

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
HỌC VIỆN QUẢN LÝ GIÁO DỤC**



LÊ THỊ BÍCH THUY

**QUẢN LÝ PHÁT TRIỂN
NĂNG LỰC NGHỀ NGHIỆP GIẢNG VIÊN TRẺ
THÔNG QUA CỎ VẤN HƯỚNG DẪN
TẠI CÁC CƠ SỞ GIÁO DỤC ĐẠI HỌC VIỆT NAM**

Ngành: QUẢN LÝ GIÁO DỤC

MÃ SỐ: 9.14.01.14

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN LÝ GIÁO DỤC

HÀ NỘI - 2026

Công trình được hoàn thành tại:

HỌC VIỆN QUẢN LÝ GIÁO DỤC

**Người hướng dẫn khoa học: GS.TS. Nguyễn Thị Hoàng Yến
TS. Phương Tố Tâm**

**Phản biện 1: GS.TS. Nguyễn Thị Mỹ Lộc
Trường ĐH Giáo dục - ĐH Quốc gia Hà Nội**

**Phản biện 2: PGS.TS. Đỗ Tiến Sỹ
Học viện Quản lý giáo dục**

**Phản biện 3: PGS.TS. Nguyễn Thị Thanh Huyền
Trường ĐH Sư phạm - Đại học Thái Nguyên**

Luận án sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận án cấp Học viện

Họp tại Học viện Quản lý Giáo dục

Vào hồi 14 giờ 00 ngày 13 tháng 8 năm 2026

Có thể tìm hiểu luận án tại:

- Thư viện Quốc gia Việt Nam

- Trung tâm Thông tin Thư viện Học viện Quản lý giáo dục

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Chuyển đổi số, trí tuệ nhân tạo và hội nhập quốc tế đặt giáo dục đại học trước những yêu cầu ngày càng cao về chất lượng đào tạo, nghiên cứu khoa học, phục vụ xã hội và cộng đồng, cùng trách nhiệm giải trình. UNESCO (2022) nhấn mạnh yêu cầu giáo dục đại học phải thay đổi toàn diện để đáp ứng những biến động công nghệ và nhu cầu xã hội. Theo đó, năng lực nghề nghiệp của giảng viên cần được cập nhật và phát triển liên tục.

Giảng viên trẻ là lực lượng kế cận quan trọng nhưng còn thiếu kinh nghiệm, đang thích nghi với môi trường công tác và định hướng nghề nghiệp trong khi phải đáp ứng nhiều yêu cầu. Thiếu sự hỗ trợ phù hợp có thể ảnh hưởng đến sự phát triển nghề nghiệp, mức độ hài lòng và sự gắn bó của họ với nhà trường (Bucklin và cộng sự, 2014). Trong các hình thức hỗ trợ, cố vấn hướng dẫn có ý nghĩa thiết thực vì gắn với nhu cầu cá nhân, nhiệm vụ nghề nghiệp và bối cảnh công tác. Khi được tổ chức phù hợp, quá trình này còn góp phần phát triển đội ngũ và văn hóa chia sẻ, phản hồi, học hỏi trong nhà trường.

Tại Việt Nam, Quyết định số 89/QĐ-TTg và Chiến lược phát triển giáo dục đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045 tiếp tục nhấn mạnh yêu cầu nâng cao năng lực đội ngũ giảng viên, đẩy mạnh nghiên cứu khoa học, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số (Thủ tướng Chính phủ, 2019, 2024). Phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên vì vậy vừa là nhu cầu cá nhân, vừa là nhiệm vụ của cơ sở giáo dục đại học.

Tuy nhiên, nếu thiếu quản lý có hệ thống, cố vấn hướng dẫn dễ phụ thuộc vào từng cá nhân, thiếu tính liên tục và khó gắn với mục tiêu phát triển đội ngũ. Do đó, cần kết nối nhu cầu với mục tiêu, tổ chức và phối hợp các chủ thể, thực hiện theo dõi, phản hồi, đánh giá và bảo đảm điều kiện hỗ trợ. Các nghiên cứu đã làm rõ nhu cầu của giảng viên đầu sự nghiệp và lợi ích của cố vấn hướng dẫn, nhưng chưa làm rõ đầy đủ cách quản lý quá trình này, đặc biệt trong mối liên hệ giữa nhu cầu cá nhân, mục tiêu tổ chức và điều kiện thực hiện.

Từ đó, đề tài *“Quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn tại các cơ sở giáo dục đại học Việt Nam”* được lựa chọn nhằm làm rõ cơ sở lý luận, thực tiễn và đề xuất các biện pháp quản lý phù hợp, góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ và chất lượng giáo dục đại học.

2. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở hệ thống hóa cơ sở lý luận và khảo sát thực tiễn tại các cơ sở giáo dục đại học Việt Nam, luận án nhằm làm rõ thực trạng năng lực nghề nghiệp của giảng viên trẻ, thực trạng phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn và thực trạng quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn. Trên nền tảng đó, luận án đề xuất các biện pháp quản lý có cơ sở khoa học và phù hợp với thực tiễn nhằm tăng cường tính hệ thống, sự phối hợp giữa các chủ thể, khả năng theo dõi, phản hồi và điều chỉnh quá trình phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn, góp phần nâng cao chất lượng phát triển đội ngũ giảng viên trong bối cảnh đổi mới giáo dục đại học.

3. Khách thể nghiên cứu và đối tượng nghiên cứu

3.1. Khách thể nghiên cứu

Phát triển năng lực nghề nghiệp của giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn tại các cơ sở giáo dục đại học Việt Nam

3.2. Đối tượng nghiên cứu

Quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn tại các cơ sở giáo dục đại học Việt Nam

4. Giả thuyết nghiên cứu

Nếu quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn tại các cơ sở giáo dục đại học được thực hiện theo hướng hệ thống, dựa trên khung năng lực nghề nghiệp, vận dụng phù hợp các chức năng quản lý và bảo đảm sự gắn kết giữa xác định nhu cầu và mục tiêu phát triển, tổ chức và phối hợp các chủ thể, theo dõi - phản hồi - đánh giá và các điều kiện thực hiện, thì quá trình phát triển năng lực nghề nghiệp của giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn sẽ có định hướng, liên tục và có khả năng điều chỉnh, qua đó tạo điều kiện thúc đẩy sự phát triển năng lực nghề nghiệp của giảng viên trẻ.

5. Nhiệm vụ nghiên cứu

Để đạt được mục đích nghiên cứu, luận án tập trung thực hiện các nhiệm vụ sau:

- Xây dựng cơ sở lý luận về phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn và quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn tại các cơ sở giáo dục đại học.
- Khảo sát, phân tích và đánh giá thực trạng năng lực nghề nghiệp của giảng viên trẻ, thực trạng phát triển và quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn tại các cơ sở giáo dục đại học thuộc phạm vi nghiên cứu.
- Đề xuất các biện pháp quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn, khảo nghiệm mức độ cần thiết và tính khả thi của các biện pháp, đồng thời thử nghiệm một biện pháp trong điều kiện cụ thể.

6. Câu hỏi và phạm vi nghiên cứu

6.1. Câu hỏi nghiên cứu

- Phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn tại các cơ sở giáo dục đại học được thực hiện với những nội dung, hình thức và theo cơ chế nào? Quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn tại các cơ sở giáo dục đại học bao gồm những nội dung gì?

- Tại các cơ sở giáo dục đại học thuộc phạm vi nghiên cứu, thực trạng năng lực nghề nghiệp của giảng viên trẻ, thực trạng phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn và thực trạng quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn như thế nào? Những hạn chế và nguyên nhân chủ yếu là gì?

- Trên cơ sở lý luận và kết quả nghiên cứu thực trạng, cần đề xuất những biện pháp nào phù hợp để quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn tại các cơ sở giáo dục đại học thuộc phạm vi nghiên cứu?

6.2. Phạm vi nghiên cứu

6.2.1 Phạm vi nội dung

Luận án tập trung nghiên cứu quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp của giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn tại các cơ sở giáo dục đại học công lập khối ngành kinh tế ở Việt Nam.

6.2.2 Phạm vi đối tượng khảo sát

Đối tượng khảo sát bao gồm cán bộ quản lý cấp trường và cấp khoa, giảng viên, giảng viên trẻ, sinh viên và cán bộ hướng dẫn tại các cơ sở giáo dục đại học công lập khối ngành kinh tế.

6.2.3 Phạm vi không gian

- Nghiên cứu được thực hiện tại 08 cơ sở giáo dục đại học công lập thuộc khối ngành kinh tế, đại diện cho các vùng miền Bắc, Trung và Nam của Việt Nam. Cụ thể là: *Miền Bắc*: Trường Đại học Ngoại thương; Đại học Kinh tế Quốc dân; Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội; Trường Đại học Thương mại.

- *Miền Trung*: Trường Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng; Trường Đại học Kinh tế - Đại học Huế.

- *Miền Nam*: Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh (UEH); Trường Đại học Kinh tế - Luật, Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh.

- Các cơ sở khảo sát được lựa chọn nhằm bảo đảm sự tương đồng tương đối về bối cảnh đào tạo và tính đa dạng về địa bàn tại ba miền Bắc, Trung và Nam. Kết quả nghiên cứu phản ánh thực trạng tại các cơ sở thuộc phạm vi khảo sát và có giá trị tham khảo đối với những cơ sở giáo dục đại học có điều kiện tương đồng, không nhằm suy rộng thông kê cho toàn bộ hệ thống giáo dục đại học Việt Nam.

6.2.4 Phạm vi thời gian

Dữ liệu khảo sát thực trạng được thu thập từ tháng 5/2023 đến tháng 12/2023. Hoạt động khảo nghiệm và thử nghiệm biện pháp được thực hiện trong giai đoạn tiếp theo của nghiên cứu, trong đó thử nghiệm Biện pháp 3 được tiến hành vào tháng 10 năm 2024.

7. Cách tiếp cận và phương pháp nghiên cứu

7.1. Các cách tiếp cận nghiên cứu

7.1.1. Các tiếp cận chủ đạo

7.1.1.1. Tiếp cận quản lý theo chức năng

7.1.1.2. Tiếp cận phát triển năng lực

7.1.1.3. Tiếp cận hệ thống

7.1.2. Các tiếp cận bổ trợ

7.1.2.1. Tiếp cận theo vị trí việc làm

7.1.2.2. Tiếp cận phân cấp quản lý

7.2. Phương pháp nghiên cứu

Luận án sử dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp (mixed-methods), kết hợp giữa nghiên cứu định lượng và định tính nhằm bảo đảm tính toàn diện và độ tin cậy của kết quả nghiên cứu.

7.2.1. Nhóm phương pháp nghiên cứu lý luận

Luận án sử dụng các phương pháp phân tích, tổng hợp, hệ thống hóa các tài liệu khoa học và các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước liên quan nhằm xây dựng cơ sở lý luận, khái niệm và khung phân tích cho đề tài. Đồng thời, tác giả nghiên cứu các văn bản quy định của Nhà nước và ngành giáo dục nhằm xác định cơ sở pháp lý cho nghiên cứu.

7.2.2. Nhóm phương pháp nghiên cứu thực tiễn

- Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi
- Phương pháp phỏng vấn bán cấu trúc
- Phương pháp chuyên gia
- Phương pháp thử nghiệm

7.2.3. Nhóm phương pháp xử lý thông tin

-Đối với dữ liệu định lượng, nghiên cứu sử dụng thống kê mô tả và kiểm tra độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's alpha. Đối với kết quả khảo nghiệm, hệ số tương quan thứ bậc Spearman được sử dụng để xem xét mức độ tương đồng giữa thứ hạng cần thiết và khả thi của các biện pháp đề xuất. Dữ liệu thử nghiệm được phân tích thông qua đối chiếu kết quả tự đánh giá năng lực thực hiện vai trò cố vấn hướng dẫn trước và sau bồi dưỡng.

-Đối với dữ liệu định tính, dữ liệu phỏng vấn bán cấu trúc được tổng hợp, mã hóa và phân tích theo các chủ đề phù hợp với nội dung nghiên cứu, gồm năng lực nghề nghiệp của giảng viên trẻ, phát triển năng lực nghề nghiệp thông qua cố vấn hướng dẫn, quản lý quá trình này và các yếu tố ảnh hưởng. Kết quả phân tích được sử dụng để bổ sung, đối chiếu và hỗ trợ lý giải kết quả định lượng, đồng thời làm rõ những phương diện chưa được lượng hóa bằng bảng hỏi, đặc biệt là việc sử dụng ngoại ngữ trong hoạt động nghề nghiệp. Các ý kiến tiêu biểu được lựa chọn để minh họa cho những nhận định nghiên cứu.

8. Luận điểm bảo vệ

- Phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn là quá trình tương tác và phát triển liên tục, trong đó giảng viên trẻ được hỗ trợ nhận diện nhu cầu, xác định mục tiêu, tham gia các nhiệm vụ và trải nghiệm nghề nghiệp, tiếp nhận phản hồi, tự đánh giá, điều chỉnh và kết nối các nguồn lực phù hợp. Quá trình này không mặc nhiên đạt được kết quả chỉ từ mối quan hệ giữa cán bộ hướng dẫn và giảng viên trẻ mà cần được tổ chức và quản lý có hệ thống trong cơ sở giáo dục đại học.

- Những hạn chế trong phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn không chỉ liên quan đến năng lực và cách thức hỗ trợ của từng cán bộ hướng dẫn mà còn gắn với mức độ liên kết giữa nhu cầu và mục tiêu phát triển, tổ chức và phối hợp các chủ thể, cơ chế theo dõi - phản hồi - đánh giá và các điều kiện bảo đảm. Vì vậy, quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn cần được xem xét trong mối quan hệ đồng bộ giữa các thành tố của quá trình phát triển và các chức năng quản lý.

- Các biện pháp quản lý được xây dựng trên cơ sở lý luận và kết quả nghiên cứu thực trạng, nếu được triển khai đồng bộ và phù hợp với điều kiện của cơ sở giáo dục đại học, có khả năng tăng cường tính hệ thống, sự phối hợp, khả năng theo dõi, phản hồi và điều chỉnh trong quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn, qua đó tạo điều kiện thúc đẩy sự phát triển năng lực nghề nghiệp của giảng viên trẻ.

9. Đóng góp mới của luận án

Luận án có một số đóng góp mới về lý luận và thực tiễn như sau:

- Về lý luận, luận án góp phần làm rõ cơ sở lý luận về phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn và quản lý quá trình này tại các cơ sở giáo dục đại học. Luận án xây dựng khung năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ, làm rõ cơ chế phát triển năng lực qua tương tác giữa cán bộ hướng dẫn và giảng viên trẻ, gồm nhận diện nhu cầu, xác định mục tiêu, thực hiện nhiệm vụ và trải nghiệm nghề nghiệp, tiếp nhận phản hồi, tự đánh giá, điều chỉnh và kết nối nguồn lực hỗ trợ. Đồng thời, luận án xác định các nội dung quản lý chủ yếu theo tiếp cận quản lý theo chức năng và mối quan hệ giữa các thành tố của quá trình phát triển năng lực.

- Về thực tiễn, luận án cung cấp bằng chứng về ba phương diện: năng lực nghề

nghiệp giảng viên trẻ, phát triển năng lực nghề nghiệp thông qua cố vấn hướng dẫn và quản lý quá trình này tại các cơ sở giáo dục đại học thuộc phạm vi nghiên cứu. Kết quả làm rõ những mặt đạt được, hạn chế và nguyên nhân trong xác định nhu cầu và mục tiêu phát triển, tổ chức và phối hợp các chủ thể, theo dõi, phản hồi, đánh giá và bảo đảm điều kiện thực hiện. Luận án chỉ ra rằng các hạn chế không chỉ liên quan đến năng lực và cách thức hỗ trợ của cán bộ hướng dẫn mà còn gắn với sự thiếu đồng bộ trong quản lý, thể hiện ở sự liên kết chưa chặt chẽ giữa các khâu nêu trên.

- Về đề xuất quản lý, trên cơ sở nghiên cứu lý luận và thực tiễn, luận án xây dựng hệ thống biện pháp gồm lập kế hoạch theo nhu cầu và yêu cầu năng lực, tổ chức và điều phối các chủ thể, phát triển năng lực thực hiện vai trò của cán bộ hướng dẫn, theo dõi, phản hồi và đánh giá, bảo đảm điều kiện thực hiện và tăng cường ứng dụng công nghệ. Các biện pháp có quan hệ hỗ trợ lẫn nhau, hướng tới tăng cường tính hệ thống, sự phối hợp và khả năng theo dõi, phản hồi, điều chỉnh trong quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn. Các biện pháp đã được khảo nghiệm về mức độ cần thiết và tính khả thi, trong đó một biện pháp được thử nghiệm trong điều kiện cụ thể.

10. Cấu trúc của luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận và khuyến nghị, luận án được trình bày trong 3 chương sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn tại các cơ sở giáo dục đại học Việt Nam

Chương 2: Cơ sở thực tiễn của quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn tại các cơ sở giáo dục đại học Việt Nam

Chương 3: Các biện pháp quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn tại các cơ sở giáo dục đại học Việt Nam

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC NGHỀ NGHIỆP GIẢNG VIÊN TRẺ THÔNG QUA CỐ VẤN HƯỚNG DẪN TRONG CƠ SỞ GIÁO DỤC ĐẠI HỌC

1.1. Tổng quan nghiên cứu vấn đề

Luận án tổng quan các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước theo hai hướng chính: (i) nghiên cứu về phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên đại học và (ii) nghiên cứu về quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên đại học. Trong mỗi hướng, luận án tập trung xem xét các nghiên cứu có liên quan đến giảng viên trẻ và hoạt động cố vấn hướng dẫn.

1.1.1. Nghiên cứu về phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên đại học

1.1.2. Nghiên cứu về quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên đại học

1.1.3. Nhận xét khái quát kết quả nghiên cứu của các công trình khoa học đã công bố và những vấn đề luận án cần tập trung giải quyết

Tổng quan các công trình trong và ngoài nước cho thấy nghiên cứu về NLNN, phát triển NLNN giảng viên và quản lý phát triển NLNN giảng viên đã hình thành một nền tảng tương đối phong phú. Các nghiên cứu đã làm rõ nhiều phương diện của hoạt động nghề nghiệp giảng viên, xu hướng phát triển NLNN theo hướng liên tục, gắn với thực tiễn nghề nghiệp và vai trò ngày càng rõ của cơ sở giáo dục đại học trong tổ chức, hỗ trợ và tạo điều kiện cho quá trình phát triển này.

Đối với cố vấn hướng dẫn, các nghiên cứu đã chỉ ra giá trị của hoạt động này như một phương thức phát triển năng lực nghề nghiệp, đặc biệt đối với người ở giai đoạn đầu sự nghiệp. Nhiều công trình đã đề cập đến các hình thức cố vấn hướng dẫn khác nhau, vai trò của cán bộ hướng dẫn, chất lượng tương tác, thiết kế chương trình và theo dõi, đánh giá quá trình thực hiện. Tuy nhiên, trong bối cảnh Việt Nam, số lượng nghiên cứu còn hạn chế, phạm vi chủ yếu tập trung ở một số cơ sở hoặc lĩnh vực cụ thể và chưa hình thành được hệ thống bằng chứng đủ rộng về phát triển NLNN giảng viên thông qua cố vấn hướng dẫn.

Ở phương diện quản lý, các nghiên cứu quốc tế ngày càng quan tâm đến vai trò của cơ sở giáo dục đại học trong xác định nhu cầu, định hướng mục tiêu, tổ chức và điều phối hoạt động hỗ trợ, theo dõi, đánh giá và bảo đảm các điều kiện. Trong khi đó, tại Việt Nam, phần lớn các nghiên cứu chọn cách tiếp cận quản lý phát triển đội ngũ, quản lý nguồn nhân lực hoặc tập trung phát triển từng phương diện năng lực riêng lẻ. Việc quản lý phát triển NLNN của giảng viên trẻ theo đặc điểm và giai đoạn nghề nghiệp chưa được làm rõ tương xứng.

Từ việc tổng quan các công trình nghiên cứu có liên quan, có thể nhận diện một số khoảng trống cần tiếp tục làm rõ. Trước hết, các nghiên cứu tiếp cận việc phát triển năng lực nghề nghiệp của giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn dưới góc độ quản lý một cách có hệ thống còn hạn chế. Bên cạnh đó, vai trò và mối quan hệ giữa các chủ thể quản lý, cán bộ hướng dẫn và giảng viên trẻ trong quá trình này chưa được phân tích đầy đủ, đặc biệt là cơ chế phối hợp nhằm bảo đảm sự gắn kết giữa hoạt động cố vấn hướng dẫn với mục tiêu phát triển năng lực nghề nghiệp của giảng viên trẻ và chiến lược phát triển của cơ sở giáo dục đại học. Đồng thời, các nội dung quản lý, bao gồm lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, chỉ đạo, kiểm tra - đánh giá và bảo đảm các điều kiện thực hiện còn chưa được xem xét một cách toàn diện trong mối liên hệ với phát triển năng lực nghề nghiệp thông qua cố vấn hướng dẫn.

Xuất phát từ những khoảng trống trên, luận án tập trung trình bày cơ sở lý luận về năng lực nghề nghiệp và phát triển năng lực nghề nghiệp của giảng viên trẻ, qua đó làm rõ bản chất, vai trò và cơ chế hỗ trợ của cố vấn hướng dẫn trong quá trình này. Đồng thời, luận án xây dựng khung lý luận về quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn. Trên cơ sở đó, luận án khảo sát, đánh giá thực trạng tại các cơ sở giáo dục đại học thuộc phạm vi nghiên cứu, làm rõ những hạn chế và nguyên nhân, từ đó đề xuất các biện pháp quản lý có cơ sở khoa học, phù hợp với thực tiễn và có tính khả thi.

1.2. Khái niệm cơ bản của luận án

1.2.1. Giảng viên trẻ

Trong luận án, giảng viên được định nghĩa là *nhà giáo làm việc tại cơ sở giáo dục đại học, thực hiện các nhiệm vụ nghề nghiệp theo vị trí việc làm, theo quy định của pháp luật và của cơ sở giáo dục đại học.*

Giảng viên trẻ được định nghĩa là *giảng viên dưới 35 tuổi đồng thời có dưới 7 năm công tác với tư cách giảng viên tại cơ sở giáo dục đại học.*

1.2.2. Năng lực nghề nghiệp giảng viên đại học

Năng lực nghề nghiệp giảng viên đại học là *khả năng giảng viên huy động và vận dụng tổng hợp tri thức, kỹ năng, thái độ, giá trị và khả năng phản tư để thực hiện có hiệu quả các nhiệm vụ nghề nghiệp trong bối cảnh giáo dục đại học.*

1.2.3. Phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ tại các cơ sở giáo dục đại học

Phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ tại các cơ sở giáo dục đại học được hiểu là *quá trình liên tục và có định hướng, trong đó giảng viên trẻ được hỗ trợ để từng bước nâng cao và hoàn thiện năng lực nghề nghiệp thông qua học tập, trải nghiệm, thực hiện nhiệm vụ và phản tư trong môi trường nghề nghiệp của cơ sở giáo dục đại học.*

1.2.4. Cố vấn hướng dẫn và Phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn

Trong luận án này, cố vấn hướng dẫn giảng viên trẻ được định nghĩa là *hoạt động hỗ trợ phát triển năng lực nghề nghiệp thông qua tương tác giữa cán bộ hướng dẫn có kinh nghiệm nghề nghiệp phù hợp và giảng viên trẻ, nhằm giúp giảng viên trẻ thích ứng với môi trường nghề nghiệp và thực hiện ngày càng tốt hơn các nhiệm vụ theo yêu cầu của vị trí việc làm.*

Phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn là *quá trình trong đó giảng viên trẻ chủ động từng bước nâng cao năng lực nghề nghiệp thông qua thực hiện các nhiệm vụ nghề nghiệp, tự đánh giá và phản tư, với sự định hướng, chia sẻ kinh nghiệm, phản hồi và hỗ trợ của cán bộ hướng dẫn.*

1.2.5. Quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn

1.2.5.1. Quản lý

Trong luận án này, quản lý được hiểu là *quá trình tác động có mục đích và có tổ chức của chủ thể quản lý thông qua các chức năng lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra - đánh giá nhằm đạt mục tiêu đã xác định trong những điều kiện cụ thể.*

1.2.5.2 Quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn

Phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn không chỉ diễn ra trong tương tác trực tiếp giữa cán bộ hướng dẫn và giảng viên trẻ mà còn chịu tác động của cách thức cơ sở giáo dục đại học tổ chức, điều phối và tạo điều kiện cho quá trình này.

Trong cách tiếp cận của luận án, cố vấn hướng dẫn được xem là *một phương thức hỗ trợ phát triển năng lực nghề nghiệp của giảng viên trẻ được cơ sở giáo dục đại học tổ chức và vận hành.* Theo đó, *cán bộ hướng dẫn* là người trực tiếp thực hiện hoạt động cố vấn hướng dẫn, còn giảng viên trẻ vừa là đối tượng được hỗ trợ, vừa là chủ thể chủ động của quá trình phát triển năng lực nghề nghiệp thông qua thực hiện nhiệm vụ, tiếp nhận phản hồi, tự đánh giá và phản tư nghề nghiệp.

Trên cơ sở khái niệm quản lý và các khái niệm đã xác định ở trên, trong luận án này, *quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn* được hiểu là *quá trình tác động có mục đích và có tổ chức của các chủ thể quản lý trong cơ sở giáo dục đại học thông qua lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra - đánh giá, đồng thời bảo đảm các điều kiện cần thiết để tổ chức và vận hành hoạt động cố vấn hướng dẫn như một phương thức hỗ trợ giảng viên trẻ phát triển năng lực nghề nghiệp, qua đó từng bước đáp ứng tốt hơn các yêu cầu nghề nghiệp và yêu cầu của vị trí việc làm.*

1.3. Yêu cầu về năng lực nghề nghiệp đối với giảng viên trẻ trường đại học

1.3.1. Bối cảnh giáo dục đại học hiện nay

1.3.2. Đặc điểm giảng viên trẻ

1.3.3. Cơ sở xác định năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ trường đại học

Năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ được xác định trên cơ sở tổng hợp các nghiên cứu về năng lực giảng viên đại học, các khung tham chiếu nghề nghiệp, quy định pháp lý và yêu cầu thực tiễn tại thời điểm xây dựng khung và công cụ khảo sát. Các căn cứ này được xem xét trong mối liên hệ với nhiệm vụ nghề nghiệp, đặc điểm và nhu cầu phát triển của giảng viên trẻ, đồng thời chú ý yêu cầu về ngoại ngữ và năng lực số trong bối cảnh hội nhập quốc tế, chuyển đổi số. Trên cơ sở đó, luận án xác định năm nhóm năng lực nghề nghiệp. Trong quá trình hoàn thiện luận án, các quy định mới, trong đó có Luật Nhà giáo năm 2025 và Thông tư 26/2026/TT-BGDĐT, được sử dụng để cập nhật, đối chiếu sự phù hợp của khung với yêu cầu hiện hành.

1.3.4. Khung năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ trong các cơ sở giáo dục đại học

Trên cơ sở đặc điểm của giảng viên trẻ, bối cảnh giáo dục đại học và các căn cứ khoa học, pháp lý, luận án xác định khung năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ gồm 05 nhóm năng lực có quan hệ hỗ trợ lẫn nhau, phản ánh những yêu cầu cơ bản đối với hoạt động nghề nghiệp của giảng viên đại học.

Bảng 1.2. Khung năng lực nghề nghiệp của giảng viên trẻ trường đại học

Năng lực nghề nghiệp	Nội hàm
Năng lực chuyên môn	Khả năng nắm vững và thường xuyên cập nhật kiến thức thuộc lĩnh vực chuyên môn; vận dụng kiến thức chuyên môn vào giảng dạy, nghiên cứu và giải quyết các vấn đề thực tiễn nghề nghiệp; hỗ trợ người học trong tiếp cận thực tiễn và định hướng nghề nghiệp.
Năng lực sư phạm	Khả năng tìm hiểu người học và bối cảnh dạy học, chuẩn bị học liệu, thiết kế và tổ chức hoạt động dạy học phù hợp với chuẩn đầu ra; lựa chọn và vận dụng phương pháp, hình thức dạy học phù hợp; tổ chức môi trường học tập tích cực; thực hiện kiểm tra - đánh giá và phản hồi nhằm hỗ trợ sự phát triển của người học.
Năng lực nghiên cứu khoa học	Khả năng xác định vấn đề nghiên cứu, lựa chọn và thực hiện phương pháp nghiên cứu phù hợp; tổ chức quá trình nghiên cứu, thu thập và xử lý dữ liệu; viết báo cáo, công bố và chuyển giao kết quả nghiên cứu; tham gia và hợp tác trong các hoạt động nghiên cứu khoa học.
Năng lực phục vụ xã hội và cộng đồng	Khả năng tham gia các hoạt động phục vụ nhà trường, đơn vị chuyên môn và cộng đồng học thuật - nghề nghiệp; vận dụng tri thức chuyên môn để tư vấn, hỗ trợ và đóng góp cho xã hội, cộng đồng; thiết lập và tham gia các hoạt động kết nối với tổ chức nghề nghiệp, doanh nghiệp và các bên liên quan.
Năng lực ngoại ngữ và Năng lực số trong hoạt động nghề nghiệp	Gồm hai thành tố: (i) <i>năng lực ngoại ngữ</i> - khả năng sử dụng ngoại ngữ phù hợp để tiếp cận tri thức chuyên môn, trao đổi học thuật, nghiên cứu và tham gia các hoạt động nghề nghiệp trong bối cảnh hội nhập; (ii) <i>năng lực số</i> - khả năng sử dụng công nghệ số trong tương tác nghề nghiệp, khai thác và sử dụng tài nguyên số, tổ chức dạy học, kiểm tra - đánh giá, hỗ trợ người học và phát triển năng lực số của người học.

Nguồn: Tác giả tổng hợp.

1.3.5. Ý nghĩa khung năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ

Khung năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ là căn cứ tham chiếu để nhận diện nhu cầu, xác định mục tiêu, nội dung và hình thức phát triển, đồng thời theo dõi sự tiến bộ. Ở cấp độ cá nhân, khung giúp giảng viên trẻ tự đánh giá, nhận diện điểm mạnh và những năng lực cần tiếp tục phát triển, qua đó chủ động học tập và phản tư nghề nghiệp. Ở cấp độ quản lý, khung cung cấp căn cứ để lập kế hoạch, tổ chức hoạt động cố vấn hướng dẫn, theo dõi và đánh giá quá trình phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ.

1.4. Phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn

1.4.1. Tầm quan trọng và ý nghĩa của phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn

1.4.2. Nguyên tắc phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn

1.4.3. Mô hình lý thuyết phát triển năng lực nghề nghiệp cho giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn

1.4.4. Mục tiêu phát triển năng lực nghề nghiệp cho giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn

1.4.5. Nội dung phát triển năng lực nghề nghiệp cho giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn

1.4.6. Hình thức phát triển năng lực nghề nghiệp cho giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn

1.4.7. Đánh giá phát triển năng lực nghề nghiệp cho giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn

1.4.8. Các điều kiện bảo đảm cho hoạt động phát triển năng lực nghề nghiệp cho giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn

1.5. Quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn ở trường đại học

1.5.1. Cơ sở xác định nội dung quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ ở trường đại học thông qua cố vấn hướng dẫn

1.5.2. Phân cấp quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ ở trường đại học

1.5.3. Nội dung quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp thông qua cố vấn hướng dẫn

Quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn bao gồm năm nội dung chủ yếu:

Thứ nhất, *xây dựng kế hoạch*: Xác định nhu cầu phát triển dựa trên khung năng lực, yêu cầu vị trí việc làm và mức độ đáp ứng của giảng viên trẻ. Trên cơ sở đó, xác lập mục tiêu, nội dung, hình thức cố vấn hướng dẫn, nguồn lực, kế hoạch bồi dưỡng cán bộ hướng dẫn và phương thức theo dõi, đánh giá.

Thứ hai, *tổ chức thực hiện*: Cụ thể hóa kế hoạch, phân công cán bộ hướng dẫn, tổ chức bồi dưỡng, triển khai các nội dung và hình thức cố vấn hướng dẫn, xây dựng cộng đồng học tập, bố trí nguồn lực và thiết lập cơ chế phối hợp, giám sát.

Thứ ba, *chỉ đạo thực hiện*: Định hướng các hoạt động hỗ trợ theo nhu cầu phát triển năng lực, điều phối quá trình thực hiện, chỉ đạo vận dụng linh hoạt các hình thức cố vấn hướng dẫn, đôn đốc, động viên và khuyến khích giảng viên trẻ chủ động phát triển nghề nghiệp.

Thứ tư, *kiểm tra - đánh giá*: Xây dựng tiêu chí, công cụ, tổ chức kiểm tra định kỳ, thu thập thông tin từ các chủ thể, theo dõi quá trình thực hiện và kết quả phát triển năng lực, sử dụng phản hồi để điều chỉnh hoạt động quản lý.

Thứ năm, *các điều kiện bảo đảm*: Tăng cường sự cam kết của lãnh đạo, phát triển đội ngũ cán bộ hướng dẫn, thực hiện cơ chế chính sách khuyến khích và xây dựng môi trường làm việc thuận lợi cho học hỏi, hợp tác và phát triển nghề nghiệp.

1.6. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn ở trường đại học

Quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn chịu ảnh hưởng của ba nhóm yếu tố chủ yếu:

1.6.1. Nhóm yếu tố tổ chức

1.6.2. Nhóm yếu tố con người

1.6.3. Nhóm yếu tố bối cảnh

Các nhóm yếu tố có quan hệ tương tác và ảnh hưởng đến quá trình quản lý tùy theo điều kiện cụ thể của từng cơ sở giáo dục đại học.

Kết luận Chương 1

Chương 1 đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn, đồng thời xác định khoảng trống nghiên cứu về quản lý hoạt động này theo tiếp cận hệ thống tại Việt Nam.

Trên cơ sở làm rõ các khái niệm và yêu cầu nghề nghiệp của giảng viên trẻ, luận án xác lập khung năng lực nghề nghiệp gồm năm nhóm năng lực, đề xuất mô hình lý thuyết và hệ thống hóa các nội dung phát triển năng lực nghề nghiệp thông qua cố vấn hướng dẫn.

Vận dụng lý thuyết phát triển nguồn nhân lực, tiếp cận chức năng quản lý kết hợp với tiếp cận hệ thống, luận án xác định năm nội dung quản lý chủ yếu và ba nhóm yếu tố ảnh hưởng gồm yếu tố tổ chức, con người và bối cảnh.

Những kết quả trên tạo cơ sở lý luận cho việc khảo sát, đánh giá thực trạng ở Chương 2 và đề xuất các biện pháp quản lý ở Chương 3.

CHƯƠNG 2

CƠ SỞ THỰC TIỄN CỦA QUẢN LÝ PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC NGHỀ NGHIỆP GIẢNG VIÊN TRẺ THÔNG QUA CỐ VẤN HƯỚNG DẪN TẠI CÁC CƠ SỞ GIÁO DỤC ĐẠI HỌC VIỆT NAM

Chương 2 tập trung phân tích cơ sở thực tiễn của quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn tại các cơ sở giáo dục đại học. Chương này mở đầu bằng phần tổng kết kinh nghiệm quốc tế. Tiếp theo, tác giả trình bày thực trạng triển khai hoạt động phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn tại các cơ sở giáo dục đại học được lựa chọn.

2.1. Kinh nghiệm quốc tế trong quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn

2.2. Khái quát về các trường đại học khối ngành kinh tế được lựa chọn khảo sát

2.2.1 Trường Đại học Ngoại thương

2.2.2 Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội

2.2.3 Đại học Kinh tế Quốc dân

2.2.4 Trường Đại học Thương Mại

2.2.5 Trường Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng

2.2.6 Trường Đại học Kinh tế - Đại học Huế

2.2.7 Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh

2.2.8. Trường Đại học Kinh tế - Luật, Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh

2.3. Tổ chức khảo sát thực trạng

2.3.1. Mục tiêu khảo sát

Khảo sát thực trạng nhằm thu thập và phân tích dữ liệu về (i) năng lực nghề nghiệp của giảng viên trẻ, (ii) phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn (iii) quản lý quá trình phát triển này và các yếu tố ảnh hưởng tại các cơ sở giáo dục đại học thuộc phạm vi nghiên cứu. Kết quả khảo sát là căn cứ để đánh giá thực trạng theo khung lý luận đã xác lập ở Chương 1, qua đó cung cấp cơ sở thực tiễn cho việc đề xuất các biện pháp quản lý ở Chương 3.

2.3.2. Nội dung khảo sát

Trên cơ sở mục tiêu nghiên cứu và khung lý luận về phát triển, quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn, khảo sát tập trung vào các nội dung chủ yếu sau:

- Đánh giá thực trạng năng lực nghề nghiệp của giảng viên trẻ trên các phương diện được xác định trong khung năng lực nghề nghiệp của luận án, trong đó, các nội dung được lượng hóa bằng bảng hỏi được kết hợp với dữ liệu phỏng vấn sâu để bổ sung và làm rõ những yêu cầu năng lực gắn với thực tiễn nghề nghiệp.
- Đánh giá thực trạng phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn, tập trung vào mục tiêu, nội dung, hình thức, kiểm tra đánh giá và các điều kiện bảo đảm cho quá trình phát triển.
- Đánh giá thực trạng quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn theo các nội dung: lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, chỉ đạo, kiểm tra - đánh giá và quản lý các điều kiện bảo đảm.
- Đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn.

2.3.3. Đối tượng và địa bàn khảo sát

2.3.3.1. Đối tượng khảo sát

Đối với khảo sát thực trạng năng lực nghề nghiệp của giảng viên trẻ, nghiên cứu thu thập ý kiến của ba nhóm: cán bộ quản lý, giảng viên nói chung và sinh viên.

Đối với khảo sát thực trạng phát triển và quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn, nghiên cứu thu thập ý kiến của 03 nhóm: cán bộ quản lý, cán bộ hướng dẫn và giảng viên trẻ.

Nhóm cán bộ quản lý là cùng một nhóm người tham gia ở cả hai bảng hỏi. Hai bảng hỏi được thiết kế theo các mục tiêu và nội dung khác nhau. Do đó, dữ liệu của nhóm này được xử lý tương ứng với từng nội dung khảo sát.

Đối với phỏng vấn bán cấu trúc, nghiên cứu lựa chọn người tham gia từ 04 nhóm: cán bộ quản lý, cán bộ hướng dẫn, giảng viên trẻ và sinh viên nhằm bổ sung và làm rõ các vấn đề nghiên cứu từ những góc nhìn phù hợp với vai trò của từng nhóm.

2.3.3.2. Địa bàn khảo sát

Khảo sát được tiến hành tại 8 cơ sở giáo dục đại học công lập thuộc khối ngành kinh tế, phân bố ở ba miền Bắc, Trung và Nam.

Cụ thể, địa bàn khảo sát gồm:

- **Miền Bắc:** Trường Đại học Ngoại thương; Trường Đại học Kinh tế Quốc dân; Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội; Trường Đại học Thương mại.

- **Miền Trung:** Trường Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng; Trường Đại học Kinh tế - Đại học Huế.
- **Miền Nam:** Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh (UEH); Trường Đại học Kinh tế - Luật, Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh.

2.3.4. Phương pháp và công cụ khảo sát

2.3.4.1 Phương pháp khảo sát

Nghiên cứu sử dụng phương pháp hỗn hợp, kết hợp định lượng và định tính. Dữ liệu định lượng được sử dụng để mô tả mức độ và xu hướng đánh giá đối với các nội dung được lượng hóa. Dữ liệu định tính được sử dụng để bổ sung, làm rõ và hỗ trợ lý giải kết quả định lượng, đồng thời cung cấp thông tin về những phương diện chưa được xây dựng thành thang đo riêng.

Bên cạnh dữ liệu sơ cấp, nghiên cứu tham chiếu có chọn lọc các văn bản quản lý, báo cáo công khai, báo cáo của các tổ chức có liên quan và các công trình nghiên cứu phù hợp nhằm bổ sung bối cảnh và hỗ trợ diễn giải kết quả.

2.3.4.2 Công cụ khảo sát

Nghiên cứu sử dụng hai bảng hỏi và các phiếu phỏng vấn bán cấu trúc, được xây dựng phù hợp với mục tiêu, nội dung khảo sát và khả năng cung cấp thông tin của từng nhóm đối tượng.

Bảng hỏi 1: Khảo sát thực trạng năng lực nghề nghiệp của giảng viên trẻ

Bảng hỏi 2: Khảo sát thực trạng phát triển và quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn

Phiếu phỏng vấn bán cấu trúc

2.3.5. Tiến hành khảo sát và xử lý kết quả

2.3.5.1. Tiến hành khảo sát

Thời gian thu thập dữ liệu từ tháng 5/2023 đến tháng 12/2023. Dữ liệu sơ cấp được thu thập bằng hai phương pháp: khảo sát bằng bảng hỏi và phỏng vấn bán cấu trúc.

Bảng 2.1a. Tổng hợp số lượng phiếu khảo sát 1

Trường	CBQL	GV	SV	Tổng
Trường Đại học Ngoại thương	36	52	44	132
Trường Đại học Kinh tế Quốc dân	43	53	54	150
Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội	41	37	39	117
Trường Đại học Thương mại	19	32	28	79
Trường Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng	21	29	31	81
Trường Đại học Kinh tế - Đại học Huế	15	23	26	64
Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh (UEH)	27	42	55	124
Trường Đại học Kinh tế - Luật, ĐHQG TP.HCM	26	38	41	105
Tổng	228	306	318	852

Bảng 2.1b. Tổng hợp số lượng phiếu khảo sát 2

Trường	CBQL	CBHD	GVT	Tổng
Trường Đại học Ngoại thương	36	32	36	104
Trường Đại học Kinh tế Quốc dân	43	24	39	106
Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội	41	20	28	89
Trường Đại học Thương mại	19	19	30	68
Trường Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng	21	19	28	68
Trường Đại học Kinh tế - Đại học Huế	15	16	22	53

Trường	CBQL	CBHD	GVT	Tổng
Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh (UEH)	27	26	35	88
Trường Đại học Kinh tế - Luật, ĐHQG TP.HCM	26	20	29	75
Tổng	228	176	247	651

Phòng vấn bán cấu trúc

Đối tượng phỏng vấn. Nghiên cứu lựa chọn có chủ đích 41 người thuộc bốn nhóm, gồm 8 cán bộ quản lý, 8 cán bộ hướng dẫn, 15 giảng viên trẻ và 10 sinh viên.

Hình thức phỏng vấn. Phỏng vấn được thực hiện trực tiếp hoặc trực tuyến, tùy theo điều kiện thực tế của người tham gia.

2.3.5.2 Xử lý kết quả khảo sát

Dữ liệu từ bảng hỏi được kiểm tra, mã hóa và xử lý bằng SPSS kết hợp với Excel. Trước khi tiến hành phân tích thực trạng, độ tin cậy nội tại của các thang đo được kiểm tra bằng hệ số Cronbach's alpha. Kết quả kiểm định cho thấy các thang đo sử dụng trong nghiên cứu đều đạt yêu cầu. (Chi tiết xin xem Phụ lục 7 của luận án).

2.3.6. Tiêu chí và chuẩn đánh giá

2.3.6.1. Tiêu chí

Các nội dung định lượng trong nghiên cứu được đánh giá bằng thang Likert 5 mức, với điểm số từ 1 đến 5 thể hiện mức độ tăng dần của phương diện được khảo sát. Điểm trung bình (ĐTB) trình bày trong các bảng được làm tròn đến hai chữ số thập phân. Việc xác định mức độ và thứ bậc (TB) giữa các nội dung được thực hiện trên cơ sở giá trị ĐTB chưa làm tròn nhằm hạn chế sai lệch do làm tròn số. Độ lệch chuẩn (ĐLC) được sử dụng để phản ánh mức độ phân tán của các ý kiến đánh giá xung quanh giá trị trung bình.

2.3.6.2. Chuẩn đánh giá

Để thống nhất việc diễn giải kết quả thống kê mô tả, khoảng điểm từ 1 đến 5 được chia thành 5 mức. Độ rộng của mỗi khoảng được xác định theo công thức:

$$L = \frac{(5-1)}{5} = 0.8$$

Trên cơ sở đó, giá trị ĐTB được diễn giải theo từng phương diện khảo sát như trình bày trong bảng dưới đây:

Khoảng điểm trung bình	Năng lực/ thực trạng thực hiện	Mức độ thực hiện các nội dung quản lý	Kết quả thực hiện các nội dung quản lý	Mức độ bảo đảm các điều kiện	Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố
$1,00 \leq \text{ĐTB} \leq 1,80$	Yếu	Thấp	Yếu	Thấp	Không ảnh hưởng/ảnh hưởng không đáng kể
$1,80 < \text{ĐTB} \leq 2,60$	Trung bình	Trung bình	Trung bình	Trung bình	Ảnh hưởng trung bình
$2,60 < \text{ĐTB} \leq 3,40$	Khá	Khá	Khá	Khá	Ảnh hưởng khá nhiều
$3,40 < \text{ĐTB} \leq 4,20$	Tốt	Cao	Tốt	Cao	Ảnh hưởng nhiều
$4,20 < \text{ĐTB} \leq 5,00$	Rất tốt	Rất cao	Rất tốt	Rất cao	Ảnh hưởng rất nhiều

2.4. Thực trạng năng lực nghề nghiệp của đội ngũ giảng viên trẻ các trường đại học

2.4.1. Thực trạng năng lực chuyên môn

2.4.2. Thực trạng năng lực sư phạm

2.4.3. Thực trạng năng lực nghiên cứu khoa học của giảng viên trẻ

2.4.4. Thực trạng năng lực phục vụ xã hội và cộng đồng của giảng viên trẻ các trường đại học

2.4.5. Thực trạng năng lực ngoại ngữ và năng lực số trong hoạt động nghề nghiệp của giảng viên trẻ

2.4.6. Tổng kết thực trạng năng lực nghề nghiệp của đội ngũ giảng viên trẻ

Kết quả tổng hợp cho thấy mức độ thể hiện năng lực nghề nghiệp của giảng viên trẻ chưa đồng đều giữa các nhóm và thành tố được khảo sát. Trong số các nội dung được lượng hóa, năng lực phục vụ xã hội và cộng đồng và năng lực số trong hoạt động nghề nghiệp có ĐTB cao nhất, cùng được làm tròn ở mức 3,64 và đều thuộc mức Tốt. Tiếp theo là năng lực sư phạm với ĐTB 3,42, thuộc mức Tốt. Năng lực chuyên môn đạt 3,06 và năng lực nghiên cứu khoa học đạt 2,63, đều thuộc mức Khá, trong đó năng lực nghiên cứu khoa học có ĐTB thấp nhất trong các nội dung được đánh giá định lượng.

Khi xem xét kết hợp với kết quả phân tích định tính về năng lực ngoại ngữ, bức tranh thực trạng trở nên đầy đủ hơn. Giảng viên trẻ đã bước đầu huy động ngoại ngữ vào hoạt động nghề nghiệp, thể hiện rõ hơn ở đọc và khai thác tài liệu chuyên môn, cập nhật kiến thức, tìm kiếm học liệu và hỗ trợ hoạt động giảng dạy. Tuy nhiên, việc sử dụng ngoại ngữ như một phương tiện để tham gia nghiên cứu, trao đổi học thuật chuyên sâu, hợp tác nghiên cứu, viết và công bố kết quả nghiên cứu trong môi trường quốc tế còn chưa thể hiện rõ. Đối với năng lực số, mặc dù kết quả chung đạt mức Tốt, một số phương diện đòi hỏi mức độ tích hợp sâu hơn như cá nhân hóa học tập, điều chỉnh tài nguyên số phù hợp với người học và vận dụng công nghệ theo mục tiêu sư phạm có mức đánh giá thấp hơn tương đối. Như vậy, đối với cả năng lực ngoại ngữ và năng lực số trong hoạt động nghề nghiệp, vấn đề phát triển tiếp theo không chỉ nằm ở khả năng tiếp cận hoặc sử dụng công cụ, mà ở mức độ huy động các năng lực này để thực hiện những nhiệm vụ nghề nghiệp có yêu cầu ngày càng cao.

Nhìn tổng thể, kết quả khảo sát cho thấy năng lực nghề nghiệp của giảng viên trẻ có sự phân hóa giữa các phương diện. Các nội dung liên quan đến tham gia hoạt động của nhà trường và cộng đồng, tổ chức dạy học và sử dụng công nghệ số được đánh giá tương đối tích cực. Trong khi đó, năng lực nghiên cứu khoa học, một số phương diện của năng lực chuyên môn, năng lực chuẩn bị tổ chức dạy học, cũng như việc sử dụng ngoại ngữ và công nghệ ở những nhiệm vụ nghề nghiệp có yêu cầu cao hơn còn cần tiếp tục được phát triển.

2.5. Thực trạng phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn tại các cơ sở giáo dục đại học

2.5.1. Thực trạng mục tiêu phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn

2.5.2. Thực trạng nội dung phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn

2.5.3. Thực trạng các hình thức phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn

2.5.4. Thực trạng kiểm tra - đánh giá phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn

2.5.5. Thực trạng các điều kiện bảo đảm cho phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn

2.5.6. Tổng kết thực trạng phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn

Kết quả khảo sát cho thấy hoạt động phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn đã được triển khai ở các phương diện mục tiêu, nội dung, hình thức, kiểm tra - đánh giá và điều kiện bảo đảm, nhưng mức độ thực hiện chưa đồng đều. Về mục tiêu, phát triển năng lực chuyên môn và năng lực sư phạm được đánh giá cao nhất, trong khi năng lực nghiên cứu khoa học thấp nhất. Về nội dung, hỗ trợ phát triển chuyên môn được đánh giá cao hơn, còn hỗ trợ nghiên cứu khoa học và công bố có mức đánh giá thấp nhất. Các nội dung về phát triển nghề nghiệp liên tục, phục vụ xã hội và cộng đồng, kết nối với các tổ chức nghề nghiệp cũng chưa được đánh giá cao.

Về hình thức, trao đổi trực tiếp, dự giờ, phản hồi về hoạt động giảng dạy và khai thác học liệu được đánh giá cao hơn so với hỗ trợ thực hiện đề tài nghiên cứu, hợp tác viết và công bố bài báo khoa học. Các hình thức sử dụng nền tảng số, diễn đàn học thuật và cộng đồng học tập trực tuyến cũng chưa nổi bật. Nhìn chung, hình thức cố vấn hướng dẫn tương đối đa dạng nhưng mức độ triển khai chưa đồng đều, sự kết hợp giữa hỗ trợ giảng dạy và nghiên cứu, giữa cố vấn trực tiếp và trực tuyến chưa rõ nét.

Về kiểm tra - đánh giá, đánh giá của cán bộ quản lý, cán bộ hướng dẫn, đánh giá thông qua dự giờ và theo dõi sự tiến bộ về năng lực chuyên môn, sư phạm được thực hiện rõ hơn. Trong khi đó, đánh giá sự tiến bộ về nghiên cứu khoa học, phục vụ xã hội và cộng đồng, đánh giá thông qua sản phẩm nghề nghiệp, phản hồi của sinh viên, đồng nghiệp và các hoạt động học thuật có mức đánh giá thấp hơn. Điều này cho thấy việc kiểm tra - đánh giá chưa khai thác cân đối các nguồn thông tin và minh chứng về sự tiến bộ của giảng viên trẻ.

Về điều kiện bảo đảm, mối quan hệ tin cậy, tôn trọng và hợp tác giữa cán bộ hướng dẫn với giảng viên trẻ, cùng chính sách khuyến khích của nhà trường được đánh giá tích cực hơn các điều kiện khác. Tuy nhiên, việc bố trí thời gian chỉ ở mức Trung bình, trong khi hỗ trợ về tài nguyên, công cụ, chi phí và bồi dưỡng kỹ năng cố vấn hướng dẫn có mức đánh giá thấp. Những hạn chế này có thể khiến hoạt động cố vấn hướng dẫn phụ thuộc nhiều vào điều kiện và sự chủ động của các chủ thể tham gia.

2.6 Thực trạng quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn

2.6.1. Thực trạng xây dựng kế hoạch phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn

2.6.2. Thực trạng tổ chức thực hiện phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn

2.6.3. Thực trạng chỉ đạo thực hiện phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn

2.6.4. Thực trạng kiểm tra - đánh giá phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn

2.6.5. Thực trạng quản lý các điều kiện bảo đảm phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn

2.6.6. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn

2.6.7. Tổng kết thực trạng quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp của giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn

Tổng hợp kết quả khảo sát cho thấy quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn đã được triển khai ở các chức năng quản lý cơ bản, gồm lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, chỉ đạo, kiểm tra - đánh giá và bảo đảm các điều kiện thực hiện. Tuy nhiên, mức độ hoàn thiện giữa các nội dung còn chưa đồng đều. Một số nội dung tạo lập khuôn khổ, môi trường và điều kiện thực hiện được đánh giá ở mức Khá, trong khi phần lớn các nội dung cụ thể gắn với quá trình tổ chức, vận hành và hỗ trợ phát triển năng lực nghề nghiệp mới chủ yếu ở mức Trung bình.

Ở khâu lập kế hoạch, việc xác định nhu cầu phát triển năng lực nghề nghiệp và dự kiến kiểm tra - đánh giá được thực hiện tốt hơn tương đối. Tuy nhiên, việc cụ thể hóa nhu cầu thành mục tiêu, nội dung, hình thức, nguồn lực và kế hoạch bồi dưỡng CBHD còn hạn chế. Kết quả này cho thấy công tác lập kế hoạch đã hình thành những thành tố cơ bản nhưng tính cụ thể và sự liên kết giữa các thành tố của kế hoạch chưa được thể hiện đầy đủ.

Đối với tổ chức thực hiện, các nội dung về văn bản hướng dẫn, cơ chế kiểm tra - đánh giá và điều kiện tổ chức được đánh giá tích cực hơn, trong khi bồi dưỡng CBHD, cơ chế hỗ trợ, phát triển cộng đồng học tập và lựa chọn hình thức cố vấn hướng dẫn phù hợp với nhu cầu thực tế mới chủ yếu ở mức Trung bình. Điều này cho thấy khuôn khổ tổ chức ban đầu đã được hình thành, song một số nội dung gắn trực tiếp với quá trình vận hành hoạt động cố vấn hướng dẫn và hỗ trợ các chủ thể tham gia chưa được triển khai đồng đều.

Ở khâu chỉ đạo, các cơ sở giáo dục đại học đã có sự quan tâm tương đối rõ đến việc tạo lập môi trường học hỏi, bảo đảm điều kiện và tạo động lực cho giảng viên trẻ. Tuy nhiên, việc chỉ đạo phát triển từng nhóm năng lực nghề nghiệp cụ thể, đặc biệt là năng lực nghiên cứu khoa học cũng như bồi dưỡng nâng cao năng lực cho CBHD, chưa được cụ thể hóa tương xứng. Kết quả này cho thấy công tác chỉ đạo được thể hiện rõ hơn ở việc tạo lập bối cảnh và điều kiện chung, trong khi định hướng phát triển theo từng nhóm năng lực và nhu cầu cụ thể của giảng viên trẻ còn hạn chế.

Công tác kiểm tra - đánh giá mới chủ yếu được thực hiện ở mức Trung bình. Các hạn chế thể hiện tương đối đồng đều ở việc xây dựng và sử dụng tiêu chí, công cụ đánh giá, tổ chức kiểm tra định kỳ, ứng dụng công nghệ, thu thập phản hồi và sử dụng kết quả đánh giá để điều chỉnh kế hoạch. Đáng chú ý, trong khi việc lập kế hoạch kiểm tra - đánh giá và thiết lập cơ chế tổ chức kiểm tra - đánh giá ở các khâu trước được đánh giá ở mức Khá, các thành tố vận hành cụ thể của công tác này mới ở mức Trung bình. Điều này cho thấy tính hệ thống, tính phản hồi và việc sử dụng minh chứng trong kiểm tra - đánh giá chưa được thể hiện đầy đủ.

Về các điều kiện bảo đảm, kết quả chung được đánh giá ở mức Khá. Môi trường làm việc, sự cam kết và tham gia của lãnh đạo, cùng cơ chế, chính sách khuyến khích hoạt động cố vấn hướng dẫn là những nội dung được đánh giá tích cực hơn. Tuy nhiên, chiến lược xây dựng và duy trì đội ngũ CBHD mới ở mức Trung bình. Khi đối chiếu với kết quả ở các khâu lập kế hoạch, tổ chức thực hiện và chỉ đạo, có thể thấy vấn đề liên quan đến chuẩn bị và phát triển năng lực CBHD xuất hiện tương đối nhất quán ở nhiều chức năng quản lý.

Kết quả khảo sát về các yếu tố ảnh hưởng cho thấy quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn chịu tác động đồng thời của các

yếu tố tổ chức, con người và bối cảnh. Trong đó, tiêu chí kiểm định chất lượng, sự cam kết và định hướng của lãnh đạo, chương trình tập huấn cho CBHD và GVT, cơ chế hỗ trợ - ghi nhận và hội nhập quốc tế, hợp tác giáo dục là những yếu tố có mức ảnh hưởng nổi bật hơn. Bên cạnh đó, sự phân công giữa các cấp quản lý, năng lực quản lý của trường khoa/bộ môn, đặc điểm của CBHD và GVT, văn hóa tổ chức, chính sách và nguồn lực cũng được đánh giá có mức ảnh hưởng khá nhiều.

Kết luận Chương 2

Chương 2 đã khảo sát, phân tích thực trạng năng lực nghề nghiệp của giảng viên trẻ, phát triển năng lực nghề nghiệp thông qua cố vấn hướng dẫn và quản lý quá trình này tại các cơ sở giáo dục đại học thuộc phạm vi nghiên cứu. Kết quả cho thấy các trường đã triển khai hoạt động cố vấn hướng dẫn và các nội dung quản lý, song mức độ thực hiện chưa đồng đều, sự liên kết giữa các khâu chưa chặt chẽ.

Về năng lực nghề nghiệp, giảng viên trẻ đã có những nền tảng nhất định nhưng các nhóm và thành tố năng lực phát triển chưa cân bằng. Tổ chức dạy học, phục vụ xã hội và cộng đồng, sử dụng công nghệ số được đánh giá tương đối tích cực, trong khi nghiên cứu khoa học có mức đánh giá thấp hơn các nhóm còn lại. Một số thành tố về chuyên môn, chuẩn bị và tổ chức dạy học, kiểm tra - đánh giá vẫn cần tiếp tục phát triển. Kết quả định tính cho thấy ngoại ngữ được sử dụng rõ hơn trong đọc, khai thác tài liệu, cập nhật kiến thức và hỗ trợ giảng dạy, nhưng còn hạn chế trong nghiên cứu, hợp tác, viết, công bố và trao đổi học thuật quốc tế. Năng lực số nhìn chung được đánh giá tích cực, song cá nhân hóa học tập, điều chỉnh tài nguyên số và vận dụng công nghệ theo mục tiêu sư phạm có mức thể hiện thấp hơn.

Về phát triển năng lực nghề nghiệp thông qua cố vấn hướng dẫn, hoạt động này đã được triển khai trên các phương diện mục tiêu, nội dung, hình thức, kiểm tra - đánh giá và điều kiện bảo đảm, hỗ trợ giảng viên trẻ thích ứng và thực hiện nhiệm vụ nghề nghiệp. Hỗ trợ thể hiện rõ hơn ở chuẩn bị bài, tổ chức lớp học, dự giờ, trao đổi và phản hồi chuyên môn, trong khi nghiên cứu khoa học, công bố, ngoại ngữ học thuật, năng lực số chuyên sâu và mở rộng kết nối học thuật - nghề nghiệp chưa được hỗ trợ đồng đều. Phạm vi và chiều sâu hỗ trợ còn phụ thuộc khá nhiều vào điều kiện, kinh nghiệm và cách thức tương tác của từng cán bộ hướng dẫn và giảng viên trẻ.

Kết quả nghiên cứu cho thấy cán bộ hướng dẫn không nhất thiết phải có năng lực cao hơn giảng viên trẻ ở mọi lĩnh vực, nhất là những lĩnh vực chuyên biệt hoặc thay đổi nhanh. Vai trò của họ bao gồm chia sẻ kinh nghiệm, cùng giảng viên trẻ nhận diện nhu cầu, xác định mục tiêu, tạo cơ hội vận dụng năng lực, theo dõi, phản hồi và kết nối với chuyên gia, đồng nghiệp, nhóm nghiên cứu hoặc nguồn lực phù hợp. Vì vậy, hiệu quả cố vấn hướng dẫn cần được bảo đảm bằng cả năng lực, sự tận tâm của cán bộ hướng dẫn và cơ chế tổ chức, quản lý của nhà trường.

Về quản lý, các trường đã có nền tảng ban đầu về sự quan tâm của lãnh đạo, xác định nhu cầu, ban hành hướng dẫn, phân công thực hiện, tạo môi trường hỗ trợ và kiểm tra - đánh giá. Tuy nhiên, mức độ cụ thể hóa và sự liên kết giữa các chức năng còn hạn chế. Chuyển hóa nhu cầu thành mục tiêu, nội dung, hình thức, nguồn lực và kế hoạch bồi dưỡng cán bộ hướng dẫn chủ yếu ở mức Trung bình. Văn bản hướng dẫn, cơ chế kiểm tra - đánh giá và điều kiện tổ chức được thực hiện rõ hơn so với bồi dưỡng cán bộ hướng dẫn, tổ chức hỗ trợ, phát triển cộng đồng học tập và lựa chọn hình thức phù hợp với nhu cầu. Các nội dung về tiêu chí, công cụ đánh giá, kiểm tra định kỳ, ứng dụng công nghệ, phân

tích và sử dụng phản hồi cũng chủ yếu ở mức Trung bình, chưa thể hiện rõ tính hệ thống trong sử dụng minh chứng để điều chỉnh. Môi trường làm việc, quan hệ hợp tác và chính sách khuyến khích có biểu hiện tích cực, nhưng thời gian, tài nguyên, công cụ, chi phí và bồi dưỡng kỹ năng cố vấn hướng dẫn còn cần được quan tâm.

Những kết quả trên đặt ra yêu cầu quản lý để cố vấn hướng dẫn trở thành cơ chế phát triển năng lực nghề nghiệp có mục tiêu và tính hệ thống. Khi chủ yếu dựa vào sự chủ động, kinh nghiệm và thỏa thuận của từng cặp, kết quả hỗ trợ dễ phân tán, phụ thuộc vào sở trường của người hướng dẫn, đồng thời nhà trường khó theo dõi tiến bộ, nhận diện nhu cầu chưa được đáp ứng và điều chỉnh trên cơ sở minh chứng.

Theo đó, quản lý cần kết nối nhận diện nhu cầu, xác lập mục tiêu, tổ chức và điều phối hỗ trợ, huy động nguồn lực, theo dõi, phản hồi, đánh giá và điều chỉnh quá trình phát triển. Khuôn khổ này cần duy trì tính linh hoạt của quan hệ cố vấn hướng dẫn, đồng thời bảo đảm hoạt động hỗ trợ hướng tới mục tiêu, phù hợp với nhu cầu của giảng viên trẻ và có nguồn lực tổ chức cần thiết.

CHƯƠNG 3

BIỆN PHÁP QUẢN LÝ PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC NGHỀ NGHIỆP GIẢNG VIÊN TRẺ THÔNG QUA CỐ VẤN HƯỚNG DẪN TẠI CÁC CƠ SỞ GIÁO DỤC ĐẠI HỌC VIỆT NAM

3.1. Cơ sở định hướng đề xuất biện pháp quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn

3.2. Nguyên tắc đề xuất biện pháp

3.2.1. Nguyên tắc bảo đảm tính hệ thống và đồng bộ trong quản lý

3.2.2. Nguyên tắc bảo đảm tính phù hợp, thực tiễn và khả thi trong quản lý

3.2.3. Nguyên tắc bảo đảm tính linh hoạt và cá nhân hóa trong quản lý phát triển năng lực

3.2.4. Nguyên tắc định hướng kết quả và phát triển bền vững

3.2.5. Nguyên tắc tăng cường ứng dụng công nghệ và chuyển đổi số trong quản lý

3.3. Biện pháp quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn

3.3.1. Hoàn thiện công tác lập kế hoạch phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn theo tiếp cận năng lực

3.3.2. Tổ chức và điều phối hoạt động cố vấn hướng dẫn theo cơ chế phối hợp đa cấp trong phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ

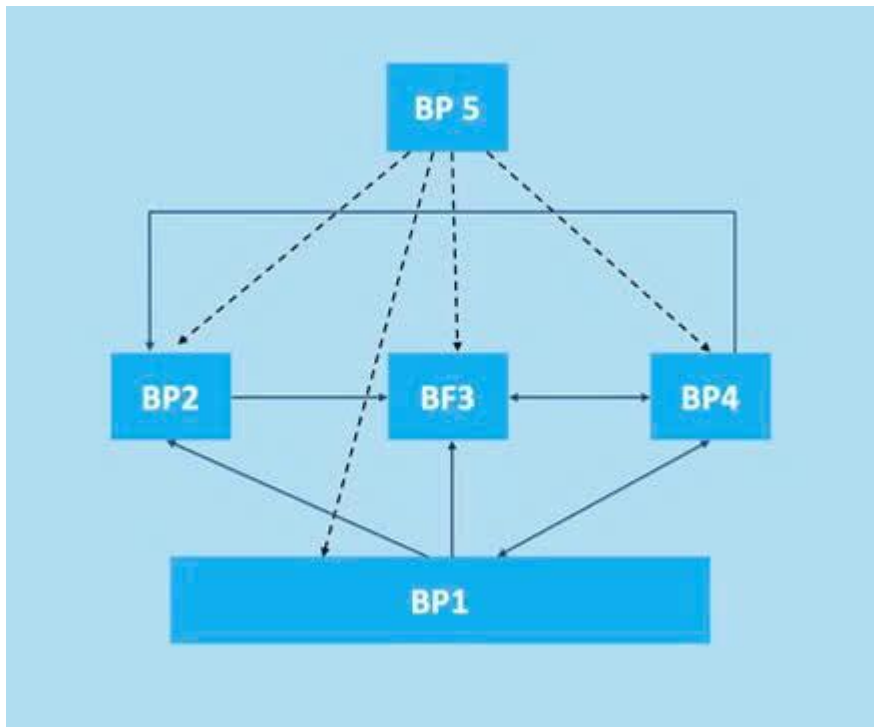
3.3.3. Tổ chức bồi dưỡng cán bộ hướng dẫn nhằm nâng cao chất lượng cố vấn hướng dẫn trong phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ

3.3.4. Xây dựng và vận hành cơ chế theo dõi, phản hồi và đánh giá kết quả phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn

3.3.5. Bảo đảm các điều kiện và tăng cường ứng dụng công nghệ trong phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn

3.4. Mối quan hệ giữa các biện pháp đề xuất

Các biện pháp quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn được đề xuất không tồn tại một cách rời rạc, mà được xây dựng thành một hệ thống biện pháp có mối quan hệ chặt chẽ, tác động qua lại và bổ trợ lẫn nhau, phản ánh đầy đủ logic của quy trình quản lý theo tiếp cận phát triển.



Hình 3.1. Môi liên hệ giữa các biện pháp

3.5. Tổ chức khảo nghiệm sự cần thiết và tính khả thi của các biện pháp đề xuất

3.5.1. Tổ chức khảo nghiệm

Khảo nghiệm được thực hiện nhằm thu thập ý kiến đánh giá về mức độ cần thiết và tính khả thi của 05 biện pháp quản lý đề xuất, làm căn cứ thực tiễn bổ sung để xem xét và hoàn thiện hệ biện pháp.

Khảo nghiệm thu thập ý kiến của 180 cán bộ quản lý và giảng viên trẻ tại 05 cơ sở giáo dục đại học công lập khối ngành kinh tế, gồm Trường Đại học Ngoại thương (55), Đại học Kinh tế Quốc dân (30), Trường Đại học Thương mại (25), Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội (35) và Học viện Ngân hàng (35). Trong đó, Học viện Ngân hàng được bổ sung nhằm mở rộng phạm vi đánh giá tại cơ sở có loại hình và lĩnh vực đào tạo tương đồng với các trường khảo sát thực trạng.

Khảo nghiệm được thực hiện bằng phiếu hỏi trực tiếp và trực tuyến, sử dụng thang đo 3 mức đối với tính cần thiết và tính khả thi. Kết quả được xử lý bằng thống kê mô tả, gồm điểm trung bình và thứ bậc. Hệ số tương quan thứ bậc Spearman được sử dụng để xem xét mức độ tương đồng giữa hai dãy thứ hạng.

3.5.2. Kết quả khảo nghiệm

Kết quả khảo nghiệm cho thấy cả 05 biện pháp đều được đánh giá ở mức cao về tính cần thiết (ĐTB từ 2,62 đến 2,76) và tính khả thi (ĐTB từ 2,47 đến 2,64). Biện pháp 1 và Biện pháp 2 có thứ bậc cao nhất ở cả hai tiêu chí, phù hợp với những hạn chế về lập kế hoạch, tổ chức và điều phối đã được xác định ở Chương 2.

Hệ số tương quan thứ bậc Spearman ($\rho = 0,90$) cho thấy mức độ tương đồng cao giữa thứ hạng cần thiết và khả thi của 05 biện pháp. Do được tính trên thứ hạng của năm biện pháp, hệ số này chủ yếu có ý nghĩa mô tả sự nhất quán giữa hai phương diện đánh giá. Nhìn chung, kết quả khảo nghiệm cung cấp căn cứ thực tiễn bổ sung về mức độ cần thiết và tính khả thi của hệ biện pháp đề xuất.

Bảng 3.3. Mối tương quan giữa tính cần thiết và tính khả thi của các biện pháp đề xuất

STT	Tên biện pháp	Giá trị TB Cần thiết	Thứ hạng Cần thiết	Giá trị TB Khả thi	Thứ hạng Khả thi	Hiệu hạng (d)	D2
1	Hoàn thiện lập kế hoạch phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn theo tiếp cận năng lực	2,76	1	2,64	1	0	0
2	Tổ chức và điều phối hoạt động cố vấn hướng dẫn theo cơ chế phối hợp đa cấp	2,72	2	2,61	2	0	0
3	Tổ chức bồi dưỡng cán bộ hướng dẫn nhằm nâng cao chất lượng cố vấn hướng dẫn trong phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ	2,63	4	2,59	3	1	1
4	Xây dựng và vận hành cơ chế theo dõi, phản hồi và đánh giá kết quả phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn	2,69	3	2,56	4	-1	1
5	Bảo đảm các điều kiện và tăng cường ứng dụng công nghệ trong phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn	2,62	5	2,47	5	0	0
Hệ số tương quan Spearman $\rho = 0.90$							2

3.6. Tổ chức thử nghiệm

3.6. Tổ chức thử nghiệm

3.6.1. Cơ sở lựa chọn nội dung thử nghiệm

Luận án lựa chọn Biện pháp 3: “Tổ chức bồi dưỡng cán bộ hướng dẫn nhằm nâng cao chất lượng cố vấn hướng dẫn trong phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ” để thử nghiệm. Biện pháp này tác động trực tiếp đến năng lực của cán bộ hướng dẫn, phù hợp với những hạn chế được nhận diện từ nghiên cứu thực trạng và có thể cụ thể hóa thành chương trình bồi dưỡng để đánh giá trước - sau.

3.6.2. Mục đích và giả thuyết thử nghiệm

Mục đích: Thử nghiệm nhằm đánh giá bước đầu sự thay đổi trong kết quả tự đánh giá năng lực thực hiện vai trò cố vấn hướng dẫn của cán bộ hướng dẫn, đồng thời xem xét sự phù hợp và khả năng vận dụng nội dung bồi dưỡng.

Giả thuyết thử nghiệm: Nếu cán bộ hướng dẫn tham gia chương trình bồi dưỡng thì năng lực thực hiện vai trò cố vấn hướng dẫn sẽ được cải thiện ở ba phương diện: nhận diện nhu cầu và xác định mục tiêu phát triển, phản hồi và hỗ trợ phát triển nghề nghiệp, vận dụng, theo dõi và tự điều chỉnh hoạt động cố vấn hướng dẫn.

3.6.3. Thiết kế thử nghiệm

Thử nghiệm sử dụng mô hình trước - sau trên cùng một nhóm, không có nhóm đối chứng. Kết quả được đối chiếu bằng cùng bộ tiêu chí, thang điểm và cách xử lý dữ liệu tại hai thời điểm, kết hợp phân tích phản hồi mở sau bồi dưỡng. Người tham gia được hướng dẫn thống nhất cách hiểu tiêu chí và thực hiện phiếu đánh giá nhằm hạn chế sai lệch trong đo lường.

3.6.4. Đối tượng và bối cảnh thử nghiệm

Thử nghiệm được thực hiện tại Trường Đại học Ngoại thương từ ngày 01/10/2024 đến ngày 30/10/2024 với 36 cán bộ hướng dẫn được chọn có chủ đích. Người tham gia đã hoặc đang có vấn hướng dẫn giảng viên trẻ, có kinh nghiệm chuyên môn và đủ điều kiện tham gia toàn bộ chương trình. Nhà trường có nền tảng về phát triển đội ngũ và hỗ trợ giảng viên trẻ, tạo điều kiện triển khai thử nghiệm.

3.6.5. Chương trình thử nghiệm

Chương trình gồm ba mô-đun: (i) *Nhận thức về vai trò của cán bộ hướng dẫn trong hỗ trợ phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ*, (ii) *Kỹ năng và phương pháp cố vấn hướng dẫn nhằm hỗ trợ phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ*, (iii) *Thực hành và điều chỉnh hoạt động cố vấn hướng dẫn*.

Chương trình kết hợp trực tiếp và trực tuyến, sử dụng thảo luận nhóm, phân tích tình huống, thực hành mô phỏng, trao đổi kinh nghiệm và phản tư. Quy trình gồm chuẩn bị chương trình, lựa chọn người tham gia, đánh giá trước bồi dưỡng, tổ chức bồi dưỡng, đánh giá sau bồi dưỡng và phân tích kết quả.

3.6.6. Phân tích kết quả thử nghiệm

Bộ tiêu chí đánh giá được xây dựng từ cơ sở lý luận, mục tiêu và nội dung bồi dưỡng, gồm ba nhóm năng lực nêu trong giả thuyết, mỗi nhóm có năm chỉ báo. Các chỉ báo được tự đánh giá theo bốn mức, mã hóa từ 1 đến 4. Điểm trung bình từng nhóm được chia cho 4 và nhân với điểm tối đa tương ứng là 3, 4 và 3, tạo tổng điểm tối đa 10. Tỷ trọng 3-4-3 là quy ước của nghiên cứu, trong đó nhóm phản hồi và hỗ trợ phát triển nghề nghiệp được phân bổ cao hơn do phản ánh các hoạt động hỗ trợ trực tiếp, thường xuyên.

Kết quả được phân thành bốn mức: Tốt từ 8 đến 10 điểm, Khá từ 7 đến dưới 8 điểm, Trung bình từ 5 đến dưới 7 điểm và Yếu dưới 5 điểm. Bộ tiêu chí và cách tính điểm được áp dụng thống nhất trước - sau để mô tả, so sánh trong phạm vi thử nghiệm.

Bảng 3.8. So sánh kết quả năng lực cán bộ hướng dẫn trước và sau thử nghiệm

Phân loại năng lực	Trước thử nghiệm (%)	Sau thử nghiệm (%)	Chênh lệch (%)
Tốt	5.56%	30.56%	+ 25%
Khá	30.56%	58.33%	+ 27,77
Trung bình	50%	11.11%	-38.89
Yếu	13.88%	0.0%	-13,88

Kết quả cho thấy phân bố tự đánh giá sau bồi dưỡng dịch chuyển về các mức cao hơn. Số người ở mức Tốt và Khá tăng, mức Trung bình giảm và không còn người tự đánh giá ở mức Yếu.

Phản hồi mở của 36 cán bộ hướng dẫn sau bồi dưỡng (Phụ lục 10) cho thấy nội dung và phương pháp tổ chức nhìn chung phù hợp với thực tiễn. Nhiều người tự nhận thấy thay đổi bước đầu về lắng nghe, nhận diện nhu cầu, xác định mục tiêu, phản hồi và

hỗ trợ xây dựng lộ trình nghề nghiệp, đồng thời đánh giá các nội dung được bồi dưỡng có khả năng vận dụng.

Việc vận dụng còn phụ thuộc vào thời gian, khối lượng công việc, môi trường hỗ trợ, sự phối hợp của đơn vị chuyên môn và cơ chế khuyến khích. Người tham gia đề xuất tăng cường hỗ trợ sau bồi dưỡng, bổ sung nội dung về cố vấn hướng dẫn trong môi trường số, bối cảnh liên ngành và xử lý tương tác phức tạp.

Nhìn chung, kết quả ghi nhận xu hướng cải thiện bước đầu trong tự đánh giá của nhóm tham gia, bổ sung căn cứ xem xét tính phù hợp và khả năng triển khai Biện pháp 3 trong điều kiện tương đồng. Do thử nghiệm ngắn hạn tại một cơ sở, chọn mẫu có chủ đích, không có nhóm đối chứng và dựa trên tự đánh giá, kết quả chưa cho phép xác lập quan hệ nhân quả hoặc khẳng định tác động lâu dài đến năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ.

Kết luận Chương 3

Chương 3 của luận án đã đề xuất hệ thống biện pháp quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn trên cơ sở kết quả nghiên cứu lý luận, thực trạng quản lý được khảo sát ở Chương 2, yêu cầu đổi mới giáo dục đại học và đặc điểm phát triển năng lực nghề nghiệp của giảng viên trẻ.

Trên cơ sở các nguyên tắc đề xuất, luận án xây dựng 05 biện pháp có mối quan hệ hỗ trợ và tạo thành một chỉnh thể trong quá trình quản lý phát triển.

Kết quả khảo nghiệm cho thấy cả 05 biện pháp đều được các đối tượng tham gia đánh giá ở mức cần thiết và khả thi tương đối cao.

Đối với thử nghiệm, luận án lựa chọn Biện pháp 3 - *Tổ chức bồi dưỡng cán bộ hướng dẫn nhằm nâng cao chất lượng cố vấn hướng dẫn trong phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ*. Kết quả đối chiếu trước và sau chương trình cho thấy sự chuyển biến theo hướng tích cực trong kết quả tự đánh giá năng lực thực hiện vai trò cố vấn hướng dẫn của nhóm tham gia. Phản hồi sau bồi dưỡng cũng cho thấy người tham gia nhìn chung đánh giá tích cực về nội dung, hình thức tổ chức và khả năng vận dụng các nội dung được bồi dưỡng vào thực tế.

KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

1. Kết luận chung

Luận án đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn và quản lý quá trình này tại các cơ sở giáo dục đại học. Trên cơ sở đó, luận án xác lập khung năng lực nghề nghiệp gồm năm nhóm năng lực, làm rõ cơ chế phát triển năng lực thông qua tương tác giữa cán bộ hướng dẫn và giảng viên trẻ, đồng thời xác định các nội dung quản lý theo tiếp cận chức năng và hệ thống. Trong quá trình cố vấn hướng dẫn, cán bộ hướng dẫn không nhất thiết phải có năng lực vượt trội ở mọi phương diện mà giữ vai trò định hướng, phản hồi và kết nối các nguồn lực phù hợp, hỗ trợ giảng viên trẻ chủ động phát triển năng lực nghề nghiệp.

Kết quả khảo sát tại 08 cơ sở giáo dục đại học công lập khối ngành kinh tế cho thấy năng lực nghề nghiệp của giảng viên trẻ và hoạt động phát triển năng lực thông qua cố vấn hướng dẫn chưa đồng đều giữa các phương diện, đặc biệt là những nội dung liên quan đến nghiên cứu khoa học và phát triển nghề nghiệp liên tục. Về quản lý, những hạn chế chủ yếu thể hiện ở việc cụ thể hóa kế hoạch theo nhu cầu phát triển, tổ chức và phối hợp các chủ thể, bồi dưỡng cán bộ hướng dẫn, theo dõi, phản hồi và đánh giá dựa trên

minh chứng, cùng các điều kiện bảo đảm. Kết quả này cho thấy sự liên kết giữa các khâu quản lý chưa chặt chẽ, làm hạn chế khả năng định hướng, theo dõi và điều chỉnh quá trình phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ.

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và thực tiễn, luận án đề xuất 05 biện pháp quản lý có mối quan hệ bổ trợ lẫn nhau, tập trung vào lập kế hoạch, tổ chức và điều phối, bồi dưỡng cán bộ hướng dẫn, theo dõi - phản hồi - đánh giá và bảo đảm điều kiện thực hiện gắn với ứng dụng công nghệ. Kết quả khảo nghiệm cho thấy các biện pháp được đánh giá ở mức cần thiết và khả thi cao. Thử nghiệm Biện pháp 3 với 36 cán bộ hướng dẫn cho thấy sự chuyển biến tích cực trong kết quả tự đánh giá năng lực thực hiện vai trò cố vấn hướng dẫn sau bồi dưỡng, đồng thời ghi nhận phản hồi tích cực về tính phù hợp và khả năng vận dụng chương trình.

Bên cạnh đó, luận án còn một số hạn chế. Thứ nhất, khảo sát thực trạng được thực hiện tại 08 cơ sở giáo dục đại học công lập khối ngành kinh tế được lựa chọn có chủ đích nên kết quả chủ yếu có giá trị tham khảo đối với những cơ sở có điều kiện tương đồng. Thứ hai, thử nghiệm Biện pháp 3 được thực hiện trong thời gian tương đối ngắn, theo thiết kế trước - sau trên một nhóm và chủ yếu dựa trên dữ liệu tự đánh giá. Trong phạm vi này, kết quả thử nghiệm đã ghi nhận sự chuyển biến tích cực trong tự đánh giá năng lực thực hiện vai trò cố vấn hướng dẫn của cán bộ hướng dẫn, đồng thời phản hồi của người tham gia cho thấy sự phù hợp và khả năng vận dụng của chương trình bồi dưỡng. Những kết quả này cung cấp minh chứng thực tiễn bước đầu có ý nghĩa, tạo cơ sở cho việc tiếp tục nghiên cứu và kiểm chứng trong thời gian dài hơn, với nhiều nguồn dữ liệu và bối cảnh triển khai đa dạng hơn.

2. Khuyến nghị

2.1. Đối với Bộ Giáo dục và Đào tạo

Bộ Giáo dục và Đào tạo cần tiếp tục hoàn thiện chính sách phát triển đội ngũ giảng viên, khuyến khích cố vấn hướng dẫn như một phương thức hỗ trợ phát triển năng lực nghề nghiệp liên tục, phù hợp với quyền tự chủ và điều kiện của từng cơ sở giáo dục đại học. Đồng thời, Bộ cần thúc đẩy chia sẻ mô hình, kinh nghiệm và công cụ quản lý, chú trọng các yêu cầu phát triển năng lực nghiên cứu, đổi mới sáng tạo, ngoại ngữ, năng lực số, hợp tác học thuật và thích ứng nghề nghiệp của giảng viên.

2.2. Đối với các cơ sở giáo dục đại học

Các cơ sở giáo dục đại học cần tích hợp hoạt động cố vấn hướng dẫn vào quản lý phát triển đội ngũ, xác định rõ mục tiêu, trách nhiệm, cơ chế phối hợp và điều kiện thực hiện. Công tác lập kế hoạch cần dựa trên khung năng lực nghề nghiệp, yêu cầu vị trí việc làm và nhu cầu phát triển của giảng viên trẻ, gắn mục tiêu, nội dung và hình thức hỗ trợ với nhiệm vụ nghề nghiệp, minh chứng, phản hồi và điều chỉnh.

Bên cạnh đó, các cơ sở giáo dục đại học cũng cần tổ chức hoạt động cố vấn hướng dẫn theo cơ chế phối hợp đa cấp, lựa chọn cán bộ hướng dẫn phù hợp, chú trọng bồi dưỡng năng lực cố vấn và xây dựng cơ chế theo dõi, phản hồi, đánh giá dựa trên minh chứng từ nhiều nguồn. Đồng thời, nhà trường cần bảo đảm thời gian, nguồn lực, cơ chế ghi nhận đóng góp và ứng dụng công nghệ nhằm hỗ trợ quản lý, giảm thủ tục không cần thiết và duy trì chất lượng tương tác giữa cán bộ hướng dẫn và giảng viên trẻ.

2.3. Đối với khoa, bộ môn và các đơn vị chuyên môn

Khoa, bộ môn và các đơn vị chuyên môn cần chủ động xác định nhu cầu, cụ thể hóa kế hoạch, lựa chọn cán bộ hướng dẫn và tổ chức các cơ hội phát triển nghề nghiệp gắn với giảng dạy, nghiên cứu khoa học và phục vụ xã hội và cộng đồng. Các đơn vị cần

huy động thêm chuyên gia và nhóm nghiên cứu khi cần thiết, tránh đặt toàn bộ trách nhiệm hỗ trợ lên một cán bộ hướng dẫn, đồng thời duy trì cơ chế phản hồi để điều chỉnh việc ghép cặp, nội dung, hình thức hỗ trợ và phát triển môi trường học thuật hợp tác.

2.4. Đối với cán bộ hướng dẫn

Cán bộ hướng dẫn cần nâng cao năng lực nhận diện nhu cầu, xác định mục tiêu, hỗ trợ thực hiện nhiệm vụ nghề nghiệp, phản hồi, đánh giá và điều chỉnh quá trình phát triển của giảng viên trẻ. Do không nhất thiết phải có năng lực vượt trội ở mọi phương diện, cán bộ hướng dẫn cần chủ động kết nối các nguồn lực chuyên môn phù hợp, tránh áp đặt kinh nghiệm hoặc tạo sự phụ thuộc, hướng tới phát triển khả năng tự đánh giá, phản tư và tự quản lý quá trình phát triển nghề nghiệp của giảng viên trẻ.

2.5. Đối với giảng viên trẻ

Giảng viên trẻ cần chủ động xác định nhu cầu, mục tiêu, lộ trình phát triển và tích cực tương tác với cán bộ hướng dẫn. Đồng thời, giảng viên trẻ cần tăng cường tự đánh giá, phản tư, sử dụng minh chứng và phản hồi để điều chỉnh quá trình phát triển. Việc phát triển năng lực nghề nghiệp cần được thực hiện toàn diện trên các phương diện chuyên môn, sư phạm, nghiên cứu khoa học, phục vụ xã hội và cộng đồng, đồng thời chú trọng năng lực ngoại ngữ và năng lực số phục vụ nghiên cứu, công bố, hợp tác học thuật và hội nhập nghề nghiệp.

2.6. Đối với các nghiên cứu tiếp theo

Các nghiên cứu tiếp theo cần mở rộng phạm vi sang những loại hình cơ sở giáo dục đại học và lĩnh vực đào tạo khác nhau, tăng cường nghiên cứu theo thời gian, có nhóm đối chứng khi phù hợp và kết hợp nhiều nguồn minh chứng để đánh giá sự phát triển năng lực của giảng viên trẻ và hiệu quả các biện pháp quản lý. Các hướng nghiên cứu cần tiếp tục làm rõ cơ chế tác động của cố vấn hướng dẫn, sự phù hợp giữa cán bộ hướng dẫn và giảng viên trẻ, mô hình hỗ trợ đa nguồn, vai trò của tự đánh giá, phản hồi và ứng dụng công nghệ.

Kết quả luận án cung cấp cơ sở tham khảo cho việc hoàn thiện quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên trẻ thông qua cố vấn hướng dẫn tại các cơ sở giáo dục đại học có điều kiện tương đồng. Khả năng vận dụng các kết quả này trong những bối cảnh khác cần được tiếp tục nghiên cứu và kiểm chứng.

DANH MỤC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ

1. Lê Thị Bích Thủy (2021). Faculty development on the threshold of digital transformation in HEIs. *Tạp chí Quản lý Giáo dục*, số đặc biệt 9/2021 của Hội Thảo Quốc tế “Digital Transformation in the Field of Education in Vietnam, situation and solution”.
2. Lê Thị Bích Thủy, Nguyễn Thị Hoàng Yến (2022). Towards the digital economy’s growth in Vietnam: Implications for faculty development in higher education. *Kỷ yếu Hội thảo Khoa học Quốc gia: “Xây dựng nền kinh tế số để phát triển bền vững và bao trùm”*.
3. Nguyễn Đức Thịnh, Phương Tố Tâm, Lê Thị Bích Thủy, Nguyễn Tùng Lâm (2023). Validation of dimensions of the learning organization questionnaire (DLOQ) in a Vietnamese context. *The Learning Organization: An International Journal*, 30(5), 511–531. <https://doi.org/10.1108/TLO-04-2022-0041>
<https://www.emerald.com/tlo/article-abstract/30/5/511/378974/Validation-of-dimensions-of-the-learning?redirectedFrom=fulltext>
4. Lê Thị Bích Thủy, Phương Tố Tâm, Nguyễn Thị Hoàng Yến, Trần Thị Khánh Lê (2023). Junior faculty mentoring as a human resource development tool for sustainable development. *Proceedings of the International Conference on Innovation and Integration for Development (VIID 2023)*. Solbridge International School of Business - Woosong University, Daejeon, Korea.
5. Lê Thị Bích Thủy, Phương Tố Tâm, Trần Thị Khánh Lê (2024). Junior faculty development for sustainable development of Vietnamese HEIs: Insiders’ perspectives. *Proceedings of the 4th Vietnam - Japan International Business the Multidisciplinary Perspectives*.
6. Lê Thị Bích Thủy (2025). Towards a framework for managing junior faculty mentoring in higher education: Lessons from Vietnam. *International Journal of Research in Vocational Studies*.
7. Lê Thị Bích Thủy (2025). Phát triển năng lực nghề nghiệp giảng viên đại học: Hướng tới cách tiếp cận tích hợp. *Tạp chí Giáo dục và Xã hội*.
8. Lê Thị Bích Thủy, Phương Tố Tâm, Nguyễn Thị Hoàng Yến (2025). Mentoring as an organizational resource for enhancing junior faculty capacity in a dynamic higher education landscape . *Kỷ yếu Hội thảo Quốc tế VJIBC lần thứ 5 (VJIBC 2025): Creating and leveraging resources and capabilities for sustainable business development in the dynamic global landscape*.