

**ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC GIÁO DỤC**  

---

**NGUYỄN THANH HUYỀN**

**PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIẢNG VIÊN Ở TRUNG TÂM GIÁO DỤC  
THỂ CHẤT VÀ THỂ THAO-ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI  
THEO TIẾP CẬN PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN LÝ GIÁO DỤC**

**HÀ NỘI –**

**ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC GIÁO DỤC**

**NGUYỄN THANH HUYỀN**

**PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIẢNG VIÊN Ở TRUNG TÂM GIÁO DỤC  
THỂ CHẤT VÀ THỂ THAO-ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI  
THEO TIẾP CẬN PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN LÝ GIÁO DỤC CHUYÊN NGÀNH:  
Quản lý giáo dục Mã số 60 14 01 14**

**Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. Đặng Bá Lãm**

## **HÀ NỘI –LỜI CẢM ƠN**

Trong thời gian học tập, nghiên cứu, khảo sát thực hiện đề tài “*Phát triển đội ngũ giảng viên ở Trung tâm Giáo dục Thể chất và Thể thao - Đại học Quốc gia Hà Nội theo tiếp cận nguồn nhân lực*”, tôi đã nhận được sự quan tâm giúp đỡ nhiệt tình, trách nhiệm và có hiệu quả của các thầy cô giáo, gia đình, bạn bè và đồng nghiệp.

Với tình cảm chân thành và kính trọng, tôi xin gửi lời cảm ơn đến Ban giám đốc, các thầy cô giáo và cán bộ quản lý Trung tâm Giáo dục Thể chất và Thể thao - Đại học Quốc gia Hà Nội đã nhiệt tình giảng dạy, hướng dẫn, tạo điều kiện cho tôi trong suốt quá trình học tập và nghiên cứu.

Đặc biệt, tôi xin được bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới GS. TS. Đặng Bá Lãm, người đã dành cho tôi những lời chỉ bảo ân cần cũng như những kiến thức uyên thâm và kinh nghiệm quý báu giúp tôi vững tin vượt qua mọi khó khăn, trở ngại trong quá trình nghiên cứu để hoàn thành luận văn này.

Tôi cũng xin chân thành cảm ơn sự ủng hộ, giúp đỡ quý báu, chân tình của các thầy cô giáo, bạn bè, đồng nghiệp đang làm việc tại các Bộ môn cũng như phòng ban chức năng và đặc biệt là gia đình đã động viên, tạo mọi điều kiện thuận lợi để tôi yên tâm học tập, nghiên cứu nhằm hoàn thành tốt luận văn này.

Mặc dù đã cố gắng, song do điều kiện nghiên cứu còn hạn chế, thời gian có hạn, luận văn chắc chắn không thể tránh khỏi những thiếu sót. Tôi rất mong nhận được sự giúp đỡ, chỉ bảo và trân trọng tiếp thu các ý kiến đóng góp của các nhà khoa học, các thầy cô giáo và đồng nghiệp để luận văn được hoàn thiện hơn.

*Hà Nội, ngày      tháng 11 năm 2015*

Tác giả

Nguyễn Thanh Huyền

## **DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT**

|               |                                                  |
|---------------|--------------------------------------------------|
| CBGD          | Cán bộ giảng dạy                                 |
| CBQL          | Cán bộ quản lý                                   |
| CNH-HĐH       | Công nghiệp hoá - hiện đại hoá                   |
| ĐHQGHN        | Đại học Quốc Gia Hà Nội                          |
| ĐK            | Điền kinh                                        |
| ĐNGV          | Đội ngũ giảng viên                               |
| GS, PGS       | Giáo sư, phó giáo sư                             |
| GV, GVC, GVCC | Giảng viên, giảng viên chính, giảng viên cao cấp |
| HSSV          | Học sinh, sinh viên                              |
| NCKH          | Nghiên cứu khoa học                              |
| QLGD          | Quản lý giáo dục                                 |
| GDTC          | Giáo dục Thể chất và Thể thao                    |
| TTGDTC&TT     | Trung tâm Giáo dục Thể chất và Thể thao          |

## MỤC LỤC

|                                                                                                    | Trang |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Lời cảm ơn                                                                                         | i     |
| Danh mục chữ viết tắt                                                                              | ii    |
| Mục lục                                                                                            | iii   |
| Danh mục bảng biểu                                                                                 | vi    |
| Danh mục sơ đồ, biểu đồ                                                                            | v     |
| MỞ ĐẦU                                                                                             | 1     |
| CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIẢNG VIÊN Ở TRUNG TÂM GIÁO DỤC THỂ CHẤT VÀ THỂ THAO | 6     |
| 1.1. Tổng quan các công trình nghiên cứu liên quan đến đề tài                                      | 6     |
| 1.1.1. <i>Ngoài nước</i>                                                                           | 6     |
| 1.1.2. <i>Trong nước</i>                                                                           | 7     |
| 1.2. Các khái niệm cơ bản                                                                          | 100   |
| 1.2.1. <i>Nguồn nhân lực xã hội</i>                                                                | 100   |
| 1.2.2. <i>Giảng viên</i>                                                                           | 13    |
| 1.2.1. <i>Đội ngũ giảng viên</i>                                                                   | 133   |
| 1.3. <i>Đội ngũ giảng viên Trung tâm Giáo dục Thể chất và Thể thao</i>                             | 144   |
| 1.4. Nội dung phát triển đội ngũ giảng viên theo tiếp cận phát triển nguồn nhân lực.               | 155   |
| 1.4.1. <i>Phát triển đội ngũ giảng viên</i>                                                        | 155   |
| 1.4.1.1. <i>Phát triển ĐNGV về số lượng:</i>                                                       | 155   |
| 1.4.1.2. <i>Phát triển ĐNGV về chất lượng</i>                                                      | 16    |
| 1.4.1.3. <i>Phát triển ĐNGV đồng bộ về cơ cấu</i>                                                  | 16    |
| 1.4.1.4. <i>Vai trò của đội ngũ giảng viên</i>                                                     | 18    |

|                                                                                                                              |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>1.4.2. Các nội dung phát triển đội ngũ giảng viên</i>                                                                     | <i>200</i> |
| <i>1.4.2.1. Kế hoạch hóa đội ngũ giảng viên</i>                                                                              | <i>200</i> |
| <i>1.4.2.2. Tuyển chọn giảng viên</i>                                                                                        | <i>211</i> |
| <i>1.4.2.3. Sử dụng đội ngũ giảng viên</i>                                                                                   | <i>222</i> |
| <i>1.4.2.4. Đánh giá đội ngũ giảng viên</i>                                                                                  | <i>222</i> |
| <i>1.4.2.5. Đào tạo - bồi dưỡng đội ngũ giảng viên</i>                                                                       | <i>244</i> |
| <i>1.4.2.6. Chế độ, chính sách đãi ngộ đối với đội ngũ giảng viên</i>                                                        | <i>255</i> |
| <i>1.5. Những nhân tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ giảng viên</i>                                                        | <i>26</i>  |
| <i>1.5.1. Người lãnh đạo</i>                                                                                                 | <i>26</i>  |
| <i>1.5.2. Môi trường làm việc và văn hóa tổ chức</i>                                                                         | <i>27</i>  |
| <b>Tiểu kết chương 1</b>                                                                                                     | <b>288</b> |
| <b>CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIẢNG VIÊN Ở TRUNG TÂM GIÁO DỤC THỂ CHẤT VÀ THỂ THAO ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI</b> | <b>29</b>  |
| <b>2.1. Giới thiệu tóm tắt về Trung tâm Giáo dục Thể chất và Thể thao</b>                                                    | <b>29</b>  |
| <i>2.1.1. Thông tin chung về đơn vị</i>                                                                                      | <i>29</i>  |
| <i>2.1.2. Chức năng</i>                                                                                                      | <i>311</i> |
| <i>2.1.3. Nhiệm vụ</i>                                                                                                       | <i>311</i> |
| <i>2.1.4. Cơ cấu tổ chức bộ máy</i>                                                                                          | <i>333</i> |
| <i>2.1.5. Một số thành tựu</i>                                                                                               | <i>344</i> |
| <b>2.2. Đội ngũ giảng viên trung tâm GDTC&amp;TT-ĐHQGHN</b>                                                                  | <b>37</b>  |
| <i>2.2.1. Nguồn nhân lực</i>                                                                                                 | <i>37</i>  |
| <i>2.2.2. Số lượng GV trung tâm</i>                                                                                          | <i>38</i>  |

