

## LECTURER DEVELOPMENT POLICY AT UNIVERSITY OF SCIENCE, THAI NGUYEN UNIVERSITY: SITUATION AND SOLUTIONS

Nguyen Thanh Huyen

TNU - University of Sciences

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p><b>Received:</b> 21/10/2022</p> <p><b>Revised:</b> 06/12/2022</p> <p><b>Published:</b> 06/12/2022</p>	<p>Lecturers are an important factor in determining the existence and development of higher education institutions, including the University of Science, Thai Nguyen University. Understanding the policies of lecturer development at the University of Science in recent years, thereby, to propose solutions to improve the effectiveness of the University's policy of developing teaching staff is a matter of practical value. Through using methods of collecting and processing information and data; survey by questionnaires, in-depth interviews... the article has pointed out the actual situation of the policies of developing teaching staff at the University, which are implemented through activities of attraction and recruitment; training and retraining; assignment, evaluation; compensation and appreciation. This paper also analyzes and evaluates the situation to propose solutions to improving the effectiveness of the university's policies of developing teaching staff in the coming time. The research result of the article can serve as a reference for policy makers at the University of Science and those who are concerned.</p>
<p><b>KEYWORDS</b></p> <p>Lecturers</p> <p>Policy</p> <p>Development</p> <p>University of Sciences</p> <p>Thai Nguyen University</p>	

## CHÍNH SÁCH PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIẢNG VIÊN Ở TRƯỜNG ĐẠI HỌC KHOA HỌC, ĐẠI HỌC THÁI NGUYÊN: THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP

Nguyễn Thanh Huyền

Trường Đại học Khoa học - ĐH Thái Nguyên

THÔNG TIN BÀI BÁO	TÓM TẮT
<p><b>Ngày nhận bài:</b> 21/10/2022</p> <p><b>Ngày hoàn thiện:</b> 06/12/2022</p> <p><b>Ngày đăng:</b> 06/12/2022</p>	<p>Đội ngũ giảng viên là nhân tố giữ vai trò quan trọng quyết định sự tồn tại, phát triển của các cơ sở giáo dục đại học, trong đó có Trường Đại học Khoa học, Đại học Thái Nguyên. Việc tìm hiểu về chính sách phát triển đội ngũ giảng viên tại Trường Đại học Khoa học trong thời gian qua, từ đó đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả chính sách phát triển đội ngũ giảng viên của nhà trường là vấn đề có giá trị thực tiễn. Qua việc sử dụng các phương pháp thu thập, xử lý thông tin, số liệu; điều tra bằng bảng hỏi, phỏng vấn sâu... bài viết đã nêu lên thực trạng chính sách phát triển đội ngũ giảng viên tại nhà trường được triển khai qua các hoạt động thu hút, tuyển dụng; đào tạo, bồi dưỡng; sử dụng, đánh giá; đãi ngộ, tôn vinh giảng viên; Bài viết cũng phân tích, đánh giá để đưa ra những giải pháp góp phần nâng cao hiệu quả chính sách phát triển đội ngũ giảng viên của nhà trường trong thời gian tới. Kết quả nghiên cứu của bài viết có thể làm tài liệu tham khảo cho các chủ thể ban hành chính sách tại Trường Đại học Khoa học và những người quan tâm.</p>
<p><b>TỪ KHÓA</b></p> <p>Giảng viên</p> <p>Chính sách</p> <p>Phát triển</p> <p>Trường Đại học Khoa học</p> <p>Đại học Thái Nguyên</p>	

DOI: <https://doi.org/10.34238/tnu-jst.6728>

Email: [huyennt@mus.edu.vn](mailto:huyennt@mus.edu.vn)

