

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Giáo dục đại học (GDDH) là bậc học và trình độ đào tạo cao nhất trong hệ thống giáo dục quốc gia. Trong xu thế toàn cầu hóa, hội nhập quốc tế và sự phát triển của nền kinh tế tri thức hiện nay, GDDH đang chịu những tác động mạnh mẽ của các xu thế mới và cũng đang phải đối mặt với nhiều thách thức. Việc đổi mới GDDH là một yêu cầu tất yếu “nhằm đảm bảo tính độc lập về trí tuệ, sáng tạo và nâng cao tri thức, nhằm giáo dục và đào tạo những công dân có trách nhiệm và sáng suốt và những chuyên gia có chất lượng mà nếu không có họ thì không một dân tộc nào có thể đạt được những tiến bộ về kinh tế, xã hội, văn hóa hoặc chính trị” [70]. Tuyên ngôn của “Hội nghị thế giới về GDDH thế kỷ 21 - Tầm nhìn và Hành động” (Paris, 10/1998) nhấn mạnh: “Vì xã hội ngày càng dựa vào tri thức, GDDH và nghiên cứu hiện nay hoạt động như là các thành phần quan trọng của sự phát triển bền vững văn hóa, kinh tế - xã hội và môi trường đối với mọi người, mọi cộng đồng và mọi dân tộc” [70]. Do đó, sự phát triển của GDDH phải trở thành một trong các ưu tiên cao nhất của quốc gia.

Đội ngũ hiệu trưởng trường đại học chính là những người ở vị trí tiên phong dẫn dắt sự nghiệp thay đổi và thực hiện sứ mạng của các trường đại học. Hiệu trưởng trường đại học là những nhân vật chủ chốt, nắm giữ trọng trách lãnh đạo về chuyên môn, học thuật, nghiên cứu khoa học, chuyển giao công nghệ và các lĩnh vực hoạt động toàn diện của nhà trường, là người ra các quyết định quan trọng ảnh hưởng đến sự phát triển sống còn của nhà trường đại học, đặc biệt là khi cơ chế tự chủ, tự chịu trách nhiệm xã hội và trao quyền đã được nhận thức và hiện hữu trong thực tế và khi đổi mới GDDH đã trở thành trào lưu quốc tế.

Nghị quyết về đổi mới cơ bản và toàn diện GDDH Việt Nam giai đoạn 2006-2020 đã nhận định một số kết quả đạt được song, những thành tựu của GDDH chưa vững chắc, chưa mang tính hệ thống cơ bản, chưa đáp ứng được những đòi hỏi của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, nhu cầu học tập của nhân dân và yêu cầu hội nhập quốc tế trong giai đoạn mới. Gần đây nhất, Nghị quyết số 29 của Ban chấp hành Trung ương Đảng Cộng sản Việt Nam ngày 04/11/2013 về đổi mới căn bản, toàn diện GD&ĐT đã khẳng định “phát triển đội ngũ nhà giáo và CBQL, đáp ứng yêu cầu đổi mới là một nhiệm vụ và giải pháp căn bản của công cuộc đổi mới giáo dục hiện nay [17].

Chỉ tính riêng trên địa bàn thành phố Hà Nội, hiện có gần 165 trường đại học, cao đẳng với gần 21.000 CBQL, giảng viên (trong đó có 7.600 thạc sỹ, 2.700 tiến sỹ và tiến sỹ khoa học, hơn 1.200 giáo sư và phó giáo sư) đang làm nhiệm vụ nghiên cứu khoa học và giảng dạy cho gần 50 vạn sinh viên, học viên các hệ, các trình độ đào tạo đại học. Đội ngũ hiệu trưởng các trường đại học trên thực tế đã có sự đáp ứng cơ bản về số lượng, tuy nhiên, sự phù hợp về cơ cấu, nhất là sự tăng trưởng về trình độ, năng lực quản lý, lãnh đạo đáp ứng đòi hỏi

mới của sự nghiệp đổi mới cơ bản và toàn diện GDDH trong điều kiện mới còn bộc lộ nhiều bất cập.

Hàng năm, các cơ quan quản lý cấp trên và trường đại học đã có tiến hành đánh giá đội ngũ hiệu trưởng, nhưng mới xét ở một số tiêu chí chung nhất, thiếu toàn diện và có phạm vi còn hạn chế. Mặt khác, vấn đề phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường đại học của các chủ thể quản lý nhà nước về GDDH cũng chưa thực sự được coi là một chiến lược then chốt trong phát triển đội ngũ với tầm nhìn dài hạn, với hệ thống giải pháp phát triển mang tính khoa học

Trước yêu cầu đổi mới và phát triển GDDH trong thời kỳ công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước, trước sự phát triển mạnh mẽ của kinh tế tri thức và hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng và những tác động ngày càng tăng của mặt trái cơ chế thị trường, cần có một công trình nghiên cứu chuyên sâu về phát triển đội ngũ hiệu trưởng các trường đại học có cơ sở lý luận và thực tiễn đề xuất hệ giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ hiệu trưởng các trường đại học. Do đó, chúng tôi đã lựa chọn đề tài: ***“Phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường đại học trên địa bàn thành phố Hà Nội theo tiếp cận năng lực”*** để nghiên cứu.

## **2. Mục đích nghiên cứu**

Nghiên cứu đề xuất các giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường đại học theo tiếp cận năng lực, góp phần ngày càng nâng cao chất lượng đội ngũ hiệu trưởng trường đại học trên địa bàn thành phố Hà Nội trong bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục đại học Việt Nam hiện nay.

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

**3.1. Khách thể nghiên cứu:** Phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường đại học.

**3.2. Đối tượng nghiên cứu:** Giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường đại học trên địa bàn thành phố Hà Nội theo tiếp cận năng lực.

## **4. Giả thuyết khoa học**

Nghiên cứu đề xuất và áp dụng các giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường đại học theo tiếp cận năng lực trên cơ sở định hướng khung năng lực với tiêu chuẩn, tiêu chí theo vị trí chức danh nghề nghiệp, đồng thời, thực hiện đồng bộ các giải pháp phát triển đội ngũ, chú trọng đến các giải pháp như: quy hoạch, đào tạo, tuyển chọn, sử dụng hiệu quả,... sẽ giúp nâng cao năng lực quản lý, lãnh đạo của hiệu trưởng, góp phần thúc đẩy sự phát triển của các trường đại học trong công cuộc đổi mới GDDH hiện nay.

## **5. Nhiệm vụ nghiên cứu**

5.1. Nghiên cứu xây dựng cơ sở lý luận về phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường đại học theo tiếp cận năng lực.

5.2. Nghiên cứu đánh giá thực trạng đội ngũ và thực trạng phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường đại học theo tiếp cận năng lực trên địa bàn Tp Hà Nội.

5.3. Đề xuất các giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường đại học trên địa bàn thành phố Hà Nội theo tiếp cận năng lực. Đồng thời, tiến hành thử nghiệm một số giải pháp đề xuất nhằm khẳng định tính cần thiết và khả thi của các giải pháp đã đề xuất.

## **6. Phạm vi nghiên cứu**

### **6.1. Nội dung nghiên cứu**

Đề tài luận án tập trung nghiên cứu các giải pháp phát triển đội ngũ **hiệu trưởng trường đại học theo tiếp cận năng lực**, là người đứng đầu quản lý và lãnh đạo trường đại học.

### **6.2. Địa bàn và khách thể khảo sát**

- Tại ba nhóm gồm 14 trường đại học trên địa bàn Tp Hà Nội: (i) Nhóm 1: Khoa học giáo dục và đào tạo giáo viên (5214): 03 trường; (ii) Nhóm 2: Nhân văn (5222) và Khoa học xã hội và hành vi (5231): 06 trường; (iii) Nhóm 3: Công nghệ kỹ thuật (5251): 05 trường.

- Tổng số khách thể khảo sát: 331, bao gồm: Ban giám hiệu (Hiệu trưởng và Phó hiệu trưởng): 42; Trưởng/ Phó phòng ban: 48; Trưởng/ Phó khoa: 32; Trưởng/ Phó bộ môn: 22; Giảng viên: 159; Chuyên viên: 28.

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

### **7.1. Phương pháp luận**

- *Phép duy vật biện chứng và duy vật lịch sử*; - *Tiếp cận hệ thống*; - *Tiếp cận năng lực*; - *Tiếp cận quản lý nguồn nhân lực*.

### **7.2. Phương pháp nghiên cứu**

#### **7.2.1. Phương pháp nghiên cứu lý luận**

#### **7.2.1. Phương pháp nghiên cứu thực tiễn**

- Phương pháp điều tra (bằng phiếu hỏi); - Phương pháp phỏng vấn sâu; - Phương pháp tổng kết kinh nghiệm; - Phương pháp chuyên gia; - Phương pháp khảo nghiệm; - Phương pháp thử nghiệm.

### **7.3. Các phương pháp hỗ trợ**

Sử dụng thống kê toán học, phần mềm SPSS để nhập và xử lý số liệu.

## **8. Luận điểm bảo vệ**

- Cán bộ là cái gốc của mọi công việc. Hiệu trưởng trường đại học là lãnh đạo chủ chốt có vai trò xây dựng và phát triển tầm nhìn, sứ mạng, giá trị, các chiến lược hành động của trường đại học để hiện thực hóa sứ mạng 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 đất nước, của địa phương. Phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường đại học được coi là nhiệm vụ then chốt hàng đầu trong công tác lãnh đạo, quản lý phát triển nguồn nhân lực GDĐH.

