

# QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG LIÊN KẾT ĐÀO TẠO TẠI CƠ SỞ GIÁO DỤC ĐẠI HỌC

ThS. TRẦN QUANG SINH\*

Ngày nhận bài: 28/03/2016; ngày sửa chữa: 01/04/2016; ngày duyệt đăng: 04/04/2016.

**Abstract:** Nowadays, joint training is necessary to meet the learning needs besides university education. To improve the quality of education, joint training management must be taken into consideration from the entrance exams to training process and the output. In the training activities, resources play the important role. This article gives factors affecting the management of joint training and proposes solutions to enhance quality of joint training in universities.

**Keywords:** training; management.

## 1. Một số khái niệm cơ bản

**1.1. Đào tạo (ĐT).** Một số nhà khoa học như Nguyễn Minh Đường, Hồ Ngọc Đại ... đã có các quan điểm tương đồng với nhau khi định nghĩa về ĐT và có thể nhận thấy các quan điểm chung về đặc điểm của ĐT: - ĐT là hoạt động có mục đích, có tổ chức. Nói đến ĐT là nói đến hoạt động dạy học và giáo dục diễn ra trong các Nhà trường, với hai nhân tố chủ yếu là nhà giáo dục và đối tượng giáo dục. Để tiến hành ĐT có hiệu quả, chất lượng, đòi hỏi chúng ta phải xác định rõ mô hình nhân cách cần đạt được của mỗi người sau khi kết thúc quá trình đào tạo (QTĐT). Trong QTĐT phải có sự phân công chức năng, nhiệm vụ của các lực lượng sư phạm, xác định rõ kế hoạch, thời gian, cơ sở, vật chất đảm bảo, ...; - ĐT luôn diễn ra mối quan hệ tác động qua lại giữa nhà giáo dục (đội ngũ giáo viên, cán bộ quản lý (QL),...) và đối tượng giáo dục (cá nhân và tập thể học viên); - ĐT nhằm hướng vào phát triển con người toàn diện, cả phẩm chất, cả năng lực theo yêu cầu của xã hội, cụ thể hơn là yêu cầu nghề nghiệp tương lai của mỗi người sau khi kết thúc QTĐT.

Với cách tiếp cận trên, có thể xác định: *ĐT là mối quan hệ tác động qua lại có mục đích, có tổ chức giữa nhà giáo dục và đối tượng giáo dục nhằm giúp cho đối tượng giáo dục phát triển toàn diện cả phẩm chất và năng lực đáp ứng với yêu cầu của xã hội.*

**1.2. Quá trình đào tạo.** QTĐT hiểu theo nghĩa rộng, là bộ phận cấu thành chủ yếu nhất trong toàn bộ hoạt động của nhà trường. Do đó QL QTĐT là bộ phận chủ yếu nhất trong toàn bộ công tác QL của nhà trường. Sự phân hóa của QTĐT trong nhà trường chính là nền tảng để phân hóa chức năng, xác định cơ chế tổ chức QL và tổ chức chỉ đạo hoạt động ĐT trong nhà trường. Vì vậy, có thể xem QL QTĐT về

thực chất đó là QL các hoạt động của giảng viên, sinh viên trong việc thực hiện kế hoạch và nội dung chương trình ĐT của nhà trường. QTĐT có thể được xem là một hệ thống bao gồm các thành tố chính sau: mục tiêu, nội dung, phương pháp và phương tiện, quan hệ dạy- học, kiểm tra, đánh giá kết quả học tập, đánh giá chương trình ĐT.

Nếu xét theo tính chất công việc thì QTĐT bao gồm: tuyển sinh, ĐT, tổ chức thực tập, tổ chức thi tốt nghiệp, theo dõi sau ĐT, trong đó mỗi giai đoạn lại bao gồm những việc cụ thể.