## 1. Giới thiệu

“Giáo viên là yếu tố duy nhất quan trọng nhất của hệ thống giáo dục, vì vậy cần tạo ra giáo viên chất lượng cao trong thế giới ngày nay” [1]. Trong đó, đội ngũ giảng viên (ĐNGV) là nhân tố giữ vai trò quyết định sự tồn tại, phát triển của hệ thống giáo dục đại học, bởi giáo dục đại học là nơi đào tạo và là nguồn cung cấp nhân lực có trình độ, cần thiết cho mọi lĩnh vực của đời sống xã hội. Với mục tiêu chung xây dựng và duy trì ĐNGV đủ về số lượng với quy mô, cơ cấu hợp lý, đảm bảo nâng cao trình độ, chất lượng và phẩm chất đáp ứng yêu cầu phát triển, hội nhập quốc tế của hệ thống giáo dục đại học theo định hướng chung của Đảng, Nhà nước nhằm phát triển toàn diện giáo dục, hệ thống chính sách phát triển ĐNGV đã được ban hành và ngày càng hoàn thiện. Đây cũng là vấn đề được nhiều người quan tâm nghiên cứu trên nhiều chiều cạnh. Nghiên cứu chung về chính sách phát triển ĐNGV hầu hết triển khai theo hướng tìm hiểu thực trạng chính sách phát triển ĐNGV, đánh giá, phân tích nguyên nhân của các hạn chế, qua đó, đề xuất khung chính sách phát triển ĐNGV các trường đại học ngoài công lập [2] hoặc đề xuất giải pháp về chính sách phát triển ĐNGV các trường đại học công lập nhằm đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục đại học [3]. Bên cạnh đó, có nhiều nghiên cứu đi sâu vào từng nội dung cụ thể trong chính sách phát triển ĐNGV. Cụ thể, đối với các nghiên cứu về công tác quy hoạch tập trung làm rõ thực trạng ĐNGV của một cơ sở giáo dục đại học cụ thể và thực trạng xây dựng kế hoạch, quy hoạch phát triển ĐNGV, qua đó đưa ra giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quy hoạch ĐNGV đến năm 2020 [4]. Các nghiên cứu về công tác thu hút, tuyển dụng giảng viên (GV) đưa ra các giải pháp nhằm thu hút, tạo nguồn giảng viên, tuyển chọn giảng viên [5]; trong đó xu thế tự chủ trong tuyển dụng giảng viên được nhấn mạnh [6]. Các nghiên cứu về hoạt động đào tạo, bồi dưỡng, phát triển ĐNGV cũng tìm hiểu thực trạng công tác đào tạo, phát triển ĐNGV trong các trường đại học, qua phân tích, đánh giá để đưa ra giải pháp tập trung đổi mới công tác đào tạo, bồi dưỡng theo hướng chuẩn hoá và hiện đại hoá [7], hay đề ra các giải pháp hoàn thiện chính sách đào tạo và phát triển ĐNGV về trình độ chuyên môn, ngoại ngữ, tin học, năng lực giảng dạy, nghiên cứu khoa học [8]. Các nghiên cứu về hoạt động đánh giá giảng viên đã đưa ra một số giải pháp đánh giá GV theo năng lực làm việc, kết quả thực hiện nhiệm vụ phù hợp với vị trí việc làm trong các trường đại học công lập ở Việt Nam [9], đồng thời nhấn mạnh vào việc xây dựng các tiêu chí đánh giá GV trên các lĩnh vực: giảng dạy, nghiên cứu khoa học, phục vụ cộng đồng [10], thu nhập, mối quan hệ trong công việc, sự ghi nhận của xã hội có tác động mạnh mẽ tới động lực làm việc của ĐNGV [11]. Các kết quả nghiên cứu trên giúp tác giả có cái nhìn đa chiều và toàn diện hơn về hệ thống chính sách và hệ thống giải pháp phát triển ĐNGV. Tuy nhiên, nghiên cứu toàn diện về chính sách phát triển ĐNGV tại một trường đại học thuộc đại học vùng trung du, miền núi phía Bắc như Trường Đại học Khoa học (ĐHKH), Đại học Thái Nguyên (ĐHTN) thì chưa có nhiều nghiên cứu đề cập, đồng thời các nghiên cứu kể trên chưa làm rõ được đặc thù, tính chất công việc của ĐNGV để làm cơ sở đánh giá, triển khai các chính sách đãi ngộ, cụ thể là chính sách tiền lương đối với ĐNGV một cách phù hợp, gắn với vị trí công việc và hiệu quả làm việc. Đây cũng chính là khoảng trống mà bài viết sẽ nghiên cứu.

Trong những năm qua, Trường ĐHKH – ĐHTN đã ban hành và triển khai nhiều chính sách nhằm phát triển ĐNGV của Nhà trường. Mỗi mục tiêu phát triển ĐNGV đã được cụ thể hóa qua các chính sách quy hoạch, thu hút, tuyển dụng; đào tạo, bồi dưỡng; sử dụng, đánh giá và đãi ngộ, tôn vinh GV và đã đạt được những kết quả đáng ghi nhận. Tuy nhiên, trong quá trình triển khai thực hiện các chính sách không tránh khỏi những vấn đề còn tồn tại cần khắc phục. Vì vậy, qua việc thu thập, xử lý thông tin, số liệu; điều tra bằng bảng hỏi, phỏng vấn sâu... bài viết hướng tới việc tìm hiểu thực trạng chính sách phát triển ĐNGV tại Trường ĐHKH, qua đó có những đánh giá và đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả chính sách phát triển ĐNGV của nhà trường trong thời gian tới.

## 2. Phương pháp nghiên cứu

Trong bài viết, tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu tài liệu, thu thập thông tin qua sách, tạp chí, các thông tin khoa học về kết quả nghiên cứu có liên quan đã được công bố; các văn bản về chính

sách phát triển ĐNGV của Trường ĐHKH. Trên cơ sở đó, tác giả tiến hành phân tích, tổng hợp, hệ thống hóa, khái quát hóa các tài liệu, thông tin thu thập được làm cơ sở nghiên cứu, luận giải vấn đề.

Tác giả cũng tiến hành khảo sát, quan sát tại địa bàn nghiên cứu để thu thập các thông tin phục vụ cho việc trình bày các luận cứ khoa học như quan sát về môi trường, điều kiện làm việc của giảng viên...

Phương pháp phỏng vấn được thực hiện qua các cuộc gặp gỡ, trao đổi với 07 GV giữ chức vụ quản lý và 32 GV để làm sáng tỏ từng nội dung chính sách cụ thể, cũng như đánh giá về chính sách phát triển ĐNGV của Trường ĐHKH.

Đồng thời, tác giả thực hiện phương pháp điều tra bằng bảng hỏi qua hình thức phát phiếu khảo sát trực tiếp đến các đối tượng với kết quả thu về 17 phiếu dành cho GV giữ chức vụ quản lý từ phó trưởng bộ môn trở lên, 82 phiếu dành cho GV. Mục đích nhằm tìm hiểu sự hiểu biết của các đối tượng về chính sách phát triển ĐNGV, mức độ hài lòng và đánh giá của các đối tượng về việc thực hiện chính sách phát triển ĐNGV tại Trường ĐHKH.

Qua các số liệu, thông tin thu thập được, tác giả tiến hành phân tích, tổng hợp, xử lý thông tin, dữ liệu thu thập. Đối với nguồn dữ liệu thứ cấp, nghiên cứu sử dụng số liệu thống kê đã được công bố từ những nguồn chính thức trên trang web, qua các báo cáo của nhà trường. Đối với nguồn dữ liệu sơ cấp, nghiên cứu tiến hành nhập dữ liệu qua phần mềm Microsoft Excel và kết quả được cụ thể hóa qua các bảng số liệu, sơ đồ, biểu đồ góp phần làm sáng tỏ vấn đề nghiên cứu. Từ kết quả tổng hợp, phân tích dữ liệu, thông tin thu thập được giúp tác giả làm rõ hơn về nội dung chính sách phát triển ĐNGV và việc thực hiện chính sách phát triển ĐNGV tại Trường ĐHKH, tạo cơ sở cho việc xây dựng các giải pháp khả thi nhằm hoàn thiện chính sách phát triển ĐNGV của nhà trường trong thời gian tới.

