

NĂNG LỰC THÍCH ỨNG CỦA ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ CẤP CƠ SỞ TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC THỦ ĐÔ HÀ NỘI ĐÁP ỨNG YÊU CẦU THỰC HIỆN TỰ CHỦ, TỰ CHỊU TRÁCH NHIỆM

Nguyễn Thị Quỳnh⁺,
Đỗ Thị Thu Hằng

Trường Đại học Thủ đô Hà Nội
⁺Tác giả liên hệ • Email: ntquynh@daihocthudo.edu.vn

Article history

Received: 15/10/2025

Accepted: 21/11/2025

Published: 20/02/2026

Keywords

Adaptive capacity, grassroots management staff, the require autonomy and self-responsibility, Hanoi Metropolitan University

ABSTRACT

The digital age and the globalization trend pose urgent requirements for the adaptability of the team of institutional managers at universities, especially in the implementation of international cooperation. Adaptability includes many component capacities and is vividly expressed to create a unique mark, demonstrating the personal qualities of the managers. Based on the relevant theories, the researcher conducted a survey of the current status of adaptability among the team of Directors/Deputy Directors of training programs at Hanoi Metropolitan University, summarizing the strengths and weaknesses. Accordingly, recommendations are proposed to improve their adaptability to effectively meet the requirements of autonomy and self-responsibility in the university's development strategy. The research results reveal core competencies necessary for institutional management teams, and at the same time open up a new approach in enhancing adaptability in alignment with the requirements of university governance innovation in the context of globalization.

1. Mở đầu

Cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 và xu thế toàn cầu hóa đã và đang tác động sâu sắc đến mọi lĩnh vực, trong đó giáo dục đại học. Trong kỉ nguyên số, yêu cầu đối với CBQL giáo dục nói chung và CBQL cấp cơ sở của trường đại học nói riêng không chỉ dừng ở năng lực chuyên môn mà còn bao gồm khả năng thích ứng nhanh với biến động, sử dụng hiệu quả công nghệ, giao tiếp liên văn hóa và lãnh đạo sự thay đổi (Lê Hùng Huy và Trần Văn Trung, 2024). Do đó, năng lực thích ứng (NLTU) (adaptive capacity) của đội ngũ CBQL thể hiện qua khả năng học hỏi, điều chỉnh tư duy, hành vi và kĩ năng phù hợp với môi trường hợp tác quốc tế năng động và phức tạp trong bối cảnh hiện nay là yếu tố then chốt quyết định sự thành công của chiến lược hội nhập. Trường Đại học Thủ đô Hà Nội đang từng bước thực hiện tự chủ, tự chịu trách nhiệm theo định hướng phát triển đa ngành và đẩy mạnh hợp tác quốc tế. Căn cứ Thông tư số 04/2024/TT-BDGDĐT (Bộ GD-ĐT, 2024) hướng dẫn về vị trí làm lãnh đạo, quản lí và vị trí việc làm chức danh nghề nghiệp chuyên ngành GD-ĐT trong các cơ sở giáo dục đại học và các trường cao đẳng, Trường Đại học Thủ đô Hà Nội đã thực hiện đề án sắp xếp lại đội ngũ CBQL cấp cơ sở tại các Khoa, Viện đào tạo của nhà trường. Mỗi chương trình đào tạo (CTĐT) được điều hành trực tiếp bởi Giám đốc và Phó Giám đốc CTĐT. Đội ngũ này là cầu nối quan trọng giúp nhà trường hiện thực hóa các mục tiêu phát triển trong từng giai đoạn. Bài báo tập trung nghiên cứu cơ sở lí luận về NLTU đối với CBQL cấp cơ sở ở trường đại học và thực trạng NLTU của đội ngũ Giám đốc/Phó giám đốc CTĐT tại Trường Đại học Thủ đô Hà Nội trong bối cảnh đổi mới hiện nay.

2. Kết quả nghiên cứu

2.1. Cơ sở lí luận

2.1.1 Năng lực thích ứng

NLTU là một thành phần quan trọng trong hệ thống năng lực toàn diện của đội ngũ CBQL. Có thể hiểu, NLTU là khả năng nhận, phân tích những thay đổi mà cá nhân phải đối mặt và khả năng hành động để tạo ra những thay đổi của chính mình nhằm đáp ứng, ứng phó hiệu quả với những biến động của bối cảnh, nhằm duy trì và nâng cao hiệu quả quản lí (Heifetz và cộng sự, 2009). Theo Đặng Xuân Hải và cộng sự (2016), NLTU của một CBQL trường đại học là sự tổng hợp tri thức, kĩ năng và ý thức thái độ được phát lộ thông qua khả năng thực hiện các thay đổi để thích nghi với sự thay đổi của bối cảnh. Khả năng thích ứng được xác định thông qua khả năng phân tích và hành động để thích nghi, bao gồm nhiều yếu tố. Hiệu quả cuối cùng của một hoạt động có thể như nhau, nhưng NLTU của mỗi CBQL có biểu hiện sinh động tạo nên dấu ấn riêng, thể hiện bản lĩnh cá nhân của CBQL đó.