**1.3. Liên kết đào tạo (LKĐT).** Theo Quy định về LKĐT trình độ trung cấp chuyên nghiệp, cao đẳng, đại học (ban hành kèm theo Quyết định số 42/2008/QĐ-BGDĐT ngày 28/7/2008 của Bộ trưởng Bộ GD-ĐT), thuật ngữ "LKĐT" được hiểu là *sự hợp tác giữa các bên để tổ chức thực hiện các chương trình ĐT cấp bằng tốt nghiệp trung cấp chuyên nghiệp, cao đẳng, đại học.*

Theo quyết định này, LKĐT gồm: - Đơn vị chủ trì ĐT là các trường tổ chức QTĐT bao gồm: tuyển sinh, thực hiện chương trình, đánh giá kết quả học tập, rèn luyện, công nhận kết quả và cấp bằng tốt nghiệp; - Đơn vị phối hợp ĐT là chủ thể trực tiếp tham gia LKĐT với vai trò hợp tác, hỗ trợ các điều kiện thực hiện LKĐT.

Hợp đồng LKĐT là văn bản được kí kết giữa các bên liên kết nhằm xác định quyền lợi, nghĩa vụ và trách nhiệm mà các bên thỏa thuận trong quá trình LKĐT. Mục đích của hoạt động LKĐT là thực hiện chủ trương ĐT theo nhu cầu xã hội; huy động tiềm năng của các trường nhằm ĐT nguồn nhân lực tại chỗ cho địa phương; tạo cơ hội học tập cho nhiều người trên cơ sở đảm bảo chất lượng, hiệu quả giáo dục, góp phần thực hiện mục tiêu công bằng và xã hội hoá giáo dục.

\* Trường Trung cấp đa ngành Hà Nội

Như vậy có thể hiểu, LKĐT là sự kết hợp của hai cơ sở giáo dục nhằm trang bị kiến thức, kĩ năng, thái độ cho người học theo yêu cầu đòi hỏi của nghề nghiệp sau khi ra trường.

Sự kết hợp này bao gồm các nội dung sau: *Khảo sát nhu cầu học tập của người học; Xây dựng kế hoạch mở lớp; Tuyển sinh; Thực hiện kế hoạch và chương trình ĐT; Hoạt động giảng dạy của giảng viên; Hoạt động học tập của học viên; Công tác kiểm tra, đánh giá; Giáo trình, tài liệu; Cơ sở vật chất và thiết bị dạy học; Tài chính.*

Việc LKĐT được thực hiện trên cơ sở hợp đồng LKĐT, trong đó tùy từng cơ sở, từng mục tiêu cụ thể mà các bên liên kết sẽ phân công trách nhiệm cụ thể. Thông thường một cơ sở giáo dục chịu trách nhiệm toàn diện về QTĐT, cử cán bộ QL phù hợp với yêu cầu để tham gia vào QL QTĐT. Cơ sở giáo dục còn lại chịu trách nhiệm về khảo sát nhu cầu học tập của người học, xây dựng kế hoạch mở lớp để báo cáo với các cơ quan có thẩm quyền, cử cán bộ QL phải phù hợp với yêu cầu của từng ngành để tham gia vào QL quá trình LKĐT.

## 2. QL hoạt động LKĐT

QL là một quá trình tác động có định hướng của nhà QL đến đối tượng QL nhằm phát huy tối đa tiềm năng của đối tượng QL nhằm hướng vào thực hiện mục đích đã xác định của nhà QL. QL có 4 chức năng chính là: lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra. QL hoạt động LKĐT là QL các hoạt động liên quan tới QTĐT tại cơ sở liên kết. QL hoạt động LKĐT tại trường đại học: là cách thức tác động có định hướng của trường đại học đến toàn bộ hoạt động ĐT của nhà trường tại các cơ sở liên kết nhằm nâng cao chất lượng ĐT liên kết. Đối tượng QL phức tạp đòi hỏi biện pháp QL của chủ thể QL phải đa dạng, phù hợp. Xét theo chức năng QL: lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo thực hiện, kiểm tra thì QL hoạt động LKĐT gồm bốn nhóm: - *Lập kế hoạch QL* (chức năng kế hoạch hóa của nhà QL), bao gồm: + Xây dựng mục tiêu, chương trình; + Xác định điều kiện, phương tiện cần thiết trong một thời gian nhất định của cả hệ thống QL và bị QL trong giáo dục; - *Tổ chức QL hoạt động LKĐT*, bao gồm: + Lập danh sách hoạt động cần hoàn thành để đạt được mục tiêu; + Thiết lập cơ chế điều phối, tạo thành sự liên kết hoạt động giữa các thành viên hay bộ phận tạo điều kiện đạt mục tiêu một cách dễ dàng; + Theo dõi đánh giá hiệu quả của cơ cấu tổ chức và tiến hành điều chỉnh nếu cần; - *Chỉ đạo trong QL hoạt động LKĐT* (chỉ đạo thực hiện) là tác động đến đối tượng QL một cách có chủ đích nhằm phát huy hết tiềm năng của họ hướng vào việc đạt mục tiêu QL; - *Kiểm*

*tra hoạt động LKĐT*: xây dựng tiêu chuẩn, đo đạc việc thực hiện, điều chỉnh các sai lệch (nếu có) khi thực hiện nhằm đạt mục tiêu giáo dục đề ra.