### 3. Kết quả và bàn luận

Chất lượng giáo dục đại học bị chi phối bởi nhiều yếu tố, trong đó, khâu then chốt để nâng cao chất lượng giáo dục của mọi nhà trường đại học là phải đảm bảo về số lượng, cơ cấu và chuẩn hóa chất lượng ĐNGV. Theo đó, có thể hiểu: *chính sách phát triển ĐNGV là hệ thống các quyết định có liên quan của các chủ thể được trao quyền trong việc xác định mục tiêu, định hướng, đưa ra giải pháp và công cụ thực hiện nhằm xây dựng ĐNGV đảm bảo quy mô, cơ cấu, chất lượng, đáp ứng định hướng phát triển của hệ thống giáo dục đại học, yêu cầu của xã hội.*

#### 3.1. Thực trạng chính sách phát triển đội ngũ giảng viên

##### 3.1.1. Chính sách quy hoạch, thu hút, tuyển dụng giảng viên

###### \* Quy hoạch giảng viên

Quy hoạch ĐNGV giữ vai trò rất quan trọng vì công tác quy hoạch là cơ sở để đề ra được các chiến lược về thu hút, tuyển dụng GV, là tiền đề để xác định đối tượng, nội dung đào tạo, bồi dưỡng GV theo vị trí việc làm, qua đó duy trì được đội ngũ GV đủ về số lượng và đảm bảo về chất lượng.

Trong Kế hoạch chiến lược phát triển Trường ĐHKH giai đoạn 2017 – 2020 và tầm nhìn đến năm 2025, nhà trường xác định chỉ tiêu phát triển đội ngũ giai đoạn 2017-2020 phấn đấu đạt 350 cán bộ, viên chức, trong đó có 255 cán bộ giảng dạy; 11 giáo sư (GS), phó giáo sư (PGS) (3,8%); 128 tiến sĩ (TS) (22%). Tính đến tháng 7/2020, tổng số viên chức, người lao động của nhà trường là 306 người, trong đó, giảng viên là 215 người (06 PGS (2,8%), 85 TS (39,5%)). 100% ĐNGV đạt chuẩn trình độ tin học, ngoại ngữ theo quy định. Như vậy, số lượng giảng viên có trình độ TS đạt tỉ lệ 39,5% cao hơn kế hoạch đặt ra là 22%. Dựa trên kết quả thực tế, phân tích bối cảnh, điều kiện của trường, năm 2020, nhà trường ban hành Kế hoạch chiến lược phát triển Trường ĐHKH giai đoạn 2020 – 2025 và tầm nhìn đến năm 2030, trong đó xác định đến năm 2030, tổng số người làm việc tại trường khoảng 300 người, trong đó giảng viên chiếm từ 79-80%; số lượng giảng viên có học vị TS chiếm 50-60% so với tổng số giảng viên, trong đó có 10% học hàm GS, PGS. Theo kết quả phỏng vấn, 39/39 ý kiến (100%) cho rằng tỉ lệ giảng viên có trình độ TS đạt 50–60% ĐNGV vào năm 2030 của Nhà trường có thể đạt được vào năm 2030.

*\* Thu hút, tuyển dụng giảng viên:*

GV tại các cơ sở giáo dục đại học (CSGDĐH) được quy định là viên chức theo Luật Viên chức 2010, đồng thời phải chịu ràng buộc theo các quy định về chức danh, tiêu chuẩn, chế độ làm việc đối với giảng viên của Bộ Giáo dục và Đào tạo (GD&ĐT). Vì vậy, việc thu hút và tuyển dụng GV tại Trường ĐHKH cũng tuân theo các quy định chung. Hệ thống chính sách hiện hành về thu hút, tuyển dụng GV của nhà trường nhìn chung đã quy định rất rõ về tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp đối với GV làm căn cứ để tuyển dụng. 39/39 ý kiến phỏng vấn (100%) đánh giá quy trình tuyển dụng giảng viên tại Trường ĐHKH được thực hiện công khai, minh bạch, đúng quy định. Tuy nhiên, hiệu quả của hoạt động tuyển dụng không cao. Thực tế tại trường ĐHKH cho thấy, các ngành ngôn ngữ, ngành khoa học xã hội đang hạn chế về số lượng GV, nhu cầu về GV, GV có trình độ rất cao nhưng lại rất khó tuyển dụng. Trong giai đoạn 2017-2020, nhà trường tuyển được 13 GV, trong đó có 10 giảng viên có trình độ Thạc sĩ, 03 trợ giảng có trình độ đại học ở các ngành Trung Quốc học, Hàn Quốc học... Nguyên nhân chủ yếu của tình trạng này là do chính sách thu hút của nhà trường chưa đủ sức hấp dẫn các ứng viên, GV có trình độ (100% ý kiến khảo sát chỉ ra nguyên nhân này). Mặc dù nhà trường đã có chính sách hỗ trợ 50 triệu đồng đối với GV tuyển dụng có trình độ TS và 70 triệu đồng đối với GV có học hàm, nhưng điều này cũng chưa đủ sức thu hút đối với GV có trình độ cao, trong khi đòi hỏi về chuyên môn, kỹ năng, tiêu chuẩn đối với GV lại cao hơn so với các ngành nghề khác.

*3.1.2. Chính sách đào tạo, bồi dưỡng giảng viên*

Chính sách đào tạo và bồi dưỡng GV hướng tới mục tiêu nâng cao kiến thức, trình độ, năng lực, phẩm chất, kỹ năng cho GV. Để đạt được tỉ lệ 42,3% ĐNGV có học vị TS, học hàm PGS vào năm 2020, Ban giám hiệu nhà trường có nhiều chính sách khuyến khích GV về giảm giờ giảng dạy, đẩy mạnh nghiên cứu khoa học (NCKH), hợp tác quốc tế trong trao đổi GV với các cơ sở giáo dục đại học trong và ngoài nước, cùng sự nỗ lực ĐNGV trong việc nâng cao trình độ, nhằm đáp ứng được tiêu chuẩn nghề nghiệp giảng viên trong điều kiện mới. Giai đoạn 2016-2020, nhà trường đã ký 16 văn bản ghi nhớ hợp tác với các đối tác quốc tế đến từ nhiều quốc gia, cử hơn 200 lượt GV ra nước ngoài học tập, nghiên cứu ngắn hạn, tham dự hội thảo, hội nghị.

