

XÂY DỰNG TIÊU CHÍ CHỌN LỌC QUẢN LÝ CẤP TRUNG TRONG THỜI ĐẠI TRÍ TUỆ NHÂN TẠO BẰNG PHƯƠNG PHÁP DELPHI

DEVELOPING CRITERIA FOR MIDDLE LEVEL MANAGER SELECTION IN THE AI ERA USING THE DELPHI METHOD

Phạm Quang Huy¹,
Nguyễn Thị Thê Hà^{1,+},
Phạm Quang Minh²,
Phạm Ngọc Vân Anh³

¹Trường Cao đẳng Cộng đồng Đồng Tháp;

²Trường Đại học Minh Truyền, Đài Loan;

³Trường Đại học Đạm Giang, Đài Loan

+Tác giả liên hệ • Email: theha@dtcc.edu.vn

Article history

Received: 08/12/2025

Accepted: 27/01/2026

Published: 20/4/2026

Keywords

Middle manager, delphi
method, vocational
education, Vietnam

ABSTRACT

The development of artificial intelligence, coupled with changes in the labor market, is creating a demand for innovation in governance and workforce development in Vietnamese vocational education. Within the school management structure, middle management serves as an intermediary between strategic direction and professional activities, directly supporting lecturers in adapting to technology. However, the selection process for this workforce currently lacks a unified set of criteria that meets the requirements of digital transformation and the application of artificial intelligence. This paper applies the Delphi methodology, involving 22 experts across two rounds of surveys, achieving a consensus rate of over 85%, to develop a set of criteria for selecting middle management in vocational education institutions. The results show that the criteria system comprises four groups of level 2 criteria: capacity development, management system improvement, work culture building, and learning culture building, corresponding to 15 level 3 criteria. The criteria system developed not only supplements the theoretical basis of middle management in the context of artificial intelligence but also provides a usable reference framework for the selection, evaluation, and development of middle management teams in vocational education practice.

1. Mở đầu

Chuyển đổi số và sự phát triển của trí tuệ nhân tạo (AI) đang tạo ra những thay đổi sâu rộng đối với hoạt động KT-XH, trong đó có GD-ĐT (Henderikx và Stoffers, 2022; OECD, 2023). Đối với giáo dục nghề nghiệp, sự phát triển của AI không chỉ tác động đến hoạt động dạy học mà còn đặt ra những yêu cầu mới đối với công tác quản lý, tổ chức nhân sự và định hướng phát triển nhà trường nhằm đáp ứng sự dịch chuyển nhanh của thị trường lao động (UNESCO, 2023). Các nghiên cứu quốc tế cho thấy việc ứng dụng AI trong giáo dục đòi hỏi sự điều chỉnh đồng bộ từ chương trình đào tạo, phương pháp giảng dạy đến năng lực quản lý và điều hành ở các cơ sở đào tạo nghề (OECD, 2021; Holmes và cộng sự, 2019). Trong tiến trình này, đội ngũ quản lý cấp trung (QLCT) có vai trò trực tiếp trong việc tổ chức triển khai các định hướng phát triển của nhà trường vào hoạt động chuyên môn, đồng thời hỗ trợ giảng viên thích ứng với yêu cầu đổi mới về công nghệ và phương thức làm việc.

Tại Việt Nam, công tác lựa chọn và bổ nhiệm QLCT trong các cơ sở giáo dục nghề nghiệp hiện nay vẫn chủ yếu dựa trên kinh nghiệm công tác và năng lực chuyên môn, trong khi các yêu cầu liên quan đến quản trị đổi mới, năng lực thích ứng công nghệ và phát triển môi trường học tập trong bối cảnh AI chưa được cụ thể hóa thành các tiêu chí thống nhất. Phần lớn các công trình nghiên cứu tập trung vào tác động của AI đối với hoạt động dạy học và học tập (Holmes và cộng sự, 2019; OECD, 2021), hoặc bàn luận về quản lý nhà trường trong chuyển đổi số (Nguyễn Thị Vân và cộng sự, 2022; Đỗ Thị Thu Hằng, 2022), trong khi vấn đề xây dựng tiêu chí lựa chọn QLCT trong bối cảnh AI, đặc biệt đối với giáo dục nghề nghiệp, vẫn chưa được phân tích một cách hệ thống. Từ yêu cầu thực tiễn đó, bài báo tập trung xây dựng bộ tiêu chí lựa chọn QLCT trong các cơ sở giáo dục nghề nghiệp Việt Nam trong bối cảnh AI. Kết quả nghiên cứu được kì vọng cung cấp cơ sở tham khảo cho các cơ sở đào tạo trong công tác tuyển chọn,

đánh giá và phát triển đội ngũ quản lý, góp phần nâng cao hiệu quả quản trị và thúc đẩy quá trình đổi mới giáo dục nghề nghiệp theo hướng phù hợp với yêu cầu của thị trường lao động trong kỉ nguyên số.

2. Kết quả nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý luận

2.1.1. Khái niệm “quản lý cấp trung” trong cơ sở giáo dục

Trong nghiên cứu giáo dục, QLCT thường được đề cập thông qua các thuật ngữ “middle managers” hoặc “middle leaders”, dùng để chỉ những CBQL đảm nhiệm vai trò lãnh đạo ở cấp bộ phận như trưởng khoa, trưởng bộ môn hoặc trưởng các đơn vị chức năng. Các nghiên cứu quốc tế cho rằng, QLCT vừa thực hiện chức năng quản trị hành chính, vừa giữ vai trò dẫn dắt chuyên môn, đặc biệt trong tổ chức hoạt động dạy học, phát triển chương trình và hỗ trợ đội ngũ giảng dạy (Bush, 2019; Harris và cộng sự, 2020). Theo Pinheiro và Alves (2024), QLCT trong giáo dục không đơn thuần là người truyền đạt chỉ đạo từ cấp trên, mà là chủ thể điều phối và kết nối, góp phần điều chỉnh hoạt động của đơn vị nhằm thực hiện mục tiêu chung của nhà trường. Trên cơ sở các tiếp cận nêu trên, trong phạm vi bài báo này, QLCT trong cơ sở giáo dục nghề nghiệp được hiểu là những cán bộ giữ chức danh trưởng hoặc phó các phòng, khoa và trung tâm, có trách nhiệm tổ chức, điều hành và giám sát hoạt động của đơn vị; phối hợp nguồn lực nhân sự; và triển khai các mục tiêu, kế hoạch của nhà trường ở cấp cơ sở.

2.1.2. Trí tuệ nhân tạo trong giáo dục và những yêu cầu đặt ra đối với quản lý cấp trung

Sự phát triển của AI đã và đang tác động rõ rệt đến phương thức tổ chức dạy học trong giáo dục. Một số nghiên cứu quốc tế chỉ ra rằng, AI hỗ trợ tự động hóa một số nhiệm vụ giảng dạy, mở rộng khả năng cá nhân hóa học tập và tăng cường tương tác giữa người dạy và người học (Ningsih và cộng sự, 2025; Su và Yang, 2023). Bên cạnh những lợi ích này, việc ứng dụng AI cũng đặt ra các vấn đề liên quan đến chất lượng dữ liệu, năng lực sử dụng công nghệ của người dạy và yêu cầu điều chỉnh phương pháp sư phạm phù hợp với môi trường số (Su và Yang, 2023). Những thay đổi trong hoạt động dạy học kéo theo các yêu cầu mới đối với công tác quản lý nhà trường. Jean-Baptiste (2025) cho rằng sự hiện diện của AI làm gia tăng yêu cầu đối với năng lực thích ứng, năng lực ra quyết định dựa trên dữ liệu và khả năng tổ chức lại quy trình làm việc của đội ngũ QLCT. Henderikx và Stoffers (2022) cũng chỉ ra quá trình chuyển đổi số dẫn đến sự thay đổi trong hành vi lãnh đạo, qua đó đặt ra yêu cầu phát triển đồng thời năng lực công nghệ, năng lực quản trị và năng lực dẫn dắt con người đối với các nhà quản lý ở cấp bộ phận. Tương tự, Kurtulush và cộng sự (2025) nhấn mạnh AI chủ yếu đóng vai trò hỗ trợ hoạt động quản lý, không thay thế vai trò của QLCT; hiệu quả ứng dụng AI phụ thuộc đáng kể vào mức độ đầu tư của tổ chức cho đào tạo lại đội ngũ quản lý, đặc biệt liên quan đến trí tuệ cảm xúc, phán đoán đạo đức và kiến thức kĩ thuật về AI. Các kết quả này cho thấy yêu cầu đối với QLCT trong môi trường giáo dục số ngày càng mở rộng theo hướng tích hợp giữa năng lực chuyên môn, quản trị và con người.

Tại Việt Nam, các nghiên cứu về AI trong giáo dục đến nay chủ yếu tập trung vào lĩnh vực giảng dạy và học tập. Nguyễn Thị Vân và cộng sự (2022) phân tích tác động của AI đối với hoạt động dạy học, hiệu quả quản lý và định hướng phát triển giáo dục theo hướng bền vững, từ lớp học truyền thống đến mô hình giáo dục thông minh. Dư Thị Chung và cộng sự (2024) xác định các nhân tố ảnh hưởng đến hành vi ứng dụng AI trong học tập của sinh viên, trong đó nhận thức về sự hữu ích và tính dễ sử dụng có tác động tích cực đến quá trình tiếp cận công nghệ. Nguyễn Thị Tô Uyên (2025) cho thấy việc sử dụng các công cụ AI góp phần nâng cao kĩ năng và động lực học tập của sinh viên trong giảng dạy ngôn ngữ lập trình C++. Ở khía cạnh quản lý, Nguyễn Thị Vân và cộng sự (2022) nhấn mạnh vai trò của tố chất cá nhân và năng lực chiến lược của QLCT đối với kết quả thực hiện chiến lược của tổ chức. Tuy nhiên, các nghiên cứu trong nước hiện chủ yếu dừng lại ở việc phân tích vai trò và tác động của QLCT trong bối cảnh ứng dụng công nghệ, trong khi việc xây dựng hệ thống tiêu chí cụ thể nhằm phục vụ công tác lựa chọn QLCT trong điều kiện AI, đặc biệt đối với giáo dục nghề nghiệp, vẫn chưa được đề cập một cách hệ thống.

2.1.3. Cơ sở chính sách và khung lý luận xây dựng hệ thống tiêu chí

Về phương diện chính sách, Thông tư số 30/2023/TT-BGDĐT của Bộ GD-ĐT (2023) đã xác lập yêu cầu ứng dụng công nghệ thông tin trong giáo dục đại học, tạo nền tảng pháp lý cho quá trình chuyển đổi số trong các cơ sở giáo dục. Bên cạnh đó, Nghị định số 29/2024/NĐ-CP của Chính phủ (2024) quy định tiêu chuẩn đối với các chức danh Trưởng phòng và Phó Trưởng phòng, bao gồm các yêu cầu về phẩm chất, năng lực chuyên môn, uy tín và kinh nghiệm quản lý. Hai văn bản này hình thành khung pháp lý trực tiếp liên quan đến công tác lựa chọn đội ngũ QLCT. Các quy định nêu trên chủ yếu xác lập tiêu chuẩn chung, trong khi những yêu cầu gắn với năng lực thích ứng công nghệ, quản trị đổi mới và phát triển văn hóa tổ chức trong môi trường số chưa được cụ thể hóa cho từng bối cảnh

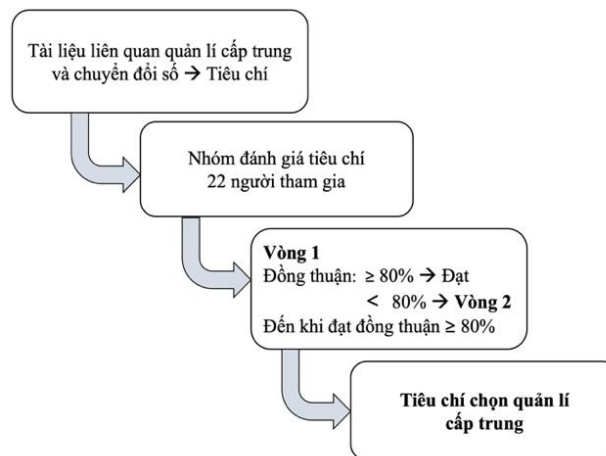
giáo dục. Đối với các cơ sở giáo dục nghề nghiệp, nơi hoạt động đào tạo gắn chặt với yêu cầu của thị trường lao động, việc cụ thể hóa các tiêu chuẩn này theo hướng phù hợp với chuyên đổi số trở thành yêu cầu thực tiễn.

Trên cơ sở kế thừa Nghị định số 29/2024/NĐ-CP và Thông tư số 30/2023/TT-BGDĐT, đồng thời tham chiếu các nghiên cứu về QLCT, nghiên cứu này xác định “lựa chọn QLCT” là tiêu chí bậc 1 của khung đánh giá. Từ tiêu chí bậc 1 này, hệ thống tiêu chí được triển khai theo cấu trúc ba bậc. Ở bậc 2, hệ thống gồm bốn nhóm tiêu chí: phát triển năng lực, xây dựng văn hóa làm việc, cải tiến hệ thống quản lý và xây dựng văn hóa học tập. Ở bậc 3, nhóm phát triển năng lực bao gồm: phát huy năng lực cá nhân, hỗ trợ đồng nghiệp thích ứng AI, cố vấn chuyên môn, xây dựng tinh thần đoàn kết và quan tâm phúc lợi vật chất, tinh thần. Nhóm xây dựng văn hóa làm việc gồm: phát huy sức mạnh tập thể, năng lực chỉ đạo, năng lực tổ chức triển khai và khả năng động viên đồng nghiệp. Nhóm cải tiến hệ thống quản lý bao gồm: tư duy đổi mới, phương pháp làm việc khoa học, năng lực phân tích - dự báo và khả năng phát hiện hạn chế, đề xuất giải pháp. Nhóm xây dựng văn hóa học tập gồm: thúc đẩy cập nhật tri thức, tổ chức chia sẻ kinh nghiệm, khuyến khích tham gia bồi dưỡng chuyên môn và thực hiện phản hồi thường xuyên. Khung lý luận này được sử dụng làm nền tảng cho việc triển khai phương pháp Delphi trong phần phương pháp nghiên cứu nhằm kiểm định mức độ cần thiết và mức độ đồng thuận của các chuyên gia đối với từng tiêu chí, qua đó hoàn thiện hệ thống tiêu chí lựa chọn QLCT trong các cơ sở giáo dục nghề nghiệp.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp Delphi với sự tham gia của 22 chuyên gia đang đảm nhiệm các vị trí quản lý tại các cơ sở giáo dục nghề nghiệp, bao gồm hiệu trưởng, phó hiệu trưởng, trưởng và phó các phòng, khoa, trung tâm. Nhóm chuyên gia gồm 4 nữ; về độ tuổi, 18 người từ 40-50 tuổi, 3 người trên 50 tuổi và 1 người từ 30-40 tuổi. Về trình độ chuyên môn, nhóm gồm 1 tiến sĩ, 14 thạc sĩ và 7 cử nhân. Kinh nghiệm quản lý phân bố với 1 người từ 10-15 năm, 6 người từ 16-20 năm và 15 người trên 20 năm. Cơ cấu này bảo đảm sự đa dạng về vị trí công tác, trình độ và thâm niên quản lý.

Quy trình Delphi được triển khai qua hai vòng từ tháng 5/2025 đến tháng 8/2025, nhằm xây dựng và hoàn thiện hệ thống tiêu chí lựa chọn QLCT trong các cơ sở giáo dục nghề nghiệp, trên cơ sở Nghị định số 29/2024/NĐ-CP, Thông tư số 30/2023/TT-BGDĐT và các công trình nghiên cứu liên quan. Ở Vòng 1, các chuyên gia đánh giá mức độ cần thiết của từng tiêu chí trong khung tiêu chí ban đầu. Một tiêu chí được chấp nhận khi tỉ lệ đồng thuận đạt từ 80% trở lên; các tiêu chí chưa đạt ngưỡng này được tiếp tục xem xét ở Vòng 2. Quy trình đánh giá được duy trì cho đến khi toàn bộ các tiêu chí đạt mức đồng thuận tối thiểu 80%. Công cụ thu thập dữ liệu được thiết kế dưới dạng câu hỏi mở nhằm tạo điều kiện cho chuyên gia trình bày quan điểm và đề xuất điều chỉnh. Bảng hỏi được gửi đến người tham gia thông qua ứng dụng Zalo - nền tảng liên lạc phổ biến tại Việt Nam. Việc tham gia nghiên cứu hoàn toàn tự nguyện và thông tin cá nhân của người tham gia được giữ ẩn danh nhằm bảo đảm tính khách quan. Ở Vòng 1, bảng hỏi được xây dựng trên nền tảng Google Forms. Trên cơ sở kết quả phân tích Vòng 1, bảng hỏi Vòng 2 được thiết kế dưới định dạng Microsoft Word để giúp chuyên gia theo dõi toàn bộ hệ thống tiêu chí và đưa ra nhận xét mang tính tổng hợp. Dữ liệu thu thập từ mỗi vòng Delphi được tổng hợp và phân tích theo tỉ lệ đồng thuận của các chuyên gia đối với từng tiêu chí. Kết quả Vòng 2 được sử dụng để xác định danh sách tiêu chí cuối cùng đạt ngưỡng đồng thuận theo tiêu chuẩn nghiên cứu. Quy trình thực hiện phương pháp Delphi được minh họa tại hình 1.



Hình 1. Quy trình Delphi trong nghiên cứu xây dựng tiêu chí lựa chọn QLCT

2.3. Kết quả đánh giá tiêu chí lựa chọn quản lý cấp trung tại cơ sở giáo dục nghề nghiệp

2.3.1. Kết quả đánh giá tiêu chí ở Vòng 1

Bảng 1. Kết quả đánh giá Vòng 1 trong việc đánh giá tiêu chí chọn QLCT

Các tiêu chí đánh giá Vòng 1	Tỉ lệ đồng thuận	Kết quả vòng 1
1. Phát triển nhân lực:		
1.1. Phát huy năng lực người tài năng		
1.2. Hỗ trợ đồng nghiệp thích ứng thời đại AI	86.4%	Đạt
1.3. Cố vấn cho đồng nghiệp		
1.4. Xây dựng tinh thần đoàn kết		
1.5. Quan tâm phúc lợi vật chất, tinh thần		
2. Xây dựng văn hóa làm việc		
2.1. Phát huy sức mạnh tập thể, cá nhân	77%	Vòng 2
2.2. Năng lực chỉ đạo	(2.2: 23% loại)	
2.3. Năng lực tổ chức triển khai thực hiện		
2.4. Động viên đồng nghiệp thực hiện		
3. Cải tiến hệ thống quản lý		
3.1. Tư duy đổi mới trong thời đại AI		
3.2. Phương pháp làm việc khoa học trong kỉ nguyên số	91%	Đạt
3.3. Phân tích và dự báo		
3.4. Phát hiện hạn chế và đề xuất giải pháp		
4. Xây dựng văn hóa học tập trong thời đại công nghệ số		
4.1. Thúc đẩy đồng nghiệp cập nhật kiến thức trong thời đại số hóa		
4.2. Tổ chức chia sẻ kinh nghiệm trong thời đại chuyển đổi số	73%	Vòng 2
4.3. Thúc đẩy tham gia khóa học nâng cao chuyên môn trong thời đại thông tin số	(4.3: 27% loại)	
4.4. Phản hồi thường xuyên		

Kết quả đánh giá của 22 chuyên gia ở Vòng 1 cho thấy mức độ đồng thuận khác nhau giữa các nhóm tiêu chí bậc 2. Hai nhóm tiêu chí “phát triển nhân lực” và “cải tiến hệ thống quản lý” nhận được sự đồng thuận cao và ổn định ngay từ vòng đánh giá đầu tiên. Cụ thể, toàn bộ năm tiêu chí bậc 3 thuộc nhóm phát triển nhân lực đều đạt ngưỡng đồng thuận, phản ánh sự thống nhất của các chuyên gia về vai trò của phát huy năng lực cá nhân, hỗ trợ đồng nghiệp thích ứng với AI, cố vấn chuyên môn, xây dựng tinh thần đoàn kết và quan tâm đến phúc lợi vật chất, tinh thần trong lựa chọn QLCT. Tương tự, nhóm tiêu chí cải tiến hệ thống quản lý đạt mức đồng thuận cao nhất, phản ánh các chuyên gia đánh giá cao yêu cầu về tư duy đổi mới, phương pháp làm việc khoa học, năng lực phân tích - dự báo và khả năng phát hiện hạn chế, đề xuất giải pháp trong bối cảnh quản trị chịu tác động của công nghệ số.

Mặt khác, hai nhóm tiêu chí “xây dựng văn hóa làm việc” và “xây dựng văn hóa học tập trong thời đại công nghệ số” chưa đạt mức đồng thuận theo ngưỡng nghiên cứu. Đối với nhóm “xây dựng văn hóa làm việc”, mặc dù đa số chuyên gia đồng thuận với các tiêu chí liên quan đến phát huy sức mạnh tập thể, năng lực tổ chức triển khai và động viên đồng nghiệp, tiêu chí “*năng lực chỉ đạo*” nhận được mức không đồng thuận tương đối cao. Kết quả này nhấn mạnh cách hiểu và kì vọng của các chuyên gia về “*năng lực chỉ đạo*” trong bối cảnh QLCT còn chưa thống nhất, cần tiếp tục làm rõ ở vòng đánh giá tiếp theo. Đồng thời, trong nhóm “Xây dựng văn hóa học tập trong thời đại công nghệ số”, các tiêu chí liên quan đến cập nhật kiến thức, chia sẻ kinh nghiệm và phản hồi thường xuyên nhận được sự đồng thuận nhất định, trong khi tiêu chí “Thúc đẩy đồng nghiệp cập nhật kiến thức trong thời đại số hóa” chưa đạt ngưỡng đồng thuận. Điều này phản ánh sự khác biệt trong quan điểm của các chuyên gia về hình thức và mức độ bồi dưỡng chuyên môn phù hợp đối với QLCT trong thực tiễn giáo dục nghề nghiệp. Như vậy, kết quả Vòng 1 cho thấy các tiêu chí gắn với năng lực cá nhân và năng lực quản trị hệ thống đạt sự thống nhất cao hơn so với các tiêu chí liên quan đến văn hóa tổ chức và văn hóa học tập, vốn chịu ảnh hưởng nhiều từ bối cảnh và thực tiễn vận hành của từng cơ sở giáo dục. Trên cơ sở đó, hai nhóm tiêu chí “phát triển nhân lực” và “cải tiến hệ thống quản lý” được giữ nguyên, trong khi các tiêu chí thuộc hai nhóm còn lại tiếp tục được điều chỉnh và đánh giá ở Vòng 2.

2.3.2. Kết quả đánh giá tiêu chí ở Vòng 2

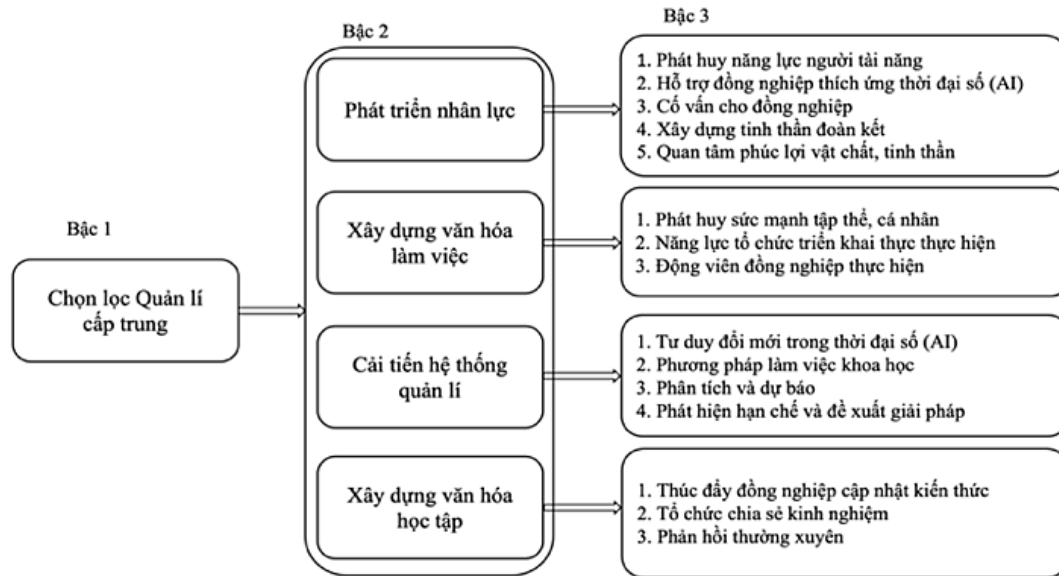
Bảng 2. Kết quả đánh giá tiêu chí ở Vòng 2 về việc chọn lọc QLCT

Các tiêu chí đánh giá Vòng 2	Tỉ lệ đồng thuận	Kết quả Vòng 2
2. Xây dựng văn hóa làm việc		
2.1. Phát huy sức mạnh tập thể, cá nhân	91%	Đạt
2.2. Năng lực tổ chức triển khai thực hiện		
2.3. Động viên đồng nghiệp thực hiện		
4. Xây dựng văn hóa học tập trong thời đại công nghệ số		
4.1. Thúc đẩy đồng nghiệp cập nhật kiến thức trong thời đại số hóa	95.5%	Đạt
4.2. Thúc đẩy tham gia khóa học nâng cao chuyên môn trong thời đại thông tin số		
4.3. Phản hồi thường xuyên		

Trên cơ sở kết quả Vòng 1, hai nhóm tiêu chí “xây dựng văn hóa làm việc” và “xây dựng văn hóa học tập trong thời đại công nghệ số” được tiếp tục đánh giá ở Vòng 2 sau khi điều chỉnh khung tiêu chí. Cụ thể, tiêu chí “*năng lực chỉ đạo*” trong nhóm xây dựng văn hóa làm việc và tiêu chí “*tổ chức chia sẻ kinh nghiệm trong thời đại chuyên đổi số*” trong nhóm xây dựng văn hóa học tập đã được loại bỏ nhằm làm rõ trọng tâm đánh giá và tăng mức độ phù hợp với thực tiễn QLCT tại các cơ sở giáo dục nghề nghiệp. Kết quả Vòng 2 chỉ ra mức độ đồng thuận của các chuyên gia đối với hai nhóm tiêu chí này tăng lên rõ rệt. Đối với nhóm “xây dựng văn hóa làm việc”, ba tiêu chí còn lại gồm phát huy sức mạnh tập thể và cá nhân, năng lực tổ chức triển khai thực hiện và động viên đồng nghiệp thực hiện đều đạt mức đồng thuận cao. Điều này khẳng định các chuyên gia thống nhất hơn trong việc nhìn nhận vai trò của QLCT gắn với năng lực tổ chức, điều phối và tạo động lực làm việc ở cấp đơn vị, thay vì nhấn mạnh các khía cạnh mang tính chỉ đạo theo chiều dọc. Tương tự, nhóm “xây dựng văn hóa học tập trong thời đại công nghệ số” cũng đạt mức đồng thuận rất cao sau khi điều chỉnh khung tiêu chí. Các tiêu chí liên quan đến thúc đẩy cập nhật kiến thức, khuyến khích tham gia bồi dưỡng chuyên môn và duy trì phản hồi thường xuyên nhận được sự thống nhất của đa số chuyên gia. Kết quả này phản ánh các chuyên gia đánh giá cao vai trò của QLCT trong việc tạo điều kiện cho học tập liên tục và cải thiện hoạt động chuyên môn thông qua các hình thức linh hoạt, phù hợp với bối cảnh chuyên đổi số. Như vậy, kết quả Vòng 2 khẳng định rằng việc điều chỉnh và tinh giản khung tiêu chí đã góp phần làm tăng mức độ đồng thuận của các chuyên gia đối với các nhóm tiêu chí liên quan đến văn hóa tổ chức và văn hóa học tập. Toàn bộ các tiêu chí được giữ lại ở Vòng 2 đều đạt ngưỡng đồng thuận trên 80%, đáp ứng tiêu chuẩn nghiên cứu và được đưa vào hệ thống tiêu chí hoàn chỉnh.

2.3.3. Tổng hợp hệ thống tiêu chí sau hai vòng Delphi

Trên cơ sở kết quả đánh giá và điều chỉnh qua hai vòng Delphi, nghiên cứu đã hoàn thiện hệ thống tiêu chí lựa chọn QLCT trong các cơ sở giáo dục nghề nghiệp. Hệ thống tiêu chí được cấu trúc theo mô hình ba bậc, trong đó bậc 1 xác định đối tượng lựa chọn là QLCT, bậc 2 phản ánh các lĩnh vực năng lực cốt lõi và bậc 3 cụ thể hóa các yêu cầu thành các tiêu chí thành phần có thể đánh giá được. Ở bậc 2, hệ thống tiêu chí gồm bốn nhóm chính: phát triển nhân lực, xây dựng văn hóa làm việc, cải tiến hệ thống quản lý và xây dựng văn hóa học tập trong thời đại công nghệ số. Hai nhóm tiêu chí phát triển nhân lực và cải tiến hệ thống quản lý được giữ nguyên cấu trúc ban đầu, phản ánh sự ổn định trong quan điểm của các chuyên gia về vai trò của năng lực cá nhân, năng lực quản trị và năng lực đổi mới của QLCT trong bối cảnh chuyên đổi số. Đối với nhóm xây dựng văn hóa làm việc, hệ thống tiêu chí được tinh giản và tập trung vào ba nội dung trọng tâm: phát huy sức mạnh tập thể và cá nhân, năng lực tổ chức triển khai thực hiện và khả năng động viên đồng nghiệp. Cách điều chỉnh này làm rõ vai trò của QLCT trong việc tạo lập môi trường làm việc hợp tác, hiệu quả và định hướng hành động ở cấp đơn vị. Tương tự, nhóm xây dựng văn hóa học tập trong thời đại công nghệ số được cấu trúc lại theo ba tiêu chí, nhấn mạnh trách nhiệm của QLCT trong việc thúc đẩy học tập liên tục, tạo điều kiện chia sẻ kinh nghiệm chuyên môn và duy trì phản hồi thường xuyên nhằm nâng cao chất lượng hoạt động. Nhìn chung, hệ thống tiêu chí sau hai vòng Delphi thể hiện sự cân bằng giữa các yêu cầu về năng lực cá nhân, năng lực tổ chức và năng lực phát triển môi trường làm việc - học tập trong bối cảnh giáo dục chịu tác động của công nghệ số và AI. Khung tiêu chí hoàn chỉnh được minh họa tại hình 2, làm cơ sở cho việc lựa chọn và phát triển đội ngũ QLCT tại các cơ sở giáo dục nghề nghiệp.



Hình 2. Khung các tiêu chí tuyển chọn nhân sự QLCT

3. Kết luận

Nghiên cứu sử dụng phương pháp Delphi để xây dựng hệ thống tiêu chí lựa chọn QLCT trong các cơ sở giáo dục nghề nghiệp, dựa trên tổng hợp tài liệu nghiên cứu và các quy định hiện hành. Kết quả hai vòng tham vấn chuyên gia cho phép hình thành một khung tiêu chí có cấu trúc rõ ràng, phản ánh những yêu cầu đặt ra đối với QLCT trong điều kiện chuyển đổi số và sự hiện diện ngày càng rõ của AI trong giáo dục. Hệ thống tiêu chí được tổ chức theo bốn nhóm năng lực ở bậc 2, bao quát các phương diện phát triển nhân lực, tổ chức môi trường làm việc, đổi mới quản lý và thúc đẩy học tập trong môi trường số. Cách tiếp cận này cho thấy việc lựa chọn QLCT không chỉ dựa trên các tiêu chuẩn hành chính chung, mà hướng tới đánh giá năng lực tổ chức, năng lực hỗ trợ đội ngũ và khả năng thích ứng với những thay đổi trong phương thức quản trị ở cấp đơn vị.

Về mặt ứng dụng, khung tiêu chí có thể được sử dụng như một cơ sở tham chiếu trong quá trình lựa chọn các chức danh trưởng, phó phòng, khoa và trung tâm tại các cơ sở giáo dục nghề nghiệp, thông qua quá trình công tác của giảng viên cơ hữu hoặc qua các hình thức tuyển chọn, phỏng vấn. Việc vận dụng khung tiêu chí này giúp các cơ sở giáo dục xem xét đầy đủ hơn năng lực quản lý ở cấp trung gian, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của các đơn vị trực thuộc trong môi trường làm việc mang tính hợp tác và chia sẻ. Ở góc độ phát triển đội ngũ, hệ thống tiêu chí cũng gợi mở hướng tiếp cận nhất quán cho công tác bồi dưỡng và đánh giá QLCT trong bối cảnh số hóa. Trong thời gian tới, việc mở rộng phạm vi nghiên cứu sang các loại hình cơ sở giáo dục khác, đồng thời kết hợp thêm phỏng vấn sâu, có thể giúp làm rõ hơn những khác biệt trong quan điểm của chuyên gia và tiếp tục hoàn thiện khung tiêu chí trong thực tiễn quản lý giáo dục.

Lời cảm ơn: Bài báo này được tài trợ bởi Ban Tổ chức Hội thảo Quốc tế năm 2026 “Đổi mới giáo dục để thích ứng với những biến đổi của thị trường lao động” của Hiệp hội Cao đẳng Cộng đồng Việt Nam (VACC).

Tài liệu tham khảo

- Bộ GD-ĐT (2023). *Thông tư số 30/2023/TT-BGDĐT ngày 29/12/2023 quy định về ứng dụng công nghệ thông tin trong đào tạo trực tuyến đối với giáo dục đại học.*
- Bush, T. (2019). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). Sage Publications.
- Chính phủ (2024). *Nghị định 29/2024/NĐ-CP ngày 06/3/2024 quy định tiêu chuẩn chức danh công chức lãnh đạo, quản lý trong cơ quan hành chính nhà nước.*
- Đỗ Thị Thu Hằng (2022). Xây dựng văn hóa nhà trường trong bối cảnh chuyển đổi số - vấn đề đặt ra cho cán bộ quản lý trường học. *Tạp chí Giáo dục*, 22(3), 13-18. <https://tcgd.tapchigiaoduc.edu.vn/index.php/tapchi/article/view/336>

- Dur Thị Chung, Nguyễn Cao Minh Thành, Nguyễn Vy Anh Thu, Huỳnh Diễm Trinh, Vũ Thị Tuyết Trinh (2024). Các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi sử dụng trí tuệ nhân tạo trong học tập của sinh viên các trường đại học tại Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính - Marketing*, 15(6), 112-125.
- Harris, A., Jones, M., & Crick, T. (2020). Curriculum leadership: a critical contributor to school and system improvement. *School Leadership and Management*, 40(1), 1-4. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1704470>
- Henderikx, M., & Stoffers, J. (2022). An Exploratory Literature Study into Digital Transformation and Leadership: Toward Future-Proof Middle Managers. *Sustainability*, 14(2), 687. <https://doi.org/10.3390/su14020687>
- Holmes, W., Bialik, M., & Fadel, C. (2019). *Artificial Intelligence in Education: Promises and Implications for Teaching and Learning*. Center for Curriculum Redesign.
- Jean-Baptiste, P. (2025). Redefining Middle Management: How Generative AI Reshapes Roles and Competencies. In *Knowledge Futures: AI, Technology, and the New Business Paradig*, IFKAD (International Forum on Knowledge Asset Dynamics), Jul 2025, Naples, Italy.
- Kurtulush, T., Eldakruri, T., & Senyurek, E. (2025). The evolutionary influence of generative AI on middle management roles and competencies. *IOSR Journal of Computer Engineering*, 27(6), 08-18. <https://doi.org/10.9790/0661-2706010818>
- Nguyễn Thị Tố Uyên (2025). Ứng dụng AI trong học lập trình C++ của sinh viên đại học. *Tạp chí Khoa học, Trường Đại học Mở Hà Nội*, 3A, 97-106.
- Nguyễn Thị Vân, Trần Văn Trung, Lưu Thị Thùy Dương (2022). Mối quan hệ giữa tố chất, năng lực chiến lược của nhà quản trị cấp trung và kết quả triển khai chiến lược: Nghiên cứu thực nghiệm tại các doanh nghiệp công nghệ thông tin tại Việt Nam. *Tạp chí Quản lý và Kinh tế quốc tế*, 145, 69-88.
- Ningsih, R. S., Sudharni, S., Yuliana, Y. G. S., & Riyanti, D. (2025). Empowering Teachers: AI tools for enhancing English Education in Pontianak Urban Schools. *Journal of English Education Program*, 6(1). <https://doi.org/10.26418/jeep.v6i1.87419>
- OECD (2021). *Artificial intelligence in education: Challenges and opportunities for sustainable development*. OECD Publishing.
- OECD (2023). *Education at a glance 2023: OECD indicators*. OECD Publishing.
- Pinheiro, G., & Alves, M. (2024). Middle Leadership in Educational Teams: Practices and effects on the development of learning communities. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 12(3), 271-295. <https://doi.org/10.4471/ijelm.13618>
- Su, J., & Yang, W. (2023). Unlocking the power of ChatGPT: A framework for applying generative AI in education. *ECNU Review of Education*, 6(3), 355-366. <https://doi.org/10.1177/20965311231168423>
- UNESCO (2023). *Guidance for generative AI in education and research*. UNESCO Publishing.