

# Phương pháp, hình thức bồi dưỡng năng lực quản lý cho trưởng khoa trường đại học - Kết quả khảo sát từ một số trường đại học sư phạm

**Nguyễn Thế Thắng**

Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam  
52 Liễu Giai, Ba Đình, Hà Nội, Việt Nam  
Email: thangvcl@gmail.com

**TÓM TẮT:** Bài viết trình bày những khía cạnh lý luận về phương pháp và hình thức bồi dưỡng năng lực quản lý cho trưởng khoa trường đại học. Đồng thời, các khía cạnh này cũng được khẳng định và đánh giá căn cứ theo phân tích nghiên cứu ý kiến khảo sát từ những cán bộ đang chịu trách nhiệm bồi dưỡng năng lực cho trưởng khoa trường đại học hiện nay. Những thông tin phân tích về cả lý luận và thực tiễn là cơ sở để đưa ra các ý kiến trong phần kết luận.

**TỪ KHÓA:** Trưởng khoa; hình thức học tập; bồi dưỡng; phương pháp học tập.

→ Nhận bài 16/01/2019 → Nhận kết quả phản biện và chỉnh sửa 20/02/2019 → Duyệt đăng 25/03/2019.

## 1. Đặt vấn đề

Bồi dưỡng (BD) nói chung và BD năng lực quản lý (NLQL) nói riêng cần có nhiều yếu tố quản lý để đảm bảo hiệu quả, trong đó có phương pháp và hình thức BD. Cùng với các yêu cầu của đổi mới nội dung BD vừa mang tính hàn lâm vừa mang tính thực hành để đáp ứng yêu cầu xã hội, đặc biệt là năng lực sử dụng hệ thống thông tin quản lý (Phạm Đỗ Nhật Tiến, 2009) và các đổi mới phương pháp giảng dạy trong quá trình BD như nghiên cứu điển hình (case study), học theo tình huống (problem-based learning) và học thực địa (field-based learning) hoặc các thông tư (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2014) quy định chuẩn hóa đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục theo từng cấp học. Hơn nữa, cán bộ quản lý giáo dục cũng cần phát triển năng lực học tập (Đặng Quốc Bảo, 2016). Về thời gian BD, các tác giả nhận thấy có sự đa dạng của các khóa BD (Hao Nguyen and Arild Tjeldvoll, 2016), đặc biệt là các chương trình tại chức thường được xây dựng theo các modul, thời gian BD có thể chỉ 3 ngày, 1 tuần, 1 tháng hoặc thậm chí 3 tháng vào dịp nghỉ hè.

Về mặt pháp lý, quy định (*Thông tư Số 19/2014/TT-BNV Quy định, hướng dẫn công tác đào tạo, BD viên chức, ban hành ngày 04/12/2014, trích ngày 12/10/2016 <http://thuvienphapluat.vn/van-ban/Bo-may-hanh-chinh/Thong-tu-19-2014-TT-BNV-huong-dan-dao-tao-boi-duong-vien-chuc-259911.aspx>*) các hình thức BD gồm: “1. BD theo tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp; 2. BD năng lực, kỹ năng lãnh đạo, quản lý; 3. BD bắt buộc cập nhật kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp chuyên ngành hàng năm.”, và Điều 13. Hình thức BD: 1. Tập trung; 2. Bán tập trung; 3. Vừa làm vừa học; 4. Từ xa. Các phương pháp thực hiện chính trong các hình thức BD thường là gắn kết phù hợp giữa lý thuyết và thực hành, dù tổ chức theo các khóa ngắn hạn thậm chí 1 hoặc 2 ngày để học tập trung, hoặc chỉ đơn giản là một buổi thảo luận mà các người tham gia được sống trong môi trường tư duy tích cực cho các vấn đề chung cần quan tâm. Thực tế cho thấy, hình thức và phương pháp BD NLQL

phức tạp hơn nhiều so với những quy định hoặc hướng dẫn của các văn bản pháp lý hay tài liệu nghiệp vụ sư phạm. Do vậy, để nhận diện các khía cạnh lý luận về hình thức, phương pháp BD cũng như phân tích kết quả nghiên cứu hiện trạng từ những người liên quan đến BD NLQL của trưởng khoa trường đại học hiện nay sẽ được trình bày trong bài viết này.