Xét theo *nội dung QL* của Phòng chuyên môn với hoạt động LKĐT thì các biện pháp QL hoạt động LKĐT gồm: QL đội ngũ sư phạm; Phối kết hợp để QL mục tiêu, nội dung chương trình ĐT; QL hoạt động giảng dạy của giáo viên và hoạt động học tập của học viên; QL việc kiểm tra, đánh giá QTĐT; QL cơ sở vật chất và QL phân bổ nguồn kinh phí chi tiêu cho hoạt động LKĐT.

## 3. Nội dung QL hoạt động LKĐT tại cơ sở giáo dục đại học

QL LKĐT là chủ yếu là QL QTĐT bao gồm các công việc chủ yếu sau: - QL mục tiêu, nội dung ĐT: là QL việc xây dựng mục tiêu, nội dung ĐT, kế hoạch và nội dung chương trình giảng dạy. QL QTĐT thực tế của giảng viên và sinh viên sao cho các kế hoạch ĐT, nội dung chương trình giảng dạy được thực hiện một cách đầy đủ và quán triệt được các yêu cầu của mục tiêu ĐT; - QL hoạt động giảng dạy của giảng viên: là QL việc thực hiện các nhiệm vụ giảng dạy của các giảng viên trong QTĐT; - QL hoạt động học tập của sinh viên: là QL việc thực hiện các nhiệm vụ học tập, nghiên cứu, rèn luyện của sinh viên; - QL kiểm tra, đánh giá: là việc phát hiện kịp thời các nguyên nhân dẫn đến tình trạng yếu kém, đề ra các biện pháp khắc phục nhằm đảm bảo được chất lượng ĐT theo yêu cầu.

QL QTĐT đòi hỏi các cán bộ QL nói chung, cán bộ QL QTĐT nói riêng và giảng viên phải có sự hiểu biết đúng đắn và đầy đủ các vấn đề về bản chất nêu trên của QTĐT cũng như phải hiểu rõ cơ chế, các mối quan hệ cơ bản của QTĐT trong sự chi phối của nhiều yếu tố khách quan tác động lên quá trình đó.

Nội dung QL hoạt động LKĐT tại một số trường đại học chính là QL hoạt động LKĐT ở các cơ sở liên kết. QL hoạt động LKĐT theo các nội dung sau: - *QL đội ngũ sư phạm*: QL, suy đến cùng là QL con người để phục vụ cho con người, là sự phát hiện, nuôi dưỡng, khai thác tiềm năng con người để phục vụ con người. Quan tâm phát huy nhân tố con người là đáp ứng những nhu cầu chính đáng của con người, tạo điều kiện cho con người được cống hiến nhiều hơn để hưởng thụ nhiều hơn. Con người luôn có tính tự chủ rất cao trong mọi hoạt động, họ có khả năng sáng tạo to lớn và vô tận, nhưng họ cũng có thể trở thành nhân tố có tác động tiêu cực. Công tác QL đội ngũ sư phạm bao gồm những việc như công tác tuyển dụng sao cho đáp ứng yêu cầu về trình độ chuyên môn, kĩ năng sư phạm, phân công và điều hành đội ngũ thực hiện