Về đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn: Trong giai đoạn 2016-2020, Trường ĐHKH đã cử đi học nghiên cứu sinh là 23 GV (trong đó, trong nước 14 GV, nước ngoài 09 GV). Tuy nhiên, tỉ lệ GV có học hàm PGS còn thấp, không có GV có học hàm GS; số lượng TS nhiều nhưng không tập trung vào các ngành mũi nhọn. Kết quả khảo sát cho thấy, 32/32 GV được phỏng vấn nhận định GV chủ động học tập nâng cao trình độ. Việc xác định nhu cầu đào tạo theo nguyện vọng cá nhân mà chưa gắn với định hướng phát triển của cơ sở giáo dục đại học (CSGDĐH) tất yếu dẫn đến tình trạng vừa thừa, vừa thiếu nhân lực trình độ cao, không phát huy được nội lực của ĐNGV trong mỗi CSGDĐH, gây lãng phí nguồn lực. Trong khi kinh phí học tập, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn 100% do GV tự túc. Đây thực sự là một rào cản đối với GV trong việc học tập nâng cao trình độ, nhất là đối với GV trẻ khi nền tảng kinh tế chưa thực sự vững vàng, ràng buộc bởi công việc gia đình.

Về NCKH: Trường ĐHKH có nhiều chính sách khuyến khích, hỗ trợ nhằm phát triển hoạt động NCKH và chuyển giao công nghệ. Nhà trường đã xây dựng các kế hoạch hoạt động khoa học và công nghệ hàng năm và 5 năm; xây dựng các quy trình quản lý khoa học; xây dựng các cơ chế, chính sách hỗ trợ đề tài, dự án... Tuy nhiên, các đề tài, công trình công bố quốc tế thuộc khối ngành khoa học xã hội chưa có nhiều; số lượng đề tài, dự án gắn với địa phương, doanh nghiệp còn ít và nguồn thu từ NCKH còn hạn chế.

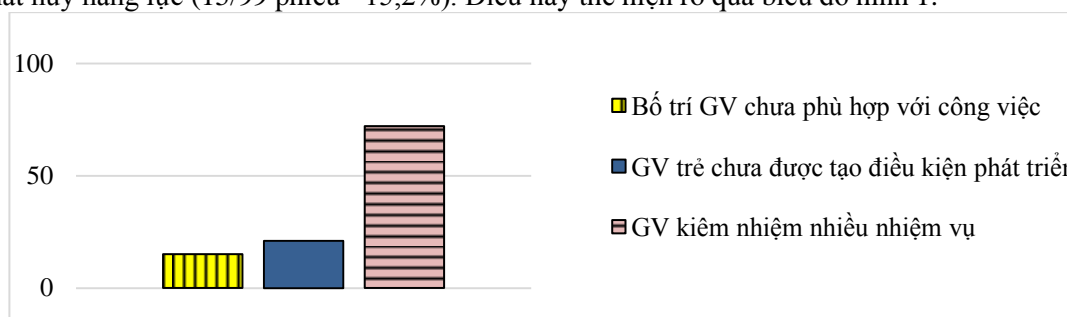
*3.1.3. Chính sách sử dụng và đánh giá giảng viên*

Để sử dụng đội ngũ GV phù hợp với nhiệm vụ, phát huy được năng lực, phẩm chất, đòi hỏi phải có sự hiểu biết và đánh giá đúng về GV nhằm xác định rõ kết quả, mức độ hoàn thành nhiệm vụ của GV trong quá trình thực thi nhiệm vụ.

*\* Sử dụng ĐNGV:* Nhà trường thực hiện phân quyền quản lý cho các đơn vị trực tiếp sử dụng GV. Tuy nhiên với quy mô tuyển sinh đại học có xu hướng giảm xuống, dẫn đến việc GV thiếu

việc làm, không thực hiện đủ các nhiệm vụ giảng dạy, NCKH. Do đó, Trường ĐHKH áp dụng cơ chế GV một số ngành không tuyển sinh được tạm thời luân chuyển vị trí công tác, điều chuyển tăng cường, bổ sung thực hiện các công việc của chuyên viên trong những thời gian nhất định như công tác thanh tra, công tác khảo thí, tuyển sinh... Đồng thời, GV phải kiêm nhiệm nhiều nhiệm vụ một lúc như giáo viên chủ nhiệm kiêm cố vấn học tập hay trợ lý các mảng đào tạo, khảo thí, NCKH và tham gia công tác Đoàn, Hội...

Qua kết quả khảo sát đánh giá những tồn tại trong chính sách sử dụng GV ở Trường ĐHKH, phần lớn các ý kiến đều cho rằng GV hiện nay phải kiêm nhiệm nhiều nhiệm vụ (72/99 phiếu - 72,7%); bố trí công việc chưa phù hợp (21/99 phiếu - 21,2%); GV trẻ chưa được tạo điều kiện phát triển (15/99 phiếu - 15,2%). Điều này thể hiện rõ qua biểu đồ hình 1:



**Hình 1.** Những tồn tại trong công tác sử dụng ĐNGV

Bên cạnh đó, qua phỏng vấn 3/7 viên chức quản lý, có ý kiến cho rằng nhà trường chưa xây dựng được ĐNGV kế cận những GV đầu ngành, GV có bề dày trong NCKH và kinh nghiệm trong công tác quản lý. 23/32 GV được phỏng vấn cho rằng việc quy định giờ giảng dạy, NCKH như nhau cho các GV, không phân biệt GV mới hay giảng viên lâu năm đã tạo ra áp lực cho GV trẻ.