2.1.2. Các thành tố của năng lực thích ứng đối với cán bộ quản lý cấp cơ sở

NLTU của CBQL cấp cơ sở ở trường đại học nói chung liên quan đến các thành tố tạo nên NLTU với thay đổi cũng là một trong những tiếp cận “tăng cường NLTU” trong bối cảnh hội nhập quốc tế giáo dục đại học hiện nay, điều này rất cần thiết. Các cơ sở giáo dục ở mọi cấp học hiện nay tiếp nhận nhiều thay đổi, có thay đổi do yêu cầu của “cơ chế”, bối cảnh tạo ra, có thay đổi do yêu cầu tự thân, tự thân cơ sở giáo dục, đặc biệt đối với các cơ sở giáo dục đại học nhận thấy cần phát triển trong bối cảnh đổi mới (Đặng Xuân Hải và cộng sự, 2017).

Tổng hợp tài liệu của Dalin (1998), Fullan (2009), có thể thấy các thành tố cấu thành NLTU được xác định qua nhiều khía cạnh, bao gồm khả năng nhận diện, phân tích, phản ứng và thích ứng với các thay đổi cả từ môi trường bên ngoài và nội tại của tổ chức. Theo đó, những thành tố quan trọng của NLTU đối với CBQL cấp cơ sở ở trường đại học đáp ứng yêu cầu hợp tác quốc tế trong kỉ nguyên số bao gồm:

(1) *Năng lực nhận diện và phân tích bối cảnh*, đòi hỏi CBQL cấp cơ sở phải có khả năng nhận diện các yếu tố tác động từ môi trường bên ngoài và bên trong trường đại học. Việc nhận diện chính xác những thay đổi về chính sách, thị trường lao động, công nghệ và yêu cầu học thuật không chỉ giúp họ phản ứng kịp thời mà còn có thể định hướng chiến lược phát triển đơn vị hiệu quả. Trong môi trường tự chủ, CBQL cần phải biết cách dự đoán các xu hướng, xác định cơ hội và thách thức từ bên ngoài, đồng thời nắm vững những yếu tố nội tại như văn hóa tổ chức, tiềm lực tài chính và năng lực của đội ngũ. Năng lực nhận diện và phân tích bối cảnh có mối quan hệ mật thiết với khả năng “học hỏi thích ứng” của tổ chức (Argyris, 1991). CBQL cần phát triển khả năng nhận thức các tín hiệu thay đổi và dự đoán tác động của chúng đối với hoạt động học thuật và quản lý, từ đó có các giải pháp thích ứng hiệu quả.

(2) *Năng lực ra quyết định trong điều kiện biến động*. Trong bối cảnh tự chủ, CBQL cấp cơ sở thường xuyên phải ra quyết định trong những tình huống có sự biến động và không chắc chắn. Đặc biệt, họ phải đưa ra các quyết định trong điều kiện thông tin hạn chế và nguồn lực có giới hạn. Do đó, năng lực ra quyết định trong điều kiện biến động trở thành một thành tố cực kì quan trọng của NLTU. Năng lực này bao gồm khả năng phân tích các lựa chọn, đánh giá rủi ro và quyết định nhanh chóng nhưng vẫn đảm bảo tính chính xác và hợp lí.

(3) *Năng lực quản lý và điều hành thay đổi*. Trong điều kiện thay đổi không ngừng của giáo dục đại học, CBQL cấp cơ sở cần duy trì sự ổn định và phát triển. Họ phải biết cách thiết kế và triển khai các quá trình thay đổi, từ cải tiến CTĐT, đổi mới phương pháp giảng dạy, áp dụng công nghệ vào giảng dạy và học tập, cho đến tái cấu trúc các hoạt động học thuật và quản lý nhân sự. Quản lý thay đổi hiệu quả đòi hỏi CBQL phải làm tốt công tác “lãnh đạo thay đổi”, xây dựng sự đồng thuận trong tổ chức và tạo ra các bước đi chiến lược để dẫn dắt thay đổi (Kotter, 2012). Việc điều hành thay đổi cũng bao gồm khả năng xử lí các khủng hoảng và kháng cự từ các thành viên trong đơn vị, đồng thời duy trì động lực và sự cam kết từ đội ngũ giảng viên và nhân viên.

(4) *Năng lực giao tiếp và hợp tác đa chiều*. Trong bối cảnh giáo dục đại học hiện đại, giao tiếp không chỉ là việc truyền đạt thông tin mà còn là khả năng xây dựng mối quan hệ, thuyết phục và tạo ra các liên kết chiến lược với các đối tác bên ngoài như doanh nghiệp, chính quyền, các tổ chức nghiên cứu và cộng đồng học thuật toàn cầu. Đặc biệt, trong môi trường tự chủ, khả năng đàm phán, thỏa thuận và xây dựng mạng lưới hợp tác là điều kiện để đảm bảo nguồn lực tài chính, nhân lực và các cơ hội nghiên cứu cho đơn vị. Theo Goleman và cộng sự (2006), trí tuệ cảm xúc là yếu tố cốt lõi để quản lý quan hệ xã hội hiệu quả.

