

## PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

#### *Bối cảnh quốc tế:*

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

#### *Bối cảnh trong nước:*

Ở nước ta, vấn đề đổi mới quản lý GDĐH đã được triển khai thực hiện từ năm 2010 theo Chỉ thị 296/CT-TTg của Thủ tướng Chính phủ. Toàn ngành đang thực hiện NQTV 8 khóa XI của Đảng về đổi mới căn bản, toàn diện GD&ĐT.

#### *Các trường ĐH thuộc Bộ Công thương:*

Các trường ĐH trực thuộc Bộ Công thương với những đặc điểm riêng có tính đặc thù đang đứng trước nhiều khó khăn thách thức.

ĐNGV có vai trò đặc biệt quan trọng, là nhân tố quyết định thành công của sự nghiệp đổi mới GD&ĐT

### 2. Mục đích nghiên cứu

Nghiên cứu cơ sở lý luận, thực tiễn về 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 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 năng lực đội ngũ.

### 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 NLĐN, từ đó đưa ra các giải pháp quản lý phù hợp và khả thi để xây dựng ĐNGV 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 năng lực đội ngũ.

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 năng lực đội ngũ.

5.4. Đề xuất 04 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 năng lực đội ngũ 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 luận án đề xuất.

#### **6. Phạm vi nghiên cứu**

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

- *Phạm vi và 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 chiến lược phát triển nhà trường và tiếp cận năng lực đội ngũ 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 cán bộ quản lý và giảng viên ở bốn trường đại học trực thuộc Bộ Công thương gồm: Đại học Công nghiệp Quảng Ninh, Đại học Công nghiệp Việt - Hung, Đại học Sao đỏ, Đại học Công nghiệp 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**

- Tiếp cận hệ thống
- Tiếp cận theo lý thuyết quản lý NNL dựa vào CLPT của tổ chức
- Tiếp cận năng lực
- Tiếp cận thực tiễn

### **7.2. Các phương pháp nghiên cứu**

- Phương pháp nghiên cứu lí thuyết
- Nhóm các phương pháp nghiên cứu thực tiễn: 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. Đội ngũ này cần được quản theo tiếp cận quản lý NNL dựa vào CLPT nhà trường và tiếp cận năng lực đội ngũ bảo đảm: tuyển đúng, đủ GV theo vị trí việc làm cần tuyển, có chất lượng và cơ cấu hợp lý; bố trí, phân công phù hợp với năng lực của mỗi GV; đánh giá kịp thời, chính xác; đào tạo, bồi dưỡng chu đáo.

(2) Quản lý ĐNGV 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 giảng viên 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 giảng viên phù hợp với chiến lược phát triển 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 chiến lược phát triển tương lai của nhà trường;
- Xây dựng chính sách tạo động lực cho ĐNGV dựa vào NL.

## **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 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 ĐNGV 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**

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

Ở nước ta, 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.

##### **1.1.2. Những nghiên cứu về ĐNGV**

- Vai trò của Giảng viên
- Năng lực giảng viên
- Khung năng lực giảng viên

##### **1.1.3. Những nghiên cứu về quản lý NNL và quản lý ĐNGV**

Các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước đã đề cập đến nhiều khía cạnh khác nhau về quản lý NNL nói chung và quản lý ĐNGV nói riêng. Tuy nhiên, làm thế nào để có được ĐNGV đảm bảo về số lượng, chất lượng và cơ cấu phù hợp với CLPT của các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương với những đặc điểm có tính đặc thù thì chưa có ai đề cập, nghiên cứu.. Đề tài đã vận dụng 2 cách tiếp cận chính là: *quản lý ĐNGV theo tiếp cận quản lý NNL dựa vào CLPT nhà trường và tiếp cận năng lực đội ngũ*, 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**

- *Khái niệm giảng viên và đội ngũ giảng viên*

+ *Giảng viên:* GV là những nhà giáo giảng dạy ở các trường ĐH, CĐ, 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 ĐH, CĐ 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.

+ *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.

+ *Đội ngũ giảng viên:* ĐNGV là tập hợp các GV thực hiện nhiệm vụ giảng dạy và giáo dục sinh viên, học viên trong các cơ sở giáo dục đại học của hệ thống giáo dục quốc dân.

- *Vai trò của đội ngũ giảng viên*

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.

