

**ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC GIÁO DỤC**  
----------

**VŨ THỊ CẨM TÚ**

**PHÁT TRIỂN CÁN BỘ QUẢN LÝ CẤP KHOA  
Ở TRƯỜNG ĐẠI HỌC THEO QUAN ĐIỂM TỰ CHỦ  
VÀ TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI**

**TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN LÝ GIÁO DỤC**

**Chuyên ngành: QUẢN LÝ GIÁO DỤC**

**Mã số: 9140114**

**HÀ NỘI - 2018**

**CÔNG TRÌNH ĐƯỢC HOÀN THÀNH TẠI**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC GIÁO DỤC, ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI**

Người hướng dẫn khoa học: **GS.TS. NGUYỄN THỊ MỸ LỘC**  
**PGS.TS. ĐẶNG XUÂN HẢI**

Phản biện 1:.....

Phản biện 2:.....

Luận án sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận án Tiến sĩ họp tại  
Trường Đại học Giáo dục.

Vào hồi    giờ    ngày tháng năm

Có thể tìm hiểu luận án tại:

- Thư viện Quốc gia Việt Nam
- Trung tâm Thông tin – Thư viện , Đại học Quốc gia Hà Nội.

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Sự gia tăng quyền tự chủ cho các cơ sở giáo dục đại học Việt Nam được Đảng, Nhà nước và Chính phủ quan tâm được khẳng định là một trong những nhiệm vụ quan trọng tại Nghị quyết Đại hội lần thứ XII của Đảng xác định nhằm đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục, đào tạo. Nghị quyết số 14/2005/NQ-CP của Chính phủ về đổi mới cơ bản và toàn diện giáo dục Đại học Việt Nam giai đoạn 2006-2020, một trong những nhiệm vụ và giải pháp trọng tâm của đổi mới giáo dục là *“đổi mới cơ chế quản lý: chuyển các cơ sở giáo dục Đại học công lập sang hoạt động theo cơ chế tự chủ, có pháp nhân đầy đủ, có quyền quyết định và chịu trách nhiệm về đào tạo, nghiên cứu, tổ chức, nhân sự và tài chính*. Mục đích của chính sách này là để trường đại học huy động và sử dụng có hiệu quả hơn các nguồn lực của Nhà trường, ứng phó tốt hơn với những tín hiệu của thị trường lao động và yêu cầu của xã hội.

Theo cơ cấu tổ chức của trường đại học, Khoa là đơn vị quản lý và thực thi các hoạt động chuyên môn của trường đại học, một bộ phận đóng vai trò then chốt trong sự phát triển học thuật và chiến lược phát triển tổng thể của Nhà trường. Trong cơ chế quản lý cũ cán bộ lãnh đạo chuyên môn/học thuật cấp khoa ở trường đại học đã có những tri thức, kỹ thuật quản lý nhưng cách thức quản lý còn mang nặng hành chính, tuân thủ mệnh lệnh. Khi môi trường thể chế thay đổi tăng quyền tự chủ và tăng trách nhiệm xã hội của trường đại học, để đáp ứng quyền tự chủ trường đại học, người cán bộ quản lý cấp khoa các trường đại học cần phải có kỹ năng lãnh đạo, tư duy quản lý phù hợp với cơ chế mới, khả năng chủ động, sáng tạo trong mọi hoạt động của khoa, có tầm nhìn xa giúp Nhà trường phát triển bền vững.

Nói cách khác, họ phải là các nhà quản lý có phẩm chất và năng lực của nhà lãnh đạo để xác định được mục tiêu, chiến lược phát triển cho khoa và hành động “một cách có trách nhiệm” trước đơn vị quản lý và trước xã hội.

Muốn Nhà trường và các khoa của trường đại học tự chủ được thì người cán bộ quản lý Nhà trường, cán bộ quản lý cấp khoa ở trường đại học phải là người được tự chủ trước yêu cầu của cơ chế mới. Vậy làm thế nào để có cán bộ quản lý cấp khoa ở trường đại học đáp ứng yêu cầu của cơ chế mới, cần phải có nghiên cứu cụ thể để đưa ra cơ sở khoa học, từ những lý do và nhận định trên tôi lựa chọn đề tài nghiên cứu của luận án *“Phát triển cán bộ quản lý cấp Khoa ở trường đại học theo quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội”*.

### 2. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và thực tiễn phát triển cán bộ quản lý cấp khoa ở trường đại học theo tiếp cận lý thuyết phát triển nguồn nhân lực và cơ chế tự chủ, trách nhiệm xã hội của trường đại học, đề xuất các giải pháp phát triển cán bộ quản lý cấp khoa đáp ứng yêu cầu cơ chế quản lý mới của trường đại học, góp phần nâng cao chất lượng đào tạo trong công cuộc đổi mới quản lý giáo dục đại học ở Việt Nam.

### 3. Đối tượng và khách thể nghiên cứu

**3.1 Đối tượng nghiên cứu:** Phát triển cán bộ quản lý cấp khoa ở trường đại học theo quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội.

**3.2 Khách thể nghiên cứu:** Cán bộ quản lý cấp khoa ở trường đại học

### 4. Câu hỏi nghiên cứu của luận án

4.1 Khi thể chế giáo dục đại học thay đổi theo hướng tăng quyền tự chủ và trách nhiệm xã hội cho trường đại học có tác động như thế nào đến vai trò và vị thế quản lý của cán bộ quản lý cấp khoa?

4.2 Phát triển cán bộ quản lý cấp khoa của trường đại học cần có sự dịch chuyển, đổi mới như thế nào để Nhà trường sở hữu cán bộ quản lý cấp khoa phù hợp yêu cầu cơ chế tự chủ và trách nhiệm xã hội?

4.3 Cán bộ quản lý cấp khoa ở trường đại học cần có những phẩm chất và năng lực gì để điều hành thành công đơn vị của mình trong cơ chế tự chủ, trách nhiệm xã hội của trường đại học?

## **5. Những luận điểm cần bảo vệ**

- Cán bộ quản lý cấp khoa ở trường đại học là đội ngũ quản lý cấp trung với nhiệm vụ lãnh đạo học thuật; họ có vai trò chỉ đạo xây dựng và phát triển tầm nhìn, sứ mạng, giá trị, các chiến lược hành động của mỗi khoa chuyên môn ở trường đại học để hiện thực hóa sứ mạng, mục tiêu chung của Nhà trường trong hệ thống giáo dục và đào tạo, đáp ứng yêu cầu sự nghiệp phát triển kinh tế - xã hội, khoa học và công nghệ của ngành và đất nước. Phát triển cán bộ quản lý cấp khoa ở trường đại học được coi là một trong những nhiệm vụ quan trọng trong công tác lãnh đạo, quản lý và phát triển nguồn nhân lực GDĐH.

- Phát triển cán bộ quản lý cấp khoa ở trường đại học tự chủ có sự tham gia của các chủ thể quản lý: Chủ thể quản lý nhà nước ban hành chính sách; lãnh đạo Nhà trường; cơ quan/đơn vị sử dụng lao động; tập thể giảng viên. Trong cơ chế phối hợp quản lý, lãnh đạo phát triển này, mỗi chủ thể có vai trò và sự tác động phù hợp với trách nhiệm được đảm nhận. Tìm ra các giải pháp chung và giải pháp đặc thù sẽ góp phần quan trọng phát triển cán bộ quản lý cấp khoa trong bối cảnh tự chủ và trách nhiệm xã hội của trường đại học.

- Chủ thể phát triển NNL quản lý của trường đại học cần đổi mới đồng bộ các nội dung quy hoạch và chỉ đạo thực hiện hiệu quả quy hoạch, cũng như tuyển chọn, bổ nhiệm; đánh giá, sử dụng và cơ chế đãi ngộ dựa trên bản mô tả công việc và khung năng lực với bộ tiêu chuẩn, tiêu chí cụ thể cho từng vị trí chức danh quản lý trong bối cảnh tự chủ và trách nhiệm xã hội.

- Chủ thể được phát triển vào vị trí cán bộ quản lý cấp khoa trong bối cảnh trường đại học tự chủ cần chủ động thay đổi, tự bồi dưỡng đáp ứng được yêu cầu của khung năng lực và phẩm chất để lãnh đạo khoa phát triển trong cơ chế tự chủ và trách nhiệm xã hội với nhiều cơ hội và thách thức.

## **6. Giả thuyết khoa học**

Phát triển cán bộ quản lý cấp khoa của trường đại học trong cơ chế quản lý hành chính bao cấp đã đạt được nhưng kết quả tích cực song cần đổi mới để chủ thể lãnh đạo học thuật thích ứng với đòi hỏi và đáp ứng yêu cầu của cơ chế tự chủ của trường đại học. Vì vậy, nếu đề xuất và thực hiện đồng các giải pháp phát triển cán bộ quản lý cấp khoa trên cơ sở tiếp cận lý thuyết quản lý nguồn nhân lực, lý thuyết phân cấp quản lý và thực hiện đúng quy trình và nội dung phát triển cán bộ quản lý cấp khoa trên cơ sở xác lập được bản mô tả công việc và khung năng lực tương ứng sẽ góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực quản lý và thúc đẩy phát triển trường đại học trong cơ chế mới.

## **7. Nhiệm vụ và phạm vi nghiên cứu**

### **7.1 Nhiệm vụ nghiên cứu**

a. Xây dựng cơ sở lý luận về phát triển cán bộ quản lý cấp khoa theo hướng tiếp cận lý thuyết phát triển nguồn nhân lực phù hợp quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội của trường đại học.

b. Nghiên cứu thực trạng phát triển cán bộ quản lý cấp khoa nói chung và thực trạng phát triển trường khoa ở trường đại học theo quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội.

c. Luận giải và xác lập bản mô tả công việc và thiết kế khung năng lực trường khoa của trường đại học với vị thế là nhà quản lý-lãnh đạo cấp khoa.

d. Khảo sát tính cấp thiết và tính khả thi các giải pháp quản lý phát triển cán bộ quản lý cấp khoa của trường đại học theo quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội.

## **7.2 Phạm vi nghiên cứu**

### **a. Nội dung nghiên cứu**

Về nội dung phát triển cán bộ quản lý cấp khoa: đề cập đến phát triển cán bộ quản lý cấp khoa là một trong những nội dung phát triển nguồn nhân lực quản lý của Nhà trường: gồm có các nội dung cần quan tâm về số lượng, cơ cấu và chất lượng của nguồn nhân lực quản lý cấp khoa; tuy nhiên trong cơ chế trường đại học tự chủ, luận án sẽ giới hạn vấn đề nghiên cứu tập trung sâu vào các nội dung phát triển chất lượng chủ thể quản lý cấp khoa; trong đó phân tích và khai thác trọng tâm yếu tố chủ đạo hình thành khung năng lực trường khoa trong công tác điều hành lãnh đạo học thuật ở trường đại học.

**b. Địa bàn và khách thể khảo sát:** Đề tài luận án giới hạn khảo sát thực trạng phát triển cán bộ quản lý cấp khoa ở các trường đại học, đang được giao thí điểm tự chủ.

## **8. Phương pháp luận và phương pháp nghiên cứu**

### **8.1 Phương pháp luận nghiên cứu**

- Tiếp cận lịch sử; Tiếp cận hệ thống; Tiếp cận lý thuyết phân cấp quản lý; Tiếp cận năng lực; Tiếp cận quản lý nguồn nhân lực;

### **8.2. Phương pháp nghiên cứu**

8.2.1. Phương pháp nghiên cứu lý luận;

8.2.2. Phương pháp nghiên cứu thực tiễn;

- Phương pháp điều tra (bảng bảng hỏi bán cấu trúc): Phương pháp phỏng vấn sâu; Phương pháp tổng kết kinh nghiệm giáo dục; Phương pháp quan sát; Phương pháp chuyên gia;

8.2.3. Các phương pháp bổ trợ

## **9. Đóng góp mới của luận án**

### **9.1 Về phương diện học thuật**

1/ Hệ thống hóa những vấn đề lý luận chung về phát triển cán bộ quản lý cấp khoa của trường đại học, các nhân tố ảnh hưởng đến sự phát triển cán bộ quản lý cấp khoa trên thế giới và tại Việt Nam. Do vậy, kết quả của nghiên cứu sẽ có những đóng góp nhất định vào việc hoàn thiện khung lý thuyết về phát triển nguồn nhân lực cán bộ quản lý cấp khoa của trường đại học theo quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội.

2/ Nghiên cứu bổ sung luận cứ cho khoa học quản lý giáo dục về sự phân cấp, trao quyền cho cán bộ quản lý cấp khoa trường đại học tự chủ phù hợp với yêu cầu vị trí việc làm/chức danh và năng lực lãnh đạo phù hợp từng bước tiếp cận với hội nhập quốc tế.

### **9.2 Về phương diện thực tiễn**

Kết quả nghiên cứu là cơ sở khoa học giúp cho các nhà nghiên cứu, các nhà quản lý giáo dục trong các trường đại học nói riêng và bậc giáo dục đại học có cái nhìn đầy đủ và toàn diện hơn về cách tiếp cận phát triển nguồn nhân lực quản lý ở trường đại học. Trên cơ sở đó các chủ thể phát triển NNL của trường đại học có hoạch định

chính sách và cơ chế phân cấp quản lý mới góp phần vào đổi mới nội dung phát triển nguồn nhân lực lãnh đạo học thuật của từng trường đại học. Từ đó, giúp các nhà quản lý dự báo, quy hoạch và có những giải pháp hiệu quả cho chiến lược phát triển cán bộ quản lý cấp khoa trường đại học đáp ứng yêu cầu cơ chế tự chủ và trách nhiệm xã hội.

#### **10. Cấu trúc của Luận án**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, khuyến nghị, tài liệu tham khảo, bảng biểu, sơ đồ, cấu trúc luận án được trình bày gồm các phần sau:

Chương 1. Cơ sở khoa học về phát triển cán bộ quản lý cấp khoa ở trường đại học theo quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội.