## 2. Nội dung nghiên cứu

### 2.1. Phương pháp, hình thức bồi dưỡng năng lực quản lý cho trưởng khoa trường đại học

Phương pháp, hình thức đóng vai trò quyết định trong quá trình BD NLQL của trưởng khoa trường đại học. Do vậy, người làm công tác quản lý BD cần phân tích, nghiên cứu và lựa chọn các hình thức, phương pháp tổ chức công tác BD phù hợp, hiệu quả, đảm bảo đạt được các mục tiêu đề ra theo hướng năng lực NLQL mà trưởng khoa cần thành thạo. Hơn nữa, người quản lý các hoạt động BD phải thường xuyên khuyến khích người dạy sáng tạo trong áp dụng phương pháp tiên tiến trên cơ sở năng lực thực hiện từ những nguyên tắc học tập của người lớn một cách tốt nhất, đó là: (1) Học tập trên cơ sở kinh nghiệm của người học; (2) Người học được học những NLQL mà họ muốn, mất thấy-tai nghe và thể hiện hành vi mà các NLQL yêu cầu; (3) Quá trình học là trình tự của trải nghiệm; (4) Học tập là quá trình thay đổi hành vi.... Một số khía cạnh thể hiện trong phương pháp và mức độ sử dụng như: (1) Phương pháp trình bày của giảng viên trong quá trình BD; (2) Chất lượng bài tập trong quá trình BD; (3) Hoạt động nhóm trong quá trình BD; (4) Sử dụng bảng, máy chiếu, thiết bị nghe nhìn; (5) Bài tập tình huống, tham quan; (6) Phương pháp xây dựng dự án; (7) Phương pháp giúp học viên hình thành kiến thức, kỹ năng, thái độ theo năng lực. Ngoài ra, còn thể hiện qua các nhóm phương pháp được sử dụng phối hợp trong quá trình BD, như: (1) Thuyết trình; Làm việc nhóm; Trình bày trực quan; Trình diễn thao tác, kỹ năng; (2) nêu và giải quyết vấn đề; Đóng vai/Tình huống quản lý; Dự án; Công não (brain storming); Bài tập; (3) Seminar; Hội nghị chuyên đề; Hội thảo; Chuyên gia, Máy hướng dẫn học tập;

Các bài học đã lập trình; Thiết bị hỗ trợ quá trình học; ứng dụng công nghệ thông tin. Tóm lại, quản lý phương pháp và mức độ sử dụng phương pháp BD NLQL của trường khoa theo tiếp cận năng lực là đảm bảo có được phương pháp (độc lập hoặc kết hợp) tối ưu nhất để hình thành hệ thống các NLQL cho học viên.

Việc lựa chọn hình thức BD còn là căn cứ để xây dựng kế hoạch BD, đồng thời cũng là căn cứ để tính toán hiệu quả và được lựa chọn căn cứ vào mục tiêu, mục tiêu hình thành các năng lực thực hiện công việc cụ thể cho người học. Tùy theo yêu cầu và điều kiện mỗi cơ sở giáo dục có thể áp dụng hình thức BD này hay hình thức BD khác. Có 3 loại hình thức BD chính: (1) BD *theo định hướng đầu ra*; (2) BD *theo mục tiêu, nội dung chương trình*; (3) BD *theo cách thức tổ chức*. Do vậy, nhà quản lý căn cứ vào mục tiêu để lựa chọn hình thức BD, từ đó lên kế hoạch, tổ chức và chỉ đạo và đánh giá kết quả thực hiện. Hình thức BD thể hiện trong kế hoạch và việc quản lý được thực hiện trong quản lý quá trình BD cũng như kiểm tra, đánh giá kết quả của quá trình BD. Hình thức BD phải được nhà quản lý tổ chức đánh giá thường xuyên căn cứ vào mục tiêu BD và tiêu chuẩn đầu ra. Một số hình thức BD phù hợp có thể sử dụng để phát triển NLQL của trường khoa trường đại học gồm: (1) Mở khóa BD ngắn hạn và tổ chức học tập trung liên tục; (2) Sử dụng các mô đun chia làm nhiều đợt; (3) Mời chuyên gia tập huấn kỹ năng, NLQL tại trường của những cán bộ này; (4) Tham gia BD từ xa và chế độ tự học có hướng dẫn; (5) Cử đi thực tập, BD ở nước ngoài; (6) Cử tham gia khoá BD do cơ sở đào tạo của nước ngoài mở tại Việt Nam; (7) Cử tham gia khoá BD do liên kết giữa cơ sở đào tạo trong và ngoài nước; (8) Tổ chức các hội thảo chuyên đề để đáp ứng yêu cầu nâng cao NLQL. Tóm lại, hình thức, phương pháp BD NLQL cho trường khoa theo tiếp cận năng lực là người làm công tác quản lý BD phải xác định được hình thức phù hợp nhất để hình thành được NLQL tốt nhất cho đội ngũ cán bộ này của nhà trường đại học.