(5) *Năng lực học hỏi và đổi mới sáng tạo*. Việc cập nhật kiến thức mới, áp dụng công nghệ vào công tác quản lý và thúc đẩy các sáng kiến đổi mới là yêu cầu thiết yếu để nâng cao NLTU. CBQL cần tạo ra môi trường học hỏi không chỉ cho bản thân mà còn cho đội ngũ giảng viên và nhân viên trong đơn vị. Việc khuyến khích sáng kiến cải tiến, chia sẻ kiến thức và học hỏi từ những kinh nghiệm thực tiễn là điều cần thiết để đối phó với các thách thức trong quá trình quản lý. Theo Argyris (1991), quá trình học hỏi trong tổ chức không chỉ đơn thuần là việc tiếp nhận kiến thức mới mà còn bao gồm việc điều chỉnh các giả định cơ bản và phương thức làm việc truyền thống. CBQL cần có khả năng khuyến khích sự sáng tạo, đổi mới, từ đó xây dựng một tổ chức học tập liên tục và phát triển không ngừng.

(6) *Năng lực tạo ra sự thức tỉnh trong nhà trường*. Trong bối cảnh giáo dục hiện đại không ngừng vận động và đổi mới, các nhà quản lý giáo dục cần có một loại năng lực đặc biệt: năng lực tạo ra sự thức tỉnh trong nhà trường. Đây là năng lực cốt lõi giúp thúc đẩy sự thay đổi có ý nghĩa, bền vững, từ bên trong mỗi tổ chức giáo dục. Năng lực này bao gồm các thành tố sau: Năng lực nhận thức bối cảnh thay đổi; Năng lực nhận thức nhu cầu thay đổi; Năng lực lựa chọn vấn đề thay đổi của ba chiều trong nhà trường (chiều quản lý - lãnh đạo, chiều giảng dạy - học tập và chiều môi trường - văn hóa tổ chức); Năng lực sáng tạo chiến lược thay đổi nhà trường; Năng lực giao tiếp để chuyển tải tầm nhìn đến các thành viên trong nhà trường. Một chiến lược dù hay đến đâu cũng khó phát huy tác dụng nếu không được truyền thông hiệu quả đến đội ngũ GV, nhân viên, HS và các bên liên quan. Năng lực giao tiếp trong tạo

ra sự thức tỉnh là khả năng truyền cảm hứng, định hình nhận thức và tạo ra sự đồng thuận trong tổ chức. Việc làm rõ “vì sao cần thay đổi”, “chúng ta đang ở đâu” và “sẽ đi đến đâu” là bước khởi đầu để chuyển nhận thức thành hành động tập thể, hướng tới sự phát triển bền vững của tổ chức (Fullan, 2009; Heifetz và cộng sự, 2009).

(7) *Năng lực thực hiện sự thay đổi trong nhà trường*. Sau khi hình thành nhận thức và định hướng thay đổi, thách thức lớn nhất đối với CBQL là năng lực hiện thực hóa sự thay đổi trong thực tiễn vận hành nhà trường. Năng lực này không chỉ dừng ở việc triển khai kế hoạch chiến lược, mà còn thể hiện ở khả năng nhận diện, ứng phó và điều chỉnh linh hoạt trước các yếu tố kháng cự nhằm bảo đảm sự thay đổi diễn ra hiệu quả và bền vững (Nguyễn Xuân Thanh và Đỗ Văn Đoạt, 2025). Theo Kotter (2012), việc dẫn dắt thay đổi đòi hỏi nhà quản lý phải xác định rõ rào cản, lựa chọn chiến lược phù hợp với từng nhóm đối tượng và duy trì động lực trong toàn hệ thống. Argyris (1991) nhấn mạnh, quá trình học hỏi tổ chức chỉ thực sự diễn ra khi nhà lãnh đạo biết phản tư, điều chỉnh hành vi và mô hình hành động dựa trên thực tiễn. Vì vậy, năng lực thực hiện thay đổi bao gồm: khả năng nhận diện và phân loại rào cản; năng lực lựa chọn chiến lược tác động phù hợp với từng chiều thay đổi trong nhà trường; năng lực điều chỉnh linh hoạt tiến độ, quy mô, nguồn lực và cách thức phối hợp nhằm duy trì định hướng chung nhưng thích ứng với bối cảnh cụ thể.