|                                                                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.2.3. <i>Chất lượng</i>                                                                                                                | 400 |
| 2.2.3.1. <i>Về trình độ được đào tạo</i>                                                                                                | 400 |
| 2.2.4. <i>Cơ cấu</i>                                                                                                                    | 444 |
| 2.2.4.1. <i>Về cơ cấu độ tuổi</i>                                                                                                       | 444 |
| 2.2.4.2. <i>Về cơ cấu giới tính</i>                                                                                                     | 47  |
| 2.2.4.3. <i>Về cơ cấu ngạch viên chức</i>                                                                                               | 48  |
| 2.3. Thực trạng phát triển đội ngũ giảng viên trung tâm theo tiếp cận phát triển nguồn nhân lực                                         | 500 |
| 2.3.1. <i>Công tác lập kế hoạch phát triển đội ngũ giảng viên</i>                                                                       | 500 |
| 2.3.2. <i>Công tác tuyển chọn đội ngũ giảng viên</i>                                                                                    | 533 |
| 2.3.3. <i>Công tác sử dụng đội ngũ giảng viên</i>                                                                                       | 555 |
| 2.3.4. <i>Công tác đánh giá đội ngũ giảng viên</i>                                                                                      | 57  |
| 2.3.5. <i>Công tác đào tạo - bồi dưỡng đội ngũ giảng viên</i>                                                                           | 58  |
| 2.3.6. <i>Công tác thực hiện chế độ, chính sách đãi ngộ đối với đội ngũ giảng viên</i>                                                  | 600 |
| 2.4. Đánh giá chung về công tác phát triển đội ngũ giảng viên trung tâm theo tiếp cận phát triển nguồn nhân lực                         | 633 |
| 2.4.1. <i>Điểm mạnh</i>                                                                                                                 | 633 |
| 2.4.2. <i>Điểm yếu</i>                                                                                                                  | 633 |
| Tiểu kết chương 2                                                                                                                       | 655 |
| CHƯƠNG 3: BIỆN PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIẢNG VIÊN TRUNG TÂM GIÁO DỤC THỂ CHẤT VÀ THỂ THAO - ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI GIAI ĐOẠN 2015-2020 | 66  |
| 3.1. Nguyên tắc lựa chọn biện pháp                                                                                                      | 66  |



|                                                                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1.1. Nguyên tắc đảm bảo tính kế thừa                                                                            | 66  |
| 3.1.2. Nguyên tắc đảm bảo tính thực tiễn                                                                          | 66  |
| 3.1.3. Nguyên tắc đảm bảo tính khả thi                                                                            | 667 |
| 3.1.4. Nguyên tắc đảm bảo tính hiệu quả                                                                           | 667 |
| 3.2. Các biện pháp phát triển đội ngũ giảng viên Trung tâm Giáo dục Thể chất và Thể thao, Đại học Quốc gia Hà Nội | 667 |
| 3.2.1. Nâng cao nhận thức về vai trò, tầm quan trọng của công tác phát triển đội ngũ giảng viên                   | 667 |
| 3.2.2. Lập quy hoạch phát triển đội ngũ giảng viên                                                                | 700 |
| 3.2.3. Đổi mới công tác tuyển chọn và sử dụng đội ngũ giảng viên                                                  | 733 |
| 3.2.4. Tăng cường công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao phẩm chất, năng lực cho đội ngũ giảng viên                 | 77  |
| 3.2.5. Cải tiến công tác đánh giá đội ngũ giảng viên                                                              | 800 |
| 3.2.6. Đảm bảo chế độ, chính sách đãi ngộ và thực hiện các biện pháp thu hút đội ngũ giảng viên                   | 811 |
| 3.2.7. Xây dựng trung tâm thành tổ chức biết học hỏi, tạo dựng môi trường làm việc “chuyên nghiệp, thân thiện”    | 83  |
| 3.3. Mối quan hệ giữa các biện pháp để phát triển đội ngũ giảng viên                                              | 86  |
| Tiểu kết chương 3                                                                                                 | 88  |
| KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ                                                                                           | 889 |
| 1. Kết luận                                                                                                       | 889 |
| 2. Khuyến nghị                                                                                                    | 900 |
| DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO                                                                                       | 922 |

## **DANH MỤC BIỂU BẢNG**

|                                                                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Bảng 2.1. Số lượng cán bộ nhân viên của đơn vị tính đến tháng 6 năm 2015                                               | 38 |
| Bảng 2.2. Số lượng ĐNGV TTGDTC&TT -ĐHQGHN từ năm học 2010-2011 đến năm học 2014-2015 .....                             | 39 |
| Bảng 2.3. Số lượng ĐNGV GDTC theo chuyên ngành đào tạo từ năm học 2010-2011 đến năm học 2014-2015 .....                | 40 |
| Bảng 2.4. Trình độ được đào tạo của ĐNGV trung tâm GDTC&TT trong năm học 2010-2011 .....                               | 41 |
| Bảng 2.5. Trình độ được đào tạo của ĐNGV trung tâm GDTC&TT trong năm học 2014-2015 .....                               | 41 |
| Bảng 2.6. Sự phát triển trình độ được đào tạo của ĐNGV trung tâm GDTC&TT năm học 2010-2011 đến năm học 2014-2015 ..... | 42 |
| Bảng 2.7. Cơ cấu độ tuổi của ĐNGV TTGDTC&TT-ĐHQGHN năm học 2014-2015.....                                              | 45 |
| Bảng 2.8. Cơ cấu giới tính của ĐNGV TTGDTC&TT-ĐHQGHN .....                                                             | 47 |
| Bảng 2.9. Cơ cấu ngạch viên chức của ĐNGV TTGDTC&TT-ĐHQGHN .....                                                       | 48 |
| Bảng 2.10. Kết quả đánh giá công tác xây dựng kế hoạch phát triển ĐNGV TTGDTC&TT-ĐHQGHN .....                          | 50 |
| Bảng 2.11. Kết quả đánh giá công tác tuyển chọn ĐNGV TTGDTC&TT-ĐHQGHN.....                                             | 54 |
| Bảng 2.12. Kết quả đánh giá công tác sử dụng ĐNGV TTGDTC&TT-ĐHQGHN .....                                               | 56 |
| Bảng 2.13. Kết quả đánh giá công tác đánh giá ĐNGV TTGDTC&TT-                                                          |    |

ĐHQGHN

57

.....

|                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Bảng 2.14. Kết quả đánh giá công tác đào tạo, bồi dưỡng ĐNGV<br>TTGDTC&TT-ĐHQGHN                         | 58 |
| Bảng 2.15. Kết quả đánh giá công tác thực hiện chế độ, chính sách đối với<br>ĐNGV TTGDTC&TT –ĐHQGHN      | 62 |
| Bảng 3.1. Kết quả đánh giá tính cấp thiết của các biện pháp phát triển ĐNGV<br>TTGDTC&TT – ĐHQGHN        | 87 |
| Bảng 3.2. Kết quả đánh giá tính khả thi của các biện pháp phát triển ĐNGV<br>TTGDTC&TT - ĐHQGHN – ĐHQGHN | 88 |

## **DANH MỤC BIỂU ĐỒ, SƠ ĐỒ**

Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức hành chính của TTGDTC&TT ..... 33

Biểu đồ: 2.1. Sự phát triển đội ngũ giảng viên TTGDTC&TT-ĐHQGHN từ năm học 2010-2011 đến năm học 2014-2015 ..... 42

Biểu đồ: 2.2. Sự phát triển đội ngũ giảng viên trung tâm theo chuyên môn đào tạo từ năm học 2010-2011 đến năm học 2014-2015 ..... 43

Biểu đồ 2.3. Cơ cấu độ tuổi của ĐNGV TTGDTC&TT-ĐHQGHN năm học 2014-2015..... 45

## **MỞ ĐẦU**

### **1. Lý do chọn đề tài**

Thế kỉ XXI là thế kỉ phát triển như vũ bão của khoa học và công nghệ; kỉ nguyên của công nghệ thông tin và tự động hoá. Nền kinh tế thế giới phát triển mạnh mẽ theo xu thế hội nhập và toàn cầu hoá, từng bước chuyển dần sang nền kinh tế tri thức. Những biến đổi mạnh mẽ ấy đã tác động không nhỏ vào hệ thống các giá trị xã hội, đặc biệt là công tác giáo dục - đào tạo. Giải quyết thế nào cho hài hoà mối quan hệ giữa sự phát triển như vũ bão của khoa học công nghệ với những biểu hiện yếu kém về giáo dục - đào tạo để thực sự có được sự phát triển bền vững đang là vấn đề bức thiết của cả loài người.