Chương 2. Cơ sở thực tiễn phát triển cán bộ quản lý cấp khoa ở trường đại học tự chủ ở Việt Nam.

Chương 3. Giải pháp phát triển cán bộ quản lý cấp khoa ở trường đại học theo quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội.

### **CHƯƠNG 1**

#### **CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN CÁN BỘ QUẢN LÝ CẤP KHOA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THEO QUAN ĐIỂM TỰ CHỦ VÀ TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI**

##### **1.1. Tổng quan nghiên cứu vấn đề**

Khái quát các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước về quản lý và phát triển nguồn nhân lực quản lý trường đại học, cho thấy những vấn đề sau đây cần được nghiên cứu sâu sắc: Một số công trình của các nhà quản lý giáo dục ở nước ngoài cho thấy quan điểm xuyên suốt đó là đề cao trong chiến lược phát triển NNL của trường đại học đó là “phát triển lãnh đạo học thuật”. Các nhà nghiên cứu khẳng định cần có quan điểm và hành động trong quản lý và phát triển NNL đối với trường khoa, phải định vị vai trò và vị thế từ giảng viên giảng dạy sang quản lý, lãnh đạo hoạt động này. Trong đó, trưởng khoa (Dean) phải là những lãnh đạo cần được đào tạo, bồi dưỡng để lãnh đạo hiệu quả khoa, thay thế thời lãnh đạo quản lý “nghiệp dư” cần tiến tới “chuyên nghiệp”.

Trên cơ sở phân cấp và trao quyền đồng nghĩa sẽ có những yêu cầu và đòi hỏi năng lực tương xứng để lãnh đạo thành công mọi hoạt động của khoa trong trường đại học tự chủ. Cụ thể đó là những năng lực gì cần tiếp cận lý luận phát triển nguồn nhân lực dựa trên năng lực để khai thác và không thể thiếu khâu xác lập vị trí việc làm theo chức danh quản lý của trưởng khoa, phó trưởng khoa. Giữa bản mô tả công việc và khung năng lực đó là mối quan hệ biện chứng tác động qua lại và giúp cho công tác phát triển NNL của các chủ thể phát triển NNL làm tốt và hiệu quả công tác quy hoạch, tuyển chọn, bổ nhiệm, sử dụng, đánh giá, bồi dưỡng và tạo môi trường cũng như chi trả chi phí phù hợp.

Các nội dung tiếp theo của luận án cần luận giải: Tác giả luận án nhận định, ở Việt Nam đây còn là khoảng trống, miền đất vắng chưa được nhiều công trình nghiên cứu khoa học chuyên sâu vào lĩnh vực này. Qua nghiên cứu một số công trình của các nhà quản lý giáo dục ở nước ngoài cho thấy quan điểm xuyên suốt đó là đề cao trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực của trường đại học đó là “phát triển lãnh đạo học thuật”. Các nhà nghiên cứu khẳng định cần có quan điểm và hành động trong quản lý và phát triển NNL đối với trường khoa, phải định vị vai trò và vị thế từ giảng viên giảng dạy sang quản lý, lãnh đạo hoạt động này.

##### **1.2 Trường đại học và cơ chế tự chủ và trách nhiệm xã hội**

###### **1.2.1 Trường đại học trong hệ thống giáo dục quốc dân Việt Nam**

Trường đại học (tiếng Anh: *University*) Luật giáo dục đại học Việt Nam (2012) định nghĩa: Đại học là cơ sở giáo dục đại học bao gồm các trường cao đẳng, trường đại học, viện nghiên cứu khoa học thành viên thuộc các lĩnh vực chuyên môn khác nhau, tổ chức theo hai cấp, để đào tạo các trình độ của giáo dục đại học. Các hoạt động chính của một trường đại học gồm giảng dạy, nghiên cứu và dịch vụ (phục vụ cộng đồng).

Trong đó, Khoa và bộ môn trực thuộc là đơn vị quản lý hành chính, thực hiện các nhiệm vụ: xây dựng chương trình, kế hoạch giảng dạy, học tập, quản lý chất lượng và chủ trì tổ chức đào tạo một hoặc một số ngành do khoa, bộ môn đảm trách; tổ chức hoạt động NCKH, phối hợp với các doanh nghiệp, cơ sở sản xuất...để gắn đào tạo, NCKH với sản xuất kinh doanh và nhu cầu xã hội. Bộ môn thuộc khoa là tế bào của trường, chịu trách nhiệm về học thuật trong các hoạt động đào tạo và NCKH. Bộ môn có nhiệm vụ: đảm bảo nội dung, chất lượng, tiến độ giảng dạy, học tập một số môn học trong chương trình, kế hoạch của trường, khoa.

### **1.2.2 Khái niệm cơ chế và cơ chế tự chủ của trường đại học**

*Cơ chế quản lý của một tổ chức là cách thức tổ chức và hoạt động của tổ chức đó phù hợp với vị trí pháp lý, mục tiêu và chức năng, nhiệm vụ của tổ chức.*

### **1.2.3 Tác động quản lý công mới và nội dung tự chủ và trách nhiệm trường đại học**

#### **a. Tự chủ trường đại học**

Từ một số khái niệm của nhà nghiên cứu bàn về tự chủ, trong nghiên cứu này cách tiếp cận: Tự chủ đại học là khả năng hành động chủ động mang tính pháp lý về các lĩnh vực của tổ chức Nhà trường, là điều kiện cần để giúp các trường thực hiện tốt sứ mạng đào tạo, NCKH và cung cấp nguồn nhân lực cho xã hội. Nó có tính tương đối và chịu ảnh hưởng bởi chiến lược điều khiển hệ thống GDĐH của Nhà nước và cơ chế quản lý, năng lực hoạt động của bản thân trường đại học.

#### **b. Trách nhiệm xã hội**

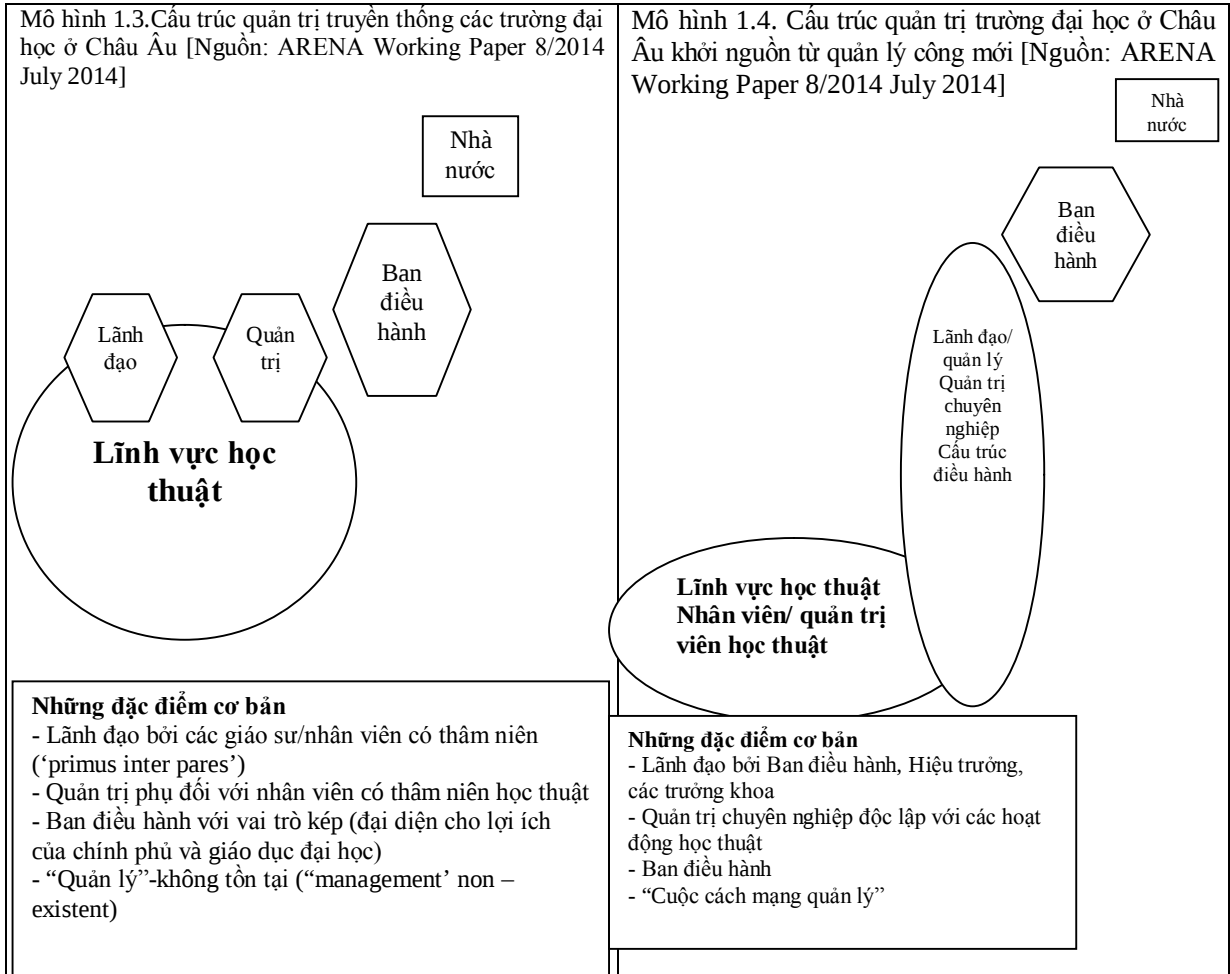
Theo Từ điển Anh-Việt (1975), thuật ngữ (accountability) được hiểu là “trách nhiệm, trách nhiệm giải thích”. Trong luận án này, tác giả sử dụng khái niệm trách nhiệm xã hội. Trách nhiệm xã hội (accountability) là nghĩa vụ báo cáo mang tính đạo đức và quản lý về những hoạt động và kết quả thu được, giải thích kết quả thực hiện và thừa nhận trách nhiệm đối với cả những kết quả không mong đợi của TĐH cho các bên liên quan.

#### **c. Tác động các nguyên tắc quản lý công mới đến thay đổi thể chế giáo dục đại học**

Giáo dục đại học được coi là một trong những yếu tố quan trọng nhất đối với nền kinh tế tri thức. Tuy nhiên, các hệ thống giáo dục đại học truyền thống đã bị cáo buộc là không hiệu lực, không hiệu quả, lãng phí các nguồn lực công và trong một số vấn đề về chất lượng thấp. Những năm 1980 và 1990 đã chứng minh một sự thay đổi to lớn từ hệ thống truyền thống hướng tới một hệ thống mới dựa trên các nguyên tắc của khu vực tư nhân và chủ nghĩa quản lý. Đó chính là sự tác động của mô hình quản lý công mới (New Public Management) thay thế và kế thừa mô hình quản lý công truyền thống. Trào lưu cải cách khu vực công này đã xuất hiện đầu tiên ở Anh sau đó lan rộng sang các nước phương Tây thuộc khối OECD và rộng sang cả Châu Á, Châu Phi.

Hệ thống giáo dục đại học tại hầu hết các quốc gia nhận phần lớn kinh phí hoạt động từ ngân sách nhà nước nên không tránh khỏi sự tác động của phong trào quản lý công mới. Các tư tưởng quản trị nhắm tới mục tiêu hiệu quả kinh tế và đáp ứng yêu cầu của xã hội đã thâm nhập vào khu vực giáo dục đại học. Nhà nước đã lập ra các công cụ và cơ quan đánh giá độc lập để dựa vào đó phân bổ nguồn ngân sách và khuyến khích cạnh tranh giữa các cơ sở giáo dục đại học. [Error! Reference source

**not found.].** Đồng thời, quan niệm truyền thống coi trường đại học là một thể chế xã hội tồn tại lâu dài ở châu Âu dần mất vị trí và được thay thế bởi quan niệm trường đại học là một tổ chức đáp ứng các nhu cầu của xã hội tồn tại phổ biến ở Mỹ [**Error! Reference source not found.**]. Xu hướng vận động của trường đại học khi bắt nhịp với cơ chế tự chủ được các nhà khoa học nghiên cứu và phân tích có sự tác động từ mô hình quản lý công mới như sau [**Error! Reference source not found.**]:



Cấu trúc quản trị của trường đại học (hình 1.4) được nhấn mạnh bởi sự tách biệt với hoạt động học thuật, đó chính là sự tác động từ trào lưu quản lý công mới tạo nên “cuộc cách mạng quản lý” của trường đại học. Lãnh đạo Nhà trường với sự điều hành chuyên nghiệp bởi Ban điều hành, Hiệu trưởng nhà trường, trưởng khoa học thuật thay thế cho cấu trúc quản trị trường đại học truyền thống.

#### **d. Nội dung và phân loại tự chủ đại học**

Theo Tuyên bố của Hiệp hội Đại học Châu Âu (2007) chỉ ra 4 khía cạnh tự chủ đại học: học thuật, tài chính, tổ chức và nhân sự; và về phân loại tự chủ của trường đại học: Tự chủ trường đại học được phân loại thành 02 loại: tự chủ bản thể (mục tiêu) và tự chủ thủ tục theo Robert Bedahl (1971) [**Error! Reference source not found.**]

### **1.3 Cán bộ quản lý cấp khoa của trường đại học trong hệ thống giáo dục quốc dân Việt Nam**

#### **1.3.1 Cấp khoa ở trường đại học**

Theo Mục 1, Điều 15, Điều lệ trường đại học, cấp khoa trường đại học là đơn vị chuyên môn thuộc trường đại học, có sáu nhiệm vụ theo quy định.