- *Mô hình hoạt động và mô hình nhân cách của GV trường ĐH*

Giảng viên có các nhiệm vụ theo điều 55 chương VIII, Luật giáo dục Đại học 2010. Hoạt động chính của GV gồm: *Hoạt động tìm hiểu đối tượng và môi trường giáo dục; Hoạt động giảng dạy; Hoạt động giáo dục và tư vấn cho SV; Hoạt động đánh giá SV; Hoạt động hợp tác trong dạy học và giáo dục; Hoạt động học tập, bồi dưỡng và tự bồi dưỡng; Hoạt động NCKH; Hoạt động xã hội.*

- *Mô hình nhân cách của giảng viên*

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

### **1.3. Năng lực và khung năng lực của ĐNGV trường đại học**

#### **1.3.1. Năng lực của giảng viên trong bối cảnh mới**

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. GV được coi là có NL khi đáp ứng được các mong đợi về kết quả thực hiện công việc của mình.

#### **1.3.2. Khung năng lực giảng viên trường đại học**

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.*

Đề xuất khung năng lực GV trường đại học trực thuộc Bộ Công thương gồm 8 nhóm năng lực: 1) NL tìm hiểu đối tượng và môi trường giáo dục; 2) NL dạy học; 3) NL giáo dục và tư vấn; 4) NL đánh giá kết quả học tập và rèn luyện của SV; 5) NL hợp tác trong dạy học và giáo dục; 6) NL phát triển chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm, rèn luyện đạo đức nghề nghiệp và phẩm chất công dân; 7) NL NCKH, dịch vụ cộng đồng; 8) Năng lực chung.

### **1.4. Quản lý NNL dựa vào CLPT của tổ chức & năng lực đội ngũ**

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

\* Các khái niệm:

- Nguồn nhân lực (Human resource): là tiềm năng về con người của đất nước.

- Nguồn nhân lực của tổ chức: là một bộ phận cấu thành nguồn nhân lực của xã hội.

-“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].

- 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.

- 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 cá 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).

\* *Các giai đoạn phát triển của quản lý NNL*: 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.

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

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].

#### ***1.4.3. Quản lý ĐNGV dựa vào năng lực***

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.

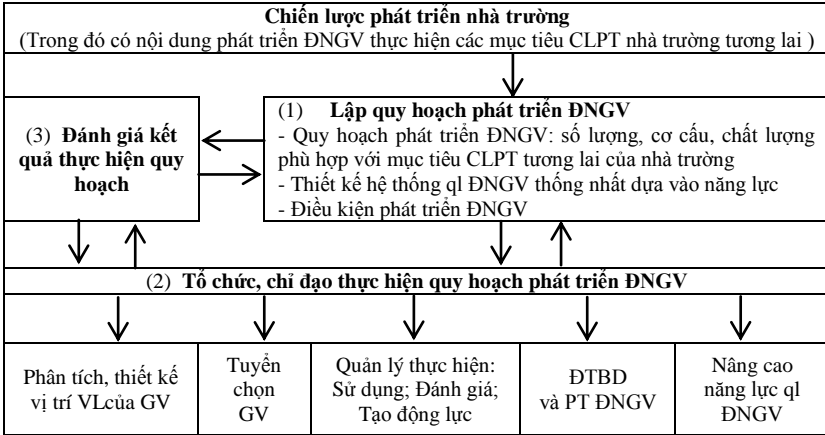
### **1.5. Quản lý ĐNGV trường đại học theo tiếp cận quản lý NNL dựa vào CLPT nhà trường và tiếp cận năng lực đội ngũ**

Thực hiện quản lý theo 03 bước (sơ đồ hình 1.4):

(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.



**Hình 1.4 Sơ đồ quản lý ĐNGV theo 3 bước**

### 1.6. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý ĐNGV trường đại học

- *Yếu tố chủ quan*: sự lãnh đạo, chỉ đạo của các cấp quản lý; kế hoạch chiến lược của trường đại học, ....
- *Yếu tố khách quan*: môi trường kinh tế, chính trị, KH-CN; môi trường văn hóa - giáo dục.

#### **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, giáo dục đại học đều nhận được sự quan tâm, chú ý đặc biệt và đòi hỏi phải có sự thay đổi nhanh chóng và toàn diện trong đó có 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 giáo dục ĐH

*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.

L luận án sử dụng phương pháp luận và các phương pháp NCKH để làm rõ các khái niệm của đề tài. 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, đồng thời đã đề xuất khung năng lực ĐNGV trường đại học trực thuộc Bộ Công thương.

