

MỤC LỤC

TT	Nội dung	Trang
	Mục lục	
	Danh mục các từ viết tắt	
	Danh mục bảng biểu	
	Danh mục hình vẽ	
	Lời cam đoan	
	Lời cảm ơn	
	Mở đầu	1
1.	Lý do chọn đề tài	1
2.	Mục đích nghiên cứu	4
3.	Khách thể và đối tượng nghiên cứu	4
4.	Giả thuyết khoa học	4
5.	Nội dung và nhiệm vụ nghiên cứu	5
6.	Phạm vi nghiên cứu	5
7.	Phương pháp luận và các phương pháp nghiên cứu	6
8.	Những luận điểm bảo vệ	8
9.	Đóng góp mới của luận án	8
10.	Cấu trúc của luận án	9
	Chương 1: Cơ sở lý luận về quản lý đội ngũ giảng viên trường đại học trong bối cảnh hiện nay	10
1.1.	Tổng quan nghiên cứu vấn đề	10
1.1.1.	<i>Bối cảnh giáo dục đại học</i>	10
1.1.2.	<i>Những nghiên cứu về đội ngũ giảng viên</i>	11
1.1.3.	<i>Những nghiên cứu về quản lý nguồn nhân lực và quản lý đội ngũ giảng viên</i>	12
1.2.	Đội ngũ giảng viên trường đại học	18
1.2.1.	<i>Khái niệm giảng viên và đội ngũ giảng viên</i>	18
1.2.2.	<i>Vai trò của đội ngũ giảng viên</i>	20
1.2.3.	<i>Mô hình hoạt động và mô hình nhân cách của giảng viên trường đại học</i>	22
1.3.	Năng lực và khung năng lực của giảng viên đại học	27
1.3.1.	<i>Năng lực của giảng viên trong bối cảnh mới</i>	27
1.3.2.	<i>Khung năng lực của giảng viên trường đại học</i>	30
1.4.	Quản lý NNL dựa vào CLPT của tổ chức và năng lực đội ngũ	46
1.4.1.	<i>Quản lý nguồn nhân lực và quá trình phát triển</i>	46
1.4.2.	<i>Quản lý NNL dựa vào chiến lược phát triển của tổ chức</i>	52
1.4.3.	<i>Quản lý NNL dựa vào năng lực</i>	60
1.5.	Quản lý ĐNGV trường đại học theo tiếp cận quản lý NNL	63

TT	Nội dung	Trang
	dựa vào chiến lược phát triển nhà trường và tiếp cận NLĐN	
1.5.1.	<i>Lập quy hoạch phát triển đội ngũ giảng viên</i>	63
1.5.2.	<i>Tổ chức, chỉ đạo thực hiện quy hoạch phát triển ĐNGV</i>	66
1.5.3.	<i>Đánh giá kết quả thực hiện quy hoạch phát triển ĐNGV</i>	69
1.6.	Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý ĐNGV đại học	71
1.6.1.	<i>Yếu tố chủ quan</i>	71
1.6.2.	<i>Yếu tố khách quan</i>	72
	Kết luận chương 1	74
	Chương 2: Đánh giá thực trạng quản lý đội ngũ giảng viên trường đại học trực thuộc Bộ Công thương	76
2.1.	Tổ chức thu thập dữ liệu	76
2.1.1.	<i>Mục đích</i>	76
2.1.2.	<i>Phương pháp thu thập dữ liệu</i>	76
2.1.3.	<i>Cách xử lý dữ liệu</i>	77
2.2.	Khái quát các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương	78
2.2.1.	<i>Quyền tự chủ và trách nhiệm xã hội của trường đại học trực thuộc Bộ Công thương</i>	78
2.2.2.	<i>Ngành và quy mô đào tạo</i>	82
2.3.	Thực trạng đội ngũ giảng viên	87
2.3.1.	<i>Số lượng, cơ cấu đội ngũ giảng viên</i>	87
2.3.2.	<i>Năng lực đội ngũ giảng viên</i>	92
2.4.	Thực trạng quản lý đội ngũ giảng viên	104
2.4.1.	<i>Lập quy hoạch phát triển ĐNGV</i>	105
2.4.2.	<i>Tổ chức, chỉ đạo thực hiện quy hoạch phát triển ĐNGV</i>	108
2.4.3.	<i>Đánh giá chung</i>	120
2.5.	Bối cảnh phát triển ĐNGV các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương	122
	Kết luận chương 2	124
	Chương 3: Giải pháp quản lý đội ngũ giảng viên trường đại học trực thuộc Bộ Công thương trong bối cảnh hiện nay	126
3.1.	Định hướng phát triển các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương	126
3.2.	Nguyên tắc đề xuất giải pháp	129
3.2.1.	<i>Đảm bảo tính pháp lý</i>	129
3.2.2.	<i>Đảm bảo tính hệ thống</i>	129
3.2.3.	<i>Đảm bảo tính thực tiễn</i>	130
3.2.4.	<i>Đảm bảo tính kế thừa</i>	130
3.2.5.	<i>Đảm bảo sự kết hợp hài hòa nhu cầu, lợi ích của giảng viên và mục tiêu chung của nhà trường</i>	131

TT	Nội dung	Trang
3.3.	Đề xuất tiêu chuẩn, thang đo và công cụ đánh giá quản lý đội ngũ giảng viên trường đại học trực thuộc Bộ Công thương	131
3.3.1.	<i>Đề xuất hệ thống tiêu chuẩn đánh giá quản lý ĐNGV</i>	131
3.3.2.	<i>Thang đánh giá quản lý đội ngũ giảng viên</i>	136
3.3.3.	<i>Công cụ đánh giá quản lý ĐNGV</i>	137
3.4.	Một số giải pháp quản lý đội ngũ giảng viên trường đại học trực thuộc Bộ Công thương	138
3.4.1.	<i>Xây dựng bản mô tả công việc theo vị trí việc làm và cụ thể hóa khung năng lực giảng viên phù hợp với điều kiện của từng nhà trường</i>	138
3.4.2.	<i>Xây dựng quy hoạch phát triển ĐNGV theo vị trí việc làm và khung năng lực GV, phù hợp với CLPT tương lai của nhà trường</i>	148
3.4.3.	<i>Đổi mới quản lý đào tạo, bồi dưỡng ĐNGV theo vị trí việc làm và khung năng lực GV đáp ứng mục tiêu chiến lược phát triển tương lai của nhà trường</i>	153
3.4.4.	<i>Xây dựng chính sách tạo động lực cho ĐNGV dựa vào NL</i>	164
3.5.	Mối quan hệ giữa các giải pháp	166
3.6.	Khảo nghiệm và thử nghiệm giải pháp	167
3.6.1.	<i>Khảo nghiệm tính khả thi của hệ thống tiêu chuẩn đánh giá quản lý đội ngũ giảng viên</i>	167
3.6.2.	<i>Khảo nghiệm tính cần thiết và khả thi của các giải pháp</i>	169
3.6.3.	<i>Thử nghiệm giải pháp</i>	171
	Kết luận chương 3	182
	Kết luận và một số khuyến nghị	
	Tài liệu tham khảo	
	Danh mục các công trình khoa học đã được công bố	
	Phụ lục	

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Nội dung
CBVC	Cán bộ viên chức
CSGD	Cơ sở giáo dục
CLPT	Chiến lược phát triển
CNKT	Công nhân kỹ thuật
CBQL	Cán bộ quản lý
CD, ĐH	Cao đẳng, đại học
CNKT	Công nhân kỹ thuật
CNTT	Công nghệ thông tin
CTĐT	Chương trình đào tạo
CNH, HĐH	Công nghiệp hóa, Hiện đại hóa
ĐTN	Đoàn thanh niên
ĐNGV	Đội ngũ giảng viên
ĐHCN	Đại học công nghiệp
ĐH, SĐH	Đại học, sau đại học
GS	Giáo sư
GV	Giảng viên
GD&ĐT	Giáo dục và đào tạo
GDDH	Giáo dục đại học
HS, SV	Học sinh, sinh viên
HĐH	Hiện đại hóa
HĐGD	Hoạt động giảng dạy
ICT	Công nghệ thông tin
KHGD	Khoa học giáo dục
KHCN	Khoa học công nghệ
KT-XH	Kinh tế - xã hội
MTGD	Môi trường giáo dục
NNL	Nguồn nhân lực
NCS	Nghiên cứu sinh
NCKH	Nghiên cứu khoa học
NGƯT	Nhà giáo ưu tú
NLĐN	Năng lực đội ngũ
NSNN	Ngân sách nhà nước
NCPTGD	Nghiên cứu phát triển giáo dục

Từ viết tắt	Nội dung
PGS	Phó giáo sư
PPDH	Phương pháp dạy học
QLGD	Quản lý giáo dục
TS	Tiến sĩ
Ths	Thạc sĩ
THPT	Trung học phổ thông
TP. HCM	Thành phố Hồ Chí Minh
TCCN	Trung cấp chuyên nghiệp
UNESCO	Tổ chức Giáo dục, Khoa học và Văn hóa của Liên hiệp quốc
XHCN	Xã hội chủ nghĩa

DANH MỤC BẢNG BIỂU

TT	Nội dung	Trang
Bảng 1.1	Khung năng lực ĐNGV trường đại học trực thuộc Bộ Công thương	44
Bảng 2.1	Quy mô đào tạo của các trường Đại học thuộc Bộ Công thương năm học 2011 - 2012	83
Bảng 2.2	Quy mô đào tạo của các trường Đại học thuộc Bộ Công thương năm học 2012 - 2013	84
Bảng 2.3	Quy mô đào tạo của các trường Đại học thuộc Bộ Công thương năm học 2013 - 2014	84
Bảng 2.4	Tổng quy mô đào tạo của 8 trường Đại học thuộc Bộ Công thương qua 4 năm gần đây	85
Bảng 2.5	Cơ cấu giới tính ĐNGV	87
Bảng 2.6	Cơ cấu độ tuổi ĐNGV	87
Bảng 2.7	Số lượng và trình độ nhân lực các trường năm học 2011 - 2012	89
Bảng 2.8	Số lượng và trình độ nhân lực các trường năm học 2012 - 2013	89
Bảng 2.9	Số lượng và trình độ nhân lực các trường năm học 2013 - 2014	90
Bảng 2.10	Số liệu giảng viên và sinh viên các trường từ năm 2011 đến năm 2014	91
Bảng 2.11	Mức độ đáp ứng năng lực tìm hiểu đối tượng và môi trường giáo dục	93
Bảng 2.12	Mức độ đáp ứng năng lực dạy học	93
Bảng 2.13	Mức độ đáp ứng năng lực giáo dục và tư vấn	96
Bảng 2.14	Mức độ đáp ứng năng lực đánh giá kết quả học tập và rèn luyện của SV	97
Bảng 2.15	Mức độ đáp ứng năng lực hợp tác trong dạy học và giáo dục	98
Bảng 2.16	Mức độ đáp ứng năng lực phát triển chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm; đạo đức nghề nghiệp, phẩm chất công dân	99
Bảng 2.17	Mức độ đáp ứng năng lực nghiên cứu khoa học, dịch vụ cộng đồng	100
Bảng 2.18	Mức độ đáp ứng các năng lực chung	101
Bảng 2.19	Mức độ phù hợp giữa quy hoạch phát triển ĐNGV với CLPT tương lai của nhà trường	105
Bảng 2.20	Thiết kế hệ thống quản lý ĐNGV dựa vào năng lực	107
Bảng 2.21	Thực trạng phân tích và thiết kế công việc của GV	109
Bảng 2.22	Thực trạng tuyển dụng giảng viên	110

Bảng 2.23	Thực trạng đánh giá quản lý sử dụng giảng viên	112
Bảng 2.24	Thực trạng đánh giá giảng viên	113
Bảng 2.25	Mức độ thực hiện hệ thống thông tin 2 chiều	115
Bảng 2.26	Đào tạo và phát triển đội ngũ giảng viên	116
Bảng 2.27	Xây dựng chính sách và môi trường tạo động lực cho ĐNGV	117
Bảng 2.28	Đánh giá mức độ nâng cao năng lực quản lý ĐNGV	118
Bảng 2.29	Đánh giá kết quả thực hiện quy hoạch	119
Bảng 3.1	Dự báo nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực mới năm 2015 và 2020 của ngành Công thương	128
Bảng 3.2	Mức độ hợp lý và khả thi của “Bộ tiêu chuẩn đánh giá quản lý ĐNGV”	168
Bảng 3.3	Giá trị trung bình và mức độ thứ bậc cần thiết của các giải pháp	170
Bảng 3.4	Giá trị trung bình và mức độ thứ bậc tính khả thi của các giải pháp	171
Bảng 3.5	So sánh kết quả đào tạo, bồi dưỡng giảng viên năm 2013 và năm 2014	176
Bảng 3.6	So sánh kết quả hoạt động xây dựng chương trình, biên soạn giáo trình bậc đại học năm 2013 và 2014	177
Bảng 3.7	So sánh kết quả giảng dạy của giảng viên năm 2013 và năm 2014	178
Bảng 3.8	So sánh kết quả hoạt động khoa học công nghệ năm 2013 và năm 2014	179
Bảng 3.9	Kinh phí khuyến khích tạo động lực cho ĐNGV Năm 2013 và năm 2014	180

DANH MỤC HÌNH VẼ

TT	Nội dung	Trang
Hình 1.1	Mô hình hoạt động của giảng viên	23
Hình 1.2	Các giai đoạn phát triển quản lý NNL	50
Hình 1.3	Phát triển số lượng, chất lượng và cơ cấu ĐNGV đáp ứng nhu cầu xã hội	64
Hình 1.4	Sơ đồ quản lý đội ngũ giảng viên	70
Hình 2.1	Quy mô đào tạo của 8 trường đại học từ 2011 – 2014	86
Hình 2.2	<i>Cơ cấu các bậc đào tạo của 8 trường đại học năm học 2014 - 2015</i>	86

LỜI CAM ĐOAN

Bằng kiến thức, kinh nghiệm thực tế về quản lý giáo dục cũng như tâm huyết và sự nỗ lực cá nhân, tôi đã hoàn thành luận án “Quản lý đội ngũ giảng viên trường đại học trực thuộc Bộ Công thương trong bối cảnh hiện nay”. Tôi xin cam kết rằng tôi đã nghiên cứu, làm việc một cách nghiêm túc, độc lập và sáng tạo để hoàn thành bản luận án này. Tôi đã tham khảo nhiều tài liệu nhưng không lệ thuộc vào các tài liệu đó. Tất cả các số liệu và thông tin được sử dụng trong bản luận án này đều trung thực và chính xác. Mọi sự trích dẫn đều rõ ràng, minh bạch. Có thể nói bản luận án là một sản phẩm nghiên cứu khoa học hoàn toàn mang tính cá nhân của tôi.

Hà Nội, ngày ... tháng ... năm 2015

Tác giả

Nguyễn Đức Trí

LỜI CẢM ƠN

Tác giả xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam, Trung tâm Đào tạo và bồi dưỡng Viện KHGD Việt Nam đã tạo điều kiện thuận lợi cho tác giả được theo học và hoàn thành khóa đào tạo tiến sĩ chuyên ngành quản lý giáo dục.

Bằng tất cả sự kính trọng, tác giả xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới thầy hướng dẫn GS.TS. Phan Văn Kha và PGS. TS. Nguyễn Tiến Hùng đã tận tình chỉ bảo, giúp đỡ nghiên cứu sinh trong suốt quá trình nghiên cứu từ khi bắt đầu đến khi hoàn thiện luận án. Tác giả xin được bày tỏ lòng biết ơn chân thành tới quý Thầy, Cô đã giảng dạy, cung cấp những tri thức quan trọng và có nhiều ý kiến quý báu giúp cho nghiên cứu sinh trong quá trình học tập, nghiên cứu và thực hiện đề tài.

Tác giả xin cảm ơn tập thể cán bộ, giảng viên trường ĐHCN Việt - Hung và các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương đã nhiệt tình giúp đỡ nghiên cứu sinh trong quá trình khảo sát, thu thập thông tin phục vụ cho quá trình nghiên cứu. Tác giả xin gửi những tình cảm và lời cảm ơn chân thành tới bạn bè, đồng nghiệp, người thân và gia đình đã luôn ở bên, giúp sức, động viên cổ vũ để tác giả hoàn thành khóa đào tạo quan trọng này.

Hà Nội, ngày ... tháng ... năm 2015

Tác giả

Nguyễn Đức Trí

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế, cạnh tranh kinh tế giữa các quốc gia ngày càng trở nên quyết liệt, đòi hỏi các nước phải đổi mới công nghệ để tăng năng suất lao động, điều đó đã và đang đặt ra vị trí mới cho giáo dục. Giáo dục trong thế kỷ XXI phải thực hiện được sứ mệnh nhân văn hóa tiến trình toàn cầu hóa, biến toàn cầu hóa thành điều có ý nghĩa đối với từng con người với tất cả các quốc gia. Giáo dục đóng vai trò quan trọng trong việc chuẩn bị nguồn nhân lực có chất lượng của đất nước và tạo cơ hội học tập cho mỗi người dân. Giáo dục suốt đời trở thành đòi hỏi và cam kết của mỗi quốc gia. Hệ thống giáo dục, chương trình và phương pháp giáo dục của các nước tiếp tục được thay đổi nhằm xóa bỏ mọi ngăn cách trong các nhà trường, cung cấp các tri thức hiện đại, đáp ứng được yêu cầu mới phát sinh của nền kinh tế.

Trên thế giới cũng như ở Việt Nam, giáo dục đại học có vai trò đặc biệt quan trọng, là trụ cột của nền giáo dục mỗi nước. Thời đại đang chứng kiến vị thế nổi bật của giáo dục đại học. Hầu hết các trường đại học trên thế giới đang tiến hành những cải cách toàn diện để trở thành những trung tâm đào tạo, nghiên cứu khoa học, sản xuất, chuyển giao công nghệ và xuất khẩu tri thức. UNESCO đã tổ chức những hoạt động tập trung trí tuệ suy nghĩ về một nền giáo dục cho thế kỷ XXI: Hội nghị về giáo dục cho mọi người tại Jomtien, Thái Lan 1990; Hội nghị thế giới về giáo dục Đại học họp tại Paris tháng 10 năm 1998; Hội đồng quốc tế về giáo dục cho thế kỷ XXI Jacques Delors công bố công trình “Học tập - một kho báu tiềm ẩn”.

Việt Nam đang trong quá trình đẩy nhanh sự nghiệp CNH, HĐH. Đó là nhiệm vụ quan trọng hàng đầu của toàn Đảng, toàn dân trên con đường thực hiện mục tiêu “Dân giàu, nước mạnh, xã hội công bằng, dân chủ, văn minh”.

Trong quá trình đó, con người là nhân tố quyết định sự thành công hay thất bại. Để phát huy nguồn lực con người, yếu tố cơ bản của sự phát triển nhanh và bền vững, Đảng và Nhà nước ta đã khẳng định vị trí quốc sách hàng

đầu của giáo dục và đào tạo với các chức năng cơ bản là: nâng cao dân trí, đào tạo nhân lực, bồi dưỡng nhân tài.

Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI của Đảng Cộng sản Việt Nam đã thông qua Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội 2011 - 2020 và Phương hướng, nhiệm vụ phát triển đất nước 5 năm 2011 - 2015, trong đó mục tiêu tổng quát của Chiến lược là: “Phấn đấu đến năm 2020 nước ta cơ bản trở thành nước công nghiệp theo hướng hiện đại; chính trị - xã hội ổn định, dân chủ, kỷ cương, đồng thuận; đời sống vật chất và tinh thần của nhân dân được nâng lên rõ rệt; độc lập, chủ quyền, thống nhất và toàn vẹn lãnh thổ được giữ vững; vị thế của Việt Nam trên trường quốc tế tiếp tục được nâng lên; tạo tiền đề vững chắc để phát triển cao hơn trong giai đoạn sau.” Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI của Đảng đã chỉ rõ: “Phát triển giáo dục là quốc sách hàng đầu. Đổi mới căn bản toàn diện nền giáo dục Việt Nam theo hướng chuẩn hóa, hiện đại hóa, xã hội hóa, dân chủ hóa và hội nhập quốc tế, trong đó, đổi mới cơ chế QLGD, phát triển ĐNGV và cán bộ quản lý là khâu then chốt”.

Nghị quyết số 29 - NQ/TW Hội nghị lần thứ 8 Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XI về “đổi mới căn bản toàn diện giáo dục và đào tạo, đáp ứng yêu cầu CNH, HĐH trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng XHCN” đã đưa ra giải pháp phát triển đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục và đào tạo là: “Xây dựng quy hoạch, kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục gắn với nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội, bảo đảm an ninh, quốc phòng và hội nhập quốc tế. Thực hiện chuẩn hóa đội ngũ nhà giáo theo từng cấp học và trình độ đào tạo,... Giảng viên cao đẳng, đại học có trình độ từ thạc sĩ trở lên và phải được đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ sư phạm. Cán bộ quản lý giáo dục các cấp phải qua đào tạo về nghiệp vụ quản lý”.

Để thực hiện thắng lợi các mục tiêu của Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội 2011 - 2020 và Phương hướng, nhiệm vụ phát triển đất nước 5 năm 2011 - 2015, Chính phủ đã có Nghị quyết số 10/NQ-CP ngày 24/4/2012 ban hành Chương trình hành động của Chính phủ.

Bộ giáo dục và Đào tạo cũng đã có quyết định số 1666/QĐ-BGDĐT ngày 04/5/2012 ban hành Chương trình hành động của Bộ giai đoạn 2011 - 2016 với mục tiêu chung là: Đổi mới căn bản, toàn diện nền giáo dục Việt Nam theo hướng chuẩn hoá, hiện đại hoá, xã hội hóa, dân chủ hóa và hội nhập quốc tế; Nâng cao dân trí, bồi dưỡng nhân tài, phát triển nguồn nhân lực nhất là nguồn nhân lực chất lượng cao, đáp ứng nhu cầu xã hội; nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện, đặc biệt coi trọng giáo dục lý tưởng, giáo dục truyền thống lịch sử cách mạng, đạo đức, lối sống, năng lực sáng tạo, kỹ năng thực hành, tác phong công nghiệp, ý thức trách nhiệm xã hội; phát triển quy mô, cơ cấu giáo dục hợp lý, hài hòa, đảm bảo công bằng xã hội tương ứng với các điều kiện đảm bảo chất lượng giáo dục và cơ hội học tập suốt đời cho mỗi người dân.

Xuất phát từ thực tế và yêu cầu nhiệm vụ đặt ra đối với đào tạo và cung cấp nguồn nhân lực trình độ cao cho ngành, trong thời gian 10 năm qua, Bộ Công thương đã quy hoạch và nâng cấp thành công 8 trường cao đẳng trở thành trường đại học. Đây là 08 cơ sở đào tạo đại học trực thuộc Bộ Công thương, gồm có: ĐHCN thành phố Hồ Chí Minh, ĐHCN Hà Nội, Đại học Kinh tế kỹ thuật Công nghiệp, ĐHCN Quảng Ninh, ĐHCN thực phẩm thành phố Hồ Chí Minh, ĐHCN Việt - Hung, Đại học Sao đỏ, ĐHCN Việt Trì.

Là một bộ có vai trò quan trọng đối với nền kinh tế quốc dân, Bộ Công thương đang đứng trước những nhiệm vụ to lớn và rất khó khăn, đi đầu trong việc nâng cao năng suất lao động, thực hiện thắng lợi các mục tiêu chiến lược của Đảng và Nhà nước.

Muốn vậy, ngành Công thương phải có được một đội ngũ nhân lực đông đảo, có trình độ cao, giỏi về thực hành. Nhiệm vụ này thuộc về các trường đào tạo trực thuộc Bộ, trong đó nòng cốt các trường đại học.

Tuy nhiên, do những đặc điểm riêng mang tính đặc thù, các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương đang đứng trước nhiều khó khăn thách thức, đặc biệt là ĐNGV còn thiếu và yếu so với yêu cầu: tỷ lệ giáo sư, phó giáo sư, tiến sĩ trên tổng số giảng viên còn thấp; thiếu giảng viên đầu đàn và các chuyên gia đầu ngành; hoạt động NCKH và HTQT chưa đồng bộ, hiệu quả thấp; sự đổi mới công tác quản lý nhà trường diễn ra còn chậm, chưa theo kịp

tình hình mới. Việc đánh giá đúng thực trạng các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương để từ đó đưa ra các giải pháp quản lý ĐNGV đáp ứng yêu cầu mới là rất cần thiết và cấp bách.

Trở thành trường đại học khi toàn bộ hệ thống GD&ĐT, đặc biệt là GDDH bước vào giai đoạn đổi mới căn bản và toàn diện cùng với tính đặc thù riêng khiến cho các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương đang đứng trước những thách thức to lớn. Để đào tạo có chất lượng theo định hướng nghề nghiệp ứng dụng, trong bối cảnh hiện nay các trường đại học này cần phải tìm ra giải pháp để củng cố và phát triển các nguồn lực nói chung, phát triển ĐNGV nói riêng thì sau một khoảng thời gian nhất định mới có thể xây dựng được ĐNGV có đủ năng lực đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ của mình. Đó chính là nhu cầu khách quan và chủ quan, nhu cầu bên trong và bên ngoài đối với các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương trong bối cảnh hiện nay. Việc nghiên cứu đưa ra các giải pháp quản lý ĐNGV của các trường đại học này là cần thiết cho bản thân các trường, cho Bộ Công thương, cho đất nước và đóng góp vào kinh nghiệm chung của ngành.

2. Mục đích nghiên cứu

Nghiên cứu cơ sở lý luận, thực tiễn ĐNGV và quản lý ĐNGV, làm cơ sở để đề xuất bộ tiêu chuẩn đánh giá quản lý ĐNGV và các giải pháp quản lý ĐNGV các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương trong bối cảnh hiện nay theo tiếp cận quản lý NNL dựa vào CLPT nhà trường và tiếp cận NLĐN.

3. Khách thể và đối tượng nghiên cứu

3.1. Khách thể nghiên cứu

Phát triển ĐNGV và các điều kiện đảm bảo phát triển ĐNGV các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương.

3.2. Đối tượng nghiên cứu

Quản lý ĐNGV trường đại học trực thuộc Bộ Công thương trong bối cảnh hiện nay.

4. Giả thuyết khoa học

Nếu đề xuất được *bộ tiêu chuẩn đánh giá quản lý ĐNGV* trường đại học theo tiếp cận quản lý NNL dựa vào CLPT nhà trường và tiếp cận năng lực

đội ngũ, từ đó đưa ra các giải pháp quản lý phù hợp và khả thi để xây dựng ĐNGV các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương mới được nâng cấp từ trường cao đẳng sẽ góp phần quyết định sự phát triển các trường trong bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục đại học, đồng thời đóng góp kinh nghiệm để các trường đại học trong cùng hệ thống có thể tham khảo.

5. Nội dung và nhiệm vụ nghiên cứu

5.1. Nghiên cứu cơ sở lý luận về quản lý ĐNGV trường đại học theo tiếp cận quản lý NNL dựa vào CLPT nhà trường và tiếp cận năng lực đội ngũ.

5.2. Đánh giá thực trạng quản lý ĐNGV trường đại học trực thuộc Bộ Công thương theo tiếp cận quản lý NNL dựa vào CLPT nhà trường và tiếp cận NLĐN trong bối cảnh hiện nay.

5.3. Đề xuất bộ tiêu chuẩn đánh giá quản lý ĐNGV trường đại học trực thuộc Bộ Công thương theo tiếp cận quản lý NNL dựa vào CLPT nhà trường và tiếp cận NLĐN.

5.4. Đề xuất các giải pháp quản lý ĐNGV trường đại học trực thuộc Bộ Công thương theo tiếp cận quản lý NNL dựa vào CLPT nhà trường và tiếp cận NLĐN trong bối cảnh hiện nay.

5.5. Khảo nghiệm tính cần thiết và khả thi của bộ tiêu chuẩn đánh giá quản lý ĐNGV và của các giải pháp quản lý ĐNGV trường đại học trực thuộc Bộ Công thương do đề tài đề xuất; thực nghiệm tính khả thi của giải pháp: “Xây dựng chính sách tạo động lực cho ĐNGV dựa vào năng lực” do đề tài đề xuất.

6. Phạm vi nghiên cứu

- *Chủ thể quản lý*: lãnh đạo các trường đại học trực thuộc Bộ công thương.

- *Phạm vi nội dung nghiên cứu*:

Đề tài giới hạn ở việc nghiên cứu đề xuất bộ tiêu chuẩn đánh giá quản lý ĐNGV theo tiếp cận quản lý NNL dựa vào CLPT nhà trường và tiếp cận NLĐN trong bối cảnh hiện nay; đánh giá thực trạng và đề xuất một số giải pháp quản lý ĐNGV trường đại học trực thuộc Bộ Công thương.

- *Phạm vi đối tượng và địa bàn khảo sát*

Đề tài giới hạn khảo sát các đối tượng là CBQL và GV ở bốn trường đại học trực thuộc Bộ Công thương gồm: ĐHCN Quảng Ninh, ĐHCN Việt - Hung, Đại học Sao đỏ, ĐHCN Việt Trì. Thời gian đánh giá hiện trạng trong ba năm: 2012, 2013 và 2014. Thời gian áp dụng các giải pháp: đến năm 2020.

7. Phương pháp luận và các phương pháp nghiên cứu

7.1. Phương pháp luận

7.1.1. Tiếp cận hệ thống

ĐNGV trường đại học là nhân tố quan trọng có tính quyết định đến chất lượng đào tạo. Vì vậy, việc phát triển ĐNGV trường đại học phải gắn liền với việc xác định mục tiêu chiến lược phát triển nhà trường. Đó là một hệ thống gồm nhiều yếu tố có liên hệ mật thiết với nhau và có mối quan hệ với việc phát triển các hoạt động của GD&ĐT.

7.1.2. Tiếp cận theo lý thuyết quản lý NNL dựa vào chiến lược phát triển của tổ chức.

Quá trình nghiên cứu phát triển ĐNGV trường đại học trong bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục - đào tạo và hội nhập, luận án dựa vào nhiều lý thuyết khác nhau của khoa học quản lý nói chung và khoa học QLGD nói riêng. Đặc biệt là tiếp cận lý thuyết quản lý NNL dựa vào chiến lược phát triển của tổ chức, trong đó có sự kết hợp giữa lý thuyết quản lý kinh điển với những vấn đề mới trong lý thuyết quản lý hiện đại, làm cơ sở khoa học cho việc xây dựng khung lý thuyết và các giải pháp phát triển ĐNGV trường đại học nhằm thực hiện thành công mục tiêu chiến lược của nhà trường.

7.1.3. Tiếp cận năng lực

Việc tiếp cận theo năng lực cho phép đánh giá ĐNGV trường đại học trực thuộc Bộ Công thương đã đạt ở mức nào so với những năng lực cần có của GV trường đại học, từ đó có giải pháp quản lý ĐNGV nhằm nâng cao năng lực GV đáp ứng mục tiêu chiến lược phát triển nhà trường.

7.1.4. Tiếp cận thực tiễn

Cách tiếp cận này cho phép công tác quản lý ĐNGV trường đại học phù hợp với tính đặc thù của các trường đại học cũng như những đặc điểm riêng của ĐNGV trường đại học trực thuộc Bộ Công thương.

7.2. Các phương pháp nghiên cứu

7.2.1. Phương pháp nghiên cứu lý thuyết

Trên cơ sở phương pháp luận duy vật biện chứng, duy vật lịch sử, luận án sử dụng các phương pháp nghiên cứu cụ thể: sử dụng các tài liệu lý luận, các công trình nghiên cứu khoa học có liên quan; sử dụng phối hợp các phương pháp phân tích - tổng hợp, phân loại, hệ thống hoá, khái quát hoá lý thuyết trong quá trình nghiên cứu các tài liệu liên quan nhằm xây dựng cơ sở lý luận của đề tài.

7.2.2. Nhóm các phương pháp nghiên cứu thực tiễn

- Phương pháp tổng kết kinh nghiệm thực tiễn

Tổng kết các kinh nghiệm từ thực tiễn công tác quản lý ĐNGV các trường đại học nói chung và các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương nói riêng thông qua các báo cáo tổng kết năm học hàng năm của Bộ Công thương và các trường đại học trực thuộc Bộ.

- Phương pháp điều tra, khảo sát:

Tiến hành thu thập dữ liệu thông qua điều tra, khảo sát bằng phiếu hỏi CBQL và GV của các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương về thực trạng ĐNGV và thực trạng quản lý ĐNGV các trường dựa theo các tiêu chuẩn, tiêu chí quản lý ĐNGV theo tiếp cận quản lý NNL dựa vào CLPT nhà trường và tiếp cận NLĐN, từ đó xác định các mặt mạnh, những mặt hạn chế cần được khắc phục; các yếu tố ảnh hưởng đến thực trạng này.

- Phương pháp khảo nghiệm

Trung cầu ý kiến bằng phiếu hỏi CBQL và GV đang làm việc tại các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương về sự hợp lý của bộ tiêu chuẩn đánh giá quản lý ĐNGV và mức độ cần thiết, khả thi của các giải pháp quản lý ĐNGV trường đại học trực thuộc Bộ Công thương theo tiếp cận quản lý NNL dựa vào CLPT nhà trường và tiếp cận NLĐN.

- Phương pháp thử nghiệm

Tiến hành thử nghiệm nhằm kiểm nghiệm nội dung của một trong số các giải pháp mà luận án đã đề xuất.

- Các phương pháp xử lý thông tin:

Phương pháp thống kê toán học và phương pháp sử dụng các phần mềm tin học được sử dụng để thống kê và xử lý các dữ liệu thu được qua điều tra, khảo sát.

8. Những luận điểm bảo vệ

(1) ĐNGV trường đại học là nhân tố then chốt quyết định chất lượng, hiệu quả giáo dục. Trong bối cảnh hiện nay, đội ngũ này phải được quản lý theo tiếp cận quản lý NNL dựa vào CLPT nhà trường và tiếp cận NLĐN bảo đảm đội ngũ phát triển với cơ cấu hợp lý theo vị trí việc làm, năng lực phù hợp, hướng tới thực hiện thành công CLPT nhà trường; tuyển chọn được đúng người cần; đánh giá kịp thời, chính xác; đào tạo, bồi dưỡng nâng cao được năng lực đội ngũ.

(2) Quản lý ĐNGV trường đại học trực thuộc Bộ Công thương theo tiếp cận quản lý NNL dựa vào CLPT nhà trường và tiếp cận NLĐN trong bối cảnh hiện nay cần phải:

- Xây dựng được bộ tiêu chuẩn đánh giá quản lý ĐNGV;
- Xây dựng được bản mô tả công việc theo vị trí việc làm và cụ thể hóa khung năng lực GV phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh của từng nhà trường;
- Xây dựng được quy hoạch phát triển ĐNGV theo vị trí việc làm và khung năng lực GV, phù hợp với CLPT tương lai của nhà trường;
- Tuyển dụng, bố trí, phân công, đào tạo, bồi dưỡng phát triển ĐNGV theo khung năng lực và vị trí việc làm đáp ứng mục tiêu CLPT tương lai của nhà trường;
- Xây dựng chính sách tạo động lực cho ĐNGV dựa vào năng lực.

9. Đóng góp mới của luận án

- *Về mặt lý luận*: xây dựng được khung lý thuyết về quản lý ĐNGV, trong đó đặc biệt là các nội dung quản lý ĐNGV, khung năng lực GV, bộ tiêu chuẩn đánh giá quản lý ĐNGV trường đại học theo tiếp cận quản lý NNL dựa vào CLPT nhà trường và tiếp cận NLĐN.

- *Về mặt thực tiễn*: phân tích tính đặc thù và thực trạng ĐNGV và thực trạng quản lý ĐNGV trường đại học trực thuộc Bộ Công thương, từ đó đề xuất một số giải pháp mang tính khoa học, phù hợp với thực tiễn và bối cảnh

hiện nay, hướng tới thực hiện mục tiêu và các giải pháp chiến lược phát triển nhà trường, góp phần quan trọng hiện thực chủ trương đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo trong các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương và có thể dùng để tham khảo, vận dụng đối với các trường đại học khác.

10. Cấu trúc của luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận và khuyến nghị, danh mục tài liệu tham khảo và phụ lục, luận án được cấu trúc thành 03 chương:

Chương 1. Cơ sở lý luận về quản lý ĐNGV trường đại học trong bối cảnh hiện nay.

Chương 2. Đánh giá thực trạng quản lý ĐNGV trường đại học trực thuộc Bộ Công thương.

Chương 3. Giải pháp quản lý ĐNGV trường đại học trực thuộc Bộ Công thương trong bối cảnh hiện nay.

Chương 1**CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ GIẢNG VIÊN
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TRONG BỐI CẢNH HIỆN NAY****1.1. Tổng quan nghiên cứu vấn đề****1.1.1. Bối cảnh giáo dục đại học**

Hội nghị thế giới về giáo dục đại học họp tại Paris từ ngày 5 đến 9 tháng 10 năm 1998 với sự có mặt của 4.000 đại biểu và quan sát viên đại diện của 120 quốc gia, có hàng loạt các tổ chức quốc tế, các cơ quan, các hãng và đông đảo lực lượng tham gia vào giáo dục đại học [42]. Hội nghị thảo luận về một nền giáo dục đại học mà chúng ta cần cho thế kỷ XXI: nền giáo dục đại học cho ai? do ai? và tại sao? Giáo dục đại học cho một thế giới như thế nào? Hội nghị đã thảo luận và kết luận xoay quanh các chủ đề: bối cảnh thế giới; những thách thức chủ yếu của giáo dục đại học trong thế kỷ XXI. Hội nghị đã khẳng định một chính sách mạnh mẽ về phát triển đội ngũ và coi đó là yếu tố quan trọng đối với các trường đại học. Hội nghị khuyến cáo các quốc gia cần xây dựng các chính sách rõ ràng đối với GV đại học, sao cho có thể cập nhật và nâng cao kỹ năng của họ, khuyến khích sự cải tiến về chương trình đào tạo, phương pháp dạy và học với tình trạng tài chính và nghiệp vụ thích hợp để đạt chất lượng cao trong nghiên cứu và giảng dạy.

Sau hội nghị thế giới về giáo dục đại học tại Paris, đã diễn ra hội nghị các đối tác giáo dục đại học tại Paris năm 2003. Hội nghị này đã đánh giá những tiến bộ qua việc thực hiện kế hoạch hành động của hội nghị đại học Paris, đề ra các xu hướng phát triển giáo dục đại học, xác lập các vai trò mới của giáo dục đại học và nghiên cứu trong xã hội tri thức, quan hệ giữa giáo dục đại học với nhà nước và thị trường; tác động của CNTT truyền thông lên giáo dục đại học và những dịch chuyển trên thế giới về dân số và sinh viên đại học.

Nhiều hội nghị giáo dục đại học khác cũng đã diễn ra sôi động trên khắp thế giới: Hội nghị giáo dục đại học Paris tháng 7 năm 2009; Hội nghị giáo dục đại học khu vực châu Phi tại Senegal tháng 11 năm 2008; Hội nghị giáo dục đại học châu Mỹ Latin tại Columbia tháng 6 năm 2008; Hội nghị giáo dục đại học châu Á - Thái Bình dương tại Macao tháng 9 năm 2008; Hội

ng nghị giáo dục đại học Trung - Tây - Nam Á tại Ấn Độ tháng 2 năm 2009; Hội nghị giáo dục đại học khu vực châu Âu và bắc Mỹ tháng 5 năm 2009 [42].

Thế giới đang ráo riết thảo luận, trao đổi, liên kết, hợp tác để phát triển GDDH nhằm giải quyết những vấn đề cơ bản mà hội nghị GDDH thế giới Paris (1998) đặt ra và những vấn đề nảy sinh trong thập niên đầu của thế kỷ XXI.

Ở nước ta giáo dục nói chung, GDDH nói riêng đã được khẳng định là quốc sách hàng đầu và luôn được sự quan tâm đặc biệt của Đảng và Nhà nước cũng như của toàn xã hội. Những NCKH về một nền giáo dục trong giai đoạn phát triển mới của đất nước đã được hội tụ ở Nghị quyết số 29 - NQ/TW Hội nghị lần thứ 8 Ban Chấp hành TW Đảng khóa XI về “đổi mới căn bản toàn diện GD&ĐT, đáp ứng yêu cầu CNH, HĐH trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng XHCN”.

1.1.2. Những nghiên cứu về đội ngũ giảng viên

Vai trò của đội ngũ giảng viên:

Tất cả các nghiên cứu trong và ngoài nước về ĐNGV đều khẳng định trong các nguồn lực quan trọng quyết định đến sự phát triển của các trường đại học thì ĐNGV là quan trọng nhất, đóng vai trò chủ thể mang tính quyết định.

Báo cáo tại Hội thảo ASD Armidele năm 1985 do UNESCO tổ chức, đã đề cập đến vai trò của GV trong thời đại mới, cụ thể là người thiết kế, tổ chức, cổ vũ, canh tân. Để GV thực hiện tốt các vai trò này, đòi hỏi phải nâng cao chất lượng GV như: chương trình đào tạo GV cần triệt để sử dụng các thiết bị và PPDH tốt nhất; GV phải được đào tạo để trở thành nhà giáo dục hơn là thợ dạy; việc dạy học phải thích nghi với người học chứ không phải buộc người học tuân theo những quy định đặt sẵn từ trước theo thông lệ cổ truyền [32].

Năng lực và khung năng lực giảng viên:

Đây là những nội dung quan trọng trong nghiên cứu lý luận để hình thành khung lý luận về quản lý ĐNGV. Vấn đề này đã có một số công trình nghiên cứu trong nước đề cập. Đề tài “Giải pháp đổi mới đào tạo nghiệp vụ sư phạm đáp ứng yêu cầu giáo dục phổ thông trong thời kỳ mới”, mã số B2011-17-CT04 của tác giả Nguyễn Thị Kim Dung đã đưa ra hệ thống năng lực nghề nghiệp cần hình thành cho SV sư phạm gồm: (1) Năng lực khoa học chuyên

ngành và (2) Năng lực sư phạm. Đồng thời tác giả cũng đưa ra “Khung chuẩn đầu ra của chương trình đào tạo GV theo định hướng phát triển năng lực nghề nghiệp. Theo đó khung chuẩn đầu ra gồm 5 nhóm năng lực với 30 tiêu chí: (1) *Năng lực dạy học*; (2) *năng lực giáo dục*; (3) *năng lực định hướng sự phát triển cá nhân học sinh*; (4) *năng lực phát triển cộng đồng nghề và xã hội*; (5) *năng lực phát triển cá nhân*. Kết quả nghiên cứu này chỉ có ý nghĩa tham khảo.

Nhiệm vụ khoa học - công nghệ cấp Bộ do Phan Văn Kha và nhóm tác giả của Viện KHGD Việt Nam về “Xây dựng chuẩn nghiệp vụ sư phạm của giáo viên TCCN” [67] đã đề xuất quy trình xây dựng chuẩn nghiệp vụ sư phạm của giáo viên TCCN gồm 2 giai đoạn: xây dựng mô hình hoạt động sư phạm của giáo viên, trên cơ sở đó xây dựng mô hình nhân cách, mô hình năng lực giáo viên TCCN. Quy trình này tương tự như quy trình quản lý nhân sự đang được triển khai rộng rãi ở các bộ, ngành hiện nay, bao gồm 2 khâu: 1) Xác định vị trí việc làm và mô tả công việc; 2) Xác định những năng lực cần có của người lao động ở vị trí việc làm tương ứng.

Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, Bộ Giáo dục và Đào tạo đã có quy định chuẩn nghiệp vụ sư phạm giáo viên TCCN ban hành kèm theo thông tư số 08/2012/TT-BGDĐT ngày 5/3/2012, trong đó quy định 5 tiêu chuẩn đánh giá về nghiệp vụ sư phạm giáo viên TCCN gồm có: (1) *năng lực tìm hiểu đối tượng và môi trường giáo dục*; (2) *Năng lực dạy học*; (3) *Năng lực giáo dục*; (4) *Năng lực hợp tác trong dạy học và giáo dục*; (5) *Năng lực phát triển nghiệp vụ sư phạm*. Quy định này cũng có thể dùng để tham khảo khi đề xuất khung năng lực GV đại học.

Tài liệu “Đổi mới đào tạo GV trước yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục Việt Nam” của tác giả Phạm Đỗ Nhật Tiến đã đề cập khá cụ thể về năng lực và khung năng lực GV theo các quan điểm ở mỗi giai đoạn lịch sử và ở các quốc gia khác nhau. Đây là một tài liệu quý đã tổng hợp nhiều công trình nghiên cứu của nước ngoài mang tính hiện đại có giá trị tham khảo tốt.

Tuy nhiên tất cả các công trình nghiên cứu trên đây chưa có công trình nào đề cập đến khung năng lực ĐNGV đại học. Vì vậy, đề tài lần đầu tiên đề xuất khung năng lực ĐNGV đại học nói chung và khung năng lực ĐNGV

trường đại học trực thuộc Bộ Công thương nói riêng để phục vụ cho mục tiêu nghiên cứu của luận án.

1.1.3. Những nghiên cứu về quản lý nguồn nhân lực và quản lý ĐNGV

Về vấn đề quản lý NNL, Leonard Nadle nhà xã hội học người Mỹ đã nghiên cứu và đưa ra sơ đồ quản lý NNL. Theo đó, quản lý NNL có ba nhiệm vụ chính là: phát triển NNL, sử dụng NNL và môi trường NNL. Kết quả nghiên cứu này đã được nhiều nước sử dụng. Hiệp hội những người làm công tác đào tạo và phát triển Mỹ đã có nhiều nghiên cứu về phát triển NNL (mô hình của McLagan). Mô hình này được sử dụng trong các trường đại học và các chương trình đào tạo những người làm công tác phát triển NNL tại Mỹ và nhiều quốc gia trên thế giới (Dooley et al, 2001; Dare and Leach, 1998; Leach, 1993; Powell and Hubschman, 1999; Rothwell and Lindholm, 1999) [98].

Xây dựng và phát triển ĐNGV luôn là vấn đề được quan tâm đặc biệt. Đã có khá nhiều công trình nghiên cứu về vấn đề này trong khu vực và trên thế giới. Một số tác giả tiêu biểu đã có công trình nghiên cứu về lĩnh vực này như: Felding và Schalock (1985); Glatthorn (1995); Borko và Putnam (1995); Guzman (1995); Mc. Ginn và Borden (1995); Kettle và Sellars (1996); Eleonora Vilegas-Reiers (1998); Kalelestad và Olweus (1998); Cobb (1999); Tattlo (1999); Darling-Hammond (1999); Loucks-Horsely và Matsumoto (1999); Ganser (2000); Walling và Levis (2000); Cochran-Smith và Lytle (2001); Youngs (2001); Grosso de Leon (2001). Các công trình trên đã nghiên cứu kinh nghiệm thực tiễn và mô hình phát triển nghề nghiệp GV; các hoạt động hỗ trợ phát triển nghề nghiệp GV; các nội dung đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực nghề nghiệp cho GV.

Liên quan đến nội dung đề tài luận án có công trình nghiên cứu của Bikas C.Sanyal, Micheala Martin, Susan D'Antoni thuộc Viện Quy hoạch giáo dục Quốc tế IIEP nhan đề "*Quản lý trường đại học trong giáo dục đại học*" [18]. Đây là một công trình nghiên cứu mang tính hệ thống, khá đầy đủ về lĩnh vực QLGD, có thể dùng làm tài liệu tham khảo cho các nhà nghiên cứu và cán bộ QLGD các cấp. Tài liệu đã đưa ra một cách nhìn khái quát về công tác QLGD trong GDĐH và tập trung làm nổi bật ba vấn đề cơ bản là

quản lý tài chính, quản lý cán bộ giảng dạy và quản lý diện tích sử dụng. Tuy nhiên, một số nội dung cụ thể của nó sau hơn 10 năm tồn tại không còn phù hợp với bối cảnh hiện nay.

Ở nước ta vấn đề đổi mới, tăng cường các điều kiện, nâng cao chất lượng đào tạo luôn là vấn đề nóng của các nhà trường. Từ năm 2010 toàn ngành đã triển khai thực hiện Chỉ thị 296/CT-TTg của Thủ tướng Chính phủ về đổi mới quản lý GDĐH giai đoạn 2010 - 2012 và đã đạt được những thành quả bước đầu nhưng vẫn còn nhiều hạn chế cần khắc phục.

Một số tác giả, như Nguyễn Minh Đường, Phan Văn Kha, Vũ Ngọc Hải, Nguyễn Tiến Hùng, Đặng Bá Lãm... trong các công trình nghiên cứu của mình đã đi sâu nghiên cứu về đổi mới cơ chế quản lý giáo dục theo hướng tăng cường phân cấp quản lý, tăng cường tự chủ và chịu trách nhiệm xã hội cho các trường đại học. Một số đề tài đưa ra các giải pháp về xây dựng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý và ĐNGV đại học. Một số đề tài khác đi vào giải quyết bài toán huy động các nguồn lực xã hội cho giáo dục, ...

Các công trình nghiên cứu đã đề cập đến nhiều khía cạnh khác nhau của công tác quản lý ĐNGV theo các tiếp cận khác nhau, trong đó có tiếp cận quản lý NNL. Các kết quả nghiên cứu trong nước có nội dung liên quan đến lĩnh vực nghiên cứu của đề tài luận án ở mặt này, mặt khác có khá nhiều. Đó là các công trình nghiên cứu, luận văn thạc sĩ, luận án tiến sĩ. Đây cũng là nhóm công trình đồ sộ về số lượng và nghiên cứu khá toàn diện về vấn đề liên quan đến quản lý đội ngũ nói chung, quản lý ĐNGV đại học nói riêng.

Dưới đây có thể kể ra một số công trình, tài liệu nghiên cứu có liên quan đến lĩnh vực nghiên cứu của đề tài luận án.

Chuyên khảo “Đổi mới quản lý giáo dục Việt Nam - Một số vấn đề lý luận và thực tiễn” do Phan Văn Kha chủ biên, thuộc chương trình NCKH cấp bộ: “Đổi mới quản lý giáo dục trong quá trình hội nhập quốc tế” do Viện KHGD Việt Nam chủ trì [72]. Đây là tài liệu quan trọng có giá trị tham khảo rất tốt cho việc thực hiện nội dung nghiên cứu của đề tài. Tài liệu đã cung cấp những căn cứ lý luận và thực tiễn cơ bản về QLGD Việt Nam trong những thập niên đầu của thế kỷ XXI, cả ở tầm quản lý vĩ mô và vi mô. Nhiều nội

dung quan trọng được đề cập và lý giải rõ ràng như: phát triển ĐNGV và cán bộ QLGD trong đó có việc xác định vai trò nhà giáo và năng lực của GV trong bối cảnh mới; vấn đề quy hoạch, tuyển dụng, tuyển chọn và sử dụng ĐNGV và cán bộ QLGD trong bối cảnh mới; vấn đề đào tạo bồi dưỡng theo tiếp cận năng lực; vấn đề chính sách và tạo động lực đối với ĐNGV; vấn đề đổi mới quản lý nhà trường đại học,... Có thể nói đây là một tài liệu đã đề cập khá đầy đủ các nội dung về QLGD.

Tài liệu “Một số vấn đề lý luận và thực tiễn về lãnh đạo và QLGD trong thời kì đổi mới” do Nguyễn Vinh Hiền chỉ đạo biên soạn và Dự án Phát triển giáo viên THPT và TCCN tổ chức biên soạn với sự tham gia biên soạn của 12 nhà khoa học (04 GS, 08 PGS) về QLGD. Tài liệu bao gồm 16 chuyên đề: (1) *Khái quát về quản lý*, (2) *Năng lực và phát triển năng lực đối với cán bộ QLGD*, (3) *chiến lược phát triển giáo dục giai đoạn 2011-2020 với sự nghiệp đổi mới căn bản, toàn diện nền giáo dục Việt Nam*, (4) *Xây dựng văn hóa tổ chức*, (5) *Quản lý nhà nước về giáo dục trong bối cảnh hiện nay*, (6) *tư tưởng Hồ Chí Minh về giáo dục*, (7) *Giám sát trong cơ quan QLGD và nhà trường*, (8) *Quản lý giáo dục ở nước ta trong bối cảnh phát triển kinh tế thị trường và đẩy mạnh hội nhập quốc tế*, (9) *Ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định trong QLGD*, (10) *Quản lý sự thay đổi trong giáo dục ở bối cảnh đổi mới*, (11) *Quản lý chất lượng giáo dục*, (12) *Giao tiếp của cán bộ QLGD*, (13) *Phong cách lãnh đạo*, (14) *Tạo động lực*, (15) *Quản lý xung đột*, (16) *quản lý thông tin giáo dục trong nhà trường* [6]. Đây là bộ tài liệu đề cập đến nhiều nội dung quan trọng của QLGD có giá trị đối với cán bộ QLGD các cấp để học tập, nghiên cứu và áp dụng, phục vụ cho công cuộc đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục. Đặc biệt đối với đề tài luận án có thể tham khảo ở tài liệu này nhiều nội dung rất thiết thực.

Cuốn sách “Khoa học giáo dục Việt Nam từ đổi mới đến nay” do Phan Văn Kha và Nguyễn Lộc đồng chủ biên là tập hợp các kết quả nghiên cứu công phu, nghiêm túc và tâm huyết của nhiều chuyên gia về các lĩnh vực KHGD của Viện KHGD Việt Nam và các nhà khoa học khác. Cuốn sách được biên soạn trên cơ sở thu thập các thông tin phong phú từ nhiều nguồn tư liệu,

đó là những đề tài, nhiệm vụ nghiên cứu các cấp, các bài báo khoa học, các chuyên khảo, ... thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau của KHGD được triển khai chủ yếu từ 1986 đến nay. Cuốn sách này cũng là một tài liệu chuyên khảo khá toàn diện cho các nhà nghiên cứu, cán bộ QLGD, giảng viên và học viên. Cuốn sách có nhiều nội dung để tham khảo thực hiện đề tài luận án [76].

Tài liệu “Từ chiến lược phát triển giáo dục đến chính sách phát triển nguồn nhân lực” của viện NCPTGD là tuyển tập các công trình nghiên cứu và bài báo khoa học của nhiều tác giả. Cuốn sách đã tập hợp những kết quả nghiên cứu của các nhà khoa học và quản lý ở nhiều lĩnh vực khoa học kinh tế và xã hội khác nhau, được cấu trúc theo ba phần: *Phần 1 - Các vấn đề phương pháp luận về chiến lược và chính sách phát triển nguồn nhân lực; Phần 2- Thực tiễn về chiến lược và chính sách phát triển nguồn nhân lực; Phần 3- Kinh nghiệm quốc tế về chiến lược và chính sách phát triển nguồn nhân lực.* Đây là tài liệu có giá trị tham khảo tốt để thực hiện nội dung nghiên cứu về chiến lược và quản lý NNL của đề tài [110].

Công trình "Đánh giá GV đại học" của tác giả Nguyễn Đức Chính [31], đề cập đến quản lý ĐNGV theo tiếp cận quản lý NNL. Tác giả đã nêu một cách hệ thống các phương pháp, tiêu chí đánh giá GV. Tuy nhiên, chưa đưa ra tiêu chuẩn, tiêu chí về quản lý ĐNGV theo tiếp cận quản lý NNL dựa vào CLPT nhà trường và tiếp cận dựa vào NLĐN.

Luận án tiến sĩ chuyên ngành QLGD của tác giả Trịnh Ngọc Thạch (2008) với đề tài: "Hoàn thiện mô hình quản lý đào tạo NNL chất lượng cao trong các trường đại học Việt Nam" [100]. Đây là một công trình nghiên cứu công phu, trên cơ sở phân tích lý luận, bài học kinh nghiệm quốc tế và thực tiễn của Việt Nam, tác giả đã đưa ra các luận cứ, xây dựng mô hình quản lý đào tạo NNL chất lượng cao trong các trường đại học Việt Nam. Tuy nhiên, luận án chưa đề cập đến quản lý ĐNGV. Vì vậy, kết quả của luận án chỉ có tác dụng tham khảo.

Luận án tiến sĩ chuyên ngành QLGD của tác giả Trần Xuân Bách (2009) với đề tài: “Đánh giá GV đại học theo hướng chuẩn hóa trong giai đoạn hiện nay” [17]. Trên cơ sở lý luận và khảo sát thực tiễn, tác giả đã đưa ra

phương pháp và quy trình đánh giá GV đại học theo hướng chuẩn hóa. Kết quả nghiên cứu có giá trị tham khảo để áp dụng vào việc đánh giá GV, nâng cao hiệu quả quản lý ĐNGV các trường đại học.

Luận án tiến sỹ chuyên ngành QLGD của tác giả Lê Trung Chinh (2015) với đề tài "Phát triển đội ngũ giáo viên THPT thành phố Đà Nẵng trong bối cảnh hiện nay" đã tổng kết khá phong phú công tác nghiên cứu xung quanh vấn đề quản lý phát triển đội ngũ giáo viên, đồng thời đề xuất nhiều giải pháp khả thi để phát triển đội ngũ giáo viên THPT. Tuy nhiên vấn đề đi sâu nghiên cứu của đề tài là đội ngũ giáo viên THPT nên cũng chỉ có giá trị tham khảo [32].

Bài viết "Phát triển năng lực GV nhằm nâng cao chất lượng giáo dục và đào tạo trong các trường đại học và cao đẳng trong điều kiện toàn cầu hóa và bùng nổ tri thức" của tác giả Nguyễn Hữu Lam, thuộc Trung tâm Nghiên cứu và Phát triển quản trị (CEMD) - đại học kinh tế TP.HCM, từ phân tích sự đổi mới về giáo dục và đào tạo đại học Hoa kỳ đã đưa ra quan điểm về phát triển GV đại học ở Việt Nam hiện nay. Theo tác giả, để phát triển được ĐNGV thì điều cần được xác định là xây dựng một bộ năng lực tối thiểu cần thiết cho GV. Trên cơ sở bộ năng lực này, các cơ sở đào tạo cần xây dựng chiến lược phát triển đội ngũ của mình bằng cách kết hợp các loại hình đào tạo khác nhau: (1) Đào tạo dài hạn, chính quy (tiến sỹ, thạc sỹ), (2) Đào tạo và bồi dưỡng liên tục cho phù hợp với nhu cầu phát triển của từng trường, khoa; (3) Các GV tự học tập và bồi dưỡng để không ngừng nâng cao năng lực của bản thân; (4) Tạo ra các môi trường và điều kiện để GV có thể phát triển các năng lực của mình - Xây dựng tổ chức học tập.

Cũng theo Nguyễn Hữu Lam, nếu một người được đào tạo tốt trong các chuyên ngành đào tạo và có bằng tiến sỹ thì họ sẽ được đào tạo sâu về chuyên môn và năng lực nghiên cứu, khi đó họ là nhà nghiên cứu (Học giả - Scholar). Là một học giả mới có thể tiến hành các nghiên cứu, tham gia vào quá trình sáng tạo ra tri thức và qua đó làm cho tri thức và năng lực của bản thân GV không ngừng phát triển. Thực hiện tốt chức năng sáng tạo ra tri thức của trường đại học - một tiêu chí quan trọng trong đánh giá và xếp hạng các trường đại học. Nếu một người có chuyên môn giỏi và có năng lực giảng dạy

tốt thì họ là một nhà giáo dục (Educator). Để phát triển năng lực giảng dạy, GV cần xác định (1) những đặc điểm chuyên môn do mình phụ trách; (2) các phương pháp phù hợp với chuyên môn đó; (3) các đặc tính, sở thích và khả năng của cá nhân với những phương pháp giảng dạy khác nhau; (4) những xu thế của thời đại trong học tập và phát triển; (5) công nghệ học tập, giáo dục và đào tạo...

Tài liệu dịch có cuốn sách “Phương pháp lãnh đạo và quản lý nhà trường hiệu quả” của Nguyễn Kiên Trường và nhóm dịch giả, năm 2004 [106]. Đây là tài liệu được biên soạn công phu từ nguồn tài liệu nghiên cứu của các nhà khoa học giáo dục thuộc phân khoa nghiên cứu giáo dục các trường đại học, viện nghiên cứu nổi tiếng trên thế giới. Nội dung của cuốn sách đã đưa ra nhiều giải pháp khoa học, tiên tiến về những vấn đề đang là đề tài thời sự trong các hội thảo về QLGD Việt Nam, với cách tiếp cận từ nhiều góc độ như: quản lý nhân sự, tổ chức phối hợp các mục tiêu, chiến lược của nhà trường, quản lý chất lượng giảng dạy và học tập... cuốn sách thực sự là nguồn tài liệu hữu ích cho công tác quản lý nhà trường.

Quản lý NNL chiến lược dựa vào năng lực là một vấn đề còn mới mẻ ở Việt Nam và được ít người đề cập đến. Bài viết “Quản lý nguồn nhân lực chiến lược dựa vào năng lực” của Nguyễn Tiến Hùng, đăng trên tạp chí KHGD tháng 11 năm 2014 đã phân tích cách tiếp cận vận dụng khung năng lực của nhân viên vào các hoạt động quản lý NNL chiến lược của CSGD.

Như vậy, các công trình nghiên cứu nêu trên đã đề cập đến nhiều khía cạnh khác nhau về quản lý nhân lực, điều hành nhân lực ngành giáo dục nói chung (trong đó có ĐNGV). Tuy nhiên, làm thế nào để có được ĐNGV đảm bảo về số lượng, chất lượng và cơ cấu phù hợp với CLPT các trường đại học thuộc Bộ Công thương trong từng giai đoạn là vấn đề chưa được đề cập nghiên cứu một cách hệ thống và toàn diện. Chưa có đề tài đi sâu giải quyết vấn đề này trong những hoàn cảnh cụ thể, ở những loại trường cụ thể với những đặc điểm rất riêng - đó là những trường đại học được thành lập trên cơ sở nâng cấp từ các trường cao đẳng.

Để triển khai có hiệu quả đề tài nghiên cứu này, tác giả đã vận dụng 2 cách tiếp cận chính là: quản lý ĐNGV theo tiếp cận quản lý>NNL dựa vào chiến lược phát triển nhà trường và tiếp cận NLĐN.

Đề tài luận án lần đầu tiên đi sâu nghiên cứu thực trạng về loại trường đại học kiểu này để thấy hết được những khó khăn, bất cập của nó, từ đó tìm ra con đường riêng mang tính khoa học giúp cho các trường đại học thuộc Bộ Công thương có khả năng thích ứng trong bối cảnh hiện nay.

1.2. Đội ngũ giảng viên trường đại học

1.2.1. Khái niệm giảng viên và đội ngũ giảng viên

1.2.1.1. Giảng viên

Theo điều 54 chương VIII, Luật giáo dục Đại học 2010, *giảng viên* trong cơ sở giáo dục đại học là người có nhân thân rõ ràng; có phẩm chất, đạo đức tốt; có sức khỏe theo yêu cầu nghề nghiệp; đạt trình độ về chuyên môn, nghiệp vụ quy định tại điểm e khoản 1 điều 77 của Luật giáo dục. Cụ thể là: có bằng tốt nghiệp đại học trở lên và có chứng chỉ bồi dưỡng nghiệp vụ sư phạm đối với nhà giáo giảng dạy cao đẳng, đại học; có bằng thạc sĩ trở lên đối với nhà giáo giảng dạy chuyên đề, hướng dẫn luận văn thạc sĩ; có bằng tiến sĩ đối với nhà giáo giảng dạy chuyên đề, hướng dẫn luận án tiến sĩ; chức danh của GV bao gồm trợ giảng, GV, GV chính, phó giáo sư, giáo sư; trình độ chuẩn của chức danh GV dạy trình độ đại học là thạc sĩ trở lên [96].

Như vậy, GV là những nhà giáo giảng dạy ở các trường đại học, cao đẳng, có tiêu chuẩn, chức trách, nhiệm vụ và quyền hạn theo quy định của Nhà nước nói chung và những quy định đặc thù của từng trường đại học, cao đẳng nói riêng. GV vừa có chức trách của viên chức sự nghiệp, vừa có chức trách của nhà giáo, nhà khoa học, nhà hoạt động xã hội.

1.2.1.2. Đội ngũ giảng viên

- Khái niệm đội ngũ

Khái niệm “Đội ngũ” dùng cho các tổ chức trong xã hội một cách khá rộng rãi như: đội ngũ trí thức, đội ngũ đảng viên, đội ngũ đoàn viên, đội ngũ giáo viên, đội ngũ CBQL... Các khái niệm đó đều xuất phát theo cách hiểu

thuật ngữ quân sự về đội ngũ, đó là gồm nhiều người tập hợp thành một lực lượng, có kỷ luật chặt chẽ, hàng ngũ chỉnh tề.

Trong từ điển Tiếng Việt, đội ngũ được định nghĩa: "Đội ngũ là tập hợp một số đông người cùng chức năng hoặc nghề nghiệp" [108, tr 446].

Ở một khía cạnh chung nhất, chúng ta có thể hiểu: "Đội ngũ" là một tập hợp số đông người hợp thành một lực lượng để thực hiện một hay nhiều chức năng, có thể cùng nghề nghiệp hoặc khác nghề, nhưng có chung mục đích xác định. Họ làm việc theo kế hoạch và gắn bó với nhau về lợi ích vật chất hay tinh thần cụ thể nào đó.

Trong lĩnh vực giáo dục, thuật ngữ đội ngũ được dùng để chỉ những tập hợp người được phân biệt với nhau về chức năng trong hệ thống giáo dục, chẳng hạn như: đội ngũ giáo viên, đội ngũ CBQL trường học...

- Đội ngũ giảng viên

Mặc dù có nhiều cách hiểu khác nhau về khái niệm ĐNGV, nhưng có thể hiểu về ĐNGV như sau: ĐNGV là tập hợp những người làm công tác giáo dục và dạy học ở một trường học hay một cấp học, ngành học nhằm thực hiện các mục tiêu giáo dục đã đề ra cho tổ chức đó.

ĐNGV là tập hợp các GV thực hiện nhiệm vụ giảng dạy và giáo dục sinh viên, học viên trong các cơ sở GDDH của hệ thống giáo dục quốc dân. Những GV này làm việc theo chương trình môn học và kế hoạch giáo dục của nhà trường, gắn bó với nhau thông qua lợi ích về vật chất và tinh thần, đồng thời quan hệ mật thiết với các thành viên khác của cơ sở giáo dục đại học để thực hiện hoạt động và chia sẻ lợi ích theo đúng pháp luật và thể chế xã hội. ĐNGV được xác định qua các tiêu chí về số lượng và chất lượng. Chất lượng của đội ngũ có quan hệ mật thiết với số lượng của nó. ĐNGV phải có đủ phẩm chất và năng lực để đáp ứng với các yêu cầu của nhà giáo nói chung, đáp ứng các yêu cầu đối với GV được quy định trong Luật giáo dục đại học, Điều lệ trường đại học, cao đẳng nói riêng.

ĐNGV là nguồn nhân lực quan trọng của cơ sở giáo dục đại học. Ngày nay, khi xu thế phát triển của xã hội đòi hỏi hoạt động của từng cá nhân đều phải trên tinh thần cộng tác, tương tác thì ĐNGV là tập hợp những người có

tin thần đoàn kết gắn bó, tạo thành một khối thống nhất trong một tổ chức biết học hỏi.

1.2.2. Vai trò của đội ngũ giảng viên

Giảng viên giữ vị trí vô cùng quan trọng trong quá trình giáo dục và đào tạo, đây chính là lực lượng quyết định sự phát triển của sự nghiệp giáo dục và đào tạo. Luật giáo dục đã xác định rõ vai trò của GV: “Nhà giáo giữ vai trò quan trọng trong việc đảm bảo chất lượng...”

Nghị quyết Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI của Đảng nhấn mạnh “Phát triển đội ngũ giáo viên là khâu then chốt” trong chiến lược “đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục và đào tạo” [35, tr 131].

GV là người truyền thụ các kiến thức tinh hoa của nhân loại, đồng thời là người tổ chức, chỉ đạo, hướng dẫn sinh viên để các em chủ động, tích cực, sáng tạo lĩnh hội tri thức. Bên cạnh đó, GV còn là nhà giáo dục, người định hướng nghề nghiệp cho các em trong tương lai. GV thông qua các hoạt động của mình góp phần trực tiếp, tích cực vào việc hình thành và phát triển nhân cách cho sinh viên.

Cùng với nhiệm vụ dạy chữ và dạy người, GV có nhiệm vụ NCKH góp phần nâng cao chất lượng dạy và học trong nhà trường và nâng cao trình độ chuyên môn cho bản thân.

GV không chỉ đóng vai trò truyền đạt tri thức mà còn phải phát triển cảm xúc, thái độ, hành vi, đảm bảo cho người học làm chủ tri thức, biết vận dụng tri thức vào cuộc sống. GV là người chủ đạo trong việc tổ chức đổi mới phương pháp dạy học.

Ngày nay, khoa học và công nghệ ngày càng phát triển đã làm thay đổi cơ bản đời sống xã hội. Do vậy, vị trí, chức năng của nhà trường và GV cũng có nhiều thay đổi. UNESCO đã thay đổi quan niệm về vị trí, vai trò, nhiệm vụ của GV. Đó là ngày nay GV không chỉ làm nhiệm vụ truyền thụ kiến thức đơn thuần mà còn thực hiện chức năng tổ chức và điều khiển các hoạt động giáo dục và dạy học để hướng tới mục tiêu hình thành nhân cách cho người học đáp ứng yêu cầu xã hội. Năm 2000, trong một báo cáo gửi ông trưởng ban đào tạo GV của hội đồng giáo dục Mỹ, Scannell cho biết các chương trình đào tạo

GV ở Mỹ rất khác nhau về nội dung cụ thể. Điều đó gắn liền với những khác nhau về quan niệm liên quan đến vai trò của GV. Vì thế, theo Scannell, có thể phân biệt các chương trình khác nhau theo chủ đề đào tạo như sau [104]:

- GV là người có tư duy phê phán, là nhà thực hành hiệu quả và là người lập kế hoạch sáng tạo;
- GV là người dẫn dắt sự thay đổi, là người thực hành có suy ngẫm, là người khám phá học thuật;
- GV là người tổ chức môi trường học tập;
- GV là người học và là người lãnh đạo;
- GV là người ra quyết định;
- GV là nhà giáo dục chuyên nghiệp với tư cách là nhà thực hành có tư duy.

Trên một phương diện khác, nhìn vào môi trường học tập của thế kỷ XXI, một môi trường điện tử và số hoá, năng động, lôi cuốn, tức thì và đầy ắp thông tin, Churches (2008) cho rằng HS/SV thế kỷ XXI là những *cur dân số*, tức là các em tiếp xúc, làm quen, lớn lên trong môi trường số và qua đó các em có thói quen và sở thích học tập bằng công nghệ số. Đó là cách học tập hoàn toàn khác trước, với nguồn thông tin đa phương tiện, cách tiếp cận ngẫu nhiên, phi tuyến, đa tương tác, giao tiếp cùng lúc với nhiều người, con đường đến với tri thức là thích thú và bất ngờ. Trong khi đó, về cơ bản GV vẫn chỉ là những *người nhập cư* vào thế giới số với nhiều khó khăn, bỡ ngỡ cùng một khoảng cách về văn hoá số với HS/SV vốn là những cư dân của thế giới số. Vì thế, cần một bước chuyển về chất của giáo dục, trong đó nhà trường phải trở thành tổ chức học tập của thế kỷ XXI, còn GV phải là nhà giáo dục của thế kỷ XXI. Nghĩa là GV phải có một vai trò mới phức tạp hơn trước rất nhiều. Cụ thể, theo Churches, họ phải là: người thích ứng (với công nghệ mới, môi trường học tập mới, cách học mới), người nhìn xa trông rộng, người làm việc cộng tác với nhà trường và cộng đồng, người dám chấp nhận rủi ro, người học suốt đời, người làm gương cho học sinh noi theo, người lãnh đạo [Dẫn theo Phạm Đỗ Nhật Tiên - 104].

1.2.3. Mô hình hoạt động và mô hình nhân cách của giảng viên trường đại học

Theo điều 54 chương VIII, Luật giáo dục đại học 2012, GV có các nhiệm vụ và quyền như sau [96]:

1) Giảng dạy theo mục tiêu, chương trình đào tạo và thực hiện đầy đủ, có chất lượng chương trình đào tạo.

2) Nghiên cứu, phát triển ứng dụng khoa học và chuyển giao công nghệ, bảo đảm chất lượng đào tạo.

3) Định kỳ học tập, bồi dưỡng nâng cao trình độ lý luận chính trị, chuyên môn nghiệp vụ và phương pháp giảng dạy.

4) Giữ gìn phẩm chất, uy tín, danh dự của GV.

5) Tôn trọng nhân cách của người học, đối xử công bằng với người học, bảo vệ các quyền, lợi ích chính đáng của người học.

6) Tham gia quản lý và giám sát cơ sở giáo dục đại học, tham gia công tác Đảng, đoàn thể và các công tác khác.

7) Được ký hợp đồng thỉnh giảng và NCKH với các cơ sở giáo dục đại học, cơ sở NCKH theo quy định của pháp luật.

8) Được bổ nhiệm chức danh của GV, được phong tặng danh hiệu Nhà giáo nhân dân, NGƯT và được khen thưởng theo quy định của pháp luật.

9) Các nhiệm vụ và quyền khác theo quy định của pháp luật.

Mô hình hoạt động và mô hình nhân cách của GV là sự cụ thể hóa các nhiệm vụ của GV mà Luật giáo dục đại học 2012 đã quy định.

Việc xác định mô hình hoạt động của GV là cơ sở để xác định mô hình nhân cách của GV. Từ mô hình nhân cách để xác định tiêu chuẩn năng lực cần thiết của GV đại học.

Theo tác giả Nguyễn Hữu Lam, Trung tâm Nghiên cứu & Phát triển quản trị - Đại học Kinh tế TP. HCM thì hệ thống đào tạo, bồi dưỡng và phát triển GV hiện nay ở nước ta đang là một lỗ hổng lớn. Chúng ta chưa có một hệ thống cũng như những tiêu chí cụ thể trong việc phát triển GV và đánh giá GV. Kinh nghiệm thế giới và thực tiễn bồi dưỡng và phát triển GV tại Trung tâm Nghiên cứu & Phát triển quản trị - Đại học Kinh tế TP. HCM đã chỉ ra: ngoài những tiêu chuẩn về mặt đạo đức và chính trị, một GV giỏi là một GV (1) có năng lực chuyên môn cao nắm bắt được những phát triển mới nhất

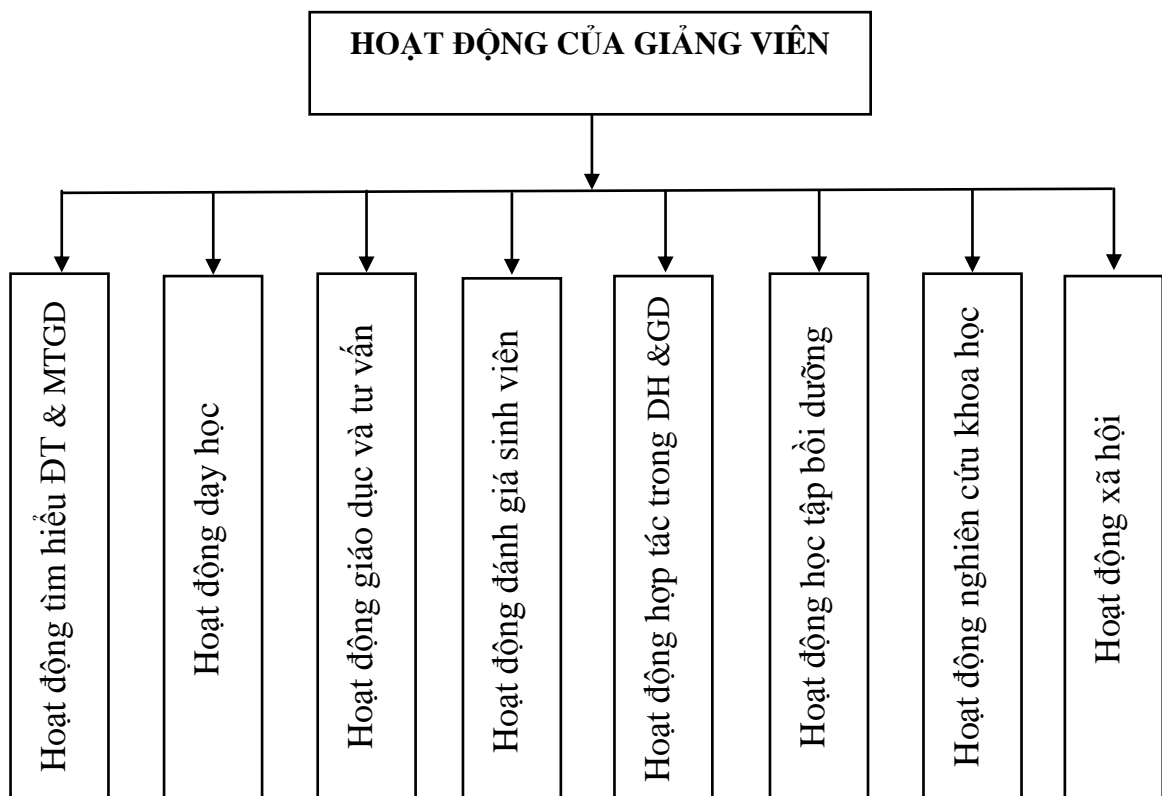
trong học thuật cũng như trong thực tiễn chuyên môn của mình; (2) có năng lực giảng dạy phù hợp với lĩnh vực chuyên môn sâu của mình; và (3) có năng lực nghiên cứu sâu trong lĩnh vực chuyên môn của mình.

1.2.3.1. Mô hình hoạt động của giảng viên

Dạy học là hoạt động đặc trưng nhất, chủ yếu của nhà trường, diễn ra theo một trình tự nhất định được gọi là quá trình dạy học, đó là một quá trình xã hội gắn liền với hoạt động dạy và hoạt động học, trong đó HS/SV tự học, tích cực, chủ động tự tổ chức, tự điều khiển và điều chỉnh hoạt động nhận thức của mình dưới sự điều chỉnh, chỉ đạo, tổ chức, hướng dẫn của GV nhằm thực hiện mục đích dạy học.

Với hoạt động của GV không chỉ là hoạt động truyền thụ cho HS/SV những nội dung của bài học mà hơn thế nữa là hoạt động hướng dẫn HS/SV trong quá trình lĩnh hội tri thức. Chỉ khi nào GV nắm vững hiểu biết, năng lực, hứng thú... của HS/SV thì GV mới đưa ra được những tác động sư phạm phù hợp để giúp HS/SV học tập đạt được kết quả mong muốn [91, tr 33].

Hoạt động của GV rất đa dạng và phức tạp, nhưng nhìn chung có những nội dung chính dưới đây (xem hình 1-1):



Hình 1.1. Mô hình hoạt động của giảng viên

(1) Hoạt động tìm hiểu đối tượng và môi trường giáo dục

Đây là hoạt động quan trọng để GV hiểu biết về đối tượng và môi trường giáo dục, qua đó phát triển chương trình giáo dục, lựa chọn phương pháp dạy học và giáo dục, lập kế hoạch và thực hiện kế hoạch dạy và học một cách phù hợp nhằm đạt chất lượng và hiệu quả cao nhất. Mặt khác xây dựng môi trường dạy học, giáo dục tích cực để khuyến khích sinh viên tự học.

(2) Hoạt động giảng dạy

Đây là hoạt động chủ yếu cơ bản nhất của GV, hoạt động này bao gồm việc dạy lý thuyết và dạy thực hành được diễn ra trong các môi trường khác nhau như: lớp học/giảng đường, phòng thực hành, phòng thí nghiệm...) bao gồm hàng loạt các công việc có liên quan chặt chẽ với nhau trong quá trình giảng dạy và giáo dục (xác định mục tiêu, nội dung, tài liệu, phương tiện, phương pháp giảng dạy...)

(3) Hoạt động giáo dục, tư vấn cho học sinh/sinh viên

Giảng viên với chức năng là người tổ chức, điều khiển và chỉ đạo quá trình lĩnh hội tri thức của HS/SV và biến HS/SV từ người lĩnh hội tri thức thành người chủ động, sáng tạo tự điều khiển chiếm lĩnh tri thức. Không những thế, GV bằng chính nhân cách của mình để giáo dục nhân cách cho HS/SV, hình thành cho các em các phẩm chất, đạo đức của người công dân, tư vấn cho sinh viên trong các hoạt động học tập, sinh hoạt và tìm kiếm việc làm.

(4) Hoạt động đánh giá sinh viên

Bao gồm các hoạt động về: đánh giá kết quả học tập, kết quả rèn luyện của sinh viên; lôi kéo các bên tham gia vào quá trình đánh giá; phản hồi thông tin đánh giá cho các đối tượng liên quan; sử dụng kết quả đánh giá để cải tiến phương pháp dạy học và giáo dục; hỗ trợ sinh viên tự đánh giá, tự điều chỉnh.

(5) Hoạt động hợp tác trong dạy học và giáo dục

Đây là những hoạt động quan trọng nhằm nâng cao năng lực dạy học và giáo dục của bản thân GV, đồng thời nâng cao chất lượng giáo dục và đào tạo toàn diện. Hoạt động này gồm: hợp tác, phối hợp với đồng nghiệp trong nhà trường; hợp tác phối hợp với SV, nhà trường, doanh nghiệp và địa phương.