\* *Đánh giá GV:* Tiêu chuẩn đánh giá và cách đánh giá GV đã có những quy định chung của Nhà nước, ĐHTN, vì vậy, việc đánh giá GV tại Trường ĐHKH cũng được thực hiện đúng theo quy trình, qua bản đăng ký kế hoạch hàng năm và đánh giá viên chức sau mỗi năm học. Hiện nay, kết quả đánh giá viên chức tại Trường ĐHKH được xem là một tiêu chí quan trọng để xét các khoản ưu đãi vật chất của nhà trường. Bên cạnh đó, nhà trường cũng khuyến khích các tổ chuyên môn chủ động tổ chức các hoạt động đánh giá chuyên môn, năng lực giảng dạy qua các đợt dự giờ, thông giảng... Ngoài ra, nhà trường còn sử dụng kênh đánh giá từ người học qua hình thức trực tuyến trước khi vào xem điểm các học phần.

Theo kết quả khảo sát, 99/99 ý kiến nhất trí việc đánh giá ĐNGVĐH diễn ra đúng quy trình, công khai (100%); 63/99 ý kiến cho rằng kết quả đánh giá phản ánh đúng năng lực của GVĐH (63,6%), nhưng vẫn có ý kiến cho rằng, việc đánh giá GVĐH chưa thực sự phản ánh được chính xác năng lực, hiệu quả làm việc của GVĐH; đánh giá vẫn còn hình thức (36/99 phiếu - 36,4%).

#### 3.1.4. Chính sách đãi ngộ, tôn vinh giảng viên

Nghề giáo là một nghề cao quý, được xã hội coi trọng bởi ý nghĩa quan trọng của việc “trồng người”. Vì vậy, chế độ đãi ngộ đối với nhà giáo nói chung và GV nói riêng cần phải được quan tâm một cách đúng mực, trong đó tiền lương, phụ cấp đối với GV cần được trả ở mức tương xứng.

\* *Về tiền lương:* GV là viên chức, cho nên đến hiện tại GV vẫn được xếp theo Bảng lương chuyên môn, nghiệp vụ đối với cán bộ, viên chức trong các đơn vị sự nghiệp của nhà nước. Có thể nói “hệ thống lương vận hành trong hệ thống giáo dục đều được ước lượng từ công lao động của nhân lực làm trong lĩnh vực hành chính sự nghiệp” [12], đang đánh đồng giữa GV với nhân lực hành chính thông thường. Hiện tại lương của GV được xếp theo ngạch viên chức loại A với mức khởi điểm bậc 1 là 2,34 (cử nhân) và bậc 2 là 2,67 (thạc sĩ) không cao hơn các ngành nghề khác. Khoảng cách giữa các bậc lương quá dài, đối với GV đi từ bậc đầu đến bậc cuối cùng trong thang lương (bậc 9) là 27 năm, đối với GV chính (8 bậc) là 24 năm và đối với GV cao cấp (6 bậc)

là 18 năm. Trong khi đòi hỏi về trình độ lại cao hơn so với các ngành nghề khác trong cùng một bảng lương, GV đòi hỏi trình độ thạc sĩ trở lên trong khi các ngành nghề khác chỉ đòi hỏi trình độ cử nhân. Theo kết quả phỏng vấn 32/32 GV (100%) và 82/99 ý kiến khảo sát (81,8%) cho rằng mức lương đối với GV hiện nay còn thấp, chưa tương xứng với yêu cầu về trình độ, vị trí vai trò của nghề đối với xã hội.

\* *Về phụ cấp*: Trường ĐHKH thực hiện đúng quy định về phụ cấp chức vụ lãnh đạo, phụ cấp ưu đãi, phụ cấp thâm niên... Ngoài ra, để giữ chân GV có trình độ cao, nhà trường thực hiện hỗ trợ 3,6 triệu đồng/năm đối với GV có trình độ TS; PGS: 5,4 triệu đồng/năm; GS: 7,2 triệu đồng/năm. Đồng thời, nhà trường căn cứ vào nguồn thu mỗi năm để xác định khoản thu nhập tăng thêm đối với cán bộ, GV dao động từ 500.000đ - 1.000.000đ/tháng. Đây có thể nói là sự nỗ lực của nhà trường trong việc giữ chân GV có trình độ, cải thiện thu nhập của ĐNGV trong bối cảnh tuyển sinh khó khăn như hiện nay.

\* *Về thi đua, khen thưởng*: GV là viên chức nên cũng chịu sự quy định của các văn bản về thi đua, khen thưởng nói chung như: Luật Thi đua, khen thưởng số 15/2003/QH11 và các nghị định, thông tư hướng dẫn. 99/99 ý kiến khảo sát (100%) đánh giá công tác thi đua, khen thưởng của nhà trường được thực hiện đúng quy trình, công khai, minh bạch.

\* *Về tôn vinh GV*: Trong giai đoạn 2016 - 2020, Trường ĐHKH có 15 GV được phong hàm PGS. 99/99 ý kiến khảo sát (100%) đều đánh giá việc xét tặng các danh hiệu, phong hàm GS, PGS ở Trường ĐHKH được thực hiện đúng quy trình, quy định, chính xác và khách quan.

### 3.2. Đánh giá về chính sách phát triển đội ngũ giảng viên

Qua tìm hiểu thực trạng chính sách phát triển GV tại Trường ĐHKH có thể thấy sự nỗ lực của nhà trường trong công tác quy hoạch GVĐH đảm bảo đủ số lượng với cơ cấu giới tính hợp lý, đặt ra các chỉ tiêu để chuẩn hóa trình độ của ĐNGVĐH về mọi mặt, động viên khuyến khích, hỗ trợ GVĐH trong công tác học tập nâng cao trình độ, NCKH và có những chính sách tôn vinh những GVĐH có nhiều cống hiến. Bên cạnh kết quả đạt được, chính sách phát triển GV của Trường ĐHKH cũng tồn tại nhiều hạn chế cần khắc phục:

*Thứ nhất*, về chính sách quy hoạch, thu hút, tuyển dụng GV: Việc quy hoạch đội ngũ chưa xác định trọng điểm cho khối ngành cần phải phát triển đội ngũ, vì vậy dẫn đến tình trạng ngành thừa ngành thiếu GV có trình độ; Chính sách thu hút chưa đủ sức hấp dẫn, dẫn đến việc không tuyển được GV có trình độ các ngành ngôn ngữ nước ngoài, du lịch...

