

TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU Ở NƯỚC NGOÀI VỀ PHÁT TRIỂN CÁN BỘ QUẢN LÝ CẤP KHOA CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC VÀ ĐỊNH HƯỚNG NGHIÊN CỨU ĐỐI VỚI CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC VIỆT NAM

VŨ THỊ CẨM TÚ
Trường Đại học Nội vụ Hà Nội

Nhận bài ngày 04/7/2021. Sửa chữa xong 11/7/2021. Duyệt đăng 13/7/2021.

Abstract

The content of the article refers to the results of research and development of faculty-level staff in general, in which the research focuses on the position, role and capacity of the head of the faculty who is the academic leader of the university.

Specific contents include: (i) Introduction (ii) World studies on the role, position and the need for developing faculty leadership in universities; the author's comments on research issues and lessons learned for Vietnam.

Keywords: Faculty management staff, Dean of the faculty, develop academic leaders, universities.

1. Đặt vấn đề

Tầm quan trọng của nguồn nhân lực (NNL) không chỉ dừng lại ở nhận thức lý luận, ở tư duy của các nhà lãnh đạo mà luôn được khẳng định trong thực tiễn cuộc sống. Các lý thuyết tăng trưởng kinh tế gần đây đã chỉ ra, một nền kinh tế muốn tăng trưởng nhanh và ở mức cao phải dựa trên ít nhất ba trụ cột cơ bản là: áp dụng công nghệ, phát triển cơ sở hạ tầng hiện đại và nâng cao chất lượng NNL.

Tổ chức quản lý đại học trên thế giới rất đa dạng bởi các trường đại học nhìn chung được giao quyền tự chủ rất lớn. Trong đó quản lý cấp khoa ở các trường đại học cũng rất khác nhau. Những nghiên cứu về phát triển cán bộ quản lý (CBQL) trường đại học là một trong những nội dung nghiên cứu thuộc về lĩnh vực phát triển NNL (PTNNL) quản lý, lãnh đạo. Xu hướng của giáo dục đại học (GDĐH) Việt Nam đang thực hiện lộ trình chuyển dịch sang cơ chế giao quyền tự chủ cho các trường đại học và tiếp đến đó là sự phân cấp từ cấp trường đến các bộ phận thuộc và trực thuộc của nhà trường.

Với chức năng, nhiệm vụ được giao trong trường đại học, cấp khoa có trách nhiệm quản lý chuyên môn học thuật, quản lý đội ngũ GV tinh nhuệ, tạo ra linh hồn của tổ chức học thuật. Trong cơ chế cũ, vị thế của khoa chuyên môn luôn được xác định là hạt nhân, là niềm tự hào tạo thương hiệu và cũng là mối quan tâm để gây dựng nên uy tín của trường đại học. Trong cơ chế mới tự chủ và trách nhiệm xã hội vị thế đó ngày càng được khẳng định và yêu cầu ngày càng cao hơn. Nội lực của nhà trường có mạnh lên, tạo được uy tín và lan tỏa cần dựa vào hệ thống các khoa chuyên môn, nơi họ sở hữu đội ngũ nắm giữ tinh hoa chuyên môn của nhà trường. Bởi, xét cho cùng mọi hoạt động của nhà trường có vươn xa và phát triển phải dựa vào nền tảng chuyên môn, học thuật của các khoa. Tiếp cận nhiều công trình nghiên cứu của tác giả nước ngoài về vai trò cấp khoa, phát triển lãnh đạo học thuật (trường khoa), tác giả có tổng quan các công trình chuyên sâu bàn và đề xuất về vấn đề như sau:

2. Kết quả nghiên cứu về phát triển CBQL cấp khoa của trường đại học

Một số tài liệu nghiên cứu của nước ngoài về trường học thuật. Có nghiên cứu nhấn mạnh phát triển đội ngũ trường khoa như những nhà lãnh đạo hiệu quả trước bối cảnh GDĐH đang thay đổi [1], [2].