(6) Hoạt động học tập, bồi dưỡng và tự bồi dưỡng

Hoạt động học tập, bồi dưỡng giúp GV nâng cao trình độ. Ngày nay KH-CN đã tác động mạnh mẽ đến giáo dục và đào tạo. Để đáp ứng nhu cầu học tập của HS/SV cũng như yêu cầu của xã hội, GV phải không ngừng học tập nâng cao trình độ với ý thức học tập suốt đời. Hoạt động này bao gồm một số nội dung sau:

- Tìm hiểu thực tế, vận dụng các kinh nghiệm trong thực tiễn vào công tác giảng dạy.

- Tìm hiểu học tập công nghệ mới, ngoại ngữ, tin học để vận dụng vào việc giảng dạy, NCKH.

- Nghiên cứu, cải tiến nội dung chương trình môn học

- Nghiên cứu, cải tiến phương pháp và phương tiện dạy học.

(7) Hoạt động nghiên cứu khoa học

Đây là hoạt động quan trọng của GV các trường đại học. Ngoài chức năng giáo dục, GV còn có nhiệm vụ NCKH. Nhiệm vụ này ngày càng trở nên quan trọng hơn trong xã hội hiện đại. Với những biến đổi của khoa học và công nghệ đòi hỏi người GV phải học hỏi, tiếp cận và nắm bắt để mở rộng vốn tri thức, nâng cao năng lực nghề nghiệp của mình. Mặt khác đó cũng là trách nhiệm và nghĩa vụ tham gia trực tiếp vào công tác nghiên cứu và phát triển tri thức khoa học, kinh nghiệm nghề nghiệp và những ứng dụng tiến bộ khoa học trong lĩnh vực chuyên môn của GV. Thực hiện chức năng NCKH giúp GV nâng cao năng lực và trình độ chuyên môn của mình.

(8) Hoạt động xã hội

Với sự phát triển ngày càng nhanh chóng, đa dạng và phức tạp của xã hội, GV cùng với HS/SV tham gia vào các hoạt động xã hội để nâng cao kiến thức, năng lực chuyên môn và nghề nghiệp. Để tham gia vào các hoạt động xã hội, GV cũng cần rèn luyện mình trong các mối quan hệ xã hội. Do vậy, ý thức xã hội, vốn kiến thức và kinh nghiệm xã hội đã trở thành nhân tố quan trọng trong quá trình nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động nghề nghiệp của GV.

1.2.3.2. Mô hình nhân cách của giảng viên

Giảng viên = Nhà giáo + Nhà khoa học + Nhà cung ứng dịch vụ

Người GV phải đảm nhiệm những chức năng này để phát huy tầm ảnh hưởng trên cả ba phương diện/cấp độ thông qua mối quan hệ với: nhà trường; ngành giáo dục; và xã hội nói chung.

(1) Giảng viên với tư cách là nhà giáo

Đây là vai trò truyền thống, nhưng quan trọng và tiên quyết đối với một GV. Theo các nhà giáo dục trên thế giới, một GV toàn diện là người có (được trang bị) 4 nhóm kiến thức/ kỹ năng sau:

Kiến thức chuyên ngành:. Mỗi GV phải thể hiện được sự hiểu biết về chuyên ngành mình giảng dạy và nghiên cứu. GV phải có kiến thức chuyên sâu về chuyên ngành và môn học mà mình giảng dạy, đây là điều kiện cần và tiên quyết để mỗi GV thực hiện được trách nhiệm của mình.

Kiến thức về chương trình đào tạo: Mỗi GV đều chuyên sâu về một chuyên ngành nhất định, nhưng để bảo đảm tính liên thông, gắn kết giữa các môn học, GV phải được trang bị (hoặc tự trang bị) các kiến thức về cả chương trình giảng dạy. Những kiến thức này quan trọng vì nó cho biết vị trí của người GV trong bức tranh tổng thể. Nó cung cấp thông tin về vai trò và sự tương tác giữa một chuyên ngành với các chuyên ngành khác trong cùng một lĩnh vực và kể cả giữa các chuyên ngành trong các lĩnh vực khác nhau. Khối kiến thức này quan trọng vì nếu không biết được vị trí và các tương tác trong bức tranh tổng thể thì kiến thức chuyên ngành hẹp cung cấp cho sinh viên sẽ trở nên khô cứng và có độ ứng dụng thấp.

Kiến thức và kỹ năng về dạy và học: bao gồm khối kiến thức về phương pháp luận, kỹ thuật dạy và học nói chung và dạy/ học trong từng chuyên ngành cụ thể. Bên cạnh phương pháp chung thì mỗi chuyên ngành (thậm chí từng môn học hoặc cùng môn học nhưng khác đối tượng học) đều có những đặc thù riêng biệt đòi hỏi phải có những phương pháp tiếp cận khác nhau.

Kiến thức về môi trường giáo dục, hệ thống giáo dục, mục tiêu giáo dục, giá trị giáo dục... Đây có thể coi là khối kiến thức cơ bản nhất làm nền tảng cho các hoạt động dạy và học. Chỉ khi mỗi GV hiểu rõ được các sứ mệnh, giá trị cốt lõi, và các mục tiêu chính của hệ thống giáo dục và môi trường giáo dục thì việc giảng dạy mới đi đúng định hướng và có ý nghĩa xã hội.

Các kiến thức này là kim chỉ nam cho GV trong soạn bài giảng, viết giáo trình, lựa chọn phương pháp giảng dạy.

(2) Giảng viên - nhà khoa học

GV thực hiện vai trò thứ hai là nhà khoa học với chức năng giải thích và dự báo các vấn đề tự nhiên và xã hội. Ba nhiệm vụ chính của nhà khoa học là: NCKH; tìm cách ứng dụng các kết quả NCKH vào thực tiễn đời sống; và công bố các kết quả nghiên cứu cho cộng đồng (cộng đồng khoa học, xã hội nói chung, trong nước và quốc tế). Có hai xu hướng nghiên cứu chính: nghiên cứu cơ bản (basic research) và nghiên cứu ứng dụng (applied research). Nghiên cứu cơ bản giải thích và dự báo các vấn đề chưa được khai phá của tự nhiên và xã hội. Nghiên cứu ứng dụng hướng đến việc đưa các kết quả nghiên cứu cơ bản vào giải quyết các vấn đề xã hội cụ thể. Thông thường, nghiên cứu cơ bản được coi là vai trò chính của các GV đại học.

NCKH phải đi kèm với công bố kết quả nghiên cứu. Điều này có hai ý nghĩa. *Thứ nhất*, công bố kết quả nghiên cứu trên các tạp chí chuyên ngành uy tín chính là thước đo chất lượng có ý nghĩa nhất đối với một công trình nghiên cứu. *Thứ hai*, chỉ khi được công bố rộng rãi và ứng dụng, NCKH mới hoàn thành sứ mệnh xã hội của mình. Và như vậy, trong vai trò nhà khoa học, GV đại học không chỉ phải nắm vững kiến thức chuyên môn, phương pháp nghiên cứu mà còn phải có kỹ năng viết báo khoa học.

GV là nhà khoa học không chỉ ở một chuyên ngành mình đảm nhận và nghiên cứu mà phải có kiến thức khoa học liên ngành tức là của các chuyên ngành khác. Đây là điều kiện bắt buộc để mỗi GV khi nghiên cứu hoặc thể hiện vai trò là nhà khoa học sẽ có kiến thức khoa học sâu và rộng về các chuyên ngành liên quan với nhau nhằm đảm bảo tính hệ thống trong NCKH.

(3) Giảng viên - nhà cung ứng dịch vụ cho xã hội

Đây là một vai trò xã hội được đánh giá cao và kỳ vọng ở các GV đại học. Ở vai trò này, GV cung ứng các dịch vụ của mình cho nhà trường, cho sinh viên, cho các tổ chức xã hội - đoàn thể, cho cộng đồng và xã hội nói chung. Cụ thể, đối với các trường đại học, GV cần tham gia công tác quản lý, các công việc hành chính, tham gia các tổ chức xã hội, cố vấn cho sinh viên, liên hệ thực

tập, tìm chỗ làm cho sinh viên... Với ngành của mình, GV phản biện các tạp chí khoa học, tham gia tổ chức các hội thảo khoa học. Đối với cộng đồng, GV đóng vai trò chuyên gia, thực hiện các dịch vụ tư vấn, cung cấp thông tin, viết báo. Khi đó, GV là cầu nối giữa khoa học và xã hội, để đưa nhanh các kiến thức khoa học vào đời sống cộng đồng. Viết báo thời sự (khác với báo khoa học) là một chức năng khá quan trọng và có ý nghĩa lớn trong việc truyền bá kiến thức và nâng cao dân trí.

1.3. Năng lực và khung năng lực của giảng viên trường đại học

1.3.1. Năng lực của giảng viên trong bối cảnh mới

Trong đào tạo GV hướng tới mẫu hình GV hiệu quả, khái niệm năng lực có sự phát triển liên tục về nội hàm. Vào những năm 1970 - 1980, khi mô hình đào tạo GV theo năng lực được triển khai ở Mỹ thì khái niệm năng lực được dùng chủ yếu để chỉ những kỹ năng chuyên biệt mà GV phải có để việc giảng dạy, giáo dục có hiệu quả. Như thế, công việc của GV được quan niệm như một tập hợp nhiệm vụ mà GV tương lai phải hiểu được, thực thi được và có thể đánh giá được thông qua một bảng kê các đầu việc. Cách tiếp cận này đã dẫn đến hiện tượng “loạn năng lực”, nghĩa là có đến hàng trăm năng lực được đề xuất, trong đó đáng quan tâm là những năng lực liên quan đến các yếu tố giá trị và thái độ còn ít được chú trọng. Vì thế, vào cuối những năm 1980, khái niệm năng lực được mở rộng, không chỉ tập trung vào kỹ năng mà vào *những gì GV phải biết và có thể làm được*. Cách hiểu như vậy về năng lực còn được gọi là chuẩn và việc đào tạo GV theo tiếp cận này được gọi là *đào tạo theo chuẩn* [104].

Martin và cộng sự cho rằng trước hết cần tránh hai khuynh hướng trong việc định nghĩa khái niệm năng lực. Một là khuynh hướng kỹ thuật thái quá, quy năng lực về một dãy thao tác máy móc. Hai là khuynh hướng định nghĩa chung nhất, to tát nhưng trống rỗng, không có khả năng định hướng cho tư duy và hành động, cần hiểu rằng năng lực bao giờ cũng là *năng lực để hành động*. Vì thế, chỉ có thể làm rõ khái niệm năng lực qua các đặc trưng chủ yếu sau đây [dẫn theo Phạm Đỗ Nhật Tiến - 104]:

- Năng lực được bộc lộ trong bối cảnh nghề nghiệp thực chứ không phải bối cảnh mô phỏng;

- Năng lực là một phổ liên tục từ đơn giản đến phức tạp;

- Năng lực được xây dựng trên một tập hợp các nguồn lực: đó có thể là các nguồn lực cá nhân như kiến thức, kỹ năng, thái độ và cũng có thể là nguồn lực bên ngoài như tư liệu, sách vở, đồng nghiệp;

- Năng lực liên quan đến khả năng huy động các nguồn lực trong bối cảnh hoạt động nghề nghiệp thực tế;

- Năng lực là sự thực hành có chủ đích;

- Năng lực là biết hành động có hiệu quả, hiệu nghiệm, tức thì và được biểu thị thường xuyên;

- Năng lực là một sự theo đuổi không có điểm kết thúc.

Vận dụng và phát triển các ý tưởng trên, trong tài liệu của World Bank các tác giả đưa ra định nghĩa như sau về khái niệm năng lực: *“Một năng lực hoặc kỹ năng dạy học là khả năng huy động nhiều nguồn lực nhận thức để xử lý một loại tình huống dạy học đặc biệt. Thay vì liên quan đến việc dạy một nội dung hoặc kiến thức đặc biệt, các kỹ năng và năng lực dạy học gắn kết và tích hợp các nguồn lực nhận thức phù hợp với tình huống xảy ra. Các kỹ năng và năng lực này được tạo dựng thông qua đào tạo và thực tế hằng ngày trên lớp học. Các năng lực dạy học là chung với mọi cấp học và mọi lĩnh vực của chương trình giáo dục; chúng xuyên suốt các ngành học và môn học ở giáo dục tiểu học, trung học và đại học”*.

Với cách hiểu như vậy về năng lực, kết hợp với khung năng lực của Martinet và cộng sự, Ernesto Cuadra và Juan Manuel Moreno cùng cộng sự đã đề xuất một bộ năng lực GV gồm ba nhóm năng lực với 12 năng lực cơ bản [104, tr 159]. Cụ thể như sau :

Nhóm năng lực trong lĩnh vực nghề nghiệp:

- Hành động với tinh thần phê phán của nhà chuyên nghiệp, phân tích và lý giải các đối tượng kiến thức hoặc đối tượng văn hoá trong khi thực thi nhiệm vụ;

- Tham dự dự án cá nhân hoặc dự án tập thể về phát triển nghề nghiệp;

- Hành động với tinh thần trách nhiệm, đạo đức trong thực thi nhiệm vụ.

Nhóm năng lực trong lĩnh vực dạy học:

- Thiết kế các tình huống dạy - học phù hợp với sinh viên và nội dung môn học nhằm phát triển ở các em những năng lực theo yêu cầu của chương trình giáo dục;

- Triển khai các tình huống dạy - học phù hợp với sinh viên và nội dung môn học nhằm phát triển ở các em những năng lực theo yêu cầu của chương trình giáo dục;

- Đánh giá tiến bộ của sinh viên trong việc học nội dung môn học và nắm vững các năng lực theo yêu cầu;

- Lập kế hoạch, tổ chức và giám sát cách thức làm việc của lớp hoặc tổ/nhóm nhằm tạo điều kiện cho sự học và xã hội hoá của sinh viên;

- Xử lý việc dạy cho thích ứng với tính đa dạng của sinh viên;

- Tích hợp công nghệ ICT vào việc chuẩn bị và triển khai các hoạt động dạy và học, vào quản lý lớp học và phát triển nghề nghiệp;

- Truyền đạt đúng và rõ, bằng miệng cũng như bằng văn bản, trong các bối cảnh khác nhau liên quan đến nghề dạy học.

Nhóm năng lực trong lĩnh vực trường học:

- Hợp tác với nhà trường, phụ huynh và các nhân viên xã hội khác để hoàn thành các mục tiêu giáo dục của nhà trường.

- Hợp tác với các thành viên của ĐNGV trong việc phát triển và đánh giá các năng lực quy định trong chương trình, có chú ý đến các nhu cầu của sinh viên.

Theo ý kiến của các tác giả thì 12 năng lực cơ bản kể trên phải có mặt trong bất kỳ chương trình đào tạo GV nào, với mức độ yêu cầu khác nhau, tùy theo đó là chương trình đào tạo ban đầu, tập sự hoặc phát triển nghề nghiệp liên tục. Dĩ nhiên, đối với chương trình đào tạo ban đầu thì cần tập trung vào nhóm năng lực trong lĩnh vực dạy học.

Khái quát, năng lực GV hay ĐNGV là hệ thống các kỹ năng, kiến thức, khả năng và thuộc tính cho phép GV của trường đại học thực hiện thành công

công việc của mình (Draganidis và Mentzas, 2006). GV được coi là có năng lực khi đáp ứng được các mong đợi về kết quả thực hiện công việc của mình.

1.3.2. Khung năng lực của giảng viên trường đại học

1.3.2.1. Khung năng lực của giảng viên và các thành tố của khung năng lực

Khung năng lực (hay khung chuẩn nghề nghiệp nhà giáo) có một số cách hiểu khác nhau:

Tổ chức Teaching Australia, một cơ quan nghiên cứu độc lập của Australia, với nhiệm vụ củng cố và phát triển nghề dạy học quan niệm "*chuẩn nghề nghiệp nhà giáo là sự phát triển rõ ràng về những gì nhà giáo phải biết và có khả năng thực hiện, trên cơ sở các giá trị của nghề dạy học, kinh nghiệm của những nhà giáo thành đạt và kết quả nghiên cứu trong lĩnh vực dạy học*". Quan niệm này tập trung vào những giá trị cốt lõi của nghề dạy học.

Elizabeth Kleinhenz và Lawrence Invarson, từ quan niệm chuẩn là công cụ đo mức độ thành tựu nghề, hoặc chuẩn giới hạn trong việc mô tả phạm vi và nội dung công việc của nhà giáo, đã đưa ra định nghĩa đầy đủ về chuẩn, đó là "*một công cụ làm cho việc ra nhận định và quyết định trở nên khá chính xác trong một bối cảnh đồng thuận về các ý nghĩa và giá trị*". Như vậy, chuẩn nghề nghiệp của nhà giáo phải bao hàm ba yếu tố: đó là một công cụ đo lường, việc đo lường phải dựa trên sự đồng thuận về các giá trị của nghề, việc đo lường này được thực hiện với những bằng chứng sao cho kết luận là tin cậy. Với cách hiểu như thế thì cấu trúc cơ bản của khung chuẩn nghề nghiệp (khung năng lực) GV đại học bao gồm: *tuyên bố về các giá trị cốt lõi của nghề; quy định về các việc mà người GV phải biết và có khả năng thực hiện; chỉ ra các bằng chứng để đánh giá việc thực hiện của GV.*

Tóm lại, khung năng lực là công cụ quản lý hiệu quả giúp nhân viên/GV và nhà quản lý không chỉ hiểu thấu đáo mà còn thống nhất về những gì cần làm. Khung năng lực cho phép dịch chuyển các chiến lược, mục tiêu và giá trị của tổ chức/trường đại học thành các hành vi cụ thể. Hầu hết các tổ chức/trường đại học ngày nay đều nhận thức rõ là nếu khung năng lực được thiết kế chính xác và thực hiện tốt sẽ dẫn tới nâng cao kết quả thực hiện của

nhân viên/GV và tổ chức/trường đại học và vì vậy, sẽ giúp nâng cao các thực tiễn quản lý NNL/ĐNGV.

Vận dụng tiếp cận trên, xem xét những yêu cầu cụ thể đối với người GV đại học trong bối cảnh hiện nay và trong bối cảnh hội nhập quốc tế, khung năng lực của GV gồm các thành tố (năng lực) sau đây:

1) Năng lực tìm hiểu đối tượng và môi trường giáo dục:

- *Hiểu biết đối tượng giáo dục:* GV phải có kiến thức, kỹ năng tìm hiểu và nhận biết được đặc điểm tâm lý, trình độ, năng lực, nhận thức, phong cách, phương pháp, thái độ học tập của sinh viên liên quan đến đặc điểm, bản chất hoạt động học tập và các lĩnh vực học tập trong nhà trường để phát triển các chương trình giáo dục, lập và thực hiện các kế hoạch dạy và học đạt chất lượng, hiệu quả.

- *Hiểu biết môi trường giáo dục:* GV phải có kiến thức, kỹ năng tìm hiểu và nhận biết được đặc điểm, tác động của môi trường dạy học, giáo dục tới hoạt động dạy học, giáo dục trong nhà trường để phát triển các chương trình giáo dục, lập và thực hiện các kế hoạch dạy và học đạt chất lượng, hiệu quả.

- *Xây dựng môi trường dạy học, giáo dục:* xây dựng môi trường thân thiện, cởi mở, khuyến khích tính tích cực, sự sáng tạo và tinh thần hợp tác của sinh viên; có khả năng thiết kế, tổ chức, quản lý các hoạt động dạy học trong các môi trường dạy học khác nhau: trong lớp (giảng đường, phòng thí nghiệm) và ngoài lớp (thực địa, địa điểm thực hành, thế giới nghề nghiệp...);

2) Năng lực dạy học

Đây là nhóm năng lực quan trọng nhất bao gồm năng lực về kiến thức, năng lực chuyên môn và năng lực sư phạm.

Kiến thức, năng lực chuyên môn được coi là thành tố trung tâm trong khung năng lực của GV. Giảng viên là nhà giáo giảng dạy ở trình độ bậc cao (bậc đại học), vì vậy đòi hỏi phải có nền tảng tri thức sâu rộng về lĩnh vực chuyên ngành và liên ngành. Kiến thức, năng lực chuyên môn vững vàng giúp cho GV nắm vững môn học mình phụ trách, hình thành phương pháp luận và phương pháp tư duy khoa học, hệ thống về công việc giảng dạy, NCKH và khả năng học tập, tự thân, phát triển nghề nghiệp liên

tục. Trong xã hội hiện đại, tri thức và năng lực ứng dụng CNTT, ngoại ngữ được coi là những công cụ làm việc có hiệu quả của người GV.

Năng lực sư phạm là một thành tố quan trọng trong khung năng lực của GV. Yếu tố này thuộc phương pháp của GV trong các hoạt động sư phạm, giúp truyền tải nội dung tri thức tới người học một cách hiệu quả. Năng lực sư phạm bao gồm khả năng lập kế hoạch dạy học, phát triển chương trình, vận dụng linh hoạt các hình thức tổ chức, phương pháp dạy học tích cực, sử dụng các phương tiện dạy học hiệu quả, xử lý các tình huống sư phạm nảy sinh trong quá trình dạy học/ giáo dục, kiểm tra/ đánh giá kết quả học tập của người học... Người GV, dù có tri thức sâu rộng, uyên bác nhưng nếu thiếu năng lực sư phạm thì sẽ không thể thực hiện được chức năng dạy học một cách tối ưu.

Năng lực dạy học đòi hỏi người GV cần:

- *Hiểu biết về cấu trúc và nội dung chương trình môn học*: có kiến thức chung về cấu trúc, nội dung chương trình đào tạo, xác định được mục tiêu môn học đảm bảo bám sát mục tiêu đào tạo.

- *Nắm vững kiến thức môn học*: có kiến thức chuyên môn sâu rộng, chính xác, khoa học; thường xuyên cập nhật kiến thức chuyên môn của chuyên ngành đào tạo và thông tin, kỹ thuật để nâng cao chất lượng giảng dạy môn học;

- *Kỹ năng thực hành chuyên môn/môn học*: thành thạo các kỹ năng của lĩnh vực chuyên môn thuộc chuyên ngành đào tạo và vận dụng kiến thức chuyên môn vào giải quyết các vấn đề trong thực tiễn nghề nghiệp;

- *Hiểu về mối quan hệ giữa môn học đang giảng dạy với các môn học khác trong kế hoạch dạy học của ngành/chuyên ngành đào tạo*: có kiến thức rộng, liên môn, liên ngành; hiểu biết thực tiễn và khả năng liên hệ, vận dụng phù hợp vào hoạt động giảng dạy và NCKH thuộc chuyên ngành đào tạo;

- *Lập kế hoạch dạy học môn học*: thiết kế và phát triển được các chương trình đào tạo; lập được kế hoạch dạy học môn học, học phần, thể hiện được vị trí của môn học, học phần trong chương trình đào tạo; kế hoạch thời gian dạy học, mục tiêu, nội dung, phương pháp và phương tiện dạy học, đánh

giá kết quả học tập và rèn luyện của sinh viên. Kế hoạch dạy học môn học phải phù hợp với kế hoạch thực hiện chương trình đào tạo và tiến độ đào tạo của nhà trường;

- *Lập kế hoạch bài dạy/giáo án*: lập được kế hoạch bài dạy thể hiện được mục tiêu, nội dung, phương pháp, phương tiện dạy học và đánh giá kết quả học tập, rèn luyện phù hợp với đặc thù của bài dạy, đặc điểm của SV và môi trường dạy học; phối hợp hoạt động học với hoạt động dạy theo hướng phát huy tính tích cực, chủ động trong nhận thức và thực hành của SV;

- *Khai thác và xử lý thông tin để chuẩn bị các học liệu phục vụ dạy học*: tìm hiểu tài liệu về các lĩnh vực trong chuyên ngành đào tạo từ các nguồn thông tin, xây dựng giáo trình, tài liệu tham khảo, tài liệu hướng dẫn tự học cho sinh viên. Thường xuyên cập nhật, làm phong phú hệ thống bài giảng, giáo trình, tài liệu tham khảo, tài liệu hướng dẫn tự học cho sinh viên;

- *Chuẩn bị phương tiện dạy học và chuẩn bị các điều kiện dạy học khác*: chuẩn bị phương tiện dạy học và các điều kiện dạy học phù hợp với kế hoạch bài dạy, mục tiêu, nội dung, phương pháp dạy học và đối tượng sinh viên như ứng dụng CNTT vào giảng dạy, tài liệu/ học liệu bổ trợ cho môn học; tài liệu hướng dẫn chi tiết cách tích lũy đủ khối lượng kiến thức cho sinh viên theo yêu cầu của phương thức đào tạo của nhà trường;

- *Thực hiện kế hoạch dạy học và chương trình môn học*: thực hiện kế hoạch dạy học môn học, học phần đảm bảo nội dung dạy học chuẩn xác, gắn với thực tiễn nghề nghiệp; khai thác các kiến thức, kỹ năng liên môn vào bài dạy; kết hợp giữa nội dung dạy học với việc sử dụng các phương pháp, chiến lược dạy học linh hoạt để đạt được mục tiêu của bài dạy; có kỹ năng quản lý lớp học, xử lý được những tình huống xung đột trong lớp học, quản lý được các mối quan hệ giữa nhà trường và cơ sở thực hành, thực tập; đảm bảo tiến độ theo kế hoạch dạy học đã đề ra.

- *Vận dụng các chiến lược (phương pháp, kỹ thuật) dạy học*: vận dụng, kết hợp được các phương pháp, kỹ thuật dạy học theo hướng phát huy tính tích cực, chủ động và sáng tạo, phát triển năng lực tự học và tự rèn luyện năng lực nghề nghiệp của sinh viên để đạt được mục tiêu dạy học.

- *Vận dụng các hình thức tổ chức dạy học (dạy học có hướng dẫn sinh viên tự nghiên cứu, dạy học theo nhóm, dạy học theo dự án, dạy học hợp tác...)*: tùy theo đặc điểm, tính chất của môn học; khả năng trình độ của sinh viên và điều kiện cơ sở vật chất của nhà trường, GV lựa chọn một trong các phương pháp dạy học hoặc kết hợp một số phương pháp dạy học trong việc thực hiện bài giảng đầy mạnh thực hiện dạy học theo phương châm "học đi đôi với hành".

- *Gắn dạy học lý thuyết với hướng dẫn thực hành môn học, với thực tiễn*: tham gia/tổ chức khảo sát, sử dụng ý kiến các bên có liên quan (người sử dụng lao động, sinh viên, cựu sinh viên, chuyên gia...) để phân tích nhu cầu đào tạo, xác định yêu cầu đào tạo phục vụ việc xây dựng hoặc điều chỉnh, cập nhật chương trình môn học đáp ứng được yêu cầu thực tế nghề nghiệp.

Tạo mối liên kết giữa nhà trường và doanh nghiệp trong việc mời chuyên gia của doanh nghiệp tham gia vào quá trình đào tạo và đưa sinh viên đi thực tập, thực tế tại doanh nghiệp.

- *Hướng dẫn thực hành môn học /thực tập*: được bố trí là một phần của môn học hoặc cả môn học. Việc hướng dẫn thực hành có thể tổ chức ở nhiều dạng khác nhau như: thí nghiệm, thực hành thực tế, đồ án tổng hợp,... tại phòng thí nghiệm, thực nghiệm hay xưởng trường hoặc ở các doanh nghiệp.

- *Có kỹ năng lãnh đạo, quản lý lớp học, xử lý được những tình huống xung đột trong lớp học*: biết cách tổ chức, điều khiển, dẫn dắt sinh viên thực hiện theo ý đồ đã thiết kế. Làm trọng tài trong việc giải tỏa những mâu thuẫn, xung đột trong lớp học.

- *Dạy học tích hợp kiến thức, kỹ năng môn học, tích hợp lý thuyết chuyên môn và thực hành để hình thành năng lực cho sinh viên*: định hướng dạy học trong đó GV tổ chức, hướng dẫn để sinh viên biết huy động tổng hợp kiến thức, kỹ năng, ... thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau nhằm giải quyết các nhiệm vụ học tập; thông qua đó hình thành những kiến thức, kỹ năng mới; phát triển được những năng lực cần thiết, nhất là năng lực giải quyết vấn đề trong học tập và trong thực tiễn cuộc sống.

Thực chất là vừa dạy nội dung lý thuyết (kiến thức) và thực hành (kỹ năng) trong cùng một bài giảng đảm bảo một số yếu tố được đề cập như sau: nội dung chương trình môn học được thiết kế theo định hướng phát triển NL; phương pháp dạy học theo định hướng giải quyết vấn đề và hướng hoạt động.

- *Dạy học phân hóa theo năng lực và sở trường của sinh viên*: hoạt động nhằm mục đích phân loại và chia tách các đối tượng, từ đó tổ chức, vận dụng nội dung, phương pháp, hình thức phù hợp với đối tượng nhằm đạt hiệu quả cao. Dạy học phân hóa là định hướng trong đó GV tổ chức dạy học tùy theo đối tượng, nhằm đảm bảo yêu cầu giáo dục phù hợp với đặc điểm tâm, sinh lý, nhịp độ, khả năng, nhu cầu và hứng thú khác nhau của những người học; trên cơ sở đó phát triển tối đa tiềm năng vốn có của mỗi sinh viên.

- *Sử dụng phương tiện dạy học*: sử dụng thành thạo các phương tiện, thiết bị dạy học thông dụng, kết hợp với ứng dụng CNTT và truyền thông phù hợp với nội dung, phương pháp, hình thức tổ chức và đối tượng dạy học.

- *Quản lý hồ sơ dạy học*: lập, sử dụng và bảo quản hồ sơ dạy học theo quy định.

3) Năng lực giáo dục và tư vấn

Năng lực giáo dục thể hiện ở việc GV vận dụng các kiến thức và kỹ năng của một nhà giáo trong giáo dục tư tưởng và đạo đức cho người học. Năng lực giáo dục luôn song hành cùng với năng lực sư phạm của người GV khi thực hiện nhiệm vụ dạy học trong nhà trường. Giáo dục người học là một quá trình lâu dài và đòi hỏi các kiến thức và kỹ năng sư phạm của người GV như kiến thức về tâm lý lứa tuổi, kỹ năng xử lý tình huống, kỹ năng quản lý lớp học, kỹ năng đánh giá năng lực và đạo đức người học... Nhìn chung năng lực giáo dục là năng lực không thể thiếu đối với mỗi GV khi thực hiện công tác giảng dạy. Nó thể hiện ở các năng lực cụ thể dưới đây:

- *Lập kế hoạch các hoạt động giáo dục*: tập hợp những hoạt động được sắp xếp theo lịch trình có thời hạn, nguồn lực, ấn định những mục tiêu cụ thể và xác định biện pháp tốt nhất ... để thực hiện một mục tiêu giáo dục của trường đại học.

Kế hoạch được xây dựng thể hiện rõ mục tiêu, nội dung, phương pháp giáo dục bảo đảm tính khả thi, phù hợp với đặc điểm sinh viên, phù hợp với hoàn cảnh và điều kiện thực tế, thể hiện khả năng hợp tác, cộng tác với các lực lượng giáo dục trong và ngoài nhà trường.

- *Giáo dục qua các hoạt động dạy học*: là việc thực hiện khẩu hiệu “Mỗi thầy cô giáo là một tấm gương sáng để sinh viên noi theo”, cụ thể là đáp ứng và tuân thủ tuyệt đối các chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp trong lĩnh vực giảng dạy; có thái độ và hành vi giao tiếp, ứng xử mang tính chất mô phạm, phù hợp với các đối tượng giao tiếp như sinh viên, đồng nghiệp, thế giới nghề nghiệp và các lực lượng xã hội khác; Có hiểu biết về các yêu cầu giao tiếp, ứng xử trong lĩnh vực đang giảng dạy và vận dụng trong bối cảnh phù hợp.

- *Giáo dục qua công tác chủ nhiệm lớp và các hoạt động giáo dục khác*: thực hiện nhiệm vụ giáo dục sinh viên thông qua công tác chủ nhiệm lớp và các hoạt động giáo dục khác trong sự phối hợp với các đơn vị có chức năng quản lý sinh viên, các tổ chức chính trị - xã hội, chuyên môn, nghề nghiệp ở trong và ngoài nhà trường.

- *Tổ chức các hoạt động giáo dục trải nghiệm, các hoạt động văn hóa, thể thao*: GV, khoa, các đơn vị quản lý sinh viên, tổ chức đoàn thanh niên phối hợp xây dựng và triển khai các hoạt động giáo dục trải nghiệm, văn hóa thể thao nhằm tăng thêm các kiến thức hiểu biết về lịch sử, văn hóa, xã hội và rèn luyện sức khỏe.

- *Tư vấn học tập, tư vấn nghề nghiệp và việc làm cho sinh viên*: quan tâm tìm hiểu đặc điểm sinh viên; kịp thời động viên và hỗ trợ sinh viên trong học tập và phát triển năng lực cá nhân;

Trong vai trò cố vấn học tập, GV giúp cho sinh viên nhanh chóng thích ứng với việc thay đổi môi trường học tập từ THPT lên đại học với thầy cô giáo mới, môi trường mới, cách học mới. GV bằng kinh nghiệm của mình, tư vấn, hướng dẫn sinh viên xác định mục đích học tập, xây dựng kế hoạch học tập cá nhân, vận dụng các phương pháp học tập trong CTĐT, đặc biệt là tự học, tự nghiên cứu – chìa khóa vàng trong thời đại CNTT hiện nay.

Tư vấn, định hướng nghề nghiệp và các hoạt động phát triển cá nhân cho sinh viên, giúp sinh viên tự khám phá và phát huy những tiềm năng của bản thân; hỗ trợ sinh viên phát triển các mối quan hệ với thế giới nghề nghiệp.

4) Năng lực đánh giá kết quả học tập và rèn luyện của sinh viên

Đây là năng lực cơ bản cần có trong khung năng lực của GV. Nó gồm có những năng lực cụ thể sau:

- *Đánh giá kết quả học tập dựa trên năng lực của sinh viên*: thiết kế và sử dụng được công cụ đánh giá; thực hiện được các phương pháp đánh giá, đảm bảo đánh giá chính xác, khách quan, công bằng dựa trên NL học tập của SV; sử dụng kết quả kiểm tra, đánh giá để điều chỉnh hoạt động dạy và học.

- *Đánh giá kết quả rèn luyện của sinh viên*: thiết kế và sử dụng được công cụ đánh giá; thực hiện được các phương pháp đánh giá; đảm bảo tính chính xác, khách quan, công bằng khi đánh giá kết quả rèn luyện của sinh viên. Sử dụng kết quả kiểm tra, đánh giá để điều chỉnh hoạt động giáo dục.

- *Phản hồi thông tin cho các đối tượng về kết quả đánh giá kết quả học tập và rèn luyện của sinh viên; phản hồi thông tin của doanh nghiệp và của người tốt nghiệp về chất lượng đào tạo*: thông tin phản hồi giúp sinh viên nhận ra khoảng cách giữa mục tiêu cần đạt được với trình độ hiện tại, qua đó hướng dẫn sinh viên điều chỉnh quá trình học đạt tới mục tiêu. Thông tin phản hồi của doanh nghiệp và của người tốt nghiệp về chất lượng đào tạo giúp cho việc điều chỉnh, cải tiến nội dung chương trình và phương pháp đào tạo.

- *Sử dụng kết quả đánh giá để cải thiện chất lượng dạy học và giáo dục*: phân tích kết quả học tập môn học, khóa học để đánh giá và điều chỉnh CTĐT, mục tiêu đào tạo và phương pháp giảng dạy.

- *Hỗ trợ sinh viên tự đánh giá và điều chỉnh, cải thiện kết quả học tập, rèn luyện*: hướng dẫn sinh viên thực hiện tự đánh giá trong quá trình học tập (bao gồm cả tự đánh giá bản thân và đánh giá lẫn nhau); giám sát quá trình tự đánh giá của sinh viên để đảm bảo chính xác, công bằng, khách quan;

- *Chuẩn bị và hỗ trợ sinh viên học suốt đời*: cung cấp cho sinh viên kiến thức cơ bản về giáo dục học đại cương, tâm lý học phát triển, chính sách chiến lược giáo dục và các công nghệ tiên tiến trong lĩnh vực giáo dục đào

tạo, các kỹ năng tìm hiểu và tham gia vào các môi trường phát triển nghề nghiệp trong tương lai.

5) Năng lực hợp tác trong dạy học và giáo dục

- *Hợp tác, phối hợp với đồng nghiệp trong trường*: hợp tác với đồng nghiệp trong dạy học, giáo dục và các hoạt động khác; học tập, trao đổi kinh nghiệm, phối hợp, hướng dẫn, giúp đỡ đồng nghiệp trong việc phát triển năng lực dạy học và giáo dục.

- *Hợp tác, phối hợp với sinh viên và nhà trường*: hợp tác với sinh viên trong học tập và trong các mối quan hệ với nhà trường; phối hợp, hướng dẫn, giúp đỡ sinh viên trong việc phát triển các kỹ năng, năng lực nghề nghiệp và thông tin phản hồi từ phía gia đình và xã hội.

- *Hợp tác hiệu quả với các trường, địa phương liên kết và doanh nghiệp, cơ sở sử dụng sinh viên sau khi tốt nghiệp*: thực hiện quảng bá hiệu quả với các trường, các địa phương có liên kết với nhà trường; tìm hiểu nhu cầu và tạo mối liên hệ giữa các bên doanh nghiệp, sinh viên và cơ sở sử dụng sinh viên khi tốt nghiệp; xây dựng định hướng, hình thành kỹ năng trong quá trình đào tạo, tạo cơ hội cho sinh viên sớm tiếp cận với môi trường nghề nghiệp khi tốt nghiệp.

GV cung cấp cho cơ sở sử dụng nhân lực: thông tin về các chương trình đào tạo và sinh viên sắp tốt nghiệp; tham gia tổ chức các khóa bồi dưỡng và đào tạo lại đội ngũ nhân lực theo nhu cầu của doanh nghiệp; triển khai các chương trình đào tạo, đưa sinh viên đến thực tập tại doanh nghiệp và phối hợp với doanh nghiệp trong việc quản lý, hướng dẫn sinh viên thực tập cũng như đánh giá kết quả thực tập của sinh viên [68].

6) Năng lực phát triển chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm, rèn luyện phẩm chất

Để phát triển chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm người GV cần:

- *Tự đánh giá về năng lực và phẩm chất của bản thân* như: năng lực tự học, năng lực tư duy sáng tạo, năng lực giải quyết vấn đề, năng lực quản lý, năng lực giao tiếp, năng lực sử dụng CNTT trong giảng dạy,...; có trách

nhiệm với bản thân, tôn trọng và tuân thủ pháp luật, có tinh thần vượt khó, trung thực, nhân ái và bao dung,....

- *Bồi dưỡng, tự bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm* nhằm phát triển chuyên môn nghiệp vụ, phát triển bản thân, thể hiện khả năng định hướng, thiết lập mục tiêu, lựa chọn và tìm kiếm các cách thức, phương pháp hành động để phát triển nghề nghiệp, phát triển bản thân trong một môi trường đầy biến động. Nó thể hiện sự nỗ lực phát triển tự thân của người GV để thích nghi, thích ứng với những thay đổi, trong đó năng lực tự học, học tập suốt đời được coi là nhân tố cốt lõi. Năng lực phát triển nghề nghiệp và phát triển bản thân là thước đo về sự thích ứng của người dạy trước sự biến động không ngừng của môi trường. Năng lực này đánh giá khả năng thích ứng với sự thay đổi và làm nên sự thay đổi của những GV trong quá trình giảng dạy tại nhà trường. Năng lực này đặc biệt cần thiết trong điều kiện chúng ta dần xem giáo dục nhà trường như là một loại hình dịch vụ.

- *Hiểu biết và chấp hành chủ trương đường lối của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước*: đây là yếu tố thuộc phạm trù tư tưởng, thế giới quan, nhân sinh quan, niềm tin chính trị của người GV đối với Nhà nước, chế độ và các giá trị chính trị cần có của một người công dân, ý thức chấp hành, tuân thủ pháp luật và những quy định của Nhà nước.

- *Giữ gìn phẩm chất, danh dự, uy tín của nhà giáo*: thuộc phạm trù đạo đức và đạo đức nghề nghiệp, bao gồm ý thức, thái độ, niềm tin, trách nhiệm, tính gương mẫu, kỷ luật lao động,... Do đặc trưng nghề nghiệp luôn đặt ra đòi hỏi cao về đạo đức đối với nhà giáo nên nhà giáo phải thật sự là tấm gương đạo đức trước người học và xã hội.

7) *Năng lực nghiên cứu khoa học, dịch vụ cộng đồng*

Giảng dạy và NCKH là hai nhiệm vụ song hành của người GV đại học. NCKH hỗ trợ đào tạo thông qua việc ứng dụng kết quả NCKH, làm sâu sắc thêm tri thức, phương pháp luận, phương pháp tư duy các vấn đề chuyên môn và thực tiễn sư phạm của người GV. Năng lực NCKH giúp người GV định hướng, lựa chọn triển khai các đề tài nghiên cứu, công bố kết quả, sản phẩm NCKH được xã hội hóa trong các ấn phẩm khoa học trở thành tri thức chung

của cộng đồng đại học, thiết lập và phát triển hợp tác nghiên cứu không chỉ trong phạm vi chuyên ngành mà còn ở phạm vi quốc gia và quốc tế, nhất là trong bối cảnh hội nhập hiện nay. Năng lực NCKH thể hiện khả năng tư duy của người GV trong quá trình công tác. Nếu lấy hoạt động giảng dạy là thước đo đánh giá các kỹ năng sư phạm của người GV thì hoạt động NCKH là thước đo đánh giá các kỹ năng nghiên cứu và vận dụng các tri thức khoa học.

Năng lực NCKH, dịch vụ cộng đồng thể hiện ở một số nội dung sau:

- *Nghiên cứu thiết kế, đổi mới CTMH*: dựa trên khung năng lực nghề nghiệp, được xây dựng thông qua quá trình tham vấn với thị trường lao động và tuân thủ các tiêu chuẩn quốc gia cũng như tham khảo các tiêu chuẩn quốc tế; phản ánh cách tiếp cận tích hợp giữa kiến thức lý thuyết (các môn học) với kiến thức thực tế và các kỹ năng xã hội cần thiết. Có cái nhìn tổng thể bao quát được toàn bộ quá trình đào tạo của môn học đảm bảo độ mềm dẻo cao, hướng tới người học, cho phép người điều phối môn học hoặc GV giảng dạy được quyền điều chỉnh trong phạm vi nhất định cho phù hợp với điều kiện thực tế và trình độ nhận thức của sinh viên nhằm hình thành năng lực nghề nghiệp cụ thể, đạt được mục tiêu đề ra.

- *Thiết kế, đổi mới học liệu, tài liệu, thiết bị dạy học*: bám sát chuẩn kiến thức, kỹ năng để thiết kế, đổi mới học liệu, tài liệu, thiết bị dạy học đảm bảo được các yêu cầu cơ bản, tối thiểu về kiến thức, kỹ năng phù hợp với năng lực người học và điều kiện thực tế của nhà trường; tích cực tham gia vào công tác tự chế tạo đồ dùng thiết bị dạy học phục vụ cho công tác đào tạo; tạo cho GV có thể tự tin, thoải mái khi tham gia giảng dạy, phát huy được tính chủ động, sáng tạo của SV khi sử dụng tài liệu/học liệu ở trên lớp cũng như ở nhà.

- *Nghiên cứu chuyển giao kỹ thuật, công nghệ vào thực tiễn*: nâng cao năng lực khoa học và công nghệ, làm chủ các công nghệ tiên tiến, công nghệ cao, các phương pháp, kỹ thuật quản lý hiệu quả thông qua các đề tài NCKH, phát hiện các vấn đề nghiên cứu từ thực tiễn áp dụng trực tiếp vào quá trình đào tạo của nhà trường, từ đó chuyển giao và áp dụng thực tế kỹ thuật và công nghệ tiên tiến trong phạm vi toàn trường.

- *Hướng dẫn sinh viên NCKH và chuyển giao kỹ thuật, công nghệ:* từ kết quả NCKH của GV nhà trường, định hướng và hướng dẫn sinh viên có năng lực, đam mê nghiên cứu tham gia vào các đề tài NCKH cấp khoa, trường hoặc cấp bộ dưới hình thức triển khai đề án, thực tập tốt nghiệp, khóa luận tốt nghiệp, các đề tài nghiên cứu ứng dụng thực tế các mô hình học tập, mô hình thực nghiệm,.....

8) *Năng lực chung*

Ngoài những năng lực trên đây, trong bối cảnh hội nhập hiện nay GV cần có một số năng lực chung như sau:

- *Năng lực thích ứng với môi trường luôn thay đổi:* khi môi trường không còn phù hợp, hoặc môi trường không đảm bảo cần có một môi trường mới phù hợp hơn, tốt đẹp hơn đảm bảo hơn, kéo theo đó là các điều kiện khác cũng có sự thay đổi, buộc đội ngũ phải tiến hóa, phải tự đào tạo, bồi dưỡng, phải tự nâng cao năng lực bản thân để có thể thích nghi và đáp ứng các yêu cầu mới đặt ra.

- *Năng lực tham gia các chương trình hợp tác quốc tế:* ĐNGV tại các đơn vị cần tiếp cận các chuẩn mực giáo dục đại học tiên tiến của thế giới phù hợp với yêu cầu phát triển thực tế của khoa ngành, của nhà trường; chủ động bồi dưỡng, hỗ trợ các cán bộ trẻ nâng cao năng lực chuyên môn, ngoại ngữ, tin học và chuẩn bị các điều kiện cần thiết để tham gia vào các dự án, các chương trình hợp tác quốc tế về đào tạo, các chương trình trao đổi GV, sinh viên và nghiên cứu viên,

- *Năng lực ngoại ngữ:* Cần chủ động tham gia các khóa học ngắn hạn, bổ sung và nâng cao năng lực giao tiếp, năng lực chuyên môn ngoại ngữ, tham gia các hội thảo quốc tế, các công trình NCKH có sử dụng ngoại ngữ nhằm đáp ứng được các yêu cầu đề ra của khung năng lực ngoại ngữ 6 bậc dành cho Việt Nam và chuẩn ngoại ngữ quốc tế như TOEIC hoặc IELTS,.....

- *Năng lực ứng dụng công nghệ thông tin trong dạy học, NCKH và trong các hoạt động khác:* GV sử dụng được các công nghệ mới, chế tạo các phương tiện kỹ thuật mới trên nền tảng ứng dụng CNTT, khai thác CNTT vào các hoạt động giảng dạy, NCKH, các hoạt động khác tại đơn vị nhằm nâng

cao chất lượng đào tạo, gắn nghiên cứu, ứng dụng và chuyển giao công nghệ vào thực tiễn.

- *Năng lực giao tiếp xã hội và hoạt động thực tiễn, hoạt động chính trị - xã hội*: thực hiện các giao tiếp được hình thành và nảy sinh trong xã hội thông qua việc sử dụng các ngôn ngữ, phương tiện do con người làm ra để định hướng và điều khiển quá trình thực hiện đạt tới một mục đích đã định sẵn. Hoạt động thực tiễn, hoạt động chính trị - xã hội được coi là một thành tố cần thiết trong cấu trúc năng lực của GV. Giảng viên phải biết thâm nhập thực tiễn, nắm bắt những vấn đề nóng bỏng của cuộc sống và đời sống chính trị - xã hội, nhất là các vấn đề thời sự, chính trị, pháp luật, tình hình phát triển kinh tế - xã hội, KH - CN của địa phương, đất nước và quốc tế để làm giàu vốn tri thức thực tiễn và thể hiện là một thành viên tích cực của xã hội, của cộng đồng.

Như vậy, 8 thành tố nêu trên được coi là cơ bản, thuộc khung năng lực của GV đại học. Đặt trong bối cảnh phát triển của xã hội hiện đại, và tùy vào tính chất đặc trưng của chuyên ngành, của mỗi loại hình trường đại học để xác định cấu trúc của mỗi thành tố cho phù hợp. Việc xác định khung lý luận cơ bản về khung năng lực GV sẽ giúp các nhà quản lý, các cơ quan quản lý có cơ sở khoa học để xây dựng và ban hành khung chuẩn nghề nghiệp, hoặc chuẩn GV phù hợp với điều kiện cụ thể của mỗi cơ sở giáo dục đại học.

1.3.2.2. Khung năng lực GV trường đại học trực thuộc Bộ Công thương

1) Đặc điểm trường đại học trực thuộc Bộ Công thương

Xuất phát từ nhu cầu thực tế về đào tạo nguồn nhân lực có trình độ cao phục vụ cho ngành Công thương, trong vòng 10 năm qua Bộ Công thương đã có 08 trường đại học được thành lập trên cơ sở nâng cấp từ các trường cao đẳng trực thuộc Bộ. Các trường đại học này đều là trường đại học định hướng nghề nghiệp ứng dụng, đào tạo đa cấp, đa ngành.

Thực tế cho thấy các trường đại học được thành lập trên cơ sở nâng cấp từ trường cao đẳng có những nét đặc thù không giống với các trường đại học khác trong cùng hệ thống. Các nguồn lực cơ bản của nhà trường như nhân lực, vật lực đều do lịch sử để lại nên mang tính chắp vá, không đồng bộ, vừa yếu,

vừa thiếu lại vừa thừa. Yếu và thiếu nguồn lực đáp ứng cho đào tạo đại học, nhưng lại dư thừa nguồn lực cho đào tạo CNKT và TCCN.

ĐNGV đa dạng về trình độ đào tạo và năng lực chuyên môn nghiệp vụ. So với các trường đại học lâu năm thì ĐNGV các trường đại học của Bộ Công thương có khả năng nổi trội về dạy thực hành, nhưng lại yếu hơn trong giảng dạy lý thuyết và NCKH. Thiếu kinh nghiệm giảng dạy đại học, phương pháp giảng dạy còn lạc hậu, chưa đáp ứng được yêu cầu đào tạo đại học theo học chế tín chỉ.

ĐNGV có tuổi đời dưới 40 tuổi chiếm đa số (khoảng 70%). Đây là những GV được tuyển bổ sung trong quá trình nâng cấp trường. Cùng với sự phát triển của nhà trường, họ cũng đã tích cực học tập nâng cao trình độ, đến nay đa số đều có trình độ thạc sĩ chuyên ngành. Đội ngũ này là lực lượng chính gánh vác nhiệm vụ hiện nay của nhà trường, đồng thời cũng là những người có khả năng tiếp tục đào tạo, đào tạo bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ để đạt chuẩn. Số GV có tuổi đời trên 50 tuổi, công tác lâu năm trình độ thấp, không có khả năng đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ chỉ chiếm tỷ lệ từ 10 - 15%. Giảng viên có trình độ tiến sĩ hiện tại rất ít, chỉ chiếm tỷ lệ dưới 8%.

Trở thành trường đại học khi toàn bộ hệ thống GD&ĐT triển khai thực hiện chương trình đổi mới căn bản và toàn diện theo tinh thần Nghị quyết của Đảng, trong đó có đổi mới quản lý giáo dục đại học, cộng với tính đặc thù riêng khiến cho nhà trường nói chung và ĐNGV nói riêng của các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương đang đứng trước những thách thức to lớn.

2) Đề xuất khung năng lực GV trường đại học trực thuộc Bộ Công thương

Kết hợp giữa lý luận và thực tiễn, từ đặc điểm riêng mang tính đặc thù, tác giả đề xuất khung năng lực GV trường đại học trực thuộc Bộ Công thương gồm 08 nhóm năng lực với 49 tiêu chí (xem bảng 1.1) dưới đây:

Bảng 1.1. Khung năng lực GV trường đại học trực thuộc Bộ Công thương

TT	Nội dung
1	Nhóm năng lực tìm hiểu đối tượng và môi trường giáo dục
1.1	Hiểu biết đối tượng giáo dục
1.2	Hiểu biết môi trường giáo dục

TT	Nội dung
1.3	<i>Xây dựng môi trường dạy học, giáo dục</i>
2	<i>Nhóm năng lực dạy học</i>
2.1	<i>Hiểu biết về cấu trúc và nội dung chương trình môn học</i>
2.2	<i>Nắm vững kiến thức môn học</i>
2.3	<i>Kỹ năng thực hành chuyên môn/môn học</i>
2.4	<i>Hiểu về mối quan hệ giữa môn học đang giảng dạy với các môn học khác trong kế hoạch dạy học của ngành/chuyên ngành đào tạo</i>
2.5	<i>Lập kế hoạch dạy học môn học</i>
2.6	<i>Lập kế hoạch bài dạy/giáo án</i>
2.7	<i>Khai thác và xử lý thông tin để chuẩn bị các học liệu phục vụ dạy học</i>
2.8	<i>Chuẩn bị phương tiện dạy học và chuẩn bị các điều kiện dạy học khác</i>
2.9	<i>Thực hiện kế hoạch dạy học và chương trình môn học, đảm bảo tiến độ theo kế hoạch</i>
2.10	<i>Vận dụng các chiến lược (phương pháp, kỹ thuật) dạy học</i>
2.11	<i>Vận dụng các hình thức tổ chức dạy học (dạy học có hướng dẫn SV tự nghiên cứu, dạy học theo nhóm, dạy học theo dự án, dạy học hợp tác...)</i>
2.12	<i>Gắn dạy học lý thuyết với hướng dẫn thực hành môn học, với thực tiễn</i>
2.13	<i>Hướng dẫn thực hành môn học /thực tập</i>
2.14	<i>Có kỹ năng quản lý lớp học, xử lý được những tình huống xung đột trong lớp học</i>
2.15	<i>Dạy học tích hợp kiến thức, kỹ năng môn học, tích hợp lý thuyết chuyên môn và thực hành để hình thành năng lực cho sinh viên</i>
2.16	<i>Dạy học phân hóa theo năng lực và sở trường của sinh viên</i>
2.17	<i>Sử dụng phương tiện dạy học</i>
2.18	<i>Quản lý hồ sơ dạy học</i>
3	<i>Nhóm năng lực giáo dục và tư vấn</i>
3.1	<i>Lập kế hoạch các hoạt động giáo dục</i>
3.2	<i>Giáo dục qua các hoạt động dạy học</i>
3.3	<i>Giáo dục qua công tác chủ nhiệm lớp, và các hoạt động giáo dục khác</i>
3.4	<i>Tổ chức các hoạt động giáo dục trải nghiệm, các hoạt động văn hóa, thể thao</i>
3.5	<i>Tư vấn học tập, tư vấn nghề nghiệp và việc làm cho sinh viên</i>
4	<i>Nhóm năng lực đánh giá kết quả học tập và rèn luyện của sinh viên</i>
4.1	<i>Đánh giá kết quả học tập dựa trên năng lực của sinh viên</i>
4.2	<i>Đánh giá kết quả rèn luyện của sinh viên</i>
4.3	<i>Phản hồi thông tin cho các đối tượng về kết quả đánh giá kết quả học tập và rèn luyện của sinh viên; phản hồi thông tin của doanh nghiệp và người tốt nghiệp về chất lượng đào tạo</i>
4.4	<i>Sử dụng kết quả đánh giá để cải thiện chất lượng dạy học và giáo dục</i>
4.5	<i>Hỗ trợ SV tự đánh giá và điều chỉnh, cải thiện kết quả học tập, rèn luyện</i>

TT	Nội dung
4.6	<i>Chuẩn bị và hỗ trợ sinh viên học suốt đời</i>
5	<i>Nhóm năng lực hợp tác trong dạy học và giáo dục</i>
5.1	<i>Hợp tác, phối hợp với đồng nghiệp trong trường</i>
5.2	<i>Hợp tác, phối hợp với sinh viên và nhà trường</i>
5.3	<i>Hợp tác hiệu quả với các trường, địa phương liên kết và doanh nghiệp, cơ sở sử dụng sinh viên sau khi tốt nghiệp</i>
6	<i>Nhóm năng lực phát triển chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm; rèn luyện đạo đức nghề nghiệp và phẩm chất công dân</i>
6.1	<i>Tự đánh giá của GV về năng lực và phẩm chất của bản thân</i>
6.2	<i>Bồi dưỡng, tự bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm</i>
6.3	<i>Hiểu biết và chấp hành chủ trương đường lối của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước, quy chế quy định của ngành</i>
6.4	<i>Giữ gìn phẩm chất, danh dự, uy tín của nhà giáo</i>
6.5	<i>Thực hiện trách nhiệm và nghĩa vụ công dân</i>
7	<i>Nhóm năng lực nghiên cứu khoa học, dịch vụ cộng đồng</i>
7.1	<i>Nghiên cứu thiết kế, đổi mới chương trình môn học</i>
7.2	<i>Thiết kế, đổi mới học liệu, tài liệu và thiết bị dạy học</i>
7.3	<i>Nghiên cứu chuyển giao kỹ thuật, công nghệ vào thực tiễn</i>
7.4	<i>Hướng dẫn sinh viên NCKH và chuyển giao kỹ thuật, công nghệ</i>
8	<i>Nhóm các năng lực chung</i>
8.1	<i>Thích ứng với môi trường luôn thay đổi</i>
8.2	<i>Tham gia các chương trình hợp tác quốc tế</i>
8.3	<i>Năng lực ngoại ngữ</i>
8.4	<i>Năng lực giao tiếp</i>
8.5	<i>Ứng dụng công nghệ thông tin trong dạy học, nghiên cứu NCKH và trong các hoạt động khác</i>
8.6	<i>Hoạt động thực tiễn, hoạt động chính trị - xã hội</i>

1.4. Quản lý nguồn nhân lực dựa vào chiến lược phát triển của tổ chức và năng lực đội ngũ

1.4.1. Quản lý nguồn nhân lực và quá trình phát triển

1.4.1.1. Khái niệm

1) Nguồn nhân lực (Human resource)

NNL là tiềm năng về con người của đất nước. Trẻ em từ khi được sinh ra, trở thành một thành viên của dân số, các em đã là tiềm năng về nhân lực, là vốn quý của đất nước và cần được nuôi dưỡng chu đáo để phát triển. Như vậy khái niệm về NNL cần được hiểu là nguồn lực về con người của mỗi quốc gia,

mỗi địa phương, từ trẻ em mới lọt lòng cho đến những người lớn tuổi còn khả năng và có nhu cầu lao động [60, tr 291].

Nguồn nhân lực được xem xét ở hai khía cạnh. *Trước hết*, với ý nghĩa là nguồn gốc, là nơi phát sinh ra nguồn lực, NNL nằm trong bản thân con người, đó cũng là sự khác nhau cơ bản giữa nguồn lực con người và các nguồn lực khác. *Thứ hai*, NNL được hiểu là tổng thể NNL của từng cá nhân con người. Với tư cách là một nguồn lực của quá trình phát triển, NNL có khả năng sáng tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội, biểu hiện ra ở số lượng và chất lượng nhất định tại một thời điểm nhất định.

Trong một số tài liệu, bên cạnh NNL còn sử dụng thuật ngữ nguồn lực. Nguồn lực của quốc gia bao gồm không chỉ nguồn tài nguyên thiên nhiên, mà còn cả con người. Tuy nhiên khi nói đến nguồn lực, thông thường nhiều người nói đến số lượng, sức mạnh vật chất (manpower) hơn là quản lý hay chất lượng của con người trong tổ chức. Điều đó cũng có nghĩa là nguồn lực chỉ mới đề cập đến một mặt của NNL, chưa đề cập đến việc khai thác, sử dụng NNL, tức chưa đề cập đến việc quản lý NNL.

2) Nguồn nhân lực của tổ chức

Nguồn nhân lực của tổ chức là một bộ phận cấu thành NNL của xã hội. Nói cách khác, NNL của tổ chức là một hệ con của hệ thống NNL xã hội. Đó là tất cả những ai làm việc trong tổ chức, từ thủ trưởng ở cấp cao nhất đến nhân viên ở cấp thấp nhất. Đó cũng là người đang chờ đợi để có thể vào làm việc cho tổ chức, tức là nguồn dự trữ của tổ chức.

Nguồn nhân lực là một thuật ngữ được sử dụng để phân biệt với nhiều loại nhân lực khác của tổ chức như tài lực (tài chính) vật lực (trang thiết bị, máy móc nhà xưởng). NNL của tổ chức phát triển theo chu kỳ phát triển của tổ chức gắn liền với sự phát triển NNL xã hội nói chung.

Một số tài liệu quan niệm NNL là tiềm năng lao động của con người trong một thời kỳ nhất định, phù hợp với kế hoạch và chiến lược phát triển của tổ chức. Cách tư duy này nhằm phản ánh mức độ đáp ứng mục tiêu của tổ chức từ phương diện lao động, theo đó, các nguồn lực của tổ chức rất phong phú và đáp ứng mục tiêu của tổ chức. Tiềm năng con người trong tổ chức

trong việc đáp ứng mục tiêu cụ thể của tổ chức trong từng thời kỳ bao gồm không chỉ yếu tố sức lao động mà còn bao gồm cả những gì thuộc bên trong người lao động cả về trí lực hay chất xám.

Một số nhà nghiên cứu cho rằng, nếu chỉ xét trên khía cạnh khả năng đáp ứng mục tiêu tổ chức, NNL cũng có thể hiểu là vốn nhân lực. Sử dụng thuật ngữ vốn nhân lực cũng có nghĩa là để phân biệt với các loại vốn khác như tiền, bất động sản (nguồn tài chính) [88, tr 9]. Trần Kim Dung đã đưa ra khái niệm về NNL như sau: “nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở của các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định” [33, tr1]. Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực” [37, tr 8].

Các khái niệm này chưa nêu rõ sức mạnh tiềm ẩn của NNL trong một tổ chức nếu họ được động viên, phối hợp tốt với nhau. Vì vậy, trong luận án này khái niệm NNL được hiểu như sau: *Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó có sức khoẻ và trình độ khác nhau, họ có thể tạo thành một sức mạnh hoàn thành tốt mục tiêu của tổ chức nếu được động viên, khuyến khích phù hợp.*

3) Quản lý

Theo những định nghĩa kinh điển nhất, hoạt động quản lý là các hoạt động có định hướng, có chủ đích của chủ thể quản lý đến khách thể quản lý trong một tổ chức - nhằm làm cho tổ chức vận hành và đạt được mục đích của tổ chức [6, tr 7].

Theo Phan Văn Kha trong cuốn “Giáo trình quản lý nhà nước về giáo dục” thì để phục vụ cho nghiên cứu và triển khai trong lĩnh vực quản lý nói chung và QLGD nói riêng, quản lý có thể hiểu là: *“Quản lý là một tập hợp các hoạt động lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra các quá trình tự nhiên, xã hội, khoa học, kỹ thuật và công nghệ để chúng phát triển hợp quy luật, các nguồn lực (hiện hữu và tiềm năng) vật chất và tinh thần, hệ thống tổ*

chức và các thành viên thuộc hệ thống, các hoạt động để đạt được các mục đích đã định”[74, tr 10].

4) Quản lý NNL

Nhìn chung, quản lý NNL là lĩnh vực quản lý liên quan đến lập kế hoạch, tổ chức và kiểm soát các chức năng tuyển chọn, sử dụng, đánh giá, đào tạo và phát triển, duy trì và thực hiện của đội ngũ nhằm đạt tới mục tiêu của tổ chức.

5) Chiến lược phát triển của tổ chức

Chiến lược là một từ có nguồn gốc từ lĩnh vực quân sự, đó là phương cách để chiến thắng trong một cuộc chiến tranh. Có nhiều định nghĩa khác nhau nhưng có thể hiểu chiến lược là chương trình hành động, kế hoạch hành động được thiết kế để đạt được một mục tiêu cụ thể, là tổ hợp các mục tiêu dài hạn và các biện pháp, các cách thức, con đường đạt đến các mục tiêu đó. Trong quân sự, chiến lược khác với chiến thuật, chiến thuật đề cập đến việc tiến hành một trận đánh, trong khi chiến lược đề cập đến việc làm thế nào để liên kết các trận đánh với nhau. Nghĩa là cần phải phối hợp các trận đánh để đi đến mục tiêu quân sự cuối cùng.

Như vậy một chiến lược phải giải quyết tổng hợp các vấn đề sau:

- *Xác định chính xác mục tiêu cần đạt.*
- *Xác định con đường, hay phương thức để đạt mục tiêu.*
- *Và định hướng phân bổ nguồn lực để đạt được mục tiêu lựa chọn.*

Trong ba yếu tố này, cần chú ý, nguồn lực là có hạn và nhiệm vụ của chiến lược là tìm ra phương thức sử dụng các nguồn lực sao cho nó có thể đạt được mục tiêu một cách hiệu quả nhất (Theo wikipedia).

Nhìn chung, xây dựng chiến lược phát triển của một ngành, lĩnh vực, một hệ thống nào đó thực chất là vẽ ra một lộ trình có điểm xuất phát (thực trạng) và đích cần tới (mục tiêu) và cách thức vận hành (giải pháp) để đi tới đích. Mặt khác phải đảm bảo tính mục tiêu và hệ thống của bản thân văn bản chiến lược.

Với ý nghĩa đó, *chiến lược là một văn bản kế hoạch (hay còn gọi là kế hoạch chiến lược), trong đó gồm những chiến lược cụ thể với những mục tiêu chiến lược (mục tiêu tổng thể và các mục tiêu chuyên biệt hay mục tiêu chung*

và các mục tiêu cụ thể) với những chỉ tiêu chiến lược định tính và định lượng, các hoạt động (giải pháp) và các điều kiện đảm bảo ở các cấp độ: dài hạn, cấp độ quản lý cao nhất, quy mô lớn, có ý nghĩa sống còn đối với một hệ thống (giá trị và lý do tồn tại lâu dài của hệ thống đó). [74, tr 162].

Lập kế hoạch chiến lược là khẳng định lại hoặc ở mức cao hơn là thiết lập việc chia sẻ sự nhận thức về lý do tồn tại của một tổ chức và những khát vọng của nó về tương lai.

Hình thức cô đọng nhất để phản ánh nhận thức cần được chia sẻ chung đó chính là xác lập *tầm nhìn* và *sứ mạng* của tổ chức.

Đối với một nhà trường, CLPT bao gồm những thành tố chính sau:

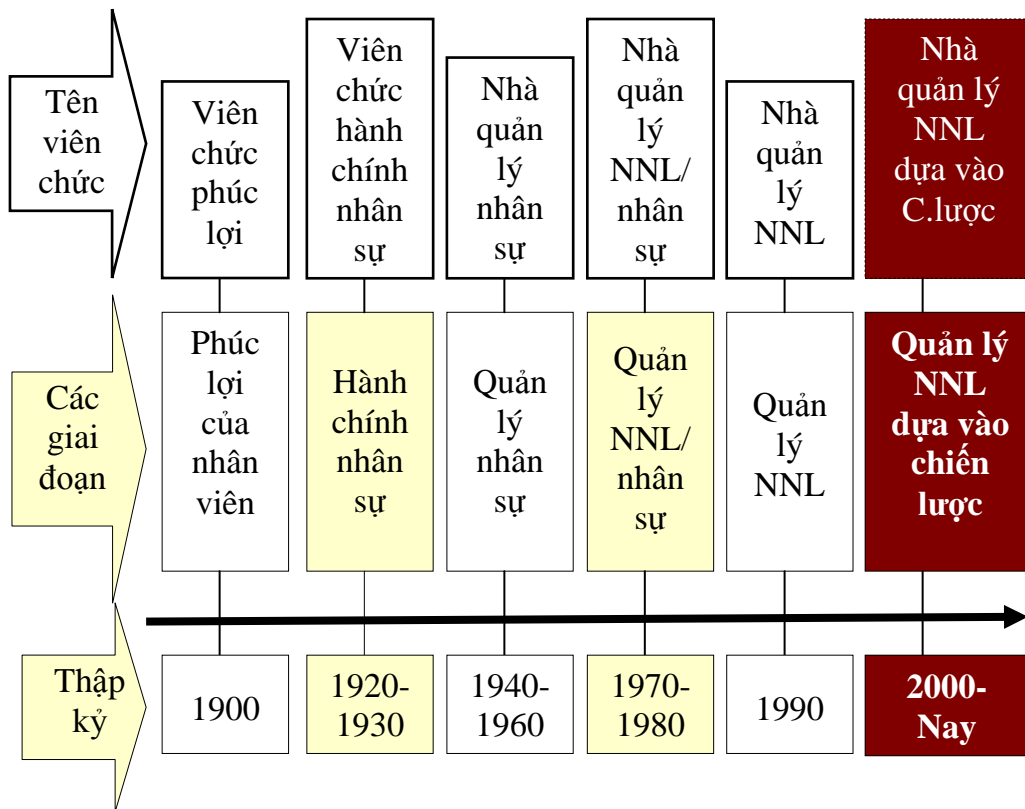
- Xác định hiện trạng của nhà trường;
- Định hướng tương lai của tổ chức: *tầm nhìn, sứ mạng*
- Xác định mục tiêu: mục tiêu tổng quát; mục tiêu cụ thể
- Xây dựng lộ trình/ Kế hoạch hoạt động
- Đo đạc việc thực hiện
- Tổ chức thực hiện/Trách nhiệm của các bên liên quan trong nhà trường.

Phát triển ĐNGV là một trong những nội dung chính và quan trọng nhất của CLPT nhà trường. Trong đó xác định rõ về số lượng, chất lượng, cơ cấu ĐNGV phù hợp với mục tiêu CLPT của nhà trường tương lai. Trong bản CLPT nhà trường luôn định rõ mục tiêu, nội dung và giải pháp phát triển ĐNGV. Vì vậy quản lý ĐNGV chính là cụ thể hóa nội dung phát triển ĐNGV trong CLPT của nhà trường.

1.4.1.2. Các giai đoạn phát triển của quản lý NNL

Các giai đoạn phát triển của quản lý NNL bao gồm (xem Hình 1.2): từ “Phúc lợi của nhân viên” trong những năm 1900, “Hành chính nhân sự” năm 1920-1930, “Quản lý nhân sự” năm 1940-1960, “Quản lý NNL/nhân sự” năm 1970-1980, đến “Quản lý NNL” trong những năm 1990 và từ năm 2000 đến nay là xu thế “Quản lý NNL dựa vào chiến lược” [128] (Kumari và Sita, 2010). Thực tế, quản lý nhân sự/NNL truyền thống đã tồn tại và phát triển trong hơn 30 năm trước đây và ngày càng dịch chuyển sang quản lý NNL dựa vào chiến lược. Dưới đây là một số lý lẽ phù hợp được chấp nhận rộng rãi

nhất tại sao cần dịch chuyển sang quản lý NNL dựa vào chiến lược [133], (Storey, 1989; Inyang, 2010):



Hình 1.2. Các giai đoạn phát triển quản lý NNL

1) *Quản lý NNL dựa vào chiến lược là phần tích hợp của chiến lược phát triển tổ chức*

Chiến lược công việc/phát triển là kế hoạch chỉ rõ định hướng của tổ chức. Nó kết hợp tầm nhìn, sứ mạng, các chính sách, các mục tiêu chung và cụ thể với nhau. Nó có thể ở cấp độ tổ chức, đơn vị, bộ phận. Nó được phát triển dựa trên kiến thức về môi trường tổ chức bao gồm các mặt mạnh, yếu, các cơ hội và đe dọa. Do tổ chức sẽ có các chiến lược khác nhau, gồm: chiến lược công nghệ, vốn, năng lượng, tiếp cận, tài chính v.v... và chiến lược NNL là một trong nhiều chiến lược nhưng quan trọng hơn các chiến lược khác vì nó liên quan đến bản chất con người.

2) *Liên kết giữa chiến lược tổ chức và quản lý NNL*

Bất kỳ chiến lược công việc/phát triển tổ chức nào đều bao hàm ý quản lý NNL, bao gồm số lượng, trình độ, số giờ làm việc, đào tạo, chi trả, các điều

kiện làm việc v.v.. Ví dụ: một tổ chức có chiến lược sẽ thay đổi tuyển/loại công việc sau 05 năm, thì sau đó các thay đổi cần thiết được lập kế hoạch như một phần của các chiến lược NNL bao gồm đào tạo, giảm nhân viên đúng lúc, hợp đồng một số nghề v.v.. khi nhu cầu thay đổi hoặc tăng lên.

3) Tuyên bố chính thức mục đích quản lý NNL

Để đảm bảo đạt được cam kết của nhân viên đòi hỏi xây dựng niềm tin trong quản lý. Nhân viên phải được đảm bảo tương lai của mình trong tổ chức thông qua các chính sách/quy định. Chiến lược NNL là một tài liệu hữu ích như vậy; nó đem lại bức tranh rõ ràng về làm thế nào để quản lý nhân viên theo các giá trị của tổ chức và nguyên nhân tại sao nhân viên cần cam kết với tương lai của tổ chức [126].

4) Tạo ra lợi thế cạnh tranh

Lợi thế cạnh tranh được tạo ra từ chất lượng và số lượng nhân viên mà tổ chức có. Chất lượng được đo theo trình độ năng lực trong khi số lượng nhân viên phụ thuộc vào tỷ lệ nhân viên - công việc đòi hỏi và số lượng giờ làm việc. Chiến lược NNL là công cụ được sử dụng giúp quá trình tổ chức đạt được lợi thế cạnh tranh qua tuyển chọn được người tốt nhất, sử dụng lao động tốt nhất theo cách hiệu quả nhất và thiết lập các chính sách khuyến khích để có thể duy trì được những người tốt nhất và phát triển họ thông qua quản lý và sử dụng lao động...

5) Quan hệ đối tác giữa quản lý và nhân viên

Theo quản lý NNL dựa vào chiến lược của tổ chức, người đứng đầu bộ phận/đơn vị quản lý NNL coi nhân viên như đối tác trong công việc. Nhân viên là đối tác trong công việc theo cách họ không chỉ là trụ cột trong tổ chức mà còn đòi hỏi phải hợp tác toàn diện của tất cả đảng phái để các mục tiêu cụ thể của tổ chức, các mục tiêu cụ thể của đội/nhóm cũng như cá nhân được thực hiện.

Quản lý NNL dựa vào chiến lược rất hữu ích để xác định vai trò của mỗi đối tác trong thực hiện công việc chiến lược. Vai trò của quản lý NNL dựa vào chiến lược chủ yếu làm sâu sắc nhận thức quản lý và nhân viên, tạo thuận lợi cho quá trình ra quyết định và hành động, với hàm ý ra quyết định và

thiết lập các chiến lược quản lý NNL để giảm chi phí, xác định các cơ hội để sử dụng năng lực tốt nhất và tạo ra các nhà quản lý tương lai qua nuôi dưỡng tài năng...[116] (Bhatia, 2007).

1.4.2. Quản lý NNL dựa vào chiến lược phát triển của tổ chức

Quản lý NNL dựa vào chiến lược phát triển của tổ chức sau đây gọi tắt là ***“quản lý NNL dựa vào chiến lược”***.

Khái quát, *quản lý NNL dựa vào chiến lược* là quản lý NNL nhưng tập trung vào việc kết nối phát triển các chiến lược, kế hoạch hay quy hoạch phát triển NNL phù hợp với các chiến lược và mục tiêu phát triển dài hạn của tổ chức, nhằm đáp ứng được với các thay đổi của môi trường bên ngoài [128] (Kumari và Sita, 2010).

1.4.2.1. Đặc điểm của quản lý NNL dựa vào chiến lược

Quản lý NNL dựa vào chiến lược có những đặc điểm sau (Terrington và Hall, 1991; Farnham và Pimlott, 1992):

Thứ nhất, cấp quản lý cao nhất chịu trách nhiệm dẫn dắt quản lý NNL để đáp ứng các quan tâm/nhu cầu khác nhau của các bên liên quan chính. Đối với các trường đại học, các bên liên quan bao gồm: hội đồng trường, người sử dụng lao động (lãnh đạo và quản lý các cấp liên quan của trường đại học, khách hàng hưởng lợi trực tiếp (HS/SV) và các bên liên quan khác.

Khác với truyền thống mà theo đó các chức năng quản lý nhân sự chủ yếu được trao quyền cho viên chức chuyên trách thuộc bộ phận nhân sự; còn với quản lý NNL chiến lược thì cấp quản lý cấp cao chịu trách nhiệm định hướng và quản lý các chương trình quản lý con người để có thể mang lại hiệu quả cao nhất cho tổ chức.

Thứ hai, các chiến lược/kế hoạch/quy hoạch phát triển NNL phải phù hợp, tích hợp với chiến lược phát triển của tổ chức. Khác với đặc trưng của quản lý nhân sự truyền thống tập trung vào các hoạt động hàng ngày, việc ra quyết định chủ yếu nhằm phản ứng và tầm nhìn bị giới hạn, thì quản lý NNL dựa vào chiến lược đòi hỏi tổ chức phải có cách tiếp cận chiến lược để quản lý lực lượng lao động của mình.

Tức là, một mặt, tổ chức phải lập kế hoạch/quy hoạch NNL mềm dẻo, linh hoạt và có khả năng sử dụng các kỹ thuật dự báo tốt nhất để tiếp theo, việc tuyển chọn, thực hiện, phát triển và sử dụng NNL một cách chiến lược; mặt khác, quy hoạch phát triển NNL phải phù hợp với chiến lược phát triển của của tổ chức/trường đại học.

Đặc trưng nổi bật nhất của quản lý NNL chiến lược là phải gắn với các chiến lược phát triển của tổ chức, nên *tích hợp chiến lược/quy hoạch phát triển NNL với chiến lược phát triển tương lai của tổ chức theo các giai đoạn khác nhau* là rất quan trọng để đảm bảo các quyết định quản lý NNL đều nhằm phục vụ hoạt động phát triển của tổ chức và không bị mang mục đích cá nhân của các nhà quản lý NNL/nhân sự.

Vì vậy, hệ thống các chính sách và thủ tục/quy trình quản lý NNL cần phải được gắn kết các mục tiêu chiến lược cụ thể cũng như các hoạt động phát triển theo các giai đoạn khác nhau để đảm bảo quản lý NNL phù hợp với các CLPT tương lai của tổ chức.

Thứ ba, quản lý NNL chiến lược coi nhân viên như tài sản giá trị lớn nhất hơn là trách nhiệm pháp lý. Theo triết lý quản lý nhân sự truyền thống, việc đào tạo và phát triển nhân viên thường xuyên được xem là tổn chi phí và thường tránh không thực hiện bất cứ khi nào có thể. Tuy nhiên, hiện nay quan niệm này đã và đang được thay đổi hoàn toàn và chuyển sang xu thế “đầu tư vào con người”, không chỉ giống như đầu tư vào bất kỳ nguồn lực nào khác, mà còn hết sức cần thiết để mang lại lợi ích tương lai cho tổ chức.

Mục tiêu tổng thể của quản lý NNL chiến lược là nhằm cố gắng đạt tới sứ mạng, tầm nhìn, các mục tiêu chung và cụ thể của tổ chức (Beer và Spector, 1985; Armstrong, 1995; Dessler, 2005). Khác với lý thuyết quản lý nhân sự truyền thống mà theo đó nhân viên được coi như công cụ cần thiết để hoàn thành công việc trong tổ chức, còn quản lý NNL chiến lược nhận thức và đánh giá nhu cầu đưa con người như một ưu tiên hàng đầu trong các chương trình hoạt động để đạt tới các mục tiêu cụ thể của tổ chức.

Lý do là do sức mạnh của tổ chức phụ thuộc vào bản chất của lực lượng lao động, nên việc tập trung đưa nhân viên thành ưu tiên hàng đầu trong tất cả

các chức năng quản lý NNL trong tổ chức và làm cho họ cảm thấy họ có vai trò quan trọng nhất giúp tổ chức đạt được lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ cạnh tranh khác [115].

Tổ chức chỉ có thể thành công khi có NNL phù hợp. Thực tiễn cho thấy NNL là nhân tố chìa khóa để thành công và đạt tới lợi thế cạnh tranh. Nó cần được phát triển thông qua nuôi dưỡng, tập huấn, đào tạo, tôn trọng, quan tâm và khuyến khích, đó là các thành tố chính của hệ thống tạo động lực/động cơ để làm việc.

Mức độ tập trung vào phát triển nhân viên không chỉ để hoàn thành các yêu cầu thực hiện hiện tại mà còn cả tương lai cần được xem xét dựa trên vị thế trong chu kỳ phát triển của tổ chức. NNL là giá trị lớn nhất trong tất cả các nguồn lực và các chức năng quản lý NNL không thể chỉ là trách nhiệm riêng của bộ phận NNL/nhân sự. Vì vậy, cần phải thực hiện chức năng quản lý NNL bởi tất cả các bộ phận chức năng cùng với các nhà quản lý NNL/nhân sự của tổ chức.

Thứ tư là quản lý NNL dựa vào chiến lược tập trung vào tìm kiếm các giá trị gia tăng từ đóng góp của nhân viên. Nó liên quan đến *sử dụng năng lực của nhân viên.* Nhân viên cần có khả năng và chính là người tạo ra giá trị gia tăng cho tổ chức. Đây chính là vai trò của quản lý để đạt tới giá trị gia tăng thông qua các hệ thống phát triển NNL và quản lý thực hiện. Cần phải hình thành các điều kiện phù hợp để phóng thích *khuyh hướng tự thể hiện tiềm năng* ở mỗi cá nhân, cho dù ở trong gia đình, trường học, tổ chức kinh doanh hay xã hội nói chung. *Khuyh hướng tự thể hiện đầy đủ tiềm năng của mình* biểu hiện rõ trong mọi đời sống, mọi con người, thúc giục mở rộng, phát triển, kéo dài và trưởng thành. Nó kích hoạt mọi khả năng của cơ thể, hay cái tôi [106, tr 344].