Trên bình diện thế giới, mô hình quản lý trường đại học không ngừng được cải tiến, điều chỉnh dựa vào những thành tựu nói chung trong lĩnh vực quản lý cũng như xuất phát từ chính những yêu cầu “tự thân” của đổi mới của giáo dục đại học của mỗi quốc gia. Cách thức phân phối thẩm quyền ra quyết định ảnh hưởng tới cách vận hành của hệ thống GDĐH và của từng TĐH. Nó bị chi phối bởi chiến lược QLNN đối với GDĐH nói chung và TĐH nói riêng. Phương thức quản lý trung ương tập quyền hạn chế sự trao quyền cho TĐH. Điều này đồng nghĩa với việc hạn chế sự linh hoạt hay sáng tạo của TĐH. Mặt khác, các yếu tố bên ngoài cũng ảnh hưởng tới sự phân phối thẩm quyền ra quyết định và việc quản lý TĐH.

### **1.3.2 Cán bộ quản lý cấp khoa ở trường đại học**

**a. Khái niệm quản lý:** Tiếp cận của luận án theo quan điểm “Quản lý là sự tác động có tổ chức, có định hướng, có chủ đích của chủ thể quản lý (người quản lý) đến khách thể (người bị quản lý) trong một tổ chức nhằm làm cho tổ chức vận hành và đạt được mục đích của tổ chức”.

Trong khái niệm đề cập đến người quản lý (manager), vậy họ là ai và phân loại họ như thế nào. “Người quản lý là nhân vật có trách nhiệm phân bổ nhân lực và các nguồn lực khác, chỉ dẫn sự vận hành của một bộ phận hay toàn bộ tổ chức để tổ chức hoạt động có hiệu quả và đạt đến mục đích” [Error! Reference source not found.]. Vận hành các hoạt động chức năng, đó là các chức năng kế hoạch hóa, tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra.

#### **b. Khái niệm cán bộ quản lý cấp khoa ở trường đại học**

Trường đại học là một thiết chế và trong hệ thống cơ cấu trường đại học bên cạnh các phòng chức năng, tương đương là các khoa quản lý học thuật. Khoa của trường đại học, theo khoản 1, điều 15 của Điều lệ trường đại học là “Khoa là đơn vị chuyên môn” của trường đại học. [Error! Reference source not found.]

Định nghĩa cán bộ quản lý cấp khoa: là chủ thể quản lý có trách nhiệm phân bổ nhân lực và các nguồn lực khác, chỉ dẫn sự vận hành của khoa để tổ chức hoạt động (giảng dạy, nghiên cứu khoa học và dịch vụ khác) có hiệu quả và đạt đến mục đích (của khoa, của trường).

### **1.3.3 Vị trí và tiêu chuẩn trưởng khoa ở trường đại học**

#### **a. Khái niệm trưởng khoa ở trường đại học:**

Về thuật ngữ theo khoản 2, điều 15 quy định tại Điều lệ trường đại học của Việt Nam quy định là “trưởng khoa”, “phó trưởng khoa” [Error! Reference source not found.]. Tiếp cận một số tài liệu tiếng Anh, theo tác giả các thuật ngữ được hiểu như sau: (1) Dean: trưởng khoa; (2) Academic Dean: trưởng khoa học thuật; (3) Academic leader: Người lãnh đạo học thuật; (4) Academic leadership: công tác lãnh đạo học thuật. Đề chỉ cả (1) (2) và (3) cùng thực hiện nhiệm vụ quản lý là “Academic leadership” công tác lãnh đạo học thuật. Đó là sự phát triển từ vị trí chức danh giảng viên là giảng dạy và NCKH sang là người lãnh đạo giảng dạy và NCKH hay gọi là thực hiện công tác lãnh đạo, học thuật.

Các trường đại học ở Phương Tây do quy mô tổ chức, trưởng khoa (Dean) tương đương là vị trí quản lý cấp cao (senior) của trường đại học. Do vậy, để đảm bảo có sự thống nhất hiểu trong luận án này sẽ lấy mẫu số chung (điểm chung) để nói về bản chất của chức vụ quản lý này là công tác lãnh đạo học thuật “academic leadership”. Như vậy, xét về chiến lược rất cần sự định hướng để hoặc quyết tâm của

từng trường đại học trong lộ trình rút ngắn khoảng cách giữa trường khoa của trường đại học Việt Nam tiếp cận với tiêu chuẩn và đạt chuẩn quốc tế. Trong bối cảnh hiện nay, vị trí quản lý này được định vị quản lý cấp trung của trường đại học Việt Nam.

Lãnh đạo học thuật là "hành động xây dựng một cộng đồng các học giả hướng và đạt được mục đích thông thường thông qua việc trao quyền cho giảng viên và nhân viên "(Wolverton & Gmelch, 2002, trang 33).

Trường khoa là nhà quản lý, lãnh đạo các nguồn lực của khoa, chỉ dẫn sự vận hành đạt mục tiêu của khoa trong các hoạt động giảng dạy, nghiên cứu khoa học và các dịch vụ công thuộc chuyên môn và thẩm quyền được phân cấp.

## **b. Vị trí và tiêu chuẩn trưởng khoa trường đại học**

### **b1. Vị trí của trưởng khoa trường đại học**

- Trong cơ cấu tổ chức tổng thể của trường đại học: trưởng khoa là tương đương vị trí quản lý cấp trung của trường đại học: với chức trách chịu trách nhiệm trước Ban giám hiệu Nhà trường quản lý ngành đào tạo, một đơn vị học thuật của Nhà trường; đồng thời tham mưu, tư vấn giúp Hiệu trưởng, các phó hiệu trưởng trong lộ trình phát triển các hoạt động đào tạo, nghiên cứu khoa học và phục vụ các dịch vụ công tới cộng đồng.

- Theo cơ cấu tổ chức của khoa thuộc trường đại học: là người cán bộ quản lý đứng đầu một đơn vị chuyên môn của Nhà trường. Chịu trách nhiệm thực hiện phân bổ nguồn nhân lực và các nguồn lực để thực hiện các nhiệm vụ của khoa chuyên môn theo quy định tại khoản 1, điều 15 của Điều Lệ trường đại học.

### **b2. Tiêu chuẩn bổ nhiệm trưởng khoa trường đại học**

Hiện nay, theo quy định về tiêu chuẩn bổ nhiệm trưởng khoa của trường đại học tại Điều lệ trường đại học ban hành; bên cạnh đó, trưởng khoa, phó trưởng khoa của trường đại học là viên chức quản lý, thuộc phạm vi điều chỉnh của Luật viên chức (2010) và Nghị định số 29/2012 của Chính phủ về tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức. Ngoài ra, các điều khoản cụ thể, mỗi cơ sở giáo dục đại học có quy định cụ thể hoặc không quy định cụ thể về tiêu chuẩn của trưởng khoa để thực hiện quá trình quy hoạch, lựa chọn, đào tạo-bồi dưỡng, đánh giá và cơ chế đãi ngộ.

### **1.3.4 Mô hình vị trí việc làm và khung năng lực của trưởng khoa trường đại học theo quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội**

Vị trí việc làm được thể hiện dưới hình thức bản mô tả công việc và khung năng lực tương ứng để thực hiện công việc đó. Đó là nội dung cốt lõi của mô hình quản lý công vụ theo chế độ mở, lấy “việc làm” là trọng tâm, phân biệt với chế độ công vụ nhà lại, cán bộ lấy “người làm việc” là trọng tâm. Trong bối cảnh chuyển đổi cơ chế trường đại học công lập (đơn đơn vị sự nghiệp) sang cơ chế tự chủ, trách nhiệm xã hội đặt ra nhiều thách thức và cơ hội cho từng trường đại học.

Trên thế giới tồn tại hai mô hình: Mô hình chức nghiệp (mô hình ngạch, bậc) và Mô hình việc làm (vị trí việc làm) (Position-based system or based system): Vị trí việc làm là một vị trí hoặc chỗ làm việc trong một cơ quan, tổ chức, đơn vị.

Phân loại vị trí việc làm: Theo chức danh (Vị trí lãnh đạo, quản lý; vị trí thừa hành thực thi (chuyên môn, nghiệp vụ); vị trí hỗ trợ, phục vụ); Theo số người đảm nhiệm vị trí việc làm.

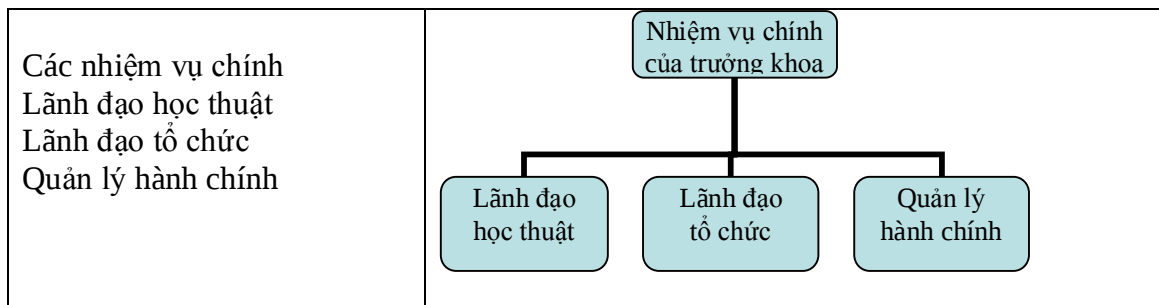
Trong nghiên cứu này, tác giả tiếp cận vị trí việc làm (VTVL) áp dụng cho viên chức quản lý ở trường đại học, theo Luật viên chức (2012) tại điều 7 giải thích: “Vị trí việc làm là công việc hoặc nhiệm vụ gắn với chức danh nghề nghiệp hoặc chức vụ quản lý tương ứng; là căn cứ xác định số lượng người làm việc, cơ cấu viên chức để

thực hiện việc tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức trong đơn vị sự nghiệp công lập”.

#### 1.3.4.1 Bản mô tả vị trí việc làm của trưởng khoa trường đại học

Xuất phát từ các nhiệm vụ trưởng khoa trường đại học được quy định trong văn bản pháp quy của Nhà nước, đồng thời qua quá trình nghiên cứu, quan sát và tổng hợp từ các kết quả nghiên cứu của nhiều tác giả trong nước và quốc tế. Quan điểm của tác giả luận án đề xuất về các nhiệm vụ chính của như sau:

Sơ đồ 1.10. Nhiệm vụ chính của trưởng khoa



Nguồn: tác giả đề xuất

Con người là yếu tố cấu thành nên tổ chức, vận hành tổ chức và quyết định sự thành bại của tổ chức. Quản lý và phát triển nguồn nhân lực là một hoạt động quan trọng của mọi tổ chức bởi nhân lực là một trong những nguồn lực không thể thiếu được của tổ chức. Hoạt động quản lý nhân lực dựa trên việc xác định khung năng lực tương ứng với những vị trí việc làm đã được xác định là một phương pháp quản lý nhân lực hiện đại. Khung năng lực phải phù hợp với vị trí việc làm. Hay nói cách khác năng lực của nhân lực phải đáp ứng được yêu cầu của vị trí việc làm. Việc xác định được khung năng lực hợp lý sẽ giúp tổ chức có thể lựa chọn, tuyển dụng, đào tạo, phát triển nhân lực phù hợp với mục tiêu, tầm nhìn và chiến lược của tổ chức.

Vị trí quản lý cấp khoa là một cấp quản lý được luận án dành nhiều thời gian nghiên cứu và khẳng định đó là vị trí quản lý đặc thù, xuất phát phải là những giảng viên và trải qua thời gian, kinh nghiệm và sự tích lũy về năng lực thông qua giảng dạy và nghiên cứu khoa học. Sự thay đổi từ không dành thời gian cho vị trí chuyên môn như các giảng viên khác, chuyển đổi sang vị trí quản lý trở thành điều phối các nguồn lực cho khoa vận hành và phát triển. Sự dịch chuyển có nhiều đòi hỏi và yêu cầu cao đó là lãnh đạo học thuật: họ cần có thời gian được bồi dưỡng, tự bồi dưỡng những năng lực, kiến thức cho cương vị mới.