- Phát triển đội ngũ hiệu trưởng các trường đại học có sự tham gia của các chủ thể quản lý, lãnh đạo Đảng và cơ quan quản lý nhà nước về GDĐH các cấp (Bộ GD&ĐT, Bộ chủ quản, thành ủy, UBND tỉnh/thành phố,...). 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 phù hợp sẽ góp phần quan trọng tạo nên một đội ngũ hiệu trưởng có phẩm chất, trình độ và năng lực để lãnh đạo trường đại học phát triển trong bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện nền GDĐH.

- Tăng cường lãnh đạo đổi mới quy hoạch và chỉ đạo thực hiện hiệu quả quy hoạch, xây dựng khung năng lực hiệu trưởng gồm các tiêu chuẩn, tiêu chí làm cơ sở cho tuyển dụng, bổ nhiệm dựa trên một quy trình khoa học, đồng thời, tăng cường đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực và phẩm chất, bản lĩnh chính trị được coi là những giải pháp cơ bản để phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường đại học ngày càng nâng cao về chất lượng trong giai đoạn hiện nay.

## **9. Đóng góp mới của luận án**

Xây dựng một hệ thống các khái niệm công cụ, đặc biệt là các khái niệm phát triển nguồn nhân lực, năng lực, quản lý và lãnh đạo, mối quan hệ biện chứng giữa quản lý và lãnh đạo, quản lý trường đại học,... thể hiện ở vị trí hiệu trưởng trường đại học. Cách tiếp cận năng lực phát triển nguồn nhân lực đã được lựa chọn, xác định để nghiên cứu các nội dung của đề tài luận án.

Các kết quả nghiên cứu không đưa ra một cách tổng quát và đầy đủ, cụ thể về phẩm chất và năng lực của hiệu trưởng trường đại học nhưng một khung năng lực chung được đưa ra như một kết quả nghiên cứu lý luận cụ thể.

Đưa ra được bức tranh thực trạng đội ngũ theo khung năng lực và thực trạng phát triển đội ngũ hiệu trưởng các trường đại học trên địa bàn thành phố Hà Nội, những kết quả đạt được, hạn chế và nguyên nhân của thực trạng.

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và thực trạng, đề tài luận án đã đề xuất 06 giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng các trường đại học trên địa bàn thành phố Hà Nội theo tiếp cận năng lực, đảm bảo tính khả thi và hiệu quả.

## **10. Cấu trúc của Luận án**

Đề tài luận án gồm mở đầu, ba chương, kết luận và khuyến nghị. Tên của ba chương bao gồm:

- Chương 1.** Cơ sở lý luận của phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường đại học theo tiếp cận năng lực
- Chương 2.** Thực trạng phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường đại học trên địa bàn thành phố Hà Nội theo tiếp cận năng lực
- Chương 3.** Giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường đại học trên địa bàn thành phố Hà Nội theo tiếp cận năng lực

## Chương 1.

# CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG ĐẠI HỌC THEO TIẾP CẬN NĂNG LỰC

### 1.1. Tổng quan nghiên cứu vấn đề

#### 1.1.1. Nghiên cứu về phát triển đội ngũ cán bộ quản lý

Giữa thế kỷ thứ XVIII, các nhà khoa học phương Tây như Robert Owen (1771-1858), Charles Babbage (1792-1871), Andrew Ure (1778-1875) đã đưa ra ý tưởng: Muốn tăng năng suất lao động, cần tập trung giải quyết các yếu tố về quản lý; Tác giả Frederick Winslow Taylor (1856-1915) vào năm 1911 đã đưa ra bốn nguyên tắc quản lý khoa học: 1) xác định các phương pháp hoàn thành mỗi loại công việc; 2) tuyển chọn và huấn luyện công nhân; 3) sự hợp tác cần thiết của người quản lý với người bị quản lý; 4) bổn phận của người quản lý là lập kế hoạch và của người bị quản lý là thực thi kế hoạch; Tác giả Henri Fayol (1841-1925) cho rằng, hiệu quả quản lý được đảm bảo nếu người quản lý có đủ phẩm chất và năng lực kết hợp nhuần nhuyễn các chức năng, quy tắc và nguyên tắc quản lý [3] [13] [29]. Các nhà khoa học như Illina T.A, Savin N.V,... đã đề cập đến chức năng, vị trí, vai trò của CBQL nhà trường [40].

Vào thập kỷ 70-80 của thế kỷ XX, nghiên cứu của William Ouchi, trường đại học California, Los Angeles, Hoa Kỳ, đã khẳng định tầm quan trọng của văn hóa trong quản lý và nêu bảy đặc điểm (7S) có ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý. Leonard Nadle (1980), đã đưa ra vấn đề quản lý nguồn nhân lực có ba nhiệm vụ chính [dẫn theo 13]. W.E.Deming, Crosby và Ohno (1991), đã đưa ra Lý thuyết quản lý chất lượng tổng thể (Total Quality Management - TQM) [dẫn theo 13]. Schmuck và các tác giả khác (1997), đã đưa ra *Lý thuyết quản lý sự thay đổi* [28]. Các công trình nghiên cứu của ba tác giả Harold Koontz, Cyril Odonnel, Heinz Eeihrich đã đề cập nhiều hơn đến các yêu cầu chất lượng của người quản lý trong cuốn: “Những vấn đề cốt yếu của quản lý” [29]. Bikas C.Sanyal, Micheala Martin, Susan D’Antoni đã làm nổi bật ba chủ đề cơ bản: 1) quản lý tài chính; 2) quản lý cán bộ giảng dạy; 3) quản lý diện tích sử dụng [3].

Ở Việt Nam, các tác giả Nguyễn Minh Hạc, Mai Hữu Khuê (1982) [43], Kiều Nam (1983) [53], Phạm Đức Thành (1995) [64], Nguyễn Minh Đạo (1997) [18], Đỗ Hoàng Toàn (1998) [66], Nguyễn Văn Bình (1999) [4], Nguyễn Phú Trọng, Trần Xuân Sâm (2001) [trích theo 68], Phạm Thành Nghị, Vũ Hoàng Ngân [13] [40] [54],... đã đề cập các vấn đề cơ bản sau:

1) Vị trí, vai trò của người CBQL trong công việc, trong một tổ chức/ đơn vị và ý nghĩa quyết định của họ đối với hiệu quả công việc.

2) Vấn đề quy hoạch cán bộ nói chung, CBQL như: mục đích, quan điểm, nguyên tắc và phương châm của công tác quy hoạch cán bộ, các nội dung và

phương pháp của công tác quy hoạch cán bộ nhằm có được một đội ngũ CBQL đáp ứng được yêu cầu, nhiệm vụ của đất nước thời kỳ mới.

3) Mô hình nhân cách của người CBQL và vấn đề đào tạo phát triển nhân lực nói chung, đội ngũ CBQL nói riêng theo tiêu chuẩn cán bộ trong thời kỳ mới đáp ứng yêu cầu của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước.

### ***1.1.2. Nghiên cứu về phát triển đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục***

Các tác giả Fred C. Lunenburg, Allan C. Orstein (2001), Martin Hilb (2003), K.B Everard, Geoffrey Morris và Ian Wilson (2009) [3][13],... đề cập đến các vấn đề cơ bản của phát triển đội ngũ CBQL sau:

1) Đội ngũ CBQL nói chung, CBQL ở các cơ sở giáo dục nói riêng được nghiên cứu theo tiếp cận phát triển nguồn nhân lực, phát triển nguồn nhân lực tổng thể và quản lý nhân sự tổng thể trong một tổ chức/đơn vị.

2) Đội ngũ này có vai trò quyết định đến sự phát triển của tổ chức/đơn vị, đặt trong mối tương quan với các nội dung quản lý khác bên trong và bên ngoài của một tổ chức/đơn vị.

3) Năng lực của đội ngũ CBQL với tư cách như là yếu tố quan trọng nhất của chất lượng đội ngũ CBQL được quan tâm nghiên cứu. Trên cơ sở đó, các nội dung đào tạo (cấp văn bằng), bồi dưỡng (cấp chứng chỉ) được xây dựng và triển khai ở các quốc gia trên thế giới.

4) CBQL giáo dục vừa phải là nhà quản lý, vừa là nhà lãnh đạo, sự thích ứng nhanh của từng cá nhân và cả đội ngũ CBQL trước những thay đổi mạnh mẽ của môi trường bên ngoài là những yêu cầu tất yếu.

Ở nước ta, các tác giả Nguyễn Thị Doan, Đỗ Minh Cương, Phương Kỳ Sơn [dẫn theo 13], Đặng Quốc Bảo, Đặng Bá Lãm, Trần Kiểm, Bùi Minh Hiền, Vũ Ngọc Hải, Nguyễn Lộc, Phan Văn Kha, Nguyễn Tiến Hùng, Nguyễn Ngọc Quang, Nguyễn Vũ Bích Hiền, Phan Văn Nhân, Lê Phước Minh,... [31] [40] [46] [50], đưa ra các vấn đề cơ bản sau:

1) Quan điểm cơ bản về lý luận QLGD và người QLGD. Người QLGD, quản lý nhà trường là điểm tựa, là nguồn phát năng đảm bảo cho việc thống nhất giữa QLGD, quản lý nhà trường với hoạt động giảng dạy của người giảng viên với mục đích cuối cùng là đảm bảo chất lượng đào tạo, chất lượng bồi dưỡng đội ngũ CBQL giáo dục.

2) Đề cập đến vai trò của đội ngũ CBQL giáo dục, đồng thời đưa ra một số giải pháp để xây dựng và phát triển CBQL giáo dục

3) Khái niệm về CBQL giáo dục và việc thực hiện các chức năng cơ bản quản lý của người CBQL giáo dục. Bên cạnh đó, CBQL giáo dục cần có các năng lực, kỹ năng cụ thể. Một chương trình bồi dưỡng cần hướng tới hình thành, phát triển năng lực và kỹ năng này cho CBQL giáo dục.