Tác giả người Mỹ Mary - Louise Keaney trong công trình nghiên cứu của mình "Higher education staff development for the 21st century" - Phát triển đội ngũ cán bộ, giáo viên ở đại học cho thế kỷ XXI, cho đây là vấn đề rất cần thiết cho NNL GDĐH nhằm mở rộng và phát triển kỹ năng chuyên nghiệp, đáp ứng nhu

câu phát sinh trong quá trình làm việc. Phát triển CBQL, giáo viên đại học bao gồm các vấn đề: phong cách làm việc, kỹ năng chuyên môn, công nghệ thông tin, truyền thông và kỹ năng giao tiếp...

Tác giả Marco Antonio R. Diaz (chủ biên), Giám đốc Phòng Giáo dục Đại học, UNESCO, trong cuốn sách "Higher education staff development: Directions for the 21st century" - Phát triển đội ngũ cán bộ GDĐH: Định hướng cho thế kỷ XXI đã bàn về quản lý phát triển cán bộ GDĐH và quy hoạch nhân tài. Mục đích chính của một trường đại học là tạo ra và phổ biến kiến thức. Đó là quá trình phát triển quản lý với các điều khoản quản lý và các bước trong quy trình lập kế hoạch NNL nhằm thực hiện chiến lược PTNNL và nâng cao chất lượng đào tạo của nhà trường [3].

Một công trình nghiên cứu tác giả đã dành nhiều thời gian để khai thác tài liệu dành cho luận án này đó là; Tác giả Walter H. Gmelch Giáo sư của Trường Đại học Giáo dục San Francisco (Mỹ) với một quá trình đầu tư cho công trình nghiên cứu về phát triển các nhà lãnh đạo học thuật (Developing Academic Leaders). Ông đã tổ chức khảo sát 1.300 trường khoa ở 360 trường đại học của Mỹ. Đối tượng là trường khoa của các ngành Giáo dục, Kinh tế, Nghệ thuật và Y học; bao gồm các trường khoa, trưởng phòng, GV trước khi bước vào vị trí quản lý này. Tác giả đưa ra 24 tiêu chí dành cho nhiệm vụ lãnh đạo học thuật của trường đại học. Đồng thời, ông cũng bày tỏ quan điểm qua công bố "Phát triển lãnh đạo học thuật trong khuôn viên đại học" trên Tạp chí Lãnh đạo và sự thay đổi năm 2013 [4]; Nghiên cứu chỉ rõ sự chuyển đổi từ vai trò GV sang lãnh đạo học thuật/trưởng khoa hoặc các phòng ban cần có thời gian và sự cống hiến, không phải ai cũng thành công trong sự chuyển đổi vị trí này. Ông đã đề xuất, khởi xướng thiết kế "diễn đàn lãnh đạo học thuật" trong ngay không gian của trường đại học. Quan điểm của tác giả xuyên suốt công trình nghiên cứu về lãnh đạo học thuật để cao sự cần thiết đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng lãnh đạo cho các nhà quản lý học thuật được phát triển là các chuyên gia giảng dạy và nghiên cứu khoa học [5]. 80% quyết định của trường đại học được thực hiện tại cấp độ khoa. Họ đưa ra quyết định - tạo ra sự khác biệt về cuộc sống cho SV và sự tiến bộ về ngành học. Cùng với tác giả Walter H. Gmelch còn có tác giả Wolverton, M; Nies, C.T và Jeffrey L.Buller là nhóm các nhà nghiên cứu đã có nhiều công trình nghiên cứu chuyên sâu từ góc độ quản lý giáo dục, chính sách giáo dục dành cho trường khoa, lãnh đạo học thuật ở trường đại học trong bối cảnh GDĐH thay đổi, đặc biệt là từ sự tác động của cải cách GDĐH.

Luận bàn về phát triển CBQL cấp khoa/trưởng khoa của trường đại học tại Hội thảo khoa học Quốc tế về Trường khoa ở trường đại học trong tương lai "The Dean in the University of the future", được tổ chức vào ngày 28/6/2013, Trường Đại học des Saarlandes ở Saarbrücken/Đức, với các Trưởng khoa, Chủ tịch trường đại học, các nhà quản lý và các giáo sư đến từ 21 nước. Trong đó có nhiều tác giả bàn về vấn đề tác động của quản lý công mới đến trường đại học và vai trò của trường khoa. Nhấn mạnh đến vai trò của trường khoa là một nhân tố quyết định sự thành công của trường đại học.