Khái niệm giá trị gia tăng xuất phát từ doanh nghiệp, mà theo đó việc sử dụng nhân viên một cách hiệu quả có thể tạo ra kết quả mới nếu được đào tạo tốt, làm đúng công việc và được khen thưởng, động viên kịp thời. Vì vậy, quản lý NNL chiến lược đòi hỏi việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên cần dựa vào hệ thống các tiêu chuẩn, tiêu chí và chỉ số phù hợp.

Các tổ chức thành công đòi hỏi phải tận dụng và sử dụng hết tiềm năng nhân viên của mình. Để làm được như vậy, đòi hỏi quản lý NNL dựa vào chiến lược của tổ chức phải sử dụng kết hợp các cách tiếp cận khác nhau để thiết kế các vị trí việc làm, tuyển chọn và phân công nhân viên phù hợp với chiến lược phát triển lâu dài của mình.

Thứ năm là quản lý NNL chiến lược đòi hỏi sự cam kết của nhân viên. Thành công của tổ chức bắt nguồn từ cam kết của tất cả nhân viên với sứ mạng, mục tiêu chung và cụ thể và giá trị của tổ chức. Hiểu biết của nhân viên về tương lai của tổ chức và tương lai của chính mình là khởi đầu cho sự cam kết và duy trì hiệu quả/năng suất làm việc. Đây chính là nhiệm vụ và trọng tâm của quản lý NNL dựa vào chiến lược để đem lại và khuyến khích cam kết của nhân viên trong tổ chức.

Cam kết tại tất cả các cấp độ của cấu trúc tổ chức phụ thuộc vào nhận thức và thái độ của cả quản lý và nhân viên hướng tới nhau. Nhận thức và thái độ tiêu cực sẽ dẫn đến đạo đức kém và thiếu quan tâm cả về công việc và về tổ chức. Ví dụ: nếu nhân viên cảm thấy các cấp quản lý bỏ qua họ khi đã có các nỗ lực để thực hiện các quyền của mình thì mức độ cam kết sẽ thấp. Tương tự, nếu quản lý cảm thấy nhân viên lười và quá đòi hỏi thì họ cảm thấy mất cam kết trong việc hỗ trợ nhân viên đó. Tuy nhiên, về nguyên tắc thì quản lý NNL dựa vào chiến lược cần chịu trách nhiệm bởi quản lý cấp cao cho việc cần nhận thức là: nếu có bất kỳ cam kết thấp nào của nhân viên thì đó chính là hậu quả của quản lý NNL kém của cấp độ quản lý cấp cao [114].

Cam kết của nhân viên có thể được siết chặt qua các kỹ thuật khác nhau, như thông qua các bài hát, khẩu hiệu, trang phục của tổ chức hay không chính thức như các lễ kỷ niệm, ăn mừng, ... Tham dự của nhân viên trong các sự kiện của tổ chức như: đóng góp các ý tưởng, tạo động cơ qua khuyến khích, công nhận cá nhân cũng như các nỗ lực nhóm hoàn thành các nhiệm vụ được khen thưởng phù hợp,... sẽ tạo ra cam kết từ nhân viên.

Cố gắng đạt tới cam kết của tất cả nhân viên của tổ chức đòi hỏi phải giảm thiểu tối đa các mâu thuẫn không cần thiết giữa nhân viên và quản lý mà có thể đem lại tinh thần thấp trong nhân viên, vòng quay sử dụng nhân viên

cao và năng suất thấp. Cam kết được nuôi dưỡng thông qua sử dụng các chiến lược khác nhau bao gồm nhân viên được nuôi dưỡng thông qua huấn luyện, tư vấn và chính sách khen thưởng và lợi ích cho nhân viên của tổ chức.

Để làm được như trên đòi hỏi phải xây dựng được văn hóa tổ chức tích cực giúp các nhà quản lý khơi dậy/khuyến khích cam kết của nhân viên. Các quá trình giao tiếp, đào tạo, huấn luyện, tư vấn hiệu quả là công cụ hiệu quả cho việc xây dựng văn hóa hợp tác tích cực. Văn hóa tổ chức được cấu thành bởi văn hóa, thái độ, nguyên tắc, các giai thoại và thực tiễn tốt trong tổ chức. Các phân loại công việc, nghề nghiệp và đơn vị khác nhau cần được xem như phối hợp tổng thể hơn là riêng rẽ. Các biểu tượng, bài hát truyền thống, nghi thức, nghi lễ... cần được sử dụng để nuôi dưỡng văn hóa nhất quán, làm cho nhân viên cảm thấy tự hào về công việc và tổ chức của mình [121].

1.4.2.2. Chức năng của quản lý nguồn nhân lực dựa vào chiến lược

Chức năng quản lý NNL dựa vào chiến lược là chức năng quản lý cơ bản/bắt buộc của tổ chức và thường bao gồm các hoạt động cụ thể như sau:

Lập kế hoạch/qui hoạch đóng một vai trò hết sức quan trọng vì nó là chìa khóa cho tất cả các hoạt động quản lý khác của tổ chức. Nó là công cụ hiệu quả để đề cập tới tương lai và bao gồm quá trình thiết kế các chương trình nhân sự/NNL cần có để đạt tới các mục tiêu chiến lược dài hạn của tổ chức. Đây là nội dung quan trọng nhất, bảo đảm nhu cầu nhân lực luôn được đáp ứng một cách thích đáng cho tổ chức. Nội dung này bao gồm nhiều vấn đề đã được quy định, nhưng hiệu quả lại tùy thuộc vào việc áp dụng cụ thể ở từng đối tượng.

Lập kế hoạch NNL không chỉ đơn thuần chú ý đến việc dự báo và tuyển đủ số lượng nhân viên cần thiết mà nó còn giúp cho đơn vị thấy rõ phương hướng, cách thức quản lý NNL của mình, bảo đảm đơn vị có được đúng người đúng việc, vào đúng thời điểm cần thiết và linh hoạt đối phó với những thay đổi của môi trường bên ngoài. Căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ và dự báo nhu cầu nhân lực của từng đơn vị xác định cơ cấu trình độ và tiến hành quy hoạch đội ngũ để bảo đảm sự ổn định và phát triển tổ chức.

Đề lập kế hoạch phát triển đội ngũ cần phải hiểu rõ các ưu tiên, nhu cầu phát triển và hoạt động của tổ chức. Nhu cầu này lại xuất phát từ đòi hỏi của xã hội và tác động của các yếu tố môi trường như sự thay đổi về kinh tế, chính trị, sự cạnh tranh giữa các tổ chức. Mặt khác, các yếu tố bên trong tổ chức cũng cần được quan tâm thỏa đáng. Đối với một trường đại học thì các yếu tố này bao gồm: các định hướng phát triển, tầm nhìn, sứ mạng, cơ cấu tổ chức, các chương trình đào tạo, các trình độ đào tạo, nhiệm vụ NCKH, các chức danh GV, nhiệm vụ liên kết đào tạo, chuyển giao công nghệ, các dịch vụ phục vụ cộng đồng... của trường đại học.

Qui hoạch phát triển NNL là xác định số lượng, chất lượng (khung năng lực) và các loại (cơ cấu) nhân lực mà tổ chức sẽ cần có để đạt tới các mục tiêu, sứ mạng và tầm nhìn tương lai của mình. Trong giai đoạn này, dự báo chính xác là rất quan trọng cho thành công của bất kỳ quy hoạch phát triển NNL nào. Các bước lập quy hoạch phát triển NNL thường bao gồm: thiết lập các mục tiêu chung và cụ thể cần đạt tới; phát triển các nguyên tắc/quy định và các thủ tục; xác định các kế hoạch và các kỹ thuật dự đoán...

Tổ chức, một khi quy hoạch phát triển NNL được hình thành thì bước tiếp theo là tổ chức nhân sự/NNL và cơ sở vật chất nhằm hoàn thành quy hoạch. Tổ chức là một quá trình thông qua đó thiết lập cấu trúc tổ chức và xác định các trách nhiệm/nhiệm vụ, quyền lực và tính chịu trách nhiệm xã hội của từng thành viên liên quan đến từng công việc cụ thể. Vì vậy, *tổ chức* thường bao gồm: phân chia nhân viên theo các nhiệm vụ cụ thể; thiết lập các bộ phận/đơn vị; ủy quyền cho từng thành viên; thiết lập các kênh quyền hạn và giao tiếp; thiết lập hệ thống chỉ đạo phối hợp công việc của các thành viên, ...

Định hướng bao gồm một số các hoạt động như: giao tiếp, lãnh đạo và tạo động lực. Định hướng nhằm đạt được sẵn sàng hợp tác giữa các cá nhân và các nhóm/đội nhân viên để đạt tới các mục tiêu của tổ chức. Nó thường bao gồm các hoạt động: thúc đẩy việc thực hiện các nhiệm vụ/công việc của nhân viên; đảm bảo trao đổi thông tin 02 chiều hiệu quả giữa người quản lý và nhân viên cấp dưới; tạo động lực cho cấp dưới cố gắng phấn đấu thực hiện đạt kết

quả tốt hơn; duy trì/gìn giữ đạo đức lành mạnh của nhân viên và nhóm/đội nhân viên, ...

Tuyển dụng nhân viên là quá trình lựa chọn nhân viên để phân bổ vào các vị trí công việc trống hiện tại và tương lai của tổ chức. Các hoạt động này bao gồm: phân tích và thiết kế vị trí công việc, lập kế hoạch/quy hoạch phát triển NNL, thông báo tuyển dụng và cuối cùng là lựa chọn nhân viên phù hợp.

Ở đây, phân tích vị trí công việc gồm việc xác định các nhiệm vụ và trách nhiệm cụ thể của công việc, từ đó xác định các kỹ năng, kiến thức và khả năng cần có cho vị trí công việc này. Lập kế hoạch/quy hoạch phát triển NNL bao gồm lựa chọn và phân bổ đúng người đúng việc và đúng lúc. Thông báo tuyển dụng giúp có được nhóm ứng cử viên phù hợp để lựa chọn. Cuối cùng, lựa chọn bao gồm sàng lọc, kiểm tra, phỏng vấn và chọn các ứng viên phù hợp nhất cho vị trí công việc còn trống hiện tại và tương lai của tổ chức.

Phân bổ/bố trí nhân viên liên quan đến việc thiết lập và duy trì NNL thông qua bổ nhiệm vào vị trí công việc, chi trả thù lao, thực hiện các lợi ích (khen thưởng, về hưu, bảo hiểm y tế, nghỉ phép...), thiết lập các chuẩn thực hiện và đánh giá thực hiện của nhân viên, tư vấn cho nhân viên, đưa các chính sách NNL vào thực tiễn để giải quyết các vấn đề về lương, các điều kiện làm việc và các cơ hội thăng tiến cho nhân viên hiện tại và tương lai. Chi trả thù lao liên quan đến việc xác định các thang chi trả và các lợi ích cho nhân viên. Thiết lập và duy trì hệ thống chi trả của tổ chức là một trong các công việc của các nhà lãnh đạo, quản lý NNL/nhân sự. Họ cần phải đa dạng hóa các cách khác nhau để đảm bảo các mức chi trả thù lao công bằng cho đội ngũ nhân viên.

Kiểm soát là quá trình kiểm tra hiệu suất hoàn thành các kế hoạch và các mục tiêu của các cá nhân và nhóm/đội thông qua đánh giá theo chuẩn thực hiện. Nó quan trọng cho cải tiến liên tục trong các hoạt động quản lý của tổ chức. Quá trình này bao gồm: thiết lập các chuẩn thực hiện; đánh giá các kết quả thực hiện và so sánh với chuẩn để tìm ra “độ lệch”; đề xuất các sáng kiến khắc phục/điều chỉnh nếu có sai lệch...

Đào tạo và phát triển liên quan đến cả phát triển quản lý và đào tạo nhân viên. Bộ phận quản lý NNL/nhân sự chịu trách nhiệm chỉ đạo và giám

sát các chương trình phát triển và đào tạo nhân viên. Mục tiêu của các chương trình này là nhằm nâng cao các năng lực của nhân viên để đáp ứng với công việc đang đảm nhiệm, thông qua việc nâng cao kiến thức, kỹ năng và khả năng. Đào tạo và phát triển hiện đang được chấp nhận rộng rãi như một công cụ nâng cao các kỹ năng cho nhân viên, nâng cao kết quả thực hiện của cá nhân và tổ chức, nâng cao phẩm chất đạo đức của nhân viên và giúp tổ chức ngày càng lớn mạnh và thành công.

Duy trì và tạo động lực cho đội ngũ nhân viên nhằm gìn giữ những nhân viên có kinh nghiệm và làm việc có hiệu suất cao trong tổ chức. Để làm tốt hoạt động này đòi hỏi các nhà quản lý NNL/nhân sự phải thiết kế được một dải rộng về các chương trình NNL bao phủ các vấn đề liên quan đến đảm bảo an toàn nghề nghiệp, nâng cao sức khỏe và thể chất, các hoạt động tái tạo sức lao động, các chương trình giao thông/đi lại, tạo cơ hội để nhân viên phản hồi thông tin hay đề nghị, tư vấn và phát triển nghề nghiệp cho nhân viên để thiết lập được một môi trường làm việc tích cực trong tổ chức.

Đi đôi với logic về lựa chọn giá trị chiến lược của NNL, đòi hỏi các nhà quản lý phải hỗ trợ nhân viên qua các kỹ thuật khác nhau để sau đó có thể đạt được tình cảm phụ thuộc, yêu thích công việc, tin tưởng trong quản lý, đồng cảm với tổ chức và coi tổ chức như của chính họ. Tương tác không chính thức, chính sách mở cửa, huấn luyện và tư vấn, các chính sách phúc lợi nhân viên hấp dẫn là một số các kỹ thuật được sử dụng để hỗ trợ nhân viên và làm cho họ cảm thấy tự hào về công việc của mình và về tổ chức [114].

Quản lý *các quan hệ lao động* để đảm bảo các quan hệ tốt giữa quản lý và nhân viên. Các nhà quản lý NNL/nhân sự phải thực hiện các chương trình quan hệ lao động để đảm bảo công bằng và duy trì được môi trường đạo đức lành mạnh trong tổ chức. Họ còn cần thường xuyên tham vấn nhân viên và quản lý như thế nào để ngăn chặn và giải quyết kịp thời các tranh luận, mâu thuẫn, phản đối trong đội ngũ nhân viên.

Cuối cùng, cần lưu ý là các chức năng quản lý NNL/nhân sự có thể khác nhau từ tổ chức này với tổ chức khác, phụ thuộc vào bản chất, quy mô và các mục tiêu của từng tổ chức. Ví dụ: các tổ chức với qui mô nhỏ có thể có

quá trình quản lý NNL/nhân sự đơn giản hơn, chủ yếu tập trung vào các hoạt động như tuyển chọn, chi trả thù lao; và có thể ít tập trung hơn vào các hoạt động như đào tạo, phát triển và quản lý duy trì các quan hệ lao động. Ngược lại, các tổ chức có qui mô lớn có thể theo đuổi quá trình quản lý NNL/nhân sự toàn diện và dài hạn hơn để đáp ứng cả yêu cầu quản lý và phát triển đội ngũ nhân viên.

1.4.3. Quản lý nguồn nhân lực dựa vào năng lực

Quản lý NNL dựa vào năng lực liên quan đến khái niệm năng lực và các kết quả phân tích năng lực để vận dụng và cải tiến các quá trình quản lý thực hiện, tuyển dụng, phát triển và khen thưởng nhân viên. Vì vậy, quản lý NNL dựa vào năng lực là một phần quan trọng trong tất cả các hoạt động quản lý NNL của tổ chức.

Khái quát, *quản lý NNL dựa vào năng lực* là quá trình tích hợp việc lập kế hoạch/quy hoạch phát triển NNL với CLPT tương lai để giúp tổ chức đánh giá năng lực của đội ngũ nhân viên dựa trên năng lực hiện có theo khung năng lực cần có để đạt tới tầm nhìn, sứ mạng và các mục tiêu chiến lược dài hạn của tổ chức.

Các chiến lược, kế hoạch/quy hoạch và chương trình phát triển NNL được chỉ tiêu hóa để chỉ ra các “lỗ hổng”/khoảng cách (trong các hoạt động: tuyển dụng và phân bổ nhân lực; học tập; phát triển nghề nghiệp; quản lý liên tục...) và tiếp theo được thiết kế, phát triển và thực hiện để khắc phục các “lỗ hổng” này.

Khung năng lực đóng một vai trò quan trọng và thường được sử dụng trong các hoạt động khác nhau của quản lý NNL, cụ thể [51] (Draganidis và Mentzas, 2006; Ozcelik và Ferman, 2006; Nguyễn Tiến Hùng, 2014):

1.4.3.1. Tuyển dụng nhân viên dựa vào năng lực

Tuyển dụng nhân viên dựa vào năng lực nhằm so sánh khả năng của ứng viên với các yêu cầu về năng lực cần có của vị trí cần tuyển dụng; và sau khi được tuyển dụng sẽ xác định được các “lỗ hổng” để xây dựng kế hoạch học tập cho nhân viên mới được tuyển dụng. Mục đích nhằm thiết lập các

hành vi cần có theo nghề nghiệp với các cấp độ khác nhau mà những người tham gia tuyển dụng khác nhau cần có.

Khung năng lực cung cấp bức tranh đầy đủ về cái gì cần có để thực hiện công việc và vì vậy, người tuyển dụng có thể xác định các đặc tính/yêu cầu mà ứng viên cần có để hoàn thành tốt công việc. So sánh các năng lực của nhân viên với yêu cầu công việc sẽ giúp đề ra các giải pháp để cải tiến kết quả thực hiện của nhân viên và tổ chức.

1.4.3.2. Đào tạo và phát triển dựa vào năng lực

Phân tích “lỗ hổng” năng lực có thể xác định các năng lực và/hay mức độ năng lực cần bổ sung và kết nối với mục tiêu học tập cho đội ngũ nhân viên. Một khi khung năng lực được cấu trúc tốt sẽ giúp tổ chức không chỉ xác định được các hành vi theo các chỉ số thực hiện công việc hiệu quả, mà còn cả những gì cần đòi hỏi để thực hiện thành công định hướng chiến lược của tổ chức, cũng như phát triển và duy trì văn hóa tổ chức cần có để đạt tới các kết quả công việc tốt nhất.

1.4.3.3. Quản lý việc thực hiện dựa vào năng lực

Thực hiện của nhân viên được đánh giá theo các yêu cầu về năng lực cũng như mục tiêu công việc. Cần nhấn mạnh là thực hiện không chỉ được xem là thực hiện “cái gì” (các mục tiêu) mà nhân viên cần đạt tới, mà còn cần xem xét cả việc thực hiện công việc “như thế nào” (chứng minh đủ các năng lực cần có).

Thực tế, nhiều tổ chức sử dụng các mô hình dựa vào năng lực như là trọng tâm để phát triển đội ngũ nhân viên của mình. Mục tiêu ở đây là để đánh giá các mặt mạnh và yếu của từng nhân viên để xác định các mục tiêu cần phát triển hiện tại và tương lai.

Năng lực được coi như một công cụ đo/đánh giá để xác định các nhân tố hành vi phù hợp với thực hiện từng vị trí công việc. Quá trình quản lý thực hiện trở nên hiệu quả hơn khi nhân viên được đánh giá cả theo các mục tiêu (cái gì) và hành vi thực hiện (như thế nào). Mô hình kết hợp này giúp không chỉ kiểm soát hay đo/đánh giá nhân viên thực hiện “cái gì” của công việc mà còn được thực hiện “như thế nào” [130].

1.4.3.4. Chi trả thù lao dựa vào năng lực

Chi trả thù lao dựa vào năng lực cho phép kết nối giữa đánh giá năng lực với chi trả thù lao và các lợi ích. Thực tế, mô hình chi trả thù lao hiện nay của tổ chức dựa trên kết quả thực hiện thường bỏ qua quá trình công việc được thực hiện như thế nào. Mặt khác, tổ chức có thể không đánh giá được kết quả chính xác nếu tập trung vào chi trả thù lao mà chỉ dựa vào khung năng lực. Vì vậy, mô hình kết hợp trên cho biết nhân viên cần chứng tỏ các năng lực cả về “cái gì” cần hoàn thành và hoàn thành “như thế nào”, nên chắc chắn sẽ tạo ra công bằng và hiệu quả hơn.

1.4.3.5. Lập kế hoạch phát triển nghề nghiệp dựa vào năng lực

Cách tiếp cận năng lực là một công cụ hiệu quả được sử dụng như các tiêu chí để phát triển nghề nghiệp. Các hệ thống lập kế hoạch phát triển nghề nghiệp dựa vào năng lực cho phép kết nối các năng lực với các hoạt động phát triển để giúp nhân viên học những cái cần thiết cho phát triển nghề nghiệp hiện tại và tương lai. Chúng còn có thể xem xét các năng lực cần có cho tất cả các vị trí công việc và thông qua so sánh với các năng lực hiện có để xác định các vị trí tiềm năng và phát triển các kế hoạch nghề nghiệp của đội ngũ nhân viên [122] (Draganidis và Mentzas, 2006).

1.5. Quản lý ĐNGV trường đại học theo tiếp cận quản lý NNL dựa vào chiến lược phát triển nhà trường và tiếp cận năng lực đội ngũ

Từ phân tích và trình bày ở trên cho thấy: *các tiêu chí cơ bản* để đánh giá quản lý ĐNGV trường đại học theo tiếp cận quản lý NNL dựa vào CLPT nhà trường và tiếp cận năng lực đội ngũ là (Gratton và Truss, 2003; Storey, 1995):

- Quy hoạch phát triển ĐNGV phải *phù hợp* với chiến lược phát triển tương lai của nhà trường đại học (liên kết theo chiều thẳng đứng);

- Tính *nhất quán* (liên kết theo chiều ngang) của các thành tố của hệ thống quản lý ĐNGV, bao gồm: phân tích và thiết kế vị trí làm việc của GV; chính sách và quy trình tuyển chọn GV; quản lý việc thực hiện của GV; chính sách và quy trình đào tạo và phát triển GV [124].

Dưới đây trình bày và phân tích *quy trình* quản lý ĐNGV trường đại học theo tiếp cận quản lý NNL dựa vào CLPT nhà trường và tiếp cận NLĐN, gồm:

- (1) *Lập quy hoạch phát triển ĐNGV;*
- (2) *Tổ chức, chỉ đạo thực hiện quy hoạch phát triển ĐNGV;*
- (3) *Đánh giá kết quả thực hiện quy hoạch phát triển ĐNGV.*

1.5.1. Lập quy hoạch phát triển đội ngũ giảng viên

1.5.1.1. Quy hoạch phát triển ĐNGV phù hợp với chiến lược phát triển tương lai của trường đại học

Thực tế, một chiến lược/quy hoạch phát triển con người/ĐNGV phù hợp phải khác nhau và phù hợp với bối cảnh cụ thể của tổ chức/trường đại học. Bối cảnh chìa khóa ở đây chính là các mục tiêu của CLPT của tổ chức/trường đại học theo các giai đoạn khác nhau.

Để đảm bảo vai trò phát triển chiến lược của tổ chức/trường đại học thì không chỉ chiến lược/quy hoạch phát triển NNL/ĐNGV mà cả hệ thống quản lý NNL/ĐNGV của tổ chức/trường đại học cần phải phản ánh, củng cố và hỗ trợ để đạt tới các mục tiêu chung và cụ thể của CLPT tương lai của tổ chức/trường đại học theo các giai đoạn khác nhau.

Vì vậy, cần phải có một liên kết mạnh giữa các mục tiêu của CLPT tổng thể của tổ chức/trường đại học với các mục tiêu chung, cụ thể và triết lý căn bản của cách tiếp cận của tổ chức/trường đại học về quản lý con người/giảng viên. Liên kết này cần đảm bảo hoạt động của GV trở thành người sáng tạo chứ không thể là người cản trở lợi thế cạnh tranh bền vững của tổ chức/trường đại học. Liên kết giữa chiến lược/quy hoạch NNL/ĐNGV với CLPT của tổ chức/trường đại học cũng như của các đơn vị/bộ phận bên trong được gọi là liên kết theo chiều thẳng đứng.

Lưu ý ở đây sử dụng thuật ngữ “liên kết” với bao hàm ý gồm các chức năng lỏng lẻo/mềm dẻo để cho phép mức độ biến đổi và linh hoạt. Thực tế, việc “gắn chặt” giữa các mục tiêu công việc cụ thể với các chiến lược con người thường không khả thi và trong nhiều trường hợp sẽ là hoạt động ép buộc. Thay vào đó, quá trình cần mở, dựa trên hiểu rõ các mục tiêu chung của công việc là gì, cái gì liên quan đến con người và dịch chuyển chúng vào chiến lược con người để có thể được sử dụng như cơ sở/nền tảng để chi tiết thành các chính sách và quy trình của hệ thống quản lý NNL/ĐNGV [124].

Hơn nữa, sứ mạng của trường ĐH thường bao gồm: (1) đào tạo; (2) NCKH và áp dụng kết quả nghiên cứu vào đào tạo; và (3) phục vụ cộng đồng, nên CLPT trường đại học thường được xây dựng để đáp ứng sứ mạng này. Tiếp theo, theo cách tiếp cận đáp ứng nhu cầu xã hội đòi hỏi CLPT trường đại học phải đáp ứng được nhu cầu đào tạo nhân lực trình độ từ đại học trở lên cả về số lượng, chất lượng và cơ cấu.

Vì vậy, để qui hoạch phát triển ĐNGV liên kết được với CLPT nhà trường đại học, thì trước tiên số lượng, chất lượng và cơ cấu của qui hoạch phát triển ĐNGV thường được phát triển theo các bước sau (xem Hình 1.3):

<u>Nhu cầu nhân lực của thị trường lao động</u>		<u>Năng lực đào tạo của trường đại học</u>
1. Cơ cấu nhân lực cần đào tạo theo ngành/ngành	⇒	Số lượng chương trình đào tạo theo từng loại ngành/ngành
2. Chất lượng hay khung năng lực của từng loại nhân lực theo ngành/ngành	⇒	Thiết kế từng loại chương trình đào tạo ▶ Cơ cấu và khung năng lực của GV
3. Số lượng của từng loại nhân lực	⇒	Số lượng GV theo từng loại chương trình đào tạo dựa trên tỷ lệ GV/SV ▶ Tổng số GV theo cơ cấu

Hình 1.3. Phát triển số lượng, chất lượng và cơ cấu ĐNGV đáp ứng nhu cầu xã hội

(1) Căn cứ vào nhu cầu cơ cấu ngành/ngành nhân lực cần đào tạo của thị trường lao động hiện tại và tương lai (xu thế phát triển KT-XH), CLPT của trường ĐH (dựa trên so sánh năng lực đào tạo của mình hiện tại, tương lai), cần xác định được tổng số CTĐT được chi tiết theo từng loại ngành/ngành đào tạo.

(2) Tiếp theo, dựa trên chất lượng hay khung năng lực của từng loại nhân lực theo ngành/ngành cần đào tạo, trường đại học thiết kế nội dung CTĐT theo từng ngành/ngành mà xã hội cần; và từ đó xác định được cơ cấu và khung năng lực của từng loại GV để thực hiện thành công từng loại CTĐT.

(3) Cuối cùng, tổng số GV theo cơ cấu được xác định dựa trên số lượng GV theo từng loại CTĐT theo tỷ lệ giảng viên/sinh viên.

Mặt khác, trong thực tế, để liên kết được quy hoạch phát triển ĐNGV với CLPT tương lai của trường đại học còn đòi hỏi: mục tiêu và nội dung của quy hoạch phát triển ĐNGV (số lượng, chất lượng, cơ cấu) cần phải được xác định dựa trên phân tích và thiết kế vị trí công việc hiện tại so với tương lai của CLPT trường đại học theo các giai đoạn khác nhau.

Ngoài ra, để có thể liên kết được quy hoạch phát triển ĐNGV với CLPT trường đại học thì cần có cơ chế để: các nhà quản lý NNL/nhân sự các cấp không chỉ là thành viên chính thức của cơ cấu ra quyết định trong nhà trường, mà còn tham dự tích cực vào quá trình phát triển chiến lược của nhà trường; ngược lại, các nhà quản lý các cấp (lãnh đạo trường, khoa, tổ bộ môn) của trường đại học tham dự tích cực vào quá trình phát triển các mục tiêu của quy hoạch phát triển ĐNGV; văn bản quy hoạch phát triển ĐNGV được công khai theo các kênh khác nhau...

1.5.1.2. Thiết kế hệ thống quản lý ĐNGV dựa vào năng lực

Liên kết theo chiều thẳng đứng là rất quan trọng vì nó liên quan đến kết nối giữa CLPT tương lai của tổ chức/trường đại học với chiến lược quản lý hay quy hoạch phát triển NNL/ĐNGV.

Nhưng chưa đủ, nó còn cần liên kết theo chiều ngang nhằm mục tiêu kết nối các thành tố của hệ thống quản lý NNL/ĐNGV theo cách sắp đặt chặt chẽ và nhất quán để có thể hỗ trợ lẫn nhau tốt nhất nhằm trợ giúp các đơn vị/bộ phận khác của tổ chức/trường đại học thực hiện tốt công việc hiện tại và tương lai của mình [133].

Thực tế, để có thể thiết kế/phát triển được hệ thống quản lý ĐNGV với các thành tố liên kết chặt chẽ, nhất quán và hỗ trợ lẫn nhau đòi hỏi: hệ thống quản lý ĐNGV và các thành tố của nó phải được thiết kế dựa trên khung năng lực của từng vị trí công việc của GV; quá trình phát triển từng thành tố của hệ thống quản lý ĐNGV phải có sự tham gia hoặc tư vấn với các thành tố khác; các đội/nhóm quản lý NNL phối hợp chặt chẽ với nhau khi phát triển từng thành tố của hệ thống quản lý ĐNGV; hệ thống quản lý ĐNGV được công khai theo các kênh khác nhau...

Cuối cùng, cần lưu ý là: tổ chức/trường đại học có thể đạt tới các cấp độ liên kết cao theo chiều thẳng đứng, nhưng chưa chắc liên kết mạnh theo chiều ngang và ngược lại. Lý do là vì hai liên kết được vận hành tại các cấp độ khác nhau. Liên kết theo chiều thẳng đứng liên quan đến chiến lược/quy hoạch phát triển về con người có thực hiện các hoạt động hỗ trợ định hướng chiến lược của tổ chức/trường đại học hay không. Mặt khác, liên kết theo chiều ngang liên quan đến mức độ nhất quán và cố kết bên trong của hệ thống quản lý NNL/ĐNGV của tổ chức/trường đại học.

1.5.2. Tổ chức, chỉ đạo thực hiện quy hoạch phát triển đội ngũ giảng viên

Các nghiên cứu và thực tiễn về quản lý NNL/ĐNGV ở cấp độ chiến lược của tổ chức/trường đại học đều cho thấy liên kết theo chiều thẳng đứng và chiều ngang là chưa đủ, mà các chính sách và quy trình của hệ thống quản lý NNL/ĐNGV cần phải đưa vào thực hiện thì mới đem lại kết quả.

Hoạt động/thực hiện là mức độ mà theo đó các chính sách và quy trình của hệ thống quản lý NNL/ĐNGV của tổ chức/trường đại học được thực hiện trong thực tiễn, được đánh giá bởi kinh/trải nghiệm của nhân viên/giảng viên và hành vi và giá trị của người quản lý; và các nhân tố khác (cơ cấu tổ chức, phong cách lãnh đạo, văn hóa hợp tác...).

Như vậy, cấp độ thực hiện hệ thống quản lý NNL/ĐNGV của tổ chức/trường đại học có hai mặt có quan hệ mật thiết với nhau [132] :

- Mặt thứ nhất liên quan đến *trải nghiệm của nhân viên/giảng viên* về các chính sách NNL. Ví dụ: chính sách về đánh giá quy định các cấp quản lý của trường đại học phải có ít nhất bốn lần phản hồi thông tin đánh giá hàng năm cho nhân viên/giảng viên và họ được đánh giá theo năm năng lực khác nhau. Nếu thực hiện đúng như vậy, thì chính sách được đưa vào thực hiện. Mặt khác, nếu nhân viên/giảng viên rất hiếm khi nhận được phản hồi thông tin do người quản lý chỉ tập trung vào đánh giá theo các tiêu chí, thì việc thực hiện chính sách đánh giá coi như thất bại.

- Mặt thứ hai của thực hiện chính sách khó thấy và tập trung vào *hành vi và giá trị của người quản lý* khi thực hiện chính sách. Qua thái độ, trao đổi

và cử chỉ/điều bộ của mình, người quản lý cho thấy rõ thông điệp về thái độ hướng tới và ủng hộ chính sách hay không.

Thực tế, đo/đánh giá kết quả thực hiện các thành tố của hệ thống quản lý NNL/ĐNGV của tổ chức/trường đại học thường dựa vào các tiêu chí sau:

1) Phân tích và thiết kế vị trí việc làm của giảng viên

Chính sách/quy định phân tích và thiết kế vị trí việc làm của ĐNGV được xây dựng dựa trên so sánh năng lực hiện tại với xu thế phát triển của thị trường lao động liên quan đến CLPT tương lai của trường đại học; và chính sách/quy định này không chỉ miêu tả rõ ràng được khung năng lực cũng như cơ cấu của từng vị trí việc làm, mà còn xác định rõ ràng được cách làm việc cho từng vị trí việc làm của GV phù hợp với CLPT tương lai của trường đại học.

2) Tuyển chọn giảng viên

Số lượng cũng như cơ cấu của vị trí GV cần tuyển dụng được xác định theo quy hoạch phát triển ĐNGV và dựa trên khung năng lực cho từng vị trí cần tuyển dụng; và thông tin tuyển dụng GV cần được công khai theo các kênh khác nhau (website nhà trường, các phương tiện thông tin đại chúng, hiệp hội nghề nghiệp...).

Trường đại học kết hợp sử dụng các kỹ thuật khác nhau (viết, phỏng vấn...) để bảo đảm lựa chọn được GV có đủ năng lực hoàn thành các mục tiêu của CLPT theo các giai đoạn khác nhau của nhà trường; và quá trình lựa chọn GV được thực hiện công bằng và khả thi.

3) Quản lý sử dụng ĐNGV

Phân bổ và sử dụng GV của trường đại học không chỉ đảm bảo phù hợp giữa năng lực và yêu cầu của từng vị trí việc làm, mà còn phải khuyến khích ĐNGV tham gia vào quá trình ra quyết định liên quan; và thực hiện được cơ chế kiểm soát đảm bảo ĐNGV thực hiện đúng chức năng, nhiệm vụ (giảng dạy/học tập, NCKH và phục vụ cộng đồng) của mình.

Tạo động lực làm việc: trường đại học bảo đảm thu hút và duy trì được ĐNGV có chất lượng cao, thông qua xây dựng được môi trường/văn hóa hợp tác trong quan hệ làm việc giữa CBQL với GV, giữa GV với nhau, giữa GV với SV và giữa nhà trường với doanh nghiệp liên quan...; và thực hiện chính

sách khen thưởng và kỷ luật ĐNGV đảm bảo công bằng và thăng tiến cho những GV xứng đáng.

Đánh giá giảng viên: trường đại học thực hiện hệ thống đánh giá (mục tiêu, tiêu chí và hướng dẫn) dựa trên năng lực theo nguyên tắc đánh giá nhằm thúc đẩy hoạt động của ĐNGV được tốt hơn và phù hợp với mục tiêu, nội dung hoạt động của ĐNGV. Hệ thống đánh giá được giải thích rõ ràng cho các bên liên quan (CBQL, GV, nhân viên, sinh viên và doanh nghiệp...), được thực hiện công bằng và mở, kết hợp đánh giá riêng lẻ và tổng thể theo một tần suất phù hợp, và được điều chỉnh phù hợp với các giai đoạn phát triển khác nhau của nhà trường. Nhà trường huy động được rộng rãi các bên liên quan tham gia vào quá trình đánh giá ĐNGV.

Thông tin đánh giá phản ánh chính xác kết quả hoạt động của ĐNGV và được sử dụng hiệu quả để cải tiến hoạt động của GV cũng như điều chỉnh và xây dựng quy hoạch phát triển ĐNGV mới. Thông tin về đánh giá ĐNGV được ghi chép/lưu trữ chính xác, có hệ thống và được công khai qua các kênh khác nhau một cách phù hợp. Trường đại học tạo cơ hội thuận lợi để ĐNGV nhận xét và/hoặc khiếu nại về quá trình và kết quả đánh giá GV.

Hệ thống thông tin hai chiều: trường đại học thiết lập và thực hiện được hệ thống thông tin hai chiều hiệu quả giữa CBQL với GV, giữa GV với nhau, giữa GV với sinh viên, giữa nhà trường với cộng đồng/doanh nghiệp... thông qua các kênh đa dạng khác nhau (website, email, bản tin, tạp chí, báo cáo, hội thảo, hội nghị, các cuộc họp...). Tất cả GV được thông báo định kỳ về kết quả hoạt động của nhà trường.

4) Đào tạo và phát triển ĐNGV

Trường đại học không chỉ xác định được rõ nhu cầu mà còn tổ chức phát triển và thực hiện CTĐT/bồi dưỡng phát triển nghề nghiệp dựa trên khung năng lực cho từng vị trí việc làm của GV với sự tham dự của các bên liên quan (CBQL, GV, doanh nghiệp...). Nhà trường thực hiện chính sách khuyến khích và hỗ trợ (như: kinh phí và thời gian...) giúp GV tự học và tận dụng có hiệu quả các nguồn lực bên ngoài (các cấp quản lý, doanh nghiệp...)

để đào tạo/bồi dưỡng và phát triển ĐNGV. Nhà trường thực hiện tốt CLPT trở thành nhà trường học tập.

5) Nâng cao năng lực quản lý ĐNGV

Trường đại học không chỉ thường xuyên xác định được rõ nhu cầu mà còn tổ chức tập huấn định kỳ nâng cao năng lực cho các bên liên quan về kiến thức, phương pháp và kỹ năng quản lý ĐNGV. Nhà trường tổ chức định kỳ khóa đào tạo/bồi dưỡng về lãnh đạo và quản lý để nâng cao năng lực và duy trì các đội/nhóm quản lý ĐNGV.

1.5.3. Đánh giá kết quả thực hiện quy hoạch phát triển đội ngũ giảng viên

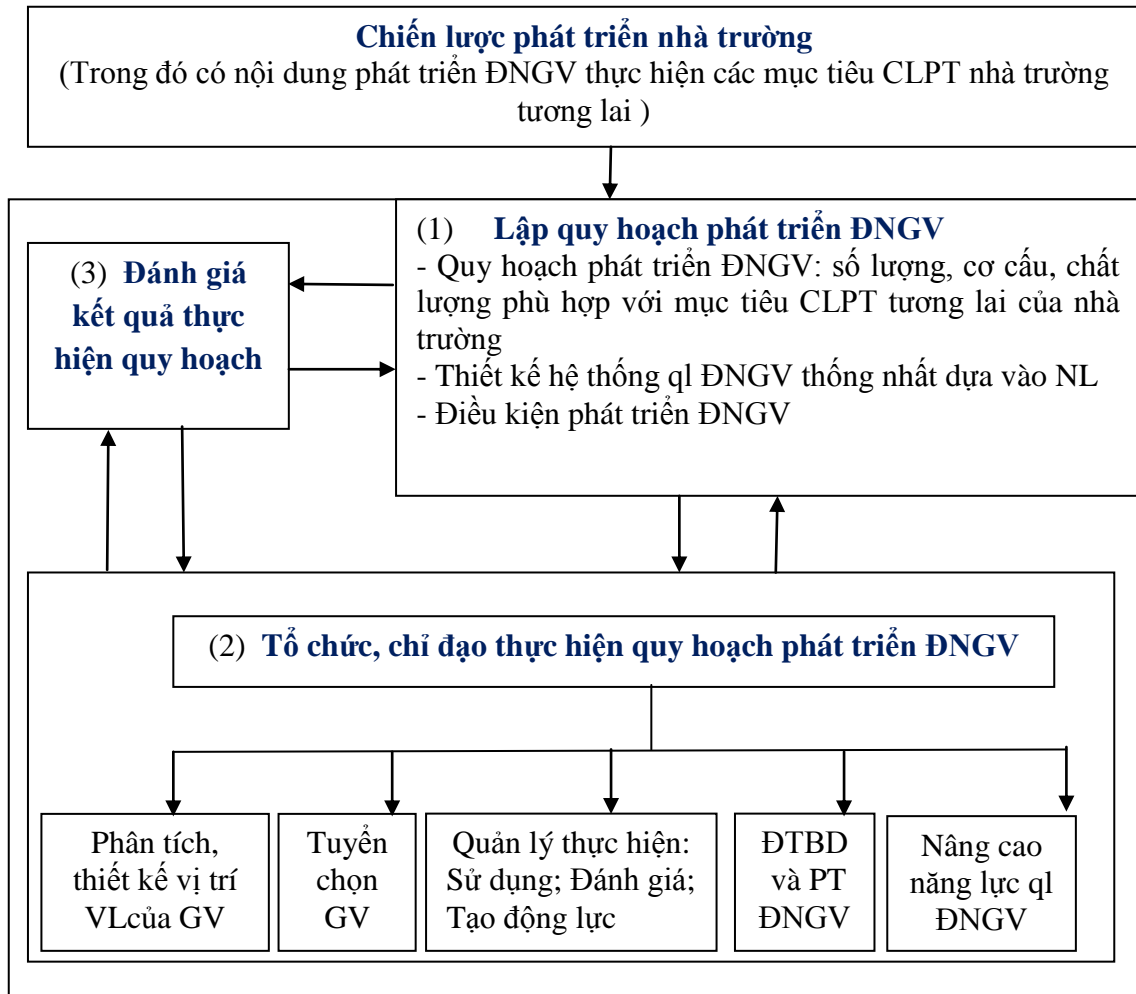
Theo Nguyễn Đức Chính (2005), “đánh giá” bao gồm cả việc thu thập, phân tích, giải thích và sử dụng các thông tin về con người nói chung. Nói cách khác, đó là sự thu thập các “bằng chứng” về các hoạt động mà người GV phải làm với tư cách là nhà giáo, nhà nghiên cứu, nhà hoạt động xã hội [31]. Trên cơ sở đó, đánh giá sẽ đưa ra những nhận xét, cách thức để tiến hành điều chỉnh nhằm hướng đến sự tiến bộ.

Hoạt động đánh giá xuất hiện trong nhiều lĩnh vực của đời sống xã hội và đóng vai trò quan trọng trong lĩnh vực giáo dục. Trong hoạt động quản lý trường đại học, thì việc đánh giá kết quả thực hiện quy hoạch phát triển ĐNGV là khâu không thể thiếu trong công tác quản lý ĐNGV. Đánh giá đúng sẽ có phương hướng và biện pháp giải quyết đúng. Đánh giá không đúng hoặc đánh giá sai sẽ có tác hại khôn lường.

Đánh giá trước hết là đánh giá việc lập quy hoạch phát triển ĐNGV theo các nội dung, tiếp đến là đánh giá việc tổ chức, chỉ đạo thực hiện quy hoạch để từ đó có sự điều chỉnh phù hợp. Tiêu chí chính để đánh giá kết quả thực hiện quy hoạch phát triển ĐNGV là: số lượng, cơ cấu ĐNGV được quy hoạch, cũng như chất lượng (khung năng lực) ĐNGV được xây dựng phù hợp với năng lực đào tạo đáp ứng nhu cầu xã hội của CLPT tương lai của nhà trường. Đánh giá được tiến hành hàng năm, có sự tham gia của các bên có liên quan. Phải xác định tất cả các nội dung cần đánh giá cũng như kỹ thuật và các điều kiện cần thiết để đánh giá.

Thông tin đánh giá phải được tổng hợp phân tích và lưu trữ một cách có hệ thống để phục vụ cho việc điều chỉnh quy hoạch và tổ chức, chỉ đạo thực hiện quy hoạch phát triển ĐNGV.

Từ các phân tích trên đây về quy trình quản lý ĐNGV trường đại học theo tiếp cận quản lý NNL dựa vào CLPT nhà trường và tiếp cận NLĐN, có thể khái quát quy trình quản lý ĐNGV gồm 3 nội dung chính như ở sơ đồ sau (xem sơ đồ hình 1.4):



Hình 1.4. Sơ đồ quản lý đội ngũ giảng viên

1.6. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý đội ngũ giảng viên đại học

1.6.1. Yếu tố chủ quan

Sự lãnh đạo, chỉ đạo của các cấp ủy Đảng, cơ quan quản lý cấp hệ thống

Những chủ trương, định hướng, chính sách của Đảng và Nhà nước, các văn bản chỉ đạo của các cơ quan quản lý cấp hệ thống (Bộ GD&ĐT, Bộ chủ quản...) về công tác phát triển nguồn lực con người là những căn cứ có tính định hướng và cơ sở quan trọng cho các trường đại học xây dựng quy hoạch,

lập kế hoạch phát triển đội ngũ trong tầm nhìn chiến lược dài hạn. Các chính sách vĩ mô của quốc gia được quy định trong Luật giáo dục, Điều lệ trường đại học cũng được coi là căn cứ pháp lý quan trọng để các nhà trường xây dựng các chính sách nội bộ (về chế độ đãi ngộ, tuyển dụng, đánh giá khen thưởng, thăng tiến) cho GV phù hợp tình hình cụ thể của mỗi trường đại học.

Kế hoạch chiến lược phát triển của trường đại học:

Kế hoạch CLPT trường đại học xác định các định hướng lớn, tầm nhìn, sứ mạng, các giá trị cốt lõi, các mục đích trọng tâm và các chiến lược hành động cụ thể cho các lĩnh vực hoạt động chủ chốt của nhà trường trong một giai đoạn dài hạn, trong đó phát triển ĐNGV luôn là một mục tiêu ưu tiên hàng đầu. Phát triển ĐNGV phải dựa trên cơ sở các mục đích, mục tiêu cụ thể, dựa trên việc phân tích đánh giá hiện trạng tình hình đội ngũ (điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ, thách thức) được xác định trong kế hoạch chiến lược mà tìm ra các giải pháp tối ưu. Do vậy, kế hoạch CLPT nhà trường là một nhân tố ảnh hưởng quyết định đến các giải pháp phát triển ĐNGV.

Năng lực lãnh đạo, quản lý của đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý trường đại học:

Năng lực lãnh đạo, quản lý của đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý trường đại học (cấp trường, khoa, phòng, ban, trung tâm, bộ môn trực thuộc...) cũng là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng trực tiếp đến việc phát triển ĐNGV. Các chủ thể lãnh đạo/ quản lý nhà trường có tầm nhìn, có năng lực dự báo, chú trọng việc quy hoạch đào tạo, bồi dưỡng, quan tâm đến yếu tố con người, sẽ tìm ra những cách làm cụ thể, sát thực trong phát triển ĐNGV theo định hướng tự chủ và trách nhiệm xã hội.

Năng lực phát triển tự thân của ĐNGV

Những tác động để phát triển ĐNGV từ phía các chủ thể quản lý chỉ có kết quả thực sự và hiệu quả khi biến thành sức mạnh nội sinh, thúc đẩy sự tự thân vận động, tự phát triển bản thân của GV. Điều này hoàn toàn phù hợp với quy luật giải quyết các mâu thuẫn bên trong của sự vật trong quá trình phát triển. Các yếu tố như năng lực định hướng, xác định mục tiêu, xác định, lựa chọn các giá trị, năng lực tự đánh giá, điều chỉnh bản thân, năng lực tự học và học tập suốt đời, thích ứng, nhạy bén với những thay đổi và xu thế phát triển khách quan của thời đại... của người GV sẽ là yếu tố bên trong hết sức quan trọng, cộng hưởng với các yếu tố tác động từ phía các chủ thể quản lý tạo nên sự phát triển của đội ngũ.

1.6.2. Yếu tố khách quan

Môi trường kinh tế, chính trị, khoa học - công nghệ

Môi trường kinh tế, chính trị, KH - CN trên bình diện quốc gia, quốc tế, địa phương luôn tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đến sự phát triển ĐNGV. Sự phát triển của nền kinh tế toàn cầu, hội nhập, CNH, HĐH đặt ra những yêu cầu mới về trình độ, năng lực của người GV. Thể chế chính trị với việc xây dựng nhà nước pháp quyền, nền kinh tế thị trường định hướng XHCN hướng tới một xã hội công bằng, dân chủ, văn minh cũng tạo ra không gian rộng mở cho việc thực thi các giải pháp quản lý phát triển ĐNGV theo tinh thần tự chủ và trách xã hội. Sự phát triển như vũ bão của KH - CN tác động đến yêu cầu nâng cao chất lượng, trình độ ĐNGV. Tất cả những tác động của môi trường đang đặt người GV và các chủ thể quản lý phát triển ĐNGV trước những thời cơ và thách thức mới. Các chủ thể quản lý cần tận dụng những điều thuận lợi do cơ hội mang lại, và cũng cần tìm cách thức ứng phó, đương đầu với những thách thức để tìm ra những giải pháp phù hợp, hiệu quả để phát triển ĐNGV trong bối cảnh hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng hiện nay.

Môi trường văn hóa - giáo dục.

Hội nhập quốc tế làm nảy sinh yêu cầu trao đổi, giao lưu, hợp tác văn hóa giữa các nền văn hóa, giữa các quốc gia có truyền thống, sắc thái văn hóa để hướng đến xây dựng một thế giới thống nhất trong đa dạng. Điều này yêu cầu người GV có nhãn quan mới mở rộng hơn, thái độ bao dung hơn và thích ứng với sự đa dạng văn hóa và thái độ tôn trọng các nền văn hóa.

Xu hướng cải cách giáo dục trên thế giới hiện nay đều coi giáo dục là động lực tăng trưởng kinh tế, là chìa khóa để tiến vào tương lai thông qua đào tạo nguồn lực con người chất lượng cao - yếu tố cơ bản của sự phát triển nhanh và bền vững. Muốn vậy, tất yếu phải coi trọng xây dựng hệ thống GD&ĐT có hiệu quả và chất lượng. Giáo dục đại học là tầng bậc cao trong hệ thống giáo dục quốc dân. Giảng viên các trường đào tạo cán bộ lãnh đạo, quản lý thực sự phải đóng vai trò tiên phong trong việc dẫn dắt, thúc đẩy sự thay đổi. Họ phải có năng lực tự học, học tập suốt đời để phát triển nghề nghiệp trong một xã hội học tập và giáo dục suốt đời. Những yếu tố này có ảnh hưởng trực tiếp và quan trọng đến các giải pháp quản lý ĐNGV không chỉ về nội dung mà còn là cách thức thực hiện.

Kết luận chương 1:

Qua việc tìm hiểu các công trình nghiên cứu có liên quan đến đề tài luận án của nhiều tác giả trong và ngoài nước, cho thấy bối cảnh chung của giáo dục đại học hiện nay. Cả trên thế giới và trong nước, GDDH đều nhận được sự quan tâm, chú ý đặc biệt và đòi hỏi phải có sự thay đổi nhanh chóng và toàn diện để đáp ứng những yêu cầu của sự phát triển kinh tế - xã hội trong thế kỷ XXI. Để đổi mới GDDH thì cần phải đổi mới quản lý ĐNGV. Đây là vấn đề được nhiều người quan tâm nghiên cứu.

Các nghiên cứu về ĐNGV đều khẳng định vai trò có tính quyết định của ĐNGV đối với quá trình đổi mới, phát triển GDDH. Nhiều công trình nghiên cứu đã đi sâu làm rõ năng lực và yêu cầu về năng lực cũng như khung năng lực cần có đối với GV để đáp ứng đòi hỏi đối với hoạt động của GV trong bối cảnh hiện nay. Đó là những năng lực về chuyên môn, nghiệp vụ, năng lực NCKH, năng lực hoạt động xã hội và những năng lực cần thiết khác của thời đại.

Các nghiên cứu về quản lý NNL đã đưa ra nhiều lý thuyết phong phú từ lý thuyết kinh điển đến lý thuyết hiện đại về quản lý. *Các nghiên cứu về quản lý ĐNGV* đã đề cập đến nhiều khía cạnh khác nhau của công tác quản lý ĐNGV ở các lĩnh vực và các bậc giáo dục và đào tạo khác nhau, theo các tiếp cận khác nhau, trong đó có tiếp cận quản lý NNL. Bằng việc khái quát hệ thống lý luận, phân tích thực tiễn và đề xuất các giải pháp phát triển ĐNGV, các công trình nghiên cứu thật sự là những tài liệu quý để luận án tham khảo, kế thừa có chọn lọc những giá trị mang tính khoa học, phục vụ cho nhiệm vụ nghiên cứu mà đề tài đưa ra.

Luận án sử dụng phương pháp luận và các phương pháp NCKH để làm rõ các khái niệm của đề tài như: GV, ĐNGV, NNL, quản lý NNL, năng lực, khung năng lực, ... Đặc biệt đã xây dựng được khung lý luận về quản lý ĐNGV theo tiếp cận quản lý NNL dựa vào CLPT nhà trường và tiếp cận năng lực đội ngũ; khung năng lực ĐNGV trường đại học trực thuộc Bộ Công thương. Theo đó nội dung quản lý ĐNGV đại học được đề xuất gồm:

(1) *Lập quy hoạch phát triển ĐNGV*: quy hoạch phát triển ĐNGV phải phù hợp với CLPT tương lai của trường đại học; thiết kế hệ thống quản lý ĐNGV dựa vào năng lực.

(2) *Tổ chức, chỉ đạo thực hiện quy hoạch*: phân tích thiết kế vị trí việc làm của GV; tuyển dụng GV; quản lý sử dụng ĐNGV; đánh giá ĐNGV; thiết lập hệ thống thông tin hai chiều; đào tạo và phát triển ĐNGV; nâng cao năng lực quản lý ĐNGV.

(3) *Đánh giá kết quả thực hiện quy hoạch phát triển ĐNGV*: số lượng, chất lượng và cơ cấu ĐNGV được quy hoạch/xây dựng phù hợp với năng lực đào tạo đáp ứng nhu cầu xã hội của CLPT tương lai nhà trường.

Khung năng lực ĐNGV trường đại học trực thuộc Bộ Công thương được đề xuất gồm: *nhóm năng lực tìm hiểu đối tượng và môi trường giáo dục; nhóm năng lực dạy học; nhóm năng lực giáo dục và tư vấn; nhóm năng lực đánh giá kết quả học tập và rèn luyện của sinh viên; nhóm năng lực hợp tác trong dạy học và giáo dục; nhóm năng lực phát triển chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm; nhóm năng lực NCKH, dịch vụ cộng đồng; nhóm các năng lực chung.*

Đồng thời luận án cũng chỉ ra các nhân tố khách quan và chủ quan ảnh hưởng đến quản lý ĐNGV trường đại học. Đó là cơ sở, là tiền đề quan trọng để đi sâu đánh giá thực trạng ĐNGV cũng như thực trạng quản lý ĐNGV các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương; từ đó đề xuất các giải pháp nhằm khắc phục những khó khăn thách thức, khai thác những thuận lợi, đón bắt cơ hội để phát triển ĐNGV đủ về số lượng, có chất lượng và cơ cấu hợp lý đáp ứng được yêu cầu năng lực ở mỗi vị trí việc làm, thực hiện thắng lợi các mục tiêu chiến lược của nhà trường trong từng giai đoạn.

Chương 2**ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ GIẢNG VIÊN TRƯỜNG
ĐẠI HỌC TRỰC THUỘC BỘ CÔNG THƯƠNG****2.1. Tổ chức thu thập dữ liệu****2.1.1. Mục đích**

- Đánh giá tổng thể về sự hình thành và phát triển của các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương;

- Đánh giá thực trạng ĐNGV và thực trạng quản lý ĐNGV của các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương theo tiếp cận quản lý NNL dựa vào CLPT nhà trường và tiếp cận năng lực ĐNGV, cùng với khung lý luận làm cơ sở đề xuất các giải pháp quản lý ĐNGV trường đại học trực thuộc Bộ Công thương trong bối cảnh hiện nay.

2.1.2. Phương pháp thu thập dữ liệu**2.1.2.1. Thống kê và tổng kết kinh nghiệm thực tiễn**

Phương pháp này được thực hiện đối với 8 trường đại học trực thuộc Bộ Công thương để khái quát về sự hình thành và phát triển của các trường; tổng hợp, phân tích ngành nghề, quy mô đào tạo, số lượng cũng như trình độ ĐNGV các trường.

Sử dụng các biểu mẫu thống kê để thu thập dữ liệu có liên quan đến nội dung nghiên cứu.

- *Tiến hành tổng kết kinh nghiệm thực tiễn*: nghiên cứu các tài liệu, văn bản có liên quan, các báo cáo tổng kết hàng năm của Bộ Giáo dục & Đào tạo, Bộ Công thương và của các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương.

2.1.2.2. Tổ chức khảo sát bằng phiếu hỏi

Phương pháp này được tiến hành tại 4 trường đại học là: ĐHCN Quảng Ninh, Đại học Sao đỏ, ĐHCN Việt Trì, ĐHCN Việt - Hung để đánh giá thực trạng ĐNGV và thực trạng quản lý ĐNGV với các nội dung:

Nội dung 1: Thực trạng ĐNGV về: số lượng; trình độ; cơ cấu và năng lực.

Nội dung 2: Thực trạng quản lý ĐNGV về: lập quy hoạch phát triển ĐNGV; tổ chức, chỉ đạo thực hiện quy hoạch phát triển ĐNGV.

Đối tượng khảo sát là CBQL và GV đang làm việc tại 04 trường đại học nói trên.

- Cán bộ quản lý: lấy mẫu khảo sát là hiệu trưởng, phó hiệu trưởng; trưởng phó phòng Đào tạo, Khoa học, Khảo thí, Tổ chức cán bộ; trưởng phó khoa, trưởng bộ môn các khoa đào tạo;

- Giảng viên: lấy mẫu khảo sát là những GV đang trực tiếp dạy đại học thuộc các chuyên ngành khác nhau, có thâm niên giảng dạy từ 5 năm trở lên.

Tại mỗi trường, tiến hành khảo sát xin ý kiến của 50 cán bộ, GV. Tổng số người được hỏi là 200 người. Trong đó 80 người là CBQL, 120 người là GV.

Công cụ khảo sát gồm có các loại phiếu hỏi được thiết kế phù hợp với từng nội dung của vấn đề nghiên cứu, gồm có:

Phiếu hỏi 1: Phiếu hỏi ý kiến CBQL và GV về thực trạng năng lực của ĐNGV trường đại học trực thuộc Bộ Công thương theo các nội dung trong khung năng lực GV (xem phụ lục 1). Phiếu hỏi gồm 3 câu là những câu hỏi đóng với 3 hoặc 5 khả năng lựa chọn, đồng thời có thêm khoảng trống để người được hỏi ghi những ý kiến khác.

Phiếu hỏi 2: Phiếu hỏi ý kiến CBQL và GV về thực trạng công tác quản lý ĐNGV các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương. Phiếu hỏi được thiết kế theo các nhóm câu hỏi phù hợp với các nội dung quản lý với 60 chỉ báo chi tiết, cụ thể là những câu hỏi đóng với 5 khả năng lựa chọn. Ngoài ra phiếu hỏi còn để khoảng trống sau mỗi nhóm câu hỏi để người được hỏi ghi ý kiến khác (xem phụ lục 2).

Tiến hành điều tra, khảo sát bằng phiếu hỏi: phát phiếu hỏi đến 200 cán bộ, GV của 4 trường đại học trực thuộc Bộ Công thương và thu hồi các phiếu hỏi sau khi người được hỏi đã hoàn thành trả lời vào phiếu.

2.1.3. Cách xử lý dữ liệu

Tiến hành thống kê, tổng hợp các số liệu, xây dựng thành các bảng biểu, sơ đồ, biểu đồ phục vụ cho việc phân tích, đối chiếu, so sánh.

Trên cơ sở kết quả thu thập được theo từng chỉ báo, tiến hành tổng hợp theo từng tiêu chí; làm riêng từng trường rồi tổng hợp chung cho các trường.

Xây dựng các bảng số liệu, xử lý kết quả điểm bằng toán thống kê. Từ phân tích, đối chiếu, so sánh các kết quả định lượng để rút ra các nhận xét, kết luận định tính.

2.2. Khái quát các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương

2.2.1. Quyền tự chủ và trách nhiệm xã hội của trường đại học trực thuộc Bộ Công thương

Bộ Công thương hiện có 11 trường đại học, trong đó có 08 trường trực thuộc Bộ, nằm rải rác trên phạm vi cả nước. Trừ trường đại học Dầu khí, 10 trường đại học còn lại đều được thành lập trên cơ sở nâng cấp từ trường cao đẳng trong khoảng thời gian hơn 10 năm qua. Các trường nằm ở trung tâm thành phố lớn như: ĐHCN thành phố Hồ Chí Minh, ĐHCN Hà Nội, ĐHCN thực phẩm thành phố Hồ Chí Minh, Đại học Kinh tế kỹ thuật công nghiệp,... có nhiều điều kiện thuận lợi (thu hút GV có trình độ cao, thu hút sinh viên, hấp dẫn đối tác,...) nên có tốc độ phát triển nhanh, quy mô đào tạo lớn. Ngược lại một số trường đại học mới thành lập gần đây, lại ở xa trung tâm thành phố lớn như: ĐHCN Quảng Ninh, ĐHCN Việt-Hung, ĐHCN Việt Trì, Đại học Sao Đỏ đã gặp phải không ít khó khăn thách thức.

Các trường đại học ngành Công thương thực hiện quyền tự chủ và trách nhiệm xã hội theo: Luật giáo dục đại học (Luật số: 08/2012/QH 13 ngày 18/6/2012); Nghị định số 43/2006/NĐ-CP ngày 25 tháng 4 năm 2006 của Thủ tướng Chính phủ quy định quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về thực thi nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, biên chế và tài chính đối với đơn vị sự nghiệp công lập; Thông tư số 71/2006/TT-BTC ngày 09/8/2006 của Bộ Tài Chính hướng dẫn thực hiện Nghị định số 43/2006/NĐ-CP ngày 25 tháng 4 năm 2006 của Thủ tướng Chính phủ quy định quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về thực thi nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, biên chế và tài chính đối với đơn vị sự nghiệp công lập. Từ ngày 6/4/2015, Nghị định số 43/2006/NĐ-CP sẽ được thay thế bởi nghị định số 16/2015/NĐ-CP ngày 14/02/2015 của Thủ tướng Chính phủ quy định cơ chế tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập. Tuy nhiên trong khi chưa ban hành hoặc sửa đổi Nghị định quy định cơ chế tự chủ của đơn vị sự nghiệp công trong từng lĩnh vực cụ thể các đơn vị sự nghiệp công theo từng lĩnh vực được tiếp tục thực hiện cơ chế tự chủ theo quy định tại Nghị định số 43/2006/NĐ-CP.

Các trường đại học ngành Công thương thuộc loại đơn vị sự nghiệp tự bảo đảm một phần chi phí hoạt động. Theo đó các trường được thực hiện quyền tự chủ và trách nhiệm xã hội trong quản lý phát triển nguồn lực theo các nội dung dưới đây:

Nhiệm vụ và quyền hạn của nhà trường (theo điều 28 Luật GDĐH):

- Xây dựng chiến lược, kế hoạch phát triển cơ sở giáo dục đại học.
- Triển khai hoạt động đào tạo, khoa học và công nghệ, hợp tác quốc tế, bảo đảm chất lượng GDĐH.
- Phát triển các chương trình đào tạo theo mục tiêu xác định; bảo đảm sự liên thông giữa các chương trình và trình độ đào tạo.
- Tổ chức bộ máy; tuyển dụng, quản lý, xây dựng, bồi dưỡng ĐNGV, CBQL, viên chức, người lao động.
- Quản lý người học; bảo đảm quyền và lợi ích hợp pháp của GV, viên chức, nhân viên, CBQL và người học; dành kinh phí để thực hiện chính sách xã hội đối với đối tượng được hưởng chính sách xã hội, đối tượng ở vùng đồng bào dân tộc thiểu số, vùng có điều kiện kinh tế - xã hội đặc biệt khó khăn; bảo đảm môi trường sư phạm cho hoạt động giáo dục.
- Tự đánh giá chất lượng đào tạo, chịu sự kiểm định chất lượng giáo dục.
- Được Nhà nước giao hoặc cho thuê đất, cơ sở vật chất; được miễn, giảm thuế theo quy định của pháp luật.
- Huy động, quản lý, sử dụng các nguồn lực; xây dựng và tăng cường cơ sở vật chất, đầu tư trang thiết bị.
- Hợp tác với các tổ chức kinh tế, giáo dục, văn hóa, thể dục, thể thao, y tế, NCKH trong nước và nước ngoài.
- Thực hiện chế độ thông tin, báo cáo và chịu sự kiểm tra, thanh tra của Bộ GD&ĐT, các bộ, ngành có liên quan và Ủy ban nhân dân cấp tỉnh nơi cơ sở giáo dục đại học đặt trụ sở hoặc có tổ chức hoạt động đào tạo theo quy định.
- Các nhiệm vụ và quyền hạn khác theo quy định của pháp luật.

Quyền tự chủ của trường đại học (theo điều 32 Luật GDĐH):

- Cơ sở giáo dục đại học tự chủ trong các hoạt động chủ yếu thuộc các lĩnh vực tổ chức và nhân sự, tài chính và tài sản, đào tạo, KH&CN, hợp tác quốc tế, bảo đảm chất lượng GDĐH. Cơ sở GDĐH thực hiện quyền tự chủ ở

mức độ cao hơn phù hợp với năng lực, kết quả xếp hạng và kết quả kiểm định chất lượng giáo dục.

- Cơ sở GDĐH không còn đủ năng lực thực hiện quyền tự chủ hoặc vi phạm pháp luật trong quá trình thực hiện quyền tự chủ, tùy thuộc mức độ, bị xử lý theo quy định của pháp luật.

Quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về tổ chức bộ máy, biên chế và nhân sự (theo mục 2, chương II, Nghị định số 43/2006/NĐ-CP; từ ngày 06/4/2015 theo điều 6, điều 7, mục 1, chương 2, Nghị định 16/2015/NĐ-CP):

- Về tổ chức bộ máy:

+ Được thành lập các tổ chức sự nghiệp trực thuộc để hoạt động dịch vụ phù hợp với chức năng, nhiệm vụ được giao; phù hợp với phương án tự chủ, tự chịu trách nhiệm về thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy và biên chế và tự bảo đảm kinh phí hoạt động;

+ Được sáp nhập, giải thể các tổ chức trực thuộc;

+ Chức năng, nhiệm vụ cụ thể và quy chế hoạt động của các tổ chức trực thuộc do thủ trưởng đơn vị sự nghiệp quy định.

- Về biên chế:

+ Căn cứ chức năng, nhiệm vụ được giao, nhu cầu công việc thực tế, định mức chỉ tiêu biên chế và khả năng tài chính của đơn vị, thủ trưởng đơn vị xây dựng kế hoạch biên chế hàng năm gửi cơ quan chủ quản trực tiếp để tổng hợp, giải quyết theo thẩm quyền.

+ Thủ trưởng đơn vị được quyết định ký hợp đồng thuê, khoán công việc đối với những công việc không cần thiết bố trí biên chế thường xuyên; ký hợp đồng và các hình thức hợp tác khác với chuyên gia, nhà khoa học trong và ngoài nước để đáp ứng yêu cầu chuyên môn của đơn vị.

- Về quản lý và sử dụng cán bộ, viên chức:

+ Quyết định việc tuyển dụng cán bộ, viên chức theo hình thức thi tuyển hoặc xét tuyển.

+ Quyết định bổ nhiệm vào ngạch viên chức (đối với chức danh tương đương chuyên viên chính trở xuống), ký hợp đồng làm việc với những người đã được tuyển dụng, trên cơ sở bảo đảm đủ tiêu chuẩn của ngạch cần tuyển và phù hợp với cơ cấu chức danh nghiệp vụ chuyên môn theo quy định của pháp luật.

+ Sắp xếp, bố trí và sử dụng cán bộ, viên chức phải phù hợp giữa nhiệm vụ được giao với ngạch viên chức và quy định của nhà nước về trách nhiệm thi hành nhiệm vụ, công vụ.

+ Quyết định việc điều động, biệt phái, nghỉ hưu, thôi việc, chấm dứt hợp đồng làm việc, khen thưởng, kỷ luật cán bộ, viên chức thuộc quyền quản lý theo quy định của pháp luật.

+ Quyết định việc nâng bậc lương đúng thời hạn, trước thời hạn trong cùng ngạch và tiếp nhận, chuyển ngạch các chức danh tương đương chuyên viên chính trở xuống theo điều kiện và tiêu chuẩn do pháp luật quy định.

+ Các đơn vị sự nghiệp trực thuộc Bộ, cơ quan ngang Bộ, cơ quan thuộc Chính phủ và Ủy ban nhân dân các tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương được quyết định mời chuyên gia nước ngoài đến làm việc chuyên môn, quyết định cử viên chức của đơn vị đi công tác, học tập ở nước ngoài để nâng cao trình độ chuyên môn, được các cơ quan có thẩm quyền làm thủ tục xuất, nhập cảnh theo quy định của pháp luật.

Quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về tài chính (theo mục 2, chương III, Nghị định số 43/2006/NĐ-CP; từ ngày 06/4/2015 theo điều 14, mục 3, chương 2, Nghị định 16/2015/NĐ-CP).

Tiêu chuẩn nguồn lực các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương

Về tiêu chuẩn nguồn lực, hiện tại Bộ Công thương vẫn chỉ đạo các trường đại học của bộ thực hiện theo tiêu chuẩn chung đối với các trường đại học được quy định trong: Luật giáo dục đại học (Luật số: 08/2012/QH 13 ngày 18/6/2012); Quyết định số 07/2009/QĐ-TTG ngày 15/01/2009 ban hành điều kiện và thủ tục thành lập, đình chỉ hoạt động, sáp nhập, chia, tách, giải thể trường đại học của Thủ tướng Chính phủ; Điều lệ trường đại học ban hành kèm theo Quyết định số 70/2014/QĐ-TTg ngày 10/12/2014 của Thủ tướng Chính phủ; Quyết định số 37/2013/QĐ-TTg ngày 26/6/2013 về việc điều chỉnh quy hoạch mạng lưới các trường đại học, cao đẳng giai đoạn 2006-2020 của Thủ tướng Chính phủ; Quy định về tiêu chuẩn đánh giá chất lượng giáo dục trường đại học ban hành kèm theo Quyết định số: 65/2007/QĐ-BGDĐT ngày 01/11/2007 của Bộ trưởng Bộ GD&ĐT; Thông tư số 08/2011/TT-BGDĐT ngày 17/02/2011 quy định điều kiện, hồ sơ, quy trình mở ngành đào tạo, đình chỉ tuyển sinh, thu hồi quyết định mở ngành đào tạo trình độ đại học,

cao đẳng của Bộ trưởng Bộ GD&ĐT; Thông tư số 47/2014/TT-BGDĐT ngày 31/12/2014 của Bộ trưởng Bộ GD&ĐT quy định chế độ làm việc đối với GV; Thông tư liên tịch số 36/2014/TTLT-BGDĐT-BNV ngày 28/11/2014 của liên Bộ GD&ĐT và Bộ Nội vụ “quy định mã số và tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp viên chức giảng dạy trong các cơ sở GDĐH công lập; các văn bản khác có liên quan.

(Chi tiết về 08 trường đại học xem phụ lục 5)

2.2.2. Ngành và quy mô đào tạo

2.2.2.1. Ngành đào tạo

Mặc dù có những hoàn cảnh, điều kiện khác nhau như: thời điểm thành lập, vị trí địa lý, ... nhưng do được thành lập trên cơ sở nâng cấp từ trường cao đẳng và trước đó từ trường công nhân, trung cấp nên các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương đều có một điểm chung là đào tạo đa cấp, đa ngành theo hướng nghề nghiệp ứng dụng và có sự liên thông đào tạo giữa các cấp bậc học ngay trong mỗi cơ sở đào tạo (ngành, bậc đào tạo của từng trường xem phụ lục 5).

2.2.2.2. Quy mô đào tạo

Các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương đều khai thác triệt để các điều kiện hiện có để tuyển sinh đào tạo. Quy mô đào tạo các năm học gần đây được thể hiện qua các bảng 2.1, bảng 2.2, bảng 2.3, bảng 2.4 dưới đây:

**Bảng 2.1. Quy mô đào tạo của các trường Đại học
thuộc Bộ Công thương năm học 2011 - 2012**

(Đơn vị tính: HS, SV)

TT	Tên trường	Tổng số HS, SV	Đại học	Cao đẳng	TCCN	Day nghề
1	ĐH CN TP.HCM	89.938	35.692	23.635	9.881	20.730
2	ĐHCN Hà Nội	52.605	29.918	17.096	3.220	2.355
3	ĐHCNTP TP.HCM	17.773	3.139	3.074	1.810	9.750
4	ĐH Kinh tế KT CN	25.330	13.827	9.498	2005	0
5	ĐH CN Quảng Ninh	7.509	3.509	3.023	824	153
6	ĐH Sao Đỏ	9.962	2.107	5.764	1.885	206
7	ĐHCN Việt Trì	5.131	865	2.752	632	882
8	ĐH CN Việt - Hưng	7.527	1.461	4.418	427	1221
	<i>Tổng chung</i>	<i>215.775</i>	<i>90.581</i>	<i>69.260</i>	<i>20.684</i>	<i>35.297</i>

(Nguồn Bộ Công thương, Tài liệu hội nghị tổng kết công tác đào tạo, đào tạo bồi dưỡng năm học 2011 - 2012, tháng 10 năm 2012).

Số liệu thống kê ở bảng 2.1 cho thấy:

Năm học 2011-2012, trừ trường ĐH Kinh tế KTCN, các trường đại học còn lại trực thuộc Bộ Công thương đều tuyển sinh đào tạo đủ cả 4 bậc từ CNKT đến đại học. Tỷ lệ các bậc đào tạo: đại học 41,97%; cao đẳng 32,10%; TCCN 9,58%; dạy nghề 16,35%. Điều này cho thấy trong các trường đại học vẫn có một bộ phận GV thực hiện nhiệm vụ đào tạo ở các bậc thấp. Họ là những người có trình độ đại học hoặc thấp hơn nhưng có tay nghề giỏi. Việc duy trì tuyển sinh đào tạo ở các bậc thấp giúp cho các nhà trường có thể tận dụng được cơ sở vật chất cũng như ĐNGV sẵn có.

Các trường có quy mô đào tạo lớn như: ĐHCN TP.HCM, ĐHCN Hà Nội, ĐHCN Thực phẩm TP.HCM, ĐH Kinh tế KTCN là những trường đại học nằm ở trung tâm TP. HCM và TP. Hà Nội, có điều kiện thuận lợi để thu hút GV và người học.

Các trường có quy mô đào tạo nhỏ là: ĐHCN Quảng Ninh, ĐH Sao Đỏ, ĐHCN Việt - Hưng, ĐHCN Việt Trì (nhỏ nhất là ĐHCN Việt Trì, quy mô 5.131 HS, SV). Đây đều là những trường đại học nằm cách xa trung tâm thành phố lớn, kém sức hút, điều kiện khó khăn.

Bảng 2.2. Quy mô đào tạo của các trường Đại học thuộc Bộ Công thương năm học 2012 - 2013

(Đơn vị tính: HS, SV)

TT	Tên trường	Tổng số HS, SV	Đại học	Cao đẳng	TCCN	Dạy nghề
1	ĐHCN TP.HCM	108.797	33.852	28.443	16.648	29.854
2	ĐHCN Hà Nội	42.786	26.168	11.809	1.959	2.850
3	ĐHCNTP TP.HCM	26.231	7.901	5.225	2.329	10.839
4	ĐH Kinh tế kỹ thuật CN	20.798	11.881	8.016	901	0
5	ĐH CN Quảng Ninh	8.300	4.824	3.040	366	70
6	ĐH Sao Đỏ	7.245	2.472	3.614	1.011	148
7	ĐHCN Việt Trì	3.581	2.394	927	44	216
8	ĐH CN Việt - Hưng	5.940	2.279	2.903	673	85
	<i>Tổng chung</i>	223.678	91.771	63.977	23.931	44.062

(Nguồn Bộ Công thương, Tài liệu hội nghị tổng kết công tác đào tạo, đào tạo bồi dưỡng năm học 2012 - 2013, tháng 11 năm 2013)

Số liệu thống kê ở bảng 2.2 trên đây cho thấy:

Năm học 2012-2013, các nhà trường vẫn duy trì các bậc đào tạo như năm học trước. Tổng quy mô đào tạo tăng 3,66% so với năm học trước do quy mô dạy nghề và TCCN của những trường đại học có quy mô lớn tăng. Trong khi đó, tổng quy mô đào tạo của các trường đại học quy mô nhỏ (trừ ĐHCN Quảng Ninh) lại có xu hướng giảm và giảm nhanh ở các bậc đào tạo thấp, nhưng lại tăng ở bậc đại học. Điều này cho thấy các trường đại học quy mô nhỏ (mới thành lập) bước đầu đã khẳng định được vị thế mới của mình, chứng tỏ ĐNGV có khả năng vươn lên đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ mới. Tuy nhiên, điều đó cũng đặt ra nhiệm vụ đối với các trường đại học này là phải nhanh chóng bồi dưỡng số giáo viên trình độ thấp trở thành GV dạy đại học hoặc phải bố trí sắp xếp họ làm công việc khác.

Bảng 2.3. Quy mô đào tạo của các trường Đại học thuộc Bộ Công thương năm học 2013 - 2014

(Đơn vị tính: HS, SV)

TT	Tên trường	Tổng số HS, SV	Thạc sĩ	Đại học	Cao đẳng	TCCN	Dạy nghề
1	ĐH Công nghiệp TP.HCM	54.455	194	27.925	12.731	1.181	12.424
2	ĐH CN Hà Nội	42.295	251	26.593	10.704	1.230	3.185
3	ĐHCNTP TP.HCM	26.231		7.838	5.225	2.329	10.839
4	ĐH KT kỹ thuật CN	18.817		12.996	5.705	116	0
5	ĐH CN Quảng Ninh	5.012		3.011	1.550	291	170
6	ĐH Sao Đỏ	5.928		3.363	1.980	469	116
7	ĐHCN Việt Trì	4.321		3.255	933	32	101
8	ĐH CN Việt - Hung	5.644		4.235	1.111	298	0
	<i>Tổng chung</i>	<i>162.703</i>	<i>445</i>	<i>89.216</i>	<i>39.939</i>	<i>5.946</i>	<i>26.835</i>

(Nguồn Bộ Công thương, Tài liệu hội nghị tổng kết công tác đào tạo, đào tạo bồi dưỡng năm học 2013 - 2014, tháng 10 năm 2014).

Qua bảng 2.3 cho thấy:

Năm học 2013-2014 tổng quy mô đào tạo của 8 trường đại học trực thuộc Bộ Công thương đã có sự sụt giảm đáng kể (giảm 60.975 HS, SV tương ứng với 27,28%). Số lượng sụt giảm chính ở bậc đào tạo cao đẳng, TCCN và dạy nghề. Quy mô đào tạo ở bậc đại học tương đối ổn định. Trường ĐH Công nghiệp TP.HCM và trường ĐHCN Hà Nội đã bắt đầu đào tạo thạc sĩ. Như vậy

đào tạo đại học và sau đại học sẽ là nhiệm vụ chính của các trường đại học trong những năm tới. Các bậc đào tạo thấp hơn sẽ nhanh chóng kết thúc.