### **1.1.3. Nghiên cứu về phát triển đội ngũ hiệu trưởng và hiệu trưởng trường ĐH**

Nghiên cứu của Maheswari Kandasamy và Lia Blaton, Nguyễn Minh Đường, Vũ Ngọc Hải, Phan Văn Kha, Nguyễn Công Giáp, Phan Tùng Mậu, Phạm Quang Sáng, Nguyễn Tiến Đạt, Đỗ Minh Cường và Nguyễn Thị Doan, Nguyễn Văn Đệ, Trịnh Ngọc Thạch, Nguyễn Thị Tuyết,... [3] [12] [31] [40]:

1) Vấn đề về hệ thống giáo dục quốc dân, xây dựng kế hoạch, quy hoạch phát triển giáo dục, chính sách phát triển giáo dục, chính sách đối với nhà giáo, CBQL giáo dục,...

2) Phát triển nguồn nhân lực với các vấn đề cụ thể như mô hình quản lý đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao trong các trường đại học Việt Nam, cán bộ nữ trong hoạt động quản lý nhà trường đại học, đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL cho các nhà trường, trong đó có nhà trường đại học,...

3) Định hướng phát triển hiệu trưởng trường đại học và các vị trí CBQL, lãnh đạo trường đại học với một hệ thống quản trị đại học vững chắc và phù hợp với tiêu chuẩn tuyển dụng để bổ nhiệm hiệu trưởng trường đại học.

4) Đưa ra mô hình về phẩm chất và năng lực của Hiệu trưởng với tư cách vừa là nhà quản lý, vừa là nhà lãnh đạo, người làm công tác QLGD và nghề QLGD, đồng thời phân biệt tính trội giữa quản lý và lãnh đạo của người hiệu trưởng trong quá trình thực thi công việc của mình.

### **1.1.4. Đánh giá chung**

#### *1.1.4.1. Những vấn đề còn chưa được đề cập nghiên cứu*

1) Hiệu trưởng, với tư cách vừa là nhà quản lý, vừa là nhà lãnh đạo - hai yếu tố trong một con người với tư cách là người đứng đầu trường đại học.

2) Khung tiêu chuẩn, tiêu chí về năng lực cụ thể của đội ngũ hiệu trưởng trường đại học cần được nghiên cứu một cách sâu sắc, toàn diện.

3) Phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường đại học đặt trong mối quan hệ giữa chủ thể quản lý trực tiếp và vị trí công việc đảm nhiệm.

#### *1.1.4.2. Những vấn đề cần được tập trung nghiên cứu giải quyết tiếp theo*

##### *(i) Giải quyết mục đích nghiên cứu:*

Nghiên cứu đề xuất các giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường đại học theo hướng chuẩn hóa về trình độ, phẩm chất, năng lực dựa trên xây dựng một khung năng lực gồm các tiêu chuẩn và tiêu chí cụ thể, góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ này ở các trường đại học.

##### *(ii) Giải quyết các nội dung nghiên cứu cụ thể:*

Năng lực và các giải pháp xây dựng khung năng lực với các tiêu chuẩn, tiêu chí dựa trên một bản mô tả công việc của hiệu trưởng trường đại.

##### *(iii) Giải quyết luận điểm cơ bản của vấn đề nghiên cứu gồm:*

- Phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường đại học được coi là nhiệm vụ then chốt hàng đầu trong công tác lãnh đạo, quản lý phát triển nguồn nhân lực GDĐH.

- Các giải pháp chung và giải pháp đặc thù phù hợp và cơ bản để phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường đại học ngày càng nâng cao về chất lượng trong giai đoạn hiện nay.

## **1.2. Các khái niệm cơ bản**

### **1.2.1. CBQL, cán bộ quản lý giáo dục**

#### *1.2.1.1. Cán bộ quản lý*

*CBQL là người có chức vụ trong một tổ chức, được cấp trên ra quyết định bổ nhiệm; người có vai trò lãnh đạo, thực hiện các chức năng quản lý nhằm đạt được các mục tiêu của cơ quan, đơn vị, tổ chức.*

#### *1.2.1.2. Cán bộ quản lý giáo dục*

*CBQL giáo dục là người quản lý làm việc trong môi trường giáo dục như nhà trường, cơ quan QLGD thông qua việc thực hiện vai trò và các chức năng cơ bản quản lý cùng các vấn đề quản lý cụ thể trong tổ chức giáo dục nhằm đạt được các mục tiêu của đơn vị.*

### **1.2.2. Hiệu trưởng trường đại học**

*Hiệu trưởng trường đại học với tư cách là người đứng đầu trường đại học với quyền hạn và trách nhiệm được quy định cụ thể tại Điều lệ trường đại học.*

### **1.2.3. Quản lý trường đại học**

#### *1.2.3.1. Khái niệm quản lý*

*Khái niệm quản lý sử dụng trong nghiên cứu này được hiểu theo nghĩa rộng, bao gồm các hoạt động: Lãnh đạo (xây dựng tầm nhìn, dẫn dắt mọi người đi đến mục đích, gây ảnh hưởng, động viên thúc đẩy,...) và quản lý (là thực hiện các chức năng cơ bản của quản lý).*

#### *1.2.3.2. Khái niệm lãnh đạo (Leadership)*

*Lãnh đạo là dẫn đường, chỉ lối; lãnh đạo là quá trình định hướng, xác định đường lối, mục tiêu, dẫn dắt tổ chức đi lên đạt được mục tiêu; lãnh đạo là sự thúc đẩy, động viên, khuyến khích mọi người hoàn thành nhiệm vụ; Lãnh đạo là khả năng gây ảnh hưởng, lôi cuốn người khác đi theo mình;...*

#### *1.2.3.3. Mối quan hệ giữa lãnh đạo và quản lý*

*Khái niệm quản lý sử dụng trong nghiên cứu này được hiểu theo nghĩa rộng, bao gồm các hoạt động: Lãnh đạo (xây dựng tầm nhìn, dẫn dắt mọi người đi đến mục đích, gây ảnh hưởng, động viên thúc đẩy,...) và quản lý (là thực hiện các chức năng cơ bản của quản lý) [48].*

Hiệu trưởng trường đại học vừa là người quản lý, vừa là nhà lãnh đạo. Hai vai trò này của người hiệu trưởng được ví như “hai mặt của một đồng tiền” trong một thể thống nhất [34].



#### 1.2.3.4. Khái niệm quản lý trường đại học

*Quản lý trường đại học, thuộc phạm trù khái niệm quản lý nhà trường, đó là quá trình tác động có mục đích, có định hướng, có tính kế hoạch của các chủ thể quản lý (đứng đầu là hiệu trưởng nhà trường) đến các đối tượng quản lý (giáo viên, nhân viên, người học, các bên liên quan,...) và huy động, sử dụng đúng mục đích, có hiệu quả các nguồn lực nhằm thực hiện sứ mệnh của nhà trường đối với hệ thống giáo dục và đào tạo, với cộng đồng và xã hội nhằm thực hiện mục tiêu giáo dục đã xác định trong một môi trường luôn luôn biến động [34].*

#### 1.2.3.5. Khái niệm lãnh đạo trường đại học

*Là sự thiết lập mục tiêu, định hướng chiến lược phát triển nhà trường, là quá trình gây ảnh hưởng, tác động của các chủ thể lãnh đạo nhà trường (đứng đầu là hiệu trưởng) lên người dạy, người học, cán bộ nhân viên và tất cả các bên liên quan để phát huy tầm ảnh hưởng, thu phục lòng tin, sự ủng hộ tự nguyện của họ, dẫn dắt họ đi theo người lãnh đạo nhà trường để hiện thực hóa sứ mệnh của nhà trường đối với hệ thống giáo dục và đào tạo, với cộng đồng xã hội, đáp ứng mục tiêu giáo dục đào tạo con người theo nhu cầu xã hội [34].*

### 1.3. Nội dung và đặc điểm hoạt động của hiệu trưởng trường đại học

#### 1.3.1. Nội dung hoạt động của hiệu trưởng trường đại học

1.3.1.1. *Xây dựng, tổ chức bộ máy nhà trường [55]*

1.3.1.2. *Tổ chức thực hiện các nghị quyết, quyết nghị của Hội đồng nhà trường*

1.3.1.3. *Xây dựng kế hoạch chiến lược phát triển nhà trường, kế hoạch và tổ chức thực hiện nhiệm vụ năm học*

1.3.1.4. *Quản lý phát triển nguồn nhân lực của nhà trường*

1.3.1.5. *Quản lý hoạt động đào tạo và nghiên cứu khoa học*

1.3.1.6. *Quản lý tài chính, tài sản của nhà trường*

1.3.1.7. *Tạo cơ chế, môi trường làm việc, thực hiện chính sách cán bộ*

Hoạt động hiệu trưởng trường đại học là một hệ thống phức hợp, có mối quan hệ chặt chẽ, hỗ trợ mật thiết nhau, hướng tới mục tiêu thực hiện có hiệu quả sứ mệnh của một trường đại học. Nội dung các hoạt động là căn cứ để xác định yêu cầu vị trí việc làm và phẩm chất và năng lực của hiệu trưởng trường đại học.