## **Chương 2**

### **ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG QUẢN LÝ ĐNGV TRƯỜNG ĐẠI HỌC TRỰC THUỘC BỘ CÔNG THƯƠNG**

#### **2.1. Tổ chức thu thập dữ liệu**

Sử dụng các phương pháp: thống kê và tổng kết kinh nghiệm thực tiễn (tổng kết 8 trường); tổ chức khảo sát bằng phiếu hỏi (ở 04 trường) để:

- 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 về: số lượng; trình độ; cơ cấu và năng lực;

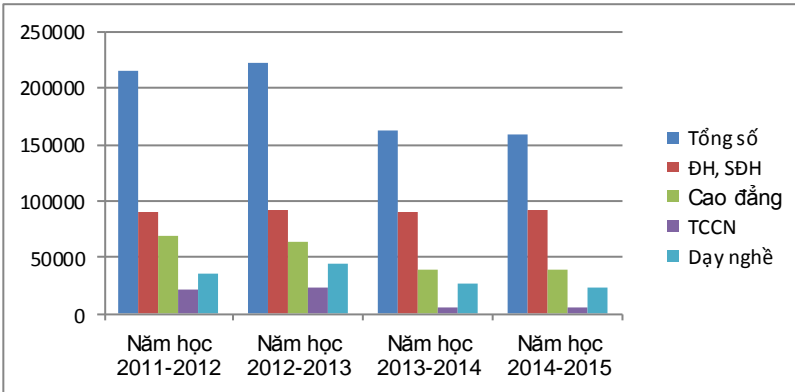
- Đánh giá thực trạng quản lý ĐNGV về: lập quy hoạch phát triển ĐNGV; tổ chức, chỉ đạo thực hiện quy hoạch phát triển ĐNGV.

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

- Thành lập trên cơ sở nâng cấp từ trường cao đẳng, đào tạo đa cấp, đa ngành định hướng nghề nghiệp ứng dụng.

- Cơ sở vật chất của nhà trường không mang tính đồng bộ, phục vụ nhiệm vụ đào tạo đa cấp nên vừa yếu vừa thiếu.

- Quy mô đào tạo có xu hướng giảm, giảm nhanh ở các bậc đào tạo thấp. Quy mô đại học tương đối ổn định. Xem hình 2.1



**Hình 2.1. Quy mô đào tạo của 8 trường đại học qua các năm**

### 2.3. Thực trạng ĐNGV

- Cơ cấu giới tính: như số liệu thống kê ở bảng 2.5

**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 - Hưng	290	127	43.79	163	56.21

Nhìn vào bảng thống kê trên, có thể nhận thấy ĐNGV các trường ĐH trực thuộc Bộ Công thương có tỷ lệ hài hòa giữa nam và nữ.

- Cơ cấu độ tuổi: GV có độ tuổi từ 31 - 40 chiếm tỷ lệ cao nhất. Tiếp đến là tỷ lệ GV có độ tuổi từ 30 trở xuống. GV có độ tuổi trên 50 chiếm tỷ lệ thấp nhất.

- Số lượng và trình độ đào tạo của ĐNGV: thể hiện trong bảng tổng hợp số liệu GV và sinh viên 04 trường đại học qua các năm. Xem bảng 2.10 dưới đây:

**Bảng 2. 10. Số liệu giảng viên và sinh viên 04 trường  
đại học từ năm 2011 đến năm 2014**

*Đơn vị : Người)*

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

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. Tỷ lệ SV/GV cũng giảm liên tục qua các năm do quy mô đào tạo các bậc dưới đại học giảm nhanh.

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 có xu hướng giảm từ 10,7% ở năm học 2011-2012 xuống còn 6,93% ở năm học 2013-2014.

Đa số GV các nhà trường đều có phẩm chất, tư cách đạo đức tốt, là những công dân tốt. ĐNGV có một số năng lực cơ bản đảm bảo, có khả năng dạy thực hành tốt, nhưng lại yếu trong giảng dạy lý thuyết và NCKH. 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

#### **2.4. Thực trạng quản lý đội ngũ giảng viên**

Kết quả khảo sát cho thấy:

##### ***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 chiến lược phát triển 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*”.

Công tác tuyển dụng được triển khai thực hiện đúng quy chế, quy định và pháp luật về tuyển dụng lao động. Việc quản lý sử dụng bố trí GV về cơ bản là hợp lý. Các trường đều quan tâm đến công tác đào tạo/bồi dưỡng phát triển ĐNGV.

### ***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. 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 chiến lược phát triển tổng thể của nhà trường với các mục tiêu chung, cụ thể. Việc 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. 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 vừa là nguyên nhân vừa là hạn chế của 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.