Khái quát về sự thay đổi quy mô và tính chất đào tạo của các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương được thể hiện trong bảng 2.4 dưới đây:

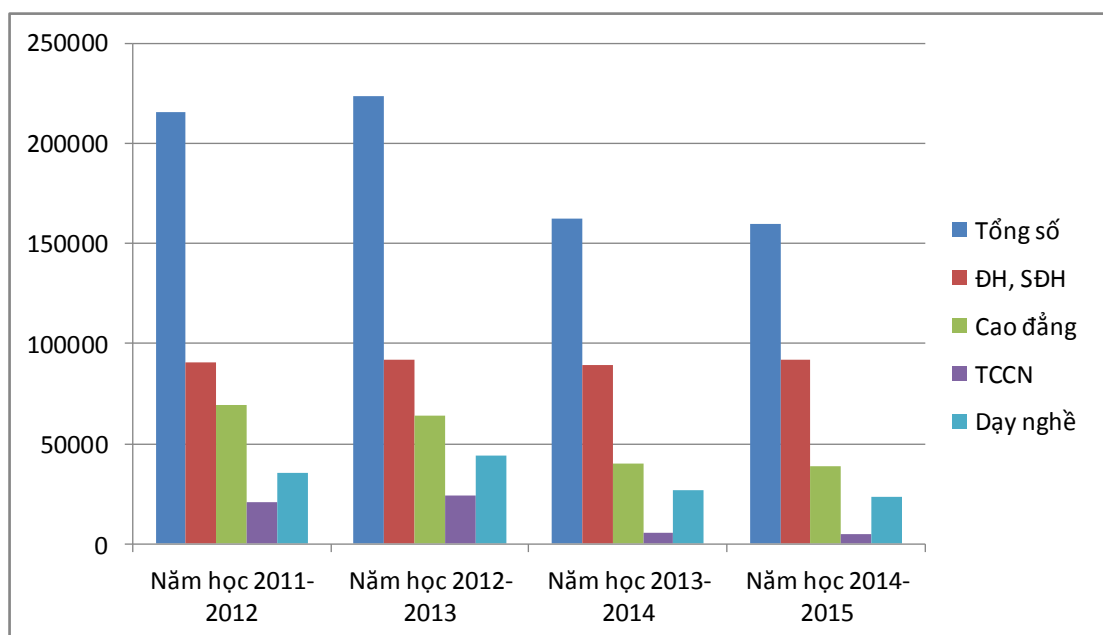
Bảng 2.4. Tổng quy mô đào tạo của 8 trường Đại học thuộc Bộ Công thương qua 4 năm gần đây

(Đơn vị tính: HS, SV)

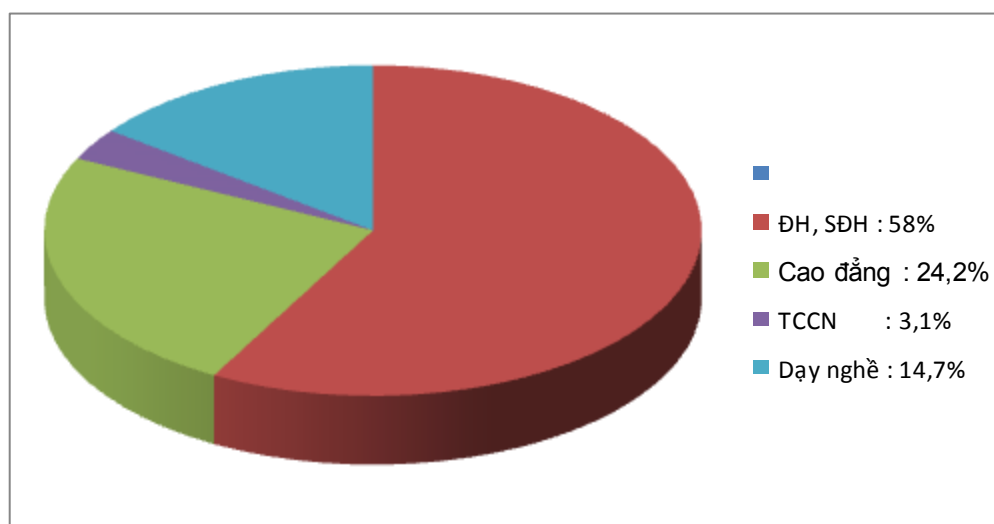
TT	Năm học	Tổng số HS, SV	Thạc sĩ	Đại học	Cao đẳng	TCCN	Dạy nghề
1	2011 - 2012	215.775		90.581	69.260	20.684	35.297
2	2012 - 2013	223.678		91.771	63.977	23.931	44.062
3	2013 - 2014	162.703	445	89.216	39.939	5.946	26.835
4	2014 - 2015	160.074	720	92.157	38.653	5.012	23.532

Qua bảng thông kê trên có thể nhận thấy rằng:

Tổng quy mô đào tạo có xu hướng giảm, giảm nhanh ở các bậc đào tạo thấp trong các năm học 2013-2014 và 2014-2015. So sánh giữa năm học 2013 - 2014 với năm học 2011 - 2012 thì: quy mô dạy nghề giảm gần 24% (từ 35.297 xuống 26.835); quy mô đào tạo TCCN giảm 71% (từ 20.684 xuống 5.946); quy mô đào tạo cao đẳng giảm hơn 42% (từ 69.260 xuống 39.939); quy mô bậc đại học tương đối ổn định. Xem biểu đồ quy mô đào tạo qua các năm (hình 2.1) và cơ cấu các bậc đào tạo (hình 2.2) dưới đây:



Hình 2.1. Quy mô đào tạo của 8 trường đại học từ 2011 – 2014



Hình 2.2. Cơ cấu các bậc đào tạo của 8 trường đại học thuộc Bộ Công thương năm học 2014 - 2015

Thực tế trên cho thấy trong tương lai các trường đại học sẽ tập trung đào tạo chủ yếu ở trình độ đại học, tăng dần quy mô đào tạo thạc sĩ, kết thúc dạy nghề và TCCN. Xu hướng này dẫn đến sự chuyển dịch trong cơ cấu GV giảng dạy giữa các bậc đào tạo. Các nguồn lực đang phục vụ cho đào tạo bậc thấp phải nhanh chóng chuyển hóa thành nguồn lực cho đào tạo đại học. Đây thật sự là một thách thức không nhỏ đối với các nhà trường.

2.3. Thực trạng ĐNGV

2.3.1. Số lượng, cơ cấu ĐNGV

2.3.1.1. Số lượng, giới tính và độ tuổi

Số liệu khảo sát, thống kê về giới tính của ĐNGV tại 4 trường đại học trực thuộc Bộ Công thương là: ĐHCN Quảng Ninh, Đại học Sao đỏ, ĐHCN Việt Trì, ĐHCN Việt-Hung thể hiện trong bảng 2.5 dưới đây:

Bảng 2.5. Cơ cấu giới tính ĐNGV

TT	Trường	Tổng số (Người)	Nữ		Nam	
			Số lượng (Người)	Tỷ lệ %	Số lượng (Người)	Tỷ lệ %
1	ĐHCN Quảng Ninh	234	110	47	124	53
2	ĐH Sao Đỏ	448	182	40.63	266	59.37
3	ĐHCN Việt Trì	254	130	51.18	124	48.82
4	ĐHCN Việt - Hung	290	127	43.79	163	56.21

Nhìn vào bảng thống kê trên, có thể nhận thấy ĐNGV các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương có tỷ lệ khá hài hòa giữa nam và nữ. Trường có tỷ lệ GV nữ thấp nhất là trường đại học sao Đỏ (40,63%). Trường có tỷ lệ nữ cao nhất là trường ĐHCN Quảng Ninh (47%). Tuy nhiên, GV nữ nhiều và còn trong độ tuổi sinh đẻ sẽ là một trong những trở ngại trong bố trí sắp xếp thực hiện nhiệm vụ cũng như học tập, bồi dưỡng nâng cao năng lực, đáp ứng yêu cầu theo vị trí việc làm.

Số liệu khảo sát, thống kê về độ tuổi của ĐNGV tại 4 trường đại học trực thuộc Bộ Công thương là: ĐHCN Quảng Ninh, Đại học Sao đỏ, ĐHCN Việt Trì, ĐHCN Việt - Hưng thể hiện trong bảng 2.6 dưới đây:

Bảng 2.6. Cơ cấu độ tuổi ĐNGV

TT	Trường	Tổng Số (Người)	Độ tuổi							
			< 30	Tỷ lệ %	31- 40	Tỷ lệ %	41 - 50	Tỷ lệ %	> 50	Tỷ lệ %
1	ĐHCN Quảng Ninh	234	77	32.91	96	41.02	35	14.96	26	11.11
2	ĐH Sao Đỏ	448	107	23.88	184	41.07	87	19.42	70	15.63
3	ĐHCN Việt Trì	254	48	18.90	129	50.79	46	18.11	31	12.20
4	ĐHCN Việt - Hưng	290	24	8.28	197	67.93	33	11.38	36	10.44

Bốn trường đại học trên đều là những trường đại học mới thành lập từ năm 2007 trở lại đây trên cơ sở nâng cấp từ trường cao đẳng. Đó cũng là những nhà trường có bề dày về hoạt động đào tạo. ĐNGV khá đa dạng và có nhiều thế hệ đan xen nhau.

Giảng viên có độ tuổi từ 31 - 40 chiếm tỷ lệ cao nhất (thấp nhất là 41% ở trường ĐHCN Quảng Ninh và trường ĐH Sao Đỏ, cao nhất là 67,9% ở trường ĐHCN Việt - Hưng). Đây là lực lượng GV quan trọng, đang trong độ tuổi sung sức nhất, vừa đã có kinh nghiệm, vừa có khả năng tốt nhất để đào tạo, bồi dưỡng tiếp nâng cao năng lực đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ của trường đại học.

Tiếp đến là tỷ lệ GV có độ tuổi từ 30 trở xuống (thấp nhất là trường ĐHCN Việt - Hưng 8,28%, cao nhất là trường ĐHCN Quảng Ninh 32,91%).

Đây là lực lượng GV trẻ, được đào tạo cơ bản, là nguồn quan trọng để đào tạo, bồi dưỡng trở thành những GV có năng lực tốt.

Giảng viên có độ tuổi từ 41 - 50 , đây là lực lượng GV ở độ tuổi trưởng thành nhất cả về kinh nghiệm, cả về trình độ, năng lực. Họ có khả năng đóng góp lớn nhất đối với nhà trường. Thực tế, độ tuổi này có tỷ lệ không cao (thấp nhất là trường ĐHCN Việt - Hung 11,38%, cao nhất là trường ĐH Sao Đỏ 19,42%).

Giảng viên có độ tuổi trên 50 chiếm tỷ lệ thấp (thấp nhất là trường ĐHCN Việt - Hung 10,44%, cao nhất là trường ĐH Sao Đỏ 15,63%). Như vậy số GV đến tuổi nghỉ hưu hàng năm trong khoảng thời gian 10 năm tới chỉ khoảng từ 1-2%/năm. Điều đó cũng có nghĩa là số lượng GV của các trường tương đối ổn định. Số GV tuyển mới ít. Vì vậy, đào tạo bồi dưỡng nâng cao năng lực ĐNGV là công việc đặc biệt quan trọng và cấp thiết đối với các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương trong giai đoạn hiện nay.

2.3.1.2. Cơ cấu trình độ đào tạo

Số lượng và trình độ nhân lực qua báo cáo tổng kết của 4 trường đại học trực thuộc Bộ Công thương là: ĐHCN Quảng Ninh, Đại học Sao đỏ, ĐHCN Việt Trì, ĐHCN Việt-Hung trong 3 năm học gần đây được thể hiện qua các bảng 2.7, bảng 2.8, bảng 2.9, bảng 2.10, bảng 2.11 dưới đây:

Bảng 2.7. Số lượng và trình độ nhân lực các trường năm học 2011 - 2012

(Đơn vị: người)

TT	Tên trường	Tổng số	Chức danh		Trình độ nhân lực cơ hữu				
			GS	PGS	TS	Th.S	ĐH	CD	Khác
1	ĐHCN Quảng Ninh	373	2	12	27	146	160	5	35
2	ĐH Sao Đỏ	584	0	1	39	368	129	4	44
3	ĐHCN Việt Trì	507	5	15	58	191	210	8	40
4	ĐH CN Việt - Hung	346	0	0	42	186	98	5	15
	<i>Tổng chung</i>	<i>1810</i>	<i>2</i>	<i>28</i>	<i>166</i>	<i>891</i>	<i>597</i>	<i>22</i>	<i>134</i>

(Nguồn Bộ Công thương, Tài liệu hội nghị tổng kết công tác đào tạo, đào tạo bồi dưỡng năm học 2011 - 2012, tháng 10 năm 2012)

Năm học 2011-2012, trường ĐHCN Quảng Ninh đã bước vào năm thứ ba, trường ĐH Sao Đỏ bước vào năm thứ hai, trường ĐHCN Việt Trì và ĐHCN Việt-Hung bước vào năm đầu tiên đào tạo ở bậc đại học.

Để chuẩn bị cho đề án nâng cấp trở thành trường đại học, ngoài việc tích cực cử GV đi làm NCS, các nhà trường đã thu hút được một số lượng TS đến tham gia trở thành lực lượng cơ hữu của trường: ĐHCN Việt Trì có tới 58 TS, 5 GS, 15 PGS; ĐHCN Quảng Ninh có 27 TS, 02 GS và 12 PGS; ĐH Sao Đỏ có 39 TS; ĐHCN Việt-Hung có 42 TS như số liệu thống kê ở bảng 2.7 trên đây. Đó là điều kiện hết sức quan trọng giúp các nhà trường triển khai thành công nhiệm vụ mới (tuyển sinh và đào tạo ở bậc đại học).

Năm học 2012-2013, số nhân lực có trình độ TS của trường ĐHCN Quảng Ninh và trường ĐH Sao Đỏ giữ được ổn định. Trường ĐHCN Việt Trì và trường ĐHCN Việt-Hung có sự giảm khá nhanh. So với năm học 2012-2013: Trường ĐHCN Việt Trì giảm từ 58 TS xuống còn 20 TS (giảm 38 TS). Trường ĐHCN Việt-Hung giảm từ 42 TS xuống còn 24 TS (giảm 18 TS). Tính chung cả 4 trường sau một năm học giảm 56 TS bằng 33,7%. Nguyên nhân là do nhiều TS đến với các trường này xuất phát từ quan hệ tình cảm mang tính giúp đỡ, thực chất họ đã có chỗ làm việc khác tốt hơn nhiều. Nguyên nhân thứ hai là do cơ chế và môi trường làm việc của các trường này chưa đủ sức hút để giữ chân những người có trình độ cao.

Số GV có trình độ thạc sĩ khá ổn định. Họ là lực lượng GV cũ của nhà trường nên ít có sự biến động. Số liệu thống kê như trong bảng 2.8 dưới đây:

Bảng 2.8. Số lượng và trình độ nhân lực các trường năm học 2012 - 2013
(Đơn vị: người)

TT	Tên trường	Tổng số	Chức danh		Trình độ nhân lực cơ hữu				
			GS	PGS	TS	Th.S	ĐH	CĐ	Khác
1	ĐHCN Quảng Ninh	391	2	11	27	164	160	5	35
	<i>Giảng viên</i>	<i>261</i>	<i>2</i>	<i>11</i>	<i>23</i>	<i>121</i>	<i>111</i>	<i>3</i>	<i>3</i>
	Cán bộ QL và NV	130			4	43	49	2	32
2	ĐH Sao Đỏ	585		1	39	366	129	7	44
	<i>Giảng viên</i>	<i>472</i>		<i>1</i>	<i>37</i>	<i>343</i>	<i>92</i>		
	Cán bộ QL và NV	113			2	23	37	7	44
3	ĐHCN Việt Trì	395			20	227	102	7	39

TT	Tên trường	Tổng số	Chức danh		Trình độ nhân lực cơ hữu				
			GS	PGS	TS	Th.S	ĐH	CD	Khác
	<i>Giảng viên</i>	289			15	195	79		
	Cán bộ QL và NV	106			5	32	23	7	39
4	ĐHCN Việt - Hưng	346			24	204	98	5	15
	<i>Giảng viên</i>	270			19	178	72	1	
	Cán bộ QL và NV	76			5	26	26	4	15
	Tổng chung GV	1292	2	12	94	837	354	4	3
	<i>Tổng chung nhân lực</i>	1717	2	12	110	961	489	24	133

(Nguồn Bộ Công thương, Tài liệu hội nghị tổng kết công tác đào tạo, đào tạo bồi dưỡng năm học 2012 - 2013, tháng 11 năm 2013).

Năm học 2013-2014 theo thống kê ở bảng 2.9 cho thấy số nhân lực có trình độ TS của cả 04 trường tiếp tục giảm so với năm học trước: tổng số TS còn 99 người, giảm 11 người; số GS, PGS còn 06 người giảm 08 người. So với năm học 2011-2012 thì số GV trình độ TS đã giảm 67 người bằng 40,36%; Số GS, PGS giảm 24 người bằng 80%. Đây thật sự là một nguy cơ đối với các nhà trường ngay trong những năm đầu của trường đại học. Các trường cần phải có giải pháp phù hợp mang tính khả thi cao để nhanh chóng khắc phục sự thiếu hụt trầm trọng về trình độ đào tạo của ĐNGV như hiện nay.

Bảng 2.9. Số lượng và trình độ nhân lực các trường năm học 2013 - 2014
(Đơn vị: người)

TT	Tên trường	Tổng số	Chức danh		Trình độ nhân lực cơ hữu				
			GS	PGS	TS	Th.S	ĐH	CD	Khác
1	ĐHCN Quảng Ninh	361	0	2	16	174	142	0	29
	<i>Giảng viên</i>	234		2	11	129	94		
	Cán bộ QL và NV	127			5	45	48		29
2	ĐH Sao Đỏ	494	0	4	37	374	78	0	5
	<i>Giảng viên</i>	448		4	34	350	64		
	Cán bộ QL và NV	46			3	24	14		5
3	ĐHCN Việt Trì	395			22	200	127	7	39
	<i>Giảng viên</i>	254			19	149	86		
	Cán bộ QL và NV	141			13	41	41	7	39
4	ĐHCN Việt - Hưng	360			24	208	115	6	7
	<i>Giảng viên</i>	290			21	190	79		

TT	Tên trường	Tổng số	Chức danh		Trình độ nhân lực cơ hữu				
			GS	PGS	TS	Th.S	ĐH	CD	Khác
	Cán bộ QL và NV	70			3	18	36	6	7
	Tổng chung GV	1226	0	6	85	818	323	0	0
	<i>Tổng chung nhân lực</i>	<i>1610</i>	<i>0</i>	<i>6</i>	<i>99</i>	<i>956</i>	<i>462</i>	<i>13</i>	<i>80</i>

(Nguồn Bộ Công thương, Tài liệu hội nghị tổng kết công tác đào tạo, đào tạo bồi dưỡng năm học 2013 - 2014, tháng 10 năm 2014).

Tổng hợp chung kết quả khảo sát thực trạng ở 4 trường đại học về quy mô đào tạo, số lượng và trình độ ĐNGV qua 4 năm gần đây được thể hiện trong bảng 2.10 dưới đây:

Bảng 2. 10. Số liệu GV và SV các trường từ năm 2011 đến năm 2014
(Đơn vị : Người)

Năm học	2011 - 2012	2012 - 2013	2013 - 2014
Số lượng giảng viên	1.326	1.292	1.226
Trình độ Tiến sỹ	142	94	85
Tỷ lệ %	10,70	7,27	6,93
Trình độ Thạc sỹ	848	837	818
Tỷ lệ %	63,95	64,78	66,72
Số lượng sinh viên	30.129	25.066	20.905
Tỷ lệ sinh viên/giảng viên	23/1	19/1	17/1

Số liệu ở bảng 2.10 cho thấy:

Số lượng GV các trường có sự giảm nhẹ và giảm liên tục từ năm 2011 đến 2014, mỗi năm giảm bình quân 3,7%. Đó là số GV giảm tự nhiên do đến tuổi nghỉ hưu hoặc do chuyển công tác. Quy mô đào tạo của các trường cũng giảm khoảng 500 sinh viên/năm (khoảng 16%/năm). Tỷ lệ sinh viên/giảng viên luôn ở mức thấp hơn so với quy định. Tỷ lệ này ở năm học 2011-2012 là 23SV/1GV, ở năm học 2012-2013 là 19 SV/1GV, ở năm học 2013-2014 là 17 SV/1GV. Như vậy tỷ lệ SV/GV cũng giảm liên tục qua các năm do quy mô đào tạo các bậc dưới đại học giảm nhanh và sẽ kết thúc, trong khi đó quy mô tuyển sinh đại học chưa tăng tương xứng.

Về trình độ của ĐNGV của tất cả các trường còn đang ở mức quá thấp với yêu cầu. Tỷ lệ GV đạt trình độ TS chỉ chiếm 10,7% ở năm học 2011-2012, giảm xuống còn 7,27% ở năm học 2012-2013 và 6,93% ở năm học 2013-2014.

Theo quyết định số: 121/2007/QĐ-TTg ngày 27 tháng 07 năm 2007 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt quy hoạch mạng lưới các trường đại học, cao đẳng giai đoạn 2006 - 2020, đến năm 2020 có trên 90% GV đại học và trên 70% GV cao đẳng có trình độ thạc sĩ trở lên; có trên 75% GV đại học và ít nhất 20% GV cao đẳng có trình độ TS thì thực trạng trình độ ĐNGV hiện tại của các trường đại học thuộc Bộ Công thương còn cách rất xa so với yêu cầu. Điều này trở thành thách thức lớn nhất đối với các nhà trường.

2.3.2. Năng lực đội ngũ giảng viên

Để đánh giá thực trạng năng lực ĐNGV trường đại học trực thuộc Bộ Công thương, tác giả đã tiến hành khảo sát trên cơ sở chọn 200 mẫu đại diện cho toàn bộ số GV (120 người) và CBQL (80 người) đang công tác tại 04 trường đại học là: ĐHCN Quảng Ninh, Đại học Sao Đỏ, ĐHCN Việt Trì và ĐHCN Việt - Hưng. Kết quả khảo sát riêng của từng trường (xem phụ lục 1).

Dưới đây là tổng hợp kết quả khảo sát thực trạng năng lực ĐNGV chung cả 04 trường:

2.3.2.1. Mức độ đáp ứng khung năng lực của đội ngũ giảng viên

1) Nhóm năng lực tìm hiểu đối tượng và môi trường giáo dục

Thực trạng năng lực này của ĐNGV được đánh giá thông qua 03 chỉ báo. Kết quả khảo sát ghi trong bảng 2.11.

Bảng 2.11. Mức độ đáp ứng năng lực tìm hiểu đối tượng và môi trường giáo dục

(Đơn vị: %)

TT	Năng lực tìm hiểu đối tượng và môi trường giáo dục	Mức độ đánh giá				
		Rất yếu	Yếu	Tr. bình	Khá	Tốt
1	Hiểu biết đối tượng giáo dục			26	69.5	4.5
2	Hiểu biết môi trường giáo dục			22	68.5	9.5
3	Xây dựng môi trường dạy học, giáo dục			7.5	84.5	8
	Cộng chung			18.5	74.2	7.3

Bảng ở bảng 2.11 cho thấy: đa số GV đều có sự hiểu biết, nắm bắt về đối tượng giáo dục, về môi trường giáo dục cũng như khả năng tham gia xây dựng môi trường dạy học và giáo dục. Các ý kiến được hỏi đều đánh giá ở mức độ trung bình, khá và tốt, không có yếu kém. Trong đó tỷ lệ đánh giá đáp ứng ở mức “khá” là cao nhất đối với cả 3 năng lực (từ gần 70% đến trên 80%). Năng lực xây dựng môi trường dạy học và giáo dục được đánh giá là tốt nhất với tỷ lệ 84,5% khá, 8% tốt. Các nhà trường cần duy trì và phát huy năng lực này của ĐNGV.

2) Nhóm năng lực dạy học

Đánh giá thực trạng năng lực dạy học của ĐNGV qua 18 chỉ báo. Kết quả khảo sát như trong bảng 2.12 bên dưới.

Kết quả khảo sát cho thấy các năng lực có trên 80% CBQL và GV được hỏi đánh giá là đáp ứng ở mức độ “khá” gồm có: năng lực hiểu biết về cấu trúc và nội dung chương trình môn học (80.5%); năng lực lập kế hoạch dạy học môn học (83%); năng lực lập kế hoạch bài dạy/giáo án (81%); năng lực quản lý hồ sơ dạy học (80,5%). Ngoài ra có một tỷ lệ đánh giá là đáp ứng ở mức độ “tốt”. Có thể nói kết quả khảo sát phản ánh tương đối đúng với thực tế vì đây là những năng lực mà GV sử dụng để thực hiện những công việc khá quen thuộc ngay từ khi còn giảng dạy ở các bậc dưới đại học.

Bảng 2.12. Mức độ đáp ứng năng lực dạy học

(Đơn vị: %)

TT	Năng lực dạy học	Mức độ đánh giá				
		Rất yếu	Yếu	Tr. bình	Khá	Tốt
1	Hiểu biết về cấu trúc và nội dung chương trình môn học			12	80.5	7.5
2	Nắm vững kiến thức môn học		4	19.5	76	0.5
3	Kỹ năng thực hành chuyên môn/môn học			18	77.5	4.5
4	Hiểu về mối quan hệ giữa môn học đang giảng dạy với các môn học khác trong kế hoạch dạy học của ngành/chuyên ngành đào tạo		10	65	25	
5	Lập kế hoạch dạy học môn học			10.5	83	6.5
6	Lập kế hoạch bài dạy/giáo án		3	6	81	10
7	Khai thác và xử lý thông tin để chuẩn bị các học liệu phục vụ dạy học		5	66.5	28.5	
8	Chuẩn bị phương tiện dạy học và chuẩn bị		5	62	33	

TT	Năng lực dạy học	Mức độ đánh giá				
		Rất yếu	Yếu	Tr. bình	Khá	Tốt
	các điều kiện dạy học khác					
9	Thực hiện kế hoạch dạy học và chương trình môn học, đảm bảo tiến độ theo kế hoạch		4	62	31.5	2.5
10	Vận dụng các chiến lược (phương pháp, kỹ thuật) dạy học			70.5	29.5	
11	Vận dụng các hình thức tổ chức dạy học (dạy học có hướng dẫn SV tự nghiên cứu, dạy học theo nhóm, dạy học theo dự án, dạy học hợp tác...)		1.5	71	27.5	
12	Gắn dạy học lý thuyết với hướng dẫn thực hành môn học, với thực tiễn		7.5	59	32	1.5
13	Hướng dẫn thực hành môn học /thực tập		5	22	70.5	2.5
14	Có kỹ năng quản lý lớp học, xử lý được những tình huống xung đột trong lớp học		11	67	22	
15	Dạy học tích hợp kiến thức, kỹ năng môn học, tích hợp lý thuyết chuyên môn và thực hành để hình thành năng lực cho SV		11	67.5	21.5	
16	Dạy học phân hóa theo năng lực và sở trường của SV		13.5	67	19.5	
17	Sử dụng phương tiện dạy học		3	63	34	
18	Quản lý hồ sơ dạy học		1.5	16.5	80.5	1.5
	Cộng chung		4.5	44.1	48.1	2.3

Những năng lực được đánh giá là đáp ứng ở mức “khá” nhưng với tỷ lệ ý kiến đánh giá thấp hơn gồm có: nắm vững kiến thức môn học (76%); kỹ năng thực hành chuyên môn/môn học (77,5%); hướng dẫn thực hành môn học /thực tập (70,5%). Kết quả này phản ánh năng lực dạy thực hành và hướng dẫn thực tập là mặt nổi trội của GV các trường đại học Bộ Công thương, do họ đã từng gắn bó với đào tạo CNKT, TCCN là những bậc đào tạo nặng về thực hành, thực tập, thực tế.

Những năng lực được đánh giá chỉ đáp ứng ở mức “trung bình” và có một tỷ lệ đánh giá còn “yếu” đó là: năng lực hiểu về mối quan hệ giữa môn học đang giảng dạy với các môn học khác trong kế hoạch dạy học của ngành/chuyên ngành đào tạo (65% trung bình, 10% yếu); khai thác và xử lý thông tin để chuẩn bị các học liệu phục vụ dạy học (66,5% trung bình, 5% yếu); chuẩn bị phương tiện dạy học và chuẩn bị các điều kiện dạy học khác (62% trung bình, 5% yếu); vận dụng các chiến lược (phương pháp, kỹ thuật) dạy học (70,5% trung bình); vận dụng các hình thức tổ chức dạy học : dạy học

có hướng dẫn SV tự nghiên cứu, dạy học theo nhóm, dạy học theo dự án, dạy học hợp tác,... (71% trung bình; 1,5% yếu); kỹ năng quản lý lớp học, xử lý được những tình huống xung đột trong lớp học (67%; 11% yếu); dạy học tích hợp kiến thức, kỹ năng môn học, tích hợp lý thuyết chuyên môn và thực hành để hình thành năng lực cho SV (67,5% trung bình, 11% yếu); dạy học phân hóa theo năng lực và sở trường của SV (67% trung bình, 13,5% yếu); sử dụng phương tiện dạy học (63% trung bình, 3% yếu).

Kết quả trên cho thấy GV các trường đại học thuộc Bộ Công thương chưa thật sự đáp ứng được yêu cầu về phương pháp giảng dạy ở bậc đại học, đặc biệt trước yêu cầu của sự nghiệp đổi mới giáo dục, đào tạo và bối cảnh hội nhập quốc tế. Một số năng lực như: dạy học tích hợp kiến thức, kỹ năng môn học, tích hợp lý thuyết chuyên môn và thực hành để hình thành năng lực cho SV, dạy học phân hóa theo năng lực và sở trường của SV là yêu cầu mới hiện nay về đổi mới phương pháp giáo dục nhưng lại có tỷ lệ đánh giá “yếu” (11%; 13,5%). Vì vậy đây là điểm cần quan tâm tập trung bồi dưỡng cho ĐNGV.

3) Nhóm năng lực giáo dục và tư vấn

Việc đánh giá thực trạng năng lực giáo dục và tư vấn của ĐNGV được thực hiện thông qua 5 chỉ báo. Kết quả khảo sát được ghi bảng 2.13.

Bảng 2.13. Mức độ đáp ứng năng lực giáo dục và tư vấn

(Đơn vị: %)

TT	Năng lực giáo dục và tư vấn	Mức độ đánh giá				
		Rất yếu	Yếu	Tr. bình	Khá	Tốt
1	Lập kế hoạch các hoạt động giáo dục		8	78.5	13.5	
2	Giáo dục qua các hoạt động dạy học		8.5	66	21.5	4
3	Giáo dục qua công tác chủ nhiệm lớp và các hoạt động giáo dục khác		3	71	26	
4	Tổ chức các hoạt động giáo dục trải nghiệm, các hoạt động văn hóa, thể thao		4.5	79	15.5	
5	Tư vấn học tập, tư vấn nghề nghiệp và việc làm cho sinh viên		18.5	75	6.5	
	Cộng chung		8.5	73.9	16.6	0.8

Qua bảng số liệu tổng hợp cho chúng ta thấy năng lực giáo dục và tư vấn của GV đạt ở mức độ trung bình là đa số. Trong đó có các năng lực: lập kế hoạch các hoạt động giáo dục (78,5%); giáo dục qua các hoạt động dạy học (66%); giáo dục qua công tác chủ nhiệm lớp và các hoạt động giáo dục khác

(71%); tổ chức các hoạt động giáo dục trải nghiệm, các hoạt động văn hóa, thể thao (79%); tư vấn học tập, tư vấn nghề nghiệp và việc làm cho sinh viên (75%) là những năng lực đạt ở mức độ trung bình khá cao.

Những nội dung có tỷ lệ CBQL và GV được hỏi đánh giá ở mức yếu như: năng lực tư vấn học tập, tư vấn nghề nghiệp và việc làm cho sinh viên (18,5%); giáo dục qua các hoạt động dạy học (8,5%); lập kế hoạch các hoạt động giáo dục (8%).

Kết quả trên cho thấy năng lực giáo dục và tư vấn của ĐNGV các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương chưa cao. Các GV chưa quan tâm đến năng lực giáo dục, chỉ xem năng lực này là phụ mà chưa chú ý trau dồi. Đây là một trong những trở ngại khiến cho năng lực giáo dục của ĐNGV chưa được đáp ứng cao, cần phải sớm quan tâm khắc phục.

4) Nhóm năng lực đánh giá kết quả học tập và rèn luyện của sinh viên

Năng lực này được đánh giá thông qua 6 chỉ báo. Kết quả khảo sát ghi trong bảng 2.14.

Bảng 2.14. Mức độ đáp ứng năng lực đánh giá kết quả học tập và rèn luyện của sinh viên

(Đơn vị: %)

TT	Năng lực đánh giá kết quả học tập và rèn luyện của SV	Mức độ đánh giá				
		Rất yếu	Yếu	Tr. bình	Khá	Tốt
1	Đánh giá kết quả học tập dựa trên năng lực của SV		4	40.5	55.5	
2	Đánh giá kết quả rèn luyện của SV		2.5	41	56.5	
3	Phản hồi thông tin cho các đối tượng về kết quả đánh giá kết quả học tập và rèn luyện của SV; phản hồi thông tin của doanh nghiệp và người tốt nghiệp về chất lượng đào tạo			35	62.5	2.5
4	Sử dụng kết quả đánh giá để cải thiện chất lượng dạy học và giáo dục		5	71.5	23.5	
5	Hỗ trợ SV tự đánh giá và điều chỉnh, cải thiện kết quả học tập, rèn luyện		4.5	75.5	20	
6	Chuẩn bị và hỗ trợ SV học suốt đời		7	68	24	1
	Cộng chung		3.8	55.3	40.3	0.6

Đa số ý kiến đánh giá ở mức khá đối với các năng lực: đánh giá kết quả học tập dựa trên năng lực của sinh viên (55,5%); đánh giá kết quả rèn luyện

của sinh viên (65,5%); phản hồi thông tin cho các đối tượng về kết quả đánh giá kết quả học tập và rèn luyện của sinh viên, phản hồi thông tin của doanh nghiệp và người tốt nghiệp về chất lượng đào tạo (62,5%), còn lại là đánh giá ở mức trung bình, rất ít ý kiến đánh giá ở mức tốt hoặc yếu.

Các ý kiến đánh giá ở mức trung bình với tỷ lệ khá cao đối với các năng lực: sử dụng kết quả đánh giá để cải thiện chất lượng dạy học và giáo dục (71,5%); hỗ trợ sinh viên tự đánh giá và điều chỉnh, cải thiện kết quả học tập, rèn luyện (75,5%); chuẩn bị và hỗ trợ sinh viên học suốt đời (68%).

Kết quả trên đây phản ánh ĐNGV có khả năng đánh giá kết quả học tập, rèn luyện của SV cũng như phản hồi thông tin đánh giá kết quả học tập và rèn luyện của SV tương đối tốt. Tuy nhiên, việc sử dụng kết quả đánh giá để cải thiện chất lượng dạy học và giáo dục, việc hỗ trợ SV tự đánh giá và điều chỉnh, cải thiện kết quả học tập, rèn luyện cũng như hỗ trợ SV học tập suốt đời đang có nhiều hạn chế cần được khắc phục bằng việc bồi dưỡng nâng cao năng lực cho ĐNGV.

5) Nhóm năng lực hợp tác trong dạy học và giáo dục

Năng lực này được đánh giá thông qua 3 chỉ báo. Kết quả khảo sát ghi trong bảng 2.15.

Bảng 2.15. Mức độ đáp ứng năng lực hợp tác trong dạy học và giáo dục

(Đơn vị: %)

TT	Năng lực hợp tác trong dạy học và giáo dục	Mức độ đánh giá				
		Rất yếu	Yếu	Tr. bình	Khá	Tốt
1	Hợp tác, phối hợp với đồng nghiệp trong trường			8.5	78	13.5
2	Hợp tác, phối hợp với SV và nhà trường		6	68	26	
3	Hợp tác hiệu quả với các trường, địa phương liên kết và doanh nghiệp, cơ sở sử dụng SV sau khi tốt nghiệp		8	70	22	
	Cộng chung		4.7	48.8	42	4.5

Qua bảng số liệu cho chúng ta thấy: năng lực hợp tác, phối hợp với đồng nghiệp trong trường được đánh giá cao nhất với tỷ lệ 78% đánh giá ở mức khá, 13,5% đánh giá ở mức tốt. Hai năng lực còn lại đánh giá ở mức trung bình là: hợp tác, phối hợp với SV, phụ huynh và nhà trường (68%);

Hợp tác hiệu quả với các trường, địa phương liên kết và doanh nghiệp, cơ sở sử dụng SV sau khi tốt nghiệp (70%). Đây là 2 năng lực rất quan trọng cần được nâng cao cho ĐNGV nhằm thực hiện tốt nguyên lý phối hợp giáo dục giữa gia đình, nhà trường và xã hội.

6) Nhóm năng lực phát triển chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm; rèn luyện đạo đức nghề nghiệp, phẩm chất công dân

Đánh giá thực trạng ĐNGV theo những năng lực này qua 6 chỉ báo. Kết quả khảo sát như trong bảng 2.16.

Bảng 2.16. Mức độ đáp ứng năng lực phát triển chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm; đạo đức nghề nghiệp, phẩm chất công dân

(Đơn vị: %)

TT	Năng lực phát triển chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm; rèn luyện đạo đức nghề nghiệp, phẩm chất công dân.	Mức độ đánh giá				
		Rất yếu	Yếu	Tr. bình	Khá	Tốt
1	Tự đánh giá của GV về năng lực và phẩm chất của bản thân			21	67	12
2	Bồi dưỡng, tự bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm		4	65	24.5	6.5
3	Hiểu biết và chấp hành chủ trương, đường lối của Đảng; chính sách, pháp luật của nhà nước, quy chế, quy định của ngành			28	30.5	41.5
4	Chấp hành Luật giáo dục đại học, điều lệ, quy chế, quy định của ngành			10	42.5	47.5
5	Giữ gìn phẩm chất, danh dự, uy tín của nhà giáo			34	11	55
6	Thực hiện nghĩa vụ và trách nhiệm của công dân			15	42.5	42.5
	Cộng chung		0.7	28.8	36.3	34.2

Kết quả khảo sát trong bảng 2.16 cho thấy:

Nội dung được đánh giá tốt nhất là: thực hiện nghĩa vụ và trách nhiệm của công dân. Có tới 85% ý kiến đánh giá đã đáp ứng tốt và khá, chỉ có 15% đánh giá ở mức trung bình.

Việc tự đánh giá của GV về năng lực và phẩm chất của bản thân có 79% ý kiến đánh giá đã đáp ứng tốt và khá, 21% đánh giá ở mức trung bình. Việc chấp hành chủ trương đường lối của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước: có 72% ý kiến đánh giá đã đáp ứng tốt và khá, 28% đánh giá ở mức trung bình.

Việc chấp hành Luật giáo dục đại học, điều lệ, quy chế, quy định của ngành được đánh giá là đáp ứng cao nhất với 90% ý kiến đánh giá ở mức khá và tốt, chỉ có 10% đánh giá là mức độ trung bình.

Việc giữ gìn phẩm chất, danh dự, uy tín của nhà giáo có tới 55% ý kiến đánh giá đáp ứng ở mức tốt. Tuy nhiên vẫn có 34% đánh giá ở mức độ trung bình. Vì vậy công tác giáo dục chính trị tư tưởng, đạo đức lối sống cho ĐNGV vẫn cần được các nhà trường chú trọng, quan tâm thường xuyên.

Năng lực được cho là có mức độ đáp ứng thấp đó là bồi dưỡng, tự bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm. Chỉ có 6,5% đánh giá ở mức tốt - thấp nhất trong số năm năng lực thuộc nhóm, đồng thời có tới 65% đánh giá mức độ đáp ứng chỉ ở mức trung bình và 4% ở mức yếu. Điều này cho thấy mức độ đáp ứng về bồi dưỡng, tự bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm của ĐNGV nhà trường còn hạn chế. Đây cũng là một thực tế chung mà các trường đại học đang gặp phải khi thực hiện nhiệm vụ đào tạo ở bậc đại học. Vì vậy, khi phát triển ĐNGV, các trường đại học cần phải đặc biệt quan tâm đến việc bồi dưỡng, tự bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm.

7) Nhóm năng lực nghiên cứu khoa học, dịch vụ cộng đồng

Nhóm năng lực này được đánh giá qua 4 chỉ báo như trong bảng 2.17.

Bảng 2.17. Mức độ đáp ứng năng lực NCKH, dịch vụ cộng đồng

(Đơn vị: %)

TT	Năng lực nghiên cứu khoa học, dịch vụ cộng đồng	Mức độ đánh giá				
		Rất yếu	Yếu	Tr. bình	Khá	Tốt
1	Nghiên cứu, thiết kế, đổi mới CTMH		4.5	25	43.5	27
2	Thiết kế, đổi mới học liệu/tài liệu và thiết bị dạy học		5	18	52	25
3	Nghiên cứu chuyên giao kỹ thuật, công nghệ vào thực tiễn		15.5	66	10.5	8
4	Hướng dẫn SV NCKH và chuyên giao kỹ thuật, công nghệ		12.5	63.5	19	5
	Cộng chung		9.4	43.1	31.3	16.3

Nghiên cứu khoa học trong môi trường nhà trường đại học là một phần quan trọng, nó không những giúp GV củng cố kỹ năng, trình độ chuyên môn mà còn tạo điều kiện cho GV vận dụng kiến thức chuyên môn vào tìm hiểu và giải quyết các vấn đề liên quan. Thực hiện việc NCKH để thiết kế, đổi mới chương trình môn học cũng như thiết kế, đổi mới học liệu/tài liệu và thiết bị dạy học đã được đa số GV quan tâm và làm tương đối tốt. Có 70,5% ý kiến

đánh giá đáp ứng ở mức độ tốt và khá đối với năng lực thiết kế, đổi mới chương trình môn học; 77% ý kiến đánh giá đáp ứng ở mức độ tốt và khá đối với năng lực thiết kế, đổi mới học liệu/tài liệu dạy.

Tuy nhiên, kết quả ở bảng 2.17 cho thấy một thực tế rằng mức độ đạt được của các năng lực: nghiên cứu chuyên giao kỹ thuật, công nghệ vào thực tiễn và hướng dẫn sinh viên NCKH và chuyên giao kỹ thuật, công nghệ của GV đa số dừng lại ở mức trung bình và yếu. Cụ thể: năng lực nghiên cứu chuyên giao kỹ thuật, công nghệ vào thực tiễn có tới 66% đánh giá ở mức trung bình, 15,5% đánh giá ở mức yếu; năng lực hướng dẫn sinh viên NCKH và chuyên giao kỹ thuật, công nghệ có tới 63,5% đánh giá ở mức trung bình, 12,5% đánh giá ở mức yếu. Điều này chứng tỏ khả năng NCKH của ĐNGV các nhà trường còn rất hạn chế. Trong khi NCKH là một trong hai nhiệm vụ chính của người GV đại học. Vì vậy, đây là một vấn đề đáng phải quan tâm khi xác định mục tiêu chiến lược phát triển ĐNGV.

8) Nhóm năng lực chung

Khảo sát đánh giá nhóm năng lực chung của ĐNGV qua 6 chỉ báo. Kết quả trong bảng 2.18.

Bảng 2.18. Mức độ đáp ứng các năng lực chung

(Đơn vị: %)

TT	Các năng lực chung	Mức độ đánh giá				
		Rất yếu	Yếu	Tr. bình	Khá	Tốt
1	Thích ứng với môi trường luôn thay đổi		8.5	69	16.5	6
2	Tham gia các chương trình hợp tác quốc tế		17	60	15	8
3	Năng lực ngoại ngữ		16	56	18	10
4	Năng lực giao tiếp			23	67.5	9.5
5	Ứng dụng CNTT trong dạy học, NCKH và trong các hoạt động khác		4.5	28.5	45	22
6	Hoạt động thực tiễn, hoạt động chính trị - xã hội		6	25	54	15
	Cộng chung		8.7	43.6	36	11.7

Qua bảng số liệu trên có thể nhận thấy rằng mức độ đáp ứng một số năng lực chung của ĐNGV đạt được ở mức độ tốt và khá như: năng lực giao tiếp 77 %; năng lực ứng dụng CNTT trong dạy học, NCKH và trong các hoạt động khác 67 %; năng lực hoạt động thực tiễn, hoạt động chính trị - xã hội 69%. Bên cạnh đó một số năng lực rất quan trọng, cần thiết đối với ĐNGV trong bối cảnh hội nhập nhưng được đánh giá là đáp ứng ở mức trung bình và yếu.

Đó là: năng lực thích ứng với môi trường luôn thay đổi 77,5%; năng lực tham gia các chương trình hợp tác quốc tế 77%; năng lực ngoại ngữ 72%.

Thực tế trên buộc các nhà trường phải có những biện pháp, giải pháp tích cực vừa động viên tạo điều kiện nhưng vừa phải bắt buộc để ĐNGV nhanh chóng nâng cao các năng lực này phục vụ cho hoạt động của mình.

2.3.2.2. *Đánh giá chung*

Qua thực tế khảo sát ĐNGV theo khung năng lực tại 04 trường đại học trực thuộc Bộ Công thương, có thể rút ra một số nhận xét dưới đây:

Những mặt mạnh:

- Đa số GV các nhà trường đều có phẩm chất, tư cách đạo đức tốt; chấp hành nghiêm chủ trương đường lối của Đảng, chính sách pháp luật của nhà nước, các quy định, quy chế của ngành, đồng thời là những công dân tốt, có tinh thần hợp tác, phối hợp gắn bó với nhau trong hoạt động tại nhà trường; có sự hiểu biết về đối tượng và môi trường giáo dục, tham gia tích cực vào quá trình xây dựng môi trường giáo dục và đào tạo.

- ĐNGV có một số năng lực dạy học tương đối vững vàng như: năng lực hiểu biết về cấu trúc và nội dung CTMH; năng lực lập kế hoạch dạy học môn học; năng lực lập kế hoạch bài dạy/giáo án; năng lực quản lý hồ sơ dạy học; năng lực nắm vững kiến thức môn học; khả năng ứng dụng CNTT vào công việc. Đặc biệt do tính đặc thù của các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương nên ĐNGV có kỹ năng thực hành chuyên môn/môn học và năng lực hướng dẫn thực hành môn học /thực tập là những năng lực nổi trội.

- Đa số GV các nhà trường là những người có khả năng giao tiếp xã hội và hoạt động xã hội tốt.

Những hạn chế và nguyên nhân

Bên cạnh những mặt mạnh kể trên, ĐNGV các trường đại học thuộc Bộ Công thương còn có những hạn chế sau cần được khắc phục:

- Phương pháp giáo dục đại học, đặc biệt là các phương pháp giảng dạy tiên tiến cần áp dụng để đổi mới giáo dục như: dạy học tích hợp kiến thức, kỹ năng môn học; tích hợp lý thuyết chuyên môn và thực hành để hình thành

năng lực cho SV; dạy học phân hóa theo năng lực và sở trường của SV là những năng lực còn yếu. Nguyên nhân do ĐNGV đã có thâm niên công tác thì quen với giảng dạy ở bậc thấp, với các phương pháp giảng dạy truyền thống. ĐNGV trẻ được tuyển từ nhiều nguồn không phải từ các trường sư phạm, không có kiến thức cơ bản về sư phạm, kinh nghiệm giảng dạy còn ít. Thêm vào đó năng lực bồi dưỡng, tự bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm lại đang là một trong những điểm yếu của ĐNGV. Công tác quản lý ĐNGV của các nhà trường còn nhiều bất cập, chưa theo kịp được yêu cầu khi nhà trường nâng cấp trở thành trường đại học.

- Năng lực giáo dục và tư vấn của ĐNGV, đặc biệt là tư vấn học tập, tư vấn nghề nghiệp và việc làm cho SV; hỗ trợ SV tự đánh giá và điều chỉnh, cải thiện kết quả học tập, rèn luyện; hỗ trợ SV học tập suốt đời; hợp tác, phối hợp với SV và nhà trường; hợp tác hiệu quả với các trường, địa phương liên kết và doanh nghiệp, cơ sở sử dụng SV sau khi tốt nghiệp là những năng lực còn hạn chế. Nguyên nhân một mặt do GV thiếu kiến thức, kỹ năng làm tư vấn. Mặt khác do các GV chưa quan tâm đến năng lực giáo dục, chỉ xem năng lực này là phụ mà chưa chú ý trau dồi. Về phía các nhà trường chưa có các giải pháp hỗ trợ, đào tạo, bồi dưỡng phù hợp cho ĐNGV.

- Năng lực NCKH của ĐNGV trong đó có năng lực nghiên cứu chuyên giao kỹ thuật, công nghệ vào thực tiễn và hướng dẫn sinh viên NCKH ở mức còn yếu. Nguyên nhân trước hết do trình độ của ĐNGV còn hạn chế. Bản thân GV phải tập chung lo vào việc giảng dạy nên chưa chú ý đến vấn đề NCKH, càng chưa thể quan tâm đến hướng dẫn cho SV tham gia nghiên cứu.

- Một số năng lực rất quan trọng, cần thiết đối với ĐNGV trong bối cảnh hội nhập nhưng hiện đang là điểm yếu nhất đó là: năng lực thích ứng với môi trường luôn thay đổi; năng lực tham gia các chương trình hợp tác quốc tế; năng lực ngoại ngữ. Nguyên nhân chính vẫn là do việc chủ động bồi dưỡng, tự bồi dưỡng kiến thức của GV còn yếu. những năng lực này đòi hỏi người GV phải dành nhiều thời gian và phải thấm nhuần quan điểm học tập suốt đời, song ĐNGV chưa dành cho nó sự quan tâm thích đáng. Về phía nhà trường chưa có biện pháp, giải pháp tích cực đối với vấn đề có tính nóng bỏng này.

2.4. Thực trạng quản lý ĐNGV

Quản lý ĐNGV có vai đặc biệt quan trọng đối với các trường đại học nhằm thực hiện thắng lợi mục tiêu CLPT nhà trường trong bối cảnh hội nhập.

Để đánh giá thực trạng quản lý ĐNGV trường đại học trực thuộc Bộ Công thương, tác giả đã tiến hành khảo sát trên cơ sở chọn 200 mẫu đại diện cho toàn bộ số GV (120 người) và CBQL (80 người) đang công tác tại 04 trường đại học là: ĐHCN Quảng Ninh, Đại học Sao Đỏ, ĐHCN Việt Trì và ĐHCN Việt - Hung. Kết quả khảo sát cho thấy:

(1) Các trường đều đã xây dựng được: *Bản quy hoạch phát triển ĐNGV; Bản chiến lược phát triển nhà trường* trong đó có *nhiệm vụ, nội dung và giải pháp về phát triển ĐNGV*.

(2) Việc công khai, phổ biến các văn bản trên trong phạm vi nhà trường đã được thực hiện tương đối tốt: 91,5% CBQL và GV được hỏi trả lời là nhà trường có *bản quy hoạch phát triển ĐNGV*; 93,5% CBQL và GV được hỏi trả lời là nhà trường có *bản CLPT nhà trường*; và 92% CBQL và GV được hỏi trả lời là trong bản CLPT nhà trường có *“nhiệm vụ, nội dung và giải pháp về phát triển ĐNGV”*. Tuy nhiên vẫn còn một tỷ lệ GV không biết có các văn bản này. Vì vậy, công tác phổ biến quán triệt các văn bản quan trọng của nhà trường cần phải được chú ý làm tốt hơn.

Dưới đây là tổng hợp kết quả khảo sát thực trạng quản lý ĐNGV chung của 4 trường theo từng nội dung.

2.4.1. Lập quy hoạch phát triển ĐNGV

Việc lập quy hoạch phát triển ĐNGV của các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương được đánh giá qua khảo sát thực trạng theo 02 nội dung sau:

(1) Mức độ phù hợp giữa quy hoạch phát triển ĐNGV với CLPT tương lai của nhà trường (đánh giá qua 9 chỉ báo).

(2) Thiết kế hệ thống quản lý ĐNGV dựa vào năng lực nhất quán.

2.4.1.1. Mức độ phù hợp giữa quy hoạch phát triển ĐNGV với CLPT tương lai của nhà trường

Yêu cầu đặt ra trong việc lập quy hoạch phát triển ĐNGV là nó phải phù hợp với CLPT tương lai của nhà trường. Để đánh giá thực trạng vấn đề này ta dựa vào việc đánh giá thông qua 9 chỉ báo, kết quả thể hiện trong bảng 2.19 dưới đây:

Bảng 2.19. Mức độ phù hợp giữa quy hoạch phát triển ĐNGV với CLPT tương lai của nhà trường

(Đơn vị: %)

T T	Nội dung đánh giá	Rất Yếu	Yếu	Tr. bình	Khá	Tốt
1	Mục tiêu của quy hoạch phát triển ĐNGV được xây dựng dựa trên thực trạng hiện nay so với các mục tiêu của CLPT nhà trường tương lai.			66	28.5	5.5
2	Nội dung quy hoạch phát triển ĐNGV về số lượng, chất lượng và cơ cấu <i>được xây dựng dựa trên</i> phân tích và thiết kế vị trí việc làm hiện tại so với tương lai của CLPT nhà trường		21.5	62	16.5	
3	Nội dung quy hoạch phát triển ĐNGV được <i>xem xét điều chỉnh phù hợp</i> với CLPT nhà trường tương lai theo các giai đoạn khác nhau		1.5	44	51	3.5
4	Các nhà quản lý nhân sự là <i>thành viên chính thức của nhóm ra các quyết định mang tính chiến lược</i> của nhà trường		2	41	45	12
5	Các nhà quản lý nhân sự <i>tham gia tích cực vào quá trình phát triển các mục tiêu</i> của CLPT nhà trường			56	36	8
6	Các nhà quản lý các cấp của trường ĐH <i>tham dự tích cực vào quá trình phát triển các mục tiêu</i> của quy hoạch phát triển ĐNGV		12	50	34.5	3.5
7	Quá trình lập quy hoạch phát triển ĐNGV <i>đảm bảo sự tham gia và/hay tham vấn của các bên liên quan</i>		17.5	46.5	30	6
8	Nhà trường xác định được các <i>tiêu chí cụ thể để đánh giá kết quả thực hiện</i> quy hoạch phát triển ĐNGV		11.5	45	35.5	8
9	Văn bản quy hoạch phát triển ĐNGV được <i>công khai</i> theo các kênh khác nhau			31.5	45.5	23
Tính chung			7.3	49.1	35.8	7.7

Thực tế khảo sát cho thấy đa phần các cán bộ, giảng viên nhận thức được tầm quan trọng của quá trình lập quy hoạch phát triển ĐNGV. Tuy nhiên việc đáp ứng các tiêu chí trong lập quy hoạch phát triển đội ngũ lại chưa cao.

Mức độ đánh giá tính chung cho cả 9 chỉ báo đã khảo sát thì: ý kiến đánh giá ở mức độ tốt chỉ là 7.7%, trong khi mức độ trung bình tới 49.1%, mức độ khá là 38.5%, mức độ yếu là 7.3%.

Chỉ báo 2 và 7 được đánh giá kém nhất trong số 9 chỉ báo. Cụ thể:

- Chỉ báo (2): “*Nội dung quy hoạch phát triển ĐNGV về số lượng, chất lượng và cơ cấu được xây dựng dựa trên phân tích và thiết kế vị trí việc làm hiện tại so với tương lai của CLPT nhà trường*” có tới 21.5% ý kiến đánh giá ở mức yếu, 62% đánh giá ở mức trung bình, không có ý kiến đánh giá ở mức tốt.

- Chỉ báo (7): “*Quá trình lập quy hoạch phát triển ĐNGV đảm bảo sự tham gia/hay tham vấn của các bên liên quan*” có tới 17.5% ý kiến đánh giá mức yếu, 46.5% đánh giá mức trung bình, chỉ có 6% ý kiến đánh giá mức tốt.

Có 2 chỉ báo được đánh giá ở mức trung bình khá cao và vẫn có một tỷ lệ đánh giá yếu, đó là chỉ báo 6 và 8:

- Chỉ báo (6) “*Các nhà quản lý các cấp của trường ĐH tham dự tích cực vào quá trình phát triển các mục tiêu của quy hoạch phát triển ĐNGV*” có 50% ý kiến đánh giá ở mức trung bình, 12% ý kiến đánh giá ở mức yếu.

- Chỉ báo (8) “*Nhà trường xác định được các tiêu chí cụ thể để đánh giá kết quả thực hiện quy hoạch phát triển ĐNGV*” có 45% ý kiến đánh giá ở mức trung bình, 11.5% ý kiến đánh giá ở mức yếu.

Các chỉ báo trên là những nội dung quan trọng để đánh giá về mức độ phù hợp giữa quy hoạch phát triển ĐNGV với CLPT tương lai của nhà trường. Điều này cho thấy việc lập quy hoạch phát triển ĐNGV của các nhà trường đang là một khâu yếu cần phải được khắc phục. Bởi vì đây là khâu đầu, quan trọng và quyết định đến hiệu quả của toàn bộ quá trình quản lý phát triển GV trường đại học.

2.4.1.2. Thiết kế hệ thống quản lý ĐNGV dựa vào năng lực

Hệ thống quản lý ĐNGV bao gồm các thành tố: chính sách và quy trình phân tích, thiết kế vị trí công việc, tuyển chọn, quản lý thực hiện, đánh giá, đào tạo, phát triển GV và giao tiếp. Đánh giá nội dung này thông qua 6 chỉ báo, kết quả khảo sát ở bảng 2.20 dưới đây:

Bảng 2.20. Thiết kế hệ thống quản lý ĐNGV dựa vào năng lực

(Đơn vị: %)

TT	Nội dung đánh giá	Rất yếu	Yếu	Trung bình	Khá	Tốt
1	Hệ thống quản lý ĐNGV được thiết kế dựa trên khung năng lực của từng vị trí việc làm của GV		14	48.5	30.5	7

2	Các thành tố của hệ thống quản lý ĐNGV được <i>kết nối chặt chẽ</i> với nhau để thực hiện thành công quy hoạch phát triển ĐNGV	7	41	35.5	16.5
3	Quá trình phát triển từng thành tố của hệ thống quản lý ĐNGV <i>có sự tham gia hoặc tư vấn</i> với các thành tố khác	11	36	28.5	24.5
4	Các đội/nhóm quản lý NNL <i>phối hợp chặt chẽ</i> với nhau khi phát triển từng thành tố của hệ thống quản lý ĐNGV	11	15.5	38.5	35
5	Hệ thống quản lý ĐNGV <i>được xem xét điều chỉnh phù hợp</i> với CLPT của nhà trường theo các giai đoạn khác nhau	1.5	37	37.5	24
6	Hệ thống quản lý ĐNGV được <i>công khai</i> theo các kênh khác nhau		28.5	36	35.5
Tính chung		7.4	34.4	34.4	23.8

Tính chung về kết quả khảo sát thực trạng “*Thiết kế hệ thống quản lý ĐNGV dựa vào năng lực*” cho thấy: mức độ đánh giá tốt và khá là 58.2%, yếu là 7.4%, còn lại là trung bình. Như vậy, việc “*Thiết kế hệ thống quản lý ĐNGV dựa vào năng lực*” là tương đối tốt. Tuy nhiên, khi xem xét kết quả khảo sát ở từng chỉ báo, chúng ta dễ dàng nhận thấy chỉ báo (1) được đánh giá là yếu nhất, chỉ báo (6) được đánh giá là tốt nhất. Cụ thể:

- Chỉ báo (1) “*Hệ thống quản lý ĐNGV được thiết kế dựa trên khung năng lực của từng vị trí việc làm của GV*”, có 14% đánh giá yếu, 48.5% đánh giá trung bình.

- Chỉ báo (6) “*Hệ thống quản lý ĐNGV được công khai theo các kênh khác nhau*” có 35.5% đánh giá tốt, 34.4% đánh giá khá, không có yếu.

Các chỉ báo còn lại được đánh giá ở mức tốt và khá là đa số, tuy vẫn còn một tỷ lệ đánh giá là yếu.

Các thành tố của hệ thống quản lý ĐNGV được kết nối khá chặt chẽ với nhau. Quá trình phát triển từng thành tố của hệ thống quản lý ĐNGV đã có sự tham gia, tư vấn của các thành tố khác. Hệ thống quản lý ĐNGV đã được xem xét điều chỉnh phù hợp với CLPT của nhà trường theo các giai đoạn khác nhau

Tuy nhiên, các trường chưa xây dựng được một cách đầy đủ, phù hợp về khung năng lực cho từng vị trí công việc của GV. Hệ thống quản lý ĐNGV được thiết kế dựa trên khung năng lực chưa thật sự phù hợp.

Qua kết quả thực tế trên, cho thấy các trường cần phải tập trung xây dựng khung năng lực phù hợp với từng vị trí việc làm của GV, vì nó là cơ sở để thiết kế hệ thống quản lý ĐNGV.

2.4.2. Tổ chức, chỉ đạo thực hiện quy hoạch phát triển ĐNGV

2.4.2.1. Phân tích và thiết kế công việc của giảng viên

Thực trạng phân tích và thiết kế công việc của GV được đánh giá thông qua 03 chỉ báo, kết quả như trong bảng 2.21.

Bảng 2.21. Thực trạng phân tích và thiết kế công việc của giảng viên

(Đơn vị: %)

TT	Nội dung đánh giá	Rất yếu	Yếu	Trung bình	Khá	Tốt
1	Chính sách/quy định phân tích và thiết kế công việc của ĐNGV được xây dựng dựa trên so sánh năng lực hiện tại với xu thế phát triển của thị trường lao động liên quan đến CLPT tương lai của nhà trường		12.5	58	29.5	
2	Chính sách/qui định và quy trình phân tích công việc <i>miêu tả rõ ràng được khung năng lực cũng như cơ cấu của từng vị trí việc làm của GV phù hợp với CLPT tương lai của nhà trường</i>		16	55.5	24	4.5
3	Chính sách/qui định và quy trình thiết kế công việc <i>xác định rõ ràng được cách làm việc cho từng vị trí việc làm của GV phù hợp với CLPT tương lai của nhà trường.</i>		11	61	23	5
Trung bình			13.2	58.2	25.5	3.2

Ở nội dung này chúng ta có thể thấy ba chỉ báo được đem ra khảo sát đều có kết quả đánh giá ở mức trung bình là cao nhất (chỉ báo 1 là 58%, chỉ báo 2 là 55.5%, chỉ báo 3 là 61%). Cả 3 chỉ báo đều có ý kiến đánh giá ở mức yếu: thấp nhất là 11% (chỉ báo 3), cao nhất là 16% (chỉ báo 2). Kết quả đánh giá chung cho cả 3 chỉ báo như sau: tốt 3.2%, khá 25.5%, trung bình 58.2%, kém 13.2%. Kết quả này cho thấy nội dung “**Phân tích và thiết kế công việc của giảng viên**” của các nhà trường đang là khâu yếu”, cần được khắc phục.

Cùng với quá trình quan sát và thu thập ý kiến qua phỏng vấn, cho thấy việc phân tích và thiết kế công việc của ĐNGV còn chung chung, thiếu cụ thể,

chưa xây dựng dựa trên so sánh năng lực hiện tại với xu thế phát triển của thị trường lao động; chưa miêu tả rõ ràng khung năng lực, cơ cấu của từng vị trí công việc cũng như cách làm việc cho từng vị trí công việc của GV phù hợp với CLPT tương lai của nhà trường. Đây là vấn đề khó và là yếu điểm của các nhà trường.

2.4.2.2. Tuyển dụng giảng viên mới

Trong những năm qua, công tác tuyển dụng ĐNGV của các trường đại học thuộc Bộ Công thương được thực hiện chủ yếu dựa trên cơ sở kế hoạch công tác năm học của nhà trường, theo quy mô tuyển sinh. Về cơ bản, công tác tuyển dụng được triển khai thực hiện đúng quy chế, quy định của Bộ và những quy định của pháp luật về tuyển dụng lao động. Quy trình tuyển dụng được thực hiện một cách công khai, đảm bảo đúng đối tượng, số lượng và các tiêu chuẩn tuyển dụng.

Đánh giá về thực trạng công tác tuyển dụng GV thông qua 6 chỉ báo ở bảng 2.22.

Qua bảng số liệu chúng ta có thể thấy những nội dung tuyển dụng GV đã được các nhà trường làm tốt đó là: việc xác định số lượng cũng như cơ cấu của vị trí mới cần tuyển dụng theo quy hoạch phát triển ĐNGV của nhà trường (79% ý kiến đánh giá tốt và khá) ; công khai thông tin tuyển dụng GV mới (75% ý kiến đánh giá tốt và khá) ; Tổ chức lựa chọn được GV mới (79.5% ý kiến đánh giá tốt và khá). Quá trình lựa chọn GV mới công bằng và khả thi được đánh giá là tương đối tốt (63.5% tốt và khá, 31.5% trung bình).

Bảng 2.22. Thực trạng tuyển dụng giảng viên

(Đơn vị: %)

TT	Nội dung	Rất yếu	Yếu	Trung bình	Khá	Tốt
1	Số lượng cũng như cơ cấu của vị trí mới cần tuyển dụng được xác định theo quy hoạch phát triển ĐNGV theo các giai đoạn phát triển khác nhau của nhà trường			11	62.5	26.5
2	Nhà trường xác định rõ ràng được khung năng lực cho từng vị trí cần tuyển dụng GV mới dựa trên phân tích và thiết kế công việc của vị trí cần tuyển dụng		15	53	25.5	6.5
3	Thông tin tuyển dụng GV mới được công		4.5	20.5	49.5	25.5

TT	Nội dung	Rất yếu	Yếu	Trung bình	Khá	Tốt
	khai theo các kênh khác nhau (website nhà trường, các phương tiện thông tin đại chúng, hiệp hội nghề nghiệp...)					
4	Nhà trường kết hợp sử dụng các kỹ thuật khác nhau (viết, phỏng vấn...) để lựa chọn được GV mới		3.5	17	57	22.5
5	Nhà trường đảm bảo lựa chọn được GV mới có đủ năng lực để hoàn thành các mục tiêu của CLPT theo các giai đoạn khác nhau		15.5	54	23.5	7
6	Quá trình lựa chọn GV mới được thực hiện công bằng và khả thi		5	31.5	43.5	20
Trung bình			7.3	31.2	43.6	18

Bên cạnh đó có 02 nội dung được đánh giá là vẫn còn yếu đó là : xác định rõ ràng khung năng lực cho từng vị trí cần tuyển dụng GV mới, đánh giá ở mức trung bình có 53%, ở mức yếu có 15% ; đảm bảo lựa chọn được GV mới có đủ năng lực để hoàn thành các mục tiêu của CLPT, có 54% đánh giá ở mức trung bình và 15.5% đánh giá ở mức yếu.

Đánh giá chung về công tác tuyển dụng ĐNGV mới của các trường đại học cơ bản đạt được ở mức tốt và khá là chủ yếu với tỷ lệ tính chung là 61.6%, mức trung bình là 31.2% và vẫn còn tồn tại mức yếu 7.3%.

Đi sâu đánh giá thực chất cho thấy: việc tuyển dụng của các nhà trường vẫn chủ yếu theo kiểu “ăn đong” do không dự đoán được quy mô tuyển sinh cho cả một giai đoạn sát với thực tế. Vì thế chưa có nguồn GV dự phòng. Việc ra quyết định tuyển dụng vẫn tập trung vào quyền lực của Hiệu trưởng là chính, thông qua các thủ tục hành chính do phòng tổ chức cán bộ thực hiện, còn các khoa và tổ bộ môn chỉ được tham gia với tư cách là thành viên hội đồng, nhận xét đánh giá về góc độ chuyên môn nên chưa phát huy được quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm của cấp quản lý trực tiếp. Mặt khác, công tác tuyển dụng có những thời điểm còn bị kéo dài do khó khăn về nguồn tuyển, dẫn đến việc phải hạ thấp bớt các tiêu chí tuyển dụng ở một số vị trí việc làm. Việc tuyển dụng GV có trình độ tiến sĩ hết sức khó khăn.

2.4.2.3. Quản lý sử dụng giảng viên

Việc sử dụng ĐNGV ở các nhà trường được phân cấp cho các khoa và tổ bộ môn. Về cơ bản, việc sử dụng và bố trí ĐNGV là hợp lý, GV được giao nhiệm vụ đúng, phù hợp với chuyên môn được đào tạo, tạo điều kiện để họ làm việc theo năng lực, sở trường của mình.

Thực trạng về vấn đề này được thông qua khảo sát đánh giá với 03 chỉ báo có kết quả trong bảng 2.23 đã phản ánh nhận xét trên là đúng.

Bảng 2.23. Thực trạng đánh giá quản lý sử dụng giảng viên

(Đơn vị: %)

TT	Nội dung đánh giá	Rất yếu	Yếu	Trung bình	Khá	Tốt
1	Phân bổ và sử dụng GV đảm bảo phù hợp giữa năng lực và yêu cầu của từng vị trí công việc			30	58	12
2	Nhà trường khuyến khích ĐNGV tham gia vào quá trình ra quyết định liên quan đến chức năng, nhiệm vụ của GV			29	45	26
3	Nhà trường thực hiện được cơ chế kiểm soát đảm bảo GV thực hiện đúng chức năng, nhiệm vụ của mình			36.5	51.5	12
Trung bình				31.8	51.5	16.7

Tuy nhiên qua khảo sát cho thấy việc quản lý sử dụng GV cũng còn một số vấn đề cần phải tiếp tục cải tiến. Tỷ lệ tính chung khi đánh giá về quản lý sử dụng GV vẫn còn 31.8% ý kiến cho rằng chỉ đạt ở mức trung bình.

Các nhà trường cần khuyến khích ĐNGV tham gia vào quá trình ra quyết định liên quan đến chức năng, nhiệm vụ của GV; thực hiện cơ chế kiểm soát để đảm bảo GV thực hiện đúng chức năng, nhiệm vụ của mình; chú trọng xây dựng môi trường văn hóa hợp tác trong quan hệ làm việc giữa CBQL với GV, giữa GV với nhau, giữa GV với SV; đưa ra nhiều chính sách thu hút GV có chất lượng cao, khen thưởng kỷ luật công bằng và phải xây dựng được cơ chế bắt buộc để GV nỗ lực phấn đấu đạt các yêu cầu năng lực theo vị trí việc làm.

2.4.2.4. Đánh giá đội ngũ giảng viên

Thông qua khảo sát 15 chỉ báo với kết quả thể hiện trong bảng 2.24, chúng ta có thể đánh giá được thực trạng công tác đánh giá ĐNGV hiện nay của các trường đại học thuộc Bộ Công thương.

Bảng 2.24. Thực trạng đánh giá giảng viên

(Đơn vị: %)

TT	Nội dung đánh giá	Rất yếu	Yếu	Trung bình	Khá	Tốt
1	Nhà trường thực hiện hệ thống đánh giá (mục tiêu, tiêu chí và hướng dẫn) dựa trên NL <i>phù hợp</i> với mục tiêu và nội dung hoạt động của ĐNGV		2.5	32.5	33.5	31.5
2	Hệ thống đánh giá đảm bảo theo nguyên tắc đánh giá nhằm thúc đẩy hoạt động của ĐNGV được tốt hơn		5.5	26.5	43.5	24.5
3	Công bằng và mở được duy trì tốt trong hệ thống đánh giá ĐNGV			30.5	51.5	18
4	Hệ thống đánh giá được giải thích rõ ràng cho các bên liên quan (CBQL, GV, nhân viên, SV và doanh nghiệp).		3	24.5	43	29.5
5	Nhà trường thực hiện các đánh giá ĐNGV riêng lẻ và tổng thể một cách <i>phù hợp</i>			33.5	32	34.5
6	Việc sắp xếp và tần suất đánh giá ĐNGV <i>phù hợp</i>		2	28.5	39.5	30
7	Nhà trường huy động được rộng rãi các bên liên quan tham gia vào quá trình đánh giá ĐNGV			32.5	25	42.5
8	Nhà trường xem xét điều chỉnh hệ thống đánh giá ĐNGV <i>phù hợp</i> với các giai đoạn phát triển khác nhau		5.5	28	55	11.5
9	Thông tin đánh giá ĐNGV phản ánh chính xác kết quả hoạt động của ĐNGV		3	24	40	33
10	Thông tin đánh giá giúp ĐNGV hiểu rõ mình, thiết lập các chỉ tiêu để phấn đấu		2	36	33	29
11	Thông tin đánh giá được sử dụng tốt để cải tiến hoạt động của ĐNGV		1	28	42	29
12	Thông tin về đánh giá ĐNGV được ghi chép/lưu trữ chính xác và có hệ thống”			25	43	32
13	Thông tin về kết quả đánh giá ĐNGV được công khai qua các kênh khác nhau			20	35	45
14	Nhà trường tạo cơ hội thuận lợi để ĐNGV nhận xét và/hoặc khiếu nại về		1	23	46	30

TT	Nội dung đánh giá	Rất yếu	Yếu	Trung bình	Khá	Tốt
	<i>quá trình và kết quả đánh giá</i>					
15	Kết quả đánh giá được sử dụng hiệu quả cho việc điều chỉnh và xây dựng quy hoạch phát triển ĐNGV mới		2	27	41	30
Trung bình			1.8	28	40.2	30

Ở nội dung này mức độ đánh giá của các đối tượng khảo sát đa số ở mức khá và tốt. Đánh giá ở mức trung bình cao nhất là 36% ở chỉ báo (10) “Thông tin đánh giá giúp ĐNGV hiểu rõ mình và thiết lập các chỉ tiêu để phấn đấu”, thấp nhất là 20% ở chỉ báo (13) “Thông tin về kết quả đánh giá ĐNGV được công khai qua các kênh khác nhau”. Đánh giá ở mức tốt cao nhất là 45% ở chỉ báo (13) “Thông tin về kết quả đánh giá ĐNGV được công khai qua các kênh khác nhau”, thấp nhất là 11.5% ở chỉ báo (8) “Nhà trường xem xét điều chỉnh hệ thống đánh giá ĐNGV phù hợp với các giai đoạn phát triển khác nhau”.

Tính chung về thực trạng đánh giá ĐNGV có 30% ở mức tốt, 40.2% ở mức khá, 28% ở mức trung bình và chỉ có 1.8% ở mức yếu.

Kết quả trên phản ánh các nhà trường đều có hệ thống đánh giá GV (mục tiêu, tiêu chí, hướng dẫn) theo mục tiêu và nội dung hoạt động của ĐNGV. Việc đánh giá được thực hiện thường xuyên, đánh giá riêng lẻ và đánh giá tổng thể. Đã huy động được các bên liên quan tham gia vào quá trình đánh giá. Các thông tin đánh giá đáng tin cậy, được ghi chép, lưu trữ đầy đủ, chính xác, có hệ thống và được công khai minh bạch. Tuy nhiên, các tiêu chí đánh giá chưa được xác định đầy đủ dựa trên năng lực GV. Kết quả đánh giá nhằm thúc đẩy hoạt động của ĐNGV còn hạn chế. Hệ thống đánh giá chậm thay đổi cho phù hợp với các giai đoạn phát triển khác nhau của nhà trường.

2.4.2.5. Hệ thống thông tin hai chiều

Hệ thống thông tin hai chiều được thiết lập giữa CBQL với GV, giữa GV với nhau, giữa GV với SV, giữa nhà trường với cộng đồng/doanh nghiệp...Hệ thống này có ý nghĩa rất quan trọng đối với quản lý ĐNGV của các nhà trường. Kết quả khảo sát thực trạng vấn đề này xem bảng 2.25 dưới đây :

Bảng 2.25. Mức độ thực hiện hệ thống thông tin 2 chiều

(Đơn vị: %)

TT	Nội dung đánh giá	Rất yếu	Yếu	Trung bình	Khá	Tốt
1	Nhà trường thiết lập được <i>hệ thống thông tin hai chiều hiệu quả</i> giữa CBQL với GV, giữa GV với nhau, giữa GV với SV, giữa nhà trường với cộng đồng/doanh nghiệp...		2	24.5	62	11.5
2	Hệ thống thông tin hai chiều được thực hiện <i>thông qua các kênh đa dạng khác nhau</i> (website, email, bản tin, tạp chí, báo cáo, hội thảo, hội nghị, các cuộc họp... của nhà trường			19	45.5	35.5
3	Tất cả GV được <i>thông báo định kỳ</i> về kết quả hoạt động của nhà trường			17.5	51	31.5
Trung bình			0.7	20.3	52.8	26.2

Kết quả tính chung có: 26.2% đánh giá ở mức tốt, 52.8% đánh giá ở mức khá, 20.3% đánh giá ở mức trung bình và chỉ có 0.7% đánh giá ở mức yếu. Kết quả này cho thấy: nhà trường đã thiết lập được *hệ thống thông tin hai chiều* khá tốt giữa CBQL với GV, giữa GV với nhau, giữa GV với sinh viên, giữa nhà trường với cộng đồng/doanh nghiệp ; đã sử dụng tốt các kênh thông tin đa dạng khác nhau (website, email, bản tin, tạp chí, báo cáo, hội thảo, hội nghị, ... của nhà trường; và thông tin đầy đủ kịp thời đến tất cả GV.

Chỉ báo được đánh giá thấp nhất trong 3 chỉ báo trên là chỉ báo (1), có tỷ lệ đánh giá ở mức trung bình là cao nhất (24.5%) và có 2% đánh giá yếu. Đó là điểm yếu trong quan hệ giữa nhà trường với cộng đồng/doanh nghiệp. Đây chính là điểm cần khắc phục.

2.4.2.6. Đào tạo và phát triển đội ngũ giảng viên

Hàng năm, các trường đại học thuộc Bộ Công thương đều xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng ĐNGV. Trên cơ sở xác định nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ do các khoa/tổ bộ môn đề nghị, đơn vị chức năng xây dựng kế hoạch và tổ chức thực hiện nhiệm vụ đào tạo, bồi dưỡng ĐNGV. Nội dung đào tạo, bồi dưỡng tập trung chủ yếu vào việc nâng cao trình độ chuyên môn, tiếp thu và chuyển giao công nghệ mới, bồi dưỡng nghiệp vụ sư phạm, ngoại ngữ,

tin học... Trong đó, vấn đề được các nhà trường quan tâm đặc biệt và cũng là khó khăn lớn nhất là đào tạo GV đạt trình độ TS bảo đảm tỷ lệ theo quy định.

Kết quả khảo sát thực trạng đào tạo phát triển ĐNGV các trường đại học thuộc Bộ Công thương được tổng hợp trong bảng 2.26.

Bảng 2.26. Đào tạo và phát triển đội ngũ giảng viên

(Đơn vị: %)

TT	Nội dung đánh giá	Rất yếu	Yếu	Trung bình	Khá	Tốt
1	Nhà trường xác định được rõ nhu cầu nâng cao năng lực cho ĐNGV dựa trên khung năng lực của từng vị trí việc làm		15.5	56	23.5	5
2	Nhà trường tổ chức phát triển và thực hiện CTĐT/bồi dưỡng về phát triển nghề nghiệp cho ĐNGV có sự tham dự của của các bên liên quan (CBQL, GV, doanh nghiệp...)		6	48	35.5	10.5
3	Nhà trường tận dụng có hiệu quả các nguồn lực bên ngoài (các cấp quản lý, doanh nghiệp...) để đào tạo/bồi dưỡng và phát triển ĐNGV		5.5	24.5	45	25
4	Nhà trường thực hiện tốt lộ trình phát triển trở thành nhà trường học tập		4	27.5	49	19.5
Trung bình			7.8	39	38.3	15

Kết quả ở bảng 2.26 cho thấy:

Những nội dung mà các nhà trường đã thực hiện khá tốt là: tận dụng được các nguồn lực bên ngoài (các cấp quản lý, doanh nghiệp...) để đào tạo/bồi dưỡng và phát triển ĐNGV; thực hiện tốt lộ trình phát triển trở thành nhà trường học tập.

Bằng việc kết hợp các hình thức tổ chức đào tạo tại chỗ, cử GV đi đào tạo, bồi dưỡng trong và ngoài nước, GV tự đào tạo, tự bồi dưỡng ... cùng với việc áp dụng một số chính sách khuyến khích như hỗ trợ học phí, khen thưởng người có thành tích học tập, tranh thủ các dự án đầu tư nước ngoài..., trình độ ĐNGV của các nhà trường bước đầu đã được cải thiện.

Tuy nhiên, nhà trường chưa xác định được rõ nhu cầu nâng cao năng lực cho ĐNGV dựa trên khung năng lực của từng vị trí việc làm. Đánh giá về nội dung này có tới 56% ý kiến cho là ở mức trung bình và có tới 15.5% đánh giá ở mức yếu. Tiếp đến là tổ chức phát triển và thực hiện chương trình đào tạo/bồi dưỡng về phát triển nghề nghiệp cho ĐNGV, có 48% đánh giá ở mức trung bình và 6% đánh giá ở mức yếu.

Thực tế trên cho ta thấy công tác đào tạo phát triển ĐNGV của các trường vẫn còn những vấn đề yếu cần được khắc phục mà nguyên nhân chính vẫn là do chưa mô tả được vị trí việc làm và xác định khung năng lực phù hợp cho từng vị trí nên công tác đào tạo bồi dưỡng còn lúng túng.

2.4.2.7. Chính sách và môi trường làm việc đối với ĐNGV:

Chính sách và môi trường làm việc là yếu tố tạo động lực làm việc cho ĐNGV. Tuy nhiên đây đang là vấn đề còn yếu của các nhà trường do nhiều nguyên nhân. Dưới đây là kết quả khảo sát thực trạng (xem bảng 2.27).

Kết quả ở bảng 2.27 cho thấy ngoài chỉ báo (5) là xây dựng được môi trường/văn hóa hợp tác trong quan hệ làm việc, được đánh giá khá tốt với 70.5% ý kiến đánh giá ở mức tốt và khá, 29.5% đánh giá ở mức trung bình, các chỉ báo còn lại (từ 1 đến 4) đều được đánh giá ở mức trung bình là cao nhất, ngoài ra các chỉ báo này còn có một tỷ lệ đánh giá ở mức yếu. Đáng chú ý là chỉ báo (1) về “thực hiện chính sách đảm bảo thu hút và duy trì được ĐNGV có chất lượng cao” được đánh giá là yếu nhất với 56.5% ý kiến đánh giá ở mức trung bình và có tới 14% đánh giá ở mức yếu.

Bảng 2.27. Xây dựng chính sách và môi trường tạo động lực cho ĐNGV

(Đơn vị: %)

TT	Nội dung đánh giá	Rất yếu	Yếu	Trung bình	Khá	Tốt
1	Nhà trường thực hiện chính sách đảm bảo thu hút và duy trì được ĐNGV có chất lượng cao		14	56.5	20	9.5
2	Nhà trường thực hiện chính sách khen thưởng và kỷ luật ĐNGV đảm bảo công bằng		3.5	53.5	30.5	12.5
3	Nhà trường thực hiện chính sách đảm bảo thăng tiến cho những GV xứng đáng		5	43.5	31	20.5
4	Nhà trường thực hiện chính sách khuyến		8.5	49.5	38	4

TT	Nội dung đánh giá	Rất yếu	Yếu	Trung bình	Khá	Tốt
	khích và hỗ trợ (như: kinh phí và thời gian...) giúp GV tự học/GD và phát triển					
5	Nhà trường xây dựng được môi trường/văn hóa hợp tác trong quan hệ làm việc giữa CBQL với GV, giữa GV với nhau, giữa GV với SV và giữa nhà trường với doanh nghiệp liên quan...			29.5	45	25.5
Trung bình			6.2	46.5	32.9	14.4

Rõ ràng việc xây dựng và thực hiện chính sách tạo động lực dựa vào năng lực của GV đang là vấn đề mà các nhà trường phải đặc biệt quan tâm tìm giải pháp phù hợp với điều kiện hoàn cảnh riêng của từng trường để động viên khuyến khích ĐNGV phấn đấu nâng cao năng lực, đảm nhiệm tốt công việc theo vị trí việc làm, thực hiện thành công các mục tiêu CLPT của nhà trường.