Từ những luận giải, luận án có đưa ra bản mô tả vị trí việc làm của trưởng khoa như sau:

**Bảng 1.1. Mô tả vị trí việc làm của trưởng khoa**

| TT | Nhiệm vụ<br>(03 nhiệm vụ chính) | Bản mô tả vị trí việc làm (14 hạng mục)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | <b>Lãnh đạo học thuật:</b>      | 1. Thiết kế, phát triển và thực hiện chương trình giảng dạy đại học, sau đại học; chương trình bồi dưỡng cho ngành, lĩnh vực và nhu cầu xã hội.<br>2. Phát triển, hướng dẫn và phổ biến nghiên cứu: đề tài NCKH các cấp, biên soạn Giáo trình, tài liệu, học liệu.<br>3. Cung cấp dịch vụ công và chuyển giao công nghệ<br>4. Thiết lập và duy trì chất lượng học thuật thuộc khoa quản lý |
| 2. | <b>Lãnh đạo tổ chức:</b>        | 5. Quản lý nhân lực (học thuật và không học thuật): tổ trưởng                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

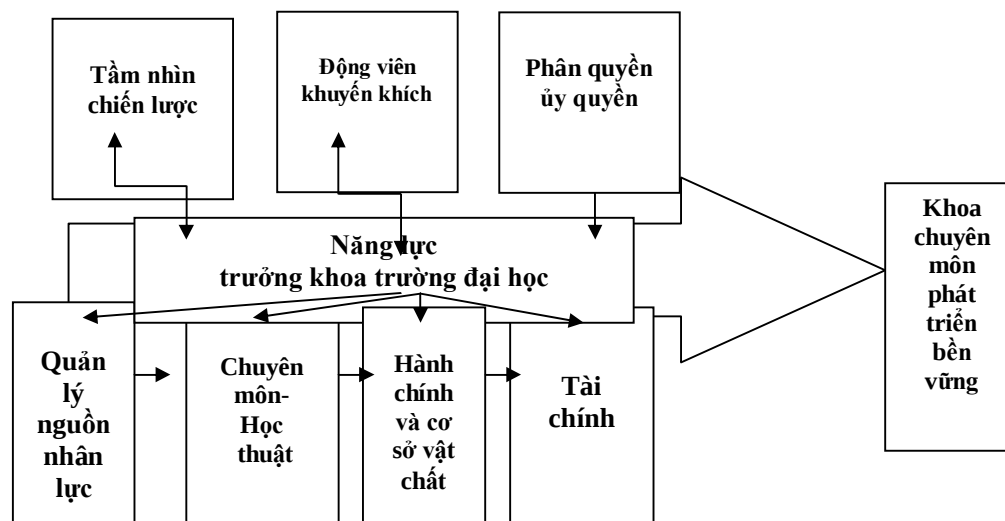
|    |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                           | bộ môn, giảng viên (cơ hữu và thỉnh giảng), chuyên viên, nhân viên, đối tác.<br>6. Giám sát, đánh giá, duy trì kỷ luật hoạt động của giảng viên, chuyên viên và sinh viên<br>7. Quản lý thông tin, truyền thông và đối ngoại<br>8. Quản lý tài chính<br>9. Quản lý các nguồn lực vật chất                                                                                            |
| 3. | <b>Quản lý hành chính</b> | 10. Giải thích và thực thi những chính sách, nguyên tắc và nội quy của trường<br>11. Lên kế hoạch và thực hiện phát triển khoa/đội ngũ nhân lực.<br>12. Tổ chức và phối hợp với các chương trình của khoa<br>13. Kết nối khoa với các cấp và phòng trong trường<br>14. Kết nối khoa với cộng đồng và các cơ sở giáo dục bên ngoài và các trường và cơ quan bên ngoài, cựu sinh viên. |

Nguồn: tác giả đề xuất

#### 1.3.4.2 Khung năng lực cốt yếu của trường khoa

QLNNL theo tiếp cận năng lực được hiểu đó là cách tiếp cận lấy năng lực của người lao động là trung tâm. Sử dụng đúng nguyên tắc QLNNL dựa vào năng lực sẽ nhận được những giá trị to lớn cho tổ chức và cho cả bản thân người lao động, đạt được mục tiêu kép trong quản lý. Khung năng lực (Competency Framework) thường được trình bày theo hình thức bảng mô tả tổ hợp các kiến thức, kỹ năng, thái độ và đặc điểm cá nhân cần để hoàn thành tốt công việc. Thành phần chính trong cấu trúc khung năng lực, gồm có: năng lực cốt lõi, năng lực quản lý/lãnh đạo, năng lực chuyên môn (Carrlo, 1993). Bản đồ năng lực/khung năng lực xác định điểm mạnh và điểm yếu của một cá nhân để giúp họ hiểu rõ hơn về bản thân và cho họ thấy nơi cần nỗ lực phát triển nghề nghiệp.

**Khung năng lực lãnh đạo theo hoạt động quản lý:** Barrow (1977) đã đưa ra khung NLLĐ theo các hoạt động quản lý cho đội ngũ nhân sự quản lý hiệu quả như hình dưới. Tác giả đã tổng hợp danh mục các tiêu chí hình thành khung năng lực lãnh đạo đã được các nhà nghiên cứu đưa ra, dựa trên khung năng lực lãnh đạo quản lý theo hoạt động (Barrow 1997) tác giả vận dụng và đề xuất khung năng lực **cốt yếu** của trường khoa ở trường đại học theo quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội. Bởi, mỗi trường đại học sẽ có tôn chỉ, mục đích và lĩnh vực học thuật khác nhau. Trường khoa của từng lĩnh vực của mỗi trường đại học sẽ có đặc thù khi xây dựng Bản mô tả công việc và khung năng lực theo từng chuyên ngành/lĩnh vực khoa học/học thuật.



Sơ đồ 1.14. Khung năng lực cốt yếu của trường khoa ở trường đại học theo quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội.

Nguồn: tác giả đề xuất

Khung năng lực của trường khoa như là một “bức tranh” hoàn chỉnh về các yêu cầu công việc lãnh đạo, quản lý khoa chuyên môn/học thuật của trường đại học.

#### **1.4 Tác động của cơ chế tự chủ và trách nhiệm xã hội tới yêu cầu phát triển cán bộ quản lý cấp khoa của trường đại học**

Tài liệu nghiên cứu của nước ngoài về trường khoa học thuật, có một số nghiên cứu cho rằng vai trò của trường khoa học thuật có tinh thần khởi nghiệp kinh doanh, trong bối cảnh kinh tế khó khăn sự cắt giảm ngân sách. Có nghiên cứu nhấn mạnh phát triển đội ngũ trường khoa như những nhà lãnh đạo hiệu quả trước bối cảnh giáo dục đại học đang thay đổi.

Khi quản lý Nhà trường theo cơ chế tự chủ: sức nặng về phân quyền và chủ động cùng gánh vác sứ mạng của Nhà trường. Trường các khoa cần được phân cấp và giao quyền trong quá trình triển khai các hoạt động chủ lực của Nhà trường; trong đó gồm các mảng hoạt động như: “tự do học thuật” và “tuyển chọn nguồn nhân lực giảng dạy” cùng với đề xuất “cơ chế tạo động lực cho đội ngũ nhân lực của khoa”. Khi được giao quyền họ sẽ có thêm cơ sở để triển khai tốt và tốt hơn nữa hoạt động dạy - học, nghiên cứu khoa học, hợp tác quốc tế và kể các dịch vụ giáo dục (bồi dưỡng) với đội ngũ giảng viên chuyên môn thuộc chuyên ngành và liên ngành. Vai trò cán bộ quản lý cấp khoa là một mắt xích quan trọng của mỗi trường đại học. Bởi, khoa là nơi quản lý đội ngũ giảng viên, nhân tố quan trọng trong các thành tố của quá trình đào tạo và nắm giữ những tinh hoa chuyên môn của Nhà trường. Vì thế, sự chuyển dịch sang cơ chế mới nhiệm vụ của cấp khoa và cán bộ quản lý cấp khoa vẫn tiếp tục đảm nhiệm những hoạt động tổ chức giảng dạy, nghiên cứu khoa học, quản lý giảng viên chuyên môn và tham gia các dịch vụ công thuộc thẩm quyền của Nhà trường.

#### **1.5. Tiếp cận quản lý nguồn nhân lực trong phát triển cán bộ quản lý cấp khoa ở trường đại học theo quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội**

##### **1.5.1 Khái niệm phát triển**

*Có thể hiểu và tiếp cận khái niệm phát triển là biến đổi hoặc là hoạt động làm cho biến đổi một sự vật, hiện tượng nào đó từ ít đến nhiều, từ hẹp đến rộng, từ thấp đến cao, từ đơn giản đến phức tạp, từ chưa hoàn thiện đến hoàn thiện hơn; trong đó thể hiện sự vận động của sự vật, hiện tượng theo hướng thay đổi về lượng để hoàn thiện hơn về chất.*

##### **1.5.2 Khái niệm phát triển cán bộ quản lý cấp khoa**

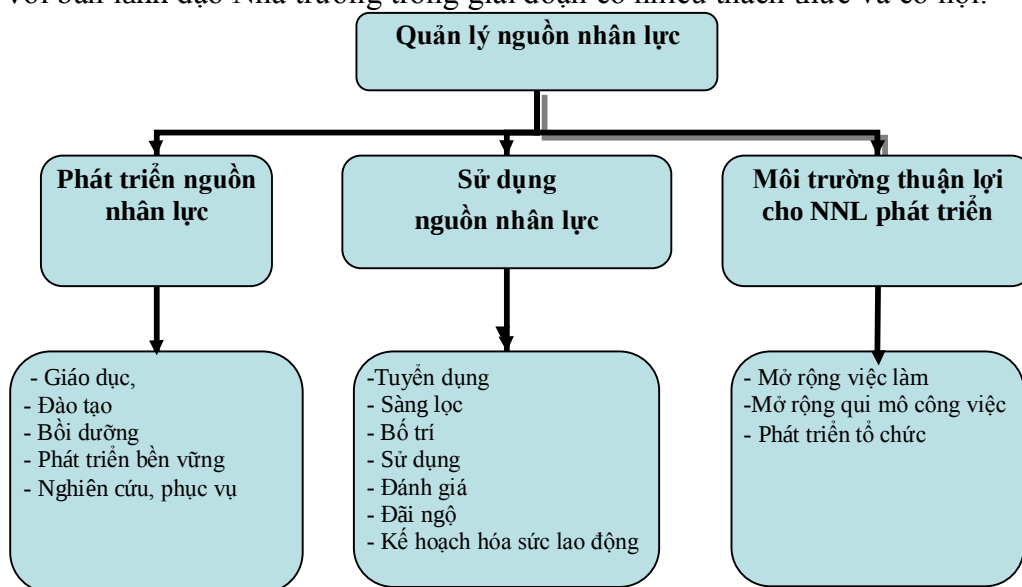
Ở phương diện quản lý nguồn nhân lực trong một tổ chức (hệ thống), phát triển được hiểu như một mong muốn mang tính mục tiêu quản lý mà chủ thể quản lý tổ chức đó cần đạt tới. Để đạt được mục tiêu đó, chủ thể phát triển NNL phải có những hoạt động quản lý nhằm làm cho hay tạo ra sự biến đổi của nguồn nhân lực theo hướng tiến bộ không chỉ quan tâm đến số lượng, cơ cấu cần phải chú trọng và yêu cầu cao về chất lượng. Như vậy, trong luận án có thể hiểu: *phát triển cán bộ quản lý cấp khoa trường đại học là hoạt động quản lý nhằm làm cho nguồn nhân lực cán bộ quản lý biến đổi theo hướng tiến bộ về số lượng, cơ cấu phù hợp và đặc biệt là chất lượng cán bộ quản lý cấp khoa đáp ứng được các yêu cầu và nhiệm vụ được Nhà trường giao.*

##### **1.5.3. Vận dụng lý thuyết quản lý nguồn nhân lực phát triển cán bộ quản lý ở trường đại học theo quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội**

Quan điểm phát triển NNL cần được hiểu đầy đủ hơn trong ý tưởng quản lý NNL

của Leonard Nadle (Mỹ) vào năm 1980, thể hiện qua sơ đồ sau [Error! Reference source not found.]. Tác giả Nguyễn Thị Mỹ Lộc đã khái quát những mô hình QLNNL làm cơ sở để vận dụng trong quản lý nhân lực giáo dục. Phát triển cán bộ quản lý cấp khoa trường đại học nhằm hướng vào phát triển đối tượng là trưởng khoa, phó trưởng khoa và đối tượng có triển vọng đứng vào danh sách đội ngũ cán bộ quản lý này. Cách tiếp cận phát triển cán bộ quản lý cấp khoa, được tác giả luận án dựa trên tiếp cận phát triển nguồn nhân lực của mô hình của Leonard Nadler (sơ đồ 1.7)

Phát triển CBQL là một bộ phận của hệ thống phát triển nguồn nhân lực. Do đó, nội dung phát triển đội ngũ CBQL trường đại học được tiếp cận trên quan điểm và nội dung của lý thuyết phát triển nguồn nhân lực. Bởi trong cơ chế chuyển dịch quản lý Nhà trường theo hướng tự chủ, hiệu lực và hiệu quả quản lý của Nhà trường xét đến cùng được quyết định bởi phẩm chất, năng lực và hiệu suất công tác của đội ngũ viên chức quản lý, viên chức giảng viên. Trong đó, vai trò và cần sự thể hiện trách nhiệm của viên chức quản lý - cán bộ quản lý cấp trung là những người tiên phong cùng gánh vác với ban lãnh đạo Nhà trường trong giai đoạn có nhiều thách thức và cơ hội.



Sơ đồ 1.7. Mô hình lý thuyết phát triển NNL theo Leonard Nadle

#### 1.5.4 Nội dung phát triển cán bộ quản lý cấp khoa ở trường đại học theo quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội

Thực tế chứng minh rằng, quản lý và phát triển nguồn nhân lực có ý nghĩa rất quan trọng đối với phát triển và hưng thịnh của quốc gia nói chung và các tổ chức nói riêng. Trong chức năng quản lý và phát triển cán bộ quản lý cấp khoa của trường đại học gồm các công việc: quy hoạch, tuyển chọn, đào tạo, bồi dưỡng, khen thưởng, kỷ luật, bố trí, sử dụng, kiểm tra, giám sát và cần dựa trên Bản mô tả công việc và Khung năng lực để xác định các nội dung cụ thể sau đây:

*1.5.4.1. Quy hoạch, tuyển mộ cán bộ quản lý cấp khoa trường đại học theo quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội*

*1.5.4.2 Lựa chọn, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển, miễn nhiệm cán bộ quản lý cấp khoa trường đại học theo quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội*

*1.5.4.3. Sử dụng cán bộ quản lý cấp khoa ở trường đại học theo quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội*

1.5.4.4. *Đánh giá cán bộ quản lý cấp khoa trường đại học theo quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội*

1.5.4.5. *Đào tạo, bồi dưỡng nhằm nâng cao chất lượng cán bộ quản lý cấp khoa trường đại học theo quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội*

1.5.4.6. *Tạo cơ chế chính sách, môi trường phát triển cán bộ quản lý cấp khoa ở trường đại học theo quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội*

Dịch chuyển sang quản lý cấp khoa trong môi trường đại học tự chủ và hạt nhân của khoa được nhấn mạnh là “tự do học thuật” giá trị làm nên “tự chủ bản thể” của trường đại học (trang 57 của luận án đã làm sâu hơn nội dung này). Do vậy, yêu cầu với vị trí người lãnh đạo học thuật được đẩy cao về năng lực, trình độ và sự đan xen ở vị trí này là bốn vai trò trong một: **Nhà quản lý – lãnh đạo, nhà giáo dục – nhà khoa học**. Như vậy, vai trò của người đứng đầu tổ chức là đơn vị Khoa chuyên môn với chức trách lãnh đạo học thuật và quản lý các nguồn lực của Khoa. Điều đó vừa là quan điểm vừa yêu cầu đặt ra cho cấp quản lý khoa có vai trò kép “lãnh đạo- quản lý”.