## 2.2. Phương pháp khảo sát

### 2.2.1. Mẫu khảo sát

Thông tin về mẫu thể hiện 08 khía cạnh cơ bản, gồm: Thành phần, trường - địa bàn khảo sát, giới tính - dân tộc, chuyên ngành đào tạo, trình độ, chức vụ, Chức danh nghề nghiệp, Kinh nghiệm làm việc, Kinh nghiệm quản lý. Trước hết, học viên là trưởng/phó trưởng khoa chiếm đa số với hơn 84% (84 người), tiếp đến là cán bộ quản lý khóa BD là 11% (11 người), cán bộ phòng tổ chức gồm 3 người (4%) và thấp nhất là giảng viên chỉ 1% (01 người). (xem Bảng 1).

Địa bàn khảo sát được tiến hành tại 04 trường gồm: Đại học Sư phạm (ĐHSP) Thái Nguyên, ĐHSP Hà Nội, ĐHSP Đà Nẵng và ĐHSP Thành phố Hồ Chí Minh (TP. HCM). Số lượng và tỉ lệ phiếu khá đều nhau giữa các trường ĐHSP TP. HCM và ĐHSP Thái Nguyên đều là 28 phiếu (56%), ĐHSP Đà Nẵng có số lượng trả lời phiếu nhiều nhất là 34 phiếu (34%) và thấp nhất là ĐHSP Hà Nội (10 phiếu- 10%). *Nếu căn cứ theo chức vụ*, số phiếu người trả lời là (1) Trưởng

**Bảng 1: Cơ cấu mẫu khảo sát**

Đặc điểm mẫu	Số lượng (người)	Tỉ lệ %	
Thành phần	Trưởng/phó trưởng khoa	84	84.00
	Cán bộ phòng tổ chức	3	4.00
	Cán bộ quản lý khóa BD	11	11.00
	Giảng viên	1	1.00
Trường	ĐHSP Hà Nội	10	10.00
	ĐHSP TP HCM	28	28.00
	ĐHSP Thái Nguyên	28	28.00
	ĐHSP Đà Nẵng	34	34.00
Giới tính	Nam	51	51.00
	Nữ	49	49.00
Dân tộc	Kinh	91	91.00
	Thiểu số	9	9.00
Trình độ	Cử nhân	2	2.02
	Thạc sĩ	28	28.28
	Tiến sĩ	68	69.70
Chức vụ	Trưởng khoa	36	36.36
	Phó trưởng khoa	33	33.33
	Chức vụ khác	30	30.30
Chức danh nghề nghiệp	Giáo sư	1	1.00
	Phó giáo sư	23	23.00
	Giảng viên chính	32	32.00
	Giảng viên	40	40.00
	Trợ giảng	1	1.00
	Khác	3	
Kinh nghiệm làm việc	< 5 năm	10	10.00
	5-10 năm	10	10.00
	năm	53	53.00
	>20 năm	27	27.00
Kinh nghiệm quản lý	< 5 năm	38	38.00
	5-10 năm	38	38.00
	năm	15	15.00
	>20 năm	9	9.00