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 hạn chế, 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: chủ trương của Đảng, chính sách và sự quan tâm đầu tư của Nhà nước cũng như toàn xã hội dành cho giáo dục; Vai trò của các trường ĐH thuộc Bộ Công thương và sự quan tâm của Bộ đối với các trường.

Nguy cơ: đối diện với cạnh tranh kéo dài và không cân sức trong quá trình hội nhập.

### **Kết luận chương 2:**

Qua khảo sát đánh giá thực trạng quản lý ĐNGV tại các trường đại học trực thuộc Bộ công thương cho thấy:

Về năng lực: đa số GV của các nhà trường đều có tư cách phẩm chất đạo đức tốt, tâm huyết, tích cực hoạt động; có năng lực nổi trội trong đào tạo thực hành nhưng lại yếu trong giảng dạy lý thuyết và NCKH; trình độ đào tạo không đồng đều.

Trước nhiệm vụ của GV trường đại học, ĐNGV đang bộc lộ những điểm yếu về năng lực cần được bồi dưỡng khắc phục.

Về quản lý ĐNGV: 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, ....

Từ 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 CLPT nhà trường là vấn đề cấp bách của công tác 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**

### **3.1. Định hướng phát triển các trường đại học 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”.

### **3.2. Nguyên tắc đề xuất giải pháp**

Các giải pháp đưa ra phải đảm bảo các tính pháp lý, tính hệ thống, tính thực tiễn, tính kế thừa và đảm bảo sự kết hợp hài hòa nhu cầu, lợi ích của giảng viên và mục tiêu chung của nhà trường.

### **3.3. Đề xuất tiêu chuẩn, thang đo và công cụ đánh giá quản lý đội ngũ giảng viên các trường đại học Bộ Công thương**

Bộ tiêu chuẩn đánh giá quản lý ĐNGV trường đại học trực thuộc Bộ Công thương được đề xuất gồm *03 tiêu chuẩn, 10 tiêu chí và 60 chỉ số đánh giá* theo quy trình “Lập quy hoạch - Tổ chức, chỉ đạo thực hiện - Đánh giá kết quả thực hiện quy hoạch phát triển ĐNGV”.

### **3.4. Một số giải pháp quản lý ĐNGV trường đại học trực Bộ Công thương**

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và đánh giá thực trạng quản lý ĐNGV các trường ĐH trực thuộc Bộ Công thương, có 04 giải pháp sau đây đã được đề xuất:

*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, 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 nhà trường*

4) *Xây dựng chính sách tạo động lực cho ĐNGV dựa vào NL.*

### **3.5. Mối quan hệ giữa các giải pháp**

Mỗi giải pháp đều có vị trí, tầm quan trọng và phạm vi tác động nhất định đến công tác quản lý ĐNGV tại các nhà 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.

### **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**

Tiến hành lấy ý kiến của cán bộ quản lý và GV 04 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 bằng cách điền thông tin vào phiếu 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.

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.

#### **3.6.2. Khảo nghiệm tính cần thiết và khả thi của các giải pháp**

Tiến hành lấy ý kiến đánh giá của cán bộ quản lý và GV các trường đại học thuộc bộ Công thương về tính cần thiết và khả thi của 04 giải pháp được đề xuất. Trưng cầu ý kiến bằng phiếu hỏi với 03 nhóm đối tượng là: các nhà QLGD; các chuyên gia nghiên cứu về QLGD; các GV đang trực tiếp giảng dạy tại các trường đại học thuộc bộ Công thương. Xin ý kiến của các đối tượng bằng cách điền thông



tin vào phiếu khảo nghiệm. Đánh giá mức độ cần thiết và mức độ khả thi theo 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”.

Kết quả thăm dò cho thấy tính cần thiết và tính khả thi của các giải pháp đều ở mức cao. Điều này cho thấy:

+ Nội dung các giải pháp đưa ra là phù hợp với nhu cầu thực tế và mang tính 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.

### **3.7. Thử nghiệm giải pháp**

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. Giải pháp được chọn thử nghiệm là: “*Chính sách tạo động lực cho đội ngũ giảng viên dựa vào năng lực*”. Thời gian thử nghiệm là 12 tháng, từ tháng 01/01/2014 đến tháng 31/12/2014. Nơi thử nghiệm là trường Đại học Công nghiệp Việt-Hung. Đối tượng thử nghiệm là các chính sách mới về chế độ đối với GV trên cơ sở đáp ứng chuẩn năng lực và hiệu quả công việc. Các nội dung khuyến khích gồm:

- GV đạt trình độ tiến sĩ và đạt chuẩn năng lực GV;
- GV đi làm NCS;
- GV tham gia xây dựng chương trình và biên soạn giáo trình;
- GV giảng dạy đạt tiêu chí chất lượng của nhà trường;
- GV tham gia NCKH.