**1.6 Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển cán bộ quản lý cấp khoa trường đại học theo quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội**

Có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến phát triển CBQL cấp khoa trường đại học. Trong luận án, tác giả làm rõ các yếu tố cơ bản ảnh hưởng đến phát triển CBQL cấp khoa trường đại học là chủ thể quản lý, đối tượng quản lý và môi trường quản lý.

## **Kết luận chương 1**

### **CHƯƠNG 2**

#### **CƠ SỞ THỰC TIỄN PHÁT TRIỂN CÁN BỘ QUẢN LÝ CẤP KHOA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THEO QUAN ĐIỂM TỰ CHỦ VÀ TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI**

##### **2.1 Khái quát tổ chức khảo sát thực trạng**

###### **2.1.1 Mục đích khảo sát**

Hiện nay, Việt Nam có 235 trường đại học (trong đó có 170 trường đại học công lập(73%), và 65 trường đại học ngoài công lập(27%), (chưa tính các trường thuộc khối an ninh và quân đội). Từ tháng 10/2014 đến tháng 9/2017, Thủ tướng Chính phủ (TTCP) đã ký quyết định phê duyệt Đề án thí điểm đổi mới cơ chế hoạt động giai đoạn 2015-2017 theo NQ77 cho 23 cơ sở GDĐH công lập trực thuộc các bộ, ngành trung ương, gồm 12 trường có thời gian tự chủ trên 2 năm, 11 trường có thời gian tự chủ dưới 2 năm (trong đó có 4 trường mới được giao quyết định tự chủ từ tháng 7/2017). Trong phạm vi đề tài, tác giả đã lựa chọn số các trường đã vận hành theo cơ chế tự chủ.

###### **2.1.2 Nội dung khảo sát**

Khảo sát về thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý cấp khoa và thực trạng phát triển cán bộ quản lý cấp khoa của trường đại học theo quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội.

**2.1.3 Đối tượng khảo sát:** *Phân bố mẫu cho từng nhóm đối tượng và điều tra bằng bảng hỏi số phiếu thu về:*

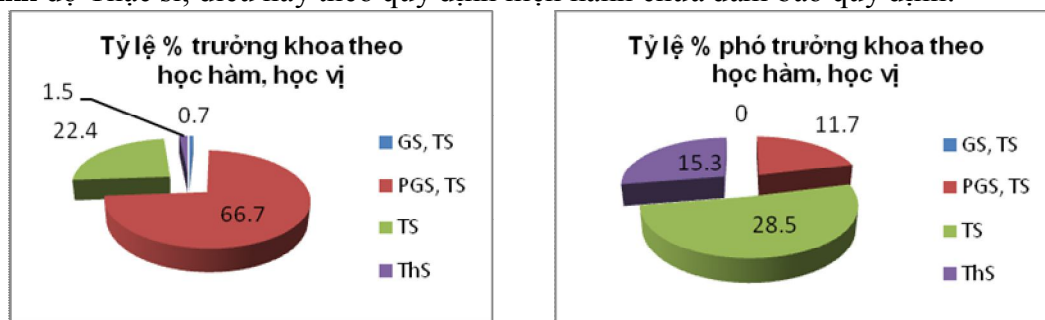
| Chức danh/Chức vụ                 | Số lượng phiếu/06 trường | Tổng số |
|-----------------------------------|--------------------------|---------|
| Phòng TCCB và các phòng chức năng | 12                       | 72      |
| Cán bộ quản lý cấp khoa           | 20                       | 120     |
| Giảng viên                        | 50                       | 300     |
|                                   |                          | 492     |

##### **2.2 Kết quả nghiên cứu thực trạng**

### 2.2.1 Rà soát các văn bản quy phạm pháp luật quy định về viên chức quản lý ở trường đại học

### 2.2.2 Thực trạng về số lượng, cơ cấu, trình độ của cán bộ quản lý cấp khoa

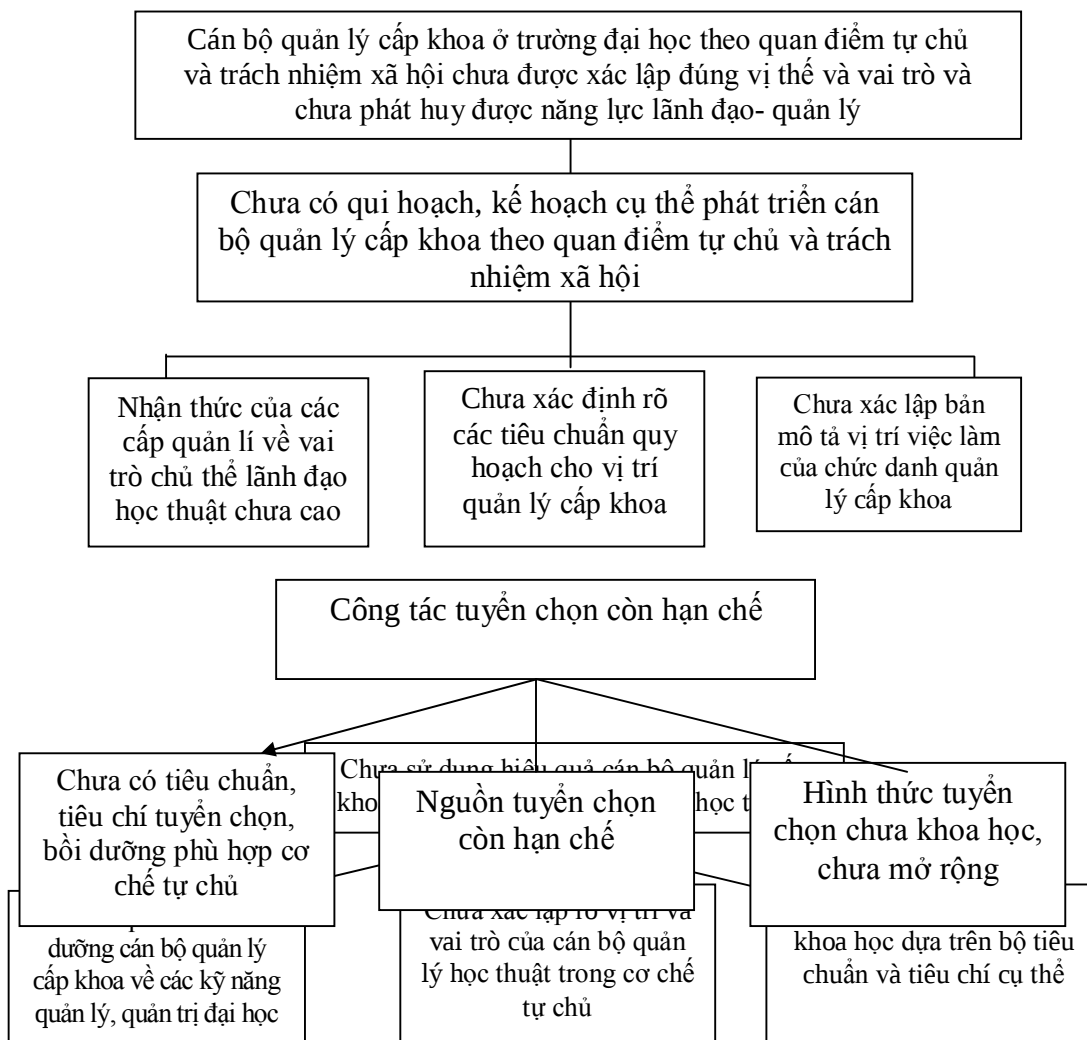
Theo quy định hiện hành khi bổ nhiệm trưởng khoa đảm bảo có điều kiện trình độ từ TS trở lên và phó trưởng khoa có trình độ từ Thạc sĩ. Qua số liệu khảo sát tại biểu đồ 2.1 của 06 trường cho chúng ta thấy: Số lượng các trưởng khoa có học hàm, học vị GS.TS chiếm 0.7% đây là trưởng khoa duy nhất của Học viện Nông nghiệp, chiếm tỷ trọng cao trong khảo sát này là 66.7% trưởng khoa giữ học hàm, học vị là PGS.TS; tỷ lệ trưởng khoa có trình độ TS là 22.4%, vẫn có 1.5 % trưởng khoa đang ở trình độ Thạc sĩ; điều này theo quy định hiện hành chưa đảm bảo quy định.



Biểu đồ 2.1. Tỷ lệ cơ cấu trưởng khoa, phó trưởng khoa theo học hàm, học vị

### 2.2.3 Thực trạng phát triển cán bộ quản lý cấp khoa trường đại học theo quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội.

Có thể khái quát các vấn đề chính đã và đang đặt ra trong công tác phát triển cán bộ quản lý cấp khoa của trường đại học theo quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội. Những vấn đề này được mô tả theo “sơ đồ cây vấn đề” như sau:



#### **2.2.4 Nguyên nhân của thực trạng**

Thứ nhất, do nhận thức về vị trí trường khoa còn chưa sát với bản chất hoạt động một đơn vị hành chính học thuật ở một trường ĐH trong bối cảnh tự chủ. Ở một trường ĐH lãnh đạo quản lý chưa thực sự được coi là một nghề, CBQL coi đó là việc làm “nhiệm kỳ”, nghề chính của họ là nghề dạy học nên ít quan tâm bồi dưỡng và tự bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng liên quan đến nghiệp vụ quản lý; vấn đề này cũng ảnh hưởng đến nhận thức cần chuẩn hóa vị trí trường khoa ở trường ĐH.

Thứ hai, chế độ chính sách và cơ chế quản lý của nhà nước nói chung của chính các trường ĐH nói riêng chưa huy động được hết năng lực của đội ngũ CBQL nói chung và trường khoa nói riêng; yêu cầu cao với vị trí trường khoa phải gắn với chế độ đãi ngộ thích ứng để tạo động lực và tính tự chủ cho đội ngũ này; vấn đề này thực tế chưa thực hiện tốt do lý do khách quan (quan điểm quản lý trường ĐH) và chủ quan (chính sách và phương thức quản lý nội bộ trường ĐH)

Thứ ba, chưa có chuẩn mực, quy trình đánh giá việc hoàn thành nhiệm vụ đối với vị trí trường khoa nên khó đánh giá chính xác năng lực của một trường khoa và sử dụng kết quả đánh giá chưa là đòn bẩy cho sự thăng tiến và ghi nhận. Cách đánh giá chủ yếu theo mẫu đánh giá công chức viên chức và quy trình thực hiện còn nặng hình thức; vấn đề này làm giảm động lực phấn đấu của đội ngũ CBQL nói chung, đối với trường khoa nói riêng.

#### **2.2.5 Kinh nghiệm về phát triển cán bộ quản lý cấp khoa trường đại học ở nước ngoài**

Tự chủ đại học đặt ra yêu cầu mới, mỗi quốc gia có chính sách an sinh xã hội khác nhau. Song, vấn đề PT NNL QLGD nói chung và lãnh đạo học thuật ở trường đại học với những nước đi sau có thể chọn lọc điểm phù hợp để học tập và triển khai. Với các trường đại học của Việt Nam chúng ta có thể học tập kinh nghiệm các nước:

- + Nhà nước giao quyền nhiều hơn trong vấn đề phát triển NNL trong môi trường học thuật, để các trường tự xác định khung vị trí việc làm và khung năng lực tương ứng về độ tuổi, thời gian cống hiến, định mức giờ lao động.

- + Học tập mô hình thuê các chuyên gia để tạo điều kiện cho đội ngũ giảng viên được tiếp cận cách thức quản lý hiện đại, khoa học và cơ sở để phát triển nguồn nhân lực tại chỗ. Đồng thời, phát huy vai trò cố vấn cho trường khoa học thuật của các trường đại học có thể là các nguyên trưởng khoa hoặc các chuyên gia quốc tế; điều này dựa trên quan điểm của chủ thể phát triển NNL của Nhà trường là HĐT và Hiệu trưởng.

#### **Kết luận chương 2**

Về cơ bản các trường đã áp dụng theo các quy định hiện hành của Nhà nước về công tác phát triển nguồn nhân lực và cũng như trong từng nội dung quy hoạch, lựa chọn, bổ nhiệm, sử dụng, đánh giá đào tạo- bồi dưỡng và các cơ chế chính sách dành cho đội ngũ cốt cán cấp khoa của Nhà trường. Song, chưa xác lập cụ thể vị trí việc làm, khung năng lực của vị trí việc làm theo chức danh lãnh đạo quản lý cấp trung của Nhà trường. Trên cơ sở đó cụ thể hóa văn bản quy định của trường về tiêu chuẩn quy hoạch, bổ nhiệm, đánh giá, sử dụng và có cơ chế đãi ngộ thật phù hợp với cán bộ quản lý cấp khoa với đặc thù là thực hiện nhiệm vụ lãnh đạo học thuật của trường đại học.

### CHƯƠNG 3

## GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN CÁN BỘ QUẢN LÝ CẤP KHOA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THEO QUAN ĐIỂM TỰ CHỦ VÀ TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI

### **3.1. Nguyên tắc đề xuất giải pháp**

#### **3.1.1. Nguyên tắc đảm bảo tính kế thừa và phát triển**

Đây là quá trình giải quyết những mâu thuẫn nội tại trong công việc phát triển NNLT quản lý trong môi trường học thuật, những biện pháp đề xuất ra phải từ thực tiễn và điều kiện triển khai của Nhà trường và phải kế thừa thành quả đã có, phát triển CBQL trường đại học theo quan điểm tự chủ để trong giai đoạn mới không làm xáo trộn hệ thống, đảm bảo nguyên tắc phát triển.