(8) *Năng lực xây dựng văn hóa chấp nhận sự thay đổi trong nhà trường*. Xây dựng văn hóa chấp nhận và tích cực đón nhận sự thay đổi là điều kiện tiên quyết để các cải cách giáo dục không mang tính phong trào hay áp đặt. Nhà quản lý giáo dục cần phát triển năng lực kiến tạo văn hóa tổ chức với ba thành tố cơ bản: *Năng lực nghi thức hóa sự thay đổi* - tức là tạo ra những khuôn mẫu hành động tập thể có tính biểu tượng và được duy trì ổn định, qua đó củng cố niềm tin và thái độ tích cực đối với đổi mới; *Năng lực điều hòa giá trị cốt lõi*, giúp cân bằng giữa giá trị truyền thống và giá trị mới, đảm bảo sự thay đổi diễn ra trong tinh thần kế thừa và phát triển; *Năng lực nuôi dưỡng giá trị đổi mới nội tại*, tức là khuyến khích các thành viên xem sự thay đổi như một phần tự nhiên của nghề nghiệp và sự phát triển cá nhân. Theo Goleman và cộng sự (2006), lãnh đạo cảm xúc có vai trò quan trọng trong việc hình thành bầu không khí tích cực, khơi dậy cam kết và đồng thuận của tập thể. Dalin (1998) nhấn mạnh rằng sự phát triển nhà trường chỉ bền vững khi văn hóa tổ chức coi đổi mới là giá trị nội tại, chứ không phải nhiệm vụ tạm thời.

2.2. Đặc điểm, vai trò của đội ngũ cán bộ quản lý cấp cơ sở tại Trường Đại học Thủ đô Hà Nội đáp ứng yêu cầu tự chủ, tự chịu trách nhiệm

Căn cứ Luật Giáo dục đại học (Quốc hội, 2012), Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục đại học (Quốc hội, 2018); Thông tư số 04/2024/TT-BGDĐT (Bộ GD-ĐT, 2024) hướng dẫn về vị trí việc làm lãnh đạo, quản lý và vị trí việc làm chức danh nghề nghiệp chuyên ngành GD-ĐT trong các cơ sở giáo dục đại học và các trường cao đẳng; Quyết định số 3221/QĐ-UBND (Ủy ban Nhân dân Thành phố Hà Nội, 2023) ban hành Quy định vị trí, chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của Trường Đại học Thủ đô Hà Nội, Trường Đại học Thủ đô Hà Nội đã ban hành Quyết định số 1490/QĐ-ĐHTĐHN ngày 06/9/2024 Quy định về vị trí việc làm Giám đốc CTĐT, Phó Giám đốc CTĐT (Trường Đại học Thủ đô Hà Nội, 2024). Theo đó, mỗi CTĐT của các Khoa, Viện đào tạo của nhà trường có Giám đốc/Phó Giám đốc CTĐT thực hiện các chức năng, nhiệm vụ điều hành các hoạt động của CTĐT theo quy định.

Bảng 1. Quy mô số lượng và trình độ chuyên môn đào tạo của đội ngũ Giám đốc/Phó Giám đốc CTĐT ở Trường Đại học Thủ đô Hà Nội

Tổng số	Chức vụ		Trình độ đào tạo			Giới tính	
	Giám đốc CTĐT	Phó Giám đốc CTĐT	PGS	TS	Th.S	Nam	Nữ
52	30	22	3	38	11	14	38

Trong cơ cấu tổ chức của Trường Đại học Thủ đô Hà Nội, đội ngũ CBQL cấp cơ sở/Giám đốc CTĐT giữ vai trò then chốt trong tổ chức thực hiện các nhiệm vụ chuyên môn và quản lý tại các đơn vị trực thuộc như Khoa/Viện, ngành đào tạo. Đây là lực lượng trung gian kết nối giữa lãnh đạo cấp cao của nhà trường và đội ngũ giảng viên, viên chức ở cấp cơ sở, đồng thời trực tiếp tham gia điều hành, triển khai chiến lược phát triển trong từng lĩnh vực chuyên môn cụ thể. Giám đốc/Phó Giám đốc CTĐT vừa đảm nhiệm công tác chuyên môn (giảng dạy, nghiên cứu), vừa thực hiện nhiệm vụ quản lý hành chính, nhân sự, kế hoạch trong phạm vi ngành mình phụ trách. Trong cấu trúc quản trị của một cơ sở giáo dục đại học, đội ngũ CBQL cấp cơ sở được xem là trục xoay giữa chiến lược quản trị ở tầm vĩ mô và hoạt động thực tiễn ở tầm vi mô. Trong bối cảnh đầy mạnh mẽ hợp tác quốc tế ở trường đại học đòi hỏi đội ngũ này không chỉ thực hiện tốt vai trò quản trị hành chính mà còn phải thể hiện năng lực lãnh đạo học thuật, thích ứng với sự biến động không ngừng của môi trường giáo dục đại học hiện đại trong kỉ nguyên số.