#### 1.3.2. Đặc điểm hoạt động của hiệu trưởng trường đại học

1.3.2.1. *Hoạt động của hiệu trưởng trường đại học với tư cách vừa đáp ứng chức năng lãnh đạo và vừa đáp ứng chức năng quản lý*

1.3.2.2. *Thực hiện đồng thời chức năng nhiệm vụ của cơ quan quản lý cấp trên và của người quản lý của một đơn vị trường đại học*

1.3.2.3. *Hoạt động của hiệu trưởng trường đại học đáp ứng mô hình đa chiều về phẩm chất và năng lực*

1.3.2.4. *Hoạt động của hiệu trưởng trường đại học thực hiện dưới góc độ vai trò tương tác, thông tin, ra quyết định*

## **1.4. Phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường đại học theo tiếp cận năng lực**

### **1.4.1. Lý luận phát triển nguồn nhân lực**

#### *1.4.1.1. Nguồn nhân lực*

*Là tổng thể nguồn lực về con người (như hiệu trưởng, giảng viên, CBQL, nhân viên hành chính phục vụ,...) với các đặc trưng về hoạt động nghề nghiệp trong cơ sở GDĐH nhằm đáp ứng yêu cầu thị trường lao động.*

#### *1.4.1.2. Chất lượng nguồn nhân lực*

*Chất lượng không chỉ là những thuộc tính của sản phẩm hay dịch vụ mà còn là mức độ của các thuộc tính ấy thoả mãn nhu cầu của người tiêu dùng và sử dụng dịch vụ trong những điều kiện cụ thể.*

#### *1.4.1.3. Phát triển nguồn nhân lực*

*Phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường đại học là quá trình triển khai đồng bộ các tác động của chủ thể quản lý nhằm xây dựng đội ngũ hiệu trưởng đủ về số lượng, đảm bảo về trình độ, năng lực và phẩm chất đạo đức, ... đáp ứng yêu cầu vị trí đứng đầu trường đại học.*

### **1.4.2. Tiếp cận năng lực nguồn nhân lực trong phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường đại học**

*Hiệu trưởng là một nghề, năng lực hiệu trưởng cần phải đảm bảo khả năng giải quyết các vấn đề thực tiễn một cách sáng tạo, giúp cho công tác lãnh đạo và quản lý nhà trường đạt hiệu quả tốt nhất.*

#### **1.4.3. Khung năng lực đội ngũ hiệu trưởng trường đại học**

*Trên cơ sở các kết quả nghiên cứu phân tích trên đây, chúng tôi cho rằng, khung năng lực đội ngũ hiệu trưởng trường đại học cần bao gồm các tiêu chuẩn cơ bản sau đây: (i) Phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống; (ii) Năng lực chuyên môn, năng lực sư phạm và nghiên cứu khoa học; (iii) Năng lực quản lý, lãnh đạo; (iv) Năng lực quan hệ xã hội, quan hệ công chúng; (v) Năng lực phát triển hợp tác quốc tế và hội nhập; (vi) Năng lực phát triển nghề nghiệp, phát triển bản thân.*

## **1.5. Nội dung phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường đại học theo tiếp cận năng lực**

#### *1.5.1. Quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường đại học*

#### *1.5.2. Bổ nhiệm, miễn nhiệm hiệu trưởng trường đại học*

#### *1.5.3. Đào tạo, bồi dưỡng hiệu trưởng trường đại học*

#### *1.5.4. Chính sách đãi ngộ đội ngũ hiệu trưởng trường đại học*

#### *1.5.5. Đánh giá đội ngũ hiệu trưởng trường đại học*

## **1.6. Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường đại học**

### **1.6.1. Các yếu tố khách quan (bên ngoài)**

1.6.1.1. Sự phát triển của khoa học và công nghệ

1.6.1.2. Cơ chế, chính sách quản lý của nhà nước, của ngành

### **1.6.2. Các yếu tố chủ quan (bên trong)**

1.6.2.1. Môi trường sư phạm hay văn hóa nhà trường

1.6.2.2. Phẩm chất, năng lực, trình độ của đội ngũ hiệu trưởng

#### **Kết luận chương 1.**

Kết quả nghiên cứu về lý luận ở chương 1 đã đề cập và làm sáng tỏ các nội dung cơ bản sau:

1. Tổng quan về phát triển đội ngũ cán bộ, đội ngũ CBQL giáo dục và đội ngũ hiệu trưởng trường đại học. Trên cơ sở đó, luận án đưa ra vấn đề chưa được giải quyết và đề xuất nghiên cứu các giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường đại học theo tiếp cận năng lực, góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ hiệu trưởng các trường đại học trên địa bàn thành phố Hà Nội.

2. Đề tài luận án đã xây dựng một số khái niệm công cụ, nội dung và đặc điểm hoạt động của hiệu trưởng trường đại học.

3. Trên cơ sở làm rõ các khái niệm tiếp theo như: Nguồn nhân lực, phát triển nhân lực, phát triển nguồn nhân lực, nhấn mạnh người hiệu trưởng cần phải đảm bảo khả năng giải quyết các vấn đề thực tiễn một cách sáng tạo, giúp cho công tác quản lý, lãnh đạo nhà trường đạt hiệu quả tốt nhất, *chúng tôi lựa chọn phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường đại học theo tiếp cận năng lực.*

4. Các kết quả nghiên cứu không đưa ra một cách tổng quát và đầy đủ, cụ thể về phẩm chất và năng lực của hiệu trưởng trường đại học nhưng một khung năng lực chung với các tiêu chuẩn, tiêu chí cũng đã được một số công trình nghiên cứu đề cập đến.

5. Phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường đại học tuân theo các bước của phát triển nguồn nhân lực như quy hoạch, đào tạo - bồi dưỡng, bổ nhiệm – miễn nhiệm, tạo động lực làm việc và đánh giá.

6. Phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường đại học chịu ảnh hưởng tác động của các yếu tố chủ quan và khách quan nhất định, cần được tính đến một cách đầy đủ, đồng bộ và toàn diện.

## **Chương 2.**

### **THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG ĐẠI HỌC TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI THEO TIẾP CẬN NĂNG LỰC**

#### **2.1. Khái quát về GDDH Việt Nam và một số trường đại học trên địa bàn thành phố Hà Nội**

### **2.1.1. Khái quát về GDDH Việt Nam**

#### **2.1.1.1. Thành tựu và hạn chế bất cập của GDDH Việt Nam**

*Thành tựu:* (i) Hệ thống các cơ sở GDDH được phát triển và mở rộng trên phạm vi cả nước, đáp ứng tốt hơn nhu cầu học tập của xã hội; (ii) Cùng với quá trình phát triển mở rộng của GDDH, chất lượng và văn hóa chất lượng GDDH cũng từng bước được cải thiện; (iii) Hợp tác quốc tế về GDDH ngày càng được mở rộng và tăng cường.

*Hạn chế, bất cập:* (i) Hệ thống cơ sở GDDH còn mang tính nhỏ, lẻ, thiếu tập trung, phân bố chưa hợp lý giữa các địa phương, vùng miền; (ii) Phương thức và cơ chế quản lý các trường đại học, cao đẳng trong cả nước, ở thành phố Hà Nội nói riêng còn nhiều bất cập, thiếu tính hệ thống, thiếu sự ổn định cần thiết; (iii) Mô hình đào tạo, nghiên cứu khoa học đảm bảo sự gắn kết giữa Nhà trường và Doanh nghiệp còn hạn chế.

#### **2.1.1.2. Một số định hướng phát triển GDDH Việt Nam từ nay đến 2020**

Bao gồm: 1) Thay đổi mô hình tăng trưởng, phát triển GDDH; 2) Thực hiện đào tạo theo nhu cầu xã hội, gắn đào tạo với sử dụng lao động, tăng cường hợp tác giữa cơ sở GDDH và doanh nghiệp; 3) Điều chỉnh lại một số chỉ tiêu phát triển của GDDH; 4) Tiếp tục đổi mới quản lý nhà nước về GDDH; 5) Triển khai phân tầng và xếp hạng các cơ sở GDDH; 6) Xây dựng khung trình độ quốc gia, tiêu chuẩn kỹ năng nghề nghiệp; 7) Đổi mới phương pháp giảng dạy và học tập, kiểm tra đánh giá; lấy đổi mới thi, kiểm tra đánh giá là khâu đột phá trong quản lý GDDH; 8) Tập trung nâng cao các điều kiện đảm bảo chất lượng; 9) Thành lập các tổ chức kiểm định; 10) Nâng cao chất lượng, hiệu quả nghiên cứu khoa học và công nghệ; 11) Chủ động hội nhập và nâng cao hiệu quả hợp tác quốc tế trong GDDH; 12) Chủ động thực hiện tốt một số chương trình, đề án, dự án về GDDH.

### **2.1.2. Khái quát các trường đại học trên địa bàn thành phố Hà Nội**

Mặc dù thuộc các nhóm trường khác nhau song hầu hết trường đại học thuộc địa bàn nghiên cứu có bề dày lịch sử và truyền thống phát triển. Một số trường đã có bề dày hơn 100 năm, 50 - 60 năm, 20 năm phát triển,... Đã có những đóng góp hết sức quan trọng cho đào tạo nguồn nhân lực các lĩnh vực kinh tế-xã hội của đất nước qua các giai đoạn lịch sử.

Tuyên bố sứ mệnh, tầm nhìn, xây dựng kế hoạch chiến lược phát triển trường đại học, đầu tư mọi nguồn lực thực hiện kế hoạch chiến lược và sứ mạng, tầm nhìn là nét chung nhất mà các trường đại học đã và đang thực hiện. Cơ cấu, trình độ đội ngũ, trình độ đào tạo, thành tựu trong đào tạo, nghiên cứu khoa học của đội ngũ và của các nhà khoa học không ngừng được nâng cao.

Số liệu thống kê đội ngũ hiệu trưởng của 34 trường đại học công lập trên địa bàn thành phố Hà Nội: Số hiệu trưởng là nam giới là 33 (chiếm 97.06%); Số hiệu trưởng là nữ giới là 01 (chiếm 2.94%); Số hiệu trưởng có học vị Tiến sĩ là 5 (chiếm 14.71%); Số hiệu trưởng có học hàm PGS.TS là 22 (chiếm 64.71%); Số

hiệu trưởng có học hàm GS.TS là 07 (chiếm 20.59%). Như vậy, 100% hiệu trưởng có học vị tiến sỹ và hầu hết là có học hàm PGS.TS trở lên, cho thấy, đội ngũ này đáp ứng yêu cầu chuẩn hiệu trưởng về trình độ học vấn. Tuy nhiên, số lượng hiệu trưởng nữ trong 34 trường đại học được thống kê chỉ có một người.