Một nghiên cứu của Otara, A. (2015). Academic Dean and the Challenges of Meeting Changing Expectations within a Competitive Higher Education Environment in Africa. Creative Education, 6, 134-143. Hệ thống GDĐH ở Châu Phi đang bị áp lực để cải cách, cung cấp các kỹ năng và kiến thức đầy đủ cho thị trường lao động phát triển. Với dân số quá đông và tỷ lệ thất nghiệp tăng cao đang làm cho người dân đặt câu hỏi về chất lượng giáo dục trong các cơ sở GDĐH. Vai trò của trường khoa trong trường đại học và các tổ chức GDĐH cần phải linh hoạt, chuyên môn hóa và để mở khóa tiềm năng của những người mà họ lãnh đạo để giải quyết những thách thức của thế kỷ 21.

Tiếp cận ở khía cạnh đánh giá lãnh đạo trường đại học, trong đó có trường khoa, nhóm các tác giả Vicki J. Rosservà Linda K. Johnsrud, JE Ronald H. Heck là hai giáo sư nghiên cứu về quản trị và chính sách GDĐH thuộc Trường Đại học Hawai'i ở Mamoia (Mỹ) với tác phẩm "Academic Deans and Directors: Assessing Their Effectiveness from Individual and Institutional Perspectives"; The Journal of Higher Education, Vol. 74, No. 1 (January/February 2003) by The Ohio State University [6]. Quan điểm của nhóm tác giả cho rằng, lãnh đạo với nhiều phương pháp tiếp cận lý thuyết và ứng dụng, trong đó việc hiểu rõ các trách nhiệm, kỹ năng và mục tiêu đánh giá về hiệu suất trong tổ chức

không chỉ hỗ trợ trong quá trình tuyển dụng và tuyển chọn mà còn có thể dẫn đến đánh giá hiệu quả hơn về hiệu quả lãnh đạo.

8 lý do hàng đầu được các lãnh đạo khoa đã chọn để đảm nhiệm chức vụ này (Gmelch & Miskin, 2011): 1) Để phát triển cá nhân (thứ vị, thách thức, cơ hội mới); 2) Để thúc đẩy khoa của tôi (đưa lên cấp độ tiếp theo, từ “tốt đến tuyệt vời”); 3) Được đề xuất bởi trưởng khoa hoặc đồng nghiệp của bản thân; 4) Đây là điều cần thiết (thiếu các ứng cử viên thay thế); 5) Có thêm nhiều hơn quyền kiểm soát môi trường làm việc của mình; 6) Tinh thần trách nhiệm cao, đó là bổn phận của tôi; 7) Tăng thu nhập; 8) Một cơ hội để xây dựng lại một tổ chức mới.

Như vậy, để phát triển trong vai trò lãnh đạo, bạn phải kết hợp cả 3 sự tiến bộ: tiến bộ trong lý luận, xây dựng kỹ năng và thực hành có phản hồi. Mỗi yếu tố được kết hợp và xây dựng dựa trên những yếu tố khác và mối quan hệ tổ hợp đặc trưng cho tất cả các yếu tố. Sự hiểu biết về khái niệm xây dựng nên “thói quen suy nghĩ”, sự phát triển kỹ năng tạo nên “thói quen thực hành” và sự thực hành có phản hồi tạo nên “thói quen của trái tim”. Sự phát triển của lãnh đạo trong trường học tùy thuộc vào động lực và tài năng của mỗi người, phụ thuộc vào sự tiếp nhận và sức chứa của ngôi trường trong việc hỗ trợ và huấn luyện những kỹ năng này (Gmelch & Buller, 2015).

Đồng thời, những ứng cử viên có định hướng và được tin nhiệm quy hoạch vào vị trí quản lý cấp khoa (trưởng khoa, phó trưởng khoa) lãnh đạo học thuật cần nhận diện những thử thách cũng như yêu cầu với vị trí lãnh đạo - quản lý để đào tạo, bồi dưỡng nâng cao tinh thần sẵn sàng với những thử thách mới. Wolverton và cộng sự (2001) đã phân tích chỉ ra về những thách thức thuộc về trách nhiệm của trưởng khoa sẽ đối mặt sẽ tình huống căng thẳng, khó xử và sự hỗn hợp đầy thách thức các trường đại học đang phải đối mặt.