2.4.2.8. Nâng cao năng lực quản lý đội ngũ giảng viên

Muốn quản lý tốt ĐNGV cần phải nâng cao năng lực quản lý ĐNGV cho các bên liên quan về kiến thức, phương pháp và kỹ năng quản lý ĐNGV. Đây là vấn đề đã được các nhà trường xác định rõ và quan tâm tổ chức, chỉ đạo thực hiện. Các bên liên quan đều đã được trang bị kiến thức cơ bản về quản lý nói chung, quản lý ĐNGV nói riêng thông qua các lớp tập huấn định kỳ hàng năm do nhà trường và các bộ ngành tổ chức. Tuy nhiên, khi đi vào đánh giá cụ thể vẫn có một số hạn chế cần tiếp tục khắc phục.

Bảng 2.28. Đánh giá mức độ nâng cao năng lực quản lý ĐNGV

(Đơn vị: %)

TT	Nội dung đánh giá	Rất yếu	Yếu	Trung bình	Khá	Tốt
1	Nhà trường xác định được rõ nhu cầu nâng cao năng lực cho các bên liên quan về kiến thức, phương pháp và kỹ năng quản lý ĐNGV		3.5	24.5	59.5	12.5
2	Nhà trường tổ chức tập huấn định kỳ phù hợp với nhu cầu của các bên liên quan về kiến thức, phương pháp và kỹ năng quản lý ĐNGV		6.5	26.5	50	17
3	Nhà trường tổ chức định kỳ khóa đào tạo/bồi dưỡng về lãnh đạo và		3	28	47.5	21.5

TT	Nội dung đánh giá	Rất yếu	Yếu	Trung bình	Khá	Tốt
	quản lý để nâng cao NL và duy trì các đội/nhóm quản lý ĐNGV					
Tính chung			4.3	26.3	52.3	17

Qua kết quả đánh giá ở Bảng 2.28 có thể thấy kết quả tính chung về năng lực quản lý ĐNGV được đánh giá khá tốt: 17% tốt, 52.3%khá, 26.3% trung bình, nhưng vẫn còn 4.3% yếu.

Năng lực quản lý ĐNGV của các bên có liên quan là rất quan trọng đối với phát triển ĐNGV. Từ thực trạng trên các nhà trường cần phát huy những mặt đã làm được, làm tốt đồng thời tiếp tục cải tiến làm tốt hơn: việc xác định rõ nhu cầu nâng cao năng lực cho các bên liên quan về kiến thức, phương pháp và kỹ năng quản lý ĐNGV; việc tổ chức tập huấn định kỳ phù hợp với nhu cầu của các bên liên quan về kiến thức, phương pháp và kỹ năng quản lý ĐNGV; và tổ chức định kỳ các khóa đào tạo/bồi dưỡng về lãnh đạo và quản lý để nâng cao năng lực và duy trì các đội/nhóm quản lý ĐNGV.

2.4.2.9. Đánh giá kết quả thực hiện quy hoạch phát triển ĐNGV

Công tác đánh giá kết quả thực hiện quy hoạch phát triển ĐNGV được các nhà trường thực hiện hàng năm và được đánh giá từ cấp các đơn vị đến cấp trường. Việc đánh giá đi sâu vào số lượng, chất lượng và cơ cấu ĐNGV. Tuy nhiên chưa có khả năng đánh giá được số lượng, chất lượng, cơ cấu ĐNGV được quy hoạch phù hợp với năng lực đào tạo đáp ứng nhu cầu xã hội của CLPT nhà trường tương lai.

Bảng 2.29. Đánh giá kết quả thực hiện quy hoạch

(Đơn vị: %)

TT	Nội dung đánh giá	Rất yếu	Yếu	Trung bình	Khá	Tốt
1	Số lượng ĐNGV được quy hoạch phù hợp với NL đào tạo đáp ứng nhu cầu xã hội của CLPT nhà trường tương lai		8	42.5	39.5	10
2	Chất lượng (khung năng lực) ĐNGV được xây dựng phù hợp với năng lực đào tạo đáp ứng nhu cầu xã hội của CLPT nhà trường tương lai		11	45	35	9
3	Cơ cấu ĐNGV được quy hoạch phù hợp với năng lực với đào tạo đáp ứng nhu cầu xã hội của CLPT nhà trường tương		13.5	41	27.5	18

TT	Nội dung đánh giá	Rất yếu	Yếu	Trung bình	Khá	Tốt
	lai					
	Trung bình		10.8	42.8	34.0	12.3

Ở nội dung này theo kết quả khảo sát thì các tiêu chí đưa ra được đánh giá ở mức độ trung bình khá cao: 42,3%. Trong khi mức độ tốt chỉ đạt 12,3%. Đây là một kết quả không khả quan. Từ thực tế này có thể khẳng định các nhà trường hiện nay chưa làm tốt công tác quy hoạch phát triển ĐNGV. Chính vì thế đây là vấn đề cần phải được khắc phục.

2.4.3. Đánh giá chung

Những mặt mạnh

Các nhà trường đều nhận thức rõ về tầm quan trọng của công tác quản lý ĐNGV gắn với việc thực hiện nhiệm vụ và mục tiêu CLPT nhà trường trong từng giai đoạn; đều đã xây dựng được bản “*Chiến lược phát triển nhà trường*” trong đó có “*nhiệm vụ, nội dung và giải pháp về phát triển ĐNGV*”; đồng thời cũng đã xây dựng được bản “*Quy hoạch phát triển ĐNGV*”.

Các trường đã thiết lập được hệ thống quản lý ĐNGV với các thành tố được kết nối khá chặt chẽ với nhau, sự phát triển của thành tố này có sự tham gia, tư vấn của các thành tố khác. Hệ thống quản lý ĐNGV cũng được xem xét điều chỉnh phù hợp với CLPT của nhà trường theo các giai đoạn khác nhau.

Công tác tuyển dụng được triển khai thực hiện đúng quy chế, quy định của Bộ và những quy định của pháp luật về tuyển dụng lao động. Quy trình tuyển dụng được thực hiện một cách công khai, đảm bảo đúng đối tượng, số lượng và các tiêu chuẩn tuyển dụng.

Việc quản lý sử dụng bố trí GV về cơ bản là hợp lý. GV được giao nhiệm vụ đúng, phù hợp với chuyên môn được đào tạo, tạo điều kiện để họ làm việc theo đúng năng lực, sở trường của mình.

Các trường đều có hệ thống đánh giá theo mục tiêu và nội dung hoạt động của GV. Việc đánh giá được thực hiện thường xuyên, huy động được các bên liên quan tham gia, thông tin đánh giá đáng tin cậy và được công khai minh bạch.

Các trường đã thiết lập được hệ thống thông tin hai chiều khá tốt giữa CBQL với GV, giữa GV với nhau, giữa GV với SV, giữa nhà trường với cộng đồng/doanh nghiệp; sử dụng đa dạng các kênh thông tin và đưa thông tin đầy đủ kịp thời đến tất cả GV.

Các trường đều quan tâm đến công tác đào tạo/bồi dưỡng phát triển ĐNGV, đã tranh thủ, tận dụng được nhiều nguồn lực bên ngoài thể thực hiện công việc này.

Đội ngũ CBQL và các bên liên quan đến quản lý ĐNGV được quan tâm bồi dưỡng thường xuyên, năng lực và kỹ năng quản lý ngày một tốt hơn.

Những hạn chế và nguyên nhân

Bên cạnh những mặt mạnh cơ bản nêu trên, các nhà trường cũng còn không ít những hạn chế trong quản lý ĐNGV cần phải được khắc phục.

Mặc dù các trường đại học thuộc Bộ Công thương đều có CLPT nhà trường. Tuy nhiên, việc xây dựng CLPT chưa mang tính chuyên nghiệp, khâu dự báo còn yếu, nhiều nội dung đưa ra chưa phù hợp với thực tế. Chưa có được sự liên kết mạnh giữa các mục tiêu của CLPT tổng thể của nhà trường với các mục tiêu chung, cụ thể. Vì vậy, mục tiêu của quy hoạch phát triển ĐNGV được xây dựng dựa trên thực trạng hiện nay và các mục tiêu của CLPT nhà trường trong tương lai phải điều chỉnh trong quá trình thực hiện, có những mục tiêu không thực hiện được. Một số trường xác định quy mô đào tạo cho từng ngành nghề ở từng thời điểm không phù hợp, do chưa theo cách tiếp cận đáp ứng nhu cầu xã hội, không xác định được nhu cầu về cơ cấu ngành nghề nhân lực cần đào tạo của thị trường lao động cả hiện tại và tương lai, dẫn đến việc phát triển ĐNGV không bảo đảm cả về cơ cấu, số lượng và chất lượng. Mặt khác quá trình lập quy hoạch phát triển ĐNGV đã có sự tham gia của các thành viên trong nhà trường nhưng chưa có sự tham gia của các bên liên quan ngoài nhà trường. Vì vậy, bản quy hoạch vẫn mang đậm nét riêng, chủ quan của từng trường đại học. Bên cạnh đó công tác lập quy hoạch chưa chú ý đến việc xây dựng các tiêu chí cụ thể để đánh giá kết quả thực hiện quy hoạch.

Các trường đại học có vị trí ở cách xa trung tâm lớn không có khả năng thu hút những GV có trình độ cao, có năng lực tốt đến với nhà trường. Trong nhiều năm qua mặc dù các nhà trường đã cố gắng đưa ra chính sách hấp dẫn song vẫn không có khả năng tuyển được loại nhân lực này.

Xác định và mô tả công việc theo vị trí việc làm, từ đó xây dựng khung năng lực phù hợp cho từng vị trí việc làm của GV đang là khâu yếu nhất trong quản lý ĐNGV của các nhà trường. Việc phân tích và thiết kế công việc của ĐNGV còn chung chung, thiếu cụ thể, chưa xây dựng dựa trên so sánh năng lực hiện tại với xu thế phát triển của thị trường lao động; chưa miêu tả rõ ràng khung năng lực, cơ cấu của từng vị trí công việc cũng như cách làm việc cho

từng vị trí công việc của GV phù hợp với CLPT tương lai của nhà trường. Do công việc này làm chưa tốt nên kéo theo hàng loạt công việc khác như: xây dựng quy hoạch phát triển ĐNGV theo vị trí việc làm và khung năng lực GV; đào tạo, bồi dưỡng ĐNGV theo vị trí việc làm và khung năng lực GV; xây dựng chính sách tạo động lực cho ĐNGV dựa vào năng lực, ... đều bị hạn chế.

Như vậy mô tả vị trí việc làm và xác định khung năng lực phù hợp cho từng vị trí việc làm của GV là nguyên nhân của những hạn chế trong công tác quản lý ĐNGV trường đại học thuộc Bộ Công thương hiện nay. Đây là vấn đề khó và khá phức tạp cần phải được ưu tiên tập trung giải quyết.

Nguyên nhân chủ quan là do tính đặc thù của các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương. Các trường này được thành lập trên cơ sở nâng cấp dần từ trường trung cấp lên trường cao đẳng rồi trường đại học, nên lãnh đạo nhà trường và đội ngũ CBQL chưa có nhiều kinh nghiệm trong quản lý trường đại học. Nhiều nội dung quản lý trong đó có quản lý ĐNGV còn lúng túng, chưa phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ, tình hình mới.

Một trong những nguyên nhân khách quan cũng phải kể đến đó là do chính sách của Nhà nước, đặc biệt là chính sách lương bổng, đãi ngộ đối với nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục vẫn còn nhiều bất cập, chưa phù hợp với bối cảnh hiện nay.

2.5. Bối cảnh phát triển ĐNGV các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương

Bối cảnh mới đang tạo ra những cơ hội nhưng cũng chứa đựng những nguy cơ tiềm ẩn đối với các trường đại học thuộc Bộ Công thương.

Cơ hội:

Có thể nói rằng ngành giáo dục và đào tạo nói chung, các trường đại học nói riêng, trong đó có các trường đại học thuộc Bộ Công thương đang đứng trước những thuận lợi, cơ hội chưa từng có:

Toàn ngành đang triển khai CLPT giáo dục giai đoạn 2011 - 2020 và Nghị quyết số 29-NQ/TW, Hội nghị lần thứ 8, Ban chấp hành Trung ương Đảng khóa XI về đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục và đào tạo, trong đó phát triển ĐNGV là giải pháp quan trọng. Đây là điều kiện thuận lợi và cơ hội tốt về mặt chủ trương của Đảng, chính sách và sự quan tâm đầu tư của Nhà nước cũng như toàn xã hội dành cho giáo dục. Nắm bắt được cơ hội này các nhà trường có thể bứt phá để phát triển.

Đối với các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương, đang thực hiện nhiệm vụ đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao phục vụ cho hội nhập quốc tế của ngành Công thương, luôn nhận được sự quan tâm ủng hộ và chỉ đạo của Bộ.

Chính sách mới của Đảng và Nhà nước về hội nhập quốc tế đang mở ra cơ hội hợp tác, chia sẻ, thu hút vốn đầu tư để phát triển toàn diện.

Tự chủ giáo dục đại học đang trao quyền trong tay các trường đại học, cơ hội này cho phép các trường hoạch định chiến lược và các chính sách để thúc đẩy sự phát triển nhanh.

Nguy cơ tiềm ẩn:

Luôn đi kèm với cơ hội đó là nguy cơ tiềm ẩn mà các trường đại học phải đối diện trong quá trình phát triển của mình. Chủ trương của Đảng về đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục và đào tạo theo hướng chuẩn hóa, hiện đại hóa, dân chủ hóa và hội nhập quốc tế một mặt là cơ hội, nhưng mặt khác tạo nên nguy cơ tiềm ẩn đối với các nhà trường.

Các trường đại học sẽ phải đương đầu với cuộc cạnh tranh kéo dài và không cân sức giữa một bên là các trường đại học quốc tế với đầy đủ các yếu tố hiện đại sẵn sàng tham gia vào thị trường giáo dục Việt Nam với một bên là các trường đại học trong nước còn khá khiêm tốn về mọi mặt. Các trường đại học thuộc Bộ Công thương được thành lập trên cơ sở nâng cấp từ trường cao đẳng, còn đang yếu và thiếu các nguồn lực cơ bản trong đó có ĐNGV để xây dựng phát triển nhà trường, sẽ đứng ở đâu và làm gì trong môi trường cạnh tranh đó.

Kết luận chương 2:

Trên cơ sở khảo sát, đánh giá thực trạng ĐNGV và thực trạng quản lý ĐNGV các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương có thể rút ra một số kết luận như sau:

Bộ Công thương có số lượng trường đào tạo khá lớn so với các bộ ngành khác, trong đó có 08 trường đại học trực thuộc đều được thành lập trên cơ sở nâng cấp từ trường cao đẳng. Các trường đại học này có bề dày truyền thống về hoạt động đào tạo, song lại khá non trẻ trong đào tạo đại học. Đây là những trường đại học định hướng nghề nghiệp ứng dụng, đào tạo đa cấp đa

ngành. Do lịch sử hình thành và phát triển, nên các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương có những đặc điểm mang tính đặc thù. ĐNGV của các trường này phát triển dần cùng với quá trình nâng cấp của nhà trường. Trình độ đào tạo và năng lực của ĐNGV không đồng đều. GV có năng lực nổi trội trong đào tạo thực hành nhưng lại yếu trong giảng dạy lý thuyết và NCKH.

Đa số GV của các nhà trường đều có tư cách phẩm chất đạo đức tốt, gắn bó với công việc giảng dạy, gắn bó đoàn kết với nhau, tâm huyết với nhà trường, tích cực hoạt động, sẵn sàng chịu đựng khó khăn gian khổ cùng phấn đấu xây dựng trường phát triển. Họ luôn mong muốn được làm việc và phát triển bản thân cùng với sự phát triển của nhà trường.

Tuy nhiên đứng trước nhiệm vụ của GV trường đại học, ĐNGV đang bộc lộ những điểm yếu về năng lực cần được bồi dưỡng khắc phục. Điểm yếu nhất của ĐNGV hiện nay là trình độ đào tạo còn thấp, rất ít GV có trình độ tiến sỹ, có học hàm GS, PGS. Phương pháp giảng dạy đại học là điểm yếu thứ hai do GV quen dạy ở bậc thấp. Khả năng hợp tác quốc tế bị hạn chế do giới hạn về năng lực ngoại ngữ và một số phẩm chất cần thiết của thời kỳ hội nhập. Nguyên nhân chính vẫn là do việc chủ động bồi dưỡng, tự bồi dưỡng kiến thức của GV còn yếu. Về phía cán bộ quản lý nhà trường chưa đưa ra được những biện pháp và giải pháp phù hợp.

Công tác quản lý ĐNGV của các nhà trường có nhiều cố gắng trong giai đoạn đã đi qua, góp phần quan trọng phát triển ĐNGV đáp ứng tiêu chí nâng cấp trường trở thành trường đại học. Đánh giá thực trạng quản lý ĐNGV cho thấy công tác quản lý có một số mặt mạnh rất cơ bản thể hiện ở tất cả các nội dung quản lý. Tuy nhiên trước những vấn đề mới, đặc biệt trong bối cảnh hội nhập công tác quản lý ĐNGV tỏ ra có nhiều điểm bất cập, non kém cần được khắc phục. Đó là những yếu kém trong công tác lập quy hoạch phát triển ĐNGV; yếu kém trong mô tả xác định vị trí việc làm và xây dựng khung năng lực phù hợp cho từng vị trí việc làm của GV; đó là những yếu kém trong đào tạo bồi dưỡng phát triển ĐNGV, trong xây dựng cơ chế chính sách tạo động lực cho đội ngũ,

Trước thực trạng trên, việc xây dựng các giải pháp mang tính cơ bản và đồng bộ để nhanh chóng phát triển ĐNGV có đủ năng lực thực hiện các mục tiêu chiến lược phát triển nhà trường là vấn đề cấp bách của công tác quản lý ĐNGV trường đại học trực thuộc Bộ Công thương trong bối cảnh hiện nay.

Chương 3**GIẢI PHÁP QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ GIÁNG VIÊN TRƯỜNG ĐẠI HỌC
TRỰC THUỘC BỘ CÔNG THƯƠNG TRONG BỐI CẢNH HIỆN NAY****3.1. Định hướng phát triển các trường ĐH trực thuộc Bộ Công thương**

Ngày 22 tháng 1 năm 2014 Bộ trưởng bộ Công thương đã ký quyết định số 789/QĐ-BCT phê duyệt đề án “Tổ chức, sắp xếp các cơ sở đào tạo thuộc Bộ đến năm 2020” với mục tiêu:

- *Mục tiêu tổng thể:*

Tổ chức, sắp xếp hợp lý các cơ sở đào tạo thuộc bộ nhằm củng cố mạng lưới các cơ sở đào tạo theo các vùng miền, đảm bảo sự ổn định và phát triển bền vững của các cơ sở đào tạo, đồng thời đáp ứng đáng kể nhu cầu nhân lực, đặc biệt là nhân lực chất lượng cao về kỹ thuật, công nghệ của ngành Công thương và xã hội.

- *Mục tiêu cụ thể:*

Phấn đấu đến năm 2020, Bộ Công thương có thêm từ 5 đến 10 trường đại học được thành lập trên cơ sở các trường cao đẳng thuộc Bộ; đến năm 2015 có 01 trường đại học trọng điểm quốc gia; đến 2020 có 02 trường đại học trọng điểm quốc gia, mỗi trường trọng điểm quốc gia có ít nhất 02 khoa đạt chất lượng tương đương với các trường có uy tín trong khu vực;

Đến năm 2020, các cơ sở đào tạo thuộc Bộ phát triển theo hướng tập trung nguồn lực vào các ngành nghề đặc thù có lợi thế và được ưu tiên theo nhu cầu của xã hội; trên từng địa bàn, các cơ sở đào tạo thuộc Bộ tập trung nhiệm vụ đào tạo những ngành nghề có thế mạnh của địa phương và của vùng;

Tăng cường chất lượng ĐNGV của các cơ sở thuộc Bộ, phấn đấu đến năm 2020 có 60% GV trường cao đẳng và 100% GV trường đại học đạt trình độ thạc sĩ trở lên, 21% GV đại học và 4% GV cao đẳng đạt trình độ tiến sĩ, 100% GV đại học và cao đẳng sử dụng thành thạo một ngoại ngữ.

Như vậy, trong tương lai Bộ Công thương sẽ có từ 16 đến 20 trường đại học được phân thành các nhóm như sau:

- Nhóm các trường trọng điểm ngành Công thương: hiện có trường ĐHCN TP.HCM. Nhóm trường này đang xây dựng tiêu chí và đề xuất cơ chế đặc thù, sử dụng kinh phí hỗ trợ từ ngân sách nhà nước và vốn tự có của cơ sở đào tạo.

- Nhóm các trường đại học nằm ở trung tâm các thành phố lớn, có điều kiện phát triển tốt như: ĐHCN Hà Nội, ĐHCN thực phẩm TP.HCM, Đại học Kinh tế, kỹ thuật công nghiệp, ... Bộ khuyến khích các trường này đầu tư nâng cao chất lượng đào tạo đáp ứng nhu cầu xã hội.

- Nhóm các trường đại học trực thuộc tập đoàn, tổng công ty như Đại học Điện lực, Đại học dầu khí. Bộ chỉ đạo tiến hành rà soát mô hình hiện tại, đồng thời đề xuất cơ chế chính sách, giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động. Nhóm này sử dụng vốn của các tập đoàn và nguồn thu sự nghiệp của các cơ sở đào tạo.

- Nhóm các trường đại học nằm ở các địa phương cách xa trung tâm thành phố lớn như: ĐHCN Quảng Ninh, ĐHCN Việt - Hung, ĐHCN Việt Trì, Đại học Sao Đỏ và các trường đại học sẽ thành lập sau này trên cơ sở nâng cấp các trường cao đẳng ở Thái Nguyên, Quảng Ninh, Vĩnh Phúc,... sẽ hoạt động theo mô hình đào tạo đa cấp, đa ngành gắn với nhu cầu các tập đoàn và địa phương. Các trường này đào tạo theo hướng nghề nghiệp ứng dụng. Kinh phí hoạt động một phần do NSNN cấp, một phần vốn của các tập đoàn, địa phương và vốn của chính cơ sở đào tạo. Khi định hướng phát triển trở thành trường đại học, các trường cao đẳng đã có nhiều năm chuẩn bị các nguồn lực cần thiết để xây dựng trường theo tiêu chí trường đại học, song những gì hiện có chỉ là những điều kiện cần thiết ban đầu. Để có thể đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ mới và tiến hành đào tạo có chất lượng ở bậc đại học, trong những năm đầu các trường phải nỗ lực vượt bậc, huy động mọi nguồn lực để xây dựng trường, một trong những nhiệm vụ có tính cấp bách là phát triển ĐNGV. Mặc dù đã được bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn song vẫn thiếu kinh nghiệm và phương pháp giảng dạy ở bậc đại học. Đội ngũ CBQL của nhà trường cũng rất ngỡ ngàng khi phải nhanh chóng chuyển đổi sang cách thức tổ chức, quản lý của trường đại học. Có thể nói yêu cầu đặt ra thì cao mà khả

năng thực tế thì còn thấp, do vậy giữa yêu cầu và thực tế còn có khoảng cách cần phải được rút ngắn. Điều đó chỉ có thể thực hiện được khi đưa ra chiến lược phát triển NNL một cách đúng đắn với các giải pháp mang tính khả thi cao.

Dự báo về nhu cầu lao động của ngành Công thương và khả năng đào tạo của các trường thuộc Bộ Công thương

Hiện tại bộ Công thương có 53 trường đào tạo. Trong đó có 01 trường đào tạo bồi dưỡng cán bộ, 11 trường đại học (trong đó có 8 trường trực thuộc Bộ), 38 trường cao đẳng và cao đẳng nghề, 03 trường trung cấp. Tổng số HS,SV tốt nghiệp từ các trường này cộng lại năm 2013 là 202.000 người, dự kiến năm 2015 là 199.000 người và năm 2020 là 263.000 người. Trong khi đó nhu cầu lao động qua đào tạo cần bổ sung hàng năm cho ngành Công thương (theo tính toán của vụ Phát triển nguồn nhân lực Bộ Công thương) là khoảng 720.000 người. Con số này đang cách xa so với khả năng đào tạo và cung cấp nhân lực hiện nay của các trường thuộc Bộ (Bảng 3.1).

Bảng 3.1. Dự báo nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực mới năm 2015 và 2020 của ngành Công thương

(Đơn vị: 1000 người)

Bậc đào tạo	Năm		Tổng số từ 2012-2015	2020	Tổng số từ 2016-2020
	2012	2015			
I. Lĩnh vực công nghiệp					
Tổng số	415	430	1.700	600	2.800
Theo cấp trình độ:					
a. Dạy nghề:					
- Sơ cấp nghề	270	283	1.120	310	1.450
- Trung cấp nghề	45	62	263	174	810
- Cao đẳng nghề	11	9	34	15	70
b. Trung cấp CN	41	32	127	43	204
c. Cao đẳng	16	12	43	15	70
d. Đại học	28	29	109	41,8	190
e. Trên đại học	1	1	4	1,2	6
II. Lĩnh vực Thương mại					
1. Tổng số	340	360	1.400	400	1.900

Bậc đào tạo \ Năm	2012	2015	Tổng số từ 2012- 2015	2020	Tổng số từ 2016- 2020
2. Theo cấp trình độ:					
a. Dạy nghề:					
- Sơ cấp nghề	146	162	630	150	707
- Trung cấp nghề	30	45	175	47	228
- Cao đẳng nghề	4	10	38	27	134
b. Trung cấp CN	55	45	175	45	215
c. Cao đẳng	22	20	67	24	115
d. Đại học	82	77	296	105,8	495
e. Trên đại học	1	1	4	1,2	6
III. Tổng chung	755	790	3.100	1.000	4.700

(Nguồn Vụ PTNNL-Bộ Công thương, Kỷ yếu Hội nghị triển khai quy hoạch PTNNL ngành Công thương, tháng 8 năm 2013).

3.2. Nguyên tắc đề xuất giải pháp

3.2.1. Đảm bảo tính pháp lý

Các giải pháp quản lý ĐNGV trường đại học trực thuộc Bộ Công thương phải xuất phát từ đường lối, chủ trương, chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước về CLPT giáo dục, coi nhà giáo và cán bộ QLGD là lực lượng có vai trò quan trọng hàng đầu trong việc thực hiện mục tiêu nâng cao dân trí, đào tạo nhân lực, bồi dưỡng nhân tài cho đất nước.

Phát triển ĐNGV phải được xác định là nhiệm vụ quan trọng không chỉ riêng của các nhà trường mà là nhiệm vụ của các cấp ủy Đảng, chính quyền và cả hệ thống chính trị, coi đó là một bộ phận trong công tác cán bộ của Đảng và Nhà nước, trong đó Bộ Công thương giữ vai trò chủ đạo trong việc tham mưu và chỉ đạo các trường thuộc Bộ tổ chức thực hiện.

Xây dựng và phát triển ĐNGV phải được tiến hành đồng bộ với việc đổi mới cơ chế quản lý của Nhà nước đối với các đơn vị hành chính sự nghiệp theo hướng tăng quyền tự chủ và trách nhiệm xã hội cho các cơ sở đào tạo.

3.2.2. Đảm bảo tính hệ thống

Quản lý ĐNGV chịu sự tác động của nhiều yếu tố: bên ngoài, bên trong; khách quan, chủ quan; cơ bản và không cơ bản... như tuyển sinh, đào tạo, sử dụng, chính sách, kiểm định, ĐNGV, chương trình đào tạo, cơ sở vật

chất, sự phối hợp giữa cơ sở đào tạo với nhà tuyển dụng... kèm theo đó sẽ có nhiều giải pháp tương ứng. Tuy mỗi giải pháp có nội dung khác nhau nhưng đều có chung mục tiêu là phát triển ĐNGV, được xác định trên cơ sở trục cốt lõi chung là phát triển NNL (quy hoạch, tuyển dụng, sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng, đánh giá, sàng lọc, chế độ đãi ngộ). Vì vậy, giữa các giải pháp phải có mối liên hệ với nhau, bổ sung cho nhau, tạo thành một chỉnh thể thống nhất. Mỗi giải pháp giải quyết một vấn đề và tạo thành một bộ phận của giải pháp tổng thể, đó chính là tính hệ thống của mối quan hệ bộ phận và tổng thể. Các giải pháp được đề xuất phải có mối liên hệ chặt chẽ, thống nhất với nhau, tác động một cách đồng bộ đến quá trình quản lý.

3.2.3. Đảm bảo tính thực tiễn

Giải pháp lựa chọn phải phù hợp với điều kiện chính trị, kinh tế, văn hóa, xã hội của đất nước, của ngành trong bối cảnh CNH, HĐH đất nước trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng XHCN và hội nhập quốc tế. Điều kiện thực tiễn và định hướng phát triển kinh tế-xã hội của đất nước và của ngành Công thương đặt ra nhu cầu phát triển NNL và chi phối trực tiếp đến yêu cầu phát triển ĐNGV phải đảm bảo đủ số lượng, chất lượng và cơ cấu; cá nhân GV phải phát triển đầy đủ các năng lực xã hội cần thiết (trí lực, thể lực, nhân cách) và tính năng động xã hội để thực hiện tốt các chức năng: giảng dạy, NCKH, quản lý và phục vụ cộng đồng. Vì vậy, các giải pháp phải có tính đón đầu, với mục tiêu phát triển ĐNGV nhanh chóng đạt chuẩn và vượt chuẩn, vừa đáp ứng yêu cầu trước mắt, vừa hướng tới yêu cầu phát triển lâu dài có tính chiến lược của ngành Công thương và của đất nước.

3.2.4. Đảm bảo tính kế thừa

Để phát huy những kết quả đã đạt được, các giải pháp đề xuất phải dựa trên cơ sở xem xét, kế thừa những thành tựu đã có. Mặt khác, nội dung của các giải pháp có thể dựa trên cơ sở tổng kết kinh nghiệm thực tiễn, hệ thống hóa lại các ý tưởng sáng tạo, thậm chí có thể đã được áp dụng của các cơ sở giáo dục, các GV, cán bộ QLGD trong và ngoài ngành, trong nước và quốc tế...

Thực tế nghiên cứu đã thể hiện sự kế thừa một số kết quả nghiên cứu đã có, đặc biệt là các NCKH về phát triển NNL nói chung và phát triển NNL trong giáo dục và đào tạo nói riêng.

3.2.5. Đảm bảo sự kết hợp hài hòa nhu cầu, lợi ích của giảng viên và mục tiêu chung của nhà trường

Phát triển ĐNGV phải được xem như một quá trình mà trong đó các nhu cầu, lợi ích và mục tiêu của nhà trường và GV đồng thời được chú trọng thích hợp; nhu cầu của cả hai phía đều được cân nhắc, được hòa hợp cân bằng nhau đảm bảo cho việc phát triển ĐNGV và phát triển nhà trường đều đạt hiệu quả cao.

Để đạt được điều đó, cần phải có sự đánh giá kỹ lưỡng để đảm bảo cân bằng các nhu cầu, mong muốn, tiềm năng của mỗi cá nhân GV với sự phát triển của nhà trường trong hiện tại và tương lai. Kế hoạch và chiến lược phát triển ĐNGV phải được xây dựng trên cơ sở phân tích, đánh giá một cách đầy đủ nhu cầu, mục tiêu hiện tại và phát triển trong tương lai của nhà trường.

3.4. Đề xuất tiêu chuẩn, thang đánh giá và công cụ đánh giá quản lý đội ngũ giảng viên các trường đại học Bộ Công thương

3.4.1. Đề xuất hệ thống tiêu chuẩn đánh giá quản lý đội ngũ giảng viên

Căn cứ vào các chức năng quản lý ĐNGV trường đại học theo tiếp cận quản lý NNL dựa vào CLPT nhà trường và tiếp cận NLĐN; căn cứ vào trách nhiệm và mô tả vị trí việc làm của từng vị trí quản lý trong nhà trường,... Trên cơ sở đó xác định các tiêu chuẩn, tiêu chí, chỉ số phù hợp để đánh giá công tác quản lý ĐNGV.

Dưới đây là *hệ thống 03 tiêu chuẩn, 10 tiêu chí và 60 chỉ số đánh giá quản lý ĐNGV* trường đại học trực thuộc Bộ Công thương dựa vào chiến lược phát triển nhà trường và dựa vào năng lực của đội ngũ theo quy trình “Lập quy hoạch - Tổ chức, chỉ đạo thực hiện - Đánh giá kết quả thực hiện quy hoạch phát triển ĐNGV”:

TIÊU CHUẨN 1: LẬP QUY HOẠCH PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIẢNG VIÊN

Tiêu chí 1: Quy hoạch phát triển đội ngũ giảng viên phù hợp với chiến lược phát triển tương lai của trường đại học

(1) Mục tiêu của quy hoạch phát triển ĐNGV được xây dựng dựa trên thực trạng hiện nay so với các mục tiêu của CLPT tương lai nhà trường.

(2) Nội dung quy hoạch phát triển ĐNGV về số lượng, chất lượng và cơ cấu được xây dựng dựa trên phân tích và thiết kế vị trí việc làm hiện tại so với CLPT tương lai nhà trường.

(3) Nội dung quy hoạch phát triển ĐNGV được xem xét điều chỉnh phù hợp với CLPT tương lai nhà trường theo các giai đoạn khác nhau.

(4) Các nhà quản lý nhân sự là thành viên chính thức của nhóm ra các quyết định mang tính chiến lược của nhà trường.

(5) Các nhà quản lý nhân sự tham gia tích cực vào quá trình phát triển các mục tiêu của CLPT nhà trường.

(6) Các nhà quản lý các cấp của trường đại học tham gia tích cực vào quá trình phát triển các mục tiêu của quy hoạch phát triển ĐNGV.

(7) Quá trình lập quy hoạch phát triển ĐNGV đảm bảo sự tham gia và/hay tham vấn của các bên liên quan.

(8) Nhà trường xác định được các tiêu chí cụ thể để đánh giá kết quả thực hiện quy hoạch phát triển ĐNGV.

(9) Văn bản quy hoạch phát triển ĐNGV được công khai theo các kênh khác nhau.

Tiêu chí 2: Thiết kế hệ thống quản lý đội ngũ giảng viên dựa vào năng lực

(10) Hệ thống quản lý ĐNGV được thiết kế dựa trên khung năng lực của từng vị trí việc làm của GV.

(11) Các thành tố của hệ thống quản lý ĐNGV được kết nối chặt chẽ với nhau đảm bảo thực hiện thành công quy hoạch phát triển ĐNGV.

(12) Quá trình phát triển từng thành tố của hệ thống quản lý ĐNGV có sự tham gia hoặc tư vấn với các thành tố khác.

(13) Các đội/nhóm quản lý NNL phối hợp chặt chẽ với nhau khi phát triển từng thành tố của hệ thống quản lý ĐNGV.

(14) Hệ thống quản lý ĐNGV được xem xét điều chỉnh phù hợp với CLPT của nhà trường theo các giai đoạn khác nhau.

(15) Hệ thống quản lý ĐNGV được công khai theo các kênh khác nhau.

TIÊU CHUẨN 2: TỔ CHỨC, CHỈ ĐẠO THỰC HIỆN QUY HOẠCH
PHÁT TRIỂN/ QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ GIẢNG VIÊN

Tiêu chí 3: Phân tích và thiết kế vị trí việc làm của giảng viên

(16) Chính sách/quy định về phân tích và thiết kế việc làm của ĐNGV được xây dựng dựa trên so sánh năng lực hiện tại với xu thế phát triển của thị trường lao động liên quan đến CLPT tương lai của nhà trường.

(17) Chính sách/quy định và quy trình phân tích việc làm miêu tả rõ ràng được khung năng lực cũng như cơ cấu của từng vị trí việc làm của GV phù hợp với CLPT tương lai của nhà trường.

(18) Chính sách/quy định và quy trình thiết kế việc làm xác định rõ ràng được cách làm việc cho từng vị trí việc làm của GV phù hợp với CLPT tương lai của nhà trường.

Tiêu chí 4: Tuyển dụng giảng viên mới

(19) Số lượng cũng như cơ cấu của vị trí mới cần tuyển dụng được xác định theo quy hoạch phát triển ĐNGV theo các giai đoạn phát triển khác nhau của nhà trường.

(20) Nhà trường xác định rõ ràng được khung năng lực cho từng vị trí cần tuyển dụng GV mới dựa trên phân tích và thiết kế việc làm của vị trí cần tuyển dụng.

(21) Thông tin tuyển dụng GV mới được công khai theo các kênh khác nhau (website nhà trường, các phương tiện thông tin đại chúng, hiệp hội nghề nghiệp...)

(22) Nhà trường kết hợp sử dụng các kỹ thuật khác nhau (viết, phỏng vấn...) để lựa chọn GV mới.

(23) Nhà trường đảm bảo lựa chọn được GV mới có đủ năng lực để hoàn thành các mục tiêu của CLPT theo các giai đoạn khác nhau.

(24) Quá trình lựa chọn GV mới được thực hiện công bằng và khả thi.

Tiêu chí 5: Quản lý sử dụng đội ngũ giảng viên

(25) Phân bổ và sử dụng GV đảm bảo phù hợp giữa năng lực và yêu cầu của từng vị trí công việc.

(26) Nhà trường khuyến khích ĐNGV tham gia vào quá trình ra quyết định liên quan đến chức năng, nhiệm vụ của GV.

(27) Nhà trường thực hiện được cơ chế kiểm soát đảm bảo GV thực hiện đúng chức năng, nhiệm vụ của mình.

(28) Nhà trường xây dựng được môi trường/văn hóa hợp tác trong quan hệ làm việc giữa CBQL với GV, giữa GV với nhau, giữa GV với SV và giữa nhà trường với doanh nghiệp/người sử dụng lao động liên quan...

(29) Nhà trường thực hiện chính sách đảm bảo thu hút và duy trì được ĐNGV có chất lượng cao.

(30) Nhà trường thực hiện chính sách khen thưởng và kỷ luật ĐNGV đảm bảo công bằng.

(31) Nhà trường thực hiện chính sách đảm bảo thăng tiến cho những GV xứng đáng.

Tiêu chí 6: Đánh giá đội ngũ giảng viên

(32) Nhà trường thực hiện hệ thống đánh giá (mục tiêu, tiêu chí và hướng dẫn) dựa trên năng lực phù hợp với mục tiêu và nội dung hoạt động của ĐNGV.

(33) Hệ thống đánh giá đảm bảo theo nguyên tắc đánh giá nhằm thúc đẩy hoạt động của ĐNGV được tốt hơn.

(34) Công bằng và mở được duy trì tốt trong hệ thống đánh giá ĐNGV.

(35) Hệ thống đánh giá được giải thích rõ ràng cho các bên liên quan (CBQL, GV, nhân viên, sinh viên và doanh nghiệp/người sử dụng lao động...).

(36) Nhà trường thực hiện các đánh giá ĐNGV riêng lẻ và tổng thể một cách phù hợp.

(37) Việc sắp xếp và tần suất đánh giá ĐNGV phù hợp.

(38) Nhà trường huy động được rộng rãi các bên liên quan tham gia vào quá trình đánh giá ĐNGV theo định kỳ.

(39) Nhà trường xem xét điều chỉnh hệ thống đánh giá ĐNGV phù hợp với các giai đoạn phát triển khác nhau.

(40) Thông tin đánh giá ĐNGV phản ánh chính xác kết quả hoạt động của ĐNGV.

(41) Thông tin đánh giá giúp ĐNGV hiểu rõ mình và thiết lập các chỉ tiêu để phấn đấu.

(42) Thông tin đánh giá được sử dụng tốt để cải tiến hoạt động của ĐNGV.

(43) Thông tin về đánh giá ĐNGV được ghi chép/lưu trữ chính xác và có hệ thống.

(44) Thông tin về kết quả đánh giá ĐNGV được công khai qua các kênh khác nhau.

(45) Nhà trường tạo cơ hội thuận lợi để ĐNGV nhận xét và/hoặc khiếu nại về quá trình và kết quả đánh giá.

(46) Kết quả đánh giá được sử dụng hiệu quả cho việc điều chỉnh và xây dựng quy hoạch phát triển ĐNGV mới.

Tiêu chí 7: Hệ thống thông tin hai chiều

(47) Nhà trường thiết lập được hệ thống thông tin hai chiều hiệu quả giữa CBQL với GV, giữa GV với nhau, giữa GV với SV, giữa nhà trường với cộng đồng/doanh nghiệp/người sử dụng lao động...

(48) Hệ thống thông tin hai chiều được thực hiện thông qua các kênh đa dạng khác nhau (website, email, bản tin, báo cáo, hội thảo, hội nghị, các cuộc họp...) của nhà trường.

(49) Tất cả GV được thông báo định kỳ về kết quả hoạt động của nhà trường.

Tiêu chí 8: Đào tạo và phát triển đội ngũ giảng viên

(50) Nhà trường xác định được rõ nhu cầu nâng cao năng lực cho ĐNGV dựa trên khung năng lực của từng vị trí việc làm.

(51) Nhà trường tổ chức phát triển và thực hiện chương trình đào tạo/ bồi dưỡng về phát triển nghề nghiệp cho ĐNGV có sự tham dự của các bên liên quan (CBQL, GV, doanh nghiệp/người sử dụng lao động...).

(52) Nhà trường thực hiện chính sách khuyến khích và hỗ trợ (như kinh phí và thời gian...) giúp GV tự học/GD và phát triển.

(53) Nhà trường tận dụng có hiệu quả các nguồn lực bên ngoài (các cấp quản lý, doanh nghiệp/người sử dụng lao động...) để đào tạo/bồi dưỡng và phát triển ĐNGV.

(54) Nhà trường thực hiện tốt lộ trình phát triển trở thành nhà trường học tập.

Tiêu chí 9: Nâng cao năng lực quản lý đội ngũ giảng viên

(55) Nhà trường xác định được rõ nhu cầu nâng cao năng lực cho các bên liên quan về kiến thức, phương pháp và kỹ năng quản lý ĐNGV.

(56) Nhà trường tổ chức tập huấn định kỳ phù hợp với nhu cầu của các bên liên quan về kiến thức, phương pháp và kỹ năng quản lý ĐNGV.

(57) Nhà trường tổ chức định kỳ khóa đào tạo/bồi dưỡng về lãnh đạo và quản lý để nâng cao năng lực và duy trì các đội/nhóm quản lý ĐNGV.

TIÊU CHUẨN 3: ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN QUY HOẠCH

Tiêu chí 10: Đánh giá kết quả thực hiện quy hoạch phù hợp với năng lực

đào tạo đáp ứng nhu cầu xã hội của CLPT tương lai của nhà trường

(58) Số lượng ĐNGV được quy hoạch phù hợp với năng lực đào tạo đáp ứng nhu cầu xã hội của CLPT tương lai nhà trường.

(59) Chất lượng (khung năng lực) ĐNGV được xây dựng phù hợp với năng lực đào tạo đáp ứng nhu cầu xã hội của CLPT tương lai nhà trường.

(60) Cơ cấu ĐNGV được quy hoạch phù hợp với năng lực đào tạo đáp ứng nhu cầu xã hội của CLPT tương lai nhà trường.

3.3.2. Thang đánh giá quản lý ĐNGV

Có một số cách phân loại khác nhau, tuy nhiên, *hệ thống tiêu chuẩn, tiêu chí và chỉ số* (gọi tắt là **Bộ tiêu chuẩn**) đánh giá quản lý ĐNGV các trường đại học thuộc Bộ Công thương trên đây được đánh giá bằng cách cho điểm. Mỗi chỉ số đo được tính 01 điểm. Bộ tiêu chuẩn với 60 chỉ số, trong đó có 40 chỉ số trọng tâm. Chỉ số trọng tâm là những chỉ số cơ bản, phản ánh nội dung chính, chủ yếu, bắt buộc và không thể thiếu, đã được sự thống nhất cao khi xin ý kiến của các chuyên gia và cán bộ quản lý cấp trường. Nó được xây dựng dựa trên nội dung chính của công tác quản lý ĐNGV. Các chỉ số trọng tâm được nhân với hệ số 2 khi tính điểm, gồm có: Tiêu chí 1 (*chỉ số 1,2,4,5,6,*

8,9); Tiêu chí 2 (*chỉ số: 10,11,14*); Tiêu chí 3 (*chỉ số: 16,17,18*); Tiêu chí 4 (*chỉ số: 19, 20, 21, 22, 23, 24*); Tiêu chí 5 (*chỉ số: 25, 26, 28, 29*); Tiêu chí 6 (*chỉ số: 32, 35, 38, 39, 42, 44, 46*); Tiêu chí 7 (*chỉ số: 47, 49*); Tiêu chí 8 (*chỉ số: 50, 51*); Tiêu chí 9 (*chỉ số: 55, 56, 57*); Tiêu chí 10 (*chỉ số: 58, 59, 60*). Tổng điểm tối đa là 100 điểm, chia thành 04 mức độ “Chưa đạt”, “Đạt”, “Khá” và “Tốt”.

○ Mức độ “**Chưa đạt**” tương ứng với tổng điểm đánh giá thấp hơn 50 điểm, tức là mặt yếu chiếm đa số. Với kết quả này, trường đại học không đạt được các mục/chỉ tiêu và cần có đánh giá tổng thể kỹ lưỡng và đầu tư nguồn lực để khắc phục ngay lập tức.

○ Mức độ “**Đạt**” tương ứng với tổng điểm đánh giá nằm trong khoảng từ 50 đến thấp hơn 70 điểm, tức là nhà trường có một số mặt mạnh và còn một số mặt yếu. Trường đại học sẽ đạt tới các mục tiêu đã đặt ra với kết quả chấp nhận được, tuy nhiên, cần có đánh giá chuyên đề để xác định xem lĩnh vực nào cần cải tiến.

○ Mức độ “**Khá**” tương ứng với tổng điểm đánh giá nằm trong khoảng từ 70 đến thấp hơn 85 điểm, tức là mặt mạnh nhiều hơn mặt yếu. Trường đại học sẽ đạt tới các mục tiêu đã đặt ra với kết quả mong muốn. Nhà trường cần tiếp tục kiểm soát, xem xét các nội dung quản lý và đánh giá định kỳ để cải tiến thêm.

○ Mức độ “**Tốt**” tương ứng với tổng điểm đánh giá nằm trong khoảng từ 85 đến 100 điểm, tức là mặt mạnh chiếm đa số. Trường đại học đạt được các kết quả mong đợi và thực hiện tuyệt vời. Nhà trường không cần thay đổi gì cả và đánh giá theo định kỳ để cố gắng duy trì hiện trạng.

Trường đại học có thể dựa vào kết quả đánh giá theo 4 mức độ trên để quyết định tiếp tục duy trì hiện trạng quản lý hiện tại hay xây dựng các kế hoạch để tiếp tục cải tiến/đổi mới quản lý ĐNGV và nâng cao tính chịu trách nhiệm của nhà trường.

3.3.3. Công cụ đánh giá quản lý ĐNGV

Thực tế, *bộ tiêu chuẩn đánh giá trên* đã được sử dụng để thiết kế phiếu hỏi dành cho các đối tượng liên quan là CBQL, GV,... (theo 05 mức từ “1” là

“Hoàn toàn không đồng ý” hoặc “Rất yếu” tương ứng với 1 điểm, đến “5” là “Hoàn toàn đồng ý” hoặc “Tốt” tương ứng với 5 điểm, ngoài ra còn có khoảng trống để người được hỏi ghi thêm ý kiến khác) để đánh giá thực trạng của vấn đề nghiên cứu. Bộ tiêu chuẩn đánh giá này cũng đã được sử dụng như là tiêu chuẩn để so sánh, đối chiếu, xây dựng các giải pháp nhằm đổi mới/cải tiến quản lý ĐNGV các trường đại học thuộc Bộ Công thương, đảm bảo phát huy các mặt mạnh, tận dụng các cơ hội và khắc phục các mặt yếu cũng như giảm thiểu các thách thức/đe dọa (từ môi trường bên ngoài).

Các trường đại học thuộc Bộ Công thương có thể sử dụng các phần mềm khác nhau (như SPSS) để xử lý và phân tích kết quả trả lời từ phiếu hỏi khảo sát thực trạng của vấn đề nghiên cứu.

Tùy theo từng bối cảnh cụ thể, khi thiết kế phiếu hỏi cho các đối tượng liên quan (CBQL, GV, nhân viên...), các nội dung của *bộ tiêu chuẩn* đánh giá quản lý ĐNGV dựa vào CLPT nhà trường và năng lực đội ngũ có thể được cấu trúc theo các cách khác nhau và kết quả thu được từ các phiếu hỏi được xếp loại theo thang đánh giá với 04 mức độ: “Chưa đạt”, “Đạt”, “Khá”, “Tốt” ở trên.

3.4. Một số giải pháp quản lý đội ngũ giảng viên trường đại học trực thuộc Bộ Công thương

3.4.1. Xây dựng bản mô tả công việc theo vị trí việc làm và cụ thể hóa khung năng lực giảng viên phù hợp với điều kiện của từng trường

Một số văn bản pháp lý được sử dụng làm căn cứ để xây dựng giải pháp này gồm có:

- Nghị Định 41/2012/NĐ-CP ngày 8/5/2012 của chính phủ quy định về vị trí việc làm trong đơn vị sự nghiệp công lập;

- Thông tư 14/2012/TT-BNV ngày 18/12/2012 của Bộ Nội vụ hướng dẫn thực hiện Nghị định 41/2012/NĐ-CP;

- Thông tư liên tịch số 36/2014/TTLT-BGDĐT-BNV ngày 28/11/2014 của liên Bộ GD&ĐT, Bộ Nội vụ “quy định mã số và tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp viên chức giảng dạy trong các cơ sở GDĐH công lập”;

- Thông tư 47/2014/TT-BGDĐT ngày 31/12/2014 của của Bộ GD&ĐT về “Chế độ làm việc đối với GV”, bao gồm nhiệm vụ của các chức danh GV và quy định về thời gian làm việc, giờ chuẩn giảng dạy và NCKH;

3.4.1.1. Mục tiêu và ý nghĩa của giải pháp

a) Mục tiêu:

Xây dựng được một bản mô tả công việc với đầy đủ những nhiệm vụ và trách nhiệm liên quan tới một người GV trên cơ sở cụ thể hóa khung năng lực GV nói chung ở mỗi một nhà trường phù hợp với điều kiện và hoàn cảnh riêng của từng trường.

b) Ý nghĩa

Bản mô tả công việc đầy đủ và chi tiết trước tiên giúp nhà quản lý tuyển dụng được những GV có năng lực phù hợp với yêu cầu của nhà trường.

Bản mô tả công việc đầy đủ và chi tiết giúp cho GV biết họ cần phải làm gì. Bởi trong đó đã liệt kê có hệ thống những nhiệm vụ và trách nhiệm cụ thể mà mỗi một GV cần phải thực hiện. Nó như là một "*cẩm nang*" công việc để nhắc nhở GV. Điều này sẽ tạo thuận lợi cho GV trong công tác giảng dạy ở nhà trường.

Bản mô tả công việc đầy đủ và chi tiết sẽ giúp nhà quản lý lập kế hoạch phân công nhiệm vụ cho GV thuận lợi, tiết kiệm thời gian, chi phí và hiệu quả mang lại cao. Bởi lẽ căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ cụ thể của từng GV trong bản mô tả công việc, người quản lý có thể dễ dàng thấy được năng lực của từng người, vị trí công việc mà GV đó cần phải thực hiện.

Bản mô tả công việc đầy đủ và chi tiết giúp nhà quản lý đề ra mục tiêu và tiêu chuẩn cụ thể cho từng GV khi thực hiện một nhiệm vụ nhất định. Điều này tạo sự thuận lợi trong kiểm tra, đánh giá năng lực thực hiện của mỗi GV.

Bản mô tả công việc cụ thể và chi tiết sẽ tránh việc trùng lặp các công việc trong khi một GV thực hiện hoặc tránh trùng lặp các công việc của những GV khác nhau. Mỗi người đều biết nhiệm vụ và chức năng của mình cụ thể cho nên chỉ cần tiến hành và thực hiện.

3.4.1.2. Nội dung và cách thực hiện giải pháp

a) Nội dung:

Việc mô tả công việc giúp liệt kê chính xác và logic những điều mà GV phải thực hiện là gì? Thực hiện như thế nào? Điều kiện thực hiện ra làm sao ? ... và được cụ thể hóa thông qua các nội dung chính sau:

- Xác định tên công việc của từng vị trí GV trong nhà trường, vị trí trong sơ đồ của một tổ chức nhà trường, nơi làm việc và chuyên môn, phòng ban, khoa rõ ràng.

- Hệ thống những công việc cần phải thực hiện trên cơ sở định hướng của khung năng lực nghề nghiệp GV. Mô tả chính xác GV chuyên môn nào sẽ phải phụ trách công việc đó, cách thức tiến hành như thế nào và vì sao lại phải làm công việc đó.

- Chỉ dẫn chi tiết về công việc như là những kỹ năng cần thiết để người GV có thể thực hiện được nhiệm vụ và trách nhiệm của mình trong công việc. Những điều kiện về môi trường và các yếu tố khách quan khác có thể tác động đến tiến trình và hiệu quả làm việc của mỗi GV.

- Nêu được tiêu chuẩn đánh giá cụ thể trong bản mô tả công việc để căn cứ vào những tiêu chuẩn đó mà đánh giá hiệu quả làm việc của mỗi GV.

b) Cách thức tiến hành

Việc xây dựng mô tả công việc, xác định vị trí việc làm của các đơn vị, tổ chức trong nhà trường được thực hiện theo phương pháp thống kê, phân nhóm, tổng hợp và tổ chức phân tích công việc.

(1) Thống kê công việc theo chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của GV

Thống kê những công việc có tính chất thường xuyên, liên tục, ổn định, lâu dài, lặp đi lặp lại có tính chu kỳ mà GV trong đơn vị phải thực hiện.

Mỗi GV trong nhà trường đại học có hai nhiệm vụ chính đó là giảng dạy và NCKH.

Trong quá trình giảng dạy người GV tham gia vào quá trình giáo dục người học. Vậy nên công việc theo chức năng và nhiệm vụ, quyền hạn của GV theo quy định khi thực hiện chức năng giảng dạy bao gồm: Lập kế hoạch bài giảng, thực hiện quá trình giảng dạy tại nhà trường, kiểm tra, đánh giá người học, thỉnh giảng và tham gia dự giờ, đánh giá giờ dạy, quản lý và đánh

giá kết quả rèn luyện của SV. Ngoài ra GV trong nhà trường phải tham gia vào quá trình đào tạo, bồi dưỡng và tự đào tạo, tự bồi dưỡng trong và ngoài nhà trường. Đối với một người GV tham gia vào quá trình giảng dạy trong nhà trường thì nhiệm vụ chính vẫn là giảng dạy đủ số tiết theo quy định về chuẩn giờ dạy. Riêng đối với cán bộ quản lý vẫn tham gia vào quá trình giảng dạy của nhà trường thì song song hai nhiệm vụ sẽ thực hiện trách nhiệm quản lý và trách nhiệm giảng dạy theo số tiết quy định.

Trong hoạt động NCKH thì nhiệm vụ của người GV là tham gia vào các đề tài NCKH cấp trường, cấp bộ, cấp nhà nước và các đề tài mang tầm quốc tế. NCKH là một nhiệm vụ thường niên và bắt buộc của người GV đại học trong giai đoạn mới, đòi hỏi tâm huyết và sự đam mê cộng với kiến thức chuyên ngành vững vàng. Chính vì thế các công việc của người GV trong hoạt động này là: xác định hướng nghiên cứu, thiết lập phạm vi, thực hiện nghiên cứu lý thuyết hay ứng dụng và báo cáo kết quả đề tài.

Ngoài hai hoạt động chính nói trên thì người GV trong nhà trường hiện nay cần phải tham gia các công việc xã hội, các hoạt động chính trị và đoàn thể trong và ngoài nhà trường. Đây là một trong những yêu cầu để người GV hoàn thiện năng lực của mình trong thời đại mới.

(2) Phân loại nhóm công việc

Muốn cho một bản mô tả công việc khoa học và thống nhất cần phải phân loại nhóm công việc theo từng tiêu chuẩn nhất định. Nhưng thông thường đối với bản mô tả công việc của GV trong nhà trường đại học hiện nay nên phân nhóm công việc theo nhóm năng lực của người GV được xác định trong khung năng lực GV. Đó là gồm những nhóm công việc thiên về hoạt động xã hội, nhóm công việc về hoạt động giảng dạy và đào tạo, nhóm công việc về hoạt động NCKH, nhóm công việc về phát triển bản thân, ... Hoặc theo một cách thông thường phân loại nhóm công việc theo chức năng, nhiệm vụ của người GV đó là nhóm công việc về giảng dạy, nhóm công việc về NCKH, nhóm công việc về các hoạt động khác.

(3) Xác định các yếu tố ảnh hưởng

Phân tích các yếu tố môi trường vẫn luôn là một công việc không thể thiếu trong bất kỳ hoạt động nào. Bởi muốn tận dụng được cơ hội, biến thách thức thành cơ hội, khắc phục điểm yếu và phát huy điểm mạnh thì không thể bỏ qua hoạt động xác định các yếu tố ảnh hưởng. Trong khi xây dựng một bản mô tả công việc cho cán bộ giảng viên cũng vậy, cần phải thực hiện xác định các yếu tố ảnh hưởng bên trong và bên ngoài. Đặc biệt là trong điều kiện xã hội có nhiều sự thay đổi và xu thế đổi mới quá trình giáo dục. Các yếu tố ảnh hưởng khi xây dựng một bản mô tả công việc có thể là các yếu tố thuộc về môi trường xã hội hoặc các yếu tố bên trong nhà trường. Cụ thể:

- Chế độ làm việc của đơn vị theo quy định của từng nhà trường căn cứ vào quy định của Nhà nước (theo giờ hành chính hoặc theo ca)
- Phạm vi hoạt động của đơn vị được quy định trong phạm vi địa phương và phạm vi nhiều địa phương;
- Tính đa dạng về lĩnh vực hoạt động của đơn vị, gồm hoạt động trong một ngành, nghề và hoạt động trong nhiều ngành nghề;
- Tính chất, đặc điểm của hoạt động nghề nghiệp của đơn vị;
- Mô hình tổ chức và cơ chế hoạt động của đơn vị;
- Mức độ hiện đại hóa công sở của đơn vị;
- Các yếu tố khác - nếu có.

(4) Thống kê, đánh giá thực trạng ĐNGV trong đơn vị

Bản mô tả công việc cho ĐNGV trong nhà trường mục đích là nhằm nâng cao chất lượng ĐNGV. Chính vì thế bám sát vào thực trạng ĐNGV là một nội dung không thể thiếu trong khi xây dựng. ĐNGV đã và đang thực hiện quá trình giảng dạy và đào tạo trong nhà trường có tính chất quyết định nhất đến chất lượng đào tạo của nhà trường nên cần phải thống kê, đánh giá thực trạng đội ngũ này. Trên cơ sở đó sẽ có những căn cứ quan trọng để xây dựng hoặc cập nhật một bản mô tả công việc phù hợp với từng điều kiện của một nhà trường. Thực trạng đội ngũ yếu thì không thể có một nhà trường với chất lượng đào tạo tốt. Trong quá trình đánh giá cần phải thấy được những điểm không hợp lý khi tuyển dụng và tuyển chọn ĐNGV của nhà trường. Đây

chính là nội dung quan trọng giúp quá trình xây dựng bản mô tả công việc đạt yêu cầu và đáp ứng nhu cầu đào tạo.

Việc thống kê, đánh giá thực trạng ĐNGV nhà trường được thực hiện bởi 2 báo cáo sau:

1/ Báo cáo thống kê thực trạng về số lượng và chất lượng ĐNGV tại thời điểm xây dựng mô tả công việc theo vị trí việc làm của GV, gồm 8 nội dung sau:

- Trình độ đào tạo;
- Chuyên ngành được đào tạo;
- Ngoại ngữ;
- Tin học;
- Giới tính;
- Tuổi đời;
- Ngạch (hoặc chức danh nghề nghiệp) viên chức đang giữ;
- Thâm niên công tác (kinh nghiệm nghề nghiệp).

2/ Báo cáo đánh giá thực trạng việc phân công, bố trí, sử dụng và mức độ hoàn thành nhiệm vụ của ĐNGV trong đơn vị, gồm các nội dung sau:

- Đánh giá việc đáp ứng và sự phù hợp với yêu cầu, nhiệm vụ của GV;
- Đánh giá sự phù hợp hay không phù hợp của việc phân công, bố trí, sử dụng và năng lực, hiệu quả, mức độ hoàn thành công việc thực tế của từng cá nhân trong đơn vị theo các công việc được giao đảm nhận.

(5) Xác định danh mục vị trí việc làm của đơn vị

Dựa vào “quy định mã số và tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp viên chức giảng dạy trong các cơ sở giáo dục đại học công lập” được quy định trong Thông tư liên tịch số 36/2014/TTLT- BGDDĐT-BNV ngày 28/11/2014 của liên Bộ GD&ĐT, Bộ Nội vụ; trên cơ sở thống kê, phân nhóm công việc; đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố; thống kê, đánh giá thực trạng ĐNGV và chức danh nghề nghiệp đã được quy định, tiến hành xác định các vị trí việc làm cần thiết và tổng hợp thành danh mục vị trí việc làm như sau:

- 1/ Danh mục vị trí việc làm gắn với hoạt động chính của GV, bao gồm:
- Nhóm công việc về giảng dạy;

- Nhóm công việc về NCKH;
- Nhóm công việc về các hoạt động khác

Công việc của mỗi GV ở mỗi chuyên ngành là không giống nhau. Cho nên cần có những danh mục xác định cho từng vị trí việc làm của từng GV ở từng chuyên ngành nhất định.

2/ Mỗi vị trí việc làm gắn với nhóm năng lực chuyên môn, nghiệp vụ cụ thể, gắn với chức danh nghề nghiệp (GV, GV chính, GV cao cấp,...) và hạng chức danh nghề nghiệp (hạng I, II, III, IV) và chức danh lãnh đạo, quản lý trong đơn vị (nếu là GV kiêm chức).

3/ Mỗi vị trí việc làm có thể do một người đảm nhiệm, có thể do nhiều người đảm nhiệm và có thể kiêm nhiệm.

4/ Dự kiến xác định số định biên hoặc số GV tương ứng cần có trên cơ sở các yếu tố sau:

- + Khối lượng công việc và thời gian giải quyết công việc tại mỗi vị trí thực tế được xác định của đơn vị;
- + Xác định và đánh giá tác động của các yếu tố ảnh hưởng đã được xác định ở trên;
- + Căn cứ biên chế bình quân qua các năm liền kề, kết hợp thực trạng ĐNGV hiện có của đơn vị.

(6) Xây dựng bản mô tả công việc của từng vị trí việc làm

Để xây dựng được khung năng lực chuẩn cho từng vị trí GV cụ thể, đòi hỏi phải mô tả tất cả vị trí làm việc, xác định kiến thức, kỹ năng cần thiết đối với mỗi chuyên ngành nhất định. Điều này đòi hỏi nhiều thời gian, khó thực hiện, đặc biệt khi các GV mỗi người có một vị trí công việc cụ thể và có sự khác nhau giữa mỗi chuyên ngành mình đảm nhận giảng dạy. Chính vì thế khó có thể tiến hành phân tích công việc để xây dựng khung năng lực cho từng vị trí làm việc. Đây là khó khăn cần được tháo gỡ, có nghĩa là phải xác định rõ ranh giới các vị trí làm việc, phân định rõ quyền hạn, trách nhiệm của từng vị trí; như vậy mới có thể tiến hành phân tích công việc để xây dựng khung năng lực chung cho toàn bộ ĐNGV. Hoặc tiến sâu hơn chúng ta có thể xây dựng khung năng lực cho từng chức danh cụ thể: ví dụ trình độ Ths, TS,

PGS, GS. Sử dụng khung năng lực tổng hợp này để quản lý và phát triển năng lực cho công chức trong ngành hay nhóm chức danh tương ứng.

Tuy nhiên cách làm đơn giản nhất là bản mô tả công việc có thể tiến hành theo 4 bước: lập kế hoạch, thu thập thông tin, viết lại và phê chuẩn.

Bước 1. Lập kế hoạch: việc chuẩn bị tốt dẫn tới kết quả tốt. Giai đoạn chuẩn bị cần phải xác định các trách nhiệm chính và công tác kiểm tra đánh giá?

+ Công việc đó nhằm đạt được cái gì? (nhiệm vụ)

+ Người đảm đương công việc đó cần phải nỗ lực như thế nào? (trách nhiệm)

+ Kết quả công việc được đánh giá như thế nào? (kiểm tra)

Bước 2. Thu thập thông tin: điều quan trọng là thu thập thông tin đầy đủ để đặt công việc vào một hoàn cảnh có liên quan đến các công việc khác trong cơ cấu tổ chức và thông báo về các mối quan hệ có liên quan. Vị trí công việc được miêu tả rõ nhất bằng sơ đồ.

Bước 3. Phác thảo bản mô tả công việc: điều này nghĩa là chuyển những thông tin đã thu thập thành bản mô tả công việc nhằm mục đích giúp người làm công việc đó và người quản lý có thể hình dung cùng một bức tranh giống nhau và bao quát được phạm vi công việc. Bản mô tả công việc có thể do người làm công việc đó hoặc người quản lý soạn, đôi khi người quản lý viết bản thảo sau khi đã thảo luận với người đảm đương công việc.

Bước 4. Phê chuẩn bản mô tả công việc: người làm công việc đó và người quản lý phải cùng nhau thảo luận và nhất trí về văn bản mô tả công việc. Người làm công việc đó và người giám sát hoặc người quản lý phải cùng thống nhất xem nên giải quyết như thế nào khi người làm công việc đó gặp phải những vấn đề cần giải quyết. Người quản lý cần chỉ đạo cấp dưới sao cho cùng thống nhất về bản mô tả công việc đảm bảo công việc tiến hành thuận lợi mà không có kẽ hở hoặc sự chòng chéo lên nhau.

Bản mô tả công việc của một GV cơ bản gồm những nội dung sau:

1/ Xây dựng và thực hiện kế hoạch giáo dục, dạy học:

- Xác định nhiệm vụ giáo dục, dạy học của cá nhân gắn với kế hoạch thực hiện nhiệm vụ năm học của nhà trường và tổ chuyên môn;

- Xây dựng kế hoạch dạy học theo chương trình dạy học và chuẩn kiến thức kỹ năng;

- Soạn giáo án.

2/ Tổ chức thực hiện các hoạt động dạy học:

- Tổ chức các hoạt động học tập cho người học trên lớp theo giáo án;

- Sử dụng thiết bị, đồ dùng dạy học;

- Kiểm tra, giám sát và đánh giá kết quả học tập của người học.

3/ Quản lý sinh viên:

- Quản lý, theo dõi sinh viên theo lớp phụ trách giảng dạy hoặc với tư cách là cố vấn học tập.

- Tổ chức các hoạt động dạy học, giáo dục toàn diện nhân cách HSSV, giáo dục kỹ năng sống cho người học.

- Thực hiện công tác thi đua khen thưởng, kỷ luật, chế độ chính sách, quyền và lợi ích chính đáng cho người học.

4/ Thực hiện nghĩa vụ công dân, phối hợp với gia đình và cộng đồng giáo dục người học:

- Tham gia các hoạt động chính trị, xã hội tại địa phương, thực hiện nhiệm vụ xã hội hóa giáo dục.

- Gặp gỡ, trao đổi với gia đình và các bên liên quan về định hướng phát triển của nhà trường, định hướng giáo dục người học và huy động sự tham gia đóng góp của cộng đồng.

5/ Tham gia hoạt động chuyên môn, dự giờ:

- Tham gia hoạt động chuyên môn tổ, khối, trường, cụm;

- Dự giờ, góp ý, chia sẻ với giảng viên khác theo quy định;

6/ Tham gia học tập chính trị, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ và học tập nâng cao trình độ:

- Tham gia học tập các chỉ thị, nghị quyết của Đảng;

- Tham gia các lớp bồi dưỡng, tập huấn chuyên môn nghiệp vụ;

- Học tập nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ.

7/ Nghiên cứu khoa học ứng dụng và sáng kiến kinh nghiệm:

- Thực hiện NCKH ứng dụng và sáng kiến kinh nghiệm hàng năm theo quy định;

- Tổ chức báo cáo, phổ biến sáng kiến kinh nghiệm;

- Hướng dẫn người học NCKH;

8/ Xây dựng, bảo quản hồ sơ giảng dạy, giáo dục:

- Lập hồ sơ quản lý, theo dõi quá trình học tập, tu dưỡng và rèn luyện của người học.

- Lưu trữ và bảo quản hồ sơ giảng dạy, giáo dục cá nhân.

9/ Thực hiện các công việc khác do hiệu trưởng phân công.

(7) Cụ thể hóa khung năng lực giảng viên cho từng vị trí việc làm

Để hoàn thành các hoạt động, các công việc nêu tại bản mô tả công việc ứng với từng vị trí việc làm, đòi hỏi người được giao thực hiện vị trí việc làm phải đảm bảo các yêu cầu nhất định để hoàn thành tốt các công việc được giao như trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, những yêu cầu về kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và những phẩm chất khác đối với người đảm nhận vị trí việc làm được phân công.

Khung năng lực cũng là căn cứ để thực hiện công tác tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng người làm việc theo vị trí việc làm mà người đó đảm nhận.

Việc xác định và cụ thể hóa khung năng lực của từng vị trí việc làm được xây dựng căn cứ trên cơ sở “quy định mã số và tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp viên chức giảng dạy trong các cơ sở giáo dục đại học công lập” được quy định trong Thông tư liên tịch số 36/2014/TTLT- BGDĐT-BNV ngày 28/11/2014 của liên Bộ GD&ĐT, Bộ Nội vụ; và yêu cầu thực hiện công việc được phản ánh trên bản mô tả công việc tại mục (6) ở trên đảm bảo phù hợp với điều kiện hoàn cảnh thực tế của nhà trường hiện nay.

Những yêu cầu chung về năng lực đáp ứng yêu cầu vị trí việc làm là:

- Trình độ văn hoá, chuyên môn và các khoá đào tạo đã qua;

- Các môn học chủ yếu của các khoá được đào tạo, kết quả thi các môn học chủ yếu và tốt nghiệp. Trình độ ngoại ngữ: cần biết ngoại ngữ gì và mức độ về đọc, nghe và viết;

- Thâm niên công tác trong nghề và các thành tích đã đạt được;

- Tuổi đời; sức khoẻ; ngoại hình; năng khiếu và các yêu cầu đặc biệt;
- Hoàn cảnh gia đình; tham vọng cầu tiến, sở thích, nguyện vọng cá nhân;
- Các tiêu chuẩn đặc thù khác theo yêu cầu của công việc.

Công việc của mỗi GV ở mỗi chuyên ngành là không giống nhau. Cho nên cần có những danh mục xác định cho từng vị trí việc làm của từng GV ở từng chuyên ngành nhất định. Căn cứ trên khung năng lực chuẩn của GV nói chung để chi tiết hóa cho từng vị trí việc làm. Quá trình xây dựng phải tránh đưa ra những yêu cầu chung chung về kiến thức, kỹ năng hay thái độ. Mặt khác, cần tránh mô tả một phần công việc cụ thể, tránh liệt kê quá nhiều thái độ và “phẩm chất nghề nghiệp”, dẫn đến tình trạng xây dựng một hình mẫu con người lý tưởng thay vì một con người trong công việc, có năng lực thực thi công việc được giao.

Trên thực tế, một năng lực chỉ có ý nghĩa khi được mô tả một cách chính xác, rõ ràng để có thể hình dung ra những định hướng lớn cần thực hiện để làm chủ năng lực đó. Với một yêu cầu về năng lực chung chung, không thể đưa ra quyết định chính xác để phát triển các năng lực. Để thực hiện được điều này, cần thiết phải tổ chức các khóa đào tạo phương pháp xây dựng khung năng lực cho các cán bộ thực hiện công tác xây dựng khung năng lực. Với người GV đòi hỏi phải có năng lực chung nhất là giảng dạy và NCKH. Những tiêu chuẩn trong khung năng lực này cần được xây dựng một cách cụ thể và có tiêu chí đánh giá rõ ràng. Trên cơ sở đó mới tiến hành xây dựng các tiêu chí đánh giá cho các năng lực khác cần có của người GV. Nhưng cũng cần chú ý đến tính cân đối giữa các năng lực trong khi tiến hành xây dựng khung năng lực.

3.4.1.3. Điều kiện thực hiện giải pháp

- Đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý của nhà trường phải có năng lực quản lý để tổ chức, chỉ đạo thực hiện quá trình xác định, tư vấn lập bản mô tả công việc cho GV.

- Để có thể phân tích được năng lực, người phân tích phải “có năng lực” phù hợp. Nói cách khác, người phân tích năng lực cần có năng lực thu thập thông tin, phân tích và tổng hợp.

- Cần có sự phối hợp thống nhất giữa các đơn vị trong trường đặc biệt là sự thống nhất từ cán bộ lãnh đạo đến tập thể GV, cán bộ trong nhà trường.

3.4.2. Xây dựng quy hoạch phát triển ĐNGV theo vị trí việc làm và khung năng lực giảng viên, phù hợp với CLPT tương lai của nhà trường

3.4.2.1. Mục tiêu và ý nghĩa

a) Mục tiêu

Mục tiêu của việc xây quy hoạch phát triển ĐNGV theo vị trí việc làm và khung năng lực GV, phù hợp với CLPT tương lai của nhà trường nhằm bảo đảm cho đội ngũ phát triển về số lượng, có cơ cấu hợp lý, chất lượng được củng cố và nâng cao, đáp ứng mục tiêu CLPT tương lai của nhà trường.

Về số lượng: đảm bảo cân đối, đầy đủ số lượng GV ở các chuyên ngành, bộ môn theo quy định về tỷ lệ sinh viên/giảng viên, theo đặc thù của chuyên ngành đào tạo, theo sự mở rộng quy mô đào tạo các trình độ, các hệ, các loại hình đào tạo của từng nhà trường.

Về chất lượng: tiến tới tất cả GV đều đạt và vượt chuẩn, đạt yêu cầu theo khung năng lực GV; tăng số lượng GV chính, GV có nhiều kinh nghiệm trong giảng dạy chuyên môn cũng như trong NCKH.

Về cơ cấu: đảm bảo cân đối về độ tuổi, giới tính, trình độ, cơ cấu các môn học, chuyên ngành đào tạo.

b) Ý nghĩa

Lập quy hoạch, kế hoạch nhằm tạo cơ sở bảo đảm cho ĐNGV các nhà trường phát triển ổn định đáp ứng được các yêu cầu nhiệm vụ trước mắt và nhiệm vụ mang tính chiến lược lâu dài. Việc lập quy hoạch, kế hoạch phát triển ĐNGV còn giúp lãnh đạo các nhà trường thực hiện tốt chức năng quản lý NNL trong nhà trường.

Nâng cao chất lượng quy hoạch, tuyển dụng sẽ giúp cho các nhà trường tuyển dụng được những sinh viên giỏi, tài năng, tốt nghiệp từ các trường đại học trong, ngoài nước, các cán bộ khoa học có trình độ cao từ các cơ sở đào

tạo khác bổ sung vào ĐNGV. Đồng thời, tạo nên sự phát triển đồng bộ, có tính kế thừa và phát triển nối tiếp giữa các thế hệ GV, khắc phục tình trạng thừa hoặc thiếu cục bộ, bảo đảm thực hiện tốt các nhiệm vụ của ĐNGV trong bối cảnh mới.

3.4.2.2. Nội dung và cách thức thực hiện giải pháp

a) Nội dung

Công tác quy hoạch ĐNGV cần được tiến hành bắt đầu từ việc dự báo, xác định quy mô, ngành nghề đào tạo, cơ cấu nguồn nhân lực, phân tích hiện trạng đội ngũ. Từ đó, xác định nhu cầu cần bổ sung, chuyển đổi và tiến hành các biện pháp để nâng cao chất lượng đội ngũ.

- Về số lượng:

Thống kê số lượng GV cơ hữu và số GV tham gia thỉnh giảng tại mỗi nhà trường.

Xây dựng được một quy hoạch tổng thể ĐNGV của từng nhà trường trong từng giai đoạn. Trong quá trình quy hoạch luôn chú ý đến tính cân đối, hợp lý của đội ngũ, vừa phải bảo đảm thực hiện được nhiệm vụ trước mắt, vừa bảo đảm được nhiệm vụ lâu dài, đáp ứng đủ số lượng GV cho từng giai đoạn, phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ của nhà trường.

Trước hết cán bộ quản lý nhà trường cần phải tiến hành khảo sát thực tiễn, đánh giá những mặt mạnh, yếu, thời cơ, thách thức của môi trường liên quan đến việc phát triển ĐNGV nhà trường. Trên cơ sở khảo sát thực tiễn, dự báo xu thế phát triển của từng nhà trường để từ đó xây dựng một quy hoạch mang tính chiến lược nhằm phát triển ĐNGV một cách phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ.

Thực hiện có hiệu quả công tác quy hoạch và xây dựng kế hoạch phát triển ĐNGV. Cán bộ quản lý, lãnh đạo nhà trường cần phải xây dựng được một tầm nhìn chiến lược, có những dự đoán, dự báo chính xác với xu thế phát triển và cũng cần được bồi dưỡng về nghiệp vụ quản lý cũng như cung cấp cho họ những phương pháp nghiên cứu một cách khoa học.

Căn cứ vào chỉ tiêu biên chế được giao hàng năm và số lượng GV hiện có để từ đó xác định số lượng GV cần phải bổ sung, xác định nguồn tuyển

chọn. ĐNGV có thể được bổ sung từ nhiều nguồn:

Một là: chọn những GV đạt chuẩn từ các trường đại học khác có nhu cầu chuyển công tác về nhà trường. Ưu tiên những GV có hộ khẩu tại địa phương có mong muốn phục vụ lâu dài cho sự nghiệp giảng dạy của nhà trường.

Hai là: tuyển những sinh viên tốt nghiệp loại giỏi ở các trường đại học phù hợp với chuyên ngành theo mục tiêu đào tạo để tiếp tục đào tạo bồi dưỡng thành GV theo quy định của Luật giáo dục.

Trong tuyển chọn GV cần phải tuân theo những quy định về chế độ tuyển dụng, đồng thời cũng cần công khai những tiêu chuẩn tuyển dụng một cách rộng rãi, phải thử tay nghề và hợp đồng lao động có thời hạn trước khi tuyển dụng chính thức. Đối tượng tuyển dụng được ưu tiên là những người thuộc diện chính sách, là con, em cán bộ, GV trong nhà trường, song vẫn phải lấy tiêu chuẩn chất lượng làm mục tiêu hàng đầu.

Căn cứ vào định hướng phát triển quy mô đào tạo của từng nhà trường, trên cơ sở khung năng lực GV đã được xây dựng, dựa vào quy hoạch, kế hoạch phát triển ĐNGV để xác định nhu cầu tuyển dụng, tránh mọi biểu hiện tiêu cực trong tuyển dụng, dẫn đến chọn người không đủ trình độ, năng lực.

- *Về cơ cấu:* trong quy hoạch, kế hoạch phát triển ĐNGV của nhà trường cần phải bảo đảm sự cân đối, hợp lý về cơ cấu giữa các chuyên ngành, các môn học.

+ Việc quy hoạch cơ cấu ĐNGV phải bắt đầu ở từng khoa, từng chuyên ngành; đặc biệt chú ý đến những chuyên ngành chưa có GV đầu ngành, những chuyên ngành có nhiều GV mới vào nghề; những chuyên ngành có nhiều GV tuổi đã cao, nhiều cán bộ quản lý kiêm nhiệm giảng dạy.

+ Ở những bộ phận có cơ cấu chưa hợp lý thì việc điều động nội bộ, tiếp nhận thêm GV phải luôn chú ý đến vấn đề cơ cấu như: tuổi đời, tuổi nghề, thành phần dân tộc, giới tính, trình độ chuyên môn..., ngăn ngừa nguy cơ làm mất cân đối về cơ cấu nhân sự.

Song song với việc giải quyết đủ số lượng GV, nhà trường cần tăng cường công tác bồi dưỡng GV có trình độ cao (tiên sĩ), GV đầu ngành ở tất cả các chuyên ngành. Việc đào tạo, bồi dưỡng GV không thể tùy tiện mà nhất

thiết phải dựa trên cơ sở quy hoạch, có như vậy mới xây dựng được một cơ cấu hợp lý cho ĐNGV của từng nhà trường.

Việc đào tạo, bồi dưỡng GV hàng năm phải theo một lộ trình, kế hoạch nhất định, tránh tình trạng đưa đi đào tạo ồ ạt, tập trung quá nhiều vào một thời điểm gây khó khăn cho việc bố trí giảng dạy ở các khoa.

- *Về chất lượng:*

Chất lượng ĐNGV được thể hiện trên các tiêu chí của khung năng lực đã đề xuất.