khoa với ĐHSP Đà Nẵng gồm 13 người, tiếp đến là ĐHSP TP. HCM gồm 11 người, ĐHSP Thái Nguyên gồm 9 người và ĐHSP Hà Nội gồm 3 người; (2) Số phiếu của phó trưởng khoa cho thấy ĐHSP TP. HCM là 15 người, ĐHSP Thái Nguyên là 13 và ĐHSP Hà Nội là 5 người; và (3) Các cán bộ quản lý khác đa số thuộc ĐHSP Đà Nẵng với 21 người, 6 người thuộc ĐHSP Thái Nguyên, tiếp đến là Trưởng ĐHSP TP. HCM là 2 và ĐHSP Hà Nội là 1.

**Về giới tính - dân tộc:** Thành phần dân tộc chủ yếu là thuộc dân tộc Kinh với hơn 91% (91 người) và những người thuộc dân tộc khác chiếm khoảng gần 9% (9 người) trong đó chủ yếu là dân tộc Dao đang làm việc tại Trường ĐHSP Thái Nguyên. (2) Về khía cạnh giới tính, số liệu thống kê cho thấy không có sự chênh lệch nhiều giữa nam nữ là 2 người dù tỉ lệ và số lượng thì nam cao hơn, cụ thể với nam gồm 22 trường khoa, phó trường khoa là 15 và các vị trí quản lý khác là 14; số lượng các vị trí trên tương ứng với nữ lần lượt là 14, 18 và 16. *Căn cứ theo chức vụ*, với dân tộc Kinh, trường khoa là 32 người, phó trường khoa là 30 người và các chức vụ khác là 2 người và số lượng cho các vị trí của người dân tộc tương ứng là 4, 3 và 2.

**Về chuyên ngành đào tạo:** Thông tin thu được từ các phiếu khảo sát cho thấy, những người trả lời phiếu có trình độ học vấn thuộc 27 chuyên ngành khác khác, trong đó: (1) Về Phương pháp sư phạm có số lượng lớn nhất - 9 người; (2) Tiếp đến là chuyên ngành Vật lý và Tâm lý đều có 6 người; với các ngành Sinh học, Địa lý, Ngữ văn và Toán đều có 5 người; (3) Lịch sử và Giáo dục Mầm non đều có 4 người; (4) Tiếng Anh, Hóa vô cơ và Triết học đều có 3 người; (5) Hóa học, Khoa học giáo dục và Ngôn ngữ đều có 2 người; (6) Các ngành còn lại đều có 1 người gồm: Mĩ thuật, Hán – Nôm, Tâm lý giáo dục, Ngoại ngữ, Công nghệ thông tin, Âm nhạc, Sư phạm Triết, Giáo dục Tiểu học, Phương pháp giảng dạy Sinh học, Phương pháp giảng dạy Địa lý, Văn học Việt Nam.

**Về trình độ, chức vụ:** Về trình độ học vấn, những người tham gia trả lời phiếu hỏi chủ yếu có trình độ thạc sĩ và tiến sĩ, chỉ có 02 người (2%) có trình độ cử nhân, còn lại là 28 thạc sĩ (28,3%) và 68 tiến sĩ (69,7%). *Căn cứ theo chức vụ*, tổng số 36 trường khoa với 1 người là cử nhân, 13 người là thạc sĩ và 22 người là tiến sĩ; số lượng tương ứng của vị trí phó trường khoa gồm 3 thạc sĩ và 30 tiến sĩ và đối với các chức vụ khác có số lượng tương ứng gồm: 1 cử nhân, 12 thạc sĩ và 16 tiến sĩ.

**Về chức danh nghề nghiệp:** Chủ yếu là giảng viên với 40 người (40%), tiếp đến là phó giáo sư và giảng viên chính đều là 23 người và chiếm 46%, các đối tượng khác (như chuyên ngành 1, chuyên ngành 2 = 3%), và 1 trợ giảng và 1 giáo sư (2%). *Căn cứ theo chức vụ*, trường khoa là phó giáo sư gồm 12 người, giảng viên và giảng viên chính đều là 11 người; số lượng trên tương ứng với vị trí phó trường khoa gồm 8, 15 và 9; với các vị trí quản lý khác có 1 giáo sư, 2 phó giáo sư, 6 giảng viên chính, 20 giảng viên và 1 là trợ giảng.