#### **3.1.2. Nguyên tắc đảm bảo tính mục tiêu**

Trong xã hội tri thức của thế kỷ XXI, giáo dục đại học đã và đang trở thành công cụ quan trọng của sự phát triển của mỗi quốc gia và các trường đại học là trung tâm kết nối và chia sẻ và sáng tạo ra tri thức. Với quan điểm tự chủ không phải là mục đích, đó là điều kiện thiết yếu để phát huy tối đa tính năng động, sáng tạo của các cơ sở giáo dục đại học. Một trong những nhiệm vụ quan trọng được Nghị quyết Đại hội XII của Đảng đã xác định nhằm đổi mới toàn diện giáo dục, đào tạo Việt Nam đó là giao quyền tự chủ và trách nhiệm xã hội cho các cơ sở giáo dục đại học. Chủ trương đó đã được cụ thể hóa bằng việc ban hành Nghị quyết số 89/NQ-CP trong phiên họp thường kỳ tháng 9 năm 2016.

#### **3.1.3. Nguyên tắc toàn diện**

Nguyên tắc này đòi hỏi các giải pháp được đề xuất phải tác động lên toàn bộ quá trình ĐT, BD, quy hoạch, bổ nhiệm, sử dụng, đánh giá CBQL trên cơ sở xây dựng bằng mô tả vị trí việc làm và khung năng lực của CBQL cấp khoa, đồng thời phải tác động lên cả hệ thống chính sách cũng như những điều kiện đảm bảo cho hoạt động QL của người CBQL cấp khoa của trường đại học theo quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội.

#### **3.1.4. Nguyên tắc đảm bảo tính hiệu quả**

Nguyên tắc này đòi hỏi các giải pháp được đề xuất phải phù hợp với điều kiện và nhu cầu đổi mới thực sự của trường đại học. Đồng thời, nguyên tắc này đòi hỏi các giải pháp được đề xuất phải đem lại hiệu quả thiết thực trong việc phát triển CBQL cấp khoa để giúp Nhà trường hoạt động hiệu quả trong bối cảnh đổi mới giáo dục đại học tăng quyền tự chủ và trách nhiệm xã hội.

#### **3.1.5. Nguyên tắc đảm bảo tính khả thi**

Bài toán phát triển nguồn nhân lực quản lý cấp khoa của trường đại học theo quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội, tác giả đề xuất cần đặt trong bối cảnh từ ba cấp độ: cấp hệ thống, cấp trường và chủ thể quản lý. Cần phải xem xét mối quan hệ tất cả các cấp độ quản lý thì hệ giải pháp đưa ra mới có tính toàn diện và khả thi trong bối cảnh quản lý Nhà trường đại học theo cơ chế tự chủ và trách nhiệm xã hội.

### **3.2 Một số giải pháp phát triển cán bộ quản lý cấp khoa theo quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội**

#### **3.2.1. Tổ chức nâng cao nhận thức về tầm quan trọng và sự cần thiết đổi mới nội dung phát triển lãnh đạo học thuật của trường đại học theo quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội**

##### **3.2.1.1. Mục đích và ý nghĩa của giải pháp**

Tạo ra sự thống nhất trong nhận thức của các chủ thể quản lý về phát triển CBQL cấp khoa: tầm quan trọng của CBQL cấp khoa trong sự nghiệp đổi mới, phát triển toàn diện giáo dục & đào tạo. Sự cần thiết phát triển cán bộ quản lý cấp khoa với đặc thù là đội ngũ lãnh đạo học thuật trước bối cảnh chuyển đổi sang cơ chế tự chủ thực chất và tiệm cận hội nhập quốc tế, từ đó có những hành động đúng và đầu tư đúng mức tạo đến việc phát triển nguồn nhân lực này.

Giúp chủ thể quản lý các cấp trong Nhà trường nhận thức rõ sự cần thiết phải phát triển CBQL cấp khoa trong bối cảnh tự chủ và trách nhiệm xã hội.

#### ***3.2.1.3. Nội dung và cách thức thực hiện giải pháp***

- Đơn vị tổ chức cán bộ của từng cơ sở giáo dục đại học: là cơ quan chuyên môn, có chức năng tham mưu, giúp Nhà trường thực hiện chức năng QL nhân lực chung, bao gồm các nội dung: quy hoạch, tuyển chọn, bổ nhiệm, đánh giá, sử dụng, đào tạo-bồi dưỡng và các cơ chế chính sách nên có sự nghiên cứu và đổi mới trong từng nội dung trên cơ sở làm rõ vai trò và xác định trách nhiệm cũng như đòi hỏi về năng lực quản lý tương ứng. CBQL lãnh đạo cần thấy rõ trách nhiệm của mình trong việc phát triển đội ngũ CBQL cấp khoa, từ việc quy hoạch phát triển, bổ nhiệm, miễn nhiệm, sử dụng, ĐT, BD, xây dựng tiêu chuẩn CBQL khoa, đánh giá đến việc xây dựng và ban hành các chính sách tạo điều kiện cho đội ngũ này phát huy tốt vai trò của mình.

- Đổi mới nhận thức và tiếp cận đòi hỏi mới về vai trò của CBQL cấp khoa của trường đại học theo quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội

#### ***3.2.1.4. Điều kiện thực hiện giải pháp***

Để thực sự nâng cao được vị thế của cán bộ quản lý cấp khoa của trường đại học. Chủ thể QL thực hiện giải pháp này là Hội đồng trường, Hiệu trưởng Nhà trường. Vì vậy, để giải pháp này đạt hiệu quả cao, cơ sở giáo dục đại học cần sớm ban hành quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm của CBQL cấp khoa;

### ***3.2.2. Hoàn thiện khung năng lực cán bộ quản lý cấp khoa trường đại học theo quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội***

#### ***3.2.2.1. Mục tiêu, ý nghĩa của giải pháp***

Mục tiêu của giải pháp là xây dựng khung năng lực cho vị trí lãnh đạo học thuật là người cấp trưởng/phó khoa chuyên môn của trường đại học. Khung năng lực gắn với vị trí bản mô tả công việc cụ thể của từng chức danh quản lý. Xây dựng được là công cụ hữu hiệu, là căn cứ để các cấp quản lý quy hoạch, ĐT, bồi dưỡng, đánh giá; là căn cứ để CBQL tự đánh giá và nỗ lực phấn đấu vươn lên nhằm đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ mới.

#### ***3.2.2.3 Nội dung và cách thức thực hiện giải pháp***

- Các trường đại học cần có quan điểm và tích cực tham gia cùng các cơ quan soạn thảo Luật, chính sách nhằm mục đích góp ý vào hệ thống các văn bản quy phạm pháp luật như Luật giáo dục đại học, Luật viên chức để bày tỏ quan điểm và tiếng nói cần điều chỉnh và thay đổi các điều kiện bổ nhiệm của viên chức trong cơ quan sự nghiệp tự chủ. Theo xu hướng mở rộng phạm vi điều kiện, tiêu chuẩn để các trường xác định khung điều kiện, tiêu chí phù hợp hơn với bối cảnh tự chủ.

- Mỗi cơ sở giáo dục đại học căn cứ vào từng lĩnh vực ngành đào tạo đặc thù nghiên cứu và xây dựng bản mô tả công việc và khung năng lực tương ứng với vị trí việc làm đó: với 3 nhiệm vụ chính và 23 hạng mục mô tả vị trí việc làm cụ thể. Đồng thời, trên cơ sở bản mô tả vị trí chức danh trưởng khoa của trường đại học, sẽ xác lập được khung năng lực của trường khoa như sau: (05 Tiêu chuẩn và 30 tiêu chí) như luận án đề xuất.

| Tiêu chuẩn          | Tiêu chí                                                                                                                                                            | Cấp độ cần thiết |   |   |   |   |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|
|                     |                                                                                                                                                                     | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Tiêu chuẩn 1</b> | <b>Phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp</b>                                                                                                                     |                  |   |   |   |   |
| Tiêu chí 1          | Chấp hành đường lối chủ trương của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước                                                                                          |                  |   |   |   |   |
| Tiêu chí 2          | Chấp hành các quy định pháp lý của ngành và Nhà trường                                                                                                              |                  |   |   |   |   |
| Tiêu chí 3          | Tu dưỡng, phát triển phẩm chất nghề nghiệp và tư cách nhà quản lý                                                                                                   |                  |   |   |   |   |
| <b>Tiêu chuẩn 2</b> | <b>Năng lực chuyên môn nghề nghiệp, sư phạm</b>                                                                                                                     |                  |   |   |   |   |
| Tiêu chí 1          | Nắm vững kiến thức ngành/ chuyên ngành đào tạo và liên ngành                                                                                                        |                  |   |   |   |   |
| Tiêu chí 2          | Nắm bắt xu hướng phát triển của ngành/ lĩnh vực ở trong nước và quốc tế vận dụng hoạt động chuyên môn                                                               |                  |   |   |   |   |
| Tiêu chí 3          | Năng lực ngoại ngữ đáp ứng yêu cầu phát triển hoạt động chuyên môn (giảng dạy, nghiên cứu có cập nhật tài liệu nước ngoài), trình độ tối thiểu là B2.               |                  |   |   |   |   |
| Tiêu chí 4          | Cập nhật và vận dụng linh hoạt các hình thức và phương pháp giảng dạy, hướng dẫn nghiên cứu khoa học.                                                               |                  |   |   |   |   |
| Tiêu chí 5          | Sử dụng hiệu quả công nghệ thông tin phục vụ cho hoạt động chuyên môn                                                                                               |                  |   |   |   |   |
| <b>Tiêu chuẩn 3</b> | <b>Năng lực lãnh đạo tổ chức</b>                                                                                                                                    |                  |   |   |   |   |
| Tiêu chí 1          | Xác định tầm nhìn và hoạch định chiến lược phát triển khoa phù hợp với mục tiêu chung của Nhà trường                                                                |                  |   |   |   |   |
| Tiêu chí 2          | Tạo động lực và môi trường làm việc đồng thuận để đội ngũ giảng viên, nhà khoa học phát triển và thực thi chiến lược của khoa                                       |                  |   |   |   |   |
| Tiêu chí 3          | Đảm bảo không gian học thuật giúp giảng viên được có cơ hội chủ động tương tác và tham gia các hoạt động chuyên môn trong và ngoài nước                             |                  |   |   |   |   |
| Tiêu chí 4          | Xác định các điểm chốt để can thiệp hiệu quả thuộc thẩm quyền trách nhiệm giải trình của trưởng khoa                                                                |                  |   |   |   |   |
| Tiêu chí 5          | Dự báo và quản trị sự thay đổi đối với sự phát triển của khoa và Nhà trường                                                                                         |                  |   |   |   |   |
| <b>Tiêu chuẩn 4</b> | <b>Năng lực lãnh đạo chuyên môn – học thuật</b>                                                                                                                     |                  |   |   |   |   |
| Tiêu chí 1          | Định hướng xây dựng chính sách tuyển sinh và chuẩn đầu ra cho sản phẩm đào tạo thuộc ngành học khoa quản lý                                                         |                  |   |   |   |   |
| Tiêu chí 2          | Quản lý phát triển chương trình đào tạo ngành/ chuyên ngành các bậc đào tạo đại học, sau đại học đáp ứng nhu cầu xã hội và hội nhập quốc tế                         |                  |   |   |   |   |
| Tiêu chí 3          | Đảm bảo chất lượng các chương trình đào tạo của khoa được thẩm định và công nhận theo các chuẩn trong nước hoặc khu vực.                                            |                  |   |   |   |   |
| Tiêu chí 4          | Định hướng, dự báo phát triển hoạt động nghiên cứu khoa học gắn kết với nhiệm vụ đào tạo của khoa, của Nhà trường và của lĩnh vực học thuật.                        |                  |   |   |   |   |
| Tiêu chí 5          | Cung ứng dịch vụ công và chuyển giao công nghệ thuộc quyền tự chủ và trách nhiệm xã hội của khoa                                                                    |                  |   |   |   |   |
| Tiêu chí 6          | Đảm bảo môi trường học tập và nghiên cứu khoa học hiện đại, lành mạnh và minh bạch để sinh viên, học viên học tập và nghiên cứu khoa học thuộc trách nhiệm của khoa |                  |   |   |   |   |
| Tiêu chí 7          | Xây dựng không gian tương tác, trao đổi học thuật giữa các giảng viên, nhà khoa học cùng lĩnh vực học thuật trong và ngoài nước thông qua các hoạt động khoa học.   |                  |   |   |   |   |
| <b>Tiêu chuẩn 5</b> | <b>Năng lực quản lý hành chính – tài chính</b>                                                                                                                      |                  |   |   |   |   |
| Tiêu chí 1          | Tham gia xây dựng và thực thi những chính sách, nguyên tắc và nội quy của trường                                                                                    |                  |   |   |   |   |
| Tiêu chí 2          | Xây dựng kế hoạch, phát triển và sử dụng hiệu quả đội ngũ giảng viên phù hợp với chiến lược của khoa và của Nhà trường                                              |                  |   |   |   |   |
| Tiêu chí 3          | Xây dựng cơ cấu và phát triển nhân lực tổ trưởng bộ môn và tổ chức hoạt động tương tác giữa các tổ bộ môn                                                           |                  |   |   |   |   |
| Tiêu chí 4          | Quản lý hoạt động hội đồng khoa học của khoa                                                                                                                        |                  |   |   |   |   |

| Tiêu chuẩn  | Tiêu chí                                                                                                  | Cấp độ cần thiết |   |   |   |   |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|
|             |                                                                                                           | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Tiêu chí 5  | Xây dựng vị thế và hình ảnh của khoa và chủ động kết nối khoa với các hoạt động chung của Nhà trường      |                  |   |   |   |   |
| Tiêu chí 6  | Giám sát, đánh giá, duy trì kỷ luật hoạt động của giảng viên, chuyên viên và sinh viên của khoa           |                  |   |   |   |   |
| Tiêu chí 7  | Quản lý các nguồn lực vật chất đảm bảo hoạt động giảng dạy và học tập của sinh viên                       |                  |   |   |   |   |
| Tiêu chí 8  | Quản lý tài chính và xây dựng cơ chế khai thác các nguồn lực cho khoa                                     |                  |   |   |   |   |
| Tiêu chí 9  | Quản lý thông tin, truyền thông và đối ngoại                                                              |                  |   |   |   |   |
| Tiêu chí 10 | Báo cáo và giải trình, tiếp nhận thông tin phản hồi từ các bên liên quan về hoạt động chuyên môn của khoa |                  |   |   |   |   |

#### 3.2.2.4 Điều kiện thực hiện giải pháp

Nếu hoàn thiện và sửa đổi được các văn bản pháp quy về quản lý và phát triển nguồn nhân lực quản lý viên chức ở trường đại học công lập khi được trao quyền tự chủ đồng thời áp dụng được lý thuyết quản lý nhân lực hiện đại trên cơ sở bản mô tả vị trí việc làm và khung năng lực tương ứng sẽ giúp cho cơ sở giáo dục đại học lựa chọn được đúng nhân lực đủ tài năng và trách nhiệm vận hành đạt hiệu suất cao trong cơ chế tự chủ và trách nhiệm xã hội.