Vì vậy, trong công tác quy hoạch phát triển ĐNGV cần quan tâm đầy đủ các mặt nêu trên; đặc biệt trình độ năng lực chuyên môn của ĐNGV phải được quan tâm hàng đầu, để nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho ĐNGV có thể tiến hành bằng các biện pháp:

+ Cử GV đi đào tạo các khóa học nâng cao trình độ trong và ngoài nước. Việc cử đi học phải có sự chọn lọc ngay từ đầu theo đúng quy hoạch để đào tạo được những GV giỏi thật sự, tránh hiện tượng trình độ bằng cấp không tương xứng với năng lực chuyên môn.

+ Công tác đào tạo, bồi dưỡng và tuyển chọn bổ sung ĐNGV cần thực hiện theo một quy trình nhất định, căn cứ vào các tiêu chuẩn, nhất là tiêu chuẩn chuyên môn và phải tiến hành theo kế hoạch.

+ Các kế hoạch tổ chức nhân sự về ĐNGV phải được lập từ cơ sở, các viện chuyên ngành, khoa, phòng; sau đó đề xuất phương án trình lãnh đạo nhà trường thông qua thành văn bản chính thức để làm căn cứ tổ chức thực hiện.

+ Trong tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng ĐNGV cần tiến hành nhất quán các quan điểm chỉ đạo, đồng bộ các biện pháp và có sự kiểm tra, đánh giá qua tổng kết định kỳ để kịp thời điều chỉnh, bổ sung trong kế hoạch cho phù hợp với thực tiễn.

Tóm lại: việc quy hoạch ĐNGV phải lấy khung năng lực GV là nền tảng xác định số lượng, chất lượng và cơ cấu. Quy hoạch ĐNGV phải được xác định là giải pháp cơ sở, là điều kiện bảo đảm cho việc xây dựng và phát triển ĐNGV có đủ về số lượng, có cơ cấu hợp lý và đồng bộ, trình độ và năng lực được nâng cao, đáp ứng yêu cầu CLPT sự nghiệp đào tạo của mỗi nhà trường.

b) Cách thức thực hiện giải pháp:

Để có thể làm tốt công tác quy hoạch ĐNGV cần phải:

- Khảo sát nhu cầu đội ngũ, nhu cầu học tập và quan trọng là nhu cầu nhân lực của xã hội.

- Căn cứ vào các chủ trương, định hướng, chỉ đạo của các cơ quan quản lý, lãnh đạo cấp trên, vào mục tiêu, nhiệm vụ của từng nhà trường trong hiện tại và sự phát triển trong tương lai để tiến hành lập quy hoạch GV.

- Về chế độ chính sách, mỗi nhà trường cần cụ thể hóa một số chính sách nhằm thu hút người tài về tham gia giảng dạy để bổ sung cho đội ngũ, mặt khác có chính sách ưu đãi về vật chất nhằm khuyến khích, động viên ĐNGV học tập, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ.

- Quá trình lập quy hoạch cũng như trong tổ chức thực hiện kế hoạch phát triển ĐNGV phải luôn có sự chỉ đạo sát sao, kịp thời của Đảng ủy, Giám hiệu nhà trường.

- Trong việc xây dựng, nâng cao chất lượng ĐNGV phải thực hiện dân chủ hoá công tác cán bộ, tiến hành thường xuyên việc đánh giá, lựa chọn, bố trí đi đôi với đào tạo, bồi dưỡng qua học tập và hoạt động thực tiễn để có một ĐNGV đủ tiêu chuẩn về phẩm chất và năng lực.

Để nâng cao chất lượng tuyển chọn, đòi hỏi mỗi nhà trường xây dựng được nguồn tuyển dụng và công bố công khai các tiêu chuẩn lựa chọn GV, bổ nhiệm GV. Quy định một cách cụ thể, công khai việc bắt buộc cán bộ tham gia các khoá đào tạo ngắn hạn, dài hạn, tham gia nghiên cứu thực tế.

3.4.2.3. Điều kiện thực hiện giải pháp

Năng lực và tâm huyết của cán bộ lãnh đạo và quản lý các nhà trường. CBQL phải có chuyên môn về lập kế hoạch, phân tích môi trường và xây dựng được kế hoạch quy hoạch đội ngũ, xây dựng kế hoạch CLPT nhà trường trong thời gian dài.

Nhà trường phải tạo điều kiện cơ sở vật chất, tài chính để ĐNGV phát triển năng lực của mình một cách tối đa.

3.4.3. Đổi mới quản lý đào tạo, bồi dưỡng ĐNGV theo vị trí việc làm và khung năng lực GV đáp ứng mục tiêu CLPT tương lai của nhà trường

3.4.3.1. Mục tiêu và ý nghĩa

a) Mục tiêu

Tạo cơ hội cho ĐNGV các trường đại học được nâng cao trình độ chuyên môn và năng lực sư phạm đáp ứng mục tiêu chiến lược về đào tạo của nhà trường.

b) Ý nghĩa

Thực hiện quá trình đào tạo, bồi dưỡng đối với ĐNGV nhằm nâng cao chất lượng của GV cả về năng lực chuyên môn lẫn kiến thức, nghiệp vụ sư phạm, đáp ứng khung năng lực của GV.

Nhằm đáp ứng nhu cầu về số lượng GV đủ để đảm nhiệm công tác giảng dạy, nhất là các môn học mới nhằm đáp ứng mục tiêu đào tạo của nhà trường và yêu cầu của xã hội.

3.4.3.2. Nội dung và cách thức thực hiện giải pháp

a) Nội dung

- Khảo sát thực trạng giảng viên

Khảo sát thực trạng GV các nhà trường về trình độ chuyên môn và năng lực sư phạm. Lập kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng đáp ứng nhu cầu của từng GV và nhà trường.

- Đổi mới phương pháp, hình thức đào tạo bồi dưỡng

Xu thế đổi mới giáo dục đặt ra yêu cầu đổi mới tất cả các thành tố của quá trình giáo dục và đào tạo. Chính vì thế phương pháp đào tạo quyết định rất nhiều đến chất lượng đào tạo của mỗi một nhà trường. Đổi mới quá trình đào tạo là một đòi hỏi tất yếu trong đào tạo, bồi dưỡng GV của nhà trường.

Nội dung cụ thể như sau:

Đổi mới phương pháp giảng dạy bao gồm việc kết hợp phương pháp truyền thống với phương pháp hiện đại và áp dụng các phương pháp đối thoại, đàm thoại... Chuyển dần từ phương pháp thông tin một chiều sang thông tin hai chiều bằng trao đổi, đối thoại giữa người dạy với người học và tổ chức các bài tập tình huống. GV được cử đi đào tạo và bồi dưỡng là những GV vẫn phải tham gia giảng dạy và đào tạo SV trong nhà trường cho nên quá trình học tập, đào tạo và bồi dưỡng phải đảm bảo về thời gian, không gian, hiệu quả đào tạo và trên hết

phải giúp GV vận dụng được vào quá trình đào tạo của mình tại nhà trường. Mỗi GV sau khi được tham gia vào quá trình đào tạo và bồi dưỡng phải có được phương pháp giảng dạy tích cực, thu hút được SV tham gia vào quá trình học tập trong lớp học một cách tối đa. Kết quả của quá trình đào tạo được đánh giá bằng chất lượng của quá trình học tập và chất lượng đầu ra của SV mỗi nhà trường.

Trong quá trình đào tạo nên tập trung vào ĐNGV viên trẻ. Bởi đa phần GV trẻ là có kiến thức nhưng còn thiếu kỹ năng và phương pháp sư phạm và kinh nghiệm giảng dạy. Vì vậy, phương pháp tình huống nên được áp dụng để đào tạo, bồi dưỡng GV nhằm trang bị những tri thức về phương pháp sư phạm, qua đó củng cố lý thuyết, hình thành kỹ năng, cách thức giảng dạy.

Việc sử dụng phương pháp tình huống sẽ giảm khối lượng kiến thức lý thuyết và nâng cao khả năng ứng dụng lý thuyết vào thực tiễn, giúp cho người học rút ra những kinh nghiệm từ các phương pháp giải quyết vấn đề, giảm lối học thụ động; nâng cao khả năng suy luận tổng hợp, nhìn nhận và phân tích vấn đề một cách toàn diện.

Về hình thức đào tạo, bồi dưỡng: cần tiến hành nghiên cứu lựa chọn hình thức tổ chức đào tạo, bồi dưỡng phù hợp đối với từng đối tượng GV trong từng lĩnh vực chuyên môn. Các hình thức đào tạo, bồi dưỡng có thể là đào tạo chính qui, tại chức, bồi dưỡng, bổ sung kiến thức mới; đào tạo, bồi dưỡng ngắn hạn, dài hạn; đào tạo ở trong nước và nước ngoài,... Các hình thức đào tạo, bồi dưỡng này khi áp dụng cần phải phù hợp với từng đối tượng, chuyên môn của GV.

- *Nâng cao năng lực và trách nhiệm của cán bộ quản lý.*

Cán bộ quản lý trong nhà trường quyết định nhất đến chất lượng ĐNGV trong quá trình đào tạo và bồi dưỡng. Cán bộ quản lý phải hoạch định được kế hoạch chiến lược và kế hoạch hành động trong đào tạo và bồi dưỡng GV trong nhà trường mình. Mỗi nhà trường đều có những cán bộ phụ trách công tác đào tạo và bồi dưỡng ĐNGV.

Trong quản lý quá trình dạy và học, cần đặc biệt chú ý quy trình đánh giá chất lượng dạy và học, bởi đây là khâu có ảnh hưởng đến hiệu quả của các quá trình quản lý khác.

Đội ngũ cán bộ, GV làm công tác quản lý và trực tiếp giảng dạy có vai trò đặc biệt quan trọng trong việc bảo đảm chất lượng đào tạo, bồi dưỡng.

Quản lý quá trình đào tạo, bồi dưỡng là nhiệm vụ chủ yếu trong công tác quản lý của một cơ sở đào tạo. Đối tượng của quản lý quá trình đào tạo, bồi dưỡng là hoạt động của GV, học viên và các yếu tố khác có liên quan thực hiện các kế hoạch và chương trình nhằm đạt được mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng. Quản lý quá trình đào tạo, bồi dưỡng diễn ra theo một chu trình gồm 5 giai đoạn là: chuẩn bị kế hoạch; lập kế hoạch; tổ chức thực hiện; chỉ đạo, lãnh đạo; kiểm tra đánh giá.

- *Đổi mới nội dung chương trình, giáo trình đào tạo, bồi dưỡng*

Thứ nhất, xác định đúng mục tiêu, yêu cầu, nội dung và đối tượng học tập của chương trình, giáo trình, tài liệu phục vụ công tác đào tạo, bồi dưỡng GV. Xây dựng và hoàn thiện chương trình, nội dung và phương thức đào tạo, bồi dưỡng theo hướng nâng cao kiến thức, kỹ năng sư phạm cho ĐNGV; nội dung chương trình cần bảo đảm việc kết hợp giữa lý luận và thực tiễn, kiến thức và kỹ năng với mục tiêu để người học nắm vững lý luận và vận dụng những kiến thức chuyên môn đã học vào giải quyết có hiệu quả những vấn đề, nhiệm vụ đặt ra. Nội dung, chương trình, giáo trình phải bảo đảm tính thống nhất, phù hợp với từng loại đối tượng, loại hình đào tạo, bồi dưỡng, phải gắn kết chặt chẽ giữa nâng cao kiến thức với trau dồi phẩm chất chính trị, đạo đức cách mạng cho GV. Theo đó, chương trình đào tạo, bồi dưỡng GV cần bảo đảm các nội dung chủ yếu sau:

- Kiến thức lý luận chính trị, pháp luật.
- Kiến thức, kỹ năng về chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm.
- Kiến thức tin học, ngoại ngữ và các kiến thức bổ trợ khác.

Ngoài ra, trong giai đoạn hiện nay GV cần cập nhật các kiến thức mới về kinh tế tri thức, về nền kinh tế mở cửa và hội nhập để có thể xử lý linh hoạt mọi tình huống có liên quan đến các phạm trù kinh tế mới. Bên cạnh đó, việc cung cấp, bồi dưỡng các kiến thức về tin học, ngoại ngữ cũng không kém phần quan trọng vì đó là những công cụ hỗ trợ, giúp tạo ra môi trường làm việc thuận lợi, tạo điều kiện cho GV tiếp cận công nghệ thông tin, đáp ứng

yêu cầu phát triển.

Giáo trình, tài liệu, chương trình phục vụ đào tạo, bồi dưỡng GV cần được xây dựng theo từng loại cụ thể trên cơ sở tiêu chuẩn nghiệp vụ quy định đối với từng chức danh GV. Nội dung đào tạo, bồi dưỡng phải thiết thực và có cấu trúc hợp lý giữa các phần kiến thức lý luận chính trị, quản lý nhà nước, chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng thực hành.

Các loại giáo trình, tài liệu hiện nay cần có trong đào tạo, bồi dưỡng GV bao gồm: giáo trình, tài liệu phục vụ việc cập nhật kiến thức về chuyên môn nghiệp vụ, tạo nguồn cán bộ lãnh đạo, quản lý; phục vụ thi nâng ngạch, chuyển ngạch; đào tạo, bồi dưỡng kiến thức tin học, ngoại ngữ và kiến thức bổ trợ khác theo tiêu chuẩn ngạch giảng dạy. Nội dung chương trình, giáo trình, tài liệu đào tạo, bồi dưỡng cần được xây dựng theo tinh thần đổi mới phù hợp với những quan điểm của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước, chú trọng kết hợp giữa đào tạo lý luận với đào tạo thông qua tình huống, rèn luyện, nâng cao kỹ năng, phương pháp sư phạm của GV.

Thứ hai, cần tăng cường sự phối hợp của các cơ quan chức năng trong việc tổ chức xây dựng chương trình, biên soạn giáo trình, tài liệu phục vụ đào tạo, bồi dưỡng GV. Mỗi nhà trường cần tổ chức biên soạn các tài liệu bồi dưỡng cho ĐNGV theo khung chương trình của Bộ GD&ĐT và phải được kiểm duyệt trước khi tổ chức giảng dạy bồi dưỡng.

Thứ ba, thực hiện việc kiểm tra, giám sát chặt chẽ quá trình xây dựng nội dung chương trình, giáo trình, tài liệu phục vụ đào tạo, bồi dưỡng GV. Cần xây dựng cơ chế kiểm tra, thẩm định, đánh giá về chất lượng nội dung, mục tiêu, yêu cầu của các loại giáo trình, tài liệu trước khi đưa vào sử dụng. Đề cao chế độ tự chịu trách nhiệm trong xây dựng nội dung chương trình, giáo trình, tài liệu. Theo đó, cơ quan xây dựng nội dung chương trình, giáo trình, tài liệu thì đồng thời có trách nhiệm tổ chức thẩm định, kiểm tra, ra quyết định ban hành sử dụng giáo trình, tài liệu.

Thứ tư, đổi mới phương pháp, hệ thống các tiêu chí đánh giá việc giảng dạy và học tập. Đổi mới phương pháp đánh giá việc dạy và học, tập trung vào một số vấn đề sau:

+Đánh giá tính phù hợp của nội dung chương trình, giáo trình. Các tiêu chí đánh giá ở đây là: tính thực tiễn; tính chính xác và mức độ tương thích với người học của nội dung chương trình, giáo trình.

+ Đánh giá về người dạy: việc đánh giá người dạy do các bộ phận quản lý chuyên môn thực hiện, đồng thời lấy ý kiến phản hồi từ phía SV. Đánh giá người dạy được xem xét trên các yếu tố như: kiến thức chuyên môn, trình độ, kỹ năng sư phạm, khả năng vận dụng các phương pháp giảng dạy tích cực.

+ Đánh giá người học: có nhiều cách đánh giá người học, trong đó thi và kiểm tra chỉ là một trong những phương pháp đánh giá. Để đánh giá được trình độ người học cần phải thông qua khả năng vận dụng kiến thức đã học. Đổi mới kiểm tra, đánh giá thi cử, không chỉ tập trung vào việc kiểm tra các kiến thức lý thuyết đã trang bị, mà tăng cường kiểm tra kiến thức thực tế. Cải tiến hình thức kiểm tra, thi cử theo hướng tăng cường kiểm tra vấn đáp và thi trắc nghiệm. Đồng thời, cần tiến hành thiết lập lại kỷ cương, kỷ luật trong thi cử, kiên quyết đấu tranh chống lại các biểu hiện tiêu cực trong thi cử.

- Kết hợp chặt chẽ giữa lãnh đạo, CBQL nhà trường với quản lý chuyên môn, kiểm tra kết quả đào tạo, bồi dưỡng GV

Việc đào tạo, bồi dưỡng phải gắn với quy hoạch và sử dụng GV. Thực hiện đào tạo, bồi dưỡng theo quy hoạch, bồi dưỡng theo chức năng, nghiệp vụ. Tăng cường quản lý ĐNGV dự nguồn, đang trong thời kỳ được đào tạo, bồi dưỡng và bố trí sử dụng sau đào tạo, bồi dưỡng.

Cần có quy định cụ thể về chế độ tự học, tự bồi dưỡng, quy định chế độ thời gian đi học tập, bồi dưỡng trong quá trình công tác. Cơ quan quản lý cán bộ và cấp uỷ là nơi tổ chức, đánh giá quá trình phát triển của GV. Do vậy, hàng năm cần có sơ kết, tổng kết, đánh giá kiểm tra để có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng tiếp theo.

Thực hiện tiêu chuẩn hoá GV theo chuẩn khung năng lực. Lấy tiêu chuẩn hiệu quả làm căn cứ chủ yếu.

- Phát huy vai trò chủ động tích cực của bản thân GV

Quá trình đào tạo, bồi dưỡng dành cho GV sẽ mang tính hình thức và không hiệu quả nếu không được chủ động xuất phát từ chính nhu cầu học tập

của bản thân GV.

Cần xác định cho GV nhận thức đúng đắn vai trò của học và tự học, tầm quan trọng và mối quan hệ của học, tự học, tự trải nghiệm, đúc rút kinh nghiệm từ bản thân và từ các đồng nghiệp, bạn bè. Có được sự kết hợp và cân bằng giữa hai cách học trên, GV mới hình thành được thái độ chủ động, tích cực trong thiết kế các phương pháp học tập cụ thể.

b) Cách thực hiện giải pháp

Để làm tốt công tác đào tạo, bồi dưỡng ĐNGV, nhà trường phải thường xuyên xác định rõ nhu cầu nâng cao năng lực cho ĐNGV dựa trên khung năng lực của từng vị trí công việc, tức là gắn với công tác quy hoạch phát triển ĐNGV và chuẩn hoá đội ngũ GV. Căn cứ vào quy hoạch chung, tiêu chuẩn GV, tiêu chuẩn nghiệp vụ của từng chức danh viên chức, các trường đại học phát triển và thực hiện chương trình đào tạo, bồi dưỡng phát triển nghề nghiệp cho ĐNGV. Chương trình này cần có sự tham dự của các bên liên quan. Quá trình thực hiện phát triển nghề nghiệp cho ĐNGV cần chú ý:

- Nâng cao khả năng tự đào tạo, bồi dưỡng của GV: tạo điều kiện, động viên, khuyến khích, tiến tới yêu cầu GV phải học tập, nâng cao trình độ chuyên môn, lấy các chỉ tiêu về số lượng Ths, TS, GS, PGS trên tổng số GV, SV để xây dựng kế hoạch đào tạo.

- Cử GV đi học tập nâng cao trình độ: tích cực cử các cán bộ trẻ, cán bộ chưa đạt chuẩn đi học tập, bồi dưỡng nâng cao trình độ ở trong nước và nước ngoài. Có kế hoạch bồi dưỡng về chuyên môn và ngoại ngữ để các cán bộ, GV này có đủ điều kiện đi học tập ở nước ngoài dưới nhiều hình thức, kể cả hình thức đi học sau đại học bằng nguồn ngân sách nhà nước cấp theo đề án “*Đào tạo cán bộ khoa học kỹ thuật ở các cơ sở đào tạo ở nước ngoài bằng nguồn ngân sách nhà nước*” của Chính phủ và các đề án khác ...

- Sử dụng nội lực để đào tạo, bồi dưỡng tại chỗ: tận dụng thế mạnh của từng trường để đào tạo, bồi dưỡng tại chỗ. Mỗi cán bộ GV trẻ đều có một cán bộ có kinh nghiệm như giáo sư, phó giáo sư,... hướng dẫn, kèm cặp. Yêu cầu cán bộ GV trẻ phải có chương trình, nội dung, mục tiêu phân đầu cụ thể về

từng lĩnh vực và phải có các sản phẩm cụ thể công bố như bài báo, đề tài khoa học, chứng chỉ tin học, ngoại ngữ, giáo trình, giáo án điện tử,....

- Khai thác triệt để các chương trình liên kết đào tạo quốc tế: lựa chọn cử cán bộ trẻ, có năng lực tham gia xây dựng chương trình, giảng dạy một phần trong các chương trình đào tạo liên kết, cử đi trao đổi khoa học, bồi dưỡng nâng cao trình độ theo chuẩn mực quốc tế, cập nhật các kiến thức và kinh nghiệm thế giới nhằm nâng cao chất lượng giảng dạy và NCKH của ĐNGV.

- Mở các lớp bồi dưỡng ngắn hạn về nghiệp vụ giảng dạy, tin học, ngoại ngữ: thường xuyên mở các lớp đào tạo, bồi dưỡng về chính trị, ngoại ngữ, tin học, triết học và các lớp tập huấn về nghiệp vụ sư phạm đại học, sử dụng các thiết bị, phương tiện kỹ thuật dạy học hiện đại.

- Tổ chức các hội nghị, hội thảo khoa học: đăng cai tổ chức các hội thảo khoa học chuyên ngành, tạo sự “cọ xát” giữa cán bộ tại chỗ với cán bộ từ các đơn vị khác trong và ngoài ngành. Đồng thời, tích cực cử cán bộ đi tham dự hội thảo khoa học trong nước và quốc tế.

- Mở rộng và tổ chức tốt các lớp cử nhân chất lượng cao, cử nhân khoa học tài năng ở một số ngành là một trong những biện pháp đào tạo tích cực chuẩn bị tạo nguồn đội ngũ cán bộ khoa học cho nhà trường.

- Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng ĐNGV đáp ứng yêu cầu đào tạo tín chỉ. Trong đào tạo tín chỉ các trường đại học phải chuẩn bị chu đáo các nguồn lực, trong đó về nhân lực giảng dạy phải cần nhiều GV mỗi môn học và mỗi GV cần phải giảng dạy được nhiều học phần thì mới đáp ứng được yêu cầu đặt ra. Các GV không những giảng dạy cho một cơ sở đào tạo mà còn có thể tham gia giảng dạy ở nhiều cơ sở đào tạo khác, khi đó việc quản lý ĐNGV cũng phải thay đổi, cơ chế quản lý theo biên chế cũng sẽ thay đổi và phải rất mềm dẻo và linh hoạt. Ngoài ra, phải huấn luyện GV xây dựng đề cương chi tiết môn học, phương pháp dạy học và kiểm tra, đánh giá theo học chế tín chỉ. Vì vậy, các trường đại học cần phải có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng ĐNGV để đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ.

- Bồi dưỡng GV, hình thành các nhóm NCKH theo năng lực:

Tiến hành phân loại GV theo năng lực NCKH để đưa vào các nhóm nghiên cứu thực hiện nhiệm vụ NCKH theo hai hướng: hướng chuyên sâu và hướng đại trà.

NCKH theo hướng chuyên sâu cần những GV có trình độ cao, có khả năng nghiên cứu tốt, có thể vận dụng tri thức để giải quyết các bài toán thực tiễn. Các GV này có thể chủ nhiệm thực hiện các đề tài NCKH cấp nhà nước, cấp bộ, các đề tài theo đơn đặt hàng của các cơ quan, doanh nghiệp, nhà trường.

NCKH theo hướng đại trà thu hút toàn thể GV và SV nhà trường tham gia, tạo nên phong trào NCKH rộng khắp. Họ có thể thực hiện những đề tài gắn với công việc giảng dạy, học tập của chính mình, những đề tài có chuyên môn hẹp.

Nhà trường cần tiến hành xây dựng một tập thể NCKH mạnh với việc hình thành các nhóm nghiên cứu chuyên sâu, đặc biệt xây dựng các nhóm nghiên cứu liên ngành, liên lĩnh vực để phát huy thế mạnh liên thông, liên kết của các trường đại học. Để hình thành nhóm nghiên cứu thực hiện các nội dung sau đây:

+ Ban hành tiêu chí và cấu trúc của nhóm nghiên cứu:

Mỗi nhóm nghiên cứu cần có trưởng nhóm và các thành viên. Trưởng nhóm nghiên cứu phải là các cán bộ khoa học đầu đàn, có lòng đam mê khoa học và có năng lực tổ chức nghiên cứu; các thành viên của nhóm là các GV có trình độ cao, GV trẻ năng động và có thể bao gồm cả các học viên cao học và NCS do các thành viên trong nhóm hướng dẫn luận văn thạc sĩ, luận án tiến sĩ.

Nhóm nghiên cứu phải có điều kiện đủ mạnh về trang thiết bị và cán bộ vận hành, khai thác tốt thiết bị phục vụ nghiên cứu;

Nhóm nghiên cứu phải chiếm lĩnh được nhiều đề tài lớn, có tinh thần hợp tác trong nội bộ, với các cơ quan trong nước và nước ngoài; gắn liền công tác giảng dạy, NCKH và dịch vụ.

Trong các tiêu chí trên, yếu tố thủ lĩnh là quan trọng nhất và thứ đến là các học viên cao học, nghiên cứu sinh trẻ, năng động và có hoài bão khoa học.

+Thực hiện tạo nguồn GV là cán bộ khoa học đầu đàn, đầu ngành cho các nhóm nghiên cứu:

Xây dựng tiêu chí, tiêu chuẩn ĐNGV trong diện nguồn.

Xác định quy mô và cơ cấu chuyên môn, trình độ cán bộ trong diện nguồn; áp dụng hình thức tạm tuyển để giữ nguồn.

Xây dựng và triển khai thực hiện kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng, thử thách và định kỳ đánh giá GV trong diện nguồn.

Áp dụng các hình thức đào tạo, bồi dưỡng, các chế độ, chính sách sử dụng, đãi ngộ đặc biệt đối với nguồn GV là cán bộ khoa học đầu ngành (ưu tiên đào tạo tập trung trong và ngoài nước, tạo điều kiện giao nhiệm vụ đào tạo, nghiên cứu,...).

Ban hành các chính sách đối với GV được cử đi đào tạo, bồi dưỡng: Có chính sách miễn giảm định mức lao động, giao đề tài khoa học, cấp thêm kinh phí,... Việc đào tạo, bồi dưỡng có sự kết hợp giữa tạo điều kiện của đơn vị với sự nỗ lực của từng cá nhân, trong đó sự vận động không ngừng của từng cá nhân đặc biệt quan trọng.

- Rà soát lại toàn bộ nội dung, chương trình bồi dưỡng GV, những môn học nào, bài học nào không thực sự cần thiết thì cắt giảm, dành quỹ thời gian tập trung cho những môn cần thiết mang tính ứng dụng. Một số môn như tin học, ngoại ngữ nên chuyển sang hình thức học tại chức dài ngày. Để tránh trùng lặp giữa các môn học của các khoá đào tạo cần điều chỉnh xác định ranh giới các môn học, bài học, không để tình trạng trùng lặp các môn học ở các chương trình đào tạo, bồi dưỡng cho cùng một đối tượng.

- Trong kết cấu nội dung, chương trình cần giảm bớt phần lý luận, lý thuyết, tăng các nội dung ứng dụng thực tiễn các môn học.

- Về công tác tổ chức, lãnh đạo nhà trường cần chỉ đạo các phòng, khoa rà soát để tạo sự thống nhất trong lãnh đạo, chỉ đạo công tác đào tạo, bồi dưỡng, tránh chồng chéo trong chuyên môn. Tiếp tục củng cố và tăng cường đội ngũ cán bộ, các đơn vị quản lý đào tạo, kiểm tra các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng trong nhà trường, trong đó có nội dung đào tạo, bồi dưỡng GV.

- Tiến hành chỉ đạo lập kế hoạch bồi dưỡng ĐNGV theo khung năng lực. Thời gian và địa điểm bồi dưỡng phải đảm bảo với đặc điểm và tính chất công việc của ĐNGV trong nhà trường.

- Tăng cường số lượng, điều chỉnh cơ cấu GV hợp lý trong nhà trường.
- Từng bước xây dựng ĐNGV đủ về số lượng và đáp ứng yêu cầu về chất lượng.

- Xây dựng các tiêu chuẩn về chất lượng ĐNGV theo từng cấp đào tạo, trên cơ sở xử lý đồng thời hai vấn đề:

- + Tăng cường đào tạo ĐNGV đầu ngành và kế cận bằng nhiều hình thức khác nhau: đào tạo trong nước với các chương trình tập huấn ngắn hạn, đào tạo Ths, TS ... đào tạo, bồi dưỡng thông qua các chương trình dự án hợp tác song phương giữa nhà trường với nước ngoài; đào tạo ở nước ngoài với sự giúp đỡ của các tổ chức quốc tế hoặc các nước; đào tạo từ xa.

- + Từng bước thay thế những GV không đủ tiêu chuẩn theo quy định về năng lực, uy tín giảng dạy trên thực tế.

Xây dựng được ĐNGV mạnh, có đủ trình độ kiến thức và am hiểu thực tiễn, đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ. Muốn vậy, mỗi nhà trường cần phải xác định và phải xây dựng cơ cấu hợp lý giữa hai loại GV đó là:

- + Xây dựng ĐNGV cơ hữu: ĐNGV cơ hữu được xác định là nòng cốt của nhà trường. Đội ngũ này gồm những GV được tiêu chuẩn hoá về chất lượng, thể hiện ở bằng cấp, học hàm, học vị năng lực giảng dạy thực tế. Tuy nhiên, số lượng GV định biên cơ hữu không thể chiếm tỷ lệ 100% số người được đào tạo, bồi dưỡng mà cần phải dành tỷ lệ hợp lý cho số GV kiêm nhiệm.

- + Xây dựng ĐNGV kiêm nhiệm: ĐNGV kiêm nhiệm là những người được mời tham gia giảng bài theo chuyên đề hoặc thỉnh giảng. Về cơ bản, GV vừa có trình độ, kiến thức, năng lực, vừa có nhiều kinh nghiệm thực tiễn.

- + Kết hợp giảng dạy với NCKH, và có chính sách thu hút những người giỏi vào làm GV.

- + Nhà trường cũng cần có chính sách cử các GV đi nghiên cứu thực tế hoặc biệt phái về làm việc tại các cơ sở liên kết với nhà trường để tăng vốn kinh nghiệm thực tiễn cho hoạt động giảng dạy.

3.4.3.3. Điều kiện thực hiện biện pháp

Đảm bảo về điều kiện tài chính, cơ sở vật chất để tiến hành các lớp bồi

duỡng, đào tạo đạt chất lượng.

Tạo điều kiện để GV vừa công tác vừa tham gia các chương trình đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ nghiệp vụ.

Lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng và triển khai kế hoạch tới toàn thể cán bộ, GV có liên quan đến công tác bồi dưỡng, đào tạo.

3.4.4. Xây dựng chính sách tạo động lực cho ĐNGV dựa vào năng lực

3.4.4.1. Mục tiêu và ý nghĩa của giải pháp

Giúp nhà quản lý ban hành các quy định để hoàn thiện cơ chế chính sách quản lý và thu hút ĐNGV giỏi về công tác tại đơn vị; tạo động lực cho ĐNGV tích cực làm việc, nâng cao hiệu quả hoạt động của mỗi cá nhân, đóng góp cho sự phát triển chung của nhà trường.

3.4.4.2. Nội dung và cách thực hiện giải pháp

Thực hiện cải cách chế độ tiền lương như bổ sung hệ số lương cho GV đứng lớp, đảm bảo lợi ích vật chất thích đáng cho từng đối tượng cán bộ, sao cho tiền lương phải thật sự trở thành nguồn thu nhập chính của GV, đảm bảo cho tái sản xuất sức lao động, gia đình và xã hội phát triển.

Thực tế cho thấy, do đời sống còn khó khăn nên GV phải mất nhiều thời gian tham gia "làm thêm" hay dạy thêm ở các cơ sở đào tạo khác, nên không còn thời gian để đi học tập, bồi dưỡng và tự bồi dưỡng, dẫn đến kiến thức của nhiều GV dần dần mai một, thậm chí một số người còn tụt hậu không đáp ứng được tiêu chuẩn của chính vị trí công tác của mình. Cần xem giảng dạy là một nghề đặc biệt cần có chế độ đãi ngộ khuyến khích, ngoài tiền lương cơ bản, các loại phụ cấp chức vụ, phụ cấp ưu đãi phụ cấp thâm niên giảng dạy cần có hệ số cao hơn hẳn so với các ngành khác.

Các trường cần có quy chế nội bộ về chế độ trả thù lao khuyến khích theo công việc và chất lượng công việc như: NCKH, giảng dạy, chấm bài, phụ đạo, hướng dẫn, làm chế bản bài giảng, câu hỏi ôn luyện, biên soạn giáo trình,... ngoài ra cần có chế độ thưởng động viên, khích lệ ĐNGV.

Quan tâm, khuyến khích và tạo điều kiện để GV được học tập nâng cao trình độ chính trị, trình độ học vấn và trình độ chuyên môn như cử đi học ở các bậc học cao hơn như cao học, nghiên cứu sinh, thực tập sinh. Giảm bớt

giờ tiêu chuẩn cho GV trong thời gian đi học đối với các khoá học không tập trung hoặc được nghỉ giảng dạy đối với khoá học tập trung. Hỗ trợ kinh phí cho GV đi học tập, bồi dưỡng. Cho GV được hưởng các chế độ chính sách như công chức đang giảng dạy nếu theo học ở trong nước và một phần kinh phí nếu theo học ở nước ngoài.

Ngoài ra, cần phải thường xuyên hỗ trợ kinh phí để các đơn vị tổ chức các hội nghị khoa học hoặc gửi các GV đi dự các hội nghị, hội thảo ở trong nước hoặc nước ngoài. Đồng thời, tăng cường mời chuyên gia, GV đầu ngành từ các nước vào giảng dạy trong các cơ sở đào tạo và tham gia bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ cho GV.

Xây dựng chính sách ưu đãi thích đáng cho đội ngũ nhà giáo bậc cao, thu hút các nhà khoa học đầu ngành, GV giỏi trong và ngoài nước tham gia giảng dạy và NCKH tại các trường để nâng cao hiệu suất đóng góp của đội ngũ này như tạo điều kiện về lương, phụ cấp, địa điểm làm việc, nhà ở, đảm bảo chính sách đối với những hợp đồng giảng dạy dài hạn như cán bộ trong biên chế.

Có chính sách khen thưởng, kỷ luật rõ ràng và thực hiện nghiêm túc, kịp thời có hiệu quả.

Hoàn thiện quy chế khen thưởng trong các trường đại học thuộc Bộ Công thương. Định lượng các tiêu chí thi đua như: GV được đánh giá dạy giỏi, số lượng và chất lượng đề tài khoa học các cấp, số bài báo đăng trên các tạp chí chuyên ngành, phương pháp giảng dạy, chương trình, giáo trình, dự án,... Dựa vào số lượng cụ thể các cá nhân đã đạt được và dựa vào các khoảng chia cụ thể về định lượng để đưa các cá nhân đạt tiêu chuẩn thi đua vào các khung thi đua, tạo sự công bằng trong thi đua, khắc phục nhược điểm của hình thức bình bầu rất cảm tính trong thi đua hiện nay.

Ngoài ra, nên tạo điều kiện và cơ hội thuận lợi để GV tiếp cận và hội đủ những tiêu chuẩn tuyền dụng, phong chức danh giáo sư, phó giáo sư, danh hiệu vinh dự nhà nước, chiến sĩ thi đua toàn quốc, anh hùng lao động, nhà giáo nhân dân, nhà giáo ưu tú, GV giỏi.

Xây dựng khung năng lực ĐNGV làm cơ sở cho việc bố trí, đánh giá và sàng lọc đội ngũ. Sắp xếp, bố trí lại, giải quyết cho nghỉ hưu trước tuổi đối với GV không còn đủ điều kiện công tác tại trường.

Có chính sách tạo điều kiện thuận lợi cho ĐNGV yên tâm công tác như chính sách nhà ở cho GV gặp khó khăn, nhất là các GV trẻ; cải thiện điều kiện nơi làm việc của GV; đầu tư kinh phí để GV có thể áp dụng giảng dạy bằng phương tiện kỹ thuật tiên tiến, hiện đại; Có chính sách cho ĐNGV được nghỉ ngơi hợp lý giúp họ khoẻ về thể lực, minh mẫn về thể chất để hoạt động tốt hơn.

Ngoài các định mức và chính sách nêu trên, Nhà trường có thể quy định các chính sách bổ sung dựa vào quy chế chi tiêu nội bộ của đơn vị theo quy định của nhà nước và của Bộ Công thương để phát huy quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm xã hội của các trường đại học.

3.4.4.3. Điều kiện thực hiện giải pháp

Có khả năng đánh giá các hoạt động và kết quả hoạt động của GV;

Có quy chế chi tiêu nội bộ rõ ràng, phù hợp với các quy định của nhà nước, phù hợp với điều kiện hoàn cảnh của nhà trường;

Có khả năng tài chính để thực hiện chi trả theo quy định.

3.5. Môi quan hệ giữa các giải pháp

Theo những phân tích ở phần trên, mỗi giải pháp có vị trí, tầm quan trọng và phạm vi tác động nhất định đến công tác quản lý ĐNGV tại các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương. Những giải pháp quản lý ĐNGV là thành phần của một hệ thống nhất, quan hệ hữu cơ với nhau, tương tác lẫn nhau để thúc đẩy quá trình, nâng cao hiệu quả quản lý ĐNGV tại các nhà trường. Nếu đứng độc lập, mỗi giải pháp sẽ mất đi nhiều tác dụng đối với việc quản lý ĐNGV. Trong các giải pháp đó, giải pháp 1 “*Xây dựng bản mô tả công việc theo vị trí việc làm và cụ thể hóa khung năng lực GV phù hợp với điều kiện của từng trường*” có ý nghĩa quan trọng, mang tính đột phá. Bởi lẽ, bản mô tả công việc là căn cứ để quy hoạch, tuyển dụng, sử dụng, đánh giá, đãi ngộ cho ĐNGV tại nhà trường. Giải pháp 2 “*Xây dựng quy hoạch phát triển ĐNGV theo vị trí việc làm và khung năng lực GV phù hợp với chiến lược phát triển tương lai của nhà trường*” và giải pháp 3 “*Đổi mới quản lý đào*

tạo, bồi dưỡng ĐNGV theo vị trí việc làm và khung năng lực GV đáp ứng mục tiêu chiến lược phát triển tương lai của nhà trường” là giải pháp then chốt nhằm phát triển ĐNGV đủ về số lượng, cơ cấu và chất lượng. Mặt khác thay đổi và hướng tới nâng cao toàn diện chất lượng ĐNGV tại mỗi nhà trường. Giải pháp 4: “Xây dựng chính sách tạo động lực cho ĐNGV dựa vào năng lực” là giải pháp nền tảng, tạo điều kiện cho những giải pháp khác được thực hiện hiệu quả.

3.6. Khảo nghiệm và thử nghiệm giải pháp

3.6.1. Khảo nghiệm tính khả thi của bộ tiêu chuẩn đánh giá quản lý ĐNGV

3.6.1.1. Những vấn đề chung về khảo nghiệm

a) Mục đích khảo nghiệm

Lấy ý kiến của cán bộ quản lý và GV các trường đại học thuộc Bộ Công thương về tính hợp lý và khả thi của bộ tiêu chuẩn đánh giá quản lý ĐNGV đã đề xuất.

b) Đối tượng khảo nghiệm

Cán bộ lãnh đạo, quản lý và GV đang trực tiếp giảng dạy tại 04 trường đại học thuộc Bộ Công thương (ĐHCN Quảng Ninh, Đại học Sao Đỏ, ĐHCN Việt Trì và ĐHCN Việt-Hung)

Tổng số người xin ý kiến: 200 người (50 người/01 trường)

c) Nội dung khảo nghiệm

“Bộ tiêu chuẩn đánh giá quản lý ĐNGV trường đại học trực thuộc Bộ Công thương” gồm 03 tiêu chuẩn, 10 tiêu chí và 60 chỉ số đánh giá.

Nội dung khảo nghiệm được thiết kế thành mẫu phiếu khảo nghiệm (xem phụ lục 3)

Phương pháp khảo nghiệm

Xin ý kiến của các đối tượng bằng cách điền thông tin vào phiếu khảo nghiệm

Đánh giá kết quả khảo nghiệm

Đánh giá theo 5 mức độ từ “1” là “Hoàn toàn không hợp lý/ hoàn toàn không khả thi” tương ứng với 1 điểm, đến “5” là “Rất hợp lý/ rất khả thi”, tương ứng với 5 điểm. Tính giá trị trung bình của mỗi nội dung hỏi và xếp

theo thứ bậc. Tính riêng cho từng trường và tính tổng hợp chung cho cả 4 trường từ đó rút ra kết luận.

3.6.1.2. Kết quả khảo nghiệm

Trong quá trình khảo sát tại 4 trường đại học thuộc Bộ Công thương, đề tài đã kết hợp xin ý kiến về mức độ hợp lý và khả thi của “*Bộ tiêu chuẩn đánh giá quản lý ĐNGV trường đại học trực thuộc bộ Công thương*” theo phiếu hỏi với 8 nội dung đánh giá. Kết quả cho thấy ý kiến trả lời đều nhất trí là mức độ hợp lý và khả thi của “*Bộ tiêu chuẩn*” là khá cao.

Tại mỗi trường phát ra tổng số phiếu là: 50 phiếu; thu về: 50 phiếu.

Trong đó: đối tượng xin ý kiến là CBQL: 20 người;

đối tượng xin ý kiến là GV: 30 người.

Kết quả khảo sát tổng hợp chung của cả 4 trường như trong bảng 3.2.

**Bảng 3.2. Mức độ hợp lý và khả thi của
“Bộ tiêu chuẩn đánh giá quản lý ĐNGV”**

TT	Nội dung đánh giá	Mức độ đánh giá					Điểm	Giá trị trung bình (\bar{x}_i)	Thứ bậc (X_i)
		1	2	3	4	5			
1	Tính hợp lý của nội dung bộ phiếu thu thập ý kiến			7	93	100	893	4.5	1
2	Tính khả thi của nội dung bộ phiếu thu thập ý kiến			10	133	57	847	4.2	4
3	Dựa vào các nội dung của phiếu hỏi, nhà trường có thể tự đánh giá toàn diện được các mặt mạnh, yếu và nguyên nhân liên quan đến quản lý ĐNGV			8	126	66	858	4.3	3
4	Dựa vào các nội dung của phiếu hỏi, nhà trường có thể đề xuất được các giải pháp/biện pháp cải tiến quản lý ĐNGV			12	137	51	839	4.2	4
5	Các nội dung của phiếu hỏi phù hợp			7	136	57	850	4.3	3
6	Các nội dung của phiếu hỏi khả thi			7	141	52	845	4.2	4
7	Cấu trúc nội dung của phiếu hỏi hợp lý			7	113	80	873	4.4	2
8	Cách diễn đạt các nội dung của phiếu hỏi dễ hiểu			9	107	84	875	4.4	2
	Tổng chung			70	990	552	860	4.3	

Qua bảng 3.2 trên đây cho thấy:

Tất cả các nội dung đưa ra xin ý kiến đều được đánh giá cao về mức độ hợp lý cũng như khả thi. Không có nội dung nào có mức đánh giá dưới 4.2. Giá trị tính trung bình cho tất cả các nội dung được hỏi đạt ở mức 4.3 là mức cao. Trong đó: nội dung “tính hợp lý của nội dung bộ phiếu thu thập ý kiến” được đánh giá cao nhất với giá trị trung bình là 4.5. Nội dung “cấu trúc nội dung của phiếu hỏi hợp lý” và “cách diễn đạt các nội dung của phiếu hỏi dễ hiểu” được đánh giá ở mức thứ hai với giá trị trung bình là 4.4. Nội dung “dựa vào các nội dung của phiếu hỏi, nhà trường có thể tự đánh giá toàn diện được các mặt mạnh, yếu và nguyên nhân liên quan đến quản lý ĐNGV” và “các nội dung của phiếu hỏi phù hợp” được đánh giá ở mức thứ ba với giá trị trung bình là 4.3. Các nội dung đánh giá còn lại là “tính khả thi của nội dung bộ phiếu thu thập ý kiến”, “dựa vào các nội dung của phiếu hỏi, nhà trường có thể đề xuất được các giải pháp/biện pháp cải tiến quản lý ĐNGV” và “các nội dung của phiếu hỏi khả thi” được đánh giá ở mức thứ tư với giá trị trung bình là 4.2.

Kết quả này khẳng định “*Bộ tiêu chuẩn đánh giá quản lý ĐNGV các trường đại học thuộc bộ Công thương*” là hoàn toàn phù hợp và khả thi.

3.6.2. Khảo nghiệm tính cần thiết và khả thi của các giải pháp

3.6.2.1. Những vấn đề chung

a) Mục đích khảo nghiệm

Lấy ý kiến đánh giá của CBQL và GV các trường đại học thuộc Bộ Công thương về tính cần thiết và khả thi của các giải pháp được đề xuất.

b) Đối tượng khảo nghiệm

Trung cầu ý kiến bằng phiếu hỏi với 03 nhóm đối tượng như sau:

- Các nhà QLGD gồm cán bộ thuộc các Cục, Vụ chức năng thuộc Bộ GD&ĐT, Bộ Công thương; lãnh đạo cấp trường, CBQL cấp khoa, phòng của các trường đại học thuộc Bộ Công thương. Số lượng: 20 người.

- Các chuyên gia nghiên cứu về QLGD : 20 người.

- Các GV đang trực tiếp giảng dạy tại các trường đại học thuộc Bộ Công thương: 60 người.

Tổng số đối tượng khảo nghiệm: 100 người.

c) Nội dung khảo nghiệm

Các giải pháp quản lý ĐNGV trường đại học trực thuộc Bộ Công thương trong bối cảnh hiện nay đã được xây dựng và đề xuất, bao gồm:

Giải pháp 1: Xây dựng bản mô tả công việc theo vị trí việc làm và cụ thể hóa khung năng lực GV phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh của từng nhà trường.

Giải pháp 2: Xây dựng quy hoạch phát triển ĐNGV theo vị trí việc làm và khung năng lực GV phù hợp với CLPT tương lai của nhà trường.

Giải pháp 3: Đổi mới quản lý đào tạo, bồi dưỡng ĐNGV theo vị trí việc làm và khung năng lực GV đáp ứng mục tiêu CLPT tương lai của nhà trường.

Giải pháp 4: Xây dựng chính sách tạo động lực cho ĐNGV dựa vào năng lực.

Nội dung khảo nghiệm được thiết kế thành mẫu phiếu khảo nghiệm (xem phụ lục 4)

d) Phương pháp khảo nghiệm

Xin ý kiến của các đối tượng bằng cách điền thông tin vào phiếu khảo nghiệm.

đ) Đánh giá kết quả khảo nghiệm

Mức độ cần thiết và mức độ khả thi được tính theo thang điểm, chia làm 5 mức từ “1” là “Hoàn toàn không cần thiết”/ “Hoàn toàn không khả thi” tương ứng với “1 điểm” đến “5” là “Rất cần thiết”/ “Rất khả thi” tương ứng với “5 điểm”.

3.6.2.2. Kết quả khảo nghiệm

Kết quả thăm dò được trình bày trong bảng 3.3 và bảng 3.4 dưới đây:

Bảng 3.3: Giá trị trung bình và mức độ thứ bậc tính cần thiết của các giải pháp

Nhóm giải pháp	Mức độ cần thiết					Giá trị trung bình	Thứ bậc
	Rất cần thiết	Cần thiết	Tương đối cần	Không cần	Hoàn toàn không cần		
	5	4	3	2	1		
1	50	36	12	2	0	4.32	2
2	54	37	8	1	0	4.44	1
3	43	35	22	0	0	4.21	4
4	42	40	16	2	0	4.22	3

Bảng 3.4: Giá trị trung bình và mức độ thứ bậc tính khả thi của các giải pháp

Nhóm giải pháp	Mức độ khả thi						Thứ bậc
	Rất khả thi	Khả thi	Tương đối khả thi	Không khả thi	Hoàn toàn không khả thi	Giá trị trung bình	
	5	4	3	2	1	y_i	
1	37	36	26	1	0	4.09	3
2	39	38	22	1	0	4.15	2
3	33	39	26	2	0	4.01	4
4	41	35	23	1	0	4.20	1

Qua số liệu ở 2 bảng tổng hợp trên cho thấy:

+ Về tính cần thiết của các giải pháp: đa số các ý kiến đều cho rằng đó là những giải pháp cần thiết. Nhiều giải pháp được đánh giá cao, chứng tỏ các giải pháp đưa ra là phù hợp.

+ Về tính khả thi của các giải pháp: đa số các ý kiến đều công nhận các giải pháp đưa ra có tính khả thi. Trong đó có những giải pháp được đánh giá là có tính khả thi rất cao.

Tóm lại, từ các giải pháp đưa ra nhằm quản lý ĐNGV trường đại học trực thuộc Bộ Công thương dựa vào năng lực đáp ứng yêu cầu trong bối cảnh hiện nay, cùng với kết quả thăm dò cho thấy:

+ Nội dung các giải pháp đưa ra là phù hợp với nhu cầu thực tế và cần thiết.

+ Các giải pháp đưa ra đều bám sát thực tiễn vì thế mang tính khả thi cao.

+ Các giải pháp đề xuất đều chứa đựng nhiều nhân tố mới có thể áp dụng trong một quá trình lâu dài.

3.6.3. Thử nghiệm giải pháp

3.6.3.1. Mục đích thử nghiệm

Kiểm chứng sự cần thiết và tính hiệu quả của việc triển khai áp dụng 01 giải pháp nhằm minh chứng cho giả thuyết khoa học đã đề ra.

3.6.3.2. Giới hạn thử nghiệm

a) Giới hạn về nội dung: căn cứ vào phạm vi nghiên cứu của luận án, điều kiện thực tế và thực trạng quản lý ĐNGV tại các trường đại học thuộc Bộ Công thương, nghiên cứu sinh không thể tổ chức thử nghiệm cho tất cả các giải pháp, mà chọn thử nghiệm 01 giải pháp là:

Giải pháp 4: *Chính sách tạo động lực cho ĐNGV dựa vào năng lực*

b) Giới hạn về thời gian thử nghiệm: xuất phát từ thực tế hoạt động đào tạo của nhà trường, để bảo đảm thời gian nghiên cứu, giải pháp thử nghiệm được triển khai trong vòng 12 tháng, từ 01/01/2014 đến 31/12/2014.

c) Giới hạn về không gian thử nghiệm: do điều kiện về thời gian và thời điểm thực hiện các giải pháp đã đề xuất, NCS chỉ tiến hành thử nghiệm tại trường Đại học Công nghiệp Việt-Hung.

3.6.3.3. Nội dung thử nghiệm

Xây dựng và áp dụng chính sách tạo động lực cho ĐNGV dựa vào năng lực.

3.6.3.4. Phương pháp và tiến trình thử nghiệm

Thành lập ban chỉ đạo xây dựng chính sách tạo động lực cho ĐNGV dựa vào năng lực của trường ĐHCN Việt-Hung, họp thống nhất ý kiến trong ban chỉ đạo và các thành viên tham gia.

Thành phần ban chỉ đạo gồm có: Đảng ủy; Giám hiệu; chủ tịch công đoàn; bí thư ĐTN; trưởng các phòng chức năng, trưởng các khoa đào tạo.

Các thành viên tham gia gồm một số chuyên viên thuộc các phòng chức năng và một số GV đang giảng dạy tại trường.

Trong phiên họp đầu tiên, NCS đã thông qua chương trình, kế hoạch, trình bày rõ về mục đích, nội dung, cách thức tiến hành và các điều kiện thực hiện. Thống nhất lựa chọn các tiêu chí đánh giá kết quả của giải pháp được lựa chọn thử nghiệm. Các tiêu chí này được đánh giá theo 4 mức:

- Mức 1: rất phù hợp; rất tốt; rất quan trọng;
- Mức 2: phù hợp; tốt; quan trọng;
- Mức 3: chưa phù hợp; chưa tốt; ít quan trọng;
- Mức 4: không phù hợp; không tốt; không quan trọng.

Sau khi trao đổi, thảo luận, thống nhất ý kiến, NCS cùng với ban chỉ đạo triển khai cụ thể các nội dung, phương pháp và tiến trình thử nghiệm giải pháp đã được thống nhất.

3.6.3.5. Chọn đối tượng thử nghiệm và cách thức đối chứng

a) *Đối tượng thử nghiệm:*

Thử nghiệm được thực hiện bởi các chính sách mới về chế độ đối với GV trên cơ sở đáp ứng chuẩn năng lực và hiệu quả công việc (về khối lượng, chất lượng).

b) *Cách thức đối chứng:* việc đối chứng được thực hiện bằng cách thống kê kết quả trước và sau khi kết thúc hoạt động thử nghiệm. Sau đó, đem so sánh 2 kết quả khảo sát này để rút ra kết luận về sự cần thiết và hiệu quả của việc triển khai áp dụng giải pháp nhằm minh chứng cho giả thuyết khoa học đã đề ra.

3.6.3.6. Chuẩn bị các điều kiện để thử nghiệm

Ban hành chính thức chế độ khuyến khích thu nhập tăng thêm đối với GV dựa vào năng lực (được quy định trong quy chế chi tiêu nội bộ năm 2014).

Hoàn thiện các biểu mẫu thống kê báo cáo; quy định chế độ báo cáo, tổng hợp thường xuyên và định kỳ. Quy định rõ trách nhiệm của các cấp quản lý, các đơn vị và cá nhân trong quá trình triển khai thực hiện thử nghiệm giải pháp.

3.6.3.7. Triển khai thử nghiệm giải pháp

a) Các bước triển khai chung:

- Phổ biến, làm rõ các nội dung và các bước tiến hành tới tất cả các CBQL, GV của nhà trường tham gia các hoạt động thử nghiệm.

- Gửi các tài liệu, biểu mẫu hướng dẫn thực hiện các hoạt động theo nội dung quy trình tới các bộ phận và người thực hiện.

- Giám sát chặt chẽ quá trình thử nghiệm để những người thực hiện không bỏ sót nội dung và các bước của quy trình thử nghiệm.

- Sau khi kết thúc các hoạt động thử nghiệm, các nhóm tham gia báo cáo kết quả thực hiện theo quy trình và các yêu cầu trong nhiệm vụ đã giao.

- Đo lường kết quả thử nghiệm các hoạt động thông qua thống kê tổng hợp, đánh giá của các bộ phận được phân công; phiếu hỏi thăm dò ý kiến của CBQL, GV của nhà trường và kết hợp phỏng vấn trực tiếp đối với những ý kiến đánh giá chưa thống nhất.

b) Các bước triển khai thử nghiệm cụ thể của giải pháp:

Tham khảo các văn bản có liên quan đến chế độ, chính sách của nhà nước và của các trường đại học thuộc Bộ Công thương đối với GV, thống nhất quy trình xây dựng, điều chỉnh, bổ sung, áp dụng tại trường ĐHCN Việt-Hung. Cụ thể như sau:

+ *Bước 1:* Xác định những năng lực của GV cần tập trung nâng cao để đáp ứng mục tiêu CLPT nhà trường trong giai đoạn hiện nay. Thu thập ý kiến từ GV và các bên có liên quan để xây dựng chính sách động viên, khuyến khích để nâng cao chất lượng, hiệu quả công tác của ĐNGV nhà trường.

+ *Bước 2:* *Lấy ý kiến chuyên gia.* Trên cơ sở dự thảo chế độ chính sách động viên ĐNGV, tổ chức hội thảo lấy ý kiến của một số chuyên gia trong lĩnh vực quản lý cán bộ, GV ở các nhà trường .

+ *Bước 3:* *Tiếp thu các ý kiến từ hội thảo và tham khảo thêm các tài liệu liên quan.* Thường trực ban chỉ đạo xem xét, tiếp thu nghiêm túc các ý kiến góp ý từ hội thảo để chỉnh sửa bản dự thảo.

+ *Bước 4:* *Thông qua đề xuất cần chỉnh sửa.* Thường trực ban chỉ đạo trình bày bản thảo đã chỉnh sửa tại hội đồng khoa học và đào tạo của nhà trường. Ghi nhận những đánh giá, phân tích của các thành viên hội đồng để hoàn thiện.

+ *Bước 5:* *Hoàn thiện quy định về chế độ động viên khuyến khích GV dựa vào năng lực.*

+ *Bước 6:* *Ký duyệt, ban hành và áp dụng*

3.6.3.8. Kết quả thử nghiệm giải pháp

Các nội dung chính của chính sách tạo động lực cho ĐNGV dựa vào năng lực đã được áp dụng thử nghiệm gồm:

1) *Khuyến khích GV làm đi NCS và tích cực học tập bồi dưỡng nâng cao năng lực:* GV đi làm NCS được nhà trường sắp xếp bố trí thời gian không

phải thực hiện tiêu chuẩn giờ giảng dạy và NCKH; được nhà trường chi toàn bộ học phí và hỗ trợ sinh hoạt phí 2 triệu đồng/1 tháng nếu làm NCS trong nước, hỗ trợ 60 triệu đồng/ 01 năm nếu đi làm NCS ở nước ngoài. GV có bằng TS được nhận thêm một khoản thu nhập khuyến khích là 2 triệu đồng/tháng. Các tiêu chuẩn về năng lực theo vị trí việc làm của GV được xem xét khi nâng lương, khi bổ nhiệm, khi xét các danh hiệu thi đua,...

2) *Khuyến khích GV xây dựng chương trình và biên soạn giáo trình đào tạo*: GV có đủ tiêu chuẩn theo quy định được tham gia xây dựng chương trình và viết giáo trình. Mức thưởng khuyến khích căn cứ vào tính chất, số lượng, chất lượng của chương trình và giáo trình do hội đồng cấp trường nghiệm thu, đánh giá.

3) *Khuyến khích GV chủ động nâng cao chất lượng giảng dạy*: GV giảng dạy học phần nào đạt chỉ tiêu chất lượng theo quy định của nhà trường sẽ được thưởng khuyến khích theo tổng số giờ giảng của học phần đó. Mức thưởng được quy định cho từng năm (năm 2013 là 10.000đ/1 giờ chuẩn; năm 2014 là 25.000đ/1 giờ chuẩn).

4) *Khuyến khích GV tham gia NCKH và hướng dẫn sinh viên NCKH*:

Việc thưởng cho GV căn cứ vào tổng số giờ NCKH do GV thực hiện, được hội đồng nghiệm thu cấp trường đánh giá, xác nhận. Mức thưởng áp dụng cho năm 2014 là 10.000 đồng/1 giờ (năm 2013 chưa có). Các hợp đồng khoa học công nghệ chỉ nộp vào nhà trường 10% tổng giá trị, phần còn lại giao khoán cho người thực hiện. GV hướng dẫn sinh viên NCKH được tính giờ theo chế độ.

Ngoài việc thưởng khuyến khích bằng vật chất, hàng năm căn cứ vào kết quả hoạt động của GV để xét các danh hiệu thi đua, xét nâng lương chuyên ngạch, xét ưu tiên đi bồi dưỡng ở nước ngoài, xét bổ nhiệm chức danh,...

Kết quả thử nghiệm và đối chứng hiệu quả của việc áp dụng giải pháp về “*Chính sách tạo động lực cho ĐNGV dựa vào năng lực*” cho thấy hầu hết các nội dung của chính sách tạo động lực đều phát huy tác dụng tốt, thể hiện ở kết quả thống kê so sánh trước và sau khi áp dụng thử nghiệm giải pháp.

Xem minh chứng và có thể so sánh sự khác biệt về kết quả hoạt động năm 2013 - năm chưa áp dụng giải pháp với năm 2014 - năm áp dụng giải pháp qua các bảng tổng hợp dưới đây:

- Chính sách khuyến khích GV đi làm NCS và học tập bồi dưỡng nâng cao năng lực. Kết quả áp dụng như số liệu thống kê trong bảng 3.5:

Bảng 3.5. So sánh kết quả đào tạo, bồi dưỡng giảng viên năm 2013 và năm 2014

Số TT	Nội dung	Đơn vị tính	Kết quả		Tăng (%)
			Năm 2013	Năm 2014	
1	Bồi dưỡng chuyên môn				
	<i>Giáo viên đi làm NCS:</i>	Người	10	23	56.5
	- Trong nước:		6	16	62.5
	- Nước ngoài:		4	7	42.9
	<i>Học tập ngắn hạn:</i>	Lớp	50	87	42.5
	- Các lớp đào tạo ngắn hạn về chuyên môn		20	32	37.5
	- Các hội nghị chuyên đề về chuyên môn		30	55	45.5
2	Bồi dưỡng nghiệp vụ	Người			
	- Giáo dục đại học:		135	200	32.5
	- Phương pháp dạy học tích cực		80	120	33.3
	- Kỹ năng quản lý lớp SV		55	80	31.3
3	Bồi dưỡng năng lực				
	<i>Ngoại ngữ:</i>	Người	65	199	67.3
	- Tiếng anh A2		30	60	50.0
	- Tiếng anh B1		25	78	67.9
	- Tiếng anh B2		10	41	75.6
	- Tiếng anh TKT		0	20	100
	<i>Tin học:</i>	Người	0	305	100
	- Cơ bản		0	215	100
	- Nâng cao		0	90	100
	<i>Ứng dụng CNTT:</i>	Người	155	205	24.4
- Ứng dụng CNTT trong giảng dạy		52	295	82.4	
- Ứng dụng CNTT trong quản lý (sử dụng phần mềm quản lý nhà trường)					

Kết quả cho thấy:

Việc áp dụng chính sách khuyến khích GV đi làm NCS thực hiện ở năm 2014 đã tăng thêm 13 NCS so với năm 2013. Đánh giá thực trạng ĐNGV các nhà trường cho thấy số lượng GV có trình độ TS hiện nay ở các nhà

trường là quá ít so với yêu cầu. Chính sách này là một giải pháp có hiệu quả nhằm tăng tỷ lệ GV có trình độ cao trong những năm tới .

Chính sách khuyến khích GV dựa vào năng lực cũng đã làm tăng thêm số GV tham gia vào các chương trình bồi dưỡng nghiệp vụ và năng lực ngoại ngữ, tin học. Cụ thể năm 2014 số GV tham gia các lớp bồi dưỡng: giáo dục đại học tăng thêm 65 người; phương pháp dạy học tích cực tăng thêm 40 người; kỹ năng quản lý lớp sinh viên tăng thêm 25 người; bồi dưỡng ngoại ngữ tăng thêm 134 người; bồi dưỡng tin học tăng thêm 305 người; ứng dụng CNTT trong giảng dạy tăng thêm 50 người; ứng dụng CCTT trong quản lý tăng thêm 143 người.

Kết quả trên đây khẳng định tác dụng tích cực của chính sách. Vì vậy, chính sách này cần tiếp tục được áp dụng trong những năm tiếp theo tại các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương trong bối cảnh hiện nay.

- Chính sách khuyến khích GV tham gia xây dựng chương trình và biên soạn giáo trình. Kết quả được phản ánh trong bảng 3.6:

Bảng 3.6. So sánh kết quả hoạt động xây dựng chương trình, biên soạn giáo trình bậc đại học năm 2013 và 2014

Số TT	Nội dung	Đơn vị tính	Kết quả		Tăng (%)
			Năm 2013	Năm 2014	
<i>I</i>	<i>Xây dựng chương trình</i>	<i>Chương trình</i>	11	21	47.6
1	Ngành Tài chính - Ngân hàng		2	4	50.0
2	Ngành Kinh tế		1	2	50.0
3	Ngành Quản trị kinh doanh		2	3	33.3
4	Công nghệ kỹ thuật xây dựng		1	2	50.0
5	Công nghệ thông tin		1	3	66.7
6	Công nghệ kỹ thuật điện, điện tử		2	3	33.3
7	Công nghệ kỹ thuật cơ khí		1	2	50.0
8	Công nghệ kỹ thuật ô tô		1	2	50.0
<i>II</i>	<i>Biên soạn giáo trình</i>	<i>Giáo trình</i>	328	411	20.2
1	Ngành Tài chính - Ngân hàng		42	62	32.3
2	Ngành Kinh tế		32	38	15.8
3	Ngành Quản trị kinh doanh		35	42	16.7
4	Công nghệ kỹ thuật xây dựng		40	45	11.1
5	Công nghệ thông tin		48	61	21.3

Số TT	Nội dung	Đơn vị tính	Kết quả		Tăng (%)
			Năm 2013	Năm 2014	
6	Công nghệ kỹ thuật điện, điện tử		47	67	29.9
7	Công nghệ kỹ thuật cơ khí		41	46	10.9
8	Công nghệ kỹ thuật ô tô		43	50	14.0

Số liệu thống kê trong bảng 3.6 cho thấy kết quả xây dựng chương trình và biên soạn giáo trình của năm 2014 (năm áp dụng giải pháp) so với năm 2013 có số lượng tăng lên đáng kể ở tất cả các ngành đào tạo: số chương trình tăng thêm là 10; số giáo trình tăng thêm là 83.

Kết quả trên đã khẳng định sách đưa ra là phù hợp, đã tạo được động lực cho ĐNGV trong hoạt động xây dựng chương trình và biên soạn giáo trình, góp phần quan trọng vừa nâng cao năng lực GV vừa nâng cao chất lượng đào tạo.

- Chính sách khuyến khích GV phát huy năng lực, chủ động thực hiện nhiệm vụ nâng cao chất lượng giảng dạy. Kết quả như ở bảng thống kê 3.7.

Bảng 3.7. So sánh kết quả giảng dạy của giảng viên năm 2013 và năm 2014

Số TT	Nội dung	Đơn vị tính	Kết quả		Tăng
			Năm 2013	Năm 2014	
I	Học phần				
1	Tổng số học phần thực hiện trong năm học	Học phần	363	404	41
2	Số học phần đạt chỉ tiêu chất lượng	Học phần	236	384	148
3	Tỷ lệ % số học phần đạt chỉ tiêu chất lượng	%	65	95	30
II	Giờ giảng				
4	Tổng số giờ kế hoạch trong năm	Giờ	63,450	79,800	16,350
5	Số giờ đạt chỉ tiêu chất lượng	Giờ	38,070	71,820	33,750
6	Tỷ lệ % số giờ đạt chỉ tiêu chất lượng	%	60	90	30
III	Giảng viên				
7	Tổng số GV dạy trong năm	Người	235	285	50
8	Số GV dạy đạt chỉ tiêu chất lượng	Người	155	256	101

Số liệu thống kê cho thấy: so với năm học trước, số GV giảng dạy đạt chỉ tiêu chất lượng tăng thêm 101 người; tỷ lệ số học phần đạt chỉ tiêu chất

lượng tăng thêm 30%; số giờ đạt chỉ tiêu chất lượng tăng thêm 33,750 giờ. Do nhà trường thực hiện đồng bộ việc thi trắc nghiệm trên hệ thống máy tính, khâu kiểm tra đánh giá tách khỏi khâu giảng dạy nên kết quả đánh giá phản ánh đúng thực chất, có độ tin cậy cao. Kết quả đạt được là rất quan trọng, nó đã thúc đẩy GV tích cực, chủ động, sáng tạo trong việc chuẩn bị và thực hiện giờ giảng.

- Chính sách khuyến khích GV nghiên cứu khoa học. Kết quả hoạt động KHCN thể hiện trong bảng 2.8 dưới đây:

Bảng 3.8. So sánh kết quả hoạt động KHCN năm 2013 và năm 2014

TT	Nội dung	Đơn vị tính	Kết quả		Tăng
			Năm 2013	Năm 2014	
1	Tổng số GV tham gia NCKH	Người	22	262	240
2	Tổng số giờ NCKH đã thực hiện	Giờ	1,250	78,706	77,456
3	Tổng số đề tài/nhiệm vụ NCKH của GV được công nhận. Trong đó: - Đề tài cấp bộ - Đề tài cấp trường - Nhiệm vụ KHCN	Đề tài	15	62	47
			1	2	1
			3	26	23
			11	34	23
4	Số GV thực hiện được 100% giờ NCKH theo tiêu chuẩn	Người	24	46	22
5	Tổng số hợp đồng chuyển giao công nghệ đã thực hiện - Trong nước - Với nước ngoài	Hợp đồng	1	3	2
			1	2	1
			0	1	1
	Tổng giá trị	Triệu đồng	120	1,070	950
6	Số SV tham gia NCKH	Người	0	32	32
7	Số đề tài NCKH của SV được công nhận	Đề tài	0	96	96

Việc áp dụng chính sách khuyến khích đã mang lại kết quả như số liệu thống kê trong bảng 2.8:

Tổng số GV tham gia NCKH đã tăng thêm 240 người, số GV hoàn thành 100% giờ NCKH theo tiêu chuẩn là 46 người, tăng 22 người so với năm trước. Tổng số giờ NCKH được thực hiện tăng thêm 77,456 giờ. Đã có 32 sinh viên được hướng dẫn tham gia NCKH đạt kết quả.

Số đề tài các cấp được công nhận là 62 đề tài, tăng 47 đề tài so với năm trước mang lại giá trị 1,070 triệu đồng tăng 950 triệu đồng.

Những kết quả trên đây tạo nên sự khởi sắc cho hoạt động KHCN của nhà trường và đem lại niềm tin về khả năng NCKH của GV và SV nhà trường.

- Tổng số kinh phí đã dùng vào việc khuyến khích tạo động lực cho ĐNGV trong các hoạt động. Kết quả được thống kê trong bảng 3.9:

**Bảng 3.9 Kinh phí khuyến khích tạo động lực cho ĐNGV
Năm 2013 và năm 2014**

STT	Nội dung	Tổng số tiền (1000đ)		Tăng (1000đ)
		Năm 2013	Năm 2014	
1	Khuyến khích đạt trình độ TS và chuẩn năng lực GV	0	380,000	380,000
2	Khuyến khích GV đi làm NCS	100,000	690,000	500,000
3	Khuyến khích xây dựng chương trình, biên soạn giáo trình	0	432,000	432,000
4	Khuyến khích chất lượng giảng dạy	380,070	1,795,500	1,415,430
5	Khuyến khích NCKH	0	495,000	495,000
	Tổng	480,070	3,792,500	3,312,430

Nhìn vào bảng thống kê trên cho thấy năm 2013 nhà trường mới chỉ khuyến khích 02 nội dung và ở mức rất thấp đó là: khuyến khích đi làm NCS và khuyến khích nâng cao chất lượng giảng dạy. Tổng số tiền khuyến khích là 480,070,000đ. Năm 2014 đã thực hiện việc thưởng khuyến khích theo năng lực của GV dựa vào kết quả đánh giá cuối cùng.

Qua thực tế 01 năm áp dụng thử nghiệm giải pháp “Chính sách tạo động lực cho ĐNGV dựa vào năng lực” tại nhà trường, những kết quả thu được khẳng định giải pháp đưa ra là cần thiết và có tính khả thi cao. Trong quá trình thực hiện ở từng năm có thể điều chỉnh nội dung và mức khuyến khích để phù hợp hơn với điều kiện, hoàn cảnh thực tế của mỗi nhà trường.

Kết luận chương 3

Đội ngũ giảng viên - nhân tố quan trọng quyết định sự thành công của sự nghiệp đổi mới giáo dục và đào tạo của đất nước, sự thành công của chiến lược

phát triển tương lai của mỗi trường đại học. Đổi mới quản lý ĐNGV trường đại học trực thuộc Bộ Công thương trong bối cảnh hiện nay nhằm phát triển ĐNGV của các nhà trường đủ về số lượng, nâng cao chất lượng, hợp lý về cơ cấu, có đủ năng lực để đảm nhiệm tốt vai trò đào tạo nguồn nhân lực có chất lượng và trình độ cao phục vụ cho sự nghiệp CNH, HĐH đất nước trong bối cảnh mới.

Xuất phát từ chủ trương đường lối của Đảng về đổi mới giáo dục và đào tạo; định hướng phát triển kinh tế-xã hội của đất nước, của bộ GD&ĐT và của Bộ Công thương; từ kết quả phân tích cơ sở lý luận và thực tiễn; từ thực trạng và chiến lược phát triển của các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương, “*Bộ tiêu chuẩn đánh giá quản lý ĐNGV trường đại học trực thuộc Bộ Công thương*” đã được tác giả đề xuất gồm 03 tiêu chuẩn, 10 tiêu chí và 60 chỉ số đánh giá; đồng thời 4 giải pháp quản lý phát triển ĐNGV cũng được tác giả đề xuất để áp dụng cho các trường đại học ngành Công thương trong thời kỳ CNH, HĐH đất nước và hội nhập quốc tế.

Đặc biệt *bộ tiêu chuẩn* đánh giá trên đã được sử dụng để thiết kế phiếu hỏi cho các đối tượng liên quan để đánh giá thực trạng của vấn đề nghiên cứu, đồng thời được sử dụng như là tiêu chuẩn để so sánh, đối chiếu xây dựng các giải pháp nhằm đổi mới quản lý ĐNGV các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương, đảm bảo phát huy các mặt mạnh, tận dụng các cơ hội và khắc phục các mặt yếu, giảm thiểu các thách thức/đe dọa (từ bên ngoài).

Bốn giải pháp được đề xuất gồm: 1) Xây dựng bản mô tả công việc theo vị trí việc làm và cụ thể hóa khung năng lực GV phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh của từng nhà trường; 2) Xây dựng quy hoạch phát triển ĐNGV theo vị trí việc làm và khung năng lực GV phù hợp với chiến lược phát triển tương lai của nhà trường; 3) Đổi mới quản lý đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giảng viên theo vị trí việc làm và khung năng lực GV đáp ứng mục tiêu chiến lược phát triển tương lai của nhà trường; 4) Xây dựng chính sách tạo động lực cho đội ngũ GV dựa vào năng lực.

Tính cần thiết và tính khả thi của 04 giải pháp trên đã được khẳng định qua kết quả khảo nghiệm tại 4 trường đại học trực thuộc Bộ Công thương. Riêng giải pháp thứ tư về “*chính sách tạo động lực cho ĐNGV dựa vào năng lực*” đã được tác giả thử nghiệm thành công tại trường ĐHCN Việt-Hung.

KẾT LUẬN VÀ MỘT SỐ KHUYẾN NGHỊ

1. Kết luận

Qua quá trình nghiên cứu cơ sở lý luận về quản lý ĐNGV trường đại học theo tiếp cận quản lý NNL dựa vào CLPT nhà trường và tiếp cận năng lực đội ngũ, từ thực trạng các trường đại học thuộc Bộ Công thương với những nét đặc thù riêng, NCS đã hoàn thành đề tài nghiên cứu “Quản lý ĐNGV trường đại học trực thuộc Bộ Công thương trong bối cảnh hiện nay”. Sản phẩm nghiên cứu là “*Bộ tiêu chuẩn đánh giá quản lý ĐNGV trường đại học trực thuộc Bộ Công thương*” và các giải pháp quản lý ĐNGV trường đại học ngành Công thương trong thời kỳ CNH, HĐH đất nước và hội nhập quốc tế, đồng thời rút ra một số kết luận dưới đây:

1) Giáo dục đại học có vai trò đặc biệt quan trọng đối với sự phát triển của mọi quốc gia. Giáo dục đại học thế giới cũng như trong nước đang đứng trước những yêu cầu và thách thức to lớn đòi hỏi phải nhanh chóng đổi mới. Nâng cao năng lực ĐNGV chính là nâng cao chất lượng của GV - nhân tố quan trọng có tính quyết định để thực hiện thắng lợi sự nghiệp đổi mới giáo dục. Vấn đề lý luận về quản lý NNL dựa vào CLPT của tổ chức và năng lực đội ngũ đã được tác giả phân tích và làm sáng tỏ. Từ đó hình thành khung lý luận về quản lý ĐNGV trường đại học theo tiếp cận quản lý NNL dựa vào CLPT nhà trường và năng lực đội ngũ. Theo đó các nội dung quản lý ĐNGV trường đại học trực thuộc Bộ Công thương (Lập quy hoạch - Tổ chức thực hiện - Đánh giá) được xây dựng và thực hiện gắn liền với các nội dung của CLPT nhà trường. Đặc biệt: *Khung năng lực GV trường đại học trực thuộc Bộ Công thương; Quy trình quản lý ĐNGV trường đại học; Bộ tiêu chuẩn đánh giá quản lý ĐNGV trường đại học trực thuộc Bộ công thương* gồm 03 tiêu chuẩn, 10 tiêu chí và 60 chỉ số đánh giá đã được tác giả đề xuất làm cơ sở cho việc phân tích, đánh giá và xây dựng các giải pháp quản lý ĐNGV trường đại học thuộc Bộ Công thương theo tiếp cận quản lý NNL dựa vào CLPT nhà trường và năng lực đội ngũ.

2) Các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương đều là những trường đại học ra đời trên cơ sở nâng cấp từ trường cao đẳng. Trong các trường đại học này ĐNGV rất đa dạng về trình độ đào tạo nói riêng, năng lực nói chung. Hiện tại các trường đều đào đại học định hướng định hướng nghề nghiệp ứng dụng. Việc nghiên cứu đề xuất giải pháp quản lý ĐNGV theo tiếp cận quản lý NNL dựa vào CLPT nhà trường và tiếp cận năng lực đội ngũ là rất cần thiết và phù hợp với các trường trong bối cảnh hiện nay.

3) Trên cơ sở phân tích, đánh giá thực trạng quản lý ĐNGV và định hướng phát triển các trường đại học của Bộ Công thương; đối chiếu với mô hình quản lý ĐNGV theo tiếp cận quản lý NNL dựa vào CLPT nhà trường và tiếp cận năng lực đội ngũ, những điểm mạnh, điểm yếu, các cơ hội và thách thức của quản lý ĐNGV trong các trường đại học thuộc bộ Công thương đã được luận án phân tích, làm rõ.

Điểm mạnh nhất của các trường đại học này là ĐNGV có tâm huyết, gắn bó, đoàn kết, có ý thức và ý chí cao trong việc quyết tâm xây dựng phát triển nhà trường, có năng lực nổi trội về đào tạo thực hành; các nhà trường đều nhận thức rõ về tầm quan trọng của công tác quản lý ĐNGV gắn với việc thực hiện nhiệm vụ và mục tiêu CLPT nhà trường trong từng giai đoạn, đã xây dựng được bản quy hoạch phát triển ĐNGV, bản CLPT nhà trường trong đó có nhiệm vụ, nội dung và giải pháp về phát triển ĐNGV; việc tổ chức thực hiện quy hoạch phát triển ĐNGV được tiến hành công khai, minh bạch, đúng quy định, bố trí sử dụng GV hợp lý, đánh giá, bồi dưỡng thường xuyên.

Điểm yếu nhất của các trường là năng lực của ĐNGV nói chung còn yếu, một số còn cách xa so với yêu cầu như: phương pháp giáo dục đại học, đặc biệt là các phương pháp giảng dạy tiên tiến; năng lực NCKH trong đó có năng lực nghiên cứu chuyên giao kỹ thuật, công nghệ vào thực tiễn và hướng dẫn sinh viên NCKH; một số năng lực cần thiết trong bối cảnh hội nhập (khả năng thích ứng với môi trường luôn thay đổi, năng lực ngoại ngữ, năng lực tham gia các chương trình hợp tác quốc tế,...). Công tác quản lý ĐNGV của các nhà trường còn nhiều bất cập, chưa theo kịp được yêu cầu khi nhà trường nâng cấp trở thành trường đại học. Việc xây dựng quy hoạch phát triển ĐNGV

thiếu tính chuyên nghiệp. Việc xác định và mô tả công việc, phân tích thiết kế công việc theo vị trí việc làm còn chung chung, thiếu cụ thể, chưa miêu tả rõ ràng khung năng lực, cơ cấu của từng vị trí công việc cũng như cách làm việc cho từng vị trí công việc của GV phù hợp với CLPT tương lai của nhà trường.

Từ các kết quả nghiên cứu trên, luận án đã xây dựng 5 nguyên tắc thực hiện khi đề xuất các giải pháp. Các giải pháp quản lý phát triển ĐNGV trường đại học trực thuộc Bộ Công thương do luận án đề xuất gồm: 1) xây dựng bản mô tả công việc theo vị trí việc làm và cụ thể hóa khung năng lực GV phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh của từng nhà trường; 2) xây dựng quy hoạch phát triển ĐNGV theo vị trí việc làm và khung năng lực GV, phù hợp với CLPT tương lai của nhà trường; 3) đổi mới quản lý đào tạo, bồi dưỡng ĐNGV theo vị trí việc làm và khung năng lực GV đáp ứng mục tiêu CLPT tương lai của nhà trường; 4) xây dựng chính sách tạo động lực cho ĐNGV dựa vào năng lực.