**Về kinh nghiệm làm việc:** Ngược lại với kinh nghiệm quản lý, đa số người trả lời phiếu đều có kinh nghiệm làm việc từ 11 năm trở lên, trong đó những người làm việc từ 11- 20 năm chiếm hơn 50% và nhóm có kinh nghiệm trên 20 năm là 27 %. Nhóm cán bộ trả lời phiếu có kinh nghiệm từ 5 -10 năm chỉ có 20 người. *Căn cứ theo vị trí quản lý* thì cả trường khoa, phó trường khoa và các vị trí quản lý khác đều có tổng số năm kinh nghiệm khá đều nhau, đều lần lượt từ 30 đến 33 và 36 năm cho mỗi nhóm. Cụ thể hơn với vị trí

trường khoa, số người có kinh nghiệm làm việc đều ở mức dưới 5 năm và từ 10 năm đến hơn 20 năm nhưng nhóm kinh nghiệm từ 5 -10 năm là không có ai. Với vị trí trường khoa đều có kinh nghiệm làm việc từ 5-10 năm trở lên trong đó chủ yếu là kinh nghiệm từ 10-20 năm và xu hướng này cũng tương tự đối với các vị trí quản lý khác.

**Về kinh nghiệm quản lý:** Đa số người trả lời phiếu có kinh nghiệm từ 01 đến 10 năm (khoảng 78%) trong đó nhóm có kinh nghiệm dưới 5 năm và nhóm có kinh nghiệm từ 5-10 năm đều có số lượng tương đương nhau (38%). Tiếp đến là nhóm cán bộ có kinh nghiệm từ 11-20 năm là 15 người và gần gấp đôi số lượng cán bộ có kinh nghiệm trên 20 năm là 9 người. *Căn cứ theo chức vụ*, những người trả lời phiếu có vị trí là trường khoa có kinh nghiệm theo 4 mức thời gian lần lượt là 4, 19, 6 và 7; số liệu trên với chức danh phó trường khoa tương ứng là 14, 13, 5 và 1 và đối với các vị trí quản lý khác là 20, 5, 4 và 1.

**2.2.2. Đo lường và cách thực hiện**

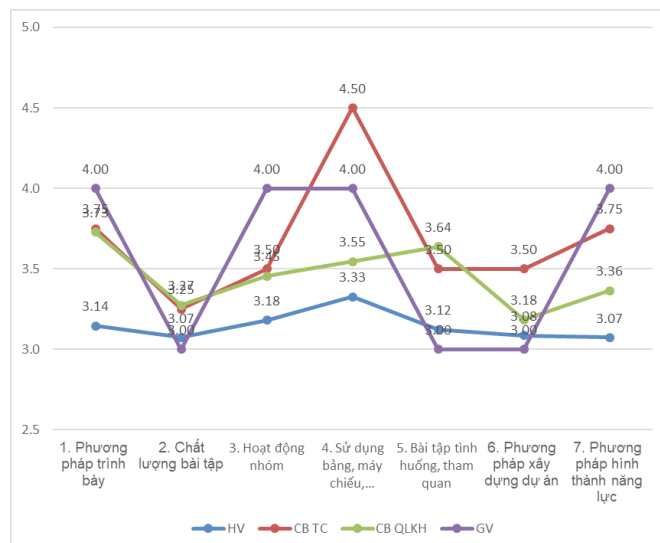
Hoạt động khảo sát nhằm chỉ ra thực tiễn về quản lý phương pháp và hình thức BD, trong đó tập trung đánh giá về các phương pháp và mức độ sử dụng các phương pháp BD NLQL cho trường khoa trường đại học hiện nay. Các khía cạnh về quản lý phương pháp và hình thức BD được thiết kế theo thang đo Likert 5 mức với cả 4 nhóm trả lời: Trường/phó trường khoa; giảng viên khóa BD; cán bộ phòng tổ chức và cán bộ quản lý khóa học. Tiêu chí đánh giá theo 05 mức trong đó, 5 là rất tốt và 1 là rất kém và mức độ sử dụng gồm 1= *Liên tục*; 2= *Thường xuyên*; 3= *Đôi khi*; 4= *Không sử dụng*; 5= *Không biết*.