*Thứ hai*, về chính sách đào tạo, bồi dưỡng ĐNGVĐH: Việc xác định các chỉ tiêu về đào tạo, bồi dưỡng trình độ cho đội ngũ GV chưa gắn với chiến lược phát triển, chủ yếu xuất phát từ nhu cầu cá nhân dẫn đến lãng phí nguồn lực, hiệu quả thấp.

*Thứ ba*, về chính sách sử dụng GV: GV phải kiêm nhiệm nhiều nhiệm vụ dẫn đến hạn chế trong công tác chuyên môn; chưa xây dựng được ĐNGVĐH kế cận, chuyển giao kinh nghiệm, tri thức của những giảng viên đầu ngành.

*Thứ tư*, về chính sách đánh giá GV: Chưa xây dựng được bộ tiêu chí đánh giá mang tính đặc thù của GV, việc đánh giá còn hình thức.

*Thứ năm*, về chính sách đãi ngộ đối với GV: Việc hỗ trợ chức danh chưa cao do tiềm lực tài chính hạn chế, nhiều chính sách hỗ trợ đối với GV trong học tập, bồi dưỡng đã không được duy trì.

Những hạn chế trên là nguyên nhân khiến cho chính sách phát triển GV ở Trường ĐHKH không đạt được kết quả như kỳ vọng. Vì vậy, để nâng cao hiệu chính sách phát triển ĐNGVĐH cần phải khắc phục những hạn chế, bắt cập trong từng chính sách cụ thể, qua đó giúp cho chính sách phát triển ĐNGVĐH được thực hiện một cách đồng bộ và có hiệu quả.

### 3.3. Giải pháp nâng cao hiệu quả chính sách phát triển đội ngũ giảng viên

#### 3.3.1. Về quy hoạch đội ngũ giảng viên

\* *Mục tiêu*: Quy hoạch đội ngũ GV hướng tới sự hợp lý trong cơ cấu, đáp ứng đủ số lượng và nâng cao chất lượng, phù hợp với chiến lược phát triển của nhà trường.

\* *Nội dung*: Quy hoạch đội ngũ GV phải đảm bảo tính chiến lược và khả thi dựa trên quy mô tuyển sinh, quy mô đào tạo; Quy hoạch phát triển ĐNGVĐH cân đối về cơ cấu giới tính, độ tuổi, thâm niên, trình độ đào tạo của ĐNGVĐH giữa các ngành đào tạo.

\* *Cách thức tiến hành*:

- Đối với chính sách quy hoạch đội ngũ GV, cần xây dựng quy hoạch tổng thể, dài hạn cho việc phát triển đội ngũ GV trong nhà trường dựa trên nhu cầu, vị trí việc làm của từng đơn vị.

- Việc xác định mục tiêu kế hoạch đặt ra phải căn cứ vào tiềm lực, điều kiện của nhà trường.

### 3.3.2. Về thu hút, tuyển dụng giảng viên

\* *Mục tiêu*: Thu hút và tuyển dụng GV nhằm đáp ứng yêu cầu về số lượng, cơ cấu và chất lượng đội ngũ GV đã đặt ra trong công tác quy hoạch để nâng cao chất lượng đào tạo, uy tín, vị thế của nhà trường.

\* *Nội dung*: Xây dựng chính sách thu hút với điều kiện làm việc hiện đại, môi trường làm việc thuận lợi cho hoạt động giảng dạy và nghiên cứu của GV, thu nhập xứng đáng, cơ hội thăng tiến tốt... để tuyển dụng được ĐNGVĐH đảm bảo về số lượng và chất lượng.

\* *Cách thức tiến hành*:

- Đa dạng hóa hình thức thu hút, không nhất thiết phải tuyển dụng GV mà có thể tận dụng nguồn lực chung trong toàn ĐHTN, thỉnh giảng các GV đầu ngành, chuyên gia trong và ngoài nước về trao đổi, hợp tác theo từng chuyên đề, nội dung môn học, điều này vừa tiết kiệm chi phí tuyển dụng, vừa giúp ĐNGV hiện có được làm việc với các chuyên gia, GV đầu ngành, mở ra cơ hội học tập, hợp tác cùng phát triển.

- Tăng cường tính tự chủ cho các khoa chuyên môn trong việc xác định nội dung, hình thức thi tuyển phù hợp với yêu cầu chuyên môn của vị trí tuyển dụng.

### 3.3.3. Về đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giảng viên

\* *Mục tiêu*: Đào tạo và bồi dưỡng nhằm trang bị, củng cố, nâng cao trình độ, kiến thức, kỹ năng, phẩm chất cho đội ngũ GV theo tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp và đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của giáo dục đại học, phù hợp với chiến lược phát triển của nhà trường.

\* *Nội dung*: Đào tạo, bồi dưỡng GV dựa trên quy hoạch, có tổ chức và mang tính trọng điểm qua xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng ĐNGVĐH; xây dựng bộ chuẩn năng lực đối với GV và có cơ chế tạo điều kiện cho GV học tập nâng cao trình độ chuyên môn toàn diện.

\* *Cách thức tiến hành*:

- Chuyển từ đào tạo theo “*cung*” (đào tạo những gì cơ sở đào tạo có, giảng viên có) sang đào tạo theo “*cầu*” (đào tạo theo nhu cầu của khách hàng, của xã hội); cụ thể, việc xác định đối tượng, nội dung đào tạo cần xuất phát từ nhu cầu 3 bên cá nhân - nhà trường - xã hội để tránh lãng phí nguồn lực.