#### 3.2.3. **Đổi mới nội dung đánh giá, sử dụng dựa trên khung năng lực của cán bộ quản lý cấp khoa theo quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội**

##### 3.2.3.1. Mục đích và ý nghĩa của giải pháp

Mục tiêu của giải pháp là nhằm đánh giá phẩm chất, trình độ, năng lực của CBQL cấp khoa theo bản mô tả vị trí việc làm và khung năng lực. Căn cứ kết quả đánh giá các cấp quản lý nhân lực của Nhà trường có điều chỉnh cơ chế phân cấp, trao quyền; đồng thời có chủ trương, kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng, khen thưởng, trách phạt; đãi ngộ phù hợp giúp họ đáp ứng yêu cầu phát triển khoa và chuyên môn/ học thuật của Nhà trường.

##### 3.2.3.3. Nội dung và cách thức thực hiện giải pháp

- Xác định phân cấp và giao quyền cho cán bộ quản lý cấp khoa; Tiếp tục hoàn thiện tiêu chí đánh giá cán bộ quản lý cấp khoa; Áp dụng hệ thống đo lường hiệu suất (KPI) trong đánh giá thực hiện công việc đối với cán bộ quản lý cấp khoa nói riêng và nhân lực của cơ sở giáo dục đại học nói chung; Phải theo dõi chặt chẽ quá trình vận hành hệ tiêu chí đó trong thực tiễn; Phải kịp thời bổ sung và hoàn thiện bộ tiêu chí khi thấy có những dấu hiệu các nội dung tiêu chí đã chưa bắt nhịp kịp đòi hỏi thực tiễn.

##### 3.2.3.4 Điều kiện thực hiện giải pháp

Khi chủ thể quản lý và phát triển NLL cấp khoa triển khai các nội dung theo đúng cơ sở khoa học từ đánh giá, sử dụng đến áp dụng cơ chế, chính sách dựa trên theo năng lực và bản mô tả vị trí việc làm sẽ tạo nên không gian làm việc tích cực và vì sự phát triển của Nhà trường.

#### 3.2.4 **Tổ chức đổi mới nội dung và hình thức đào tạo, bồi dưỡng phù hợp với Khung năng lực cán bộ quản lý cấp khoa theo quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội**

##### 3.2.4.1 Mục đích của giải pháp

Trong thời kỳ trước, vị trí cán bộ quản lý cấp khoa như trưởng khoa, phó trưởng khoa chủ yếu tập trung vào vấn đề sinh viên và thúc đẩy các chương trình học thuật và giảng dạy chất lượng. Sự tác động của cơ chế tự chủ đến vấn đề Chính phủ thay đổi phương thức tạo nguồn tài chính cho Nhà trường; tăng nhu cầu tuyển sinh, cam kết đảm bảo chất lượng giáo dục với các bên liên quan. Do các yêu cầu bức thiết của Nhà

trường đòi hỏi lãnh đạo các khoa chuyên môn cần những kỹ năng, năng lực để gánh vác, chia sẻ trong công tác quản trị trường đại học. Sự chuyển từ vai trò giảng dạy sang quản lý giảng dạy rất cần được tạo cơ hội và chủ động tự đào tạo, bồi dưỡng các kiến thức về quản lý, về ngành học để luôn sẵn sàng xử lý tốt các vấn đề xảy ra trong hoạt động quản lý.

#### **3.2.4.2 Ý nghĩa của giải pháp**

Công tác đào tạo và nâng cao năng lực lao động là một trong những nhiệm vụ chiến lược của QLNNL nói chung và từng vị trí quản lý nói riêng. Tuy nhiên, đối với các tổ chức ĐT-BD, công tác đào tạo và nâng cao năng lực hiện nay vẫn còn bộc lộ hạn chế. Vì vậy, tổ chức giáo dục đại học xác định yêu cầu bắt buộc trong công tác quy hoạch cần được bồi dưỡng.

#### **3.2.4.3 Nội dung và cách thức thực hiện giải pháp**

- Nội dung này có liên quan đến: Đơn vị có chủ thể cần đào tạo, bồi dưỡng và đơn vị được giao quyền và trách nhiệm tham gia bồi dưỡng. Đối với cơ sở giáo dục đại học được giao thẩm quyền tổ chức đào tạo bồi dưỡng khi triển khai cần có các công cụ đo lường, khảo sát và đầu tư xây dựng, biên soạn tài liệu có tính hiện đại, đáp ứng được nhu cầu, nguyện vọng của chủ thể được bồi dưỡng, đào tạo. Đây là một thị phần trong đào tạo, bồi dưỡng của các cơ sở đào tạo trong nước, nếu không có sự đầu tư để giành thị phần và thực thi tốt yêu cầu đặt ra của Chính phủ thì sẽ tạo cơ hội cho trung tâm bồi dưỡng nước ngoài tham gia vào thị phần này.

**3.2.4.4 Điều kiện thực hiện giải pháp:** Đối với cơ sở giáo dục là đơn vị phát triển cán bộ quản lý cấp khoa: xác định đây là nội dung cần thiết trong chiến lược phát triển NNL quản lý của trường, cần có quy định phải tham gia các lớp bồi dưỡng trước và sau khi được bổ nhiệm.

### **3.2.5. Hoàn thiện cơ chế chính sách, môi trường làm việc của cán bộ quản lý cấp khoa theo quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội**

#### **3.2.5.1. Mục đích của giải pháp**

Mục tiêu của giải pháp là nhằm tạo động lực làm việc, thể hiện sự ghi nhận và thừa nhận vai trò và năng lực của các chủ thể quản lý cấp khoa qua cơ chế động viên tinh thần kịp thời và khuyến khích vật chất; khích lệ các chủ thể làm việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả, phát huy tài năng của cán bộ quản lý cấp khoa trong cơ chế tự chủ.

#### **3.2.5.2. Ý nghĩa của giải pháp**

- Đảm bảo các cơ chế đãi ngộ cho cán bộ quản lý cấp khoa rõ ràng, minh bạch giúp cho họ có tâm thế làm việc tích cực, ổn định.

- Bản thân CBQL cấp khoa ý thức được vai trò của mình trong sự nghiệp phát triển giáo dục - đào tạo của Nhà trường; CBQL cấp khoa không những là người thực hiện mà còn là lực lượng kiểm tra, đánh giá, giám sát việc thực hiện những chủ trương, chế độ chính sách của Đảng, Nhà nước. Bằng lý luận khoa học, thực tiễn xã hội và kinh nghiệm hoạt động của bản thân, các chủ thể quản lý này sẽ đề xuất, kiến nghị với Đảng, Nhà nước, các bộ ngành trong việc xây dựng, hoàn thiện, bổ sung các chủ trương, chế độ chính sách, vừa đảm bảo đúng mục tiêu, phù hợp với thực tiễn cuộc sống, mang tính khả thi cao.

#### **3.2.5.3. Nội dung và cách thức thực hiện giải pháp**

- Giải quyết đầy đủ, kịp thời, đúng quy định các chế độ, chính sách đối với CBQL cấp khoa theo quan điểm tự chủ trường đại học.

- CBQL cấp khoa tham gia xây dựng chế độ, chính sách; Xây dựng môi trường làm việc hiệu quả; Trao cơ chế chính sách đặc thù với các Khoa chuyên môn tích cực đạt được các mục tiêu chung và mục tiêu học thuật của ngành/chuyên ngành

#### 3.2.6.4. Điều kiện thực hiện giải pháp

- Chủ thể quản lý NNL của Nhà trường có chủ trương và quyết tâm thay đổi cơ chế chính sách từ “cao bằng”, hành chính hóa sang làm quản lý NNL theo vị trí chức danh nghề nghiệp và khung năng lực tương ứng. Đảm bảo tính khoa học trong thực thi công việc đạt hiệu quả và hiệu suất, vừa đảm bảo chế độ đãi ngộ hướng đến dân chủ, công khai “dựa trên năng lực” và hiệu suất công việc.

- Đầu tư xây dựng hệ thống quản lý và đánh giá NNL trên công nghệ thông tin và lý thuyết 3P, để bộ phận quản lý NNL Nhà trường và các đơn vị cấp khoa tiếp cận và tự đánh giá được năng lực của các vị trí, là cơ sở chi trả thù lao, khen và thưởng đúng quy luật của giá trị sức lao động.

### 3.4 Khảo nghiệm tính cấp thiết và tính khả thi của các giải pháp

#### 3.4.1. Những vấn đề chung về khảo nghiệm

a) Mục đích khảo nghiệm: Nhằm lấy ý kiến đánh giá của cán bộ quản lý và giảng viên các trường đại học tự chủ về tính cần thiết và tính khả thi của các giải pháp được đề xuất.

b) Đối tượng khảo nghiệm: Trưng cầu ý kiến bằng phiếu hỏi với 3 nhóm đối tượng với số lượng sau: Các nhà QLGD; Các chuyên gia nghiên cứu về QLGD; và GV đang trực tiếp giảng dạy tại các cơ sở GDĐH

c) Nội dung khảo nghiệm: Các giải pháp quản lý cán bộ quản lý cấp khoa trường đại học theo cơ chế tự chủ đã xây dựng và đề xuất, bao gồm 05 giải pháp. Nội dung khảo nghiệm được thiết kế thành Mẫu phiếu khảo nghiệm (xem Phụ lục 6).

d) Phương pháp khảo nghiệm: Xin ý kiến các đối tượng bằng cách điền thông tin vào phiếu khảo nghiệm.

e) Đánh giá kết quả khảo nghiệm: Tính cấp thiết và khả thi khi lấy các ý kiến đánh giá theo các mức độ: Hoàn toàn cấp thiết, Cấp thiết, Bình thường, Cấp thiết một phần và Hoàn toàn không cấp thiết.

Áp dụng công thức tính hệ số tương quan thứ bậc Spearman:

#### 3.4.2. Kết quả khảo nghiệm

##### 3.4.2.1. Kết quả khảo nghiệm về tính cấp thiết của các giải pháp đề xuất

**Bảng 3.2. Kết quả khảo nghiệm tính cấp thiết và khả thi của các giải pháp**

| TT              | Các giải pháp đề xuất                                                                                                                                              | Tính cấp thiết |      | Tính khả thi |      |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------|--------------|------|
|                 |                                                                                                                                                                    | ĐTB            | ĐLC  | ĐTB          | ĐLC  |
| 1.              | Nâng cao nhận thức về tầm quan trọng và sự cần thiết đổi mới nội dung phát triển lãnh đạo học thuật của trường đại học theo quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội | 4,30           | 0,71 | 4,04         | 0,68 |
| 2.              | Hoàn thiện tiêu chuẩn quy hoạch, tuyển chọn cán bộ quản lý cấp khoa (Xác lập được bản mô tả việc làm vị trí quản lý)                                               | 4,32           | 0,72 | 3,90         | 0,87 |
| 3.              | Đổi mới công tác đánh giá, sử dụng cán bộ quản lý cấp khoa                                                                                                         | 4,35           | 0,74 | 4,00         | 0,70 |
| 4.              | Đổi mới nội dung và hình thức đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý cấp khoa (cả về phía chủ thể đào tạo, bồi dưỡng và chủ thể được bồi dưỡng)                         | 4,30           | 0,71 | 3,92         | 0,78 |
| 5.              | Đổi mới cơ chế chính sách, môi trường làm việc đối với cán bộ quản lý cấp khoa                                                                                     | 4,32           | 0,70 | 3,90         | 0,77 |
| Điểm trung bình |                                                                                                                                                                    | 4,32           | 0,68 | 3,93         | 0,77 |

Kết quả khảo nghiệm cho thấy, phần lớn số người được trưng cầu ý kiến đã tán thành với những giải pháp được nêu ra trong luận án. Trong khi đó ý kiến đánh giá rất cấp thiết và rất khả thi đạt tỷ lệ cao hơn các mức độ khác. Điều này chứng tỏ các giải pháp chúng tôi đề xuất là phù hợp, đáp ứng yêu cầu phát triển cán bộ quản lý cấp khoa trường đại học theo quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội.

### **3.5. Thử nghiệm giải pháp đã đề xuất**

#### **3.5.1. Mục đích thử nghiệm**

Kiểm chứng sự cấp thiết và tính hiệu quả của việc triển khai áp dụng giải pháp nhằm minh chứng cho giả thuyết khoa học đã đề ra.