Nhiệm vụ	Mô tả chi tiết
Quản lý các nguồn lực	<ul style="list-style-type: none"> - Quản lý đội ngũ chuyên viên - Đảm bảo việc rà soát, cập nhật hồ sơ - Duy trì các nguồn lực (phụ cấp, cơ sở vật chất, trang thiết bị) - Cập nhật công nghệ mới - Tuân thủ đường lối chỉ đạo của Nhà nước, liên bang và cơ quan
Quản lý nhân sự học thuật	<ul style="list-style-type: none"> - Tuyển dụng, chọn lựa nhân sự quản lý và GV chuyên môn của khoa - Đánh giá nhân sự quản lý và hiệu suất lao động của khoa - Hỗ trợ nhân sự quản lý - Tham gia giám sát ban giám đốc và các trưởng khoa, phòng ban tương đương
Năng suất nội bộ	<ul style="list-style-type: none"> - Duy trì giao tiếp hiệu quả thông suốt với các đơn vị (phòng/ban của trường) - Truyền đạt mục tiêu/sứ mạng của nhà trường - Thúc đẩy hoạt động giảng dạy đạt kết quả tốt - Duy trì bầu không khí và môi trường làm việc lành mạnh - Khuyến khích, động viên GV, quản lý và chuyên viên phát triển nghề nghiệp chuyên môn - Tham gia vào hoạt động của ủy ban GDĐH
Học bổng cá nhân	<ul style="list-style-type: none"> - Duy trì chương trình học bổng và các hoạt động chuyên môn nghề nghiệp - Bản thân luôn cập nhật và tuân thủ tính kỷ luật học thuật - Thường xuyên có công trình nghiên cứu xuất bản/công bố bài nghiên cứu - Duy trì phát triển nghề nghiệp chuyên môn của cá nhân
Lãnh đạo Leadership	<ul style="list-style-type: none"> - Liên hệ với các trường đại học khác về các mối quan tâm của nhà trường và cộng đồng - Thu hút sáng kiến để nâng cao chất lượng đào tạo đại học - Phân công nhiệm vụ cho ban giám đốc và các trưởng khoa - Lập kế hoạch và triển khai các cuộc họp của ban lãnh đạo - Phối hợp các hoạt động của trường đại học với các bên liên quan - Đại diện cho nhà trường tại các cuộc họp chuyên môn
External and Political Relations Những mối quan hệ chính trị và đối ngoại	<ul style="list-style-type: none"> - Xây dựng mối quan hệ với cộng đồng/bên liên quan - Tiếp nhận và quản lý các quỹ ngoài trường - Phát triển hội cựu SV - Đề xuất và phát triển các mục tiêu dài hạn - Lập kế hoạch tài chính, chuẩn bị ngân sách và ban hành quyết định - Thúc đẩy đa dạng đa dạng hóa sắc tộc và giới tính - Đại diện cho nhà trường trước Chính phủ