## 2.2. Tổng quan về nghiên cứu khảo sát

### 2.2.1. Mục đích nghiên cứu

Tiến hành nghiên cứu đánh giá thực trạng đội ngũ hiệu trưởng trường đại học thông qua đánh giá mức độ đáp ứng các tiêu chuẩn của hiệu trưởng trường đại học theo tiếp cận năng lực và thực trạng phát triển đội ngũ này trên địa bàn thành phố Hà Nội làm cơ sở thực tiễn cho việc xây dựng khung năng lực với các tiêu chuẩn, tiêu chí của vị trí việc làm và các giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng các trường đại học.

### 2.2.2. Địa bàn và đối tượng khảo sát

2.2.2.1. Địa bàn khảo sát: Gồm 14 trường theo 03 nhóm.

2.2.2.2. Đối tượng khảo sát

**Bảng 2.2. Số lượng đối tượng khảo sát**

TT	Nhóm trường	BGH	Trưởng/ Phó phòng	Trưởng/ Phó khoa	Trưởng/ Phó bộ môn	Giảng viên	Nhân viên	Tổng số
1.	Nhóm 1	9	17	10	4	20	15	69
2.	Nhóm 2	18	14	11	12	65	21	126
3.	Nhóm 3	15	17	11	6	68	16	121
	Σ	42	48	32	22	159	28	331

### 2.2.3. Nội dung, bộ công cụ khảo sát và tiêu chí đánh giá

2.2.3.1. Nội dung và bộ công cụ khảo sát nghiên cứu khảo sát thực trạng đội ngũ hiệu trưởng trường đại học trên địa bàn thành phố Hà Nội

Nội dung và bộ công cụ gồm 06 tiêu chuẩn với 41 tiêu chí (Phụ lục 1).

*Phiếu phỏng vấn* về mức độ đáp ứng các tiêu chuẩn của Hiệu trưởng trường đại học gồm 09 câu hỏi (Phụ lục 2).

Tất cả các tiêu chuẩn và tiêu chí của bộ công cụ được chúng tôi đánh giá ở ba mức độ: Tốt – Bình thường – Chưa tốt.

2.2.3.2. Nội dung và bộ công cụ khảo sát nghiên cứu khảo sát thực trạng phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường đại học trên địa bàn thành phố Hà Nội

Nội dung và bộ công cụ gồm 05 tiêu chuẩn với 36 tiêu chí (Phụ lục 3).

*Phiếu phỏng vấn* về công tác phát triển đội ngũ hiệu trưởng các trường đại học của các cơ quan quản lý cấp trên gồm 07 câu hỏi (Phụ lục 4).

Tất cả các nội dung và nội dung cụ thể của bộ công cụ được chúng tôi đánh giá ở ba mức độ: Tốt – Bình thường – Chưa tốt.

#### **2.2.4. Phương pháp khảo sát**

Hướng dẫn các đối tượng khảo sát, Phỏng vấn sâu, Nghiên cứu báo cáo.

#### **2.2.5. Đánh giá kết quả khảo sát**

Số lượng, tỷ lệ (%), điểm số trung bình, xếp thứ bậc được sử dụng cho từng tiêu chuẩn, tiêu chí, nội dung cụ thể và toàn bộ bộ công cụ (Phiếu 1 và Phiếu 3).

#### **2.2.6. Phương pháp xử lý số liệu**

Phương pháp thống kê toán học, sử dụng phần mềm SPSS hay Microsoft Office Excel, sau đó trích lục để phân tích và rút ra kết luận nghiên cứu.

### **2.3. Kết quả nghiên cứu thực trạng đội ngũ hiệu trưởng các trường đại học trên địa bàn thành phố Hà Nội**

Kết quả ở các nội dung: (i) Tiêu chuẩn 1. Phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống; (ii) Tiêu chuẩn 2. Năng lực chuyên môn, năng lực sư phạm và nghiên cứu khoa học; (iii) Tiêu chuẩn 3. Năng lực quản lý, lãnh đạo; (iv) Tiêu chuẩn 4. Năng lực quan hệ xã hội, quan hệ công chúng; (v) Tiêu chuẩn 5. Năng lực phát triển hợp tác quốc tế và hội nhập; (vi) Tiêu chuẩn 6. Năng lực phát triển nghề nghiệp, phát triển bản thân.

*Kết quả đạt được:* a) Trình độ đào tạo, phẩm chất đạo đức của hiệu trưởng đều được đánh giá cao; b) Trình độ đào tạo, năng lực chuyên môn, năng lực nghiên cứu khoa học là những điểm nổi trội của hiệu trưởng; c) Thực hiện các chức năng quản lý là năng lực khá rõ nét của hiệu trưởng các trường đại học; d) Thực hiện quyền tự chủ và trách nhiệm xã hội, tạo ra những thay đổi tích cực trong nhà trường luôn được các hiệu trưởng quan tâm, thực hiện; e) Việc thiết lập quan hệ với cơ quan quản lý cấp trên cùng với thiết lập, phát triển quan hệ với địa phương nơi trường đóng là hai tiêu chí năng lực xã hội, quan hệ công chúng được các hiệu trưởng tập trung phát triển; g) Khẳng định được tầm nhìn và ý tưởng hội nhập sự phát triển của nhà trường và xu thế phát triển giáo dục đại học của khu vực và quốc tế và uy tín chuyên môn, khoa học trong cộng đồng đại học khu vực và quốc tế.

*Hạn chế:* (i) Khả năng truyền đạt tầm nhìn tới giảng viên, người học và các đối tượng liên quan còn nhiều hạn chế; (ii) Còn tập trung nhiều vào việc thực hiện các chức năng quản lý hơn là chức năng lãnh đạo; (iii) Chưa thực sự có thành tích nghiên cứu khoa học và uy tín với cộng đồng học thuật; (iv) Sự tôn trọng, quan tâm, thấu hiểu, đối xử công bằng với giảng viên, nhân viên, sinh viên; thực hiện quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ kế cận; sử dụng, trọng dụng người tài, đức, phát huy khả năng của con người; thực hiện các vai trò của nhà quản lý cấp cao; (v) Thiết lập phát triển mối quan hệ giữa các trường đại học, sự gắn kết và phát triển mối quan hệ với các đối tác đang có những thách thức

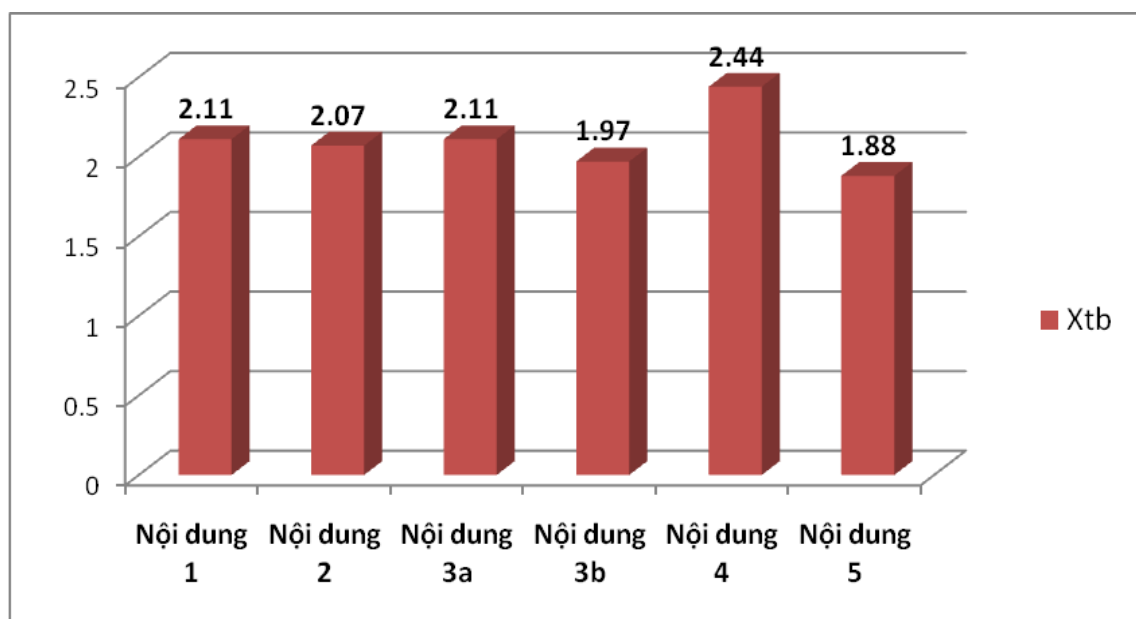
lớn; (vi) Chưa thực sự quan tâm đến vấn đề truyền thông; thực hiện giải trình xã hội, vấn đề vai trò cộng đồng, vai trò hội đồng trường,... còn chưa được thực hiện đầy đủ và mang nhiều tính chất của việc sử lý tình huống; (vii) Sử dụng ngoại ngữ trong giao tiếp, trao đổi khoa học của hiệu trưởng còn hạn chế.

*Các hạn chế trên có nhiều nguyên nhân chủ quan và khách quan khác nhau.*

#### **2.4. Kết quả nghiên cứu thực trạng phát triển đội ngũ hiệu trưởng các trường đại học trên địa bàn thành phố Hà Nội theo tiếp cận năng lực**

Kết quả ở các nội dung: (i) Quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng; (ii) Bổ nhiệm, miễn nhiệm Hiệu trưởng trường đại học; (iii) Đào tạo, bồi dưỡng Hiệu trưởng trường đại học; (iv) Cơ chế, chính sách, tạo động lực làm việc đối với Hiệu trưởng trường đại học; (v) Thực hiện đánh giá hiệu trưởng trường đại học.