nhệm vụ được giao có chất lượng, đúng tiến độ kế hoạch ĐT nhằm đạt hiệu quả và mục tiêu ĐT; - *QL mục tiêu, nội dung chương trình ĐT*. Đây là công tác QL việc xây dựng và thực hiện mục tiêu, nhệm vụ giáo dục thái độ và phát triển trí tuệ cho học sinh trong quá trình dạy học - giáo dục, sao cho các kế hoạch ĐT, nội dung chương trình giảng dạy được thực hiện một cách đầy đủ, đúng thời gian và nội dung đã hoạch định. Căn cứ vào kế hoạch và chương trình môn học, Trường đại học kết hợp với cơ sở LKĐT QL lịch giảng dạy đảm bảo đúng mục tiêu và yêu cầu môn học đã đề ra. Quá trình QL cần phải thu thập thông tin phản hồi, tạo được một kênh thu nhận thông tin ngược để biết rằng mục tiêu và nội dung đề ra có đáp ứng được yêu cầu xã hội hay không? Qua đó cần nghiên cứu, điều chỉnh hoặc bổ sung một số yêu cầu cần thiết để đảm bảo sự hoàn chỉnh, phù hợp và hiệu quả; - *QL hoạt động giảng dạy của giáo viên và hoạt động học tập của học viên*. Thực chất là QL việc thực hiện các nhệm vụ của đội ngũ giáo viên và học viên. Theo dõi việc thực hiện kế hoạch, chương trình giảng dạy của giảng viên theo lịch dạy của cơ sở LKĐT; QL việc thực hiện các nhệm vụ học tập, nghiên cứu, rèn luyện của học sinh trong QTĐT. Mặc dù “đầu vào” của học viên đã được tuyển chọn theo những tiêu chuẩn nhất định như nhau, nhưng các học viên cùng lớp vẫn có nhiều khác biệt về khía cạnh này hay khía cạnh khác. Nếu nắm được hoàn cảnh, mục đích động cơ học tập của mỗi học viên, biết cách phát huy các yếu tố tích cực, khắc phục các điểm yếu để các học viên phấn đấu vươn lên đạt kết quả cao trong học tập; - *QL hoạt động kiểm tra, đánh giá QTĐT*. Đây là một khâu cơ bản và là nhệm vụ thường xuyên của nhà trường. Mục đích của kiểm tra, đánh giá là: + xác định kết quả học tập sau khi đã học xong một phần, một chương hay một module học tập, một khóa học để làm cơ sở đánh giá kết quả học tập của học viên; xác định xem hiệu quả ĐT có đạt được mục tiêu ĐT đã đề ra, có đáp ứng nhu cầu của xã hội, từ đó đề xuất hoặc kiến nghị với cơ sở LKĐT điều chỉnh kế hoạch ĐT ngay hay xây dựng kế hoạch ĐT cho khóa học ĐT kế tiếp; tổ chức, giám sát công việc kiểm tra, thi hết môn học; kiểm tra hoạt động giảng dạy của giảng viên và hoạt động học tập của học viên; kiểm tra hồ sơ, sổ sách của giảng viên chủ nhiệm lớp. Nội dung kiểm tra phải có sức thuyết phục, hình thức kiểm tra gọn nhẹ, không gây tâm lí nặng nề cho đối tượng được kiểm tra, cần huy động lực lượng hợp lí và dành thời gian cần thiết cho công tác này; - *QL cơ sở vật chất và nguồn kinh phí chi tiêu cho hoạt động LKĐT*. Cơ sở vật chất là điều kiện tiên quyết cho nhà trường hình thành và đi

vào hoạt động ĐT, là điều kiện không thể thiếu của nhà trường trong việc xây dựng kế hoạch, mục tiêu ĐT, triển khai QTĐT và nâng cao chất lượng. Cơ sở vật chất phục vụ dạy và học của nhà trường là hệ thống phương tiện vật chất kĩ thuật, máy móc thiết bị... được sử dụng để phục vụ cho việc dạy và học ở nhà trường. QL cơ sở vật chất phải đảm bảo được các yêu cầu liên quan mật thiết với nhau, đó là: Đảm bảo đầy đủ cơ sở vật chất phục vụ dạy và học; sử dụng có hiệu quả cơ sở vật chất trong việc dạy và học; tổ chức QL, bảo dưỡng, bảo trì cơ sở vật chất. Tất cả các yêu cầu trên đều rất cần thiết cho hoạt động ĐT của nhà trường. Cơ sở vật chất và trang thiết bị là yếu tố quan trọng để phục vụ cho việc ĐT đội ngũ lao động đáp ứng yêu cầu của thời kì CNH, HĐH đất nước. Bên cạnh đó, nguồn kinh phí đóng một vai trò đặc biệt quan trọng trong việc tổ chức và duy trì các hoạt động trong nhà trường; liên quan trực tiếp đến việc chi trả lương cho cán bộ, giáo viên, đầu tư cơ sở vật chất, khen thưởng, bảo dưỡng, bảo trì trang thiết bị, tổ chức các hoạt động chuyên môn, văn phòng phẩm, công tác phi... Tất cả các khoản chi này là bắt buộc và việc đảm bảo các nguồn tài chính trong nhà trường luôn là mối quan tâm hàng đầu của các trường. Nguồn kinh phí ĐT có thể được tạo ra từ nhiều cách như: ngân sách nhà nước cấp, kinh phí thu từ nguồn học phí, hợp đồng ĐT... Việc QL nguồn kinh phí ĐT phải thực hiện đúng các quy định của nhà nước về thu chi tài chính và các chế độ quy định hiện hành. Công tác QL tài chính và nguồn kinh phí hoạt động phải có sự tính toán cân đối các khoản thu chi hợp lí để đảm bảo cho quá trình hoạt động của nhà trường diễn ra suôn sẻ, đảm bảo phục vụ tốt QTĐT và sự phát triển của nhà trường.