Vai trò của họ được thể hiện qua các phương diện sau: (1) Là cầu nối chiến lược giữa lãnh đạo nhà trường và các đơn vị học thuật: CBQL cấp cơ sở là lực lượng quan trọng trong việc truyền tải, cụ thể hóa và tổ chức triển khai các định hướng chiến lược của Ban Giám hiệu đến các giảng viên, đồng thời phản hồi thực tiễn để điều chỉnh chính sách

và chiến lược chung. Theo Floyd và Dimmock (2011), vai trò “trung gian” này mang tính tương tác hai chiều, yêu cầu năng lực giao tiếp hiệu quả, khả năng đàm phán và điều chỉnh giữa tầm nhìn chiến lược và năng lực thực tiễn của đơn vị; (2) Là tác nhân chủ lực thúc đẩy đổi mới và phát triển học thuật: việc thúc đẩy đổi mới giảng dạy, nghiên cứu khoa học, chuyên giao công nghệ và phục vụ cộng đồng phụ thuộc phần lớn vào khả năng lãnh đạo và quản lý hiệu quả của đội ngũ CBQL cấp cơ sở. Họ là người định hướng, khuyến khích và tạo điều kiện cho các sáng kiến đổi mới trong đơn vị, đồng thời đảm bảo sự gắn kết giữa đổi mới và chất lượng. Middlehurst (1993) nhấn mạnh rằng quản lý học thuật không chỉ là tổ chức thực hiện mà còn là “lãnh đạo học thuật”, tức là phải có khả năng truyền cảm hứng, thuyết phục và xây dựng văn hóa đổi mới trong đội ngũ giảng viên; (3) Điều phối, phát triển và tối ưu hóa nguồn nhân lực: trong bối cảnh các trường đại học thực hiện tự chủ nhân sự, CBQL cấp cơ sở có vai trò thiết kế lại cơ cấu tổ chức, bố trí nhân sự, phân công nhiệm vụ hợp lý và quản lý hiệu quả hiệu suất làm việc của đội ngũ giảng viên. Họ cũng là người phát hiện, bồi dưỡng và phát triển tiềm năng của cán bộ giảng dạy và nghiên cứu thông qua các hoạt động đào tạo, mentoring, đánh giá hiệu quả công việc và thiết lập lộ trình phát triển nghề nghiệp. Ramsden (1998) cho rằng: “Quản lý học thuật hiệu quả ở cấp cơ sở là yếu tố cốt lõi quyết định chất lượng đào tạo và nghiên cứu”; (4) Xây dựng văn hóa tổ chức và hệ giá trị học thuật: Văn hóa học thuật là nền tảng cho các hành vi đạo đức nghề nghiệp, chuẩn mực giao tiếp, tinh thần học thuật và hợp tác nội bộ. CBQL cấp cơ sở là người định hình và duy trì các giá trị này thông qua hành vi lãnh đạo, cơ chế khen thưởng, truyền thông nội bộ và phản ứng trước khủng hoảng. Họ góp phần nuôi dưỡng một môi trường học thuật lành mạnh, công bằng và khuyến khích phát triển cá nhân.

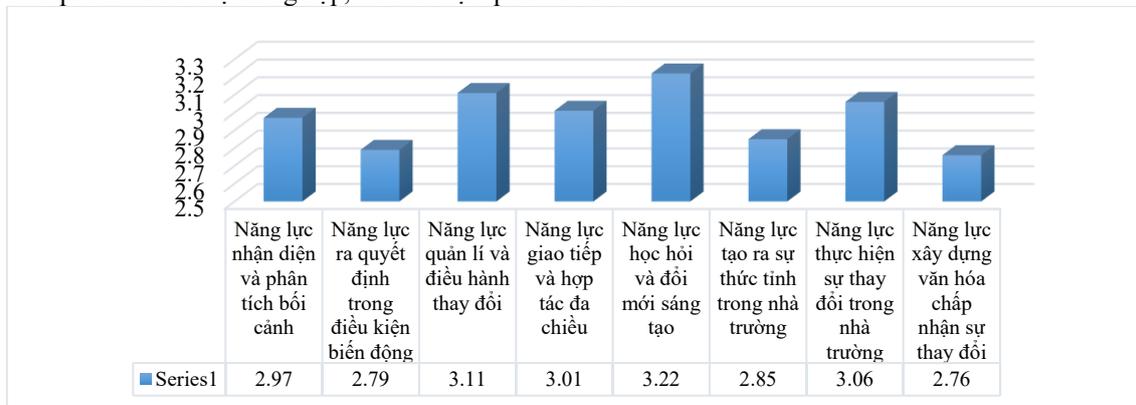
2.3. Thực trạng năng lực thích ứng của đội ngũ cán bộ quản lý cấp cơ sở tại Trường Đại học Thủ đô Hà Nội đáp ứng yêu cầu tự chủ, tự chịu trách nhiệm

2.3.1. Khái quát chung về khảo sát

Nhằm đánh giá NLTU của đội ngũ Giám đốc/Phó Giám đốc CTĐT tại Trường Đại học Thủ đô Hà Nội đáp ứng yêu cầu tự chủ, tự chịu trách nhiệm, nghiên cứu đã tiến hành khảo sát bằng phiếu hỏi đối với 48 người là Giám đốc, Phó Giám đốc CTĐT tại Trường. Nghiên cứu sử dụng thang đo khảo sát về mức độ kết quả thực hiện, với điểm trung bình (ĐTB) chung được quy ước theo thang đo 4 mức độ (Yêu: $1.0 < \text{ĐTB} < 1.75$; Trung bình: $1.75 < \text{ĐTB} < 2.5$; Khá: $2.5 < \text{ĐTB} < 3.25$; Tốt: $3.25 < \text{ĐTB} < 4$).