Các số liệu của bảng hỏi về phương pháp và hình thức BD được xử lý bằng phần mềm Epidata và Statta.

**2.2.3. Kết quả khảo sát**

**a. Phương pháp quản lý BD (xem Biểu đồ 1)**

Từ Biểu đồ 1 minh họa các thông tin thu được có thể nhận thấy các thành tố liên quan đến phương pháp BD được đánh



Biểu đồ 1: Ý kiến về phương pháp BD

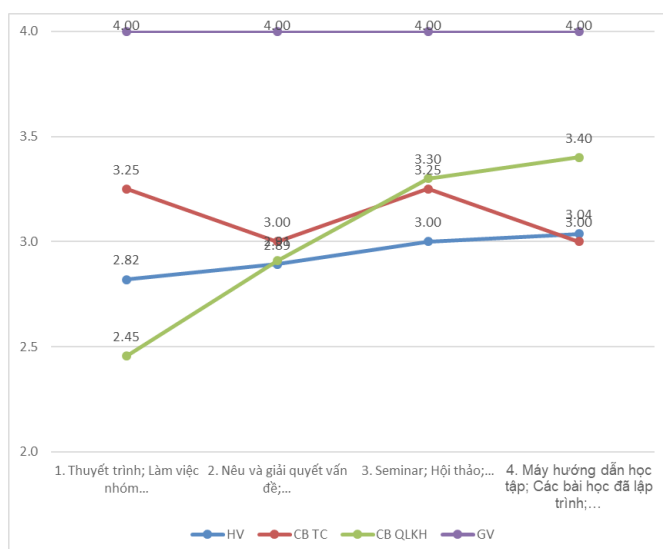
giá khá cao, đặc biệt là sử dụng bảng, máy chiếu, thiết bị nghe nhìn hỗ trợ quá trình BD ( $\bar{X} = 3.40$ ). Ngoài ra, các thành tố khác đều từ  $\bar{X} \geq 3.10$  trở lên, nhưng với phương pháp xây dựng dự án thường được sử dụng phổ biến trong các hoạt động BD hiện nay thì không phải có mức đánh giá tốt nhất. Với các đối tượng trả lời khảo sát, giảng viên có mức đánh giá cao nhất với 4 items với  $\bar{X} \geq 4.00$ , xu hướng này cũng diễn ra tương tự như đánh giá của cán bộ quản lý khóa học nhưng với mức thấp hơn trong khoảng  $\bar{X} \geq 3.18$  và 3.73, tiếp đến là mức đánh giá của cán bộ phòng tổ chức và thấp nhất so với các đối tượng khác là học viên các khóa học dù mức độ luôn khoảng  $\bar{X} \geq 3.07$  và 3.33 (xem Bảng 2).

Về mức độ sử dụng phương pháp, nhìn chung các đánh giá đều chỉ ra không có sự khác nhau nhiều về mức độ sử dụng các phương pháp trong quá trình BD, đáng chú ý là nhóm phương pháp cuối cùng đề cập đến mức độ cao của ứng dụng công nghệ trong quá trình BD lại có mức độ sử dụng cao nhất,  $\bar{X} = 3.08$ , trong khi đó các phương pháp liên quan trực tiếp đến phát triển năng lực, như trình diễn thao tác, kỹ năng hoặc làm việc nhóm thì ở mức thấp hơn  $\bar{X} = 2.81$  (xem Biểu đồ 2).

Nếu so sánh giữa các đối tượng trả lời thì giảng viên có mức đánh giá cao nhất về các phương pháp đang sử dụng để BD NLQL cho trường khoa trường đại học hiện nay, tất cả đều  $\bar{X} = 4.00$ , tiếp đến là các ý kiến của cán bộ phòng tổ chức ở trong khoảng  $\bar{X} = 3.00$  và 3.25 và sau cùng là 02 nhóm cán bộ quản lý khóa học và các học viên có mức đánh giá về mức độ sử dụng gần tương đương nhau (xem Bảng 3).