*Bức tranh chung về thực trạng phát triển đội ngũ hiệu trưởng các trường đại học trên địa bàn thành phố Hà Nội*



**Biểu đồ 2.5. Kết quả thực hiện các nội dung phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường đại học trên địa bàn thành phố Hà Nội**

- *Kết quả đạt được:* (i) Nội dung quy hoạch đã tập trung vào vấn đề tạo ảnh hưởng, chỉ đạo, kiểm tra đánh giá của lãnh đạo, cơ quan quản lý cấp trên đối với công tác quy hoạch đội ngũ ở cấp trường; (ii) Hiệu trưởng trường đại học đã được bổ nhiệm, miễn nhiệm đúng quy trình, thủ tục và không có hiệu trưởng nào đang trong thời gian nhiệm kỳ chính thức bị miễn nhiệm tại thời điểm của nghiên cứu này; (iii) Công tác soạn thảo và ban hành các văn bản mang tính vĩ mô của lãnh đạo và cơ quan quản lý cấp trên là khá tốt, đảm bảo tạo hành lang pháp lý cho hiệu trưởng trường đại học lãnh đạo, quản lý, điều hành hoạt động của trường mình.

- *Hạn chế:* (i) Quy hoạch chiến lược phát triển và ban hành văn bản hướng dẫn thực hiện chưa thực sự được chú trọng, đặc biệt là thiếu quy hoạch đội ngũ này ở tầm chiến lược (>5 năm); (ii) Chưa quan tâm đến việc xây dựng, ban hành

các tiêu chuẩn, nội dung cụ thể đối với vị trí hiệu trưởng trường đại học; (iii) Thực hiện đổi mới công tác bổ nhiệm vẫn còn được thực hiện chủ yếu dựa trên các văn bản pháp quy, tuân theo quy trình và thủ tục theo thông lệ; (iv) Chưa có chương trình đào tạo, bồi dưỡng với các nội dung cụ thể dành riêng cho hiệu trưởng đại học; (v) Sự ghi nhận, tạo động lực là một vấn đề cần được lãnh đạo, cơ quan quản lý cấp trên thực hiện tốt hơn nữa.

### ***Kết luận chương 2.***

Kết quả nghiên cứu về thực trạng phát triển đội ngũ hiệu trưởng các trường đại học trên địa bàn thành phố Hà Nội đã đề cập và làm sáng tỏ các nội dung cơ bản sau:

1) Lựa chọn mẫu nghiên cứu các trường đại học với 03 nhóm cơ bản: (i) *Nhóm 1: Khoa học giáo dục và đào tạo giáo viên (5214)*; (ii) *Nhóm 2: Nhân văn (5222) và Khoa học xã hội và hành vi (5231)*; (iii) *Nhóm 3: Công nghệ kỹ thuật (5251)* với một số lượng đối tượng khảo sát gồm đại diện BGH, trưởng/phó các phòng ban, các khoa, giảng viên, nhân viên của các nhà trường.

2) Trên cơ sở phân tích thực trạng đội ngũ và thực trạng phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường đại học trên địa bàn thành phố Hà Nội, chúng tôi đã đưa ra đánh giá chung về những kết quả đạt được, hạn chế và nguyên nhân của thực trạng ở hai nội dung nghiên cứu chính.

3) Cùng với kết quả nghiên cứu lý luận ở chương 1, kết quả nghiên cứu đánh giá thực trạng ở chương 2 là cơ sở đề xuất các giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường đại học, đáp ứng yêu cầu phát triển của GDĐH trong giai đoạn hội nhập quốc tế.



### Chương 3.

## GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG ĐẠI HỌC TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI THEO TIẾP CẬN NĂNG LỰC

### 3.1. Định hướng đề xuất giải pháp

### 3.2. Nguyên tắc đề xuất giải pháp

- 3.2.1. Nguyên tắc đảm bảo tính mục đích
- 3.2.2. Nguyên tắc bảo đảm tính hệ thống
- 3.2.3. Nguyên tắc bảo đảm tính kế thừa và phát triển
- 3.2.4. Nguyên tắc bảo đảm tính thực tiễn và khả thi

### 3.3. Các giải pháp đề xuất

3.3.1. *Nghiên cứu xây dựng định hướng khung năng lực hiệu trưởng trường đại học*

3.3.2. *Đổi mới quy hoạch và chỉ đạo thực hiện hiệu quả quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng*

3.3.3. *Đổi mới tuyển dụng, bổ nhiệm hiệu trưởng trường đại học, thực hiện thí điểm và nhân rộng hình thức thi tuyển hiệu trưởng*

3.3.4. *Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng nâng cao phẩm chất chính trị, đạo đức và năng lực quản lý, lãnh đạo cho hiệu trưởng trường đại học*

3.3.5. *Thực hiện đánh giá hiệu trưởng trường đại học theo chuẩn*

(i) *Đánh giá hiệu trưởng trường đại học theo chuẩn của lãnh đạo, cơ quan quản lý cấp trên:*

(ii) *Đánh giá hiệu trưởng trường đại học theo phương thức tự đánh giá:*

(iii) *Đánh giá hiệu trưởng trường đại học của đội ngũ CBQL cấp dưới, giảng viên, nhân viên của trường đại học nơi hiệu trưởng công tác:*

3.3.6. *Có chính sách tôn vinh nghề nghiệp và tạo động lực cho sự tự phát triển của đội ngũ hiệu trưởng trường đại học*

3.3.7. *Mối quan hệ giữa các giải pháp*

Kết quả đạt được của công tác này là kết quả của việc sử dụng đồng bộ, toàn diện các giải pháp trên đây. Giải pháp 1 được coi là cơ sở, tiền đề để thực hiện các giải pháp 2, 3, 4 và 5, giải pháp 6 mang ý nghĩa thúc đẩy cho cả các chủ thể quản lý hiệu trưởng trường đại học và chính bản thân hiệu trưởng trường đại học. Các giải pháp 2, 3 và 4 được coi là giải pháp cốt lõi để thực hiện phát triển hiệu trưởng trường đại học. Giải pháp 5 giúp cho việc điều chỉnh, bổ sung và đưa ra các quyết định cần thiết đối với công tác phát triển đội ngũ hiệu trưởng nói chung và với từng cá nhân hiệu trưởng nói riêng đối với lãnh đạo, cơ quan quản lý trực tiếp hiệu trưởng trường đại học nói riêng.

### 3.4. Khảo nghiệm tính cần thiết và khả thi của các giải pháp đã đề xuất

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

##### a) Mục đích khảo nghiệm

Nhằm lấy ý kiến đánh giá của lãnh đạo, cơ quan quản lý cấp trên, đội ngũ cán bộ, giảng viên, nhân viên của các trường đại học trên địa bàn thành phố Hà Nội về mức độ cần thiết và mức độ khả thi của các giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng các trường đại học đã được đề xuất.

##### b) Đối tượng khảo nghiệm

Trung cầu ý kiến bằng phiếu hỏi 3 nhóm đối tượng với Tổng số đối tượng khảo nghiệm là 346 người, gồm: Lãnh đạo của cơ quan quản lý trực tiếp cấp trên (Bộ GD&ĐT, Bộ chủ quản, Đảng ủy Khối các trường ĐH, CĐ trên địa bàn Tp Hà Nội): 15 người; Hiệu trưởng, CBQL, giảng viên, nhân viên: 331 người.

##### c) Nội dung khảo nghiệm:

06 giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng các trường đại học trên địa bàn thành phố Hà Nội đã đề xuất.

##### d) Phương pháp khảo nghiệm

Xin ý kiến các đối tượng bằng cách điền thông tin vào phiếu khảo nghiệm, đồng thời kết hợp với trao đổi, phỏng vấn trực tiếp các khách thể khảo nghiệm khi cần thiết.

##### e) Đánh giá kết quả khảo nghiệm

Ý kiến đánh giá bằng cách cho điểm theo thang điểm và tương quan thứ bậc.

#### 3.4.2. Kết quả khảo nghiệm

**Bảng 3.7. Hệ số thứ bậc giữa tính cần thiết và tính khả thi**

TT	Các giải pháp	Mức độ cần thiết		Mức độ khả thi	
		<i>Xtb</i>	<i>Thứ bậc x</i>	<i>Ytb</i>	<i>Thứ bậc y</i>
1	Giải pháp 1	2.94	1	2.85	1
2	Giải pháp 2	2.60	3	2.42	3
3	Giải pháp 3	2.54	4	2.36	5
4	Giải pháp 4	2.43	5	2.33	6
5	Giải pháp 5	2.82	2	2.38	4
6	Giải pháp 6	2.41	6	2.54	2

Áp dụng công thức Spearman, tương quan giữa tính cần thiết và tính khả thi của các biện pháp đã đề xuất, ta có:  $r = 0.866$ .

Hệ số này cho thấy, tương quan này là tương quan chặt chẽ. Các giải pháp nếu được áp dụng trong thực tiễn phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường đại học sẽ có tính khả thi cao.

### **3.5. Thử nghiệm giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường đại học đã đề xuất**

#### **3.5.1. Mục đích thử nghiệm**

Kiểm chứng tính khả thi và tính hiệu quả của việc triển khai áp dụng giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường đại học nhằm minh chứng cho giả thuyết khoa học đã đề ra.