Trong chiến lược phát triển kinh tế - xã hội 2011-2020 của Nghị quyết Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ XI 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 hoá, hiện đại hoá, xã hội hoá, dân chủ hóa và hội nhập quốc tế, trong đó, đổi mới cơ chế QLGD, phát triển đội ngũ giáo viên và CBQL là khâu then chốt. Tập trung nâng cao chất lượng giáo dục, đào tạo, coi trọng giáo dục đạo đức, lối sống, năng lực sáng tạo, kỹ năng thực hành, khả năng lập nghiệp”. Điều đó cho ta thấy, việc đầu tư cho giáo dục để nâng cao trình độ dân trí, đào tạo nguồn nhân lực có chất lượng cao của đất nước đã, đang được Đảng và Nhà nước ưu tiên hàng đầu.

Luật giáo dục 2005, đề án đổi mới giáo dục Đại học Việt Nam giai đoạn 2006 – 2020 đều nhấn mạnh vai trò, tầm quan trọng của đội ngũ nhà giáo đối với sự nghiệp giáo dục và đào tạo và đưa ra nhiều biện pháp để phát triển đội ngũ giáo viên về mọi mặt đáp ứng sự nghiệp phát triển giáo dục nước ta trong nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa. Những năm qua, nền giáo dục nước ta đã góp phần quan trọng trong việc nâng cao dân trí, đào tạo nguồn nhân lực, bồi dưỡng nhân tài phục vụ đắc lực cho công cuộc bảo vệ và xây dựng đất nước, nhưng so với yêu cầu công nghiệp hóa,

hiện đại hóa đất nước và xu thế hội nhập thế giới thì nền giáo dục nước nhà còn nhiều bất cập, chưa đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của xã hội phát triển.

Muốn tiếp tục thực hiện thành công sự nghiệp đổi mới của đất nước trong thời kỳ CNH, HĐH và hội nhập kinh tế quốc tế trước hết cần phải đổi mới, xây dựng nền giáo dục Việt Nam tiên tiến, hiện đại theo ba định hướng lớn: “chuẩn hóa, hiện đại hóa, xã hội hóa” bằng nhiều giải pháp trong đó giải pháp phát triển và nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo là quan trọng. Chỉ thị 40-CT/TW ngày 15/04/2004 của Ban Bí thư Trung ương Đảng về nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục đã chỉ rõ: “... Mục tiêu là xây dựng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục được chuẩn hoá, đảm bảo chất lượng, đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, đặc biệt chú trọng nâng cao bản lĩnh chính trị, phẩm chất, lối sống, lương tâm, tay nghề của nhà giáo; thông qua việc quản lý, phát triển đúng định hướng và có hiệu quả sự nghiệp giáo dục để nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực, đáp ứng những đòi hỏi ngày càng cao của sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước...” [2, tr.2]. Nghị quyết về giáo dục của Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam số 37/2004/QH11 nêu rõ: “Phải tập trung xây dựng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, đạt chuẩn về trình độ đào tạo”.

Hiện nay, vấn đề phát triển đội ngũ giảng viên ở các Trung tâm, nhà trường nói chung và Trung tâm Giáo dục Thể chất nói riêng đã có nhiều công trình nghiên cứu. Nhưng chưa có công trình nào nghiên cứu phát triển đội ngũ giảng viên ở Trung tâm Giáo dục Thể chất và Thể thao Đại học Quốc gia Hà Nội. Vì vậy, tác giả chọn đề tài **“Phát triển đội ngũ giảng viên ở Trung tâm Giáo dục Thể chất và Thể thao Đại học Quốc gia Hà Nội theo tiếp cận phát triển nguồn nhân lực”**.

## **2. Câu hỏi nghiên cứu**

Thực trạng công tác phát triển đội ngũ giảng viên ở TTGDTC&TT, ĐHQG Hà Nội như thế nào?

Các nguyên nhân dẫn đến hạn chế về công tác phát triển đội ngũ giảng viên ở TTGDTC&TT, ĐHQG Hà Nội nằm ở đâu?

Nên áp dụng các biện pháp nào để nâng cao hiệu quả công tác phát triển đội ngũ giảng viên ở TTGDTC&TT, ĐHQG Hà Nội?

### **3. Giả thuyết khoa học**

Trong thời gian qua, đội ngũ giảng viên Trung tâm Giáo dục Thể chất và Thể thao đã đáp ứng được các nhiệm vụ được giao. Song, đứng trước yêu cầu đổi mới của công tác đào sinh viên thì đội ngũ giảng viên ở Trung tâm còn có nhiều hạn chế, bất cập nhất định. Nếu áp dụng các biện pháp phát triển đội ngũ giảng viên phù hợp với tình hình mới (như xây dựng qui hoạch phát triển đội ngũ giảng viên, nâng cao trình độ chuyên môn, có các chính sách sử dụng đội ngũ phù hợp...) thì sẽ nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên, từ đó, nâng cao chất lượng giáo dục - đào tạo của Trung tâm Giáo dục Thể chất và Thể thao ĐHQG Hà Nội đáp ứng nhu cầu đổi mới giáo dục hiện nay.

### **4. Mục đích nghiên cứu**

Đề xuất một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả công tác phát triển đội ngũ giảng viên của trung tâm Giáo dục Thể chất và Thể thao ĐHQG Hà Nội.

### **5. Khách thể và đối tượng nghiên cứu**

#### **5.1. Khách thể nghiên cứu**

Đội ngũ giảng viên Trung tâm Giáo dục Thể chất và Thể thao.

#### **5.2. Đối tượng nghiên cứu**

Phát triển đội ngũ giảng viên ở Trung tâm Giáo dục Thể chất và Thể thao.

### **6. Phạm vi nghiên cứu**



6.1. Trọng tâm là công tác phát triển đội ngũ giảng viên của giám đốc Trung tâm Giáo dục Thể chất và Thể thao ĐHQG Hà Nội.

6.2. Đánh giá công tác phát triển đội ngũ giảng viên của giám đốc Trung tâm Giáo dục Thể chất và Thể thao ĐHQG Hà Nội trong thời gian 2010 – 2015.

6.3. Tiến hành áp dụng những biện pháp phát triển đội ngũ giảng viên ở Trung tâm Giáo dục Thể chất và Thể thao ĐHQG Hà Nội trước mắt trong giai đoạn 2015 – 2020.

## **7. Nhiệm vụ nghiên cứu**

7.1. Nghiên cứu các vấn đề lý luận về phát triển đội ngũ giảng viên

7.2. Nghiên cứu các yêu cầu phát triển đội ngũ giảng viên ở Trung tâm Giáo dục Thể chất và Thể thao ĐHQG Hà Nội.

7.3. Đánh giá đúng thực trạng, xác định nguyên nhân và những vấn đề đang đặt ra cần giải quyết trong quá trình phát triển đội ngũ giảng viên ở Trung tâm Giáo dục Thể chất và Thể thao ĐHQG Hà Nội.