#### **3.5.2. Giới hạn thử nghiệm**

a) Giới hạn về nội dung: Căn cứ vào phạm vi nghiên cứu của luận án, điều kiện thực tế và thực trạng phát triển cán bộ quản lý cấp khoa của trường đại học theo quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội, nghiên cứu sinh chưa đủ điều kiện để tổ chức thử nghiệm cho tất cả các giải pháp, tác giả lựa chọn thử nghiệm giải pháp là:

Giải pháp 2/ Hoàn thiện khung năng lực cán bộ quản lý cấp khoa trường đại học theo quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội

Trong đó tập trung vào xác lập bảng mô tả vị trí việc làm chức danh trưởng khoa đảm nhiệm cụ thể nội dung công việc và khung năng lực của trưởng khoa, là căn cứ giúp cho công tác quy hoạch, sử dụng, đánh giá và có chế độ phù hợp.

b) Giới hạn về thời gian thử nghiệm: 6 tháng, từ 12/2016 đến 6/2017.

c) Giới hạn về không gian thử nghiệm: Do điều kiện về thời gian và thời điểm thực hiện các giải pháp đã đề xuất, nghiên cứu sinh tiến hành thử nghiệm tại Trường Đại học Công nghệ Dệt may thời trang.

#### **3.5.3. Phương pháp và tiến trình thử nghiệm**

Đối với giải pháp 2: Sau khi được lãnh đạo Nhà trường cho phép, nghiên cứu sinh đã phối hợp với Phòng Tổ chức- Hành chính triển khai thử nghiệm. Việc triển khai chương trình nghiên cứu khoa học này được phép tiến hành thử nghiệm giải pháp xây dựng bản mô tả việc làm, khung năng lực xây dựng theo quy trình của luận án; đồng thời, sản phẩm cuối cùng của chương trình được đề xuất trình Hiệu trưởng áp dụng trong phạm vi Nhà trường.

#### **3.5.4. Kết quả thử nghiệm**

Trong bối cảnh các trường đại học sẽ chuyển đổi sang cơ chế tự chủ theo tinh thần chỉ đạo chung của Chính phủ, Ban lãnh đạo Nhà trường Trường Đại học Công nghiệp Dệt May thời trang đã có rất chủ động và tích cực thực hiện luôn theo chủ trương của Nhà nước trao quyền tự chủ; tích cực vận hành cơ chế này ngay sau khi nâng cấp từ trường cao đẳng lên đại học. Kết quả trước và sau khi tác động thử nghiệm đã thu được số liệu như sau:

| TT | Chức năng, nhiệm vụ chính | Tác động trước khi thực nghiệm |      | Kết quả sau làm thực nghiệm |      |
|----|---------------------------|--------------------------------|------|-----------------------------|------|
|    |                           | ĐTB                            | ĐLC  | ĐTB                         | ĐLC  |
| 1. | Lãnh đạo học thuật        | 3,99                           | 0,75 | 4,08                        | 0,70 |
| 2. | Lãnh đạo tổ chức          | 3,89                           | 0,70 | 4,10                        | 0,75 |
| 3. | Quản lý hành chính        | 3,99                           | 0,78 | 4,02                        | 0,71 |

Kết quả của quá trình thảo luận, nghiên cứu về khung năng lực chung cán bộ quản lý cấp khoa (trường hợp là trưởng khoa), nhận được sự đồng thuận và đánh giá như sau:

(1) Trước khi thử nghiệm, tác giả phát phiếu xin ý kiến của đối tượng tác động.

(2) Sau khi thảo luận và giao cho các Khoa nghiên cứu và đề xuất xây dựng khung năng lực của trường khoa với mục đích là cơ sở tham chiếu trong công tác quy hoạch, bổ nhiệm, đánh giá- khen thưởng hàng năm và đánh giá sau khi kết thúc nhiệm vụ; căn cứ để xác định thu nhập tăng thêm cho các vị trí quản lý cụ thể:

(3) Kết quả thu được như sau:

| Tiêu chuẩn   | Tiêu chí                                 | Cấp độ cần thiết |   |   |   |   | Trước khi thử nghiệm |      | Sau khi thử nghiệm |      |
|--------------|------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|----------------------|------|--------------------|------|
|              |                                          | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 | ĐTB                  | ĐLC  | ĐTB                | ĐLC  |
| Tiêu chuẩn 1 | Phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp |                  |   |   |   |   | 3.73                 | 1.03 | 4,11               | 0,70 |
| Tiêu chuẩn 2 | Năng lực chuyên môn nghề nghiệp, sự phạm |                  |   |   |   |   | 3.70                 | 0.97 | 4,10               | 0.90 |
| Tiêu chuẩn 3 | Năng lực lãnh đạo tổ chức                |                  |   |   |   |   | 3.78                 | 1.02 | 4,02               | 0.79 |
| Tiêu chuẩn 4 | Năng lực lãnh đạo chuyên môn – học thuật |                  |   |   |   |   | 3.76                 | 0.98 | 4,15               | 0.88 |
| Tiêu chuẩn 5 | Năng lực quản lý hành chính – tài chính  |                  |   |   |   |   | 3.79                 | 0.97 | 3,99               | 0.89 |

Hiện nay, Trường Đại học Công nghiệp Dệt may thời trang đã ban hành quy định của Nhà trường đánh giá viên chức quản lý và viên chức nói chung theo thực thi công việc và cũng đã nhận được tín hiệu tích cực từ phía các chủ thể được đánh giá.

### Kết luận chương 3

Các nhóm giải pháp đề xuất ở chương 3 được tác giả luận giải và dựa trên cơ sở lý luận, thực tiễn nghiên cứu thực trạng và kinh nghiệm của các công trình nghiên cứu của các tác giả nước ngoài. Đề xuất các giải pháp trên nếu được ứng dụng phù hợp với chiến lược phát triển NNL quản lý của Nhà trường khi vận hành theo cơ chế tự chủ và trách nhiệm xã hội, sẽ góp phần tạo dựng được đội ngũ cán bộ quản lý cấp khoa có đủ tầm lãnh đạo các đơn vị học thuật của Nhà trường.

## KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

### 1. Kết luận

1) Luận án đã phân tích và làm sáng tỏ luận điểm phát triển cán bộ quản lý cấp khoa ở trường đại học theo quan điểm tự chủ hiệu quả, phải đảm bảo được mối quan hệ biện chứng trong quản lý nguồn nhân lực tổng thể của Nhà trường. Cụ thể, xác lập được vị trí, vai trò của cán bộ quản lý cấp khoa trong bối cảnh mới để xây dựng khung năng lực tương ứng là cơ sở thực hiện có hiệu quả chuỗi các hoạt động phát triển NNL quản lý trong môi trường học thuật.

2) Luận án đã tiến hành nghiên cứu những luận điểm của người quản lý cấp khoa khi chuyển từ quản lý hành chính nhân sự do ảnh hưởng kéo dài của chế độ tập trung, bao cấp sang quản lý nhân lực trong điều kiện nước ta chuyển sang nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa. Luận án đã khẳng định quản lý nguồn nhân lực lãnh đạo học thuật theo quan điểm quản lý nhân sự tổng thể trong môi trường tự chịu trách nhiệm xã hội là xu thế tất yếu của GDDH phù hợp với giai đoạn hội nhập và phát triển với GDDH các nước trong khu vực và trên thế giới.

3) Trên cơ sở nhìn nhận, phân tích thực trạng phát triển cán bộ quản lý cấp khoa của các trường dịch chuyển sang cơ chế tự chủ hiện nay, đối chiếu với mô hình quản lý cán bộ quản lý cấp khoa theo quan điểm quản lý nhân lực dựa trên vị trí chức danh quản lý và năng lực tổng thể, luận án đã đề xuất, luận án đã phân tích những yếu tố tác động đến phát triển cán bộ quản lý cấp khoa khi thể chế giáo dục đại học thay đổi. Trên cơ sở đó, luận án đã xây dựng 5 nguyên tắc thực hiện khi đề xuất các giải pháp, theo đó 05 giải pháp đã đề xuất mang tính toàn diện và hệ thống, trong đó giải pháp thứ

nhất là đột phá. Các giải pháp có mối quan hệ biện chứng với nhau, là cơ sở và tác động phản hồi lại trong phát triển NNL quản lý trong môi trường học thuật.

Sự gặp nhau trên quan điểm của chủ thể phát triển NNL của trường đại học và ý chí, sự quyết tâm phát triển nghề nghiệp của cán bộ quản lý cấp khoa sẽ là đáp án tốt cho quá trình giải bài toán NNL quản lý của trường đại học tự chủ.

4) Kết quả khảo nghiệm và thử nghiệm đã khẳng định tính cấp thiết, tính khả thi và hiệu quả của các giải pháp, khẳng định kết quả nghiên cứu của đề tài.

## **2. Khuyến nghị**

### **2.1. Đối với Bộ Giáo dục và Đào tạo và Bộ Nội vụ**

- Cần phải xác định vai trò quản lý nhà nước về giáo dục - đào tạo với 3 nhiệm vụ chính: xây dựng chiến lược và kế hoạch phát triển ngành; xây dựng cơ chế chính sách và quy chế quản lý nội dung và chất lượng đào tạo; tổ chức thanh tra, kiểm tra và thẩm định để trao quyền tự chủ thực chất cho các trường đại học. Rà soát và ban hành các văn bản QLNN về định mức lao động của NNL của trường đại học trong giảng dạy và nghiên cứu khoa học, nhất là khi đã chuyển sang mô hình trường đại học tự chủ.

- Tạo hành lang pháp lý và mở rộng quy định trong quản lý NNL quản lý của trường đại học công lập tự chủ, từ các điều kiện quy hoạch, bổ nhiệm, đánh giá cũng các chế độ đãi ngộ. Các Bộ/ngành phân cấp và trao quyền sâu hơn cho các trường đại học trong tự chủ nhân sự.

### **2.2. Đối với các Trường Đại học công lập**

- Tăng cường phân cấp, phân quyền thể hiện cụ thể qua hệ thống các văn bản quy định quyền hạn và trách nhiệm của cán bộ quản lý cấp khoa, hướng đến tăng quyền tự chủ và trách nhiệm xã hội của cấp khoa. Ban hành các văn bản quy định về tiêu chuẩn, chức trách, nhiệm vụ của từng vị trí chức danh quản lý, căn cứ vào các quy định của Nhà nước để hướng dẫn các đơn vị xây dựng quy định về chức trách, nhiệm vụ của cán bộ quản lý cấp khoa.

- Thực hiện tốt công tác quy hoạch cán bộ quản lý phù hợp với kế hoạch chiến lược phát triển Nhà trường trong bối cảnh tự chủ. Ngoài những quy định của Nhà nước, Bộ, ngành, các trường cần xây dựng phương hướng, định hướng và quy định riêng trong quá trình giảng dạy và nghiên cứu khoa học sao cho phù hợp với hoàn cảnh và điều kiện thực tế của Nhà trường. Tích cực xây dựng và hoàn thiện quy định về tiêu chuẩn, chức trách nhiệm vụ của CBQL cấp khoa theo đặc thù lĩnh vực chuyên môn học thuật và hoạch định phát triển của Nhà trường trong bối cảnh hội nhập quốc tế. Cán bộ quản lý cấp khoa là trưởng khoa, phó trưởng khoa tiệm cận với các yếu tố quốc tế.

- Nghiên cứu và ban hành chế độ, chính sách hợp lý cho CBQL cấp khoa phù hợp với cơ chế tự chủ thúc đẩy sự năng động, sáng tạo trong cách thức quản lý. Chủ động và phối hợp trong kế hoạch ĐT, BD CBQL cấp khoa về kiến thức chung về khoa học quản lý, quản trị trường đại học đáp ứng yêu cầu đổi mới của giáo dục đại học ở từng thời điểm phát triển.

### **2.3. Đối với cấp Khoa và cán bộ quản lý cấp khoa**

- Chủ động thích ứng tiếp nhận vai trò chủ thể quản lý học thuật của Nhà trường, một trong những nhân tố tạo nên tự chủ thực chất và bền vững của trường đại học.

- Cán bộ quản lý cấp khoa có nhận định, đánh giá để lựa chọn sự phát triển nghề nghiệp trong bối cảnh trường đại học tự chủ với nhiều thách thức và cơ hội.

- Tăng cường tham gia đào tạo, bồi dưỡng và tự bồi dưỡng để đáp ứng yêu cầu và năng lực quản lý - lãnh đạo cấp khoa trong môi trường học thuật.

- Tham gia xây dựng góp ý trong quá trình ban hành các văn bản quy phạm pháp luật của Quốc hội, Chính phủ và các bộ ngành về các nội dung có liên quan đến NNL của trường đại học; bởi các ý kiến đại diện của nhà lãnh đạo học thuật sẽ nhiều cơ sở gắn với thực tiễn, để góp phần hệ thống các văn bản quy phạm pháp luật đảm bảo tính hiệu quả và hiệu lực đối với đối tượng/phạm vi điều chỉnh.

## **DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN**

- [1] Vũ Thị Cẩm Tú (2016), “Tiếp cận đào tạo dựa vào năng lực trong giáo dục đại học”, Tạp chí Khoa học Nội vụ, Số tháng 1.
- [2] Vũ Thị Cẩm Tú (2017), “Tự chủ đại học trong nền kinh tế thị trường cần sự chủ động từ phía Nhà trường”, Tạp chí Giáo dục, số đặc biệt tháng 11, tr79-84, tr94.
- [3] Vũ Thị Cẩm Tú (2018), “Xu hướng sử dụng khung năng lực trong quản lý nguồn nhân lực và cách tiếp cận phát triển cán bộ quản lý cấp khoa/trường đại học tự chủ”, *Tạp chí giáo dục*, số đặc biệt tháng 6, tr124-tr130.