- Đẩy mạnh hợp tác trong và ngoài nước trong quá trình đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ cho đội ngũ GV. Cần thu hút sự tham gia của doanh nghiệp, viện nghiên cứu trong việc xây dựng chương trình đào tạo để tăng tính thực tế, ứng dụng.

- Xây dựng bộ chuẩn năng lực đối với GV nhằm phát triển GV toàn diện về mọi mặt: Năng lực giảng dạy, năng lực nghiên cứu khoa học, uy tín cá nhân, phẩm chất nghề nghiệp và mối quan hệ xã hội. Thường xuyên bồi dưỡng ĐNGVĐH có kỹ năng về công nghệ và phương pháp sư phạm để thực hiện chuyển đổi số, bao gồm phương pháp giảng dạy bằng phương thức vận hành các công cụ/môi trường số, cách thức biên soạn tài liệu số, xây dựng bài giảng tương tác, tổ chức các khóa huấn luyện giảng dạy với công nghệ, giảng dạy theo mô hình kết hợp, huấn luyện sử dụng công cụ và nền tảng số, tăng cường xây dựng ĐNGVĐH đáp ứng yêu cầu đào tạo và NCKH trong bối cảnh chuyển đổi số.

- Có chính sách khuyến khích ĐNGVĐH tự học, tự nghiên cứu nhằm nâng cao năng lực chuyên môn, năng lực NCKH và các kiến thức bổ trợ khác (ngoại ngữ, tin học, nghiệp vụ sư phạm...); tạo điều kiện cho ĐNGVĐH đi thực tập, thực tế, học tập kinh nghiệm tại các CSGDĐH có uy tín trong

và ngoài nước, trợ giảng cho các phó giáo sư, giáo sư đầu ngành, học chuyên tu, tu nghiệp tại nước ngoài để vừa nâng cao trình độ chuyên môn, đồng thời nâng cao trình độ ngoại ngữ.

#### 3.3.4. Về sử dụng giảng viên

\* *Mục tiêu:* Sử dụng đội ngũ GV phù hợp với vị trí việc làm, phát huy năng lực, sở trường của GV, tạo điều kiện tối đa cho GV phát huy được thế mạnh của mình trong việc thực hiện nhiệm vụ được giao.

\* *Nội dung:* Sử dụng GV có hiệu quả nhằm phát triển năng lực chuyên môn, NCKH; Giao quyền tự chủ cho các khoa/bộ môn trong việc sử dụng GV.

\* *Cách thức tiến hành:*

- Bố trí, sắp xếp, sử dụng ĐNGVĐH đúng người, đúng việc, tránh để GVĐH kiêm nhiệm quá nhiều nhiệm vụ; cần tạo điều kiện để GVĐH tập trung vào công tác chuyên môn, bồi dưỡng nâng cao trình độ và NCKH.

- Tạo dựng môi trường văn hóa tổ chức, trong đó GVĐH được tự chủ cao trong học thuật, có không gian cho sự sáng tạo, khuyến khích GVĐH học hỏi, giao lưu trao đổi kinh nghiệm trong hoạt động nghề nghiệp.

- Giao quyền tự chủ cho các khoa/bộ môn trong việc sử dụng, phân công công việc hợp lý nhằm phát huy sở trường, thế mạnh của mỗi GVĐH dưới sự giám sát của các cấp có thẩm quyền.

- Đa dạng hóa hình thức sử dụng giảng viên: biên chế, hợp đồng có thời hạn, thỉnh giảng tạo ra tính cạnh tranh trong công việc, tạo động lực cho sự phát triển. Trong thời đại công nghệ số có thể sử dụng số hóa tài liệu, giáo trình; xây dựng nền tảng chia sẻ tài nguyên giảng dạy và học tập theo cả hình thức trực tiếp và trực tuyến.

#### 3.3.5. Về đánh giá giảng viên

\* *Mục tiêu:* Đánh giá GV nhằm xem xét kết quả, mức độ hoàn thành công việc của GV, chỉ ra những ưu, khuyết điểm về năng lực chuyên môn, phẩm chất, thái độ, kỹ năng của GV trong quá trình thực hiện nhiệm vụ được giao.

\* *Nội dung:* Việc đánh giá GV phải công khai, minh bạch, khách quan và toàn diện theo quy trình và có hệ thống các tiêu chí đánh giá GV rõ ràng, phù hợp với nghề nghiệp.

\* *Cách thức tiến hành:*

- Xây dựng quy chế đánh giá ĐNGVĐH đảm bảo tính khoa học, tính hệ thống; kết quả đánh giá phản ánh đúng thực trạng, làm căn cứ điều chỉnh hoạt động quản lý đối với nhà quản lý và giúp GV điều chỉnh phát triển năng lực bản thân.

- Xây dựng kế hoạch kiểm tra, đánh giá với hình thức, mức độ đa dạng; kiểm tra, đánh giá thường xuyên, định kỳ, đột xuất qua dự giờ, qua báo cáo của các đoàn kiểm tra, của các bộ phận có liên quan.

- Huy động sự tham gia tối đa, có hiệu quả của các đối tượng như đồng nghiệp, người quản lý trực tiếp (trưởng bộ môn, trưởng khoa...) và đặc biệt cần phải coi sinh viên là một đối tượng đặc biệt quan trọng trong đánh giá GVĐH.

- Xây dựng tiêu chí đánh giá GVĐH mang tính đặc thù, toàn diện về mọi mặt trình độ chuyên môn, phẩm chất, kỹ năng... căn cứ vào tính chất, nhiệm vụ và mục tiêu của công việc.

#### 3.3.6. Về đãi ngộ đội ngũ giảng viên

\* *Mục tiêu:* Chính sách đãi ngộ GV nhằm chăm lo, phát triển đội ngũ GVĐH cả mặt tinh thần và vật chất, tạo điều kiện để GV phát huy năng lực, khả năng sáng tạo trong công việc.