2.3.2. Kết quả khảo sát và bàn luận

Kết quả khảo sát được tổng hợp, xử lý số liệu qua biểu đồ 1:



Biểu đồ 1. Thực trạng NLTU của đội ngũ CBQL cấp cơ sở tại Trường Đại học Thủ đô Hà Nội đáp ứng yêu cầu tự chủ, tự chịu trách nhiệm

Trong bối cảnh thực hiện tự chủ, tự chịu trách nhiệm, CBQL cấp cơ sở cũng nhận thức đúng đắn về sự cần thiết phải rèn luyện NLTU để đáp ứng sự thay đổi, sự chuyển dịch của Trường Đại học Thủ đô Hà Nội trong thời đại kỹ nguyên số. Các năng lực thành phần của NLTU được CBQL cấp cơ sở đánh giá thực hiện tốt chủ yếu thuộc nhóm học thuật, chuyên môn và quản lý vận hành nội bộ. Đội ngũ này thể hiện sự ham học hỏi, thành thạo trong cải tiến chương trình, đổi mới dạy học, ứng dụng công nghệ, giao tiếp và duy trì môi trường làm việc ổn định. Họ là hình mẫu của một chuyên gia được đề bạt, một Giám đốc/Phó Giám đốc CTĐT giỏi chuyên môn, có trách nhiệm và vận hành hiệu quả công việc hằng ngày. Đồng thời, họ cũng là những nhà lãnh đạo học thuật (mạnh về chuyên môn, đổi mới phương pháp dạy học) và nhà quản lý nội bộ hiệu quả (giỏi giao tiếp, tạo môi trường hợp tác). Các năng lực nổi trội ở họ là: khả năng nhận diện năng lực đội ngũ; nhận diện thay đổi công nghệ; đổi mới phương pháp dạy học; khả

năng cải tiến CTĐT; lắng nghe và đồng cảm; giao tiếp hiệu quả với nhiều nhóm đối tượng; cập nhật kiến thức; ứng dụng công nghệ trong quản lý; nhận thức bối cảnh thay đổi và nhu cầu thay đổi.

Tuy nhiên, đội ngũ CBQL cấp cơ sở Trường Đại học Thủ đô Hà Nội còn hạn chế ở vai trò lãnh đạo chiến lược. Các điểm yếu đã được chỉ ra một cách nhất quán đều xoay quanh các năng lực hướng ngoại và ứng phó với bất định, bao gồm: Phân tích môi trường bên ngoài, dự báo xu hướng, ra quyết định trong rủi ro, quản lý sự không chắc chắn, xử lý khủng hoảng, xây dựng mạng lưới hợp tác bên ngoài, năng lực sáng tạo chiến lược thay đổi nhà trường, năng lực hình thành giá trị đón nhận sự thay đổi trong nhà trường... Điểm yếu mang tính hệ thống nằm ở tất cả các năng lực đòi hỏi tầm nhìn xa, tư duy hệ thống, khả năng ứng biến và năng lực tạo ảnh hưởng để dẫn dắt tổ chức vượt qua các biến động. Các hạn chế năng lực bao gồm: Tư duy chiến lược (hạn chế trong việc phân tích môi trường bên ngoài, dự báo xu hướng, sáng tạo chiến lược và xây dựng tầm nhìn); Lãnh đạo thích ứng (hạn chế trong việc ra quyết định dưới áp lực, quản trị rủi ro, xử lý khủng hoảng và điều chỉnh kế hoạch một cách linh hoạt); Lãnh đạo chuyển đổi văn hóa (hạn chế nhất trong việc kiến tạo một nền văn hóa cởi mở, chấp nhận và chủ động đón nhận sự thay đổi).

Từ các phân tích, đánh giá trên, có thể thấy, NLTU của đội ngũ CBQL cấp cơ sở tại Trường Đại học Thủ đô Hà Nội chưa có sự tương thích giữa năng lực hiện có và yêu cầu của bối cảnh tự chủ đại học. Họ được trang bị tốt để duy trì sự ổn định và cải tiến dần dần, nhưng lại thiếu hụt các năng lực cần thiết để dẫn dắt sự thay đổi mang tính đột phá và chuyển đổi. Nhà trường cần có một cuộc cách mạng trong tư duy và chiến lược phát triển đội ngũ quản lý. Cần cấp bách chuyển trọng tâm từ bồi dưỡng chuyên môn sang đào tạo và huấn luyện các kỹ năng lãnh đạo chiến lược, lãnh đạo thích ứng và lãnh đạo chuyển đổi văn hóa. Nếu không, đội ngũ này sẽ là một rào cản thay vì là động lực cho sự phát triển của Nhà trường trong giai đoạn mới.