Các giải pháp đã được đề xuất mang tính toàn diện và hệ thống cao, trong đó giải pháp thứ nhất là giải pháp mang tính đột phá, giải pháp thứ hai và thứ ba là giải pháp trọng tâm. Giải pháp thứ tư là giải pháp nền tảng. Các giải pháp có quan hệ mật thiết với nhau, bổ sung cho nhau, giải pháp thứ nhất là tiền đề, là điều kiện để thực hiện các giải pháp còn lại. Không có một giải pháp duy nhất để giải quyết được vấn đề tồn tại cần được khắc phục trong công tác quản lý ĐNGV của các nhà trường. Thực hiện đồng bộ các giải pháp đã đưa ra cùng với sự nỗ lực cố gắng của mỗi nhà trường chắc chắn sẽ tạo được sự chuyển biến tích cực trong việc nâng cao năng lực ĐNGV đáp ứng yêu cầu đào tạo NNL trong giai đoạn mới của đất nước.

4) Kết quả khảo nghiệm và thử nghiệm đã khẳng định tính cần thiết, tính khả thi và hiệu quả của các giải pháp, khẳng định kết quả nghiên cứu của đề tài.

2. Khuyến nghị

2.1. Đối với bộ Giáo dục và Đào tạo và Bộ Công thương

- Cần thực hiện tốt vai trò QLNN về giáo dục - đào tạo, tạo điều kiện thuận lợi nhất cho các cơ sở GDĐH phát huy được việc tự chủ và chịu trách

nhiệm xã hội trong toàn bộ hoạt động của mình, trong đó có công tác quản lý ĐNGV.

- Từng bước trao quyền trả lương của GV cho hiệu trưởng cơ sở GDĐH để nhà trường có thể xây dựng chính sách tạo động lực cho ĐNGV bằng cơ chế lợi ích.

- Có cơ chế hỗ trợ đối với các trường đại học mới thành lập trên cơ sở nâng cấp như: ưu tiên đào tạo, bồi dưỡng GV trong và ngoài nước, tăng cường cơ sở vật chất thông qua các chương trình mục tiêu, ...

- Tạo hành lang pháp lý về cơ chế để các nhà trường có thể huy động các nguồn lực xã hội thực hiện chiến lược phát triển nhà trường, đáp ứng nhu cầu xã hội, nhanh chóng hiện đại hóa và hội nhập quốc tế.

2.2. Đối với các trường đại học thuộc bộ Công thương

- Tăng cường phân cấp, phân quyền để các đơn vị và cá nhân GV phát huy hết năng lực trong thực hiện nhiệm vụ cũng như tự đào tạo, bồi dưỡng, rèn luyện nâng cao năng lực về mọi mặt.

- Ban hành các văn bản quy định về tiêu chuẩn, chức trách, nhiệm vụ của GV căn cứ vào các quy định của Nhà nước để hướng dẫn các đơn vị xây dựng quy định về chức trách, nhiệm vụ của GV.

- Áp dụng những giải pháp mà luận án đã đề xuất sao cho phù hợp với hoàn cảnh và điều kiện thực tế của từng trường.

- Ngoài những quy định của Nhà nước, bộ, ngành, các trường cần chủ động xây dựng những quy định riêng tạo động lực cho sự phát triển.

- Xây dựng chính sách tuyển dụng nguồn GV tài năng - đó là những học sinh xuất sắc ở bậc phổ thông để họ gắn bó lâu dài với nhà trường.

2.3. Đối với ĐNGV

Mỗi GV cần xây dựng cho mình một “triết lý giáo dục cá nhân” phù hợp với CLPT nhà trường nơi mình công tác. Đó là bản kế hoạch cuộc đời trong sự nghiệp hoạt động giáo dục đào tạo của mỗi GV. Thông qua đó mỗi GV sẽ nhìn thấy hình ảnh tương lai của mình ở mỗi thời điểm mà không ngừng phấn đấu vươn lên ngày càng nâng cao năng lực về mọi mặt.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2002), *Tuyên bố chính sách giáo dục đại học Việt Nam*, Hà Nội.
2. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2005), *Đề án đổi mới giáo dục đại học*, Hà Nội.
3. Bộ giáo dục và Đào tạo (2009), *Thông tư liên tịch số 07/2009/TTLT-BGDĐT-BNV*, ngày 15 tháng 4 năm 2009 về hướng dẫn thực hiện quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, biên chế đối với đơn vị sự nghiệp công lập giáo dục và đào tạo, Hà Nội.
4. Bộ giáo dục và Đào tạo (2014), *Thông tư liên tịch số 36/2014/TTLT-BGDĐT-BNV*, ngày 28 tháng 11 năm 2014 quy định mã số và tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp viên chức giảng dạy trong các cơ sở giáo dục đại học công lập, Hà Nội.
5. Bộ giáo dục và Đào tạo (2014), *Thông tư số 47/2014/TT-BGDĐT*, ngày 31 tháng 12 năm 2014 quy định chế độ làm việc đối với giảng viên, Hà Nội.
6. Bộ giáo dục và Đào tạo (2013), *Dự án phát triển giáo viên THPT&TCNN, Một số vấn đề lí luận và thực tiễn về lãnh đạo và QLGD trong thời kì đổi mới*, Nxb Văn hóa Thông tin Hà Nội
7. Bộ Công Thương (2008), *Quyết định số 2731/QĐ-BCT*, ngày 09 tháng 5 năm 2008 của Bộ trưởng Bộ Công Thương về ban hành qui định phân cấp về tổ chức, biên chế, quản lý cán bộ, công chức, viên chức giữa Bộ và các Vụ, Cục, Văn phòng Bộ, Thanh tra Bộ, Cơ quan đại diện của Bộ tại thành phố Hồ Chí Minh, các đơn vị sự nghiệp trực thuộc Bộ, Hà Nội.
8. Bộ Công thương(2012), *Tài liệu hội nghị tổng kết công tác đào tạo, đào tạo bồi dưỡng năm học 2011-2012*, Hà Nội.
9. Bộ Công thương(2013), *Tài liệu hội nghị tổng kết công tác đào tạo, đào tạo bồi dưỡng năm học 2012-2013*, Hà Nội.
10. Bộ Công thương(2014), *Tài liệu hội nghị tổng kết công tác đào tạo, đào tạo bồi dưỡng năm học 2013-2014*, Hà Nội.
11. Bộ Công thương(2014), *Quyết định số 789/QĐ-BCT*, ngày 22 tháng 1 năm 2014 của Bộ trưởng bộ Công thương phê duyệt đề án “Tổ chức, sắp xếp các cơ sở đào tạo thuộc Bộ đến năm 2020”, Hà Nội.

12. Bộ Công thương(2013), *Kỷ yếu Hội nghị triển khai quy hoạch PTNNL ngành Công thương*, Hà Nội.
13. Bộ Nội vụ (2012), *Thông tư 14/2012/TT-BNV ngày 18/12/2012 của Bộ Nội vụ hướng dẫn thực hiện Nghị định 41/2012/NĐ-CP*, Hà Nội.
14. Đặng Quốc Bảo (1997), *Một số khái niệm về quản lý giáo dục*, Trường Cán bộ quản lý giáo dục Hà Nội.
15. Đặng Quốc Bảo (2004), *Quan điểm phát triển giáo dục trong điều kiện nền kinh tế thị trường và việc vận dụng vào hoàn cảnh của Việt Nam*(Kỷ yếu Hội thảo “ Một số vấn đề lý luận và thực tiễn về giáo dục trong nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa” , Viện chiến lược và chương trình giáo dục, Hà Nội.
16. Đặng Quốc Bảo, Đặng Bá Lãm, Nguyễn Lộc, Phạm Quang Sáng, Bùi Đức Thiệp(2010), *Đổi mới quản lý và nâng cao chất lượng giáo dục Việt Nam*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
17. Trần Xuân Bách (2009), *Đánh giá giảng viên đại học theo hướng chuẩn hóa trong giai đoạn hiện nay*, Luận án Tiến sỹ QLGD, Đại học Giáo dục.
18. Bikas C.Sanyal, Micheala Martin, Susan D’ Antoni (1999), *Quản lý trường đại học trong GDDH*, Tài liệu dịch, Đại học Quốc gia Hà Nội
19. Nguyễn Đức Chính (2005), *Đánh giá giảng viên đại học*, Khoa Sư phạm, ĐHQG Hà Nội.
20. Chỉ thị 40-/CT-TW của Ban Bí thư (2004), *về xây dựng và nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục*, Hà Nội.
21. Chính phủ CHXHCN Việt Nam (2005), *Nghị quyết định số 14/NQ-CP, ngày 2 tháng 11 năm 2005 của Chính phủ về đổi mới cơ bản và toàn diện giáo dục đại học Việt Nam giai đoạn 2006-2020*, Hà Nội.
22. Chính phủ CHXHCN Việt Nam (2006), *Nghị định số 43/NĐ-CP, ngày 25 tháng 4 năm 2006 của Chính phủ về quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, biên chế và tài chính đối với đơn vị sự nghiệp công lập*, Hà Nội.
23. *Chiến lược phát triển giáo dục 2001-2010* (2002), NXB Giáo dục, Hà Nội.
24. Chính phủ CHXHCN Việt Nam (2014), *Quyết định số 70/2014/QĐ-TTg ngày 10/12/2014 của Thủ tướng Chính phủ ban hành Điều lệ trường đại*

học, Hà Nội.

25. Chính phủ CHXHCN Việt Nam (2010), *Chỉ thị số 296/CT-TTg của Thủ tướng chính phủ về đổi mới quản lý giáo dục đại học giai đoạn 2010-2012*, Hà Nội.
26. Chính phủ CHXHCN Việt Nam (2012), *Chiến lược phát triển giáo dục 2011-2020*
27. Chính phủ CHXHCN Việt Nam (2012), *Nghị Định 41/2012/NĐ-CP ngày 8/5/2012 của Chính phủ quy định về vị trí việc làm trong đơn vị sự nghiệp công lập*.
28. Vũ Căn Căn, Nguyễn Anh Quốc (2005), *Tư tưởng Hồ Chí Minh với sự nghiệp phát triển giáo dục*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
29. Nguyễn Hữu Châu (2003), *Hướng đến những quan điểm đầy đủ hơn về chất lượng giáo dục*, Viện chiến lược và chương trình giáo dục, Hà Nội.
30. Nguyễn Hữu Châu (2005), *Những tiêu chí cơ bản của chất lượng giáo dục, Báo cáo hội thảo quốc tế, Đánh giá chất lượng giáo dục; Lý luận và thực tiễn*”, Hà Nội.
31. Nguyễn Đức Chính (2005), *Đánh giá GV đại học*, Khoa sư phạm Đại học quốc gia Hà Nội
32. Lê Trung Chinh (2015), *Phát triển đội ngũ giáo viên trung học phổ thông thành phố Đà Nẵng trong bối cảnh hiện nay*, Luận án Tiến sỹ Quản lý giáo dục
33. Trần Kim Dung (2001), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nxb Giáo dục, Hà Nội.
34. Đảng Cộng sản Việt Nam (2005), *Văn kiện Đại hội Đại biểu toàn quốc lần thứ X*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
35. Đảng Cộng sản Việt Nam (2011), *Văn kiện Đại hội Đại biểu toàn quốc lần thứ XI*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
36. Đảng Cộng sản Việt Nam (2013), *Nghị quyết Hội nghị lần thứ 8, Ban Chấp hành TW Đảng khóa XI*.
37. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình quản trị nhân lực*, Nxb Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
38. Nguyễn Minh Đường-Phan Văn Kha (2006), *Đào tạo nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị*

trường, toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế, NXB Đại học Quốc gia, Hà Nội.

39. Nguyễn Minh Đường (2004) *Triết lý giáo dục của một xã hội học tập*, *Tạp chí thông tin khoa học giáo dục* (Số 112).
40. Trần Khánh Đức (2002), *Giáo dục kỹ thuật nghề nghiệp và phát triển nguồn nhân lực*, Nxb Giáo dục, Hà Nội.
41. Cao Văn Giàu, Quý Châu (2007), *Sự đổi mới và kỹ năng lãnh đạo nhà trường thế kỷ*, NXB lao động-xã hội, Hà Nội.
42. Học viện Quản lý giáo dục (2012), *Tài liệu bồi dưỡng cán bộ quản lý khoa, phòng trường đại học, cao đẳng*, Hà Nội.
43. Vũ Ngọc Hải (2004), “Cải cách giáo dục đại học Việt Nam phục vụ sự nghiệp Công nghiệp hoá, hiện đại hóa, từng bước xây dựng kinh tế trí thức định hướng xã hội chủ nghĩa”, *Tạp chí phát triển giáo dục*, số 2(62), năm 2004.
44. Vũ Ngọc Hải (2005), “Cách nhìn về nghiên cứu phát triển giáo dục đại học Việt Nam”, *Tạp chí khoa học*, số 3, năm 2005.
45. Vũ Ngọc Hải (2006), “Về quyền tự chủ và tính trách nhiệm xã hội của các trường đại học Việt Nam”, *Tạp chí khoa học*, số 9, năm 2006.
46. Vũ Ngọc Hải (2006), “Hai mươi năm đổi mới giáo dục đại học Việt Nam”, *Tạp chí khoa học giáo dục*, số 10, năm 2006.
47. Vũ Ngọc Hải (2006), Nghiên cứu quản lý giáo dục đáp ứng yêu cầu đổi mới sự nghiệp phát triển giáo dục, kỷ yếu hội thảo “Đổi mới quản lý giáo dục: Thành tựu, thách thức và các giải pháp”, do học viện quản lý giáo dục tổ chức.
48. Vũ Ngọc Hải, Đặng Bá Lãm, Trần Khánh Đức (2007), *Giáo dục Việt Nam đổi mới và phát triển hiện đại hoá*, NXB Giáo dục, Tp. Hồ Chí Minh.
49. Vũ Ngọc Hải, Trần Khánh Đức (2002), *Hệ thống giáo dục hiện đại trong những năm đầu thế kỷ XXI(Việt Nam và thế giới)*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
50. Nguyễn Ngọc Hiến (2006), *Thiết kế chương trình đào tạo quản lý nhà nước trên cơ sở năng lực ở Việt Nam hiện nay*, Nxb chính trị quốc gia, Hà Nội.
51. Nguyễn Tiến Hùng (2014). ”Quản lý nguồn nhân lực chiến lược dựa vào năng lực”, *Tạp chí Khoa học Giáo dục*, số 110, tháng 11 năm 2014, trang

1-4.

52. Nguyễn Tiến Hùng (2013), “Nhà trường học tập và lãnh đạo nhà trường học tập”, *Tạp chí Khoa học Giáo dục*, số 99, tháng 12 năm 2013, trang 6-8, 18
53. Nguyễn Tiến Hùng (2010a), “Lý luận và thực tiễn phát triển hệ thống chịu trách nhiệm giáo dục”, *Tạp chí Khoa học Giáo dục*, số 60, tháng 09 năm 2010, trang 10-12, 35.
54. Nguyễn Tiến Hùng (2010b), "Các cách tiếp cận chính về lãnh đạo và quản lý GD", *Tạp chí Quản lý Giáo dục*, Số 9, tháng 02 năm 2010, tr. 25-28.
55. Nguyễn Tiến Hùng (2009), "Các cách tiếp cận chính trong đổi mới giáo dục", *Tạp chí Khoa học Giáo dục*, Số 46, tháng 07 năm 2009, tr.29-32.
56. Nguyễn Tiến Hùng (2009), "Quản lý quá trình dạy và học đại học", *Tạp chí Khoa học Giáo dục*, Số 35, tháng 8 năm 2008, tr.31-34.
57. Nguyễn Tiến Hùng (2007), "Định hướng đổi mới quản lý nhà nước về giáo dục", *Khoa học Giáo dục*, Số 25, tháng 10 năm 2007, tr.9-11.
58. Nguyễn Tiến Hùng (2006), "Vai trò của các cấp quản lý trong xu thế phân cấp quản lý giáo dục đại học", *Tạp chí Phát triển Giáo dục*, Số 6, tháng 03 năm 2006, tr.46-49.
59. Hội đồng quốc gia giáo dục Việt Nam (2005), *Diễn đàn quốc tế về giáo dục Việt Nam, Đổi mới giáo dục đại học và hội nhập quốc tế*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
60. Phan Văn Kha- Nguyễn Lộc (2011), *Khoa học giáo dục Việt Nam từ đổi mới đến nay*, Nxb Đại học quốc gia Hà Nội
61. Phan Văn Kha (2006), “Phương pháp tiếp cận trong nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực”, *Tạp chí KHGD*, Số 11, tháng 8 năm 2006, tr. 6 – 8
62. Phan Văn Kha (2006), “Phát triển giáo dục trong nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa”, *Tạp chí Khoa học Giáo dục*, Số 14, tháng 11 năm 2006, tr. 15 – 19
63. Phan Văn Kha (2008), “Cơ sở lý luận và pháp lý về phân cấp quản lý giáo dục đại học trong nền kinh tế thị trường ở Việt Nam”, *Tạp chí Khoa học Giáo dục*, ISSN 0868 - 3662
64. Phan Văn Kha (2014), “Phát triển đội ngũ giảng viên và bài toán tương quan giữa quy mô với chất lượng giáo dục đại học”, *Tạp chí Khoa học Giáo dục*,

Số 37, tháng 4 năm 2008, tr. 5-9

65. Phan Văn Kha (2012), “Đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục Việt Nam theo hướng chuẩn hóa, hiện đại hóa, xã hội hóa, dân chủ hóa và hội nhập quốc tế”, *Tạp chí Khoa học Giáo dục*, ISSN 0868 – 3662
66. Phan Văn Kha (2013), Đổi mới giáo dục Việt Nam theo tinh thần Nghị quyết Trung ương 8 khóa XI, *Tạp chí Khoa học Giáo dục*, ISSN 0868 - 3662
67. Phan Văn Kha (2011), *Xây dựng Chuẩn nghiệp vụ sư phạm của giáo viên trung cấp chuyên nghiệp*, Nhiệm vụ NCKH cấp Bộ
68. Phan Văn Kha (2007), *Đào Tạo và Sử dụng nhân lực trong nền kinh tế thị trường ở Việt Nam*, Chuyên khảo dành cho học viên cao học và NCS chuyên ngành Giáo dục học và Quản lý giáo dục, Nxb Giáo dục, Hà Nội
69. Phan Văn Kha (2007), *Giáo trình Quản lý Nhà nước về Giáo dục*, Giáo trình dùng cho các khóa cao học về QLGD, Nxb Đại học Quốc gia HN.
70. Phan Văn Kha đồng chủ biên (2011), *Khoa học Giáo dục Việt Nam thời kỳ đổi mới* (Chuyên khảo), Nxb Đại học Quốc gia Hà nội
71. Phan Văn Kha (2014), *Lý luận và thực tiễn quản lý giáo dục thời kỳ hội nhập*, Nxb Đại học Quốc gia Hà nội
72. Phan Văn Kha (2014), *Đổi mới quản lý giáo dục Việt Nam - một số vấn đề lý luận và thực tiễn*, NXB Đại học quốc gia Hà Nội.
73. Phan Văn Kha (2006), *Các giải pháp tăng cường mối quan hệ giữa đào tạo với sử dụng nguồn nhân lực có trình độ trung học chuyên nghiệp ở Việt Nam*, Đề tài cấp Bộ, mã đề tài B2003-52-TĐ50, Viện Chiến lược và Chương trình giáo dục, Hà Nội.
74. Phan Văn Kha (2007), *Quản lý Nhà nước về giáo dục*, NXB Đại học quốc gia Hà Nội.
75. Phan Văn Kha (2008), *Báo cáo tổng kết Đề tài số B 2005-80-TĐ 30 ” Cơ sở lý luận và thực tiễn của việc phân cấp quản lý giáo dục đại học trong nền kinh tế thị trường ở Việt Nam”*, Viện KHGD Việt Nam, Hà Nội.
76. Phan Văn Kha-Nguyễn Lộc (2011), *Khoa học giáo dục Việt Nam từ đổi mới đến nay*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
77. Bành Tiến Long (2006), *Đổi mới quản lý về giáo dục đại học Việt Nam*, *Kỷ yếu hội thảo quốc tế “Gia nhập WTO và đổi mới giáo dục đại học Việt*

Nam”, Hà Nội.

78. Nguyễn Thị Mỹ Lộc (2005), *Một số vấn đề về Giáo dục đại học*, NXB Đại học quốc gia, Hà Nội.
79. Nguyễn Thị Mỹ Lộc (2009), *Quản lý, lãnh đạo nhà trường thế kỷ XXI*, NXB Đại học quốc gia, Hà Nội.
80. Nguyễn Thị Mỹ Lộc- Nguyễn Quốc Chí (2010), *Lý luận đại cương về quản lý*, tái bản, Hà Nội.
81. Đặng Bá Lãm (2003), *Kiểm tra, Đánh giá trong giảng dạy - học đại học*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
82. Đặng Bá Lãm (2003), *Giáo dục Việt Nam những thập niên đầu thế kỷ XXI, Chiến lược phát triển*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
83. Đặng Bá Lãm (2005), *Quản lý nhà nước về giáo dục, lý luận và thực tiễn*, Nhà Xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
84. Nguyễn Lộc (2005), “Hiệu quả và chất lượng trong giáo dục”, *Tạp chí khoa học Giáo dục*, số 4, tháng 1 năm 2005.
85. Nguyễn Lộc (2009), “Năng lực của người quản lý giáo dục”, *Tạp chí giáo dục* số 207, năm 2009.
86. Nguyễn Lộc (2009), “Khái niệm mục tiêu trong xây dựng chiến lược giáo dục”, *Tạp chí Khoa học giáo dục*, số 43, năm 2009.
87. Đặng Ngọc Lợi (2003), *Giáo trình Khoa học quản lý*, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
88. Bùi Văn Nhơn (2004), *Quản lý NNL trong một tổ chức, Đề tài KH cấp Bộ*, Học viện hành chính quốc gia
89. Lê Đức Ngọc (2004), *Tiếp tục đổi mới tư duy cải tổ giáo dục đại học nhằm mở rộng qui mô, nâng cao chất lượng, hiệu quả và hiệu suất đào tạo*, Hội thảo “Đổi mới giáo dục đại học, hội nhập và thách thức” do Bộ giáo dục và Đào tạo tổ chức.
90. Bùi Mạnh Nhị (2004), *Các giải pháp cơ bản nâng cao chất lượng giáo dục đại học*, Đề tài cấp Bộ, mã đề tài B 2004-CTGD-05, thuộc chương trình nghiên cứu khoa học & công nghệ cấp Bộ, 2002-2004.

91. Vũ Văn Phúc(2005), *Khảo sát chất lượng đội ngũ cán bộ khoa học hiện có và nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng cán bộ khoa học của học viện CTQG HCM từ nay đến 2010*, Đề tài NCKH cấp Viện.
92. Phạm Phụ (2005), *Về khuôn mặt mới của giáo dục đại học Việt Nam*, NXB Đại học quốc gia TP. Hồ Chí Minh.
93. Đỗ Văn Phúc-Đoàn Hải Anh (2013), *Khoa học quản lý hoạt động doanh nghiệp*, Nxb Chính trị-Hành chính, Hà Nội.
94. Đỗ Văn Phúc (2010), *Quản lý nhân lực của doanh nghiệp*, Nxb Bách khoa-Hà Nội.
95. Quốc hội nước Cộng hoà Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam (2005), *Luật giáo dục 2005*, NXB chính trị Quốc gia, Hà Nội.
96. Quốc hội nước Cộng hoà Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam (2012), *Luật giáo dục Đại học - Luật số :08/2012/QH13*
97. Nguyễn Việt Sự (2004), *Giáo dục nghề nghiệp - những vấn đề và giải pháp*, Nxb Giáo dục.
98. Tạ Ngọc Tấn (2012), *Phát triển GD&ĐT - Nguồn nhân lực, nhân tài - Một số kinh nghiệm của thế giới*, Nxb Chính trị - Hành chính, Hà Nội.
99. Nguyễn Hà Thanh (2008), *Chấn hưng giáo dục*, NXB Lao động, TP.HCM.
100. Trịnh Ngọc Thạch (2008), *Hoàn thiện mô hình quản lý đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao trong các trường đại học Việt Nam*, Luận án tiến sĩ QLGD, Hà Nội.
101. Lâm Quang Thiệp (2004), “Đổi mới phương pháp đánh giá kết quả học tập ở các trường đại học nước ta”, *Tạp chí giáo dục*, số 80, năm 2004.
102. Lâm Quang Thiệp (2006), suy nghĩ về quản lý trường đại học trong nền kinh tế thị trường, kỷ yếu hội thảo “Đổi mới quản lý giáo dục: Thành tựu, thách thức và các giải pháp”.
103. Lâm Quang Thiệp. D. Bruce jonstone, Philip G. Altbach(2007), *Giáo dục đại học Hoa Kỳ*. NXB Giáo dục. Hà Nội.
104. Phạm Đỗ Nhật Tiến (2013), *Đổi mới đào tạo giáo viên trước yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục Việt Nam*, NXB Giáo dục, Hà Nội.

105. Trần Quốc Toàn, Đặng Bá Lãm, Trần Thị Bích Liễu, Đặng Ứng Vận (2011), *phát triển giáo dục Việt Nam trong nền kinh tế thị trường và trước nhu cầu hội nhập quốc tế*, BCKH Đề tài cấp nhà nước, Hà Nội.
106. Nguyễn Kiên Trường & nhóm dịch giả (2004), *Phương pháp lãnh đạo & quản lý nhà trường hiệu quả*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
107. Nguyễn Đức Trí (2010), *Quản lý quá trình đào tạo trong nhà trường*, NXB khoa học và kỹ thuật, Hà Nội.
108. Từ điển Tiếng Việt (2011), Nxb Đà Nẵng
109. Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam (2014), Hội nghị tổng kết chương trình KH&CN cấp Bộ, *Đổi mới quản lý giáo dục trong quá trình hội nhập quốc tế*, Quảng Ninh.
110. Viện NCPTGD (2002), *Từ chiến lược phát triển giáo dục đến chính sách phát triển nguồn nhân lực*, Nxb Giáo dục
111. Nghiêm Đình Vỳ, Nguyễn Đắc Hưng (2002), *Phát triển giáo dục và đào tạo nhân tài*, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
112. Đặng Ứng Vận (2007), *Phát triển giáo dục đại học trong nền kinh tế thị trường*, NXB đại học quốc gia, Hà Nội.

Tiếng Anh:

113. Australian Government (2000), *Teachers for the 21st century: Making the difference*, A Commonwealth Government Quality Teacher Initiative.
114. Armstrong, M. (1995), *A Handbook of Personnel Management Practice*. London: Kogan page.
115. Beer, M. & Spector (1985), *Corporate Wide Transformation in Human Resource Management*. In: R.E. Walton & R.E. Lawrence, eds, *Human Resource Management Trends and Challenges*. Boston: Havard Business School.
116. Bhatia, S.K. (2007), *Strategic Human Resource Management. Winning through People. Concepts, Practices and Emerging Trends*. New Delhi: Deep and Deep Publication PVT.
117. Berry, B (2010), *The teachers of 2030: Creating a student - centered profession for the 21st century*. A Teacher Solutions 2030 Product. Center for Teaching Quality

118. Bratton, J. and Gold, J (2000), *Human Resource Management: Theory and Practice*, Macmillan Business.
119. CERI (2008), *Trends shaping education*, Paris OECD
120. Darling-Hammond, L (2006), *Constructing 21st- century teacher education*, Journal of Teacher Education, vol 57, No X.
121. Dessler, G. (2005), *Human Resource Management*. Pearson: Prentice Hall.
122. Draganidis and Mentzas (2006). “Competency based management: A review of systems and approaches”, *Information Management & Computer Security*, (14) 1, p51-64.
123. Estermann, T. and Nokkala, T. (2009), *University Autonomy in Europe I*. European University Association.
124. Gratton, L. and Truss, C. (2003). “The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action”, *Academy of Management Executive*, 2003, Vol. 17, No. 3.
125. Higher Education in Asia and the Pacific 1998-2003 (2003), Meeting of Higher Education Patners, Paris.
126. Inyang, B.J. (2010), Strategic human resource management. A paradigm shift for achieving sustained competitive advantage in organisation. *International Bulletin of Business Administration*7: 23-36.
127. Ismail, W. & LONG, C. (2009), Analysing the strategic contributions of human resource professionals: A framework for developing future leaders. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*1(1): 116 – 135.
128. Kumari, A and , Sita, V (2010). “Role of human competencies in HRM: A study in Indian organization”. *OIDA International Journal of Sustainable Development*, 2(3), p.29-34.
129. Lingenfelter, P E (2005), *The National Commission on Accountability in Higher Education*, American Council on Education.
130. Ozcelik and Ferman (2006). “Competency approach to HRM outcomes and contributions in a Turkish cultural context”, *Human Resources Development Review*, 5, 1, p72-91.
131. Philippines Department of Education 2008.

132. Storey, J. (1989), From Personnel Management to Human Resources Management. In: J. Storey, ed., New Perspectives in Human Resources Management. London: Routledge.
133. Storey, D. (1995), Human Resource Management. London: Routledge.

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC
ĐÃ ĐƯỢC CÔNG BỐ**

1. Nguyễn Đức Trí. *Quan điểm và giải pháp về đào tạo nhân lực trong bối cảnh hội nhập và phát triển kinh tế ở Việt Nam*. Kỷ yếu Hội thảo khoa học Đào tạo nhân lực trong giai đoạn hội nhập và phát triển kinh tế. Trung tâm phân tích và dự báo nhu cầu đào tạo nhân lực, Viện Khoa học giáo dục Việt Nam. Năm 2013

2. Nguyễn Đức Trí. *Quan điểm và giải pháp về đào tạo nguồn nhân lực trong bối cảnh hội nhập và phát triển kinh tế ở Việt Nam*. Kỷ yếu Hội thảo khoa học năm 2013 của nghiên cứu sinh. Viện Khoa học giáo dục Việt Nam. Tập 1. Tháng 11/2013.

3. Nguyễn Đức Trí. *Các đặc trưng cơ bản của quản lý đội ngũ giảng viên trường đại học theo tiếp cận quản lý nguồn nhân lực chiến lược – The basic characteristics of the management of university lecturers approach to strategic human resource management*. Tạp chí Quản lý giáo dục, Học viện Quản lý giáo dục. Tháng 1/2015.

4. Nguyễn Đức Trí. *Quy trình quản lý đội ngũ giảng viên trường đại học theo tiếp cận quản lý nguồn nhân lực chiến lược dựa vào năng lực*. Tạp chí Giáo chức Việt Nam, Hội cựu giáo chức Việt Nam. Tháng 3/2015.

5. Nguyễn Đức Trí. *Xây dựng khung năng lực và phẩm chất của giảng viên trường đại học trong bối cảnh hiện nay*. Tạp chí Giáo dục. Số đặc biệt. Tháng 7/2015.

6. Nguyễn Đức Trí. *Mô tả công việc theo vị trí việc làm đối với giảng viên trường đại học*. Tạp chí Giáo dục. Số đặc biệt. Tháng 7/2015.

PHỤ LỤC

PHIẾU KHẢO SÁT

VỀ THỰC TRẠNG NĂNG LỰC ĐNGV CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC THUỘC BỘ CÔNG THƯƠNG

(Dành cho cán bộ quản lý và giảng viên)

Để góp phần đổi mới công tác quản lý ĐNGV trường đại học trực thuộc Bộ Công thương, đề nghị Thầy/Cô dành thời gian trả lời các câu hỏi dưới đây bằng cách đánh dấu (x) vào ô tương ứng hoặc điền thông tin vào các khoảng trống mà Thầy/Cô cho là thích hợp.

Xin trân trọng cảm ơn!

Họ và tên (*không bắt buộc*):Giới tính:

Thâm niên công tác: năm

Trình độ chuyên môn: Chuyên ngành:

.....

Chức vụ, Trường:

.....

Câu 1: Nhà trường của Thầy/Cô có bản quy hoạch đội ngũ giảng viên không?

Có

Không

Không biết

Khác (ghi cụ thể):.....

.....

Câu 2: Nhà trường của Thầy/Cô có bản chiến lược phát triển nhà trường không?

Có

Không

Không rõ

- Nếu có bản chiến lược phát triển nhà trường thì trong đó có nhiệm vụ, nội dung và giải pháp về phát triển đội ngũ giảng viên không?

Có

Không

Không rõ

Khác (ghi cụ thể):.....

.....

.....

.....

.....

Câu 3: Thực trạng về năng lực đội ngũ giảng viên của nhà trường của Thầy/Cô (Đánh giá theo khung năng lực)

TT	Khung năng lực	Mức độ đánh giá				
		Rất yếu	Yếu	TB	Khá	Tốt
		1	2	3	4	5
1	Nhóm năng lực tìm hiểu đối tượng và môi trường giáo dục					
1.1	Hiểu biết đối tượng giáo dục					
1.2	Hiểu biết môi trường giáo dục					
1.3	Xây dựng môi trường dạy học, giáo dục					
2	Nhóm năng lực dạy học					
2.1	Hiểu biết về cấu trúc và nội dung chương trình môn học					
2.2	Nắm vững kiến thức môn học					
2.3	Kỹ năng thực hành chuyên môn/môn học					
2.4	Hiểu về mối quan hệ giữa môn học đang giảng dạy với các môn học khác trong kế hoạch dạy học của ngành/chuyên ngành đào tạo					
2.5	Lập kế hoạch dạy học môn học					
2.6	Lập kế hoạch bài dạy/giáo án					
2.7	Khai thác và xử lý thông tin để chuẩn bị các học liệu phục vụ dạy học					
2.8	Chuẩn bị phương tiện dạy học và chuẩn bị các điều kiện dạy học khác					
2.9	Thực hiện kế hoạch dạy học và chương trình môn học, đảm bảo tiến độ theo kế hoạch					
2.10	Vận dụng các chiến lược (phương pháp, kỹ thuật) dạy học					
2.11	Vận dụng các hình thức tổ chức dạy học (dạy học có hướng dẫn SV tự nghiên cứu, dạy học theo nhóm, dạy học theo dự án, dạy học hợp tác...)					
2.12	Gắn dạy học lý thuyết với hướng dẫn thực hành môn học, với thực tiễn					
2.13	Hướng dẫn thực hành môn học /thực tập					
2.14	Có kỹ năng quản lý lớp học, xử lý được những tình					

	huống xung đột trong lớp học					
2.15	Dạy học tích hợp kiến thức, kỹ năng môn học, tích hợp lý thuyết chuyên môn và thực hành để hình thành năng lực cho SV					
2.16	Dạy học phân hóa theo năng lực và sở trường của SV					
2.17	Sử dụng phương tiện dạy học					
2.18	Quản lý hồ sơ dạy học					
3	Nhóm năng lực giáo dục và tư vấn					
3.1	Lập kế hoạch các hoạt động giáo dục					
3.2	Giáo dục qua các hoạt động dạy học					
3.3	Giáo dục qua công tác chủ nhiệm lớp và các hoạt động giáo dục khác					
3.4	Tổ chức các hoạt động giáo dục trải nghiệm, các hoạt động văn hóa, thể thao					
3.5	Tư vấn học tập, tư vấn nghề nghiệp và việc làm cho sinh viên					
4	Nhóm năng lực đánh giá kết quả học tập và rèn luyện của SV					
4.1	Đánh giá kết quả học tập dựa trên năng lực của sinh viên					
4.2	Đánh giá kết quả rèn luyện của sinh viên					
4.3	Phản hồi thông tin cho các đối tượng về kết quả đánh giá kết quả học tập và rèn luyện của SV; phản hồi thông tin của doanh nghiệp và người tốt nghiệp về chất lượng đào tạo					
4.4	Sử dụng kết quả đánh giá để cải thiện chất lượng dạy học và giáo dục					
4.5	Hỗ trợ SV tự đánh giá và điều chỉnh, cải thiện kết quả học tập, rèn luyện					
4.6	Chuẩn bị và hỗ trợ sinh viên học suốt đời					
5	Nhóm năng lực hợp tác trong dạy học và giáo dục					
5.1	Hợp tác, phối hợp với đồng nghiệp trong trường					
5.2	Hợp tác, phối hợp với SV và nhà trường					
5.3	Hợp tác hiệu quả với các trường, địa phương liên kết và doanh nghiệp, cơ sở sử dụng SV sau khi tốt nghiệp					
6	Nhóm năng lực phát triển chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm; rèn luyện đạo đức nghề nghiệp, phẩm chất công dân.					
6.1	Tự đánh giá của GV về năng lực và phẩm chất của bản thân					
6.2	Bồi dưỡng, tự bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm					
6.3	Hiểu biết và chấp hành chủ trương, đường lối của Đảng; chính sách, pháp luật của nhà nước, quy chế					

**THỐNG KÊ TỔNG HỢP THỰC TRẠNG NĂNG LỰC ĐNGV
(ĐÁNH GIÁ THEO KHUNG NĂNG LỰC)**

TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC SAO ĐỎ

(Dành cho Cán bộ quản lý và Giảng viên)

Tổng số phiếu phát ra: 50 phiếu; Thu về: 50 phiếu.

Trong đó: Cán bộ quản lý: 20 người; GV: 30 người.

Đánh giá theo 5 mức độ từ “1” là “Rất yếu” đến “5” là “Tốt”.

Kết quả tổng hợp trọng bằng dưới đây:

Đơn vị tính: %

TT	Khung năng lực	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Nhóm năng lực tìm hiểu đối tượng và môi trường giáo dục					
1.1	Hiểu biết đối tượng giáo dục			12	84	4
1.2	Hiểu biết môi trường giáo dục			0	88	12
1.3	Xây dựng môi trường dạy học, giáo dục			10	90	
	Cộng chung			7.3	87.3	5.3
2	Nhóm năng lực dạy học					
2.1	Hiểu biết về cấu trúc và nội dung chương trình môn học			14	76	10
2.2	Nắm vững kiến thức môn học		2	18	78	2
2.3	Kỹ năng thực hành chuyên môn/môn học			20	76	4
2.4	Hiểu về mối quan hệ giữa môn học đang giảng dạy với các môn học khác trong kế hoạch dạy học của ngành/chuyên ngành đào tạo		8	60	32	
2.5	Lập kế hoạch dạy học môn học			10	84	6
2.6	Lập kế hoạch bài dạy/giáo án		2	6	80	12
2.7	Khai thác và xử lý thông tin để chuẩn bị các học liệu phục vụ dạy học		4	66	30	
2.8	Chuẩn bị phương tiện dạy học và chuẩn bị các điều kiện dạy học khác		6	58	36	
2.9	Thực hiện kế hoạch dạy học và chương trình môn học, đảm bảo tiến độ theo kế hoạch		2	64	32	2
2.10	Vận dụng các chiến lược (phương pháp, kỹ thuật) dạy học			74	26	
2.11	Vận dụng các hình thức tổ chức dạy học (dạy học có hướng dẫn SV tự nghiên cứu, dạy học theo nhóm, dạy học theo dự án, dạy học hợp tác...)		2	70	28	
2.12	Gắn dạy học lý thuyết với hướng dẫn thực hành môn học, với thực tiễn		6	58	34	2

2.13	Hướng dẫn thực hành môn học /thực tập		4	18	76	2
2.14	Có kỹ năng quản lý lớp học, xử lý được những tình huống xung đột trong lớp học		12	72	16	
2.15	Dạy học tích hợp kiến thức, kỹ năng môn học, tích hợp lý thuyết chuyên môn và thực hành để hình thành năng lực cho SV		8	74	18	
2.16	Dạy học phân hóa theo năng lực và sở trường của SV		12	72	16	
2.17	Sử dụng phương tiện dạy học		2	60	38	
2.18	Quản lý hồ sơ dạy học		2	76	22	
	Cộng chung		4.0	49.4	44.3	2.2
3	Nhóm năng lực giáo dục và tư vấn					
3.1	Lập kế hoạch các hoạt động giáo dục		14	86		
3.2	Giáo dục qua các hoạt động dạy học		14	76	10	
3.3	Giáo dục qua công tác chủ nhiệm lớp và các hoạt động giáo dục khác		6	68	26	
3.4	Tổ chức các hoạt động giáo dục trải nghiệm, các hoạt động văn hóa, thể thao		10	90		
3.5	Tư vấn học tập, tư vấn nghề nghiệp và việc làm cho sinh viên		22	64	14	
	Cộng chung		13.2	76.8	10	
4	Nhóm năng lực đánh giá kết quả học tập và rèn luyện của SV					
4.1	Đánh giá kết quả học tập dựa trên năng lực của sinh viên		4	44	52	
4.2	Đánh giá kết quả rèn luyện của sinh viên		2	38	60	
4.3	Phản hồi thông tin cho các đối tượng về kết quả đánh giá kết quả học tập và rèn luyện của SV; phản hồi thông tin của doanh nghiệp và người tốt nghiệp về chất lượng đào tạo			34	64	2
4.4	Sử dụng kết quả đánh giá để cải thiện chất lượng dạy học và giáo dục		6	70	24	
4.5	Hỗ trợ SV tự đánh giá và điều chỉnh, cải thiện kết quả học tập, rèn luyện		4	80	16	
4.6	Chuẩn bị và hỗ trợ sinh viên học suốt đời		6	70	24	
	Cộng chung		3.7	56.0	40.0	0.3
5	Nhóm năng lực hợp tác trong dạy học và giáo dục					
5.1	Hợp tác, phối hợp với đồng nghiệp trong trường			8	78	14
5.2	Hợp tác, phối hợp với SV và nhà trường		6	66	28	
5.3	Hợp tác hiệu quả với các trường, địa phương		8	68	24	

	liên kết và doanh nghiệp, cơ sở sử dụng SV sau khi tốt nghiệp					
	Cộng chung		4.7	47.3	43.3	4.7
6	Nhóm năng lực phát triển chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm; rèn luyện đạo đức nghề nghiệp, phẩm chất công dân.					
6.1	Tự đánh giá của GV về năng lực và phẩm chất của bản thân			18	74	8
6.2	Bồi dưỡng, tự bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm	4	62	24	10	
6.3	Hiểu biết và chấp hành chủ trương, đường lối của Đảng; chính sách, pháp luật của nhà nước, quy chế quy định của ngành.			26	32	42
6.4	Chấp hành Luật giáo dục đại học, điều lệ, quy chế, quy định của ngành			8	42	50
6.5	Giữ gìn phẩm chất, danh dự, uy tín của nhà giáo			30	8	62
6.6	Thực hiện nghĩa vụ và trách nhiệm của công dân			16	42	42
	Cộng chung		0.7	26.7	37.0	35.7
7	Nhóm năng lực nghiên cứu khoa học, dịch vụ cộng đồng					
7.1	Nghiên cứu, thiết kế, đổi mới chương trình môn học	4	22	44	30	
7.2	Thiết kế, đổi mới học liệu/tài liệu và thiết bị dạy học	4	22	52	22	
7.3	Nghiên cứu chuyên giao kỹ thuật, công nghệ vào thực tiễn	20	60	12	8	
7.4	Hướng dẫn SV nghiên cứu khoa học và chuyên giao kỹ thuật, công nghệ	14	66	16	4	
	Cộng chung		10.5	42.5	31	16
8	Nhóm các năng lực chung					
8.1	Thích ứng với môi trường luôn thay đổi	8	68	18	6	
8.2	Tham gia các chương trình hợp tác quốc tế	20	56	16	8	
8.3	Năng lực ngoại ngữ	18	52	22	8	
8.4	Năng lực giao tiếp		26	64	10	
8.5	Ứng dụng công nghệ thông tin trong dạy học, nghiên cứu khoa học và trong các hoạt động khác	4	32	38	26	
8.6	Hoạt động thực tiễn, hoạt động chính trị - xã hội	8	24	54	14	
	Cộng chung		9.7	43.0	35.3	12

**THỐNG KÊ TỔNG HỢP THỰC TRẠNG NĂNG LỰC ĐNGV
(ĐÁNH GIÁ THEO KHUNG NĂNG LỰC)**

TẠI TRƯỜNG ĐHCN QUẢNG NINH

(Dành cho Cán bộ quản lý và Giảng viên)

Tổng số phiếu phát ra: 50 phiếu; Thu về: 50 phiếu.

Trong đó: Cán bộ quản lý: 20 người; GV: 30 người.

Đánh giá theo 5 mức độ từ “1” là “Rất yếu” đến “5” là “Tốt”.

Kết quả tổng hợp trọng bằng dưới đây:

Đơn vị tính: %

TT	Khung năng lực	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Nhóm năng lực tìm hiểu đối tượng và môi trường giáo dục					
1.1	Hiểu biết đối tượng giáo dục			62	32	6
1.2	Hiểu biết môi trường giáo dục			74	16	10
1.3	Xây dựng môi trường dạy học, giáo dục			10	78	12
	Cộng chung			48.7	42.0	9.3
2	Nhóm năng lực dạy học					
2.1	Hiểu biết về cấu trúc và nội dung chương trình môn học			12	80	8
2.2	Nắm vững kiến thức môn học		4	22	74	
2.3	Kỹ năng thực hành chuyên môn/môn học			14	80	6
2.4	Hiểu về mối quan hệ giữa môn học đang giảng dạy với các môn học khác trong kế hoạch dạy học của ngành/chuyên ngành đào tạo		10	72	18	
2.5	Lập kế hoạch dạy học môn học			12	84	4
2.6	Lập kế hoạch bài dạy/giáo án		4	8	78	10
2.7	Khai thác và xử lý thông tin để chuẩn bị các học liệu phục vụ dạy học		4	62	34	
2.8	Chuẩn bị phương tiện dạy học và chuẩn bị các điều kiện dạy học khác		6	56	38	
2.9	Thực hiện kế hoạch dạy học và chương trình môn học, đảm bảo tiến độ theo kế hoạch		4	62	30	4
2.10	Vận dụng các chiến lược (phương pháp, kỹ thuật) dạy học			72	28	
2.11	Vận dụng các hình thức tổ chức dạy học (dạy học có hướng dẫn SV tự nghiên cứu, dạy học theo nhóm, dạy học theo dự án, dạy học hợp tác...)			74	26	
2.12	Gắn dạy học lý thuyết với hướng dẫn thực hành môn học, với thực tiễn		8	60	32	

2.13	Hướng dẫn thực hành môn học /thực tập		6	24	68	2
2.14	Có kỹ năng quản lý lớp học, xử lý được những tình huống xung đột trong lớp học		10	64	26	
2.15	Dạy học tích hợp kiến thức, kỹ năng môn học, tích hợp lý thuyết chuyên môn và thực hành để hình thành năng lực cho SV		12	66	22	
2.16	Dạy học phân hóa theo năng lực và sở trường của SV		10	70	20	
2.17	Sử dụng phương tiện dạy học		4	60	36	
2.18	Quản lý hồ sơ dạy học		2	18	78	2
	Cộng chung		4.7	46.0	47.3	2
3	Nhóm năng lực giáo dục và tư vấn					
3.1	Lập kế hoạch các hoạt động giáo dục			64	36	
3.2	Giáo dục qua các hoạt động dạy học			36	48	16
3.3	Giáo dục qua công tác chủ nhiệm lớp và các hoạt động giáo dục khác			76	24	
3.4	Tổ chức các hoạt động giáo dục trải nghiệm, các hoạt động văn hóa, thể thao		14	68	18	
3.5	Tư vấn học tập, tư vấn nghề nghiệp và việc làm cho sinh viên		8	88	4	
	Cộng chung		4.4	66.4	26	3.2
4	Nhóm năng lực đánh giá kết quả học tập và rèn luyện của SV					
4.1	Đánh giá kết quả học tập dựa trên năng lực của sinh viên		6	36	58	
4.2	Đánh giá kết quả rèn luyện của sinh viên		2	42	56	
4.3	Phản hồi thông tin cho các đối tượng về kết quả đánh giá kết quả học tập và rèn luyện của SV; phản hồi thông tin của doanh nghiệp và người tốt nghiệp về chất lượng đào tạo			36	60	4
4.4	Sử dụng kết quả đánh giá để cải thiện chất lượng dạy học và giáo dục		4	74	22	
4.5	Hỗ trợ SV tự đánh giá và điều chỉnh, cải thiện kết quả học tập, rèn luyện		2	74	24	
4.6	Chuẩn bị và hỗ trợ sinh viên học suốt đời		6	70	22	2
	Cộng chung		3.3	55.3	40.3	1
5	Nhóm năng lực hợp tác trong dạy học và giáo dục					
5.1	Hợp tác, phối hợp với đồng nghiệp trong trường			10	74	16
5.2	Hợp tác, phối hợp với SV và nhà trường		4	70	26	
5.3	Hợp tác hiệu quả với các trường, địa phương		6	66	28	

	liên kết và doanh nghiệp, cơ sở sử dụng SV sau khi tốt nghiệp					
	Cộng chung		3.3	48.7	42.7	5.3
6	Nhóm năng lực phát triển chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm; rèn luyện đạo đức nghề nghiệp, phẩm chất công dân.					
6.1	Tự đánh giá của GV về năng lực và phẩm chất của bản thân			20	66	14
6.2	Bồi dưỡng, tự bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm		2	64	28	6
6.3	Hiểu biết và chấp hành chủ trương, đường lối của Đảng; chính sách, pháp luật của nhà nước, quy chế quy định của ngành.			28	34	38
6.4	Chấp hành Luật giáo dục đại học, điều lệ, quy chế, quy định của ngành			12	46	42
6.5	Giữ gìn phẩm chất, danh dự, uy tín của nhà giáo			38	14	48
6.6	Thực hiện nghĩa vụ và trách nhiệm của công dân			18	44	38
	Cộng chung		0.3	30.0	38.7	31
7	Nhóm năng lực nghiên cứu khoa học, dịch vụ cộng đồng					
7.1	Nghiên cứu, thiết kế, đổi mới chương trình môn học		6	24	46	24
7.2	Thiết kế, đổi mới học liệu/tài liệu và thiết bị dạy học		6	16	50	28
7.3	Nghiên cứu chuyên giao kỹ thuật, công nghệ vào thực tiễn		16	66	10	8
7.4	Hướng dẫn SV nghiên cứu khoa học và chuyên giao kỹ thuật, công nghệ		12	62	20	6
	Cộng chung		10	42	31.5	16.5
8	Nhóm các năng lực chung					
8.1	Thích ứng với môi trường luôn thay đổi		10	66	16	8
8.2	Tham gia các chương trình hợp tác quốc tế		16	60	18	6
8.3	Năng lực ngoại ngữ		14	48	24	14
8.4	Năng lực giao tiếp			24	64	12
8.5	Ứng dụng công nghệ thông tin trong dạy học, nghiên cứu khoa học và trong các hoạt động khác		4	24	56	16
8.6	Hoạt động thực tiễn, hoạt động chính trị - xã hội		6	26	56	12
	Cộng chung		8.3	41.3	39.0	11.3

**THỐNG KÊ TỔNG HỢP THỰC TRẠNG NĂNG LỰC ĐNGV
(ĐÁNH GIÁ THEO KHUNG NĂNG LỰC)**

TẠI TRƯỜNG ĐHCN VIỆT - HUNG

(Dành cho Cán bộ quản lý và Giảng viên)

Tổng số phiếu phát ra: 50 phiếu; Thu về: 50 phiếu.

Trong đó: Cán bộ quản lý: 20 người; GV: 30 người.

Đánh giá theo 5 mức độ từ “1” là “Rất yếu” đến “5” là “Tốt”.

Kết quả tổng hợp trọng bằng dưới đây:

Đơn vị tính: %

TT	Khung năng lực	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Nhóm năng lực tìm hiểu đối tượng và môi trường giáo dục					
1.1	Hiểu biết đối tượng giáo dục			14	82	4
1.2	Hiểu biết môi trường giáo dục				92	8
1.3	Xây dựng môi trường dạy học, giáo dục				90	10
	Cộng chung			4.7	88.0	7.3
2	Nhóm năng lực dạy học					
2.1	Hiểu biết về cấu trúc và nội dung chương trình môn học			10	84	6
2.2	Nắm vững kiến thức môn học		6	24	70	
2.3	Kỹ năng thực hành chuyên môn/môn học			18	76	6
2.4	Hiểu về mối quan hệ giữa môn học đang giảng dạy với các môn học khác trong kế hoạch dạy học của ngành/chuyên ngành đào tạo		12	66	22	
2.5	Lập kế hoạch dạy học môn học			8	86	6
2.6	Lập kế hoạch bài dạy/giáo án		4	6	82	8
2.7	Khai thác và xử lý thông tin để chuẩn bị các học liệu phục vụ dạy học		6	70	24	
2.8	Chuẩn bị phương tiện dạy học và chuẩn bị các điều kiện dạy học khác		4	68	28	
2.9	Thực hiện kế hoạch dạy học và chương trình môn học, đảm bảo tiến độ theo kế hoạch		4	58	36	2
2.10	Vận dụng các chiến lược (phương pháp, kỹ thuật) dạy học			70	30	
2.11	Vận dụng các hình thức tổ chức dạy học (dạy học có hướng dẫn SV tự nghiên cứu, dạy học theo nhóm, dạy học theo dự án, dạy học hợp tác...)		2	74	24	
2.12	Gắn dạy học lý thuyết với hướng dẫn thực hành môn học, với thực tiễn		10	62	26	2

2.13	Hướng dẫn thực hành môn học /thực tập		6	26	64	4
2.14	Có kỹ năng quản lý lớp học, xử lý được những tình huống xung đột trong lớp học		12	64	24	
2.15	Dạy học tích hợp kiến thức, kỹ năng môn học, tích hợp lý thuyết chuyên môn và thực hành để hình thành năng lực cho SV		10	74	16	
2.16	Dạy học phân hóa theo năng lực và sở trường của SV		14	62	24	
2.17	Sử dụng phương tiện dạy học		2	66	32	
2.18	Quản lý hồ sơ dạy học			16	82	2
	Cộng chung		5.1	46.8	46.1	2
3	Nhóm năng lực giáo dục và tư vấn					
3.1	Lập kế hoạch các hoạt động giáo dục		14	86		
3.2	Giáo dục qua các hoạt động dạy học		10	76	14	
3.3	Giáo dục qua công tác chủ nhiệm lớp và các hoạt động giáo dục khác		2	62	36	
3.4	Tổ chức các hoạt động giáo dục trải nghiệm, các hoạt động văn hóa, thể thao			74	26	
3.5	Tư vấn học tập, tư vấn nghề nghiệp và việc làm cho sinh viên		28	68	4	
	Cộng chung		10.8	73.2	16	
4	Nhóm năng lực đánh giá kết quả học tập và rèn luyện của SV					
4.1	Đánh giá kết quả học tập dựa trên năng lực của sinh viên		2	40	58	
4.2	Đánh giá kết quả rèn luyện của sinh viên		4	44	52	
4.3	Phản hồi thông tin cho các đối tượng về kết quả đánh giá kết quả học tập và rèn luyện của SV; phản hồi thông tin của doanh nghiệp và người tốt nghiệp về chất lượng đào tạo			38	60	2
4.4	Sử dụng kết quả đánh giá để cải thiện chất lượng dạy học và giáo dục		6	68	26	
4.5	Hỗ trợ SV tự đánh giá và điều chỉnh, cải thiện kết quả học tập, rèn luyện		6	72	22	
4.6	Chuẩn bị và hỗ trợ sinh viên học suốt đời		8	66	26	
	Cộng chung		4.3	54.7	40.7	0.3
5	Nhóm năng lực hợp tác trong dạy học và giáo dục					
5.1	Hợp tác, phối hợp với đồng nghiệp trong trường			6	82	12
5.2	Hợp tác, phối hợp với SV và nhà trường		8	70	22	
5.3	Hợp tác hiệu quả với các trường, địa phương		10	74	16	

	liên kết và doanh nghiệp, cơ sở sử dụng SV sau khi tốt nghiệp					
	Cộng chung		6	50	40	4
6	Nhóm năng lực phát triển chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm; rèn luyện đạo đức nghề nghiệp, phẩm chất công dân.					
6.1	Tự đánh giá của GV về năng lực và phẩm chất của bản thân			22	68	10
6.2	Bồi dưỡng, tự bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm		4	66	26	4
6.3	Hiểu biết và chấp hành chủ trương, đường lối của Đảng; chính sách, pháp luật của nhà nước, quy chế quy định của ngành.			24	30	46
6.4	Chấp hành Luật giáo dục đại học, điều lệ, quy chế, quy định của ngành			10	44	46
6.5	Giữ gìn phẩm chất, danh dự, uy tín của nhà giáo			36	12	52
6.6	Thực hiện nghĩa vụ và trách nhiệm của công dân			14	38	48
	Cộng chung		0.7	28.7	36.3	34.3
7	Nhóm năng lực nghiên cứu khoa học, dịch vụ cộng đồng					
7.1	Nghiên cứu, thiết kế, đổi mới chương trình môn học		4	26	38	32
7.2	Thiết kế, đổi mới học liệu/tài liệu và thiết bị dạy học		8	20	48	24
7.3	Nghiên cứu chuyên giao kỹ thuật, công nghệ vào thực tiễn		14	66	14	6
7.4	Hướng dẫn SV nghiên cứu khoa học và chuyên giao kỹ thuật, công nghệ		16	58	18	8
	Cộng chung		10.5	42.5	29.5	17.5
8	Nhóm các năng lực chung					
8.1	Thích ứng với môi trường luôn thay đổi		6	78	12	4
8.2	Tham gia các chương trình hợp tác quốc tế		14	58	18	10
8.3	Năng lực ngoại ngữ		22	52	14	12
8.4	Năng lực giao tiếp			22	72	6
8.5	Ứng dụng công nghệ thông tin trong dạy học, nghiên cứu khoa học và trong các hoạt động khác		6	20	52	22
8.6	Hoạt động thực tiễn, hoạt động chính trị - xã hội		4	28	52	16
	Cộng chung		8.7	43	36.7	11.7

**THỐNG KÊ TỔNG HỢP THỰC TRẠNG NĂNG LỰC ĐNGV
(ĐÁNH GIÁ THEO KHUNG NĂNG LỰC)**

TẠI TRƯỜNG ĐHCN VIỆT TRÌ

(Dành cho Cán bộ quản lý và Giảng viên)

Tổng số phiếu phát ra: 50 phiếu; Thu về: 50 phiếu.

Trong đó: Cán bộ quản lý: 20 người; GV: 30 người.

Đánh giá theo 5 mức độ từ “1” là “Rất yếu” đến “5” là “Tốt”.

Kết quả tổng hợp trọng bằng dưới đây:

Đơn vị tính: %

TT	Khung năng lực	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Nhóm năng lực tìm hiểu đối tượng và môi trường giáo dục					
1.1	Hiểu biết đối tượng giáo dục			16	80	4
1.2	Hiểu biết môi trường giáo dục			14	78	8
1.3	Xây dựng môi trường dạy học, giáo dục			10	80	10
	Cộng chung			13.3	79.3	7.3
2	Nhóm năng lực dạy học					
2.1	Hiểu biết về cấu trúc và nội dung chương trình môn học			12	82	6
2.2	Nắm vững kiến thức môn học		4	14	82	
2.3	Kỹ năng thực hành chuyên môn/môn học			20	78	2
2.4	Hiểu về mối quan hệ giữa môn học đang giảng dạy với các môn học khác trong kế hoạch dạy học của ngành/chuyên ngành đào tạo		10	62	28	
2.5	Lập kế hoạch dạy học môn học			12	78	10
2.6	Lập kế hoạch bài dạy/giáo án		2	4	84	10
2.7	Khai thác và xử lý thông tin để chuẩn bị các học liệu phục vụ dạy học		6	68	26	
2.8	Chuẩn bị phương tiện dạy học và chuẩn bị các điều kiện dạy học khác		4	66	30	
2.9	Thực hiện kế hoạch dạy học và chương trình môn học, đảm bảo tiến độ theo kế hoạch		6	64	28	2
2.10	Vận dụng các chiến lược (phương pháp, kỹ thuật) dạy học			66	34	
2.11	Vận dụng các hình thức tổ chức dạy học (dạy học có hướng dẫn SV tự nghiên cứu, dạy học theo nhóm, dạy học theo dự án, dạy học hợp tác...)		2	66	32	
2.12	Gắn dạy học lý thuyết với hướng dẫn thực hành môn học, với thực tiễn		6	56	36	2

2.13	Hướng dẫn thực hành môn học /thực tập		4	20	74	2
2.14	Có kỹ năng quản lý lớp học, xử lý được những tình huống xung đột trong lớp học		10	68	22	
2.15	Dạy học tích hợp kiến thức, kỹ năng môn học, tích hợp lý thuyết chuyên môn và thực hành để hình thành năng lực cho SV		14	56	30	
2.16	Dạy học phân hóa theo năng lực và sở trường của SV		18	64	18	
2.17	Sử dụng phương tiện dạy học		4	66	30	
2.18	Quản lý hồ sơ dạy học		2	16	80	2
	Cộng chung		5.1	44.4	48.4	2
3	Nhóm năng lực giáo dục và tư vấn					
3.1	Lập kế hoạch các hoạt động giáo dục		4	78	18	
3.2	Giáo dục qua các hoạt động dạy học		10	76	14	
3.3	Giáo dục qua công tác chủ nhiệm lớp và các hoạt động giáo dục khác		4	78	18	
3.4	Tổ chức các hoạt động giáo dục trải nghiệm, các hoạt động văn hóa, thể thao		4	74	18	
3.5	Tư vấn học tập, tư vấn nghề nghiệp và việc làm cho sinh viên		16	80	4	
	Cộng chung		7.6	77.2	14.4	
4	Nhóm năng lực đánh giá kết quả học tập và rèn luyện của SV					
4.1	Đánh giá kết quả học tập dựa trên năng lực của sinh viên		4	42	54	
4.2	Đánh giá kết quả rèn luyện của sinh viên		2	40	58	
4.3	Phản hồi thông tin cho các đối tượng về kết quả đánh giá kết quả học tập và rèn luyện của SV; phản hồi thông tin của doanh nghiệp và người tốt nghiệp về chất lượng đào tạo			32	66	2
4.4	Sử dụng kết quả đánh giá để cải thiện chất lượng dạy học và giáo dục		4	74	22	
4.5	Hỗ trợ SV tự đánh giá và điều chỉnh, cải thiện kết quả học tập, rèn luyện		6	76	18	
4.6	Chuẩn bị và hỗ trợ sinh viên học suốt đời		8	66	24	2
	Cộng chung		4	55	40.3	0.7
5	Nhóm năng lực hợp tác trong dạy học và giáo dục					
5.1	Hợp tác, phối hợp với đồng nghiệp trong trường			10	78	12
5.2	Hợp tác, phối hợp với SV và nhà trường		6	66	28	
5.3	Hợp tác hiệu quả với các trường, địa phương		8	72	20	

	liên kết và doanh nghiệp, cơ sở sử dụng SV sau khi tốt nghiệp					
	Cộng chung		4.7	49.3	42	4
6	Nhóm năng lực phát triển chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm; rèn luyện đạo đức nghề nghiệp, phẩm chất công dân.					
6.1	Tự đánh giá của GV về năng lực và phẩm chất của bản thân			24	60	16
6.2	Bồi dưỡng, tự bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm	6	68	20	6	
6.3	Hiểu biết và chấp hành chủ trương, đường lối của Đảng; chính sách, pháp luật của nhà nước, quy chế quy định của ngành.			34	26	40
6.4	Chấp hành Luật giáo dục đại học, điều lệ, quy chế, quy định của ngành			10	38	52
6.5	Giữ gìn phẩm chất, danh dự, uy tín của nhà giáo			32	10	58
6.6	Thực hiện nghĩa vụ và trách nhiệm của công dân			12	46	42
	Cộng chung		1	30	33.3	35.7
7	Nhóm năng lực nghiên cứu khoa học, dịch vụ cộng đồng					
7.1	Nghiên cứu, thiết kế, đổi mới chương trình môn học		4	28	46	22
7.2	Thiết kế, đổi mới học liệu/tài liệu và thiết bị dạy học		2	14	58	26
7.3	Nghiên cứu chuyên giao kỹ thuật, công nghệ vào thực tiễn		12	72	6	10
7.4	Hướng dẫn SV nghiên cứu khoa học và chuyên giao kỹ thuật, công nghệ		8	68	22	2
	Cộng chung		6.5	45.5	33	15
8	Nhóm các năng lực chung					
8.1	Thích ứng với môi trường luôn thay đổi		10	64	20	6
8.2	Tham gia các chương trình hợp tác quốc tế		18	66	8	8
8.3	Năng lực ngoại ngữ		10	72	12	6
8.4	Năng lực giao tiếp			20	70	10
8.5	Ứng dụng công nghệ thông tin trong dạy học, nghiên cứu khoa học và trong các hoạt động khác		4	38	34	24
8.6	Hoạt động thực tiễn, hoạt động chính trị - xã hội		6	22	54	18
	Cộng chung		8	47	33	12

**MỨC ĐỘ ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ THỰC TRẠNG NĂNG LỰC
ĐNGV (ĐÁNH GIÁ THEO KHUNG NĂNG LỰC)
TẠI 4 TRƯỜNG ĐẠI HỌC**

Đơn vị tính: %

TT	Khung năng lực	Mức độ đánh giá				
		Rất yếu	Yếu	Tr. bình	Khá	Tốt
1	Nhóm năng lực tìm hiểu đối tượng và môi trường giáo dục					
1.1	Hiểu biết đối tượng giáo dục			26	69.5	4.5
1.2	Hiểu biết môi trường giáo dục			22	68.5	9.5
1.3	Xây dựng môi trường dạy học, giáo dục			7.5	84.5	8
	Cộng chung			18.5	74.2	7.3
2	Nhóm năng lực dạy học					
2.1	Hiểu biết về cấu trúc và nội dung chương trình môn học			12	80.5	7.5
2.2	Nắm vững kiến thức môn học		4	19.5	76	0.5
2.3	Kỹ năng thực hành chuyên môn/môn học			18	77.5	4.5
2.4	Hiểu về mối quan hệ giữa môn học đang giảng dạy với các môn học khác trong kế hoạch dạy học của ngành/chuyên ngành đào tạo		10	65	25	
2.5	Lập kế hoạch dạy học môn học			10.5	83	6.5
2.6	Lập kế hoạch bài dạy/giáo án		3	6	81	10
2.7	Khai thác và xử lý thông tin để chuẩn bị các học liệu phục vụ dạy học		5	66.5	28.5	
2.8	Chuẩn bị phương tiện dạy học và chuẩn bị các điều kiện dạy học khác		5	62	33	
2.9	Thực hiện kế hoạch dạy học và chương trình môn học, đảm bảo tiến độ theo kế hoạch		4	62	31.5	2.5
2.10	Vận dụng các chiến lược (phương pháp, kỹ thuật) dạy học			70.5	29.5	
2.11	Vận dụng các hình thức tổ chức dạy học (dạy học có hướng dẫn SV tự nghiên cứu, dạy học theo nhóm, dạy học theo dự án, dạy học hợp tác...)		1.5	71	27.5	
2.12	Gắn dạy học lý thuyết với hướng dẫn thực hành môn học, với thực tiễn		7.5	59	32	1.5
2.13	Hướng dẫn thực hành môn học /thực tập		5	22	70.5	2.5
2.14	Có kỹ năng quản lý lớp học, xử lý được những tình huống xung đột trong lớp học		11	67	22	
2.15	Dạy học tích hợp kiến thức, kỹ năng môn học, tích hợp lý thuyết chuyên môn và thực hành để hình thành năng lực cho SV		11	67.5	21.5	

2.16	Dạy học phân hóa theo năng lực và sở trường của SV		13.5	67	19.5	
2.17	Sử dụng phương tiện dạy học		3	63	34	
2.18	Quản lí hồ sơ dạy học		1.5	31.5	65.5	1.5
	Cộng chung		4.7	46.7	46.6	2
3	Nhóm năng lực giáo dục và tư vấn					
3.1	Lập kế hoạch các hoạt động giáo dục		8	78.5	13.5	
3.2	Giáo dục qua các hoạt động dạy học		8.5	66	21.5	4
3.3	Giáo dục qua công tác chủ nhiệm lớp và các hoạt động giáo dục khác		3	71	26	
3.4	Tổ chức các hoạt động giáo dục trải nghiệm, các hoạt động văn hóa, thể thao		7	76.5	15.5	
3.5	Tư vấn học tập, tư vấn nghề nghiệp và việc làm cho sinh viên		18.5	75	6.5	
	Cộng chung		9	73.4	16.6	0.8
4	Nhóm năng lực đánh giá kết quả học tập và rèn luyện của SV					
4.1	Đánh giá kết quả học tập dựa trên năng lực của sinh viên		4	40.5	55.5	
4.2	Đánh giá kết quả rèn luyện của sinh viên		2.5	41	56.5	
4.3	Phản hồi thông tin cho các đối tượng về kết quả đánh giá kết quả học tập và rèn luyện của SV; phản hồi thông tin của doanh nghiệp và người tốt nghiệp về chất lượng đào tạo			35	62.5	2.5
4.4	Sử dụng kết quả đánh giá để cải thiện chất lượng dạy học và giáo dục		5	71.5	23.5	
4.5	Hỗ trợ SV tự đánh giá và điều chỉnh, cải thiện kết quả học tập, rèn luyện		4.5	75.5	20	
4.6	Chuẩn bị và hỗ trợ sinh viên học suốt đời		7	68	24	1
	Cộng chung		3.8	55.3	40.3	0.6
5	Nhóm năng lực hợp tác trong dạy học và giáo dục					
5.1	Hợp tác, phối hợp với đồng nghiệp trong trường			8.5	78	13.5
5.2	Hợp tác, phối hợp với SV và nhà trường		6	68	26	
5.3	Hợp tác hiệu quả với các trường, địa phương liên kết và doanh nghiệp, cơ sở sử dụng SV sau khi tốt nghiệp		8	70	22	
	Cộng chung		4.7	48.8	42	4.5
6	Nhóm năng lực phát triển chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm; rèn luyện đạo đức nghề nghiệp, phẩm chất công dân.					

6.1	Tự đánh giá của GV về năng lực và phẩm chất của bản thân			21	67	12
6.2	Bồi dưỡng, tự bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm		4	65	24.5	6.5
6.3	Hiểu biết và chấp hành chủ trương, đường lối của Đảng; chính sách, pháp luật của nhà nước, quy chế quy định của ngành.			28	30.5	41.5
6.4	Chấp hành Luật giáo dục đại học, điều lệ, quy chế, quy định của ngành			10	42.5	47.5
6.5	Giữ gìn phẩm chất, danh dự, uy tín của nhà giáo			34	11	55
6.6	Thực hiện nghĩa vụ và trách nhiệm của công dân			15	42.5	42.5
	Cộng chung		0.8	28.8	36.3	34.1
7	Nhóm năng lực nghiên cứu khoa học, dịch vụ cộng đồng					
7.1	Nghiên cứu, thiết kế, đổi mới chương trình môn học		4.5	25	43.5	27
7.2	Thiết kế, đổi mới học liệu/tài liệu và thiết bị dạy học		5	18	52	25
7.3	Nghiên cứu chuyên gia kỹ thuật, công nghệ vào thực tiễn		15.5	66	10.5	8
7.4	Hướng dẫn SV nghiên cứu khoa học và chuyên gia kỹ thuật, công nghệ		12.5	63.5	19	5
	Cộng chung		9.4	43.1	31.3	16.2
8	Nhóm các năng lực chung					
8.1	Thích ứng với môi trường luôn thay đổi		8.5	69	16.5	6
8.2	Tham gia các chương trình hợp tác quốc tế		17	60	15	8
8.3	Năng lực ngoại ngữ		16	56	18	10
8.4	Năng lực giao tiếp			23	67.5	9.5
8.5	Ứng dụng công nghệ thông tin trong dạy học, nghiên cứu khoa học và trong các hoạt động khác		4.5	28.5	45	22
8.6	Hoạt động thực tiễn, hoạt động chính trị - xã hội		6	25	54	15
	Cộng chung		8.7	43.6	36	11.7

PHIẾU KHẢO SÁT
VỀ THỰC TRẠNG QUẢN LÝ ĐNGV CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC THUỘC BỘ CÔNG THƯƠNG
(Dành cho Cán bộ quản lý và Giảng viên)

Để góp phần đổi mới công tác “Quản lý đội ngũ giảng viên trường đại học thuộc Bộ Công thương trong bối cảnh hiện nay”, xin đề nghị Ông/Bà dành thời gian trả lời vào các nội dung dưới đây.

Xin trân trọng cảm ơn!

PHẦN 1. MỘT SỐ THÔNG TIN CÁ NHÂN

Họ và tên (*không bắt buộc*):

Giới tính:

Tên trường:

Đối tượng trả lời: **Cán bộ quản lý** **Giảng viên**

Ngày trả lời:/...../ 2015

PHẦN II. NỘI DUNG PHIẾU THU THẬP Ý KIẾN

Xin đề nghị Ông/Bà cho ý kiến bằng cách "khoanh tròn" vào một trong các "chữ số" ở các cột bên phải với ý nghĩa: “1” là “Rất yếu” đến “5” là “Tốt” ; hoặc/và điền thông tin vào các khoảng trống mà Ông/Bà cho là thích hợp dưới đây.

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Cán bộ quản lý - CBQL

Chiến lược phát triển - CLPT

Đội ngũ giảng viên - ĐNGV

Giảng viên - GV

Nguồn nhân lực - NNL

2.1. LẬP QUY HOẠCH PHÁT TRIỂN ĐNGV

2.1.1. Quy hoạch phát triển ĐNGV phù hợp với CLPT tương lai của trường đại học					
2.1.1.1. Mục tiêu của quy hoạch ¹ phát triển ĐNGV được <i>xây dựng dựa trên</i> thực trạng hiện nay so với các mục tiêu của CLPT nhà trường tương lai	1	2	3	4	5
2.1.1.2. Nội dung quy hoạch phát triển ĐNGV về số lượng, chất lượng ² và cơ cấu ³ được <i>xây dựng dựa trên</i> phân tích và thiết kế vị trí công việc hiện tại so với tương lai của CLPT nhà trường	1	2	3	4	5
2.1.1.3. Nội dung quy hoạch phát triển ĐNGV được <i>xem xét điều chỉnh phù hợp</i> với CLPT nhà trường tương lai theo các giai đoạn khác nhau	1	2	3	4	5
2.1.1.4. Các nhà quản lý nhân sự ⁴ là <i>thành viên chính thức của nhóm</i> ⁵ ra các quyết định mang tính chiến lược của nhà trường	1	2	3	4	5
2.1.1.5. Các nhà quản lý nhân sự <i>tham gia tích cực vào quá trình phát triển các mục tiêu</i> của CLPT nhà trường	1	2	3	4	5
2.1.1.6. Các nhà quản lý các cấp ⁶ của trường ĐH <i>tham dự tích cực vào quá trình phát triển các mục tiêu</i> của quy hoạch phát triển ĐNGV	1	2	3	4	5
2.1.1.7. Quá trình lập quy hoạch phát triển ĐNGV <i>đảm bảo sự tham gia và/hay tham vấn của các bên liên quan</i> ⁷	1	2	3	4	5

1 Quy hoạch hay kế hoạch (hoặc tương đương) phát triển ĐNGV

2 Chất lượng hay khung năng lực của ĐNGV

3 Cơ cấu ĐNGV về loại GV, độ tuổi, giới tính...

4 Các nhà quản lý nhân sự hay quản lý NNL (hay tương đương) của trường đại học

5 Nhóm hay hội đồng (hoặc tương đương) ra quyết định của trường đại học

6 Các nhà quản lý các cấp như: Lãnh đạo, quản lý khoa, tổ bộ môn (hay tương đương) của trường đại học

7 Các bên liên quan bao gồm: CBQL, giảng viên, nhân viên, sinh viên, doanh nghiệp...

2.1.1.8. Nhà trường xác định được các <i>tiêu chí cụ thể để đánh giá kết quả thực hiện</i> quy hoạch phát triển ĐNGV	1	2	3	4	5
2.1.1.9. Văn bản quy hoạch phát triển ĐNGV được <i>công khai</i> theo các kênh khác nhau ⁸	1	2	3	4	5
<i>Khác (ghi cụ thể):</i>					
2.1.2. Thiết kế hệ thống quản lý ĐNGV⁹ dựa vào năng lực nhất quán					
2.1.2.1. Hệ thống quản lý ĐNGV được thiết kế <i>dựa trên khung năng lực của từng vị trí công việc của GV</i>	1	2	3	4	5
2.1.2.2. Các thành tố của hệ thống quản lý ĐNGV được <i>kết nối chặt chẽ với nhau</i> để thực hiện thành công quy hoạch phát triển ĐNGV	1	2	3	4	5
2.1.2.3. Quá trình phát triển từng thành tố của hệ thống quản lý ĐNGV <i>có sự tham gia hoặc tư vấn với các thành tố khác</i>	1	2	3	4	5
2.1.2.4. Các đội/nhóm quản lý NNL <i>phối hợp chặt chẽ với nhau</i> khi phát triển từng thành tố của hệ thống quản lý ĐNGV	1	2	3	4	5
2.1.2.5. Hệ thống quản lý ĐNGV được <i>xem xét điều chỉnh phù hợp</i> với CLPT của nhà trường theo các giai đoạn khác nhau	1	2	3	4	5
2.1.2.6. Hệ thống quản lý ĐNGV được <i>công khai</i> theo các kênh khác nhau	1	2	3	4	5
<i>Khác (ghi cụ thể):</i>					

2.2. TỔ CHỨC, CHỈ ĐẠO THỰC HIỆN QUY HOẠCH PHÁT TRIỂN/QUẢN LÝ ĐNGV

2.2.1. Phân tích và thiết kế vị trí công việc của GV:

8 Công khai bằng văn bản, gặp gỡ giải thích, qua website... của trường đại học.

9 Hệ thống quản lý ĐNGV bao gồm các thành tố: Chính sách và quy trình phân tích và thiết kế vị trí công việc, tuyển chọn, quản lý thực hiện, đánh giá, đào tạo và phát triển GV, và giao tiếp.