\* \* \*

QL ĐT tại cơ sở liên kết là QL hoạt động của giảng viên, học viên trong quá trình phấn đấu thực hiện kế hoạch, chương trình giảng dạy tại cơ sở liên kết nhằm đạt được mục tiêu giáo dục. LKĐT là sự kết hợp của hai cơ sở giáo dục nhằm trang bị kiến thức, kĩ năng, thái độ cho người học.

Để QTĐT tại cơ sở liên kết đạt kết quả tốt, nhất thiết phải có các giải pháp QL tốt. Nhà QL phải hiểu rất rõ về hoạt động LKĐT, mục tiêu giáo dục cần đạt được, quy trình hoạt động, các thành tố của QTĐT, cách QL các thành tố đó. □

#### Tài liệu tham khảo

[1] Bộ GD-ĐT (2008). *Quy định về liên kết đào tạo trình độ trung cấp chuyên nghiệp, cao đẳng, đại học*

(Xem tiếp trang 13)

Chính vì vậy, việc sử dụng TBDH phải đúng nguyên tắc, đồng thời phải đảm bảo đầy đủ các tính năng, chỉ số kỹ thuật của TBDH. Muốn vậy, công tác quản lý TBDH phải có kế hoạch cụ thể, chi tiết đến từng bộ môn, từng GV và người sử dụng để tạo ra tính chủ động tích cực của mỗi chủ thể.

**3.1.3. Công tác bảo quản TBDH.** Bảo quản TBDH là việc làm cần thiết, quan trọng trong mỗi nhà trường, nếu không thực hiện tốt công tác bảo quản thì thiết bị dễ bị hư hỏng, mất mát, làm lãng phí tiền của, công sức, làm ảnh hưởng đến chất lượng, hiệu quả sử dụng. TBDH phải được sắp đặt khoa học để tiện sử dụng và có các phương tiện bảo quản (tủ, giá, hòm, kệ...), vật che phủ, phương tiện chống ẩm, chống mối mọt, dụng cụ phòng chữa cháy.

Bảo quản TBDH phải được thực hiện theo quy chế quản lý tài sản của Nhà nước, thực hiện chế độ kiểm kê, kiểm tra hàng năm... Cần có hệ thống sổ sách quản lý việc mượn trả TBDH của GV để nâng cao ý thức và tinh thần trách nhiệm. Khi mất mát, hỏng hóc phải có biện pháp xử lý thích hợp.

TBDH phải được làm sạch và bảo quản ngay sau khi sử dụng, thực hiện bảo quản theo chế độ phù hợp đối với từng loại dụng cụ, thiết bị, vật tư khoa học kỹ thuật. Quan tâm đến ảnh hưởng của thời tiết, khí hậu, môi trường... đối với các thiết bị điện tử hiện đại, đắt tiền (như máy chiếu, máy vi tính, bảng thông minh...) đồng thời bảo quản theo hướng dẫn của nhà sản xuất và tuân thủ những quy trình chung về bảo quản. Các thiết bị thí nghiệm có độc hại, gây ô nhiễm phải được bố trí và xử lý theo tiêu chuẩn quy định để đảm bảo an toàn lao động và vệ sinh môi trường.