7.4. Đề xuất biện pháp phát triển đội ngũ giảng viên ở Trung tâm Giáo dục Thể chất và Thể thao Đại học Quốc gia Hà Nội đến năm 2020.

## **8. Phương pháp nghiên cứu**

8.1. Nhóm phương pháp nghiên cứu lý luận:

Tổng hợp, phân tích các vấn đề lý luận liên quan đến đề tài từ các bài viết, sách, báo, tạp chí, các đề tài nghiên cứu khoa học...

Tổng hợp, phân tích các vấn đề lý luận liên quan đến đề tài từ các nguồn internet.

Liệt kê, phân tích các yêu cầu phát triển đội ngũ giảng viên các trường đại học và đặc biệt là của trung tâm Giáo dục Thể chất và Thể thao.

8.2. Nhóm phương pháp nghiên cứu thực tiễn:



Phương pháp điều tra bằng phiếu hỏi: Điều tra trên 30 giảng viên và cán bộ quản lý về các vấn đề chất lượng đội ngũ, các biện pháp quản lý phát triển đội ngũ...

Phỏng vấn sâu một số cán bộ quản lý và giảng viên.

Phương pháp chuyên gia nhằm xác định tính đúng đắn của các biện pháp thống kê để xử lý số liệu.

Phương pháp tổng kết kinh nghiệm

8.3. Sử dụng phần mềm SPSS để xử lý số liệu.

## **9. Đóng góp của đề tài**

Tổng hợp lý luận về phát triển nguồn nhân lực, đặc biệt là công tác phát triển đội ngũ giảng viên, tìm ra một số nguyên nhân dẫn đến hạn chế về công tác phát triển đội ngũ giảng viên ở trung tâm và đề ra một số biện pháp phát triển đội ngũ giảng viên ở trung tâm Giáo dục Thể chất và Thể thao ĐHQG Hà Nội.

## **10. Cấu trúc luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, khuyến nghị, tài liệu tham khảo và phụ lục, kết quả nghiên cứu của luận văn được trình bày trong 3 chương:

**Chương 1:** Cơ sở lý luận về phát triển đội ngũ giảng viên

**Chương 2:** Thực trạng đội ngũ giảng viên và thực trạng phát triển đội ngũ giảng viên ở Trung tâm GDTC&TT-ĐHQGHN

**Chương 3:** Biện pháp phát triển đội ngũ giảng viên ở Trung tâm GDTC&TT-ĐHQGHN

## CHƯƠNG I

### CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIẢNG VIÊN Ở TRUNG TÂM GIÁO DỤC THỂ CHẤT VÀ THỂ THAO

#### 1.1. Tổng quan các công trình nghiên cứu liên quan đến đề tài

##### 1.1.1. Ngoài nước

Do tầm quan trọng của giáo dục đại học đối với sự phát triển của mỗi quốc gia và do tầm quan trọng của đội ngũ giảng dạy trong các trường đại học đối với chất lượng và danh tiếng của một trường đại học nên việc phát triển đội ngũ giảng viên, đặc biệt là phát triển chuyên môn được nhiều nhà chuyên môn và các tổ chức nghiên cứu về phát triển giáo dục nghiên cứu.

Từ những năm 1990 UNESCO đã thực hiện các nghiên cứu về phát triển đội ngũ giảng viên. Từ những năm 1998 Khối thịnh vượng chung Anh đã đề cập đến các vấn đề này. Nhiều tác giả và tác phẩm nghiên cứu sâu về sự cần thiết, những thách thức, các kinh nghiệm và các giải pháp phát triển đội ngũ giảng viên.

Một đội ngũ giảng viên có chất lượng tốt và có nhiều sáng kiến là sự đảm bảo chắc chắn đối với chất lượng của trường đại học trong thế giới đầy sự biến đổi này.

Phát triển đội ngũ, chìa khóa tạo nên chất lượng của đội ngũ theo cuốn “Người dịch: Phạm Thị Ly *Những xu hướng toàn cầu trong Quản trị Đại học*. Tác giả: John Fielden 1998” [26, tr.8]

Phát triển đội ngũ giảng viên được xem là mấu chốt để giúp một trường đại học thành công.

Các tác giả đề cập đến sự cần thiết phải phát triển đội ngũ giảng viên do những yêu cầu mới của thời đại.

Phát triển đội ngũ giảng viên là yêu cầu của các trường đại học đứng trước những thách thức của nhu cầu học tập ngày càng lớn của dân số, do sự

đòi hỏi của sự phát triển kinh tế, xã hội trong hoàn cảnh mới, sự thay đổi của công nghệ, các yêu cầu mới của thị trường lao động (Người dịch: Phạm Thị Ly *Những xu hướng toàn cầu trong Quản trị Đại học*. Tác giả: John Fielden 1998 ) [26, tr.21]

Các giải pháp phát triển đội ngũ giảng viên được các tác giả đề cập đến là:

Xây dựng chiến lược và chính sách phát triển đội ngũ;

Đào tạo các kiến thức và kỹ năng cơ bản về sư phạm và quản lý;

Phát triển mạng lưới chuyên môn dạy học;

Khuyến khích nhiều lực lượng tham gia vào việc phát triển đội ngũ (trường đại học, các tổ chức tư nhân, các tổ chức phi chính phủ...), đào tạo từ xa, xây dựng môi trường làm việc khuyến khích giảng viên, trao quyền tự chủ cho nhà trường trong việc đào tạo đội ngũ, xây dựng văn hóa hợp tác, sự tham gia của các lực lượng vào phát triển chuyên môn cho đội ngũ giảng viên, yêu cầu các cá nhân có kế hoạch phát triển chuyên môn cho bản thân (Người dịch: Phạm Thị Ly *Những xu hướng toàn cầu trong Quản trị Đại học*. Tác giả: John Fielden 1998 ) [26, tr.33]

### ***1.1.2. Trong nước***

Chủ tịch Hồ Chí Minh đánh giá cao vai trò của giảng viên và luôn dành cho đội ngũ nhà giáo những tình cảm đặc biệt. Theo Chủ tịch Hồ Chí Minh “Nếu không có thầy giáo thì không có giáo dục, không có giáo dục, không có cán bộ thì cũng không nói gì đến kinh tế, văn hóa”. “Dù là tên tuổi không đăng trên báo, không được thưởng Huân chương, song những người thầy giáo tốt là những anh hùng vô danh” [22, tr.331].

Nghị quyết Hội nghị lần thứ hai Ban Chấp hành Trung ương Đảng (khóa VIII) về định hướng chiến lược phát triển giáo dục - đào tạo trong thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa tiếp tục khẳng định: “Thực sự coi giáo dục -

đào tạo là quốc sách hàng đầu. Nhận thức sâu sắc giáo dục - đào tạo cùng với khoa học công nghệ là nhân tố quyết định tăng trưởng kinh tế và phát triển xã hội, đầu tư cho giáo dục - đào tạo là đầu tư phát triển”. Trong đó chất lượng giáo dục có ý nghĩa quan trọng trong sự phát triển kinh tế - xã hội và “Giáo viên là nhân tố quyết định chất lượng của giáo dục và được xã hội tôn vinh”. Ngày 15/4/2004 Ban Bí thư Trung ương Đảng đã ban hành Chỉ thị số 40-CT/TU về việc nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục, đã khẳng định: “Phát triển giáo dục và đào tạo là quốc sách hàng đầu, là một trong những động lực quan trọng thúc đẩy sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, là điều kiện phát huy nguồn lực con người. Đây là trách nhiệm của toàn Đảng, toàn dân, trong đó nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục là lực lượng nòng cốt có vai trò quan trọng” [2, tr.1].

Đề án “Xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và CBQL giáo dục giai đoạn 2005-2010” ban hành theo Quyết định số 09/2005/QĐ-TTg ngày 11 tháng 01 năm 2005 của Thủ tướng chính phủ.