**b. Hình thức BD**

Thực tế cho thấy, hiếm có một hình thức BD nào được sử dụng hoàn toàn độc lập trong suốt quá trình và hiếm có khóa BD nào sử dụng toàn bộ các hình thức với nhau mà



Biểu đồ 2: Ý kiến về mức độ sử dụng phương pháp BD

thường là sự kết hợp làm sao để phù hợp với thực tiễn của số đông nếu tính theo nhóm hoặc của nhu cầu và khả năng từng người nếu xem xét theo từng cá nhân học viên (xem Biểu đồ 3).

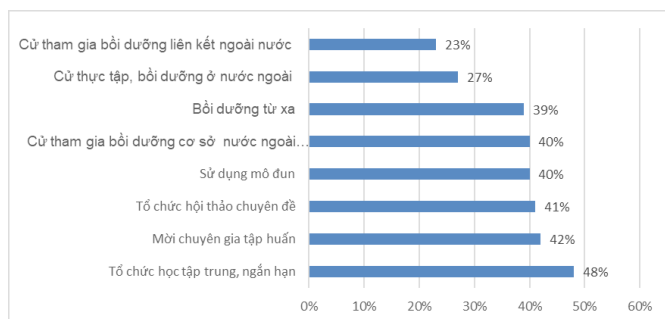
Nếu căn cứ theo mức độ lựa chọn, tổ chức học tập trung ngắn hạn (48%) được chọn nhiều nhất và thấp nhất là cử tham gia BD ở cơ sở có liên kết với nước ngoài (20%). Đáng chú ý là xu hướng trao đổi chuyên gia/học giả cho ngày càng nhiều chương trình đào tạo liên doanh/liên kết giữa các trường đại học nhưng ý kiến lựa chọn chỉ có khoảng 27%. Với các hình thức khác đều nằm trong khoảng 40%. Có thể yêu cầu công việc dẫn đến nhóm cán bộ quản lý này chỉ có thể tham gia các hoạt động BD ngắn hạn và tập trung,

**Bảng 2: Ý kiến về phương pháp BD**

	Học viên	Cán bộ tổ chức	Cán bộ quản lý khóa học	Giảng viên	TB
1. Phương pháp trình bày	3.14	3.75	3.73	4.00	3.24
2. Chất lượng bài tập	3.07	3.25	3.27	3.00	3.10
3. Hoạt động nhóm	3.18	3.50	3.45	4.00	3.23
4. Sử dụng bảng, máy chiếu,...	3.33	4.50	3.55	4.00	3.40
5. Bài tập tình huống, tham quan	3.12	3.50	3.64	3.00	3.19
6. Phương pháp xây dựng dự án	3.08	3.50	3.18	3.00	3.11
7. Phương pháp hình thành năng lực	3.07	3.75	3.36	4.00	3.14

**Bảng 3: Mức độ sử dụng phương pháp BD**

	Học viên	Cán bộ tổ chức	Cán bộ quản lý khóa học	Giảng viên	TB
Thuyết trình; Làm việc nhóm...	2.82	3.25	2.45	4.00	2.81
Nêu và giải quyết vấn đề;...	2.89	3.00	2.91	4.00	2.91
Seminar; Hội thảo;...	3.00	3.25	3.30	4.00	3.05
Máy hướng dẫn học tập; Các bài học đã lập trình;...	3.04	3.00	3.40	4.00	3.08



Biểu đồ 3: Ý kiến về hình thức BD NLQL

hơn nữa là các nội dung học tập có thể linh hoạt theo khả năng tham gia của học viên.