#### **3.5.2. Giới hạn thử nghiệm**

##### *a) Giới hạn về nội dung thử nghiệm*

Lựa chọn giải pháp 5: “*Thực hiện đánh giá hiệu trưởng trường đại học theo chuẩn*” để thử nghiệm.

##### *b) Giới hạn về thời gian thử nghiệm*

Xuất phát từ thực tế hoạt động đào tạo của nhà trường, để bảo đảm thời gian nghiên cứu, giải pháp thử nghiệm được triển khai trong vòng 6 tháng, từ 1/2015 đến 6/2015.

##### *c) Giới hạn về địa bàn thử nghiệm*

Do điều kiện về thời gian và thời điểm thực hiện các giải pháp đã đề xuất, chúng tôi chỉ tiến hành thử nghiệm tại 03 trường, mỗi trường đại diện cho 03 nhóm.

##### *c) Giới hạn về khách thể thử nghiệm*

Thử nghiệm được tiến hành với tổng số 108 khách thể, bao gồm:

- Hiệu trưởng trường đại học: 03 người.
- CBQL (hiệu phó, trưởng/phó các phòng ban, trưởng phó khoa, trưởng/phó bộ môn, chuyên viên các phòng/ban: 45 người (15 người/trường).
- Giảng viên: 90 người (30 người/trường).

#### **3.5.3. Công cụ, phương pháp và tiến trình thử nghiệm**

##### *a) Công cụ thử nghiệm*

*Thứ nhất*, khung năng lực đã sử dụng cho nghiên cứu đánh giá thực trạng hiệu trưởng trường đại học với 6 tiêu chuẩn, 41 tiêu chí.

*Thứ hai*, sử dụng các loại mẫu phiếu đánh giá đã xây dựng, áp dụng cho 6 tiêu chuẩn với 41 tiêu chí của khung năng lực đánh giá thực trạng để tiến hành thử nghiệm cho nội dung giải pháp 5, bao gồm:

- (i) Phiếu tự đánh giá của hiệu trưởng trường đại học.
- (ii) Phiếu đánh giá hiệu trưởng trường đại học của đội ngũ trường đại học nơi hiệu trưởng công tác.
- (iii) Tổng hợp kết quả đánh giá hiệu trưởng trường đại học của đội ngũ trường đại học nơi hiệu trưởng công tác.

##### *b) Phương pháp và tiến trình thử nghiệm*

Phương pháp thử nghiệm được tuân theo toàn bộ nội dung đã được trình bày tại mục **3.3.5. Thực hiện đánh giá hiệu trưởng trường đại học theo chuẩn**, c) *Cách thức thực hiện, gồm: Phương pháp đánh giá, xếp loại hiệu trưởng trường đại học và lực lượng và quy trình đánh giá, xếp loại hiệu trưởng.*

Tiền trình thử nghiệm theo các bước sau:

(i) Thống nhất quan điểm với Hiệu trưởng, CBQL, giảng viên, nhân viên về mục đích của thử nghiệm giải pháp.

(ii) Hướng dẫn sử dụng các mẫu phiếu để đánh giá bằng cách cho điểm số đối với các tiêu chí và tiêu chuẩn theo phần **Hướng dẫn cho điểm** ở phần đầu mỗi phiếu.

(iii) Hướng dẫn viết đánh giá chung/nhận xét chung của người đánh giá sau khi đánh giá cho điểm theo nội dung từng phần ở cuối mỗi phiếu.

(iv) Thu thập phiếu đánh giá, tổng hợp số liệu và ý kiến đánh giá/nhận xét của các đối tượng tham gia đánh giá.

(v) Đánh giá xếp loại và đánh giá chung với tư cách của người nghiên cứu là thủ trưởng cơ quan quản lý trực tiếp cấp trên.

#### **3.5.4. Đánh giá kết quả thử nghiệm**

Với khung năng lực gồm 06 tiêu chuẩn, 41 tiêu chí để thử nghiệm trên, tổng điểm tối đa của 06 tiêu chuẩn với 41 tiêu chí là 410 điểm, điểm tiêu chí tính theo thang điểm 10.

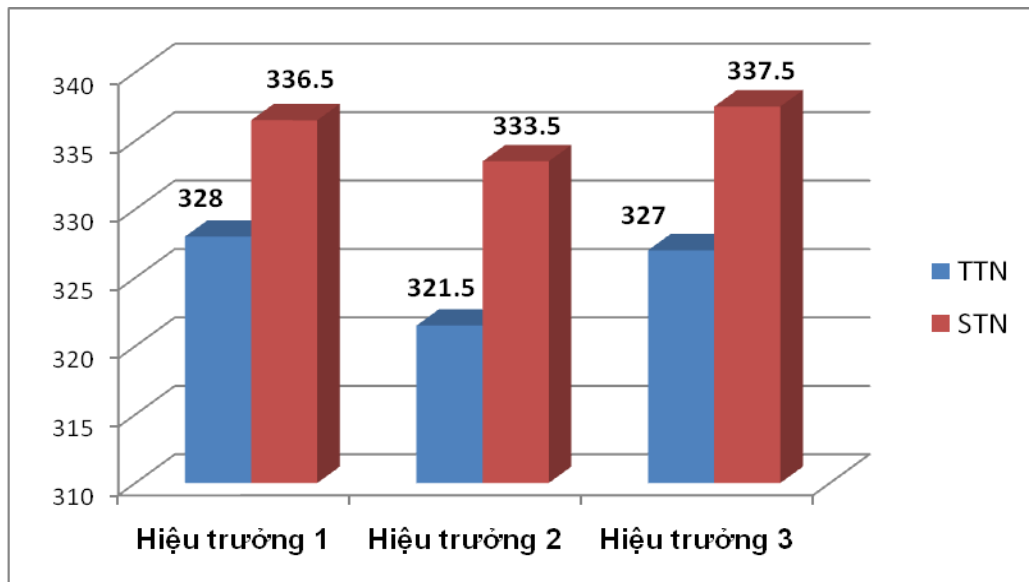
Quy ước việc đánh giá xếp loại hiệu trưởng: a) Đạt chuẩn (Loại xuất sắc; Loại khá; - Loại trung bình); b) Chưa đạt chuẩn (Loại kém).

Điểm trung bình đạt dưới 5.0, tương đương tổng điểm dưới 205 điểm hoặc thuộc một trong hai trường hợp sau: - Có tiêu chí 0 điểm hoặc Có tiêu chí trong các tiêu chuẩn 2 và 3 dưới 5 điểm.

#### **3.5.5. Kết quả thử nghiệm**

##### *3.5.5.1. Kết quả tự đánh giá của hiệu trưởng trường đại học*

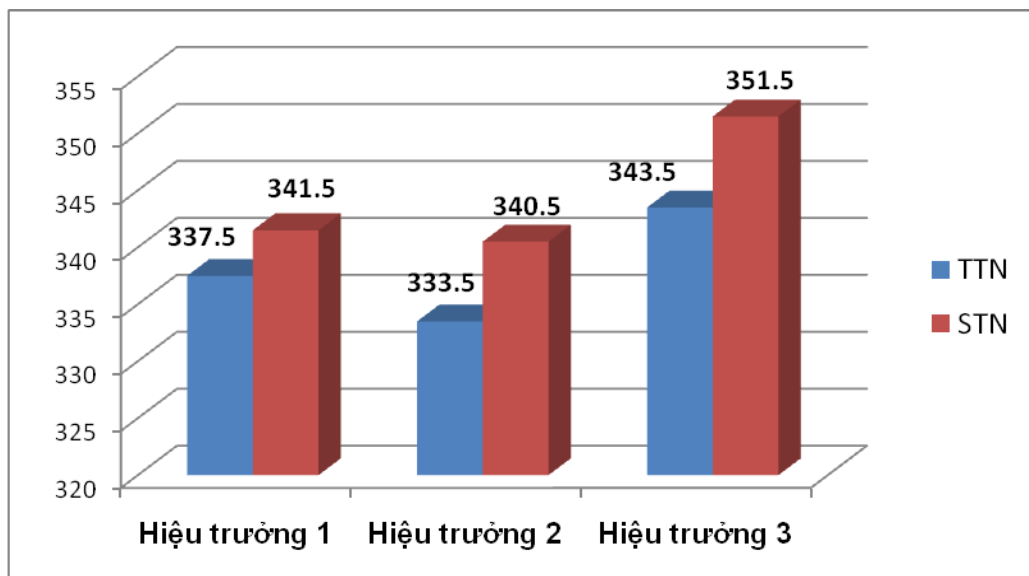
Tổng hợp mức độ đáp ứng tiêu chuẩn, tiêu chí của ba hiệu trưởng trường đại học ở sơ đồ 3.2 dưới đây cho thấy, sau tự đánh giá, các hiệu trưởng đã chú ý hơn vào việc tự phát triển, trau dồi phẩm chất và năng lực bản thân để đáp ứng ngày càng có chất lượng và hiệu quả công việc. Thay đổi tích cực, nhiều nhất đó là hiệu trưởng 2 với điểm số tự đánh giá trước và sau thử nghiệm tương ứng là 321.5 điểm và 333.5 điểm (tăng 12 điểm), hiệu trưởng 3 với điểm số là 327 điểm và 337.5 điểm (tăng 10.5 điểm) và hiệu trưởng 1 với điểm số từ 328 điểm lên 336.5 điểm (tăng 8.5 điểm).



**Biểu đồ 3.2. Tổng hợp mức độ đáp ứng tiêu chuẩn, tiêu chí của 03 hiệu trưởng TTN và STN**

Như vậy, có thể thấy, nhờ tự đánh giá mà hiệu trưởng trường đại học đã nhận thức rõ hơn, tập trung vào nâng cao năng lực bản thân để đáp ứng công việc có chất lượng và hiệu quả.