\* *Nội dung:* Cần tạo môi trường làm việc lành mạnh cho GV; Tăng cường các chế độ ưu đãi đối với GV, nhất là GV có trình độ cao; Xây dựng chính sách tiền lương thỏa đáng, theo vị trí việc làm, phù hợp với tính chất và hiệu quả công việc theo kết quả đánh giá công việc.

\* *Cách thức tiến hành:*

- Tạo môi trường làm việc khoa học, dân chủ, khuyến khích GV phát huy tài năng cống hiến cho nhà trường. Cải thiện hạ tầng công nghệ (hệ thống mạng và hệ thống tính toán), thiết bị, phần mềm giảng dạy và học tập để GV phát huy được năng lực phục vụ cho mục tiêu chuyển đổi số trong nhà trường.



- Trả lương khuyến khích theo kết quả, hiệu quả công việc, đảm bảo sự công bằng, qua đó thúc đẩy bản thân GVĐH phải nỗ lực phát triển bản thân, tạo sự cạnh tranh lành mạnh trong nhà trường.
- Thực hiện khoán việc hoặc đấu thầu công việc, đặc biệt trong lĩnh vực NCKH, chuyển giao công nghệ để GVĐH có năng lực NCKH sẽ thu nhập cao hơn, khi thực hiện có chất lượng hiệu quả công việc.
- Phát huy tính tự chủ của khoa/bộ môn trong việc áp dụng những hình thức thưởng mang tính khuyến khích cao.

#### 4. Kết luận

Trong những năm qua, việc thực hiện chính sách phát triển ĐNGV của Trường ĐHKH đã đạt được những kết quả đáng ghi nhận như công tác quy hoạch ĐNGV phù hợp với tình hình thực tế, phát huy tiềm lực NCKH của nhà trường, có các chính sách thu hút và giữ chân GV có trình độ, có cơ chế giảm giờ giảng dạy, NCKH cho GV đi học tập nâng cao trình độ... Bên cạnh kết quả đạt được, chính sách phát triển ĐNGV của Trường ĐHKH cũng tồn tại nhiều hạn chế cần khắc phục như: chính sách thu hút GV nhất là GV có trình độ chưa hiệu quả, việc sử dụng giảng viên chưa hợp lý, chế độ đãi ngộ đối với GV còn hạn chế... Vì vậy, để nâng cao hiệu quả chính sách phát triển đội ngũ GV, nhà trường cần phải khắc phục những hạn chế, tồn tại như tuyển dụng GV đa dạng, linh hoạt, hiệu quả nhằm đáp ứng yêu cầu về số lượng, cơ cấu và chất lượng đội ngũ GV; công tác đào tạo, bồi dưỡng phải được xây dựng theo bộ chuẩn năng lực đối với đội ngũ GV, việc xác định nhu cầu đào tạo phải gắn với cá nhân – nhà trường và xã hội; xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá gắn với nhiệm vụ của GV làm căn cứ cho việc bố trí, sử dụng và đãi ngộ GV... qua đó giúp cho việc thực hiện chính sách phát triển ĐNGV của nhà trường được thực hiện một cách đồng bộ và có hiệu quả nhất. Kết quả nghiên cứu trên có thể mở ra một hướng nghiên cứu mới về đẩy mạnh tự chủ toàn diện trong các trường đại học trong thời gian tới.

#### TÀI LIỆU THAM KHẢO/ REFERENCES

- [1] L. Darling-Hammond and A. Lieberman, *Teacher Education Around the World: Changing Policies and Practices*. Publisher Taylor & Francis Ltd, 2012.
- [2] T. H. Do, *Policy on development of teaching staff at non-public universities*, Summary report of ministerial-level scientific projects, Code B 2007-37-38, Vietnam Institute of Educational Sciences, 2011.
- [3] T. T. T. Nguyen and H. T. Phuong, "Policy on developing teaching staff of public universities in Vietnam to meet the requirements of higher education reform," *Hai Phong University Journal of Sciences*, no. 37, pp. 33-40, 2019.
- [4] T. T. T. Dinh, "Planning to develop the teaching staff of Hai Phong University to 2020," *Vietnam Journal of Education*, no. 12, pp. 31-35, 2012.
- [5] T. T. H. Nguyen, "Building a team of lecturers in universities - Current situation and solutions," *VNU Journal of Science*, Hanoi, no. 28, pp. 110-116, 2012.
- [6] T. T. Ngo, "Autonomy to recruit lecturers – Trends of development," *Vietnam Journal of Education*, no. 326 (2nd period), pp. 15-17, 2014.
- [7] T. M. T. Dinh, "Building and developing university lecturers," *Vietnam Journal of Education*, no. 250 (session 2), pp. 03-05, 2012.
- [8] T. H. Nguyen and T. D. Nguyen, "Policy on training and developing teaching staff at University of Science - Thai Nguyen University," *Asia-Pacific Economic Review*, no. 488, pp. 44-46, 2017.
- [9] V. T. Pham and T. T. Nghiem, "Evaluation of lecturers according to their working capacity and results of performing tasks relevant to employment positions in public universities in Vietnam," *VNU Science Journal: Educational Research*, vol. 31, no. 2, pp. 40-49, 2015.
- [10] T. T. Nguyen, "Criteria for evaluating lecturers," *VNU Journal of Science, Social Sciences and Humanities*, no. 24, pp. 131-135, 2008.
- [11] T. T. Pham and T. H. Dang, "Factors affecting the working motivation of lecturers at Vietnam University of Forestry," *Journal of Forestry Science and Technology*, no. 3, pp. 84-93, 2018.
- [12] K. L. West and E. Mykerezi, "Teachers' unions and compensation: The impact of collective bargaining on salary schedules and performance pay schemes," *Economics of Education Review*, no. 30/1, pp. 99-108, 2011.