Một số nguyên nhân của hạn chế xuất phát từ chính đặc điểm phát triển của đội ngũ CBQL cấp cơ sở tại Trường Đại học Thủ đô Hà Nội. Họ là những chuyên gia cá nhân xuất sắc bởi họ tin rằng sự phát triển phụ thuộc chủ yếu vào nỗ lực bản thân. Tư duy này thúc đẩy họ tập trung vào nội tại, học hỏi không ngừng và nâng cao chuyên môn, tạo nên những điểm sáng trong hồ sơ năng lực nhưng cũng chính điều này lại khiến họ đánh giá thấp vai trò của các yếu tố mang tính hệ thống. Họ còn hạn chế về xây dựng mạng lưới vì tin vào sức mạnh cá nhân hơn là sức mạnh của các mối quan hệ; yếu về sáng tạo chiến lược và xây dựng tầm nhìn vì họ chú trọng vào việc nâng cao trình độ chuyên môn hiện tại hơn là phân tích các yếu tố vĩ mô. Họ chưa có thể mạnh về xây dựng văn hóa vì họ cho rằng khả năng chịu áp lực của mỗi cá nhân quan trọng hơn việc tạo ra một môi trường và chính sách hỗ trợ chung. Quá trình phát triển đội ngũ này không chỉ đơn thuần là trang bị kỹ năng, mà phải là một quá trình chuyển đổi nhận thức. Cần giúp họ nhận ra rằng, để thành công trong vai trò lãnh đạo, việc xây dựng một hệ thống, một văn hóa và các mối quan hệ hỗ trợ còn quan trọng hơn cả việc nỗ lực hoàn thiện năng lực cá nhân một cách đơn lẻ.

2.4. Một số khuyến nghị về nâng cao năng lực thích ứng cho đội ngũ cán bộ quản lý cấp cơ sở tại Trường Đại học Thủ đô Hà Nội đáp ứng yêu cầu tự chủ, tự chịu trách nhiệm

Trong kỉ nguyên số, nhằm hiện thực hóa mục tiêu tự chủ, tự chịu trách nhiệm và đẩy mạnh hợp tác quốc tế trong giáo dục đại học, Trường Đại học Thủ đô Hà Nội cần sẵn sàng về nguồn nhân lực, then chốt là đội ngũ Giám đốc và Phó Giám đốc các CTĐT trong nhà trường, nhất là các ngành có thể mạnh và cơ hội hợp tác cao.

Một số khuyến nghị được đặt ra như sau: (1) *Xây dựng và ban hành khung NLTU cho CBQL cấp cơ sở*. Đây là giải pháp nền tảng, cần định nghĩa rõ ràng các tiêu chí và cấp độ năng lực cần có ở mỗi vị trí CBQL. Khung năng lực sẽ là công cụ để đánh giá chính xác thực trạng, làm cơ sở xây dựng CTĐT và định hướng cho lộ trình phát triển của mỗi cá nhân; (2) *Xây dựng hệ sinh thái số hỗ trợ hoạt động hợp tác quốc tế trong đào tạo và nghiên cứu khoa học*. Nhà trường cần đầu tư và chuẩn hóa các công cụ làm việc hiệu quả như: Xây dựng một Cổng thông tin hợp tác quốc tế tích hợp mọi thông tin, quy trình, biểu mẫu và tài liệu hướng dẫn. Cung cấp các nền tảng quản lý dự án và cộng tác trực tuyến. Triển khai chương trình cố vấn và tạo điều kiện cho CBQL tham gia các chương trình trao đổi, học tập ngắn hạn ở nước ngoài. Thành lập một Tổ hỗ trợ kỹ thuật chuyên trách, sẵn sàng giải quyết các vấn đề kỹ thuật cho CBQL; (3) *Thúc đẩy văn hóa tổ chức khuyến khích đổi mới và học hỏi*. Vai trò của lãnh đạo nhà trường là then chốt trong việc kiến tạo một môi trường làm việc cởi mở, khuyến khích CBQL đưa ra sáng kiến và không ngại thử nghiệm. Cần xây dựng cơ chế chấp nhận rủi ro có kiểm soát, xem các thất bại nhỏ là cơ hội để học hỏi. Đồng thời, cần thường xuyên vinh danh, khen thưởng và lan tỏa các tấm gương, câu chuyện thành công trong thực hiện các nhiệm vụ đổi mới để tạo động lực. CBQL nhà trường cũng như CBQL cấp cơ sở cần kiến tạo và nuôi dưỡng các giá trị như: Tư duy học tập liên tục; tinh thần thử nghiệm và chấp nhận sai lầm; đánh giá theo quá trình và nỗ lực, không chỉ theo kết quả cuối cùng; ghi nhận và lan tỏa điển hình đổi mới, không chỉ về thành tích mà cả về thái độ tích cực với thay đổi. Xây dựng những giá trị này đòi hỏi nhà quản lý không chỉ làm vai trò hành chính, mà còn là

người kiến tạo văn hóa và kiên trì vun đắp tinh thần đổi mới như một phẩm chất tập thể; (4) *Hoàn thiện cơ chế, chính sách nhân sự gắn với yêu cầu năng lực*. Cần tích hợp các yêu cầu về NLTU trong hợp tác quốc tế vào các quy định về tuyển dụng, bổ nhiệm, đánh giá và đãi ngộ CBQL. Việc lượng hóa các tiêu chí như hiệu quả dự án hợp tác quốc tế, mức độ thành thạo ngoại ngữ, khả năng ứng dụng công nghệ vào đánh giá thi đua sẽ tạo ra động lực thực chất để đội ngũ CBQL nỗ lực hoàn thiện bản thân.