*3.5.5.2. Kết quả đánh giá hiệu trưởng trường đại học của đội ngũ trường đại học nơi hiệu trưởng công tác*



**Biểu đồ 3.3. Tổng hợp mức độ đáp ứng tiêu chuẩn, tiêu chí của 03 hiệu trưởng TTN và STN**

Như vậy, có thể thấy, nhờ có được các thông tin của đội ngũ đánh giá hiệu trưởng mà hiệu trưởng trường đại học đã có sự thay đổi tích cực về phẩm chất, năng lực để quản lý, lãnh đạo trường đại học của mình ngày càng phát triển.

### ***Kết luận chương 3.***

Trên cơ sở kết quả nghiên cứu lý luận, thực tiễn, định hướng phát triển GDDH Việt Nam đến năm 2020 và các nguyên tắc đề xuất giải pháp cụ thể, đề tài luận án đã xây dựng 06 giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng các trường đại học trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Kết quả khảo nghiệm đã khẳng định mức độ cần thiết và mức độ khả thi của các giải pháp đã đề xuất.

Do điều kiện hạn chế trong nghiên cứu, chúng tôi chỉ tiến hành thử nghiệm giải pháp 5 trong số 06 giải pháp đề xuất. Kết quả thử nghiệm giải pháp này bước đầu đã khẳng định tính khả thi và hiệu quả của biện pháp này trong công tác phát triển đội ngũ hiệu trưởng các trường đại học trên địa bàn thành phố Hà Nội.

## **KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ**

### **1. Kết luận**

Phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường đại học là một lĩnh vực nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực, có thể gọi “hiệu trưởng là nhân lực đặc biệt” góp phần quan trọng vào sự phát triển của các trường đại học trong thực hiện sứ mệnh đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội của đất nước ở các giai đoạn khác nhau.

Trên cơ sở tổng quan về tính cấp thiết của vấn đề nghiên cứu, đề tài luận án đã làm sáng tỏ các vấn đề về lý luận như xây dựng một hệ thống các khái niệm công cụ, đặc biệt là các khái niệm nguồn nhân lực, phát triển nhân lực, phát triển nguồn nhân lực, đồng thời, nhấn mạnh hiệu trưởng trường đại học cần phải đảm bảo khả năng giải quyết các vấn đề thực tiễn quản lý lãnh đạo trường đại học một cách sáng tạo, đạt hiệu quả tốt nhất. Cách tiếp cận phát triển nguồn nhân lực theo tiếp cận năng lực đã được lựa chọn để nghiên cứu các nội dung của đề tài luận án. Các kết quả nghiên cứu không đưa ra một cách tổng quát và đầy đủ, cụ thể về phẩm chất và năng lực của hiệu trưởng trường đại học nhưng một khung năng lực chung cũng đã được một số công trình nghiên cứu đề cập đến.

Nghiên cứu đánh giá thực trạng đội ngũ theo khung năng lực và thực trạng phát triển đội ngũ hiệu trưởng các trường đại học trên địa bàn thành phố Hà Nội, đề tài luận án đã đưa ra đánh giá chung về những kết quả đạt được, hạn chế và nguyên nhân của thực trạng ở hai nội dung nghiên cứu chính.

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và thực trạng, đề tài luận án đã đề xuất 06 giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng các trường đại học trên địa bàn thành phố Hà Nội, bao gồm:

(i) Nghiên cứu xây dựng định hướng khung năng lực hiệu trưởng trường đại học.

(ii) Đổi mới quy hoạch và chỉ đạo thực hiện hiệu quả quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng.

(iii) Đổi mới tuyển dụng, bổ nhiệm hiệu trưởng trường đại học, thực hiện thí điểm và nhân rộng hình thức thi tuyển hiệu trưởng.

(iv) Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng nâng cao phẩm chất chính trị, đạo đức và năng lực quản lý, lãnh đạo cho hiệu trưởng trường đại học.

(v) Thực hiện đánh giá hiệu trưởng trường đại học theo chuẩn.

(vi) Có chính sách tôn vinh nghề nghiệp và tạo động lực cho sự tự phát triển của đội ngũ hiệu trưởng trường đại học.

Kết quả khảo nghiệm đã khẳng định mức độ cần thiết và mức độ khả thi của các giải pháp đã đề xuất. Kết quả thử nghiệm giải pháp 5 bước đầu đã khẳng định tính khả thi và hiệu quả của biện pháp này trong công tác phát triển đội ngũ hiệu trưởng các trường đại học trên địa bàn thành phố Hà Nội.

## **2. Khuyến nghị**

### **2.1. Đối với đội ngũ hiệu trưởng trường đại học**

Đội ngũ hiệu trưởng trường đại học cần chủ động tổ chức đánh giá và tự đánh giá dựa trên khung năng lực chung và điều chỉnh nếu cần thiết, để từ đó xác định được điểm mạnh, điểm yếu của bản thân, lập kế hoạch phát triển bản thân đáp ứng ngày càng hiệu quả hơn yêu cầu phát triển nhà trường mình quản lý cũng như yêu cầu vị trí nghề nghiệp hiệu trưởng.

Chú ý đến công tác quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ kế cận hiệu trưởng, đồng thời, chú trọng sử dụng người có tài, đức, phát huy khả năng của cá nhân, của đội ngũ, huy động nguồn lực cho sự phát triển của trường đại học.

Hiệu trưởng có vai trò rất quan trọng trong việc nâng cao vị thế trường đại học trong mối quan hệ với cộng đồng đại học ở trong nước, khu vực và quốc tế, phát triển các mối quan hệ công chúng khác giúp nhà trường phát triển hội nhập trong xu thế phát triển GDDH. Vì vậy, hiệu trưởng trường đại học cần chú ý phát triển năng lực hợp tác quốc tế, quan hệ xã hội, công chúng.

Trường đại học không chỉ đào tạo nguồn nhân lực cho đất nước mà còn hình thành các phẩm chất, năng lực cho một cá nhân trong suốt cả một đời người. Việc xây dựng và phát triển tầm nhìn, các giá trị văn hóa cốt lõi của trường đại học, năng lực của nhà quản lý cấp cao cũng là năng lực thực sự cần có của một hiệu trưởng trường đại học.

### **2.2. Đối với đội ngũ CBQL cấp dưới hiệu trưởng, giảng viên, nhân viên các trường đại học thuộc địa bàn nghiên cứu**

Thể hiện và bày tỏ quan điểm, mong muốn của mình về những năng lực với các tiêu chuẩn, tiêu chí cụ thể để hiệu trưởng nhà trường có định hướng phát triển theo những tiêu chuẩn, tiêu chí này.

Thực hiện nghiêm túc, khách quan quan điểm, ý kiến của bản thân khi đánh giá phẩm chất, năng lực của hiệu trưởng hiện tại, tránh đánh giá mang tính chủ quan, định kiến, thiếu tinh thần xây dựng, đặc biệt là đối với các nội dung đưa ra nhận xét không tính điểm trong phiếu đánh giá.

Đánh giá hiệu trưởng cần được coi là trách nhiệm của mỗi thành viên nhà trường, đánh giá không chỉ mang ý nghĩa giúp hiệu trưởng ngày càng đáp ứng tốt hơn yêu cầu của công việc mà còn vì sự phát triển chung của trường đại học,

trong đó có mỗi bản thân của người CBQL, giảng viên, nhân viên đang làm việc trong môi trường đó.

### ***2.3. Đối với cơ quan quản lý lãnh đạo trực tiếp cấp trên***

Tiếp tục nghiên cứu, đồng thời khẩn trương ban hành văn bản pháp quy về chuẩn hiệu trưởng đại học, mô tả vị trí việc làm hiệu trưởng, văn bản hướng dẫn tổ chức đánh giá hiệu trưởng theo chuẩn.

Thực hiện tốt công tác quy hoạch, rà soát bổ sung và điều chỉnh quy hoạch kịp thời, đảm bảo có sự chuẩn bị đầy đủ của sự phát triển đội ngũ hiệu trưởng trong hệ thống các trường đại học, tránh sự khuyết thiếu nhân sự cho vị trí này ở các trường đại học (dù chỉ là tạm thời).

Quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng, bổ nhiệm, miễn nhiệm, quản lý, sử dụng đội ngũ này cần xuất phát từ chính yêu cầu thực tiễn của các trường đại học, tôn trọng quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm của các trường đại học, của đội ngũ cán bộ, giảng viên, nhân viên, người học của trường đại học.

Có cơ chế phối hợp chặt chẽ hơn nữa trong vấn đề cán bộ giữa các cơ quan quản lý (Bộ GD&ĐT, bộ chủ quản trường đại học, thành ủy/Đảng ủy khối các trường đại học, cao đẳng) và giữa các cơ quan quản lý với tổ chức khác (Công đoàn, Đoàn Thanh niên,...).



## DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ

1. Vũ Tuấn Dũng (8/2014), Tổng quan nghiên cứu phát triển đội ngũ cán bộ quản lí các trường đại học, *Tạp chí Khoa học, Trường Đại học Sư phạm Hà Nội*, số 59, trang 3-8.
2. Vũ Tuấn Dũng (3/2015), Định hướng xây dựng khung phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường đại học theo tiếp cận năng lực, *Tạp chí Quản lý Giáo dục, Bộ Giáo dục và Đào tạo*, số 70, trang 17-20.
3. Vũ Tuấn Dũng (8/2015), Đánh giá hiệu trưởng trường đại học theo chuẩn, *Tạp chí Quản lý Giáo dục, Bộ Giáo dục và Đào tạo*, số 75, trang 13-15.
4. Bùi Minh Hiền, Vũ Tuấn Dũng (11/2015), Các thành tố trong khung năng lực hiệu trưởng trường đại học, *Tạp chí Quản lý Giáo dục, Bộ Giáo dục và Đào tạo*, số 78, trang 8-10, 59.