Như vậy, bên cạnh việc đầu tư mua sắm mới các TBDH, các trường phải chú ý thực hiện tốt việc bảo dưỡng, sửa chữa thường xuyên các phương tiện, TBDH hiện có, vừa không ngừng nâng cao hiệu quả sử dụng vừa tiết kiệm được kinh phí.

**3.1.4. Công tác quản lý và bồi dưỡng đội ngũ GV, nhân viên kỹ thuật trong sử dụng TBDH.** Công tác quản lý và bồi dưỡng đội ngũ GV, nhân viên kỹ thuật sử dụng TBDH là quản lý về số lượng, trình độ, tay nghề, kỹ năng, kỹ xảo, kế hoạch sử dụng TBDH trong chương trình DH. Sự bất cập về kiến thức, kinh nghiệm trong quản lý sử dụng bảo quản thiết bị, sự thiếu hụt về đội ngũ GV chuyên trách về TBDH... là yếu tố ảnh hưởng không nhỏ đến kết quả DH, học tập ở các trường tiểu học. Bởi vậy cần có các giải pháp hữu hiệu trong quản lý, sử dụng đội ngũ GV và nhân viên kỹ thuật để nâng cao chất lượng và hiệu quả sử dụng TBDH.

\* \* \*

TBDH là công cụ DH cần thiết của GV. TBDH giúp GV tổ chức, điều khiển hoạt động nhận thức của HS, sử dụng hiệu quả TBDH giúp HS có điều kiện tự chiếm lĩnh tri thức, hình thành kỹ năng, kỹ xảo. Đặc biệt trong giai đoạn hiện nay, TBDH là yếu tố không thể thiếu nếu muốn đạt được mục tiêu đổi mới PPDH, nâng cao chất lượng GD. Để TBDH có thể phát huy vai trò trong đổi mới PPDH, nâng cao chất lượng GD, đòi hỏi các trường tiểu học phải xây dựng được một hệ thống TBDH đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng và tính đồng bộ, nâng cao được hiệu quả sử dụng TBDH trong nhà trường. □

#### **Tài liệu tham khảo**

- [1] Cục Nhà giáo và Cán bộ quản lý cơ sở giáo dục (2014). *Tài liệu bồi dưỡng viên chức làm công tác thiết bị dạy học ở trường trung học cơ sở*. NXB Giáo dục Việt Nam.
- [2] Nguyễn Thị Tuyết Hạnh (2012). *Tổng quan về khoa học quản lý và quản lý giáo dục*. Học viện Quản lý Giáo dục.
- [3] Nguyễn Tiến Hùng (2014). *Quản lý chất lượng trong giáo dục*. NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [4] Trần Khánh Đức (2009). *Giáo dục và phát triển nguồn nhân lực trong thế kỷ XXI*. NXB Giáo dục Việt Nam.
- [5] Ngô Quang Sơn (2005). *Một số biện pháp quản lý nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng thiết bị giáo dục, ứng dụng công nghệ thông tin và truyền thông tại các trung tâm giáo dục thường xuyên và trung tâm học tập cộng đồng*. Đề tài khoa học cấp Bộ.
- [6] Nguyễn Ngọc Quang. *Những vấn đề cơ bản về lý luận Quản lý giáo dục*. Trường Cán bộ Quản lý Giáo dục Trung ương 1.

---

## **Quản lý hoạt động liên kết...**

(Tiếp theo trang 19)

- (ban hành kèm theo Quyết định số 42/2008/QĐ-BGDĐT ngày 28/7/2008 của Bộ trưởng Bộ GD-ĐT).
- [2] Trần Khánh Đức (2014). *Giáo dục và phát triển nguồn nhân lực trong thế kỷ XXI*. NXB Giáo dục Việt Nam.
  - [3] Nguyễn Thị Tuyết Hạnh (2012). *Tổng quan về khoa học quản lý và quản lý giáo dục*. Học viện Quản lý Giáo dục.
  - [4] Scott A. Snell (Author), Shad S. Morris (Authr), George W. Bohlander (2015). *Managing Human Resources*, South-Western Coollege Pub Publisher.
  - [5] Trần Kiểm (2015). *Những vấn đề cơ bản của khoa học quản lý giáo dục*. NXB Đại học Sư phạm.