Nghị quyết số 14/2005/NQ-CP ngày 02 tháng 11 năm 2005 của Thủ tướng Chính phủ về đổi mới cơ bản và toàn diện giáo dục đại học Việt Nam giai đoạn 2006- 2020.

Sự nghiệp giáo dục - đào tạo những thế hệ người Việt Nam có bản lĩnh chính trị vững vàng, có lý tưởng cộng sản chủ nghĩa, có phẩm chất đạo đức, có khả năng sáng tạo, làm chủ tri thức hiện đại quyết tâm đưa đất nước phát triển sánh kịp các nước tiên tiến trong khu vực và trên thế giới, gắn liền với sự đầu tư phát triển một nền giáo dục vững mạnh, trong đó việc quan tâm chăm lo phát triển đội ngũ nhà giáo một cách toàn diện hết sức quan trọng. Luật Giáo dục đã khẳng định nhà giáo giữ vai trò quyết định trong việc bảo đảm chất lượng giáo dục. Ngày 11/01/2005 Thủ tướng Chính phủ đã ra Quyết định số 09/2005/TTg về việc phê duyệt Đề án “Xây dựng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục theo hướng chuẩn hóa, nâng cao chất lượng, bảo đảm đủ

về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, đặc biệt chú trọng nâng cao bản lĩnh chính trị, phẩm chất đạo đức, lối sống, lương tâm nghề nghiệp và trình độ chuyên môn của nhà giáo thông qua việc quản lý, phát triển đúng định hướng và có hiệu quả của sự nghiệp giáo dục để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đáp ứng những đòi hỏi ngày càng cao của sự nghiệp giáo dục trong công cuộc đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước và hội nhập quốc tế” [27, tr.1].

Như vậy, sự nghiệp phát triển giáo dục - đào tạo luôn được Đảng và Nhà nước ta đặc biệt quan tâm, trong đó biện pháp phát triển đội ngũ nhà giáo được coi là: Khâu then chốt để thực hiện chiến lược phát triển giáo dục là phải đặc biệt chăm lo đào tạo, bồi dưỡng và tiêu chuẩn hóa đội ngũ giảng viên, cũng như đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục cả về chính trị tư tưởng, đạo đức và nâng cao năng lực chuyên môn. Vì vậy, biện pháp phát triển đội ngũ nhà giáo hiện nay là vấn đề đang được cán bộ quản lý các cấp, nhất là các cán bộ lãnh đạo, chỉ huy trong các nhà trường và các nhà khoa học giáo dục quan tâm nghiên cứu.

Thời gian qua, các nhà khoa học đã có nhiều công trình nghiên cứu về công tác quản lý giáo dục, các chuyên gia tập trung phần nhiều về nghiên cứu những vấn đề về chiến lược phát triển giáo dục, đổi mới chương trình, mục tiêu, phương pháp giảng dạy, phát triển nguồn nhân lực trong đó có những nội dung đề cập đến việc xây dựng, phát triển đội ngũ giảng viên dưới nhiều góc độ của các cấp học, ngành học khác nhau. Một số đề tài luận văn thạc sĩ tập trung nghiên cứu về đội ngũ giảng viên.

Trong mảng đề tài nghiên cứu về phát triển đội ngũ giảng viên các trường đại học, cao đẳng cũng đã có nhiều công trình, đề tài nghiên cứu: như tác giả Nguyễn Đức Toàn, 2006, với nghiên cứu "Những biện pháp phát triển đội ngũ Giảng viên tại trường Cao Đẳng Bắc Giang trong giai đoạn hiện nay", tác giả Mạc Văn Trang, 2003, với nghiên cứu "Quản lý nguồn nhân lực ở Viện nghiên cứu phát triển giáo dục", tác giả Nông Thanh Hải 2010, với

nghiên cứu “Biện pháp phát triển đội ngũ giáo viên trung học cơ sở huyện Lộc Bình, tỉnh Lạng Sơn giai đoạn hiện nay”.

Các nghiên cứu trên cũng đã đề xuất nhiều giải pháp khác nhau trong xây dựng và phát triển đội ngũ, tuy nhiên với những góc độ, mục tiêu, hoàn cảnh và bình diện khác nhau. Các nghiên cứu này tập trung chủ yếu vào phát triển đội ngũ giáo viên ở các cấp bậc như Phổ thông vùng cao, trường Trung học nhằm đáp ứng yêu cầu nâng cấp thành trường Cao đẳng hay trường Cao đẳng, nhưng chưa có nghiên cứu cụ thể nào về phát triển đội ngũ giảng viên ở Trung tâm Giáo dục Thể chất và Thể thao - ĐHQG Hà Nội. Với đặc thù là một trung tâm giáo dục thể chất và thể thao, trung tâm cũng đã có những chuyển biến về phát triển ĐNGV, tuy nhiên vẫn còn nhiều bất cập và chưa thực sự hiệu quả.

Vì vậy, việc nghiên cứu đề tài “phát triển đội ngũ giảng viên ở Trung tâm Giáo dục Thể chất và Thể thao Đại học Quốc gia Hà Nội theo tiếp cận phát triển nguồn nhân lực” là cần thiết nhằm nâng cao chất lượng ĐNGV của trung tâm và nâng cao chất lượng đào tạo của trung tâm theo tiếp cận phát triển nguồn nhân lực.

## **1.2. Các khái niệm cơ bản**

### ***1.2.1. Nguồn nhân lực xã hội***

Nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực là vấn đề cốt lõi trong sự phát triển của mỗi quốc gia, nhất là trong xu thế toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế thế giới.

Thuật ngữ nguồn nhân lực NNL (Human Resources) xuất hiện vào thập niên 80 của thế kỷ XX khi mà có sự thay đổi căn bản về phương thức quản lý, sử dụng con người trong kinh tế lao động. Nếu như trước đây, phương thức quản trị nhân viên (Personnel Management) với các đặc trưng coi nhân viên là lực lượng thừa hành, phụ thuộc và cần khai thác tối đa sức lao động của họ với chi phí tối thiểu thì từ những năm 80 đến nay với phương



thức mới, quản lý nguồn nhân lực (Human Resources Management) với tính chất mềm dẻo hơn, linh hoạt hơn, tạo điều kiện tốt hơn để người lao động có thể phát huy ở mức cao nhất các khả năng tiềm tàng vốn có của họ thông qua tích lũy tự nhiên trong quá trình lao động phát triển. Có thể nói sự xuất hiện của thuật ngữ “nguồn nhân lực” là một trong những biểu hiện cụ thể cho sự thắng thế của phương thức quản lý mới với phương thức quản lý cũ trong việc sử dụng nguồn lực con người.

Cho đến nay các khái niệm NNL đang được hiểu theo nhiều nghĩa rộng hẹp khác nhau nhiều nhưng đều chung một ý nghĩa là *“Không có nguồn lực nào quan trọng hơn nguồn lực con người”*

Theo Đỗ Minh Cương và Nguyễn Thị Doan NNL được hiểu là “ nguồn tài nguyên nhân sự và các vấn đề nhân sự trong tổ chức cụ thể. ĐNGV chính là vấn đề nguồn lực con người, nhân tố con người trong một tổ chức cụ thể nào đó” [6, tr.35] .

Theo Phạm Minh Hạc, “NNL là tổng thể các tiềm năng lao động của một nước hay một địa phương sẵn sàng tham gia một công việc nào đó”

Trong báo cáo của Liên hiệp quốc đánh giá về tác động toàn cầu hóa đối với NNL đã định nghĩa “nguồn nhân lực là trình độ lành nghề, là kiến thức và năng lực của toàn bộ cuộc sống con người hiện có thực tế hoặc tiềm năng để phát triển kinh tế - xã hội trong một cộng đồng”. Quan niệm NNL theo hướng tiếp cận có phần thiên về chất lượng của NNL, trong quan niệm này, coi tiềm năng của con người cũng là năng lực khả năng để từ đó có cơ chế thích hợp trong quản lý, sử dụng nguồn nhân lực.

Theo nghĩa rộng NNL là tổng thể các tiềm năng (lao động ) của con người của một quốc gia, địa phương đã được chuẩn bị ở mức độ nào đó, có khả năng huy động vào quá trình phát triển kinh tế xã hội của đất nước (hoặc vùng, địa phương cụ thể). Theo nghĩa hẹp NNL được hiểu là nguồn lao động “ Một bộ phận của dân số bao gồm những người trong độ tuổi quy định,

đủ 15 tuổi trở lên có khả năng lao động hay còn gọi là lực lượng lao động” .

Từ những định nghĩa trên, tùy theo giác độ tiếp cận nghiên cứu, nhưng điểm chung có thể hiểu nguồn nhân lực là nguồn lực con người bao gồm các mặt: Số lượng nguồn nhân lực, Chất lượng nguồn nhân lực với các yếu tố tổng hợp của nhiều yếu tố bộ phận như trí tuệ, trình độ học vấn, trình độ chuyên môn, sức khỏe, đạo đức, kỹ năng, thẩm mỹ ... Trong các yếu tố trên, trí lực và thể lực là hai yếu tố quan trọng trong việc xem xét và đánh giá chất lượng nguồn nhân lực; Cơ cấu nhân lực thể hiện trên các phương diện khác nhau như cơ cấu trình độ đào tạo, độ tuổi, giới tính...

Tóm lại, NNL là khái niệm tổng hợp bao gồm các yếu tố số lượng, chất lượng và cơ cấu phát triển người lao động nói chung cả hiện tại và trong tương lai tiềm năng của mỗi tổ chức, địa phương, quốc gia, khu vực và thế giới.

Nói đến nguồn nhân lực mới chỉ đề cập tới tiềm lực. Chỉ khi nguồn nhân lực được bồi dưỡng, đào tạo, sử dụng hợp lý, được phát huy, phát triển thì nó mới trở thành động lực, mục tiêu của sự phát triển kinh tế xã hội.

Nghiên cứu nguồn nhân lực và vấn đề quản lý, phát triển nguồn nhân lực phải gắn với thời gian, không gian và hoàn cảnh mà nó tồn tại.

Theo Phạm Tất Dong thành phần chính của NNL gồm: NL nông nghiệp, NL công nghiệp, NL hành chính, NL dịch vụ, NL kinh doanh, NL khoa học, công nghệ, NL văn hóa, nghệ thuật và NL lãnh đạo, quản lý.

Tác giả Nguyễn Hữu Long có phân loại nguồn nhân lực (bao gồm cả lực lượng lao động giản đơn, lao động trí óc) thành: NNL khoa học và công nghệ; NNL giáo dục (*đội ngũ các giảng viên, nhà giáo*, cán bộ quản lý; cán bộ viên chức phục vụ đào tạo như phòng quản lý khoa học, phòng tài vụ, phòng tổ chức...); NNL kinh tế; NNL văn hóa: Các văn nghệ sĩ, họa sĩ, thi sĩ, đạo diễn, nhà nhiếp ảnh..., các cán bộ văn hóa quần chúng, bảo tàng,

phát hành sách, *thư viện*..., các cán bộ quản lý văn hóa các cấp

### **1.2.2. Giảng viên**

Theo Mục 3 Điều 70 Luật Giáo dục: “Nhà giáo giảng dạy ở cơ sở giáo dục đại học gọi là giảng viên. [18, tr.22.]

Định nghĩa này được cụ thể hóa tại Điều 54 Luật Giáo dục đại học: “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. Chức danh của giảng viên bao gồm trợ giảng, giảng viên, giảng viên chính, phó giáo sư, giáo sư. Trình độ đạt chuẩn của chức danh giảng viên giảng dạy trình độ đại học là thạc sĩ trở lên. Trường hợp đặc biệt ở một số ngành chuyên môn đặc thù do Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo quy định. [20, tr.23.]

### **1.2.3. Đội ngũ giảng viên**

Theo tác giả Đặng Quốc Bảo, đội ngũ là một tập thể người gắn kết với nhau, cùng chung lý tưởng, mục đích, ràng buộc nhau về vật chất, tinh thần và hoạt động theo một nguyên tắc. [4, tr.47]

Với nhiều cách diễn đạt khác nhau, các định nghĩa đều khẳng định đội ngũ là một nhóm người được tổ chức và tập hợp thành một lực lượng để thực hiện một hay nhiều chức năng, có thể cùng nghề nghiệp hoặc khác nhau về công việc nhưng cùng chung một mục đích nhất định và cùng hướng tới mục đích đó. Có nhiều danh từ gắn với khái niệm “đội ngũ”: đội ngũ cán bộ, đội ngũ tri thức, đội ngũ nhà giáo nhưng tựu trung lại, ta thấy đội ngũ của một tổ chức chính là nguồn nhân lực trong tổ chức đó. Từ cách diễn đạt về khái niệm “đội ngũ” trên, có thể suy rộng ra khái niệm “đội ngũ giảng viên” là tập hợp các nhà giáo làm nhiệm vụ giảng dạy và NCKH ở các cơ sở giáo dục đại học gắn kết với nhau bằng hệ thống mục tiêu giáo dục. Tập

hợp giảng viên của một trường đại học được gọi là ĐNGV của trường đó. Khi nói đến ĐNGV ta phải hiểu và xem xét trên quan điểm hệ thống. Đó không phải là một tập hợp rời rạc mà các thành tố trong đó có mối quan hệ lẫn nhau, bị ràng buộc bởi những cơ chế nhất định. Vì vậy, mỗi tác động vào thành tố đơn lẻ của hệ thống vừa có ý nghĩa cục bộ, vừa có ý nghĩa trên toàn thể.

### **1.3. Đội ngũ giảng viên Trung tâm Giáo dục Thể chất và Thể thao**

ĐNGV TTGDTC&TT là tập hợp các nhà giáo làm nhiệm vụ xây dựng kế hoạch, nội dung chương trình môn GDTC hàng năm và từng giai đoạn theo đúng qui định của Bộ Giáo dục và Đào tạo, của ĐHQGHN và thống nhất với các thủ trưởng đơn vị đào tạo trong ĐHQGHN, trình Giám đốc ĐHQGHN phê duyệt.

Tiếp nhận học sinh, sinh viên (HSSV) từ các đơn vị đào tạo trong ĐHQGHN để tổ chức thực hiện chương trình môn GDTC phù hợp với bậc học, cấp học, kế hoạch đào tạo của Trung tâm đã được Giám đốc ĐHQGHN phê duyệt và cấp chứng chỉ cho HSSV đã hoàn thành môn học.

Thực hiện các chương trình bồi dưỡng có liên quan và cấp chứng chỉ cho học viên hoàn thành các chương trình bồi dưỡng này.

Tổ chức đào tạo cho HSSV theo chương trình liên kết đào tạo của các đơn vị trong ĐHQGHN và liên kết đào tạo với các tổ chức đào tạo ngoài ĐHQGHN.

ĐNGV TTGDTC&TT họ có cùng chung một mục tiêu giáo dục đó là đào tạo, bồi dưỡng học sinh, sinh viên có đủ năng lực về Thể chất phục vụ sự nghiệp CNH - HĐH đất nước.

#### **1.4. Nội dung phát triển đội ngũ giảng viên theo tiếp cận phát triển nguồn nhân lực.**

##### ***1.4.1. Phát triển đội ngũ giảng viên***

Theo quan điểm triết học, phát triển là một quá trình vận động từ thấp đến cao, từ đơn giản đến phức tạp theo đó cái cũ biến mất và cái mới ra đời. [29, tr.142].

Nói một cách khái quát, phát triển là sự vận động đi lên của mọi sự vật và hiện tượng tuân theo những quy luật nội tại khách quan của chúng. Mọi sự vật, hiện tượng, con người, xã hội hoặc là biến đổi để tăng tiến về số lượng, thay đổi về chất lượng hoặc dưới tác động bên ngoài làm cho biến đổi tăng tiến đều được coi là sự phát triển.

Phát triển đội ngũ là phát triển về số lượng, nâng cao chất lượng, đảm bảo cơ cấu đội ngũ, là việc tạo ra các giá trị mới cho đội ngũ để đội ngũ được thay đổi, hoàn thiện theo một chiều hướng tích cực. Phát triển có thể coi là trọng tâm của công tác quản lý vì xét cho cùng chức năng chủ yếu của quản lý là tạo ra sự ổn định và phát triển.

ĐNGV là nguồn lực cơ bản của các cơ sở giáo dục đại học. Phát triển ĐNGV chính là phát triển nguồn lực trong nhà trường, là tạo ra sự tăng trưởng cả về số lượng, chất lượng và cơ cấu. Tùy theo cách tiếp cận khác nhau về phát triển ĐNGV mà chúng ta có những quan niệm khác nhau về phát triển ĐNGV.

Phát triển ĐNGV là nhiệm vụ trọng tâm, ưu tiên hàng đầu trong công tác quản lý phát triển nhà trường. Mục tiêu của phát triển ĐNGV là nhằm hoàn thiện người giảng viên trong hoạt động nghề nghiệp. Ở cách tiếp cận hẹp trong môi trường giáo dục, cụ thể là trong quản lý nhà trường thì khái niệm phát triển ĐNGV được hiểu là chăm lo cho ĐNGV đủ về số lượng, mạnh về chất lượng và phù hợp về cơ cấu.

##### ***1.4.1.1. Phát triển ĐNGV về số lượng:***

Là xây dựng một ĐNGV đủ về số lượng để hoàn thành công việc trong mọi khả năng, tình huống xảy ra.

#### *1.4.1.2. Phát triển ĐNGV về chất lượng*

Tức là nâng cao phẩm chất đạo đức, năng lực, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm của giảng viên, chuyên sâu về trình độ chuyên môn nghiệp vụ tiến tới giảm tỷ lệ sinh viên/giảng viên, tăng tỷ lệ giảng viên có trình độ học vị thạc sỹ, tiến sỹ và học hàm GS, PGS. Một mặt, trình độ chuyên môn của người giảng viên thể hiện qua trình độ được đào tạo thông qua hình thức đào tạo chính quy hay không chính quy từ các cơ sở đào tạo uy tín có chất lượng. Mặt khác, được thể hiện trong quá trình lên lớp của giảng viên, ngoài việc nắm vững nội dung bài giảng, người giảng viên còn phải biết sử dụng đa phương pháp giảng dạy một cách hiệu quả, biết sử dụng công nghệ thông tin, biết thiết kế bài giảng một cách khoa học, có chiều sâu, gắn với thực tiễn.

#### *1.4.1.3. Phát triển ĐNGV đồng bộ về cơ cấu*

Được thể hiện qua bốn góc độ:

Thứ nhất, về cơ cấu độ tuổi: xác định cơ cấu ĐNGV theo từng nhóm tuổi để phân tích thực trạng cũng như chiều hướng phát triển của trung tâm, từ đó làm tiền đề cho việc tuyển dụng, đề bạt, bổ nhiệm, đào tạo và bổ sung bộ máy tổ chức phù hợp với mục tiêu phát triển của Trung tâm.

Thứ hai, về cơ cấu giới tính: thông thường tỷ lệ ĐNGV nam luôn chiếm tỷ lệ cao hơn nữ. Yếu tố này có tác động tốt tới chất lượng đội ngũ nói chung vì nam giới không phải nghỉ dạy trong thời gian thai sản, con ốm đau. Do vậy, việc phân tích cơ cấu ĐNGV theo giới tính giúp người quản lý có các biện pháp phù hợp trong việc nâng cao chất lượng công việc của từng cá nhân giảng viên cũng như của cả đội ngũ.

Thứ ba nhóm giảng viên thuộc bộ môn các môn thể thao tập thể có 15/24: là tổng thể về tỷ trọng giảng viên của môn học theo ngành học ở cấp

tổ bộ môn. Nếu tỷ lệ này vừa đủ, phù hợp với định mức quy định thì chúng ta có một cơ cấu chuyên môn hợp lý. Nếu thiếu thì chúng ta phải điều chỉnh cho phù hợp để đạt hiệu quả các hoạt động giáo dục và đào tạo.

Thứ tư nhóm giảng viên thuộc bộ môn các môn thể thao cá nhân có 9/24 nguồn đào tạo chủ yếu là trong nước đặc biệt chủ yếu là trường đại học thể dục thể thao TW1 (Tứ Sơn, Bắc Ninh).

Đối với một cơ sở giáo dục đại học, ĐNGV đóng vai trò vô cùng quan trọng, quyết định trực tiếp đến chất lượng đào tạo của nhà trường. Do vậy, việc phát triển ĐNGV là tất yếu, cần sự quan tâm đặc biệt của các cấp, ngành. Chiến lược phát triển giáo dục 2011-2020, nền giáo dục nước ta được đổi mới căn bản và toàn diện theo hướng chuẩn hoá, hiện đại hoá, xã hội hoá, dân chủ hoá và hội nhập quốc tế; chất lượng giáo dục được nâng cao một cách toàn diện, gồm: giáo dục đạo đức, kỹ năng sống, năng lực sáng tạo, năng lực thực hành, năng lực ngoại ngữ và tin học; đáp ứng nhu cầu nhân lực, nhất là nhân lực chất lượng cao phục vụ sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước và xây dựng nền kinh tế tri thức; đảm bảo công bằng xã hội trong giáo dục và cơ hội học tập suốt đời cho mỗi người dân, từng bước hình thành xã hội học tập.. Vì vậy, công tác phát triển ĐNGV luôn được các nhà trường ưu tiên chăm lo hàng đầu, xác định là nhiệm vụ trọng tâm trong chiến lược phát triển toàn diện của nhà trường. Mục tiêu cơ bản của công tác phát triển ĐNGV chủ yếu tập trung ở những yếu tố sau:

Xây dựng một đội ngũ đảm bảo đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, vững vàng về trình độ chuyên môn nghiệp vụ, phẩm chất đạo đức và tư tưởng vững vàng, yêu nghề, tận tụy với nghề. Tạo mọi điều kiện vật chất cũng như tinh thần để ĐNGV thực hiện tốt nhất, hiệu quả nhất nhiệm vụ được giao, cống hiến sức sáng tạo vì mục tiêu chung của trung tâm.

Phải gắn kết việc phát triển ĐNGV với công tác quy hoạch, tuyển chọn, đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ thường xuyên, liên tục nhằm mục đích



tăng cường hơn nữa sự phát triển toàn diện của người giảng viên trong hoạt động nghề nghiệp.

Mục tiêu phát triển ĐNGV không chỉ đơn thuần là nâng cao trình độ chuyên môn, phát huy khả năng sáng tạo trong mỗi cá nhân giảng viên mà cần phải chú trọng đến việc thăng thưởng, động viên kịp thời, quan tâm đến nhu cầu cần có ở mỗi giảng viên.

#### *1.4.1.4. Vai trò của giảng viên*

Theo Điều 15 của Luật Giáo dục của Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam số 38/2005/QH11 ngày 14/6/2005: “Nhà giáo giữ vai trò quyết định trong việc bảo đảm chất lượng giáo dục.” [18, tr.4]. Vậy, ĐNGV cũng không nằm ngoài vai trò đặc biệt quan trọng đó vì họ là nhân tố quyết định chất lượng đào tạo, là người trực tiếp thực hiện và quyết định việc đổi mới nâng cao chất lượng đào tạo, NCKH trong các cơ sở giáo dục đại học. Trong quá trình dạy học, giảng viên không chỉ là người truyền thụ kiến thức đơn thuần mà còn là người thiết kế, điều khiển để sinh viên tự giác, tích cực học tập; kích thích, khơi dậy hứng thú học tập của sinh viên để họ phát huy sáng tạo trong học tập và NCKH.

*Với vai trò là người thiết kế:* Giảng viên xây dựng kế hoạch giảng dạy, đề cương môn học, bài giảng và thiết kế các tài liệu, cơ sở dữ liệu phục vụ cho công tác giảng dạy. Điều đó được thể hiện rõ nhất trong việc soạn thảo nội dung giảng dạy, tạo tình huống để sinh viên tự giác trong học tập. Trong quá trình soạn thảo nội dung giảng dạy, giảng viên phải gắn bài giảng phù hợp với mục tiêu của trường và đối tượng sinh viên, làm cho sinh viên say mê học tập, làm tăng hiệu quả, chất lượng học tập của sinh viên.

*Với vai trò là người tổ chức:* được thể hiện trong việc tổ chức cho sinh viên học tập, tìm hiểu, nghiên cứu, thảo luận khoa học, tham gia các hoạt động thực tế. Vai trò tổ chức có ý nghĩa rất lớn đối với việc nâng cao chất lượng



học tập của sinh viên. Lớp học phải trở thành một “cộng đồng xã hội”, cải tiến phương pháp dạy học, lấy người học làm trung tâm; tạo mọi điều kiện để phát huy năng lực tư duy độc lập và trách nhiệm học tập, tính sáng tạo của sinh viên, kết hợp hài hòa giữa học thầy với học bạn, chủ động trong học tập.

*Với vai trò là người cổ vũ:* Giảng viên là người hướng dẫn, đồng thời là người động viên cổ vũ sinh viên học tập. Giảng viên cần có thái độ cởi mở, trân trọng và đánh giá đúng mức sáng tạo của sinh viên, giúp cho sinh viên nhận thức đúng đắn vai trò sáng tạo của mình trong học tập.

*Với vai trò là người đánh giá:* Giảng viên là người cuối cùng đánh giá kết quả học tập của sinh viên, đảm bảo chính xác và công bằng, là người trọng tài thực sự tin cậy của sinh viên. Giảng viên phải có phương pháp đánh giá hợp lý để phát huy tính tích cực của sinh viên trong học tập.

Như vậy, giảng viên có vai trò to lớn trong các cơ sở giáo dục đại học. Bởi vậy, trong công tác quản lý cần có biện pháp hợp lý để phát triển ĐNGV ngày càng lớn mạnh về số lượng, bảo đảm về chất lượng và đồng bộ về cơ cấu; có chính sách đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ cho ĐNGV giỏi về chuyên môn, tâm huyết với nghề, có đạo đức lối sống trong sáng xứng đáng với sự tôn vinh của xã hội; tạo mọi điều kiện để giảng viên nâng cao năng lực nghề nghiệp, phẩm chất đạo đức và khả năng thích ứng nhằm giáo dục, đào tạo, cung cấp cho xã hội những con người có năng lực sáng tạo, tư duy độc lập, trách nhiệm công dân, đạo đức và kỹ năng nghề nghiệp, kỷ luật lao động, tác phong công nghiệp, năng lực tự tạo việc làm và khả năng thích ứng với những biến động của thị trường lao động và có khả năng cạnh tranh trong khu vực và thế giới.

Câu nói “Không thầy đố mày làm nên” của các bậc tiền nhân vẫn luôn đúng. Người thầy luôn luôn là yếu tố quan trọng quyết định sản phẩm của quá trình đào tạo và nếu chất lượng đào tạo chưa được như mong muốn thì đó cũng là một phần trách nhiệm rất lớn của người giảng viên.

### *Ý nghĩa của việc phát triển đội ngũ giảng viên*

Chiến lược phát triển giáo dục 2011-2020 của Thủ tướng Chính phủ đã khẳng định để nâng cao chất lượng đào tạo, đáp ứng nhu cầu nhân lực cho phát triển kinh tế - xã hội, giải pháp “đổi mới QLGD” là đột phá còn “phát triển đội ngũ nhà giáo và CBQL giáo dục” là giải pháp then chốt.

Phát triển ĐNGV chính là quản lý và phát triển nguồn nhân lực trong các cơ sở giáo dục đại học. Đây là một nhiệm vụ có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong công tác xây dựng và phát triển nhà trường. Nói đến phát triển ĐNGV trước tiên là nói đến việc đào tạo, bồi dưỡng ĐNGV đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng và đồng bộ về cơ cấu; thứ hai là việc sử dụng tiềm năng của ĐNGV; thứ ba là việc tạo môi trường thuận lợi để ĐNGV phát triển.

#### ***1.4.2. Các nội dung phát triển đội ngũ giảng viên***

Giảng viên là một trong các thành phần tạo nên nhân lực của một cơ sở giáo dục đại học. Phát triển ĐNGV chính là phát triển một dạng nhân lực của một trường đại học. Nó gồm sáu hoạt động: kế hoạch hóa ĐNGV, tuyển chọn, sử dụng, đánh giá, đào tạo - bồi dưỡng và chế độ chính sách đãi ngộ [16, tr.236].

##### ***1.4.2.1. Kế hoạch hóa đội ngũ giảng viên***

Kế hoạch hóa ĐNGV là mắt xích đầu tiên trong chuỗi sáu hoạt động của phát triển ĐNGV. Lập quy hoạch và xây dựng kế hoạch phát triển ĐNGV có ý nghĩa quan trọng đối với các hoạt động tiếp theo như tuyển chọn, sử dụng cũng như đào tạo - bồi dưỡng và phát triển đội ngũ.

Theo tác giả Nguyễn Thị Mỹ Lộc, kế hoạch hóa nhân lực là lập kế hoạch để đáp ứng những nhu cầu trong tương lai về nhân sự của tổ chức khi tính đến cả những nhân tố bên trong và những nhân tố của môi trường bên ngoài. [17, tr.236]. Kế hoạch hóa nhân lực là hoạt động đầu tiên của phát triển đội ngũ, lập quy hoạch ĐNGV là một công việc cần thiết trong công tác quản

lý. Quá trình lập quy hoạch ĐNGV cần chú ý: một mặt phải đáp ứng nhu cầu trước mắt, mặt khác phải chuẩn bị tốt một ĐNGV kế cận đủ về số lượng, mạnh về chất lượng, đồng bộ và hợp lý về cơ cấu đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ mới của trung tâm.

Căn cứ vào kế hoạch phát triển tổng thể để dự báo triển vọng theo kế hoạch 5 năm, 10 năm gồm có dự báo ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Dự báo xu hướng diễn biến của nhân lực trung tâm về mặt số lượng, chất lượng, cơ cấu ĐNGV trung tâm. Thông thường, dự báo nhân lực chỉ có tính chất tương đối cho từng kế hoạch. Trong quá trình thực hiện, tính chính xác của dự báo chỉ diễn ra ở những năm đầu còn các năm về sau có thể khác xa cần được bổ sung, điều chỉnh. Căn cứ vào ĐNGV hiện có, nhiệm vụ đào tạo của nhà trường hiện tại và theo hướng phát triển tương lai để phác họa dự báo kế hoạch nhân lực phù hợp với yêu cầu công việc để có kế hoạch tuyển chọn mới, hoặc hoàn thiện ĐNGV hiện có bằng cách cử đi đào tạo - bồi dưỡng, hoặc điều chuyển công tác khác đối với số giảng viên dư thừa không đáp ứng được nhiệm vụ giảng dạy và NCKH.

#### *1.4.2.2. Tuyển chọn giảng viên*

Đây là quá trình sử dụng các phương pháp nhằm lựa chọn, quyết định xem trong số những người được tuyển mộ có thể từ bên trong hoặc từ các nguồn bên ngoài ai là người đủ tiêu chuẩn làm việc trong trung tâm. Công việc này đòi hỏi từng cơ sở giáo dục đại học xây dựng bộ tiêu chuẩn cụ thể, chi tiết cho từng đối tượng, từng bộ môn cần tuyển chọn. Nó vừa có những tiêu chuẩn chung, vừa tiêu chuