

MIDDLE-LEVEL INSTRUCTIONAL LEADERSHIP IN HIGHER EDUCATION: INTERNATIONAL EVIDENCE AND APPLICATIONS FOR VIETNAMESE UNIVERSITIES IN THE CONTEXT OF AUTONOMY REFORM

Nguyen Thi Quynh Hoa

Email: hoantq3@fe.edu.vn

FPT University
Km29 Thang Long Boulevard,
Hoa Lac commune, Hanoi, Vietnam

Received: 27/3/2026

Revised: 05/5/2026

Accepted: 10/6/2026

Published: 15/7/2026

Abstract: The quality of higher education depends significantly on middle-level leaders who serve dual roles as personnel managers of departments and faculties, program administrators, academic directors, and guardians of organizational integrity. Although extensive research exists on senior leadership in K-12 education, studies on middle-level and instructional leadership in higher education remain limited. This study uses a systematic review of 20 international research publications on middle-level and instructional leadership to clarify the roles, importance, and challenges faced by this leadership in tertiary organizations. Findings show that middle-level leaders occupy a “sandwiched position” between senior management and faculty, lack formal management training, and must balance administrative burdens with instructional leadership responsibilities. The study offers recommendations for three stakeholder groups: (1) policymakers should develop national competency frameworks and reform appointment and evaluation mechanisms; (2) universities should establish structured training programs that combine management theory with practical methods and create supportive environments; (3) future research should be conducted in empirical studies on the relationship between leadership styles and learning outcomes, particularly within the context of Vietnamese higher education.

Keywords: *Middle-level leadership, instructional leadership, leadership capacity, head of department.*

LÃNH ĐẠO DẠY HỌC CỦA NHÀ QUẢN LÝ CẤP TRUNG Ở TRƯỜNG ĐẠI HỌC: KINH NGHIỆM QUỐC TẾ VÀ HƯỚNG VẬN DỤNG CHO GIÁO DỤC ĐẠI HỌC VIỆT NAM TRONG BỐI CẢNH TỰ CHỦ

Nguyễn Thị Quỳnh Hoa

Email: hoantq3@fe.edu.vn

Trường Đại học FPT
Km29 Đại lộ Thăng Long, xã Hòa Lạc,
Hà Nội, Việt Nam

Nhận bài: 27/3/2026

Chỉnh sửa xong: 05/5/2026

Chấp nhận đăng: 10/6/2026

Xuất bản: 15/7/2026

Tóm tắt: Quản lý cấp trung, bao gồm Trưởng khoa/bộ môn và trưởng ngành, đóng vai trò then chốt trong nâng cao chất lượng đào tạo đại học, song nghiên cứu về lãnh đạo dạy học của đội ngũ này còn hạn chế, đặc biệt tại Việt Nam. Nghiên cứu sử dụng phương pháp tổng hợp tài liệu hệ thống để phân tích 20 công trình quốc tế giai đoạn 2015-2025, nhằm làm rõ vai trò, năng lực và mô hình lãnh đạo dạy học hiệu quả của quản lý cấp trung, đồng thời xác định các khoảng trống nghiên cứu trong bối cảnh giáo dục đại học Việt Nam. Kết quả cho thấy, lãnh đạo cấp trung đối mặt với ba thách thức chính: Vị trí “kẹp giữa” ban lãnh đạo và giảng viên, thiếu đào tạo chính thức về năng lực quản lý và khó khăn trong cân bằng gánh nặng hành chính với trách nhiệm lãnh đạo dạy học. Nghiên cứu đề xuất mô hình tích hợp ba kiểu hình: người che chắn, người điều phối và người thiết lập chương trình. Kết quả có giá trị thực tiễn cho nhà hoạch định chính sách trong xây dựng khung năng lực quốc gia, cho các trường đại học trong thiết kế chương trình đào tạo lãnh đạo và gợi mở hướng nghiên cứu thực nghiệm về mối quan hệ giữa năng lực lãnh đạo dạy học của trưởng khoa và chất lượng đào tạo tại Việt Nam.

Từ khóa: *Quản lý cấp trung, lãnh đạo dạy học, năng lực lãnh đạo, giáo dục đại học, trưởng khoa.*

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh toàn cầu hóa, Cách mạng công nghiệp 4.0 và sự bùng nổ của trí tuệ nhân tạo, các trường đại học tại Việt Nam đang chịu áp lực ngày càng lớn trong việc nâng cao chất lượng đào tạo, đáp ứng yêu cầu của thị trường lao động, tiêu chuẩn kiểm định trong nước và quốc tế cũng như thực hiện trách nhiệm xã hội. Trong bối cảnh đó, nghiên cứu giáo dục trên thế giới ngày càng khẳng định vai trò then chốt của đội ngũ cán bộ quản lý cấp trung, bao gồm Trưởng khoa/bộ môn, Trưởng ngành và các vị trí quản lý học thuật tương đương, trong việc cải thiện chất lượng giảng dạy và kết quả học tập của người học. So với lãnh đạo cấp cao vốn chủ yếu tập trung vào định hướng chiến lược và quan hệ đối ngoại, quản lý cấp trung có ảnh hưởng trực tiếp và thường xuyên đến chất lượng đào tạo thông qua định hướng chương trình, hỗ trợ phát triển năng lực giảng viên và xây dựng cộng đồng văn hóa học thuật tích cực (Maddock, 2023; Christiansen và các cộng sự, 2024).

Trong thập kỉ qua, nghiên cứu quốc tế đã xây dựng nền tảng lý luận và thực nghiệm đáng kể về lãnh đạo dạy học (Instructional Leadership) của quản lý cấp trung trong giáo dục đại học. Khung lý thuyết của Hallinger và Murphy (1985), vốn được phát triển cho giáo dục phổ thông, đã được điều chỉnh để áp dụng cho bối cảnh đại học với ba chiều cạnh chính: 1) Xác định sứ mệnh và mục tiêu chất lượng; 2) Quản lý chương trình giảng dạy, bao gồm giám sát, đánh giá và theo dõi kết quả người học; 3) Thúc đẩy môi trường học tập tích cực thông qua phát triển chuyên môn và xây dựng chuẩn mực kì vọng cao. Trong giáo dục đại học, các chức năng này được thực hiện chủ yếu bởi Trưởng khoa/bộ môn, những người đóng vai trò cầu nối giữa định hướng chiến lược của nhà trường và hoạt động giảng dạy thường nhật (Hallinger, 2005; Maddock, 2023; Christiansen và các cộng sự, 2024). Tuy nhiên, quản lý cấp trung thường đối mặt với nhiều thách thức: vị thế “kẹp giữa” lãnh đạo cấp cao và giảng viên, thiếu đào tạo bài bản về quản lý học thuật và sự mất cân đối giữa quyền hạn và trách nhiệm được giao (Chilvers và các cộng sự, 2018; Floyd, 2016; Phạm và các cộng sự, 2019).

Tại Việt Nam, một số nghiên cứu đã ghi nhận rằng, quản lý cấp trung trong các trường đại học, đặc biệt là Trưởng khoa/trưởng bộ môn, vẫn chủ yếu thực hiện chức năng hành chính, với mức độ tự chủ và vai trò dẫn dắt đổi mới hoạt động giảng dạy còn hạn chế (Nguyễn, 2013; Phạm và các cộng sự, 2019). Trong bối cảnh giáo dục đại học đang đẩy mạnh đổi mới căn bản, toàn diện và tăng cường tự chủ, yêu cầu

đặt ra đối với đội ngũ quản lý cấp trung không chỉ dừng lại ở quản trị hành chính mà còn bao gồm năng lực lãnh đạo dạy học nhằm nâng cao chất lượng đào tạo một cách bền vững.

Mặc dù nghiên cứu quốc tế đã cung cấp cơ sở lý luận quan trọng về lãnh đạo dạy học, vẫn còn tồn tại những khoảng trống nghiên cứu khi xem xét trong bối cảnh hệ thống giáo dục đại học Việt Nam nói chung.

Thứ nhất, về mặt khái niệm, khung lãnh đạo dạy học của Hallinger và Murphy (1985), ban đầu được phát triển cho bối cảnh giáo dục phổ thông với ba chiều cạnh gồm xác định sứ mệnh, quản lý chương trình giảng dạy và thúc đẩy môi trường học tập tích cực, đã được điều chỉnh để vận dụng vào giáo dục đại học, trong đó chức năng lãnh đạo dạy học chủ yếu được thực hiện bởi quản lý cấp trung như trưởng khoa/bộ môn. Tuy nhiên, tổng quan hệ thống của Maddock (2023) cho thấy tài liệu nghiên cứu về lĩnh vực này còn hạn chế và phân tán, chưa hình thành khung lý thuyết và công cụ đo lường thống nhất. Tại Việt Nam, khoảng trống này càng rõ nét hơn khi các nghiên cứu hiện có chủ yếu tiếp cận quản lý cấp trung dưới góc độ quản lý hành chính, chưa phát triển khung lý thuyết và công cụ đo lường lãnh đạo dạy học một cách hệ thống (Nguyễn, 2013; Thái & Nguyễn, 2017; Phạm và các cộng sự, 2019).

Thứ hai, về thực tiễn triển khai, quản lý cấp trung trong giáo dục đại học thường xuyên đối mặt với vị trí “kẹp giữa”, bị cuốn vào gánh nặng hành chính trong khi vẫn phải đáp ứng kì vọng dẫn dắt học thuật từ giảng viên (Chilvers và các cộng sự, 2018; Floyd, 2016; Huang & Pang, 2016). Tại bối cảnh Đông Nam Á, một số nghiên cứu định tính gần đây đã ghi nhận các thực hành lãnh đạo dạy học cụ thể của nhóm này như giám sát giảng dạy, phản hồi chuyên môn và phát triển giảng viên, đồng thời chỉ ra những thách thức như quá tải hành chính và thiếu nguồn lực (Aquino & Geronimo, 2025; Sumena và các cộng sự, 2025). Tuy nhiên, do phạm vi nghiên cứu còn giới hạn ở quy mô nhỏ, bằng chứng thực nghiệm đủ mạnh về tác động của lãnh đạo dạy học cấp trung đối với kết quả đào tạo đo lường được vẫn chưa được thiết lập, đặc biệt trong bối cảnh giáo dục đại học Việt Nam.

Thứ ba, về hàm ý chính sách và phát triển năng lực, bằng chứng quốc tế cho thấy quản lý cấp trung trong giáo dục đại học thiếu đào tạo bài bản và hỗ trợ có cấu trúc cho vai trò lãnh đạo dạy học (Floyd, 2016; Chilvers và các cộng sự, 2018; Maddock, 2023). Tuy

nhiên, các nghiên cứu này chủ yếu được thực hiện tại hệ thống giáo dục phương Tây, với đặc thù thể chế khác biệt. Sự vắng mặt của các công trình chuyển hóa những bằng chứng này thành định hướng phát triển năng lực phù hợp với cơ chế tự chủ, áp lực kiểm định và đặc thù quản trị của giáo dục đại học Việt Nam tạo nên một khoảng trống chính sách cần được lấp đầy.

Xuất phát từ những khoảng trống đó, nghiên cứu này được thực hiện với ba mục tiêu: 1) Tổng hợp và hệ thống hóa các tiếp cận, khung lý thuyết và xu hướng nghiên cứu về lãnh đạo dạy học của quản lý cấp trung trong giáo dục đại học giai đoạn 2015–2025; 2) Làm rõ vai trò, tác động và những thách thức chủ yếu của quản lý cấp trung dựa trên các nghiên cứu quốc tế; 3) Đề xuất các định hướng và khuyến nghị vận dụng phù hợp với bối cảnh giáo dục đại học Việt Nam.

2. Phương pháp nghiên cứu

Về phương pháp luận, bài viết áp dụng nghiên cứu tổng hợp nhằm hệ thống hóa, phân tích và tích hợp các bằng chứng từ nhiều công trình đã được công bố trong lĩnh vực giáo dục (Moher và cộng sự, 2009). Cách tiếp cận này phù hợp với mục tiêu của nghiên cứu là xây dựng nền tảng lý luận về lãnh đạo dạy học của quản lý cấp trung trong giáo dục đại học, một lĩnh vực mà các kết quả nghiên cứu hiện nay còn phân tán và thiếu sự tổng hợp có hệ thống, đặc biệt trong bối cảnh Châu Á và Việt Nam (Maddock, 2023). Thông qua việc đối chiếu và tổng hợp các kết quả nghiên cứu hiện có, phương pháp nghiên cứu tổng hợp cho phép nhận diện các xu hướng nghiên cứu chủ đạo, những nhất quán và khác biệt trong bằng chứng, cũng như các khoảng trống tri thức cần tiếp tục được làm rõ.

Cụ thể, nghiên cứu được triển khai dưới hình thức tổng quan tài liệu có hệ thống dựa trên hướng dẫn PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) (Moher và cộng sự, 2009). Đây là chuẩn báo cáo được sử dụng rộng rãi trong nghiên cứu giáo dục và khoa học xã hội nhờ tính minh bạch, khả năng tái lập và khả năng hạn chế sai lệch trong quá trình lựa chọn tài liệu. Việc vận dụng PRISMA giúp nghiên cứu phân tích một cách có hệ thống các công trình quốc tế về lãnh đạo dạy học của quản lý cấp trung trong giáo dục đại học, đồng thời làm rõ bức tranh tổng thể của lĩnh vực và định hướng cho các nghiên cứu tiếp theo.

2.1. Nguồn dữ liệu

Quá trình tìm kiếm tài liệu được thực hiện trên các cơ sở dữ liệu học thuật có uy tín, bao gồm Scopus,

Web of Science, Google Scholar, JSTOR và các tạp chí khoa học Việt Nam. Việc sử dụng đa dạng nguồn dữ liệu nhằm đảm bảo tính toàn diện trong việc thu thập tài liệu và giảm thiểu thiên lệch xuất bản.

2.2. Chiến lược tìm kiếm

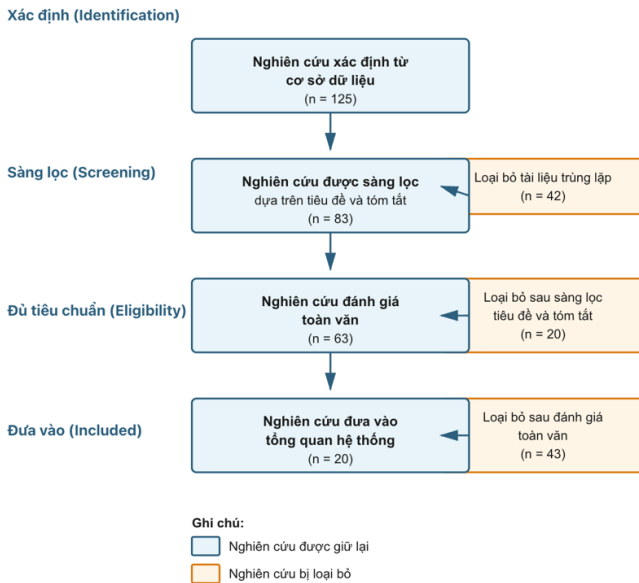
Chiến lược tìm kiếm được xây dựng dựa trên các từ khóa chính liên quan đến đối tượng và bối cảnh nghiên cứu. Đối với tài liệu tiếng Anh, các từ khóa bao gồm: “Instructional manager”, “Instructional leader”, “Dean”, “Middle manager”, “Middle leader”, kết hợp với “Higher education”. Đối với tài liệu tiếng Việt, các từ khóa “lãnh đạo dạy học” và “đại học”, “trưởng khoa”, “chủ nhiệm bộ môn”, “cán bộ quản lý” được sử dụng.

2.3. Tiêu chí lựa chọn

Các tài liệu được đưa vào phân tích phải đáp ứng các tiêu chí sau: Thứ nhất, là các bài báo đã được xuất bản trên tạp chí có bình duyệt (Peer-reviewed journals), bài tổng quan tài liệu, sách hoặc chương sách có uy tín; thứ hai, tập trung vào bối cảnh giáo dục đại học; thứ ba, bài viết về quản lý cấp trung, lãnh đạo dạy học; Thứ tư, được xuất bản trong khoảng thời gian từ năm 2015 đến năm 2025. Khung thời gian mười năm này được lựa chọn nhằm đảm bảo tính cập nhật của nghiên cứu trong khi vẫn có đủ độ sâu để phân tích xu hướng phát triển của lĩnh vực. Sau khi áp dụng các tiêu chí trên, những nghiên cứu đáp ứng đầy đủ yêu cầu được đưa vào phân tích.

2.4. Quy trình sàng lọc

Quy trình sàng lọc tuân theo bốn giai đoạn PRISMA. Xác định (Identification): Tìm kiếm có hệ thống trên Scopus, Web of Science, Google Scholar và JSTOR với các từ khóa “Instructional leadership”, “Middle management”, “Higher education”, “Department head”, “Academic middle leader” và các biến thể, thu về 125 tài liệu. Sàng lọc (Screening): Loại 42 tài liệu trùng lặp; 83 tài liệu còn lại được lọc qua tiêu đề và tóm tắt. Đánh giá tính đủ tiêu chuẩn (Eligibility): Đọc toàn văn 63 tài liệu theo ba tiêu chí: 1) Được công bố trên tạp chí bình duyệt, sách hoặc báo cáo nghiên cứu có uy tín; 2) Tập trung vào lãnh đạo dạy học hoặc lãnh đạo cấp trung trong giáo dục đại học; 3) Xuất bản từ năm 2015 đến nay, ngoại trừ một số nghiên cứu kinh điển có giá trị nền tảng như Hallinger và Murphy (1985), cũng như một nghiên cứu thực hiện tại Việt Nam năm 2013 do nguồn tài liệu trong nước về chủ đề này còn hạn chế. Đưa vào phân tích (Included): 20 nghiên cứu đáp ứng đầy đủ tiêu chí được chọn để tổng hợp.



Sơ đồ 1: Sơ đồ PRISMA minh họa luồng thông tin qua các giai đoạn tìm kiếm và sàng lọc

2.5. Phương pháp phân tích

Dữ liệu từ các nghiên cứu được chọn được phân tích thông qua phương pháp phân tích nội dung theo chủ đề (Thematic content analysis). Phương pháp này cho phép xác định, phân loại và tổng hợp các chủ đề chính nổi lên từ tài liệu nghiên cứu. Để hỗ trợ quá trình phân tích và tổng hợp, một ma trận tổng hợp nghiên cứu (Research synthesis matrix) được xây dựng, trong đó hệ thống hóa thông tin về tác giả, năm xuất bản, bối cảnh nghiên cứu, phương pháp luận, phát hiện chính và các hàm ý lý thuyết hoặc thực tiễn của từng nghiên cứu. Ma trận này tạo điều kiện thuận lợi cho việc so sánh, đối chiếu và tổng hợp các phát hiện từ nhiều nguồn khác nhau.

2.6. Khai báo sử dụng trí tuệ nhân tạo

Trong quá trình thực hiện nghiên cứu này, công cụ trí tuệ nhân tạo (AI) được sử dụng hỗ trợ một số công đoạn kỹ thuật, cụ thể: 1) Lược bỏ thông tin trùng lặp trong quá trình tổng hợp tài liệu; 2) Diễn đạt lại một số nội dung trong bản thảo nhằm truyền tải thông tin ngắn gọn và súc tích hơn; 3) Rà soát và chỉnh sửa các lỗi nhỏ về thuật ngữ và dấu câu để đảm bảo tính nhất quán trong toàn bộ văn bản; 4) Chuẩn hóa định dạng danh mục tài liệu tham khảo; 5) Hỗ trợ vẽ sơ đồ quy trình sàng lọc theo chuẩn PRISMA. Toàn bộ nội dung học thuật, bao gồm xác định câu hỏi nghiên cứu, phân tích, lập luận và kết luận, do tác giả thực hiện và chịu trách nhiệm. Việc sử dụng AI được giới hạn ở vai trò hỗ trợ kỹ thuật và không ảnh hưởng đến tính toàn vẹn khoa học của nghiên cứu.

3. Kết quả nghiên cứu

Các nghiên cứu quốc tế về lãnh đạo dạy học (Instructional Leadership) của đội ngũ quản lý cấp trung bao gồm trưởng khoa/bộ môn và trưởng ngành cho thấy một bức tranh đa dạng về thực tiễn triển khai, nhưng có chung những thách thức cốt lõi liên quan đến sự cân bằng giữa trách nhiệm quản lý hành chính và lãnh đạo chuyên môn học thuật.

3.1. Sự phát triển của các khái niệm lãnh đạo dạy học và quản lý cấp trung trong bối cảnh giáo dục đại học quốc tế

Lãnh đạo dạy học hình thành giữa Thế kỉ XX như thực hành chỉ thị phân cấp, hiệu trưởng nắm quyền tối cao và giáo viên thực hiện mục tiêu định sẵn trong phạm vi hạn chế (Hallinger & Murphy, 1985; Xhomara, 2021; Eddy & Kirby, 2020). Trọng tâm ban đầu là hiệu quả quản lý và giám sát kết quả học tập. Từ thập niên 1990, nhiều yếu tố thúc đẩy chuyển sang mô hình phân tán: Chuyên nghiệp hóa giáo viên, yêu cầu trách nhiệm giải trình phức tạp và tác động toàn cầu hóa (Xhomara, 2021). Hiện nay, lãnh đạo là quá trình mạng lưới nhấn mạnh hợp tác, trách nhiệm chia sẻ và quyền lực mở. Vai trò chuyển từ chỉ đạo sang điều phối, hướng dẫn và xây dựng cộng đồng học tập (Eddy & Kirby, 2020; Shaked, 2021). Thực tiễn triển khai qua tăng cường vai trò lãnh đạo cấp trung, phát triển cộng đồng học tập chuyên môn và áp dụng lãnh đạo mạng lưới kết nối nguồn lực (Sumena và các cộng sự, 2025; Maddock, 2023).

3.2. Vai trò của quản lý cấp trung trong giáo dục đại học

Đội ngũ quản lý cấp trung ở trường đại học bao gồm Trưởng khoa/bộ môn và Trưởng ngành giữ vị trí trung gian quan trọng trong cấu trúc tổ chức đại học, đóng vai trò cầu nối giữa lãnh đạo cấp cao và đội ngũ giảng viên. Họ vừa có trách nhiệm triển khai các định hướng chiến lược từ cấp trên, vừa phản ánh và đáp ứng các nhu cầu thực tiễn từ cơ sở (Maddock, 2023; Christiansen và các cộng sự, 2024; Sumena và các cộng sự, 2025; Mngadi & Poches, 2022; Shaked, 2021; Beram và các cộng sự, 2023).

Vai trò và trách nhiệm của lãnh đạo dạy học có sự khác biệt tùy theo vị trí cụ thể trong cấu trúc tổ chức, song nhìn chung quản lý cấp trung trong giáo dục đại học đều phải đảm nhận đồng thời hai nhóm trách nhiệm chính: Quản lý hành chính và dẫn dắt học thuật. Về phương diện hành chính, họ chịu trách nhiệm quản lý nhân sự, tài chính, quy trình tổ chức và các yêu cầu tuân thủ chính sách. Về phương diện

học thuật, họ có trách nhiệm định hướng chương trình đào tạo, hỗ trợ phát triển năng lực giảng viên và đảm bảo chất lượng giảng dạy (Gonaim, 2016; Chilvers và các cộng sự, 2018; Huang & Pang, 2016; Munna, 2021).

Sự tích hợp hai nhóm trách nhiệm này đặt quản lý cấp trung vào vị trí cầu nối then chốt, một mặt chuyển hóa định hướng chiến lược từ Ban lãnh đạo cấp cao thành các hành động cụ thể ở cấp Khoa/bộ môn, mặt khác phản ánh nhu cầu và kì vọng của giảng viên lên cấp quản lý tổng thể (Gonaim, 2016; Mngadi & Poches, 2022; Beram và các cộng sự, 2023; Munna, 2021).

Nhà quản lý dạy học cũng đồng thời thực hiện ba vai trò chiến lược quan trọng: diễn giải chiến lược (Strategic sense-making), chuyển hóa các kế hoạch tổng thể thành thông điệp khả thi cho đội ngũ giảng viên; cầu nối chính sách, biến các quyết định từ cấp cao thành thực hành giảng dạy và nghiên cứu cụ thể tại cơ sở; và xây dựng văn hóa học thuật, thúc đẩy sự gắn kết của giảng viên với tầm nhìn và mục tiêu chất lượng của nhà trường (Mngadi & Poches, 2022; Davis và các cộng sự, 2016; Munna, 2021).

3.3. Vai trò của lãnh đạo dạy học của quản lý cấp trung trong nâng cao chất lượng đào tạo

Lãnh đạo dạy học về bản chất là vai trò lãnh đạo học thuật của đội ngũ quản lý cấp trung, tập trung vào việc định hướng, hỗ trợ và cải thiện trực tiếp chất lượng dạy và học, khác với quản lý hành chính thông thường. Ở cấp độ lý thuyết, lãnh đạo dạy học bao gồm bốn chức năng cốt lõi: phát triển sứ mệnh và mục tiêu, quản lý chức năng giáo dục, thúc đẩy môi trường học tập học thuật và xây dựng môi trường làm việc hỗ trợ (Xhomara, 2021). Trong bối cảnh giáo dục đại học, khung lý thuyết này được cụ thể hóa qua yêu cầu các nhà quản lý không chỉ am hiểu chuyên môn mà còn phải thúc đẩy đổi mới sư phạm, xây dựng văn hóa học tập liên tục và kết nối nguồn lực nhằm nâng cao chất lượng đào tạo (Gonaim, 2016; Maddock, 2023; Munna, 2021).

Cụ thể, nhà quản lý cấp trung đảm nhiệm các trách nhiệm cốt lõi bao gồm: Thiết kế và phát triển chương trình đào tạo đáp ứng chuẩn kiểm định quốc gia và quốc tế; phát triển đội ngũ giảng viên thông qua hoạt động cố vấn (Mentoring) và đào tạo chuyên môn; giám sát, đánh giá và cung cấp phản hồi định kì để nâng cao chất lượng giảng dạy; cùng với việc phân bổ nguồn lực hiệu quả (Gonaim, 2016; Chilvers và các cộng sự, 2018; Aquyno & Geronimo, 2025). Trong bối cảnh giáo dục hiện đại, quản lý cấp trung

ngày càng phải đối mặt với yêu cầu tích hợp công nghệ vào quy trình giám sát và quản lý giảng dạy nhằm duy trì tính phù hợp về mặt sư phạm (Aquyno & Geronimo, 2025).

Mối quan hệ giữa lãnh đạo cấp trung và chất lượng giảng dạy giữ vai trò then chốt trong thành công của cơ sở giáo dục, vì họ thúc đẩy xuất sắc nhiệm vụ học thuật và đổi mới sư phạm. Nghiên cứu cho thấy năng lực lãnh đạo dạy học của quản lý cấp trung có liên hệ chặt chẽ với hiệu quả giảng dạy và nâng cao chuẩn mực học thuật (Maddock, 2023; Sumena và các cộng sự, 2025; Munna, 2021). Các nhà quản lý này tác động trực tiếp đến giảng dạy thông qua ba cơ chế: Phát triển giảng viên qua cố vấn và đào tạo chuyên môn; giám sát và phản hồi có tính xây dựng về thực hành giảng dạy; và ủy quyền có hệ thống cho trưởng ngành trong thực hiện giám sát chuyên sâu (Aquyno & Geronimo, 2025). Họ cũng đóng vai trò cầu nối, chuyển hóa chiến lược cấp cao thành thực tiễn giảng dạy và đảm bảo các chuẩn mực chất lượng đào tạo được duy trì nhất quán ở cấp khoa và bộ môn (Mngadi & Poches, 2022; Davis và các cộng sự, 2016; Munna, 2021).

3.4. Thách thức, khó khăn và kinh nghiệm vận dụng lãnh đạo dạy học cho quản lý cấp trung ở trường đại học Việt Nam

Quản lý cấp trung đối mặt với nhiều thách thức đáng kể trong quá trình thực hiện vai trò. *Thứ nhất*, tồn tại sự mất cân đối giữa quyền hạn và trách nhiệm, khi nhiều nhà quản lý phải chịu trách nhiệm lớn nhưng thiếu quyền quyết định tương ứng về nhân sự, tài chính và các vấn đề chiến lược (Phạm và cộng sự, 2019). *Thứ hai*, khối lượng công việc quản lý chiếm dụng thời gian nghiên cứu và ảnh hưởng tiêu cực đến sự nghiệp học thuật cá nhân (Chilvers và các cộng sự, 2018; Floyd, 2016; Shaked, 2021). *Thứ ba*, việc cân bằng giữa tuân thủ chuẩn mực tổ chức và bảo vệ tự do học thuật của giảng viên là áp lực thường trực. Những hạn chế này bắt nguồn từ quá tải hành chính, thiếu đào tạo quản lý bài bản và sự kháng cự văn hóa đối với can thiệp vào giảng dạy (Gonaim, 2016; Chilvers và các cộng sự, 2018; Asera & RP Group, 2019; Sumena và các cộng sự, 2025). Do đó, tăng cường năng lực lãnh đạo dạy học cho quản lý cấp trung là yếu tố thiết yếu để cải thiện chất lượng đào tạo.

Tại Việt Nam, lãnh đạo cấp trung trong các trường đại học còn nhiều hạn chế trong vai trò lãnh đạo học thuật. Theo Thái và Nguyễn (2017), phần lớn Trưởng khoa/bộ môn chủ yếu tập trung vào nhiệm vụ hành chính, chưa thực sự dẫn dắt đổi mới giảng

dạy hay phát triển văn hóa học tập. Nhiều quản lý cấp trung thiếu tư duy chiến lược, ngại thay đổi và hạn chế trong việc hỗ trợ phát triển năng lực giảng viên (Phạm và cộng sự, 2019). Năng lực hợp tác quốc tế, ứng dụng công nghệ thông tin và ngoại ngữ còn yếu khiến họ gặp khó khăn trong kết nối học thuật và nâng cao chất lượng đào tạo. Những hạn chế này cho thấy, lãnh đạo cấp trung tại Việt Nam chưa đáp ứng được yêu cầu lãnh đạo dạy học trong bối cảnh đổi mới giáo dục đại học hiện nay.

Kinh nghiệm quốc tế cho thấy sự cần thiết phải chuyển đổi từ cách tiếp cận không chính thức “học trong quá trình làm việc” sang một khung phát triển năng lực có cấu trúc và bài bản (Maddock, 2023; Eddy & Kirby, 2020). Các nghiên cứu quốc tế đề xuất một số mô hình tham khảo: Khung lãnh đạo dạy học với bốn chức năng cốt lõi gồm phát triển sứ mệnh, quản lý chức năng giáo dục, thúc đẩy môi trường học tập và xây dựng môi trường làm việc hỗ trợ (Xhomara, 2021) và mô hình giám sát phân tán với cơ chế ủy quyền có hệ thống cho Trưởng khoa/bộ môn (Aquino & Geronimo, 2025).

Trước khi trình bày các khuyến nghị, cần xác định rõ phạm vi vận dụng. Hệ thống giáo dục đại học Việt Nam có tính không đồng nhất cao, với nhiều loại hình trường và cơ chế quản trị khác biệt, từ các trường công lập tự chủ, trường tư thục, trường có yếu tố nước ngoài, đến các cơ sở thuộc khối đặc thù như công an, quân đội, chính trị. Sự khác biệt này ảnh hưởng trực tiếp đến quyền hạn và vai trò thực tế của Trưởng khoa/bộ môn. Vì vậy, các khuyến nghị dưới đây hướng đến nhóm trường đại học nhiều ngành: công lập và tư thục, đáp ứng điều kiện tự chủ, tức nhóm có cấu trúc quản trị gần nhất với bối cảnh của các nghiên cứu quốc tế được tổng hợp. Đối với các nhóm trường còn lại, các hàm ý có thể được tham khảo có chọn lọc tùy theo mức độ tương đồng về cơ chế quản trị học thuật.

Để vận dụng hiệu quả, các trường cần triển khai đồng bộ bốn nhóm biện pháp. Thứ nhất, tích hợp năng lực lãnh đạo dạy học vào tiêu chuẩn bổ nhiệm Trưởng khoa/bộ môn thay vì chỉ dựa vào thâm niên và chức danh học thuật, đồng thời làm rõ kì vọng về vai trò đi kèm với thẩm quyền và nguồn lực tương xứng (Gonaim, 2016; Eddy & Kirby, 2020). Thứ hai, ưu tiên bồi dưỡng ngắn hạn theo module, bao gồm quản lý nhân sự, hoạch định chiến lược và lãnh đạo học thuật, phù hợp với đặc thù nhiệm vụ của quản lý cấp trung (Eddy & Kirby, 2020; Gonaim, 2016). Thứ ba, chuẩn hóa quy trình giám sát giảng dạy và phân cấp ủy quyền rõ ràng cho trưởng khoa/bộ môn

nhằm nâng cao hiệu quả giám sát và trách nhiệm học thuật (Aquino & Geronimo, 2025). Thứ tư, xây dựng cộng đồng học tập chuyên môn liên khoa và hệ thống cố vấn đồng nghiệp như một kênh phát triển năng lực bền vững, ít phụ thuộc vào nguồn lực từng trường (Maddock, 2023).

Tuy nhiên, quá trình triển khai sẽ đối mặt với bốn rào cản chính. Về thể chế, cơ chế bổ nhiệm từ trên xuống và phân cấp quyền hạn chưa thực chất khiến Trưởng khoa/bộ môn khó phát huy vai trò lãnh đạo dù trách nhiệm được giao ngày càng lớn. Về năng lực, thiếu đào tạo bài bản về quản lý và lãnh đạo vẫn là thực trạng phổ biến, chưa có giải pháp hệ thống. Về văn hóa, tâm lý thứ bậc và ngại phản hồi thẳng thắn có thể cản trở việc xây dựng môi trường lãnh đạo phân tán và cởi mở. Về nguồn lực, áp lực hành chính quá tải, đã được ghi nhận trong bối cảnh Đông Nam Á (Aquino & Geronimo, 2025; Sumena và các cộng sự, 2025), khiến Trưởng khoa khó dành thời gian thực sự cho vai trò lãnh đạo dạy học. Nhận diện các rào cản này là điều kiện tiên quyết để các khuyến nghị được triển khai một cách thực chất và bền vững.

4. Thảo luận

Dựa trên tổng quan hệ thống các nghiên cứu quốc tế, những phát hiện chính về lãnh đạo dạy học của quản lý cấp trung trong giáo dục đại học được tổng hợp qua các khía cạnh sau:

Thứ nhất, vị trí trung gian và sự phức tạp trong vai trò quản lý

Các quản lý cấp trung (Trưởng khoa/bộ môn, Trưởng ngành) đảm nhiệm vị trí then chốt nhưng đầy mâu thuẫn trong cấu trúc tổ chức đại học. Họ đóng vai trò cầu nối giữa ban lãnh đạo cấp cao và đội ngũ giảng viên, phải vừa thực thi các quyết định chiến lược từ cấp trên, vừa đáp ứng nhu cầu và kì vọng của đồng nghiệp. Vị trí trung gian này tạo ra tình trạng “kẹp giữa” (Sandwiched position), trong đó các nhà lãnh đạo cấp trung thường đối mặt với những áp lực và kì vọng mâu thuẫn từ cả hai phía.

Thứ hai, khoảng cách năng lực và thiếu đào tạo chính thức

Một phát hiện nổi bật là tình trạng “Học việc khi đang làm” (Learning on the fly) phổ biến trong đội ngũ cán bộ quản lý cấp trung. Hầu hết các cán bộ quản lý học thuật xuất thân từ giảng viên có chuyên môn vững vàng nhưng có rất ít hoặc không có kinh nghiệm đào tạo chính thức về quản lý nhân sự, hay lập kế hoạch chiến lược. Sự thiếu hụt này dẫn đến khoảng cách đáng kể giữa yêu cầu công việc và năng lực sẵn có, ảnh hưởng đến hiệu quả lãnh đạo.

Thứ ba, tác động tiêu cực đến sự nghiệp học thuật

Vị trí quản lý cấp trung thường được nhận định là rào cản đối với sự phát triển sự nghiệp học thuật do khối lượng công việc hành chính chiếm dụng phần lớn thời gian dành cho giảng dạy và nghiên cứu. Hiện tượng này không chỉ ảnh hưởng đến năng suất học thuật cá nhân mà còn làm giảm tính hấp dẫn của vị trí lãnh đạo cấp trung đối với các giảng viên có năng lực.

Thứ tư, cần nghiên cứu và phát triển năng lực lãnh đạo cốt lõi cho đội ngũ quản lý cấp trung trong đó tập trung vào lãnh đạo dạy học

Các nghiên cứu đã xác định một hệ thống năng lực thiết yếu cho quản lý cấp trung hiệu quả. Khả năng dẫn dắt được xếp hạng cao nhất, tiếp theo là ra quyết định dựa trên dữ liệu và tinh thần trách nhiệm. Bên cạnh các năng lực kỹ thuật, các kỹ năng mềm như cố vấn, thấu hiểu đồng nghiệp và truyền thông minh bạch đóng vai trò then chốt trong việc xây dựng lòng tin và duy trì mối quan hệ hiệu quả trong tổ chức.

Thứ năm, sự đa dạng và vai trò của lãnh đạo dạy học

Lãnh đạo cấp trung thường phải điều hướng giữa nhiều bản sắc khác nhau để thực hiện hiệu quả vai trò của mình. Sự đa dạng này phản ánh những kỳ vọng và yêu cầu đa chiều từ các bên liên quan khác nhau trong tổ chức đại học, đòi hỏi khả năng thích ứng và linh hoạt cao từ các nhà lãnh đạo cấp trung.

Mặc dù gặp phải những rào cản từ quyền tự chủ học thuật của giảng viên và ưu tiên nghiên cứu, lãnh đạo dạy học vẫn được xác nhận là có tác động quan trọng đến chất lượng giảng dạy và kết quả học tập của sinh viên. Điều này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tăng cường năng lực lãnh đạo dạy học cho đội ngũ quản lý cấp trung.

Cuối cùng, nghiên cứu này mang ý nghĩa thực tiễn sâu sắc

Nghiên cứu đóng góp cho ba nhóm đối tượng: 1) Trường đại học: Cơ sở tái cấu trúc vai trò lãnh đạo cấp trung qua mô hình ba kiểu hình, chuyển đổi sang lãnh đạo phân tán, phát triển năng lực nội bộ và giải quyết tình trạng “vị trí kẹp giữa”; 2) Nhà hoạch định chính sách: Xây dựng khung năng lực quốc gia, cải cách đánh giá từ chỉ tiêu hành chính sang tác động

thực tế, phát triển chương trình đào tạo cấp quốc gia và thiết kế chính sách đãi ngộ rõ ràng; 3) Cán bộ quản lý cấp trung: Hỗ trợ phát triển phong cách lãnh đạo linh hoạt, đối phó thách thức “vị trí kẹp giữa”, lập kế hoạch tự phát triển và xây dựng cộng đồng lãnh đạo tập thể.

5. Kết luận

Tổng thể các phát hiện cho thấy quản lý cấp trung đang đối mặt với một nghịch lý: Họ được kỳ vọng sẽ dẫn dắt những thay đổi quan trọng trong chất lượng giáo dục, nhưng lại thường thiếu các nguồn lực cần thiết như đào tạo chính thức, quyền hạn đầy đủ và thời gian để thực hiện vai trò lãnh đạo dạy học. Việc giải quyết những thách thức này đòi hỏi sự thay đổi hệ thống trong cách các tổ chức đại học hỗ trợ và phát triển đội ngũ lãnh đạo cấp trung.

Nghiên cứu cũng chỉ ra rằng, khi quản lý cấp trung được trang bị đầy đủ năng lực lãnh đạo dạy học, họ có thể tạo ảnh hưởng tích cực đến chất lượng đội ngũ giảng viên thông qua việc xây dựng môi trường học tập tích cực, thúc đẩy phát triển chuyên môn liên tục và hình thành văn hóa học thuật định hướng chất lượng. Những tác động này gián tiếp nhưng bền vững đối với chất lượng đào tạo và năng lực thích ứng của người học trong bối cảnh biến đổi nhanh chóng của thị trường lao động.

Bên cạnh những đóng góp lý luận, nghiên cứu thừa nhận một số hạn chế. Phạm vi thời gian và sự ưu tiên tài liệu tiếng Anh có thể chưa phản ánh đầy đủ toàn bộ nghiên cứu trong lĩnh vực; đồng thời, sự thiên lệch về bối cảnh nghiên cứu từ các quốc gia phát triển làm giảm mức độ khái quát đối với giáo dục đại học Việt Nam. Ngoài ra, các mô hình và khuyến nghị chủ yếu được xây dựng trên cơ sở tổng hợp nghiên cứu quốc tế, do đó cần được kiểm chứng thực nghiệm và điều chỉnh để phù hợp với đặc thù văn hóa, thể chế và quản trị trong nước. Vì vậy, hướng nghiên cứu tiếp theo cần thiết và cấp bách là triển khai các nghiên cứu thực nghiệm với mẫu nhà quản lý cấp trung và giảng viên tại các trường đại học Việt Nam trong bối cảnh tự chủ, nhằm kiểm chứng các khung lý thuyết được tổng hợp trong nghiên cứu này và xây dựng mô hình lãnh đạo dạy học phù hợp với bối cảnh địa phương.

Tài liệu tham khảo

Aquino, J. M. D. R. & Geronimo, V. (2025). Deans as instructional leaders: Navigating challenges and supervisory practices during transitions in higher

education. *International Journal of Education*, 18(2). <https://doi.org/10.17509/ije.v18i2.66106>
Asera, R. & RP Group. (2019). *The power of middle leaders*

- in California community colleges: Why is now the time to foster middle leadership. A call to action. RP Group.
- Beram, S., Awang, M., Ismail, R., Ramalu, R. R., Noor, N., Yoong, S. M., Kho, F. C. Y. & Samichan, A. (2023). Professional leadership competencies for Malaysian educational middle leaders. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 31(4), pp.1363–1382. <https://doi.org/10.47836/pjssh.31.4.02>
- Chilvers, B. L., Bortolotto, M. C., Alefaio-Tugia, S., Cooper, A. L. & Ellison, S. (2018). The reality of “middle” management roles: A case study of the associate head of school experience in a New Zealand university. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 40(5), pp.430–441. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2018.1501636>
- Christiansen, S. H., Du, X. & Guerra, A. O. P. de C. (2024). Middle management leadership experiences of a mission-driven innovation university strategy. *Education Sciences*, 14(6), 609. <https://doi.org/10.3390/educsci14060609>
- Davis, A., Jansen van Rensburg, M. & Venter, P. (2016). The impact of managerialism on the strategy work of university middle managers. *Studies in Higher Education*, 41(8), pp.1480–1494. <https://doi.org/10.1080/03075079.2014.981518>
- Degn, L. (2015). Identity constructions and sensemaking in higher education: A case study of Danish higher education department heads. *Studies in Higher Education*, 40(7), pp.1179–1193. <https://doi.org/10.1080/03075079.2014.881345>
- Eddy, P. L. & Kirby, E. (2020). Courageous leadership during times of change. In P. L. Eddy & E. Kirby, *Leading for tomorrow: A primer for succeeding in higher education leadership*, pp.37–65. Rutgers University Press.
- Floyd, A. (2016). Supporting academic middle managers in higher education: Do we care? *Higher Education Policy*, 29(2), pp.167–183. <https://doi.org/10.1057/hep.2015.11>
- Gonaim, F. (2016). A department chair: A life guard without a life jacket. *Higher Education Policy*, 29(2), pp.272–286. <https://doi.org/10.1057/hep.2015.26>
- Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), pp.221–239. <https://doi.org/10.1080/15700760500244793>
- Hallinger, P. & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), pp.217–247. <https://doi.org/10.1086/461445>
- Huang, Y.-T. & Pang, S.-K. (2016). The role identities of university academic-managers in a changing environment: A Chinese perspective. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 25(2), pp.185–194. <https://doi.org/10.1007/s40299-015-0248-z>
- Maddock, L. C. (2023). Academic middle leaders, middle leading and middle leadership of university learning and teaching: A systematic review of the higher education literature. *Journal of Higher Education Policy & Management*, 45(4), pp.357–392. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2022.2160888>
- Mngadi, N. & Poches, C. N. G. (2022). The role of middle managers in strategy execution in two colleges at a South African higher education institution. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 21(8), pp.75–91. <https://doi.org/10.26803/ijlter.21.8.5>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J. & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *BMJ: British Medical Journal*, 339(7716), pp.332–336. <http://www.jstor.org/stable/25672329>
- Munna, A. S. (2021). Instructional leadership and role of module leaders. *International Journal of Educational Reform*, 32(1), pp.38–54. <https://doi.org/10.1177/10567879211042321>
- Nguyễn Thị Lan Hương. (2013). Middle-level academic management: A case study on the roles of the heads of department at a Vietnamese university. *Tertiary Education and Management*, 19(1), pp.1–15. <https://doi.org/10.1080/13583883.2012.724704>
- Phạm Văn Thuận, Nghiêm Thị Thanh, Nguyễn Thị Mỹ Lộc & Mai Xuân Thanh. (2019). Exploring key competencies of mid-level academic managers in higher education in Vietnam. *Sustainability*, 11(23), 6818. <https://doi.org/10.3390/su11236818>
- Shaked, H. (2021). Instructional leadership in higher education: The case of Israel. *Higher Education Quarterly*, 75(2), pp.212–226. <https://doi.org/10.1111/hequ.12274>
- Sumena, A. R., Jr., Betache, A. B., Oculares, S. J. P. & Alfeche, J. L. M. (2025). Navigating instructional leadership: Lived experiences of higher education administrators across selected colleges in Northwestern Mindanao, Philippines. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(7). <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.907000358>
- Thái Văn Thành & Nguyễn An Hòa. (2017). Bồi dưỡng nâng cao năng lực quản lý cho đội ngũ trưởng bộ môn trường đại học sư phạm đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục. *Tạp chí Khoa học Giáo dục*, 20(144), pp.20–24. http://vjes.vnies.edu.vn/sites/default/files/144_2017-20-24.pdf
- Thủ tướng Chính phủ. (2019). *Quyết định số 89/QĐ-TTg về việc phê duyệt Đề án Nâng cao năng lực đội ngũ giảng viên, cán bộ quản lý các cơ sở giáo dục đại học đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo giai đoạn 2019–2030*. <https://vanban.chinhphu.vn/>
- Xhomara, N. (2021). Instructional leadership and teaching and learning. In N. Xhomara, *Instructional leadership and effective teaching and learning*, pp.23–33, Nova Science Publishers. <https://doi.org/10.52305/PVLE5825>