Thông tin phỏng vấn cũng khá đa dạng khi bàn về các hình thức BD và cách quản lý: (1) Với những người có kinh nghiệm học tập quốc tế thường thể hiện rõ mức độ quan tâm tới sự phối hợp giữa học trực tuyến và học tập trung trong một khóa BD vì cho rằng đây là cách hữu hiệu nhất đáp ứng cả việc tự học trước và học tập trung sau để củng cố và làm rõ những vấn đề cần thảo luận trực tiếp và sau đó lại sử dụng hình thức trực tuyến để phát triển hơn các vấn đề đã thống nhất hoặc củng cố các mối quan hệ cho các hoạt động trong tương lai; (2) Với những người không có thời gian tự học lại cho rằng cần khoảng thời gian nhất định để cách li khỏi công việc và tập trung hoàn toàn cho việc học tập – BD một nội dung ngắn gọn sẽ rất hiệu quả. Ngoài ra, cũng có ý kiến nên phối hợp hoặc linh hoạt khi vận dụng

và quản lý các hình thức để đảm bảo cả yêu cầu của cá nhân đồng thời cũng đáp ứng tính tổ chức theo các khóa, đợt BD.

Hơn nữa, những thông tin trên cũng thể hiện mức độ hiệu quả của các phương pháp và hình thức trong quản lý BD NLQL cho trường khoa các trường đại học, đó có thể là 50% thời gian học tập tại lớp và thời gian còn lại tự học và học trực tuyến thông qua hỗ trợ công nghệ thông tin (Webinar, Dropbox...) và sự hướng dẫn trực tuyến của giảng viên.

### 3. Kết luận

Phương pháp và hình thức là hai vấn đề khác nhau nhưng có mối quan hệ chặt chẽ trong quá trình quản lý BD năng lực cho trường khoa trường đại học, có trường hợp phương pháp chi phối hình thức và ngược lại. Hơn nữa, không có phương pháp hoặc hình thức nào có thể đáp ứng hoàn toàn hoặc đem lại hiệu quả tuyệt đối cho quản lý BD năng lực, không chỉ do mức độ hiệu quả của từng phương pháp và hình thức có mức ảnh hưởng đến nhóm người học khác nhau mà năng lực của mỗi cá nhân là hoàn toàn khác nhau.

Hai khía cạnh nên có để đem lại hiệu quả của hoạt động BD đó là hình thức và phương pháp BD phải được xác định và thực hiện theo cá nhân hóa theo mức độ học của từng người và tính tập thể khi cần thực hiện theo nhóm. Đây cũng là cơ sở để cá nhân người học tìm ra cách phát triển NLQL tốt nhất và cán bộ chịu trách nhiệm BD đội ngũ cán bộ này có thể dự kiến được hình thức và phương pháp hoặc phối hợp các phương pháp, hình thức phù hợp nhất cho lớp, đợt BD.

#### Tài liệu tham khảo

- [1] Đặng Quốc Bảo, (2016), *Phát triển năng lực học tập cho cán bộ quản lý giáo dục dưới ánh sáng minh triết Hồ Chí Minh*, In *Phát triển năng lực nghề nghiệp cho giáo viên và cán bộ quản lý giáo dục: Xu hướng Việt Nam và thế giới* (p. 2016), Học viện Quản lý Giáo dục, Hà Nội.
- [2] Hao Nguyen and Arild Tjeldvoll, (2016), *Professional Competency Development for Teachers and School leaders – Global trends and Implications for Vietnam*, In *Phát triển năng lực nghề nghiệp cho giáo viên và cán bộ quản lý giáo dục: Xu hướng Việt Nam và thế giới*, (p. 2016), Học viện Quản lý Giáo dục, Hà Nội.
- [3] Phạm Đỗ Nhật Tiên, (2009), *Đào tạo cán bộ quản lý giáo dục theo nhu cầu xã hội*, Tạp chí Giáo dục, 216.

## METHODS AND FORMS OF RETRAINING THE MANAGEMENT COMPETENCIES FOR UNIVERSITY DEANS - SURVEY RESULTS FROM THE SELECTED PEDAGOGICAL UNIVERSITIES

### Nguyen The Thang

The Vietnam National Institute of Educational Sciences  
52 Lieu Giai, Ba Dinh, Hanoi, Vietnam  
Email: thangvcl@gmail.com

**ABSTRACT:** *The paper presents the theoretical aspects of methods and forms of retraining the management competencies for university deans. At the same time, these aspects are also validated and evaluated based on the analysis of the survey on people who are responsible for retraining the management competencies of university deans. The analytical information on both theory and practice is the basis for making comments in the conclusions.*

**KEYWORDS:** Deans; learning forms; retraining; learning method.