Kết quả thử nghiệm 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 trong các bảng dưới đây:

- *Kết quả đào tạo, bồi dưỡng*: phản ánh 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	BD chuyên môn				
	<i>Giáo viên đi làm NCS:</i>	Người	10	23	56.5
2	BD nghiệp vụ	Người			
	- Giáo dục đại học:		135	200	32.5
	- PP dạy học tích cực		80	120	33.3
	- Kỹ năng QL lớp SV		55	80	31.3
3	BD kiến thức khác				
	<i>Ngoại ngữ:</i>	Người	65	199	67.3
	<i>Tin học:</i>		0	305	-
	- Cơ bản		0	215	-
	- Nâng cao		0	90	-

Số liệu thống kê ở bảng 3.5 cho thấy: kết quả bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ và kiến thức khác của năm 2014 tăng lên rõ rệt so với năm 2013.

- *Kết quả xây dựng chương trình và biên soạn giáo trình:* như ở 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	Xây dựng chương trình	Chương trình	11	21	47.6
II	Biên soạn giáo trình	Giáo trình	328	411	20.2

Bảng 3.6 cho thấy năm 2014 (năm áp dụng giải pháp) số chương trình được xây dựng tăng thêm là 10, số giáo trình được biên soạn tăng thêm là 83. Điều đó khẳng định chính sách đưa ra là phù hợp.

- *Kết quả hoạt động giảng dạy:* thể hiện trong bảng 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	
<b>I</b>	<b>Học phần</b>				
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
<b>II</b>	<b>Giờ giảng</b>				
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
<b>III</b>	<b>Giảng viên</b>				
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. 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.

- *Kết quả hoạt động NCKH*: như ở bảng 3.8 dưới đây:

**Bảng 3.8. So sánh kết quả hoạt NCKH năm 2013 và năm 2014**

TT	Nội dung	Đơn vị tính	Kết quả		Tăng
			Năm 2013	Năm 2014	
1	Tổng số giáo viên 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	Đề tài	15	62	47
4	Số GV thực hiện được 100% giờ NCKH	Người	24	46	22

TT	Nội dung	Đơn vị tính	Kết quả		Tăng
			Năm 2013	Năm 2014	
	theo tiêu chuẩn				
5	Tổng số hợp đồng chuyển giao công nghệ đã thực hiện	Hợp đồng	1	3	2
	- Trong nước - Với nước ngoài		1 0	2 1	1 1
	Tổng giá trị	Triệu đồng	120	1,070	950
6	Số sinh viên tham gia NCKH	Người	0	32	32
7	Số đề tài NCKH của SV được công nhận	Đề tài	0	96	96

Số liệu thống kê cho thấy:

Tổng số GV tham gia NCKH đã tăng thêm 240 người. Tổng số giờ NCKH được thực hiện tăng thêm 77,456 giờ. Đặc biệt đã có 32 sinh viên được hướng dẫn tham gia NCKH đạt kết quả.

Những kết quả trên đây đã khẳng định tác dụng tích cực của chính sách. Vì vậy, chính sách này cần tiếp tục được hoàn thiện và áp dụng trong những năm tiếp theo tại các trường đại học trực thuộc Bộ Công thương.

### **Kết luận chương 3:**

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.

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 GV 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 04 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

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 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. 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 chiến lược phát triển 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 chiến lược phát triển 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 lý luận về quản lý ĐNGV theo tiếp cận quản lý NNL dựa vào CLPT nhà trường và tiếp cận NLĐN, 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 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 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 NL.

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. Thực hiện đồng bộ các giải pháp trên 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.
- Từng bước trao quyền trả lương của GV cho hiệu trưởng cơ sở giáo dục đại học.
- Có cơ chế hỗ trợ đối với các trường đại học mới thành lập trên cơ sở nâng cấp.
- Tạo hành lang pháp lý về cơ chế để các nhà trường có thể huy động các nguồn lực xã hội.

### **2.2. Đối với các trường đại học thuộc bộ Công thương**

- Tăng cường phân cấp, phân quyền trong phạm vi nhà trường.
- 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 HS 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 từng 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.

## **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.