3. Kết luận

Nâng cao NLTU cho đội ngũ CBQL cấp cơ sở là một nhiệm vụ mang tính chiến lược, quyết định trực tiếp đến hiệu quả đáp ứng yêu cầu thực hiện tự chủ, tự chịu trách nhiệm cũng như các hoạt động hợp tác quốc tế tại Trường Đại học Thủ đô Hà Nội. Việc đổi mới và giải quyết các khoảng trống năng lực về tư duy, ngoại ngữ, kỹ năng số và khả năng quản lý thay đổi đòi hỏi một cách tiếp cận hệ thống và quyết tâm chính trị cao. CBQL các cấp trong nhà trường cần quan tâm tới các vấn đề như xây dựng khung năng lực, đổi mới đào tạo, kiến tạo hệ sinh thái số, thúc đẩy văn hóa học hỏi đến hoàn thiện chính sách nhân sự đối với đội ngũ Giám đốc/Phó Giám đốc CTĐT sẽ tạo ra một cú hích mạnh mẽ trong thực hiện nhiệm vụ xây dựng một đội ngũ CBQL chuyên nghiệp, năng động và tự tin, sẵn sàng đưa vị thế của Trường Đại học Thủ đô Hà Nội vươn tầm khu vực và quốc tế.

Tài liệu tham khảo

- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69(3), 99-109.
- Bộ GD-ĐT (2024). *Thông tư số 04/2024/TT-BGDĐT ngày 29/3/2024 hướng dẫn về vị trí việc làm lãnh đạo, quản lý và vị trí việc làm chức danh nghề nghiệp chuyên ngành giáo dục và đào tạo trong các cơ sở giáo dục đại học và các trường cao đẳng*.
- Dalin, P. (1998). *School development: Theories and strategies. An international handbook*. London: Cassell.
- Đặng Xuân Hải (chủ biên, 2017). *Năng lực thích ứng của cán bộ quản lý nhà trường trong bối cảnh đổi mới giáo dục* (sách chuyên khảo). NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
- Đặng Xuân Hải, Lê Thái Hưng, Đỗ Thị Thu Hằng (2016). Thích ứng với thay đổi của cán bộ quản lý trường đại học trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay ở Việt Nam (Nghiên cứu trường hợp ở Đại học Quốc gia Hà Nội). *Tạp chí Khoa học, Đại học Quốc gia Hà Nội: Nghiên cứu Giáo dục*, 32(3), 61-73.
- Floyd, A., & Dimmock, C. (2011). “Jugglers”, ‘copers’ and ‘strugglers’: Academics’ perceptions of being a head of department in a post-1992 UK university and how it influences their future careers. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 33(4), 387-399. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2011.585738>
- Fullan, M. (2009). *The challenge of change: Start school improvement now!* Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2006). *Primal leadership: Learning to lead with emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and Tactics for changing your organization and the world*; Cambridge, MA: Harvard; Business Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change* (With a new preface by the author). Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Lê Hùng Huy, Trần Văn Trung (2024). Một số vấn đề lý luận về lý thuyết quản lý sự thay đổi trường học trong bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo ở Việt Nam. *Tạp chí Giáo dục*, 24(số đặc biệt 6), 39-44. <https://tcgd.tapchigiaoduc.edu.vn/index.php/tapchi/article/view/2142>
- Middlehurst, R. (1993). *Leading Academics*. Open University Press.
- Nguyễn Xuân Thanh, Đỗ Văn Đoạt (2025). Quản lý hoạt động dạy học trong trường tiểu học theo tiếp cận quản lý sự thay đổi: Một nghiên cứu lý luận. *Tạp chí Giáo dục*, 25(số đặc biệt 4), 12-18. <https://tcgd.tapchigiaoduc.edu.vn/index.php/tapchi/article/view/3610>
- Quốc hội (2012). *Luật Giáo dục đại học*. Luật số 08/2012/QH13, ban hành ngày 18/06/2012.
- Quốc hội (2018). *Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục đại học*. Luật số 34/2018/QH14, ban hành ngày 19/11/2018.
- Ramsden, P. (1998). *Learning to lead in higher education*. Routledge.
- Trường Đại học Thủ đô Hà Nội (2024). *Quyết định số 1490/QĐ-DHĐHND ngày 06/9/2024 của Hiệu trưởng Trường Đại học Thủ đô Hà Nội quy định về vị trí việc làm Giám đốc chương trình đào tạo, Phó Giám đốc chương trình đào tạo*.
- Ủy ban Nhân dân thành phố Hà Nội (2023). *Quyết định số 3221/QĐ-UBND ngày 23/6/2023 ban hành Quy định vị trí, chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của Trường Đại học Thủ đô Hà Nội*.