2.2.1.1. Chính sách/quy định phân tích và thiết kế công việc của ĐNGV được xây dựng dựa trên so sánh năng lực hiện tại với xu thế phát triển của thị trường lao động liên quan đến CLPT tương lai của nhà trường	1	2	3	4	5
2.2.1.2. Chính sách/quy định và quy trình phân tích công việc <i>miêu tả rõ ràng được khung năng lực cũng như cơ cấu của từng vị trí công việc</i> của GV phù hợp với CLPT tương lai của nhà trường	1	2	3	4	5
2.2.1.3. Chính sách/quy định và quy trình thiết kế công việc <i>xác định rõ ràng được cách làm việc cho từng vị trí công việc</i> của GV phù hợp với CLPT tương lai của nhà trường	1	2	3	4	5
<i>Khác (ghi cụ thể):</i>					
2.2.2. Tuyển dụng GV mới:					
2.2.2.1. Số lượng cũng như cơ cấu của vị trí mới cần tuyển dụng được <i>xác định theo quy hoạch phát triển ĐNGV</i> theo các giai đoạn phát triển khác nhau của nhà trường	1	2	3	4	5
2.2.2.2. Nhà trường <i>xác định rõ ràng được khung năng lực</i> cho từng vị trí cần tuyển dụng GV mới dựa trên phân tích và thiết kế công việc của vị trí cần tuyển dụng	1	2	3	4	5
2.2.2.3. Thông tin tuyển dụng GV mới được <i>công khai</i> theo các kênh khác nhau (website nhà trường, các phương tiện thông tin đại chúng, hiệp hội nghề nghiệp...)	1	2	3	4	5
<i>Khác (ghi cụ thể):</i>					
2.2.2.4. Nhà trường <i>kết hợp sử dụng các kỹ thuật khác nhau</i> (viết, phỏng vấn...) để lựa chọn được GV mới	1	2	3	4	5
2.2.2.5. Nhà trường đảm bảo <i>lựa chọn được GV mới có đủ năng lực</i> để hoàn thành các mục tiêu của CLPT theo các giai đoạn khác nhau	1	2	3	4	5
2.2.2.6. Quá trình lựa chọn GV mới được thực hiện <i>công bằng và khả thi</i>	1	2	3	4	5
<i>Khác (ghi cụ thể):</i>					
2.2.3. Quản lý sử dụng GV:					
2.2.3.1. Phân bổ và sử dụng GV <i>đảm bảo phù hợp giữa năng lực và yêu cầu của từng vị trí công việc</i>	1	2	3	4	5

2.2.3.2. Nhà trường khuyến khích ĐNGV <i>tham gia vào quá trình ra quyết định</i> liên quan đến chức năng, nhiệm vụ của GV10	1	2	3	4	5
2.2.3.3. Nhà trường thực hiện được <i> cơ chế kiểm soát đảm bảo GV thực hiện đúng chức năng, nhiệm vụ của mình</i>	1	2	3	4	5
<i>Khác (ghi cụ thể):</i>					
<i>.....</i>					
2.2.4. Chính sách và môi trường làm việc đối với ĐNGV					
2.2.4.1. Nhà trường thực hiện chính sách đảm bảo thu hút và duy trì được ĐNGV có chất lượng cao	1	2	3	4	5
2.2.4.2. Nhà trường thực hiện chính sách khen thưởng và kỷ luật ĐNGV đảm bảo công bằng	1	2	3	4	5
2.2.4.3. Nhà trường thực hiện chính sách đảm bảo thăng tiến cho những GV xứng đáng	1	2	3	4	5
2.2.4.4. Nhà trường thực hiện chính sách <i>khuyến khích và hỗ trợ</i> (như: kinh phí và thời gian...) <i>giúp GV tự học/GD và phát triển</i>	1	2	3	4	5
2.2.4.5. Nhà trường <i>xây dựng được môi trường/văn hóa hợp tác</i> trong quan hệ làm việc giữa CBQL với GV, giữa GV với nhau, giữa GV với sinh viên và giữa nhà trường với doanh nghiệp liên quan...	1	2	3	4	5

10 Chức năng, nhiệm vụ chính của GV bao gồm: giảng dạy/học tập, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng

Khác (ghi cụ thể):

2.2.5. Đánh giá ĐNGV:

2.2.5.1. Nhà trường thực hiện hệ thống đánh giá (mục tiêu, tiêu chí và hướng dẫn) dựa trên năng lực <i>phù hợp</i> với mục tiêu và nội dung hoạt động của ĐNGV	1	2	3	4	5
2.2.5.2. Hệ thống đánh giá đảm bảo theo nguyên tắc đánh giá nhằm thúc đẩy hoạt động của ĐNGV được tốt hơn	1	2	3	4	5
2.2.5.3. Công bằng và mở được duy trì tốt trong hệ thống đánh giá ĐNGV	1	2	3	4	5
2.2.5.4. Hệ thống đánh giá được giải thích rõ ràng cho các bên liên quan (CBQL, giảng viên, nhân viên, sinh viên và doanh nghiệp...)	1	2	3	4	5
2.2.5.5. Nhà trường thực hiện các đánh giá ĐNGV riêng lẻ và tổng thể một cách phù hợp	1	2	3	4	5
2.2.5.6. Việc sắp xếp và tần suất đánh giá ĐNGV phù hợp	1	2	3	4	5
2.2.5.7. Nhà trường huy động được rộng rãi các bên liên quan tham gia vào quá trình đánh giá ĐNGV	1	2	3	4	5
2.2.5.8. Nhà trường xem xét điều chỉnh hệ thống đánh giá ĐNGV phù hợp với các giai đoạn phát triển khác nhau	1	2	3	4	5

Khác (ghi cụ thể):

2.2.5.9. Thông tin đánh giá ĐNGV phản ánh chính xác kết quả hoạt động của ĐNGV	1	2	3	4	5
2.2.5.10. Thông tin đánh giá giúp ĐNGV hiểu rõ mình và thiết lập các chỉ tiêu để phấn đấu	1	2	3	4	5
2.2.5.11. Thông tin đánh giá được sử dụng tốt để cải tiến hoạt động của ĐNGV	1	2	3	4	5
2.2.5.12. Thông tin về đánh giá ĐNGV được ghi chép/lưu trữ chính xác và có hệ thống	1	2	3	4	5
2.2.5.13. Thông tin về kết quả đánh giá ĐNGV được công khai qua các kênh khác nhau	1	2	3	4	5
2.2.5.14. Nhà trường tạo cơ hội thuận lợi để ĐNGV nhận xét và/hoặc khiếu nại về quá trình và kết quả đánh giá	1	2	3	4	5
2.2.5.15. Kết quả đánh giá được sử dụng hiệu quả cho việc điều chỉnh và xây dựng quy hoạch phát triển ĐNGV mới	1	2	3	4	5

Khác (ghi cụ thể):

2.2.6. Hệ thống thông tin 02 chiều:					
2.2.6.1. Nhà trường thiết lập được <i>hệ thống thông tin hai chiều hiệu quả</i> giữa CBQL với GV, giữa GV với nhau, giữa GV với sinh viên, giữa nhà trường với cộng đồng/doanh nghiệp...	1	2	3	4	5
2.2.6.2. Hệ thống thông tin hai chiều được thực hiện <i>thông qua các kênh đa dạng khác nhau</i> (website, email, bản tin, tạp chí, báo cáo, hội thảo, hội nghị, các cuộc họp... của nhà trường	1	2	3	4	5
2.2.6.3. Tất cả GV được <i>thông báo định kỳ</i> về kết quả hoạt động của nhà trường	1	2	3	4	5
<i>Khác (ghi cụ thể):</i>					
.....					
2.2.7. Đào tạo và phát triển ĐNGV:					
2.2.6.1. Nhà trường <i>xác định được rõ</i> nhu cầu nâng cao năng lực cho ĐNGV dựa trên khung năng lực của từng vị trí công việc	1	2	3	4	5
2.2.6.2. Nhà trường tổ chức phát triển và thực hiện chương trình đào tạo/bồi dưỡng về phát triển nghề nghiệp cho ĐNGV có sự tham dự của của các bên liên quan (CBQL, giảng viên, doanh nghiệp....)	1	2	3	4	5
2.2.6.4. Nhà trường <i>tận dụng có hiệu quả các nguồn lực bên ngoài</i> (các cấp quản lý, doanh nghiệp...) để đào tạo/bồi dưỡng và phát triển ĐNGV	1	2	3	4	5
2.2.6.4. Nhà trường thực hiện tốt lộ trình phát triển <i>trở thành nhà trường học tập</i>	1	2	3	4	5
<i>Khác (ghi cụ thể):</i>					
.....					
2.2.8. Nâng cao năng lực quản lý ĐNGV:					
2.2.7.1. Nhà trường <i>xác định được rõ</i> nhu cầu nâng cao năng lực cho các bên liên quan về kiến thức, phương pháp và kỹ năng quản lý ĐNGV	1	2	3	4	5
2.2.7.2. Nhà trường tổ chức tập huấn định kỳ <i>phù hợp với nhu cầu</i> của các bên liên quan về kiến thức, phương pháp và kỹ năng quản lý ĐNGV	1	2	3	4	5

2.2.7.3. Nhà trường tổ chức định kỳ khóa <i>đào tạo/bồi dưỡng về lãnh đạo và quản lý</i> để nâng cao năng lực và duy trì các đội/nhóm quản lý ĐNGV	1	2	3	4	5
<i>Khác (ghi cụ thể):</i>					
.....					

2.3. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN QUY HOẠCH PHÁT TRIỂN ĐNGV

2.3.1. Số lượng ĐNGV <i>được quy hoạch phù hợp với năng lực đào tạo đáp ứng nhu cầu xã hội</i> của CLPT nhà trường tương lai	1	2	3	4	5
2.3.2. Chất lượng (khung năng lực) ĐNGV <i>được xây dựng phù hợp với năng lực đào tạo đáp ứng nhu cầu xã hội</i> của CLPT nhà trường tương lai	1	2	3	4	5
2.3.3. Cơ cấu ĐNGV được quy hoạch <i>phù hợp với năng lực với đào tạo đáp ứng nhu cầu xã hội</i> của CLPT nhà trường tương lai	1	2	3	4	5
<i>Khác (ghi cụ thể):</i>					
.....					

Xin trân trọng cảm ơn!

**TỔNG HỢP MỨC ĐỘ ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG QUẢN LÝ ĐNGV TẠI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TRỰC THUỘC BỘ CÔNG THƯƠNG
(Đánh giá theo bộ tiêu chuẩn)**

Tổng số phiếu phát ra: 50 phiếu; Thu về: 50 phiếu.

Trong đó: Cán bộ quản lý: 20 người; GV: 30 người.

Đánh giá theo 5 mức độ từ “1” là “Rất yếu” đến “5” là “Tốt”

Kết quả tổng hợp trọng bảng dưới đây:

Đơn vị tính: %

TT	Nội dung đánh giá	MỨC ĐÁNH GIÁ				
		Rất yếu	Yếu	Trung Bình	Khá	Tốt
A. LẬP QUY HOẠCH PHÁT TRIỂN ĐNGV						
Quy hoạch phát triển ĐNGV phù hợp với CLPT tương lai của trường đại học						
1	Mục tiêu của quy hoạch phát triển ĐNGV được xây dựng dựa trên thực trạng hiện nay so với các mục tiêu của CLPT nhà trường tương lai.			66	28.5	5.5
2	Nội dung quy hoạch phát triển ĐNGV về số lượng, chất lượng và cơ cấu <i>được xây dựng dựa trên</i> phân tích và thiết kế vị trí việc làm hiện tại so với tương lai của CLPT nhà trường		21.5	62	16.5	
3	Nội dung quy hoạch phát triển ĐNGV được <i>xem xét điều chỉnh phù hợp</i> với CLPT nhà trường tương lai theo các giai đoạn khác nhau		1.5	44	51	3.5
4	Các nhà quản lý nhân sự là <i>thành viên chính thức của nhóm ra các quyết định mang tính chiến lược</i> của nhà trường		2	41	45	12
5	Các nhà quản lý nhân sự <i>tham gia tích cực vào quá trình phát triển các mục tiêu</i> của CLPT nhà trường			56	36	8
6	Các nhà quản lý các cấp của trường ĐH <i>tham dự tích cực vào quá trình phát triển các mục tiêu</i> của quy hoạch phát triển ĐNGV		12	50	34.5	3.5
7	Quá trình lập quy hoạch phát triển ĐNGV <i>đảm bảo sự tham gia và/hay tham vấn của các bên liên quan</i>		17.5	46.5	30	6

8	Nhà trường xác định được các <i>tiêu chí cụ thể để đánh giá kết quả thực hiện</i> quy hoạch phát triển ĐNGV		11.5	45	35.5	8
9	Văn bản quy hoạch phát triển ĐNGV được <i>công khai</i> theo các kênh khác nhau			31.5	45.5	23
	TỔNG CHUNG		7.3	49.1	35.8	7.7
Thiết kế hệ thống quản lý ĐNGV dựa vào năng lực nhất quán						
10	Hệ thống quản lý ĐNGV được thiết kế <i>dựa trên khung năng lực của từng vị trí việc làm của GV</i>		14	48.5	30.5	7
11	Các thành tố của hệ thống quản lý ĐNGV được <i>kết nối chặt chẽ với nhau</i> để thực hiện thành công quy hoạch phát triển ĐNGV		7	41	35.5	16.5
12	Quá trình phát triển từng thành tố của hệ thống quản lý ĐNGV có <i>sự tham gia</i> hoặc <i>tư vấn</i> với các thành tố khác		11	36	28.5	24.5
13	Các đội/nhóm quản lý NNL <i>phối hợp chặt chẽ với nhau</i> khi phát triển từng thành tố của hệ thống quản lý ĐNGV		11	15.5	38.5	35
14	Hệ thống quản lý ĐNGV được <i>xem xét điều chỉnh phù hợp</i> với CLPT của nhà trường theo các giai đoạn khác nhau		1.5	37	37.5	24
15	Hệ thống quản lý ĐNGV được <i>công khai</i> theo các kênh khác nhau			28.5	36	35.5
	TỔNG CHUNG		7.4	34.4	34.4	23.8
B. TỔ CHỨC, CHỈ ĐẠO THỰC HIỆN QUY HOẠCH PHÁT TRIỂN/QUẢN LÝ ĐNGV						
Phân tích và thiết kế vị trí công việc của GV						
16	Chính sách/quy định phân tích và thiết kế công việc của ĐNGV được xây dựng dựa trên so sánh năng lực hiện tại với xu thế phát triển của thị trường lao động liên quan đến CLPT tương lai của nhà trường		12.5	58	29.5	
17	Chính sách/quy định và quy trình phân tích công việc <i>miêu tả rõ ràng được khung năng lực cũng như cơ cấu của từng vị trí việc làm của GV</i> phù hợp với CLPT tương lai của nhà trường		16	55.5	24	4.5
18	Chính sách/quy định và quy trình thiết kế công việc <i>xác định rõ ràng được cách làm việc cho</i>		11	61	23	5

	<i>từng vị trí việc làm của GV phù hợp với CLPT tương lai của nhà trường.</i>					
	TỔNG CHUNG		13.2	58.2	25.5	3.2
Tuyển dụng GV mới						
19	Số lượng cũng như cơ cấu của vị trí mới cần tuyển dụng được <i>xác định theo quy hoạch phát triển ĐNGV</i> theo các giai đoạn phát triển khác nhau của nhà trường			11	62.5	26.5
20	Nhà trường <i>xác định rõ ràng được khung năng lực</i> cho từng vị trí cần tuyển dụng GV mới dựa trên phân tích và thiết kế công việc của vị trí cần tuyển dụng		15	53	25.5	6.5
21	Thông tin tuyển dụng GV mới được <i>công khai</i> theo các kênh khác nhau (website nhà trường, các phương tiện thông tin đại chúng, hiệp hội nghề nghiệp...)		4.5	20.5	49.5	25.5
22	Nhà trường <i>kết hợp sử dụng các kỹ thuật khác nhau</i> (viết, phỏng vấn...) để lựa chọn được GV mới		3.5	17	57	22.5
23	Nhà trường đảm bảo <i>lựa chọn được GV mới có đủ năng lực</i> để hoàn thành các mục tiêu của CLPT theo các giai đoạn khác nhau		15.5	54	23.5	7
24	Quá trình lựa chọn GV mới được thực hiện <i>công bằng và khả thi</i>		5	31.5	43.5	20
	TỔNG CHUNG		7.3	31.2	43.6	18.0
Quản lý sử dụng GV						
25	Phân bổ và sử dụng GV <i>đảm bảo phù hợp giữa năng lực và yêu cầu của từng vị trí công việc</i>			30	58	12
26	Nhà trường khuyến khích ĐNGV <i>tham gia vào quá trình ra quyết định</i> liên quan đến chức năng, nhiệm vụ của GV			29	45	26
27	Nhà trường thực hiện được <i>cơ chế kiểm soát đảm bảo GV thực hiện đúng chức năng, nhiệm vụ của mình</i>			36.5	51.5	12
	TỔNG CHUNG			31.8	51.5	16.7
Đánh giá ĐNGV						
28	Nhà trường thực hiện hệ thống đánh giá (mục tiêu, tiêu chí và hướng dẫn) dựa trên năng lực <i>phù hợp với mục tiêu và nội dung hoạt động</i>		2.5	32.5	33.5	31.5

	<i>của ĐNGV</i>					
29	Hệ thống đánh giá đảm bảo theo nguyên tắc đánh giá nhằm thúc đẩy hoạt động của ĐNGV được tốt hơn		5.5	26.5	43.5	24.5
30	Công bằng và mở được duy trì tốt trong hệ thống đánh giá ĐNGV			30.5	51.5	18
31	Hệ thống đánh giá được giải thích rõ ràng cho các bên liên quan (CBQL, giảng viên, nhân viên, sinh viên và doanh nghiệp).		3	24.5	43	29.5
32	Nhà trường thực hiện các đánh giá ĐNGV riêng lẻ và tổng thể một cách phù hợp			33.5	32	34.5
33	Việc sắp xếp và tần suất đánh giá ĐNGV phù hợp		2	28.5	39.5	30
34	Nhà trường huy động được rộng rãi các bên liên quan tham gia vào quá trình đánh giá ĐNGV			32.5	25	42.5
35	Nhà trường xem xét điều chỉnh hệ thống đánh giá ĐNGV phù hợp với các giai đoạn phát triển khác nhau		5.5	28	55	11.5
36	Thông tin đánh giá ĐNGV phản ánh chính xác kết quả hoạt động của ĐNGV		3	24	40	33
37	Thông tin đánh giá giúp ĐNGV hiểu rõ mình và thiết lập các chỉ tiêu để phấn đấu		2	36	33	29
38	Thông tin đánh giá được sử dụng tốt để cải tiến hoạt động của ĐNGV		1	28	42	29
39	Thông tin về đánh giá ĐNGV được ghi chép/lưu trữ chính xác và có hệ thống		0	25	43	32
40	Thông tin về kết quả đánh giá ĐNGV được công khai qua các kênh khác nhau		0	20	35	45
41	Nhà trường tạo cơ hội thuận lợi để ĐNGV nhận xét và/hoặc khiếu nại về quá trình và kết quả đánh giá		1	23	46	30
42	Kết quả đánh giá được sử dụng hiệu quả cho việc điều chỉnh và xây dựng quy hoạch phát triển ĐNGV mới		2	27	41	30
	TỔNG CHUNG		1.8	28.0	40.2	30
Hệ thống giao tiếp 02 chiều						
43	Nhà trường thiết lập được hệ thống thông tin hai chiều hiệu quả giữa CBQL với GV, giữa GV với nhau, giữa GV với sinh viên, giữa nhà		2	24.5	62	11.5

	trường với cộng đồng/doanh nghiệp...					
44	Hệ thống thông tin hai chiều được thực hiện <i>thông qua các kênh đa dạng khác nhau</i> (website, email, bản tin, tạp chí, báo cáo, hội thảo, hội nghị, các cuộc họp... của nhà trường		19	45.5	35.5	
45	Tất cả GV được <i>thông báo định kỳ</i> về kết quả hoạt động của nhà trường		17.5	51	31.5	
	TỔNG CHUNG		0.7	20.3	52.8	26.2
Đào tạo và phát triển ĐNGV						
46	Nhà trường <i>xác định được rõ</i> nhu cầu nâng cao năng lực cho ĐNGV dựa trên khung năng lực của từng vị trí việc làm		15.5	56	23.5	5
47	Nhà trường tổ chức phát triển và thực hiện chương trình đào tạo/bồi dưỡng về phát triển nghề nghiệp cho ĐNGV có sự tham dự của các bên liên quan (CBQL, giảng viên, doanh nghiệp....)		6	53	30.5	10.5
48	Nhà trường <i>tận dụng có hiệu quả các nguồn lực bên ngoài</i> (các cấp quản lý, doanh nghiệp...) để đào tạo/bồi dưỡng và phát triển ĐNGV		5.5	24.5	45	25
49	Nhà trường thực hiện tốt lộ trình phát triển <i>trở thành nhà trường học tập</i>		4	27.5	49	19.5
	TỔNG CHUNG		7.8	39.0	38.3	15.0
Chính sách và môi trường làm việc đối với ĐNGV						
50	Nhà trường thực hiện chính sách đảm bảo thu hút và duy trì được ĐNGV có chất lượng cao		14	56.5	20	9.5
51	Nhà trường thực hiện chính sách khen thưởng và kỷ luật ĐNGV đảm bảo công bằng		3.5	53.5	30.5	12.5
52	Nhà trường thực hiện chính sách đảm bảo thăng tiến cho những GV xứng đáng		5	43.5	31	20.5
53	Nhà trường thực hiện chính sách <i>khuyến khích và hỗ trợ</i> (như: kinh phí và thời gian...) giúp GV tự học/GD và phát triển		8.5	49.5	38	4
54	Nhà trường <i>xây dựng được môi trường/văn hóa hợp tác</i> trong quan hệ làm việc giữa CBQL với GV, giữa GV với nhau, giữa GV với sinh viên và giữa nhà trường với doanh nghiệp liên quan...			29.5	45	25.5
	TỔNG CHUNG		6.2	46.5	32.9	14.4

Nâng cao năng lực quản lý ĐNGV					
55	Nhà trường xác định được rõ nhu cầu nâng cao năng lực cho các bên liên quan về kiến thức, phương pháp và kỹ năng quản lý ĐNGV	3.5	24.5	59.5	12.5
56	Nhà trường tổ chức tập huấn định kỳ <i>phù hợp với nhu cầu</i> của các bên liên quan về kiến thức, phương pháp và kỹ năng quản lý ĐNGV	6.5	26.5	50	17
57	Nhà trường tổ chức định kỳ khóa <i>đào tạo/bồi dưỡng về lãnh đạo và quản lý</i> để nâng cao năng lực và duy trì các đội/nhóm quản lý ĐNGV	3	28	47.5	21.5
TỔNG CHUNG		4.3	26.3	52.3	17
A. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN QUY HOẠCH PHÁT TRIỂN ĐNGV					
58	Số lượng ĐNGV được quy hoạch phù hợp với năng lực đào tạo đáp ứng nhu cầu xã hội của CLPT nhà trường tương lai	8	42.5	39.5	10
59	Chất lượng (khung năng lực) ĐNGV được xây dựng phù hợp với năng lực đào tạo đáp ứng nhu cầu xã hội của CLPT nhà trường tương lai	11	45	35	9
60	Cơ cấu ĐNGV được quy hoạch phù hợp với năng lực với đào tạo đáp ứng nhu cầu xã hội của CLPT nhà trường tương lai	13.5	41	27.5	18
TỔNG CHUNG		10.8	42.8	34.0	12.3

PHIẾU KHẢO NGHIỆM

VỀ MỨC ĐỘ HỢP LÝ VÀ KHẢ THI CỦA BỘ TIÊU CHUẨN ĐÁNH GIÁ QUẢN LÝ ĐNGV CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC THUỘC BỘ CÔNG THƯƠNG

(Dành cho Cán bộ quản lý và Giảng viên)

Để đánh giá về tính hợp lý và khả thi của Bộ tiêu chuẩn đánh giá quản lý ĐNGV của các trường đại học thuộc Bộ Công thương, đề nghị Thầy/Cô vui lòng trả lời nội dung các câu hỏi sau dưới đây bằng cách đánh dấu (x) vào ô tương ứng mà Thầy/Cô cho là thích hợp.

Xin trân trọng cảm ơn!

Họ và tên (*không bắt buộc*): Giới tính:

Thâm niên công tác: năm

Trình độ chuyên môn: Chuyên ngành:

Chức vụ, Trường:.....

Ý kiến về mức độ hợp lý và khả thi của bộ tiêu chuẩn đánh giá quản lý ĐNGV trường đại học thuộc Bộ Công thương dưới đây theo các mức độ: “1” là “Hoàn toàn không hợp lý, hoàn toàn không khả thi” đến “5” là “Rất hợp lý, rất khả thi”.

TT	Nội dung đánh giá	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Tính hợp lý của nội dung Bộ Phiếu thu thập ý kiến					
2	Tính khả thi của nội dung Bộ Phiếu thu thập ý kiến					
3	Dựa vào các nội dung của Phiếu hỏi, nhà trường có thể tự đánh giá toàn diện được các mặt mạnh, yếu và nguyên nhân liên quan đến quản lý ĐNGV					
4	Dựa vào các nội dung của Phiếu hỏi, nhà trường có thể đề xuất được các giải pháp/biện pháp cải tiến quản lý ĐNGV					
5	Các nội dung của Phiếu hỏi phù hợp					
6	Các nội dung của Phiếu hỏi khả thi					
7	Cấu trúc nội dung của Phiếu hỏi hợp lý					
8	Cách diễn đạt các nội dung của Phiếu hỏi dễ hiểu					

Xin trân trọng cảm ơn!

**Tổng hợp mức độ hợp lý và khả thi của bộ tiêu chuẩn đánh giá quản lý
ĐNGV tại trường ĐHCN Quảng Ninh**

Dành cho Cán bộ quản lý và Giảng viên

Tổng số phiếu phát ra: 50 phiếu; Thu về: 50 phiếu.

Trong đó: Cán bộ quản lý: 20 người; GV: 30 người.

Đánh giá theo 5 mức độ từ “1” là “ Hoàn toàn không hợp lý, hoàn toàn không khả thi” đến “5” là “ Rất hợp lý, rất khả thi”.

Kết quả tổng hợp trọng bằng dưới đây:

TT	Nội dung đánh giá	Mức độ đánh giá					Điểm	Giá trị trung bình (\bar{x}_i)	Thứ bậc
		1	2	3	4	5			
1	Tính hợp lý của nội dung Bộ Phiếu thu thập ý kiến			3	24	23	220	4.4	
2	Tính khả thi của nội dung Bộ Phiếu thu thập ý kiến			2	30	18	216	4.3	
3	Dựa vào các nội dung của Phiếu hỏi, nhà trường có thể tự đánh giá toàn diện được các mặt mạnh, yếu và nguyên nhân liên quan đến quản lý ĐNGV			1	21	28	227	4.5	
4	Dựa vào các nội dung của Phiếu hỏi, nhà trường có thể đề xuất được các giải pháp/biện pháp cải tiến quản lý ĐNGV			5	18	27	222	4.4	
5	Các nội dung của Phiếu hỏi phù hợp			2	21	27	225	4.5	
6	Các nội dung của Phiếu hỏi khả thi			1	35	14	213	4.3	
7	Cấu trúc nội dung của Phiếu hỏi hợp lý			2	37	11	209	4.2	

8	Cách diễn đạt các nội dung của Phiếu hỏi dễ hiểu			3	33	14	211	4.2	
	Tổng chung			22	223	167	218	4.35	

Tổng hợp mức độ hợp lý và khả thi của bộ tiêu chuẩn đánh giá quản lý ĐNGV tại trường Đại học Sao Đỏ

Dành cho Cán bộ quản lý và Giảng viên

Tổng số phiếu phát ra: 50 phiếu; Thu về: 50 phiếu.

Trong đó: Cán bộ quản lý: 20 người; GV: 30 người.

Đánh giá theo 5 mức độ từ “1” là “ Hoàn toàn không hợp lý, hoàn toàn không khả thi” đến “5” là “ Rất hợp lý, rất khả thi”.

Kết quả tổng hợp trọng bảng dưới đây:

TT	Nội dung đánh giá	Mức độ đánh giá					Điểm	Giá trị trung bình (x _i)	Thứ bậc
		1	2	3	4	5			
1	Tính hợp lý của nội dung Bộ Phiếu thu thập ý kiến			1	22	27	226	4.5	
2	Tính khả thi của nội dung Bộ Phiếu thu thập ý kiến			2	33	15	213	4.3	
3	Dựa vào các nội dung của Phiếu hỏi, nhà trường có thể tự đánh giá toàn diện được các mặt mạnh, yếu và nguyên nhân liên quan đến quản lý ĐNGV			3	34	13	210	4.2	
4	Dựa vào các nội dung của Phiếu hỏi, nhà trường có thể đề xuất được các giải pháp/biện pháp cải tiến quản lý ĐNGV			3	38	9	206	4.1	

5	Các nội dung của Phiếu hỏi phù hợp			1	35	14	213	4.3	
6	Các nội dung của Phiếu hỏi khả thi			3	35	12	209	4.2	
7	Cấu trúc nội dung của Phiếu hỏi hợp lý			2	40	8	206	4.1	
8	Cách diễn đạt các nội dung của Phiếu hỏi dễ hiểu			3	15	32	229	4.6	
	Tổng chung			21	256	135	214	4.3	

Tổng hợp mức độ hợp lý và khả thi của bộ tiêu chuẩn đánh giá quản lý ĐNGV tại trường ĐHCN Việt - Hưng

Dành cho Cán bộ quản lý và Giảng viên

Tổng số phiếu phát ra: 50 phiếu; Thu về: 50 phiếu.

Trong đó: Cán bộ quản lý: 20 người; GV: 30 người.

Đánh giá theo 5 mức độ từ “1” là “ Hoàn toàn không hợp lý, hoàn toàn không khả thi” đến “5” là “ Rất hợp lý, rất khả thi”.

Kết quả tổng hợp trọng bằng dưới đây:

TT	Nội dung đánh giá	Mức độ đánh giá					Điểm	Giá trị trung bình (\bar{x}_i)	Thứ bậc
		1	2	3	4	5			
1	Tính hợp lý của nội dung Bộ Phiếu thu thập ý kiến			2	14	34	232	4.6	
2	Tính khả thi của nội dung Bộ Phiếu thu thập ý kiến			3	35	12	209	4.2	
3	Dựa vào các nội dung của Phiếu hỏi, nhà trường có thể tự			3	37	10	207	4.1	

	đánh giá toàn diện được các mặt mạnh, yếu và nguyên nhân liên quan đến quản lý ĐNGV							
4	Dựa vào các nội dung của Phiếu hỏi, nhà trường có thể đề xuất được các giải pháp/biện pháp cải tiến quản lý ĐNGV		1	39	10	209	4.2	
5	Các nội dung của Phiếu hỏi phù hợp		2	40	8	206	4.1	
6	Các nội dung của Phiếu hỏi khả thi		2	36	12	210	4.2	
7	Cấu trúc nội dung của Phiếu hỏi hợp lý		1	16	33	232	4.6	
8	Cách diễn đạt các nội dung của Phiếu hỏi dễ hiểu		2	30	18	216	4.3	
	Tổng chung		19	251	142	215	4.3	

Tổng hợp mức độ hợp lý và khả thi của bộ tiêu chuẩn đánh giá quản lý ĐNGV tại trường ĐHCN Việt Trì

Dành cho Cán bộ quản lý và Giảng viên

Tổng số phiếu phát ra: 50 phiếu; Thu về: 50 phiếu.

Trong đó: Cán bộ quản lý: 20 người; GV: 30 người.

Đánh giá theo 5 mức độ từ “1” là “ Hoàn toàn không hợp lý, hoàn toàn không khả thi” đến “5” là “ Rất hợp lý, rất khả thi”.

Kết quả tổng hợp trọng bằng dưới đây:

TT	Nội dung đánh giá	Mức độ đánh giá	Điểm	Giá trị	Thứ bậc
----	-------------------	-----------------	------	---------	---------

		1	2	3	4	5			
1	Tính hợp lý của nội dung Bộ Phiếu thu thập ý kiến			1	33	16	215	4.3	
2	Tính khả thi của nội dung Bộ Phiếu thu thập ý kiến			3	35	12	209	4.2	
3	Dựa vào các nội dung của Phiếu hỏi, nhà trường có thể tự đánh giá toàn diện được các mặt mạnh, yếu và nguyên nhân liên quan đến quản lý ĐNGV			1	34	15	214	4.3	
4	Dựa vào các nội dung của Phiếu hỏi, nhà trường có thể đề xuất được các giải pháp/biện pháp cải tiến quản lý ĐNGV			3	42	5	202	4.0	
5	Các nội dung của Phiếu hỏi phù hợp			2	40	8	206	4.1	
6	Các nội dung của Phiếu hỏi khả thi			1	35	14	213	4.3	
7	Cấu trúc nội dung của Phiếu hỏi hợp lý			2	20	28	226	4.5	
8	Cách diễn đạt các nội dung của Phiếu hỏi dễ hiểu			1	29	20	219	4.4	
	Tổng chung			17	272	123	213	4.3	

Tổng hợp mức độ hợp lý và khả thi của Bộ phiếu thu thập ý kiến và phiếu hỏi tại các trường đại học thuộc Bộ Công thương.

(Đánh giá theo bộ tiêu chuẩn)

TT	Nội dung đánh giá	Mức độ đánh giá					Điểm	Giá trị trung bình (\bar{x}_i)	(Y)
		1	2	3	4	5			
1	Tính hợp lý của nội dung Bộ Phiếu thu thập ý kiến			7	93	100	893	4.5	
2	Tính khả thi của nội dung Bộ Phiếu thu thập ý kiến			10	133	57	847	4.2	
3	Dựa vào các nội dung của Phiếu hỏi, nhà trường có thể tự đánh giá toàn diện được các mặt mạnh, yếu và nguyên nhân liên quan đến quản lý ĐNGV			8	126	66	858	4.3	
4	Dựa vào các nội dung của Phiếu hỏi, nhà trường có thể đề xuất được các giải pháp/biện pháp cải tiến quản lý ĐNGV			12	137	51	839	4.2	
5	Các nội dung của Phiếu hỏi phù hợp			7	136	57	850	4.3	
6	Các nội dung của Phiếu hỏi khả thi			7	141	52	845	4.2	
7	Cấu trúc nội dung của Phiếu hỏi hợp lý			7	113	80	873	4.4	
8	Cách diễn đạt các nội dung của Phiếu hỏi dễ hiểu			9	107	84	875	4.4	
	Tổng chung			70	990	552	860	4.3	

2	Xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ giảng viên theo vị trí việc làm và khung năng lực GV phù hợp với CLPT tương lai của nhà trường																		
2.1	Xác định mục tiêu phù hợp với mục tiêu chiến lược phát triển của nhà trường																		
2.2	Xây dựng nội dung quy hoạch phát triển ĐNGV về số lượng, chất lượng và cơ cấu bảo đảm thực hiện được tất cả vị trí việc làm.																		
3	Đổi mới quản lý, đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giảng viên theo khung năng lực và vị trí việc làm đáp ứng mục tiêu CLPT tương lai của nhà trường																		
3.1	Nhóm năng lực tìm hiểu đối tượng và môi trường giáo dục																		
3.2	Nhóm năng lực dạy học																		
3.3	Nhóm năng lực giáo dục và tư vấn																		
3.4	Nhóm năng lực đánh giá kết quả học tập và rèn luyện của SV																		
3.5	Nhóm năng lực hợp tác trong dạy học và giáo dục																		
3.6	Nhóm năng lực phát triển chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm; rèn luyện đạo đức nghề nghiệp, phẩm chất công dân.																		
3.7	Nhóm năng lực nghiên cứu khoa học, dịch vụ cộng đồng																		
3.8	Nhóm các năng lực chung																		
4	Xây dựng chính sách tạo động lực cho ĐNGV dựa vào năng lực																		
4.1	Cải cách về chế độ tiền lương (thông qua thu nhập tăng thêm) dựa vào khối lượng và chất lượng công việc																		
4.2	Khuyến khích tạo điều kiện cho giảng viên học tập và nâng cao trình độ																		
4.3	Chế độ ưu đãi đối với ĐNGV có trình độ cao																		
4.4	Chế độ đối với giảng viên đạt thành tích																		

Xin trân trọng cảm ơn!

**Tổng hợp mức độ cần thiết của các giải pháp quản lý ĐNGV
tại các trường đại học**

Tổng số phiếu phát ra: 100 phiếu; Thu về: 100 phiếu.

Trong đó: Chuyên gia, cán bộ quản lý: 28 người; GV: 72 người.

Ý kiến về mức độ cần thiết và khả thi của các giải pháp dưới đây theo các mức độ: “1” là “Hoàn toàn không cần thiết, hoàn toàn không khả thi” đến “5” là “Rất cần thiết, rất khả thi”.

Kết quả tổng hợp trọng bằng dưới đây:

(Đơn vị tính: %)

TT	Nội dung giải pháp	Mức độ cần thiết				
		1	2	3	4	5
1	Xây dựng mô tả công việc theo vị trí việc làm và cụ thể hóa khung năng lực giảng viên phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh của từng nhà trường					
1.1	Thống kê công việc theo chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của giảng viên		1	2	12	14
1.2	Phân nhóm công việc và xác định bảng danh mục vị trí việc làm cần thiết			3	7	11
1.3	Mô tả công việc của từng vị trí việc làm			4	8	13
1.4	Cụ thể hóa khung năng lực giảng viên cho từng vị trí việc làm.		1	3	9	12
	Cộng chung		2	12	36	50
2	Xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ giảng viên theo vị trí việc làm và khung năng lực GV phù hợp với CLPT tương lai của nhà trường					
2.1	Xác định mục tiêu phù hợp với mục tiêu chiến lược phát triển của nhà trường		1	5	18	24
2.2	Xây dựng nội dung quy hoạch phát triển ĐNGV về số lượng, chất lượng và cơ cấu bảo đảm thực hiện được tất cả vị trí việc làm.			3	19	30
	Cộng chung		1	8	37	54
3	Đổi mới quản lý, đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giảng viên theo khung năng lực và vị trí việc làm đáp ứng mục tiêu CLPT tương lai của nhà trường					

TT	Nội dung giải pháp	Mức độ cần thiết				
		1	2	3	4	5
3.1	Nhóm năng lực tìm hiểu đối tượng và môi trường giáo dục			3	2	7
3.2	Nhóm năng lực dạy học			2	4	6
3.3	Nhóm năng lực giáo dục và tư vấn			3	6	3
3.4	Nhóm năng lực đánh giá kết quả học tập và rèn luyện của SV			3	4	5
3.5	Nhóm năng lực hợp tác trong dạy học và giáo dục			2	3	6
3.6	Nhóm năng lực phát triển chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm; rèn luyện đạo đức nghề nghiệp, phẩm chất công dân.			4	5	4
3.7	Nhóm năng lực nghiên cứu khoa học, dịch vụ cộng đồng			3	4	7
3.8	Nhóm các năng lực chung			2	7	5
	Cộng chung			22	35	43
4	Xây dựng chính sách tạo động lực cho ĐNGV dựa vào năng lực					
4.1	Cải cách về chế độ tiền lương (thông qua thu nhập tăng thêm) dựa vào khối lượng và chất lượng công việc		1	3	9	9
4.2	Khuyến khích tạo điều kiện cho giảng viên học tập và nâng cao trình độ			4	12	11
4.3	Chế độ ưu đãi đối với ĐNGV có trình độ cao			5	11	12
4.4	Chế độ đối với giảng viên đạt thành tích		1	4	8	10
	Cộng chung		2	16	40	42

**Tổng hợp mức độ khả thi của các giải pháp quản lý ĐNGV
tại các trường đại học**

Tổng số phiếu phát ra: 100 phiếu; Thu về: 100 phiếu.

Trong đó: Chuyên gia, cán bộ quản lý: 28 người; GV: 72 người.

Ý kiến về mức độ cần thiết và khả thi của các giải pháp dưới đây theo các mức độ: “1” là “Hoàn toàn không cần thiết, hoàn toàn không khả thi” đến “5” là “Rất cần thiết, rất khả thi”.

Kết quả tổng hợp trọng bằng dưới đây:

(Đơn vị tính: %)

TT	Nội dung giải pháp	Mức độ cần thiết				
		1	2	3	4	5
1	Xây dựng mô tả công việc theo vị trí việc làm và cụ thể hóa khung năng lực giảng viên phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh của từng nhà trường					
1.1	Thống kê công việc theo chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của giảng viên		1	8	10	7
1.2	Phân nhóm công việc và xác định bảng danh mục vị trí việc làm cần thiết			6	8	8

TT	Nội dung giải pháp	Mức độ cần thiết				
		1	2	3	4	5
1.3	Mô tả công việc của từng vị trí việc làm			5	7	12
1.4	Cụ thể hóa khung năng lực giảng viên cho từng vị trí việc làm.			7	11	9
	Cộng chung		1	26	36	36
2	Xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ giảng viên theo vị trí việc làm và khung năng lực GV phù hợp với CLPT tương lai của nhà trường					
2.1	Xác định mục tiêu phù hợp với mục tiêu chiến lược phát triển của nhà trường		1	12	18	21
2.2	Xây dựng nội dung quy hoạch phát triển ĐNGV về số lượng, chất lượng và cơ cấu bảo đảm thực hiện được tất cả vị trí việc làm.			10	20	18
	Cộng chung		1	22	38	39
3	Đổi mới quản lý, đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giảng viên theo khung năng lực và vị trí việc làm đáp ứng mục tiêu CLPT tương lai của nhà trường					
3.1	Nhóm năng lực tìm hiểu đối tượng và môi trường giáo dục			4	3	6
3.2	Nhóm năng lực dạy học		1	2	4	4
3.3	Nhóm năng lực giáo dục và tư vấn			3	6	3
3.4	Nhóm năng lực đánh giá kết quả học tập và rèn luyện của SV			2	5	5
3.5	Nhóm năng lực hợp tác trong dạy học và giáo dục			3	3	4
3.6	Nhóm năng lực phát triển chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm; rèn luyện đạo đức nghề nghiệp, phẩm chất công dân.		1	4	5	3
3.7	Nhóm năng lực nghiên cứu khoa học, dịch vụ cộng đồng			5	6	5
3.8	Nhóm các năng lực chung			3	7	3
	Cộng chung		2	26	39	33
4	Xây dựng chính sách tạo động lực cho ĐNGV dựa					

TT	Nội dung giải pháp	Mức độ cần thiết				
		1	2	3	4	5
	vào năng lực					
4.1	Cải cách về chế độ tiền lương (thông qua thu nhập tăng thêm) dựa vào khối lượng và chất lượng công việc		1	3	10	11
4.2	Khuyến khích tạo điều kiện cho giảng viên học tập và nâng cao trình độ			7	11	8
4.3	Chế độ ưu đãi đối với ĐNGV có trình độ cao			5	7	10
4.4	Chế độ đối với giảng viên đạt thành tích		1	6	9	12
	Cộng chung		2	21	37	41

Giá trị trung bình và mức độ thứ bậc cần thiết của các giải pháp

Nhóm giải pháp	Mức độ cần thiết						Thứ bậc
	Hoàn toàn không cần thiết	Không cần thiết	Tương đối cần thiết	Cần thiết	Rất cần thiết	Giá trị trung bình	
	1	2	3	4	5	x_i	
1		2	12	36	50	4.32	
2		1	8	37	54	4.44	
3		0	22	35	43	4.21	
4		2	16	40	42	4.22	

Giá trị trung bình và mức độ thứ bậc tính khả thi của các giải pháp

Nhóm giải pháp	Mức độ khả thi						Thứ bậc
	Hoàn toàn không khả	Không khả thi	Tương đối khả thi	Khả thi	Rất khả thi	Giá trị trung bình	

	thi						
	1	2	3	4	5	y_i	Y_i
1		1	26	36	37	4.09	
2		1	22	38	39	4.15	
3		2	26	39	33	4.03	
4		2	21	37	41	4.2	

GIỚI THIỆU TỔNG QUÁT VỀ CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC TRỰC THUỘC BỘ CÔNG THƯƠNG

1. Trường đại học Công nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh

Trụ sở chính (TP.HCM): 12 Nguyễn Văn Bảo, P.4, Q. Gò Vấp, TP.HCM.

Cơ sở Biên Hòa (Đồng Nai): 39 Cách Mạng Tháng 8. P. Quyết Thắng,
TP.Biên Hòa, Tỉnh Đồng Nai.

Cơ sở Quảng Ngãi: 938 Quang Trung, TP. Quảng Ngãi.

Cơ sở Thanh Hóa: Xã Quảng Tâm, TP. Thanh Hóa, Tỉnh Thanh Hóa.

Cơ sở Nghệ An: 26 Nguyễn Thái Học, TP. Vinh, Tỉnh Nghệ An.

Tiền thân của Trường Đại học Công nghiệp thành phố Hồ Chí Minh là Trường Huấn Nghiệp Gò Vấp do các tu sĩ dòng Don Bosco thành lập 11/11/1956 tại xã Hạnh Thông, Quận Gò Vấp, Tỉnh Gia Định. Năm 1968, Trường được đổi tên thành Trường tư thục Trung học Kỹ thuật đệ nhất cấp Don Bosco. Đến ngày 31/01/1970, Trường được cải biên thành Trường tư thục Trung học Kỹ thuật đệ nhị cấp Don Bosco, được gọi tắt là Trường Trung học Kỹ thuật Don Bosco. Sau ngày hòa bình, thống nhất đất nước, quân giải phóng miền Nam tiếp quản và ngày 19/12/1975 Trường được bàn giao cho Tổng cục Cơ khí Luyện kim và Điện tử. Năm 1978, Trường được đổi tên thành Trường Công nhân Kỹ thuật IV trực thuộc Bộ Cơ khí và Luyện kim. Đến năm 1994, Trường hợp nhất với Trường Trung học Hóa chất II tại thành phố Biên Hòa thành Trường Trung học Kỹ thuật Công nghiệp IV, trực thuộc Bộ Công Nghiệp. Tháng 3 năm 1999, Trường được nâng cấp thành Trường Cao đẳng Công nghiệp IV và tháng 12 năm 2004 Trường được nâng cấp thành Trường Đại học Công nghiệp thành phố Hồ Chí Minh theo quyết định số 214/2004/QĐ - TTg của Thủ tướng Chính phủ. Là một trong những cơ sở giáo dục đại học lớn tại Việt Nam.

Sứ mệnh:

Mục tiêu chung:

- Xây dựng Trường Đại học Công nghiệp TP.HCM trở thành cơ sở đào tạo có uy tín theo hướng tiên tiến, hiện đại hàng đầu Việt Nam, đạt đẳng cấp khu vực, đáp ứng nhu cầu nhân lực chất lượng cao cho sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước và sự phát triển của ngành Công thương.

Mục tiêu cụ thể:

- Xây dựng chiến lược về đào tạo, đảm bảo cho Trường sự phát triển bền vững. Tăng dần quy mô đào tạo đại học và sau đại học, giảm dần quy mô đào tạo cao đẳng, trung cấp chuyên nghiệp và đào tạo nghề.

- Tập trung mọi nguồn lực để ngày càng nâng cao chất lượng đào tạo, xây dựng thương hiệu của Nhà trường có uy tín hàng đầu về chất lượng đào tạo nguồn nhân lực.

- Phân đầu trở thành trung tâm nghiên cứu ứng dụng công nghệ, khoa học kỹ thuật, có các công trình nghiên cứu đạt trình độ quốc gia và quốc tế.

- Đến năm 2020 Trường đạt chuẩn khu vực ASEAN.

Tầm nhìn:

- Đổi mới mục tiêu, phương pháp giảng dạy, phát triển đội ngũ nhà giáo, đáp ứng yêu cầu nâng cao chất lượng đào tạo; đổi mới phương pháp quản lý giáo dục đạt bằng với trình độ các trường tiên tiến của cả nước và khu vực.

- Hoàn chỉnh hệ thống giáo dục đại học theo hướng chuẩn hóa về nội dung chương trình đào tạo, cán bộ giảng dạy, hệ thống các phòng thí nghiệm, thực hành.

- Đội ngũ giảng viên, cán bộ quản lý Nhà trường đạt đẳng cấp khu vực và quốc tế, có thể giảng dạy các chương trình đào tạo tiên tiến, hiện đại, trong đó có nhiều chương trình giảng dạy bằng tiếng Anh.

- Nguồn tài chính đủ mạnh để đảm bảo việc giảng dạy, học tập đạt chất lượng và tiêu chuẩn quy định.

- Cơ sở vật chất đạt tiêu chuẩn khu vực và quốc tế.

- Hoạt động nghiên cứu khoa học của giảng viên thật sự sâu rộng; liên kết chặt chẽ với các cơ sở sản xuất, kinh doanh, dịch vụ đạt nhiều kết quả có

giá trị, thiết thực, phục vụ đào tạo cũng như ứng dụng trong sản xuất kinh doanh và đóng góp cho phát triển khoa học, công nghệ. Có nhiều công trình nghiên cứu đạt cấp quốc gia và khu vực.

- Nhiều sinh viên đạt giải học sinh giỏi quốc gia và quốc tế.

- Nhà trường được tổ chức, vận hành và hoạt động theo một cơ chế hoàn toàn mới, tự chủ cao, có không gian học thuật tự do, đảm bảo thực hiện các khám phá, sáng tạo trong hoạt động giảng dạy và nghiên cứu.

- Xây dựng Nhà trường trở thành một trường đào tạo có đẳng cấp, có thương hiệu ở trong nước và khu vực, được xếp vào danh sách các trường hàng đầu khu vực các nước ASEAN.

Các ngành đào tạo:

Thạc sỹ	Đại học	Cao đẳng
1. Công nghệ Môi trường	1. Công nghệ Kỹ thuật Điện	1. Công nghệ Thông tin gồm các chuyên ngành: (<i>Công nghệ phần mềm + Mạng máy tính</i>)
2. Quản lý Tài nguyên và Môi trường	2. Công nghệ Nhiệt - Lạnh	2. Điện tử gồm các chuyên ngành: (<i>Điện tử Công nghiệp + Điện tử Viễn thông + Điện tử Máy tính + Điện tử Tự động</i>)
3. Quản trị Kinh doanh	3. Công nghệ Kỹ thuật Điện tử - Viễn thông	3. Công nghệ Điện: (<i>Điện Công nghiệp + Công nghệ Điều khiển Tự động</i>)
	4. Công nghệ Kỹ thuật Cơ khí	4. Công nghệ Nhiệt - Lạnh : (<i>Điện lạnh</i>)
	5. Công nghệ Cơ Điện tử	5. Cơ khí gồm các chuyên ngành: (<i>Chế tạo máy + Quản lý và Bảo trì Công nghiệp [Cơ điện] + Cơ Điện tử + Chế tạo Khuôn mẫu + Công nghệ Hàn</i>)
	6. Công nghệ Kỹ thuật Ô tô	6. Cơ khí Động lực (Sửa chữa Ô tô)
	7. Khoa học Máy tính	7. Công nghệ Hóa gồm các chuyên ngành: (<i>Hóa Vô cơ + Hóa Hữu cơ + Hóa Phân tích + Máy và Thiết bị Hóa chất</i>)
	8. Công nghệ phần mềm	8. Công nghệ Hóa dầu
	9. Công nghệ May và thiết kế thời trang	9. Công nghệ Thực phẩm
	10. Công nghệ Hóa học	10. Công nghệ Môi trường
	11. Công nghệ Hóa dầu	11. Công nghệ Sinh học

	12. Công nghệ Thực phẩm	12. Kinh tế gồm các chuyên ngành: (<i>Kế toán - Kiểm toán + Quản trị Kinh doanh + Tài chính Ngân hàng + Kinh doanh Du lịch + Kinh doanh Quốc tế + Marketing</i>)
	13. Công nghệ Môi trường	13. Công nghệ Cắt may và Thiết kế Thời trang: (<i>Thiết kế Thời trang + Công nghệ May</i>)
	14. Công nghệ Sinh học	14. Ngoại ngữ (Anh văn).
	15. Quản trị Kinh doanh	
	16. Kinh doanh Quốc tế	
	17. Kinh doanh Du lịch	
	18. Thương mại Điện tử	
	19. Kế toán - Kiểm toán	
	20. Tài chính Ngân hàng	
	21. Tiếng Anh	

2. Trường Đại học Công nghiệp Hà Nội

Trụ sở chính: Phường Minh Khai, Quận Bắc Từ Liêm, Thành phố Hà Nội.

Cơ sở 2: Phường Tây Tựu, Quận Bắc Từ Liêm, Thành phố Hà Nội.

Cơ sở 3: Phường Lê Hồng Phong, Xã Phù Vân, thành phố Phủ Lý, tỉnh Hà Nam.

Trường Đại học Công nghiệp Hà Nội là trường đại học trực thuộc Bộ Công Thương được thành lập ngày 2 tháng 12 năm 2005 trên cơ sở nâng cấp trường Cao đẳng Công nghiệp Hà Nội. Trường Cao đẳng Công nghiệp Hà Nội được thành lập năm 1999 trên cơ sở nâng cấp Trường Trung học Công nghiệp I. Năm 1997, sáp nhập 2 trường: Công nhân Kỹ thuật I và Kỹ nghệ Thực hành Hà nội lấy tên là Trường Trung học Công nghiệp I.

Trường Đại Học Công Nghiệp Hà Nội có sứ mạng cung cấp dịch vụ giáo dục đào tạo nhiều ngành, nhiều trình độ và dịch vụ khoa học chất lượng cao cho thị trường, đáp ứng yêu cầu hội nhập quốc tế. Tạo cơ hội và môi trường học tập thuận lợi cho mọi đối tượng.

Các ngành đào tạo

Thạc sỹ	Đại học	Cao đẳng
1. Kỹ thuật Cơ khí	1. Công nghệ kỹ thuật Cơ khí	1. Công nghệ kỹ thuật Cơ khí
2. Kỹ thuật Cơ khí	2. Công nghệ kỹ thuật Cơ -	2. Công nghệ kỹ thuật Cơ

động lực	điện tử	- điện tử
3. Kế toán	3. Công nghệ kỹ thuật Ô tô	3. Công nghệ chế tạo máy
	4. Công nghệ kỹ thuật điện, điện tử	4. Công nghệ kỹ thuật Ô tô
	5. Công nghệ kỹ thuật nhiệt	5. Công nghệ kỹ thuật điện, điện tử
	6. Công nghệ kỹ thuật điện tử, truyền thông	6. Công nghệ kỹ thuật nhiệt
	7. Kế toán	7. Công nghệ kỹ thuật điện tử, truyền thông
	8. Quản trị kinh doanh	8. Kế toán
	9. Công nghệ kỹ thuật hóa học (Hóa Hữu cơ, Hóa vô cơ, Hóa phân tích)	9. Quản trị kinh doanh
	10. Ngôn ngữ Anh	10. Tin học ứng dụng
	11. Khoa học máy tính	11. Công nghệ thông tin
	12. Hệ thống thông tin	12. Công nghệ kỹ thuật hóa học (Hóa Hữu cơ, Hóa vô cơ, Hóa phân tích)
	13. Kỹ thuật phần mềm	13. Công nghệ may
	14. Công nghệ kỹ thuật điều khiển và tự động hoá	14. Ngôn ngữ Anh
	15. Tài chính – Ngân hàng	15. Tài chính – Ngân hàng
	16. Công nghệ may (Công nghệ kỹ thuật may, Thiết kế thời trang)	16. Việt Nam học
	17. Việt Nam học	17. Thiết kế thời trang
	18. Thiết kế thời trang	18. Công nghệ kỹ thuật môi trường
	19. Công nghệ kỹ thuật môi trường	
Trung cấp chuyên nghiệp	Cao đẳng nghề	Trung cấp nghề
1. Cơ khí chế tạo	1. Cắt gọt kim loại	1. Cắt gọt kim loại
2. Bảo trì và sửa chữa thiết bị cơ khí	2. Nguội SC máy công cụ	2. Nguội Sửa chữa máy công cụ
3. Bảo trì và sửa chữa ô tô	3. Công nghệ Ô tô	3. Công nghệ Ô tô
4. Điện công nghiệp và dân dụng	4. Điện công nghiệp	4. Điện công nghiệp
5. Điện tử công nghiệp và dân dụng	5. Điện tử công nghiệp	5. Điện tử công nghiệp
6. Tin học ứng dụng	6. Vẽ và Thiết kế trên máy	6. Vẽ và Thiết kế trên

	tính	máy tính
7. Kế toán doanh nghiệp	7. Kế toán doanh nghiệp	7. Kế toán doanh nghiệp
8. Công nghệ may và thời trang	8. KT máy lạnh và Điều hoà không khí	8. Kỹ thuật máy lạnh và Điều hoà không khí
9. Công nghệ hoá hữu cơ	9. Hàn	9. Hàn
10. Công nghệ hoá vô cơ	10. May thời trang	10. May thời trang
11. Hoá phân tích	11. Nguội chế tạo	11. Nguội chế tạo
	12. Lập trình máy tính	12. Lập trình máy tính
	13. Cắt gọt kim loại (Công nghệ Nhật bản)	13. Cắt gọt kim loại (Công nghệ Nhật bản)
	14. Hàn (Công nghệ Nhật bản)	14. Gia công kim loại tấm (Công nghệ Nhật bản)
	15. Điện công nghiệp (Công nghệ Nhật Bản)	15. Sửa chữa thiết bị điều khiển điện (Công nghệ Nhật bản)
	16. Công nghệ may (Công nghệ kỹ thuật may, Thiết kế thời trang)	
	17. Việt Nam học	
	18. Thiết kế thời trang	
	19. Công nghệ kỹ thuật môi trường	

3. Trường Đại học Công nghiệp thực phẩm TP. Hồ Chí Minh

Trụ sở chính: 140 Lê Trọng Tấn, P. Tây Thạnh, Quận Tân Phú

Cơ sở 2: 54/12 Tân kỳ Tân Quý, P. Tân Sơn Nhì, Quận Tân Phú

Ký túc xá: 102-104-106 Nguyễn Quý Anh, P. Tân Sơn Nhì, Quận Tân Phú

Cơ sở đào tạo tại Trà Vinh: xã Mỹ Chánh, huyện Châu Thành, Trà Vinh

Trường Đại học Công nghiệp Thực phẩm Thành phố Hồ Chí Minh được thành lập từ năm 1982, lịch sử hình thành và phát triển Trường được đổi tên và nâng cấp qua các giai đoạn:

Ngày 09/9/1982, Trường được thành lập theo quyết định số 986/CNTP của Bộ trưởng Bộ Công nghiệp Thực phẩm với tên gọi: Trường Cán bộ Kinh tế Kỹ thuật Công nghiệp Thực phẩm thành phố Hồ Chí Minh. Trường có nhiệm vụ: Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý, nghiệp vụ kinh tế, kỹ thuật cho các cơ sở thuộc ngành Công nghiệp Thực phẩm ở phía Nam.

Ngày 03/5/1986, Trường được đổi tên thành: Trường Trung học Công nghiệp Thực phẩm thành phố Hồ Chí Minh theo quyết định số 25/CNTP/TCCB của Bộ trưởng Bộ Công nghiệp Thực phẩm. Trường có nhiệm vụ: Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ kinh tế, kỹ thuật hệ Trung học cho các đơn vị sản xuất, kinh doanh, sự nghiệp thuộc ngành Công nghiệp Thực phẩm ở các tỉnh, thành phố phía Nam.

Ngày 02/01/2001, Trường Cao đẳng Công nghiệp Thực phẩm Thành phố Hồ Chí Minh được thành lập theo quyết định số 18/QĐ-BGD&ĐT-TCCB của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo trên cơ sở nâng cấp Trường Trung học Công nghiệp Thực phẩm thành phố Hồ Chí Minh. Trường có nhiệm vụ: Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ kinh tế, kỹ thuật có trình độ Cao đẳng và các trình độ thấp hơn (Trung học chuyên nghiệp và Công nhân kỹ thuật), nghiên cứu khoa học phục vụ yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội.

Ngày 23/02/2010, Trường Đại học Công nghiệp Thực phẩm Thành phố Hồ Chí Minh được thành lập theo Quyết định số 284/QĐ-TTg, ngày 23 tháng 02 năm 2010 của Thủ tướng Chính phủ trên cơ sở nâng cấp Trường Cao đẳng Công nghiệp Thực phẩm thành phố Hồ Chí Minh.

Sứ mạng - 2015

Xây dựng môi trường văn hoá, thân thiện, nhân văn trong nền kinh tế trí thức. Áp dụng công nghệ tiên tiến trong dạy - học, tạo cơ hội để người học tự học suốt đời. Cung ứng các dịch vụ giáo dục đáp ứng ngày càng cao yêu cầu chất lượng nguồn nhân lực của xã hội.

Tầm nhìn - 2020

Trường Đại học Công nghiệp Thực phẩm TP.HCM phấn đấu trở thành cơ sở đào tạo tiên tiến, hội nhập quốc tế, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, trở thành trung tâm nghiên cứu khoa học, kỹ thuật công nghệ phục vụ các yêu cầu phát triển của Việt nam và khu vực.

Chính sách chất lượng

Đào tạo nguồn nhân lực trình độ cao về chuyên môn, tin học, ngoại ngữ, các kỹ năng tác nghiệp, tư duy, giao tiếp, làm việc theo nhóm trong nền kinh tế trí thức vì lợi ích của cộng đồng và xã hội.

Tiếp cận các dịch vụ giáo dục khu vực và thế giới, đào tạo theo hệ thống tín chỉ, cải tiến liên tục chương trình, phương pháp dạy - học và cách quản lý của Trường.

Áp dụng công nghệ thông tin vào dạy - học, vào quản lý hướng tới yêu cầu (nhu cầu và mong đợi) của người học, người sử dụng lao động và xã hội.

Thường xuyên cải thiện đời sống của GV & CBVC trong Trường. Phát huy mọi tiềm năng và sự công hiến của tất cả các thành viên, xây dựng Trường thành một tập thể trong sạch, minh bạch, vững mạnh, gia tăng vị thế cạnh tranh của Trường trong khu vực và trên thế giới.

Các ngành đào tạo

Đại học	Cao đẳng	Cao đẳng nghề
1. Công nghệ thông tin	1. Công nghệ thông tin	1. Lập trình máy tính
2. Công nghệ kỹ thuật điện, điện tử	2. Công nghệ kỹ thuật điện, điện tử	2. Kế toán doanh nghiệp
3. Công nghệ chế tạo máy	3. Công nghệ kỹ thuật cơ khí	3. Điện công nghiệp
4. Công nghệ kỹ thuật hóa học	4. Công nghệ kỹ thuật hóa học	4. Điện tử công nghiệp
5. Công nghệ thực phẩm	5. Công nghệ thực phẩm	5. Chế tạo thiết bị cơ khí
6. Công nghệ chế biến thủy sản	6. Công nghệ chế biến thủy sản	6. Quản trị nhà hàng
7. Đảm bảo chất lượng và an toàn thực phẩm	7. Công nghệ kỹ thuật nhiệt	7. Thiết kế thời trang
8. Kế toán	8. Kế toán	8. Kỹ thuật chế biến món ăn
9. Công nghệ sinh học	9. Công nghệ sinh học	9. Kiểm nghiệm chất lượng lương thực thực phẩm
10. Công nghệ kỹ thuật môi trường	10. Công nghệ kỹ thuật môi trường	10. Quản trị doanh nghiệp vừa và nhỏ
11. Quản trị kinh doanh	11. Công nghệ vật liệu	11. Tài chính tín dụng
12. Tài chính ngân hàng	12. Công nghệ may	
	13. Công nghệ da giày	

Đại học	Cao đẳng	Cao đẳng nghề
	14. Việt Nam học	
	15. Quản trị kinh doanh	

4. Trường Đại học kinh tế kỹ thuật Công nghiệp

Cơ sở Hà Nội : 456 - Minh Khai, Hà Nội

Cơ sở Nam Định : 353 - Trần Hưng Đạo, Nam Định

Trường Đại học Kinh tế - Kỹ thuật Công nghiệp được thành lập theo Quyết định số **1206/QĐ-TTg** ngày **11 tháng 9 năm 2007** của Thủ tướng Chính phủ, trên cơ sở nâng cấp Trường Cao đẳng Kinh tế Kỹ thuật Công nghiệp I, tiền thân là Trường Trung cấp Kỹ thuật III, được thành lập năm 1956.

Các ngành đào

Đại học	Cao đẳng	Trung cấp chuyên nghiệp
1. Công nghệ sợi, dệt	1. Công nghệ sợi, dệt (gồm dệt, sợi, nhuộm)	1. Công nghệ dệt
2. Công nghệ thực phẩm	2. Công nghệ may	2. Công nghệ may và thiết kế thời trang
3. Công nghệ kỹ thuật điện, điện tử	3. Công nghệ da giày	3. Công nghệ da giày
4. Công nghệ may	4. Công nghệ thực phẩm	4. Công nghệ thực phẩm
5. Công nghệ thông tin	5. Kế toán	5. Kế toán
6. Công nghệ kỹ thuật cơ khí	6. Quản trị kinh doanh	6. Quản trị kinh doanh
7. Công nghệ điện tử, truyền thông	7. Công nghệ thông tin	7. Công nghệ thông tin
8. Kế toán	8. Công nghệ kỹ thuật điện, điện tử	8. Công nghệ kỹ thuật điện
9. Quản trị kinh doanh	9. Công nghệ kỹ thuật cơ khí	9. Công nghệ kỹ thuật cơ khí
10. Tài chính ngân hàng	10. Công nghệ điện tử, truyền thông	10. Công nghệ cơ điện tử
	11. Công nghệ kỹ thuật cơ điện tử	11. Công nghệ kỹ thuật điện tử
	12. Công nghệ kỹ thuật ô tô	12. Công nghệ kỹ thuật ô tô
	13. Tài chính ngân hàng	13. Tài chính ngân hàng

5. Trường Đại học công nghiệp Quảng Ninh

Cơ sở 1: Xã Yên Thọ - huyện Đông Triều - Tỉnh Quảng Ninh

Cơ sở 2: Xã Minh Thành - Huyện Yên Hưng - tỉnh Quảng Ninh

Tiền thân là trường Kỹ thuật Trung cấp Mỏ, được thành lập ngày 25/11/1958 theo quyết định số 1630/BCN của Bộ Công nghiệp. Ngày 24/7/1996 Trường được nâng cấp thành Trường Cao đẳng Kỹ thuật Mỏ theo quyết định số 479/TTg của Thủ tướng Chính Phủ. Ngày 25/12/2007 Thủ tướng Chính phủ ký quyết định số 1730/QĐ-TTg nâng cấp Trường Cao đẳng Kỹ thuật Mỏ thành Trường ĐHCN Quảng Ninh.

Sứ mệnh:

Sáng tạo tri thức mới, công nghệ mới; đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực có trình độ tay nghề, chuyên môn cao, đáp ứng nhu cầu CNH - HĐH và phát triển kinh tế- xã hội của vùng Đông bắc và cả nước.

Mục tiêu chiến lược:

Đổi mới căn bản và toàn diện đảm bảo mang lại cho cán bộ và giảng viên trong nhà trường một môi trường thuận lợi, có thể phát huy toàn bộ năng lực và trí tuệ của mình cho sự nghiệp đào tạo và phát triển công nghiệp, tạo cho sinh viên môi trường học tập và nghiên cứu khang trang, hiện đại, nhằm không ngừng nâng cao chất lượng với những kiến thức tiên tiến hiện đại và các kỹ năng cần thiết để tiến thân, lập nghiệp và sáng nghiệp trong nền kinh tế thị trường. Phấn đấu xây dựng trường trở thành một trong những trường đại học tiên tiến của Việt Nam đào tạo nguồn nhân lực và nghiên cứu khoa học chất lượng cao. Tạo dựng được thương hiệu “Đại học Công nghiệp Quảng Ninh” có uy tín, quan hệ quốc tế rộng rãi đa phương, đa dạng, đủ sức cạnh tranh, hợp tác bình đẳng với các nước trong khu vực cũng như trên thế giới và chủ động hội nhập.

Các ngành đào tạo

Đại học	Cao đẳng
1. <u>Ngành Kỹ thuật mỏ hầm lò</u>	1. <u>Ngành Công nghệ kỹ thuật mỏ hầm lò</u>
2. <u>Ngành Kỹ thuật mỏ lộ thiên</u>	2. <u>Ngành Công nghệ kỹ thuật mỏ lộ thiên</u>
3. <u>Ngành Công nghệ Cơ điện Tuyến khoáng</u>	3. <u>Ngành Xây dựng Mỏ và Công trình ngầm</u>
4. <u>Ngành Kỹ thuật tuyến khoáng</u>	4. <u>Ngành Công nghệ Kỹ thuật điện tử</u>
5. <u>Ngành Công nghệ kỹ thuật điện tử</u>	5. <u>Ngành Công nghệ Kỹ thuật điện</u>

Đại học	Cao đẳng
6. <u>Ngành Công nghệ Kỹ thuật điện</u>	6. <u>Ngành Cơ điện tử</u>
7. <u>Ngành Công nghệ Cơ điện tử</u>	7. <u>Ngành Công nghệ kỹ thuật Điều khiển và Tự động hoá</u>
8. <u>Ngành Kế toán</u>	8. <u>Ngành Kế toán</u>
9. <u>Ngành Công nghệ kỹ thuật điều khiển và tự động hoá</u>	9. <u>Ngành Quản trị kinh doanh</u>
	10. <u>Ngành Công nghệ Tuyền khoáng</u>
	11. <u>Ngành Cơ điện Tuyền khoáng</u>
	12. <u>Ngành Công nghệ kỹ thuật ô tô</u>
	13. <u>Ngành Máy và Thiết bị mỏ</u>
	14. <u>Ngành Địa chất công trình - Địa chất thuỷ văn</u>
	15. <u>Ngành Công nghệ kỹ thuật trắc địa</u>
	16. <u>Ngành Tin ứng dụng</u>

6. Trường Đại học Sao Đỏ

Tiền thân của Trường là Trường Công nhân Cơ điện Mỏ, thành lập ngày 15 tháng 5 năm 1969, và Trường Công nhân Cơ khí Chí Linh thành lập ngày 8 tháng 4 năm 1975 thuộc Cục Đào tạo – Bộ Điện than. Năm 1979 chuyển về trực thuộc Công ty Than Uông Bí.

Năm 1991, Bộ Năng lượng (nay là Bộ Công thương) quyết định sáp nhập 2 trường thành Trường Công nhân Cơ điện Chí Linh trực thuộc Công ty Cơ khí Mỏ. Năm 1995, Trường chuyển về trực thuộc Công ty Than Cẩm Phả. Năm 1997 trực thuộc Tổng Công ty Than Việt Nam. Từ năm 1999, Trường chuyển về trực thuộc Bộ Công nghiệp (nay là Bộ Công thương)

Ngày 13 tháng 3 năm 2001, Bộ trưởng Bộ Công nghiệp đã ký Quyết định số 13/2001/QĐ-BCN về việc thành lập Trường Trung học Công nghiệp Cơ điện trên cơ sở nâng cấp Trường Đào tạo nghề Cơ điện.

Ngày 4 tháng 10 năm 2004, Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo đã ký Quyết định số 5738/QĐ-BGD&ĐT-TCCB về việc thành lập Trường Cao đẳng Công nghiệp Sao Đỏ trên cơ sở nâng cấp Trường Trung học Công nghiệp Cơ điện.

Đến ngày 24 tháng 3 năm 2010, Thủ tướng chính phủ đã ký Quyết định số 376/2010/QĐ-TTg về việc thành lập Trường Đại học Sao Đỏ trên cơ sở nâng cấp Trường Cao đẳng Công nghiệp Sao Đỏ.

Các ngành đào tạo

Đại học		Cao đẳng	
1. Công nghệ kỹ thuật Cơ khí		1. Công nghệ kỹ thuật Cơ khí	
2. Công nghệ kỹ thuật Ô tô		2. Công nghệ Hàn	
3. Công nghệ kỹ thuật Điện – Điện tử		3. Công nghệ kỹ thuật Cơ điện tử	
4. Công nghệ thông tin		4. Công nghệ kỹ thuật Ô tô	
5. Công nghệ kỹ thuật tàu thủy		5. Công nghệ May	
6. Công nghệ kỹ thuật hóa học		6. Công nghệ Da giày	
7. Công nghệ may		7. Công nghệ kỹ thuật Điện – Điện tử	
8. Quản trị kinh doanh		8. Công nghệ kỹ thuật Nhiệt	
9. Kế toán		9. Công nghệ kỹ thuật Điện tử - Truyền thông	
10. Tài chính – Ngân hàng		10. Công nghệ thông tin	
11. Ngôn ngữ Anh		11. Công nghệ kỹ thuật hóa học	
12. Ngôn ngữ Trung Quốc		12. Công nghệ thực phẩm	
13. Việt Nam học		13. Tài chính – Ngân hàng	
14. Công nghệ kỹ thuật Xây dựng		14. Quản trị kinh doanh	
15. Công nghệ kỹ thuật Công trình Xây dựng		15. Kế toán	
		16. Việt Nam học	
Trung cấp chuyên nghiệp	Cao đẳng nghề		Trung cấp nghề
1. Bảo trì và sửa chữa thiết bị cơ khí	1. Cắt gọt kim loại		1. Cắt gọt kim loại
2. Bảo trì và sửa chữa ô tô	2. Hàn		2. Hàn
3. Công nghệ hàn	3. Điện công nghiệp và dân dụng		3. Điện công nghiệp và dân dụng
4. Công nghệ may và thời trang	4. Điện tử công nghiệp và dân dụng		4. Điện tử công nghiệp và dân dụng
5. Điện công nghiệp và dân dụng	5. Công nghệ ô tô		5. Công nghệ ô tô
6. Cơ khí chế tạo	6. May và thiết kế thời trang		6. May và thiết kế thời trang
7. Điện tử công nghiệp	7. Công nghệ thông tin		
8. Tin học ứng dụng	8. Kế toán doanh nghiệp		
9. Kế toán doanh nghiệp			
10. Hướng dẫn du lịch			

7. Trường Đại học Công nghiệp Việt-Hung

Trường Đại học Công nghiệp Việt - Hung tiền thân là trường Công nhân kỹ thuật Việt - Hung được thành lập năm 1977. Năm 1998 được nâng cấp và đổi tên thành trường Trung học Công nghiệp Việt - Hung. Năm 2005 được nâng cấp và đổi tên thành trường Cao đẳng Công nghiệp Việt - Hung. Năm 2010 Trường Đại học Công nghiệp Việt - Hung được thành lập theo Quyết định số 1983/QĐ-TTG ngày 29/10/2010 của Thủ tướng Chính phủ trên cơ sở Trường Cao đẳng Công nghiệp Việt-Hung.

Sứ mệnh, tầm nhìn, mục tiêu chiến lược phát triển nhà trường

Trên cơ sở tiềm năng phát triển các khu công nghiệp, phát triển kinh tế- xã hội vùng đồng bằng Sông Hồng nói chung, Hà Nội mở rộng nói riêng, nhà trường đã xác định sứ mệnh, tầm nhìn và mục tiêu chiến lược của trường đến năm 2020 như sau:

• Sứ mệnh:

Là một trường thuộc khối Công Thương đào tạo đa ngành, nhà trường không ngừng phấn đấu đào tạo nguồn nhân lực có chất lượng và trình độ phù hợp với nhu cầu của xã hội trong từng giai đoạn phát triển, góp phần thiết thực vào sự nghiệp CNH, HĐH đất nước và hội nhập quốc tế.

• Tầm nhìn đến năm 2020:

Trở thành trường đại học đào tạo đa ngành, đa lĩnh vực đẳng cấp châu Âu, hội nhập giáo dục toàn cầu, thực hiện công nhận chất lượng, bằng cấp lẫn nhau với giáo dục Châu Âu mà hạt nhân là Hungary. Thực hiện triết lý giáo dục cho mọi người trong xã hội của nền văn minh tri thức.

• Mục tiêu chiến lược:

- Phát triển đào tạo:

+ Đến năm 2020 đào tạo bậc đại học tất cả các ngành hiện nhà trường đang đào tạo ở bậc cao đẳng, có tính đến phát triển một số ngành mới theo nhu cầu. Những năm trước mắt đào tạo ở bậc đại học một số ngành thuộc khối công nghệ kỹ thuật.

+ Tăng dần quy mô đào tạo đại học, kết thúc đào tạo nghề. Từ năm 2017 trở đi chỉ đào tạo đại học và cao đẳng. Quy mô đào tạo năm 2015 là 10.000 sinh viên.

+ Năm 2008 hợp tác đào tạo với các trường đại học của Hungary và một số

nước khác, thực hiện việc trao đổi chương trình, trao đổi sinh viên, giảng viên. Từ năm 2015 thực hiện việc đào tạo cung cấp bằng và công nhận lẫn nhau.

- Phát triển khoa học – công nghệ:

Xây dựng nhà trường bên cạnh công tác đào tạo trở thành một cơ sở khoa học – công nghệ tiên tiến. Đẩy mạnh công tác nghiên cứu, triển khai nghiên cứu ứng dụng để tiếp nhận, làm chủ công nghệ mới, công nghệ tiên tiến, đặc biệt là công nghệ cao sử dụng trong sản xuất. Gắn hoạt động khoa học công nghệ với thực tiễn, tạo hiệu quả thiết thực khi áp dụng các kết quả nghiên cứu, các tiến bộ khoa học – công nghệ vào quản lý, đào tạo, sản xuất.

- Phát triển đội ngũ:

Mục tiêu chung là xây dựng đội ngũ viên chức có đạo đức nghề nghiệp và trình độ chuyên môn cao, gắn bó với nhà trường, luôn theo kịp với những yêu cầu của thời đại, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ của nhà trường đặt ra trong từng giai đoạn.

Mục tiêu cụ thể: đến năm 2015 có 15% giảng viên dạy đại học, cao đẳng có trình độ tiến sĩ, năm 2020 là 20-25%.

- Phát triển cơ sở vật chất:

Tăng cường xây dựng cơ sở hạ tầng đảm bảo hệ thống các phòng học đa dạng, đầy đủ và đạt chuẩn. Đầu tư các trang thiết bị hiện đại, đồng bộ, đặc biệt là các phòng thí nghiệm, thực nghiệm, thư viện đáp ứng đào tạo các ngành ở bậc đại học.

- Phát triển quan hệ hợp tác:

Hợp tác toàn diện, có hiệu quả với các tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước. Đẩy mạnh hợp tác quốc tế về đào tạo và chuyển giao công nghệ, đảm bảo phù hợp với luật pháp quốc tế và Việt Nam. Thực hiện gắn kết nhà trường với các cơ sở sản xuất và sử dụng lao động.

- Phát triển nguồn tài chính:

Bằng các hoạt động đào tạo, nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ, hợp tác quốc tế, các hoạt động dịch vụ, các hoạt động liên doanh, liên kết, các nguồn vốn hỗ trợ phát triển, nguồn ngân sách nhà nước cấp để đảm bảo nguồn tài chính cho các hoạt động và các dự án chiến lược phát triển trường ở từng giai đoạn.

Các ngành đào tạo

Đại học	Cao đẳng
----------------	-----------------

13. Cơ - điện tử	
14. Tài chính - ngân hàng	
15. Kế toán thương mại, dịch vụ	
16. Nghiệp vụ lễ tân - ngoại giao	
17. Nghiệp vụ kinh doanh	
18. Nghiệp vụ hướng dẫn du lịch	
19. Kế toán khách sạn, nhà hàng	
20. Quản trị nhà hàng	

8. Trường Đại học Công nghiệp Việt Trì

Trường Đại học Công nghiệp Việt Trì được thành lập ngày 20 tháng 01 năm 2011 theo Quyết định số 126/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ trên cơ sở nâng cấp Trường Cao đẳng Hóa chất. Trường Đại học Công nghiệp Việt Trì kế thừa và phát huy truyền thống của Trường Kỹ thuật Trung cấp II (thành lập ngày 25 tháng 6 năm 1956) và trường Cao đẳng Hóa chất (được nâng cấp tại quyết định số 47/QĐ-TTg ngày 24 tháng 01 năm 1997 của Thủ tướng Chính phủ). Trụ sở của Trường hiện nay tại thành phố Việt Trì và huyện Lâm Thao, tỉnh Phú Thọ.

Trường có 2 địa điểm đào tạo: số 9 đường Tiên Sơn, phường Tiên Cát, thành phố Việt Trì và địa điểm Tiên Kiên, huyện Lâm Thao, tỉnh Phú Thọ. Nhà trường có cơ sở vật chất và hạ tầng kỹ thuật, đáp ứng tốt điều kiện phục vụ đào tạo tương ứng với qui mô phát triển của nhà trường. Trong đó, hệ thống giảng đường của trường hiện có 98 phòng học lý thuyết đảm bảo tiêu chuẩn. Hầu hết các phòng học được trang bị đèn chiếu Projector. Trường có 59 phòng thí nghiệm, thực hành; có 06 xưởng thực hành với các thiết bị hiện đại, phù hợp với điều kiện thực tế sản xuất hiện nay, đáp ứng yêu cầu về nghiên cứu khoa học và nâng cao chất lượng đào tạo.

Hiện nay Nhà trường đang đào tạo 9 ngành ở trình độ Đại học với 45 chuyên ngành, 11 ngành trình độ Cao đẳng chính quy với 42 chuyên ngành, Trung cấp chuyên nghiệp 8 ngành, Cao đẳng nghề và Trung cấp nghề 13 nghề. Trong thời gian tới Nhà trường sẽ đầu tư và phát triển đào tạo thêm một số ngành ở trình độ Đại học nhằm đáp ứng nguồn nhân lực cho sự phát triển kinh tế, xã hội của đất nước.

Chiến lược phát triển Nhà trường giai đoạn đến năm 2020, tầm nhìn đến 2030 là trường Đại học công nghệ đa ngành, trong đó nhiệm vụ đào tạo gắn liền với công tác nghiên cứu Khoa học và Công nghệ. Nhà trường phấn đấu trở thành Cơ sở đào tạo, nghiên cứu Khoa học và Công nghệ có uy tín, có chất lượng cao của đất nước và khu vực.

Sứ mạng:

Là một trường Đại học có uy tín, ngang tầm với các trường Đại học hàng đầu trong nước và các trường tiên tiến trong khu vực.

Có chương trình đào tạo tiên tiến; cung cấp nguồn nhân lực chất lượng cao, có trình độ chuyên môn giỏi; có khả năng ứng dụng tiến bộ khoa học - công nghệ, sáng tạo trong công việc, có phẩm chất chính trị tốt phục vụ cho sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước.

Mục tiêu phát triển:

Mục tiêu chung

Tạo bước chuyển biến cơ bản về chất lượng đào tạo, theo hướng tiếp cận với trình độ tiên tiến của các nước phát triển, đáp ứng yêu cầu nguồn nhân lực chất lượng cao phục vụ thiết thực cho ngành công nghiệp và sự phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.

Mục tiêu cụ thể

Có nội dung chương trình đào tạo phù hợp với sự phát triển của khoa học và công nghệ, tiếp cận trình độ tiên tiến của các nước trong khu vực và trên thế giới, đồng thời thích ứng với nguồn nhân lực cho các ngành công nghiệp và các ngành kinh tế khác.

Xây dựng đội ngũ giảng viên, cán bộ quản lý, đủ về số lượng, chuẩn về chất lượng, đồng bộ về cơ cấu, đáp ứng yêu cầu nâng cao chất lượng đào tạo và hội nhập Quốc tế.

Đầu tư xây dựng cơ sở vật chất, hiện đại hoá các trang thiết bị đáp ứng nhiệm vụ giảng dạy, nghiên cứu khoa học, học tập và thực hành thực tập.

Cung cấp các cơ hội học tập tốt, đa dạng đáp ứng nhu cầu học tập của xã hội.

Mở rộng hợp tác đào tạo, nghiên cứu khoa học với các trường, các viện nghiên cứu và cơ sở sản xuất ở cả trong và ngoài nước nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả đào tạo.

Các ngành đào tạo

Đại học	Cao đẳng nghề	Trung cấp chuyên nghiệp
1. Ngành Hóa học	1. Ngành kỹ thuật phân tích	1. Hóa phân tích
2. Ngành Công nghệ kỹ thuật hóa học	2. Ngành Công nghệ kỹ thuật hóa học	2. Công nghệ hóa silicat
3. Ngành Công nghệ kỹ thuật môi trường	3. Ngành Công nghệ vật liệu	3. Công nghệ hóa hữu cơ
4. Ngành Công nghệ kỹ thuật điện, điện tử	4. Ngành Công nghệ kỹ thuật vật liệu xây dựng	4. Công nghệ hóa vô cơ
5. Ngành Công nghệ kỹ thuật điều khiển và tự động hóa	5. Ngành Công nghệ kỹ thuật điện, điện tử	5. Cơ khí hóa chất
6. Ngành Công nghệ kỹ thuật cơ khí	6. Ngành Công nghệ kỹ thuật điện, điện tử	6. Công nghệ thông tin
7. Ngành Công nghệ thông tin	7. Ngành Công nghệ kỹ thuật cơ khí	7. Điện công nghiệp và dân dụng
8. Ngành kế toán	8. Ngành Công nghệ Cơ – Điện tử	8. Kế toán
9. Ngành Quản trị kinh doanh	9. Ngành Công nghệ thông tin	
	10. Ngành Kế toán	
	11. Quản trị kinh doanh	
	12. Tài chính-ngân hàng	
	13. Việt Nam học	