Bảng 1: Nhiệm vụ của trưởng khoa. Nguồn: Gmelch & Buller, 2015

Nhiệm vụ	Diễn giải
Quản lý nhân sự	<p>Trường khoa chịu trách nhiệm tuyển dụng và đánh giá các GV, nhân viên trong khoa của mình; liên quan đến sự phức tạp trong hợp đồng thương lượng tập thể ở các cơ sở đào tạo công lập. Mặc dù các trường khoa không trực tiếp tham gia vào quá trình thương lượng nhưng họ lại phải làm chủ tiết kiệm đồng vì có liên quan đến các vấn đề về nhân sự như tuyển dụng, đánh giá, quyền lợi, khiếu nại và kiện tụng (Tucker & Bryan, 1988).</p> <p>Trong quá trình tuyển dụng, các trường khoa phải đảm bảo tuyển dụng giáo viên và nhân viên đa dạng dựa theo sự đa dạng của lượng SV</p>
Thu hút vốn	<p>Trường khoa đóng vai trò then chốt trong việc xây dựng các mối quan hệ ngoại giao, xây dựng nhóm hỗ trợ và kêu gọi sự đóng góp từ các nhà tài trợ - những người tin tưởng vào sứ mệnh và tầm nhìn của trường đại học. Thành viên của các nhóm quan hệ ngoại giao thường là cựu SV, phụ huynh, lãnh đạo cộng đồng, các cơ quan lập pháp và chủ doanh nghiệp. Do tầm quan trọng và đôi khi là hồ sơ đẹp của quá trình gây quỹ - là chức năng ngoại giao quan trọng đối với cả cao đẳng và đại học, hiệu trưởng hoặc cán bộ phụ trách phát triển của những cơ sở này thường được giao trọng trách thu hút vốn (Tucker & Bryan, 1988).</p> <p>Đối với phần lớn trường khoa, khái niệm thu hút vốn còn khá mới nhưng lại là một trong các nhiệm vụ của họ, một phần là do ngân sách nhà nước bị cắt giảm và nhu cầu tự cấp vốn cho các dự án và sáng kiến của các trường (Martin, 1993)</p>
Công nghệ	<p>Các trường đại học công lập đang tìm cách cạnh tranh với trường đại học tư nhân và để làm được điều này, họ cần phải xây dựng một nền tảng “ào” thông qua việc cung cấp các khóa học trực tuyến. Các trường khoa không những phải tiêu tốn tiền bạc mà còn phải thúc đẩy các GV và nhân viên trong khoa nắm bắt được những công nghệ đó (Montez và các cộng sự, 2002).</p> <p>Các trường khoa có thể tiếp cận công nghệ bằng nhiều cách khác nhau như đảm bảo có đề cập đến công nghệ trong các đề xuất tài trợ, hợp tác với doanh nghiệp và ngành công nghiệp, hoặc xin tài trợ trang thiết bị. Mấu chốt để giải quyết những vấn đề công nghệ ở các trường đại học thành công là trường khoa phải đưa ra hạng mục ưu tiên dựa trên mức độ cấp thiết cũng như phải xác định được lợi ích mang lại cho SV.</p>
Lãnh đạo.	<p>Hiệu trưởng, phó hiệu trưởng thường phụ thuộc rất nhiều vào các trường khoa trong việc lãnh đạo và phát triển trường. Ngược lại, thành viên trong khoa lại mong đợi các trường khoa hỗ trợ sáng kiến của họ trong lĩnh vực nghiên cứu và giảng dạy. Bên cạnh đó, SV lại phụ thuộc vào trường khoa trong việc bảo đảm các chương trình đào tạo và khóa học chất lượng cũng như hỗ trợ SV. Ba quan điểm này có thể coi là ba ưu tiên cạnh tranh và có thể dẫn đến tình trạng vai trò của trường khoa không rõ ràng và mâu thuẫn (Montez và các cộng sự, 2002; Rosser và các cộng sự).</p> <p>Gmelch và các cộng sự (2011) chỉ ra, nguồn thông tin tốt nhất là từ những người đang tại nhiệm hoặc đã từng đảm nhiệm chức vụ trường khoa. Ví dụ: Gmelch và các cộng sự đã phỏng vấn 50 trường khoa, tổ chức cuộc hội thảo phát triển chuyên môn.</p> <p>Các nhà nghiên cứu đồng quan điểm gọi là “các mùa của thời kỳ làm trường khoa”. Giai đoạn ba năm đầu tiên (hay còn gọi là mùa xuân) là giai đoạn khởi động, 4 đến 7 năm tiếp theo tại vị trí trường khoa (hay mùa hè) là khi các trường khoa đạt được những bước tiến dài trong sự nghiệp, hơn 8 năm tiếp theo (hay mùa thu) là giai đoạn “giữ lửa”, giai đoạn cuối cùng là giai đoạn kết thúc.</p>
Quản lý ngân sách	<p>Các trường đại học và cao đẳng công lập phải đối mặt với nhiều vấn đề như nguồn vốn từ ngân sách nhà nước hạn chế, cạnh tranh với các dịch vụ xã hội cùng với những biến động liên tục trong quan điểm của mọi người về GDĐH.</p> <p>Quản lý ngân sách thường phụ thuộc vào chức năng quản trị khác như phải thu hút nguồn vốn bên ngoài để hỗ trợ các chương trình đào tạo, lập kế hoạch liên quan đến phân bổ nguồn lực.</p> <p>Về tính hiệu quả, sự thiếu kinh nghiệm trong những vấn đề nêu trên của các trường khoa thể hiện sự thiếu quan tâm đối với các vấn đề tài chính giống tương tự như đối với các vấn đề học thuật, dẫn tới bị chỉ trích do không thu hút đủ nguồn vốn. Townsend và Bassoppo-Moyo (1996a).</p> <p>Townsend và Bassoppo-Moyo (1996a) đã chỉ ra các nhà quản trị thường đi lên từ nền tảng học thuật hơn là quản trị với kinh nghiệm giảng dạy chuyên sâu và hiểu biết rõ về GDĐH, vì vậy, những kinh nghiệm trong lĩnh vực học thuật của họ không có đủ sâu rộng để giải quyết các vấn đề về ngân sách.</p> <p>Trong số 210 người được khảo sát có tới 60% mong muốn có được các kỹ năng và kiến thức về lĩnh vực tài chính và ngân sách trước khi trở thành một nhà quản trị (Townsend&Bassoppo-Moyo, 1996a)</p>

Bảng 2: Tổng hợp các nhiệm vụ của trường khoa thực thụ

3. Đề xuất hướng nghiên cứu đối với cấp khoa ở trường đại học Việt Nam

Qua nghiên cứu một số công trình của các nhà quản lý giáo dục ở nước ngoài cho thấy, quan điểm xuyên suốt đó là đề cao trong chiến lược PTNNL của trường đại học, đó là “phát triển lãnh đạo học thuật”. Các nhà nghiên cứu khẳng định cần có quan điểm và hành động trong quản lý và PTNNL đối với trường khoa, phải định vị vai trò và vị thế từ GV giảng dạy sang quản lý, lãnh đạo hoạt động này. Trong đó, trường khoa (Dean) phải là những lãnh đạo cần được đào tạo, bồi dưỡng để lãnh đạo hiệu quả khoa, thay thế thời lãnh đạo quản lý “nghệ dư” cần tiến tới “chuyên nghiệp”.

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

học Việt Nam trong bối cảnh gia tăng quyền tự chủ là một trong những vấn đề cần được nghiên cứu để có cách tiếp cận phát triển phù hợp.

4. Kết luận

Các công trình của các nhà quản lý giáo dục ở nước ngoài cho thấy quan điểm xuyên suốt đó là để cao trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực của trường đại học đó là “phát triển lãnh đạo học thuật”. Các nhà nghiên cứu khẳng định cần có quan điểm và hành động trong quản lý và phát triển NNL đối với trường khoa, phải định vị vai trò và vị thế từ giảng viên giảng dạy sang quản lý, lãnh đạo hoạt động này. Trong đó, trường khoa (Dean) phải là những lãnh đạo cần được đào tạo, bồi dưỡng để lãnh đạo khoa hiệu quả, thay thế thời lãnh đạo quản lý “nghiệp dư” cần tiến tới “chuyên nghiệp. Như vậy, một số nghiên cứu mang tính chất tổng quan là những định hướng cho những nghiên cứu chuyên sâu về phát triển lãnh đạo học thuật ở trường đại học Việt Nam. Xuất phát từ vị trí, vai trò, xác định khung năng lực tương ứng và có những giải pháp phát triển nguồn nhân lực lãnh đạo, quản lý sẽ có hiệu quả cho sự phát triển trường đại học. Đồng thời, cán bộ quản lý cấp khoa có nhận diện, đánh giá để lựa chọn sự phát triển nghề nghiệp trong bối cảnh trường đại học tự chủ với nhiều thách thức và cơ hội.

Tài liệu tham khảo

1. Kenneth R. Walker, “Trường khoa học thuật” Vol. 15, No. 4, Administration and Teaching (Autumn, 1967), pp. 200-204 (Tạp chí Quản trị và giảng dạy).
2. Shelley B. Wepner *Developing Deans as Effective Leaders for Today’s Changing Educational Landscape*, Journal of Higher Education Management, Vol. 30, No. 1 (2015): 51-64. Permalink. © 2015 American Association of University Administrators (Phát triển trường khoa như nhà lãnh đạo hiệu quả cho bối cảnh giáo dục đang thay đổi, Tạp chí Quản lý Giáo dục đại học, số 1, (2015), Hiệp hội Quản trị đại học Hoa Kỳ.
3. Hội đồng Quốc gia Giáo dục, *Diễn đàn quốc tế về giáo dục Việt Nam: Đổi mới giáo dục đại học và hội nhập quốc tế*, NXB Giáo dục, Hà Nội, 2006, tr. 43
4. Walter H. (2013) “The Development of Campus Academic Leaders,” International Journal of Leadership and Change: Vol. 1: Iss. 1, Article 7. Available at: <http://digitalcommons.wku.edu/ijlc/vol1/iss1/7>. Sự phát triển lãnh đạo học thuật của trường đại học, Tạp chí Quốc tế về Lãnh đạo và thay đổi, số 1 (2013).
5. Walter H. Gmelch, Jeffrey L. Buller. *Building academic leadership capacity. Academic Dean and the Challenges of Meeting Changing Expectations within a Competitive Higher Education Environment in Africa*. Creative Education, 6, 134-143. Xây dựng năng lực lãnh đạo học thuật.
6. Vicki J. Rosservà Linda K. Johnsrud, JE Ronald H. Heck : “Academic Deans and Directors: Assessing Their Effectiveness from Individual and Institutional Perspectives”; The Journal of Higher Education, Vol. 74, No. 1 (January/February 2003) by The Ohio State University (Các Hiệu trưởng và Trường khoa học thuật: Đánh giá hiệu quả của họ từ quan điểm cá nhân và thể chế”; Tạp chí Giáo dục đại học, Vol. 74, số 1 tháng 1+ tháng 2 năm 2003) của Đại học Ohio, Hoa Kỳ.

PHƯƠNG THỨC XÂY DỰNG TÌNH HUỐNG...

Tiếp theo trang 188

4.2. Phương pháp tình huống để đạt được hiệu quả cao hơn cần có phương tiện giảng dạy hỗ trợ. Trong thời đại cách mạng công nghệ 4.0, các phương tiện dạy học hiện đại như máy tính phòng học, máy chiếu, loa mic trợ giảng, mạng internet tại các phòng học là rất cần thiết. Vì vậy, trường cần đầu tư thêm các trang thiết bị nêu trên để phục vụ giảng dạy và học tập.

4.3. Việc xây dựng một tình huống tốt là công đoạn quan trọng trong quá trình giảng dạy Luật bằng phương pháp tình huống. Vì vậy, giảng viên cần linh hoạt thiết kế tình huống với nội dung rõ ràng. Bên cạnh đó, giảng viên cần đặt ra câu hỏi cụ thể để người học xác định được vấn đề. Luật học là môn khoa học về điều chỉnh hành vi, vì thế để xây dựng được tình huống luật hoàn thiện thì giảng viên cần không ngừng được nâng cao trình độ, tiếp cận với các phương pháp dạy học hiện đại. Ngoài ra, việc nâng cao các kỹ năng mềm cho SV liên quan đến giao tiếp, sử dụng thiết bị công nghệ trong khai thác tài liệu và văn bản pháp luật có liên quan để giải quyết tình huống là việc làm song song.

Tài liệu tham khảo

1. Hội đồng thẩm phán Tòa án nhân dân tối cao, *Nghị quyết số 03/2015/NQ-HĐTP ngày 28/10/2015 về quy trình lựa chọn, công bố và áp dụng án lệ*.
2. Hội đồng thẩm phán Tòa án nhân dân tối cao, *Nghị quyết số 03/2015/NQ-HĐTP ngày 28/10/2015 về quy trình lựa chọn, công bố và áp dụng án lệ*.
3. Nguyễn Đức, *Hướng ra nào cho vụ “xin thừa kế tình trùng”?*. Nguồn: <https://tuoitre.vn>, truy cập ngày 10/6/2021.
4. Tô Văn Hòa, *Tình huống pháp luật và phương pháp sử dụng tình huống trong giảng dạy luật học, Luật Tài chính - Ngân hàng*. Nguồn: <https://luattaichinh.wordpress.com>, truy cập ngày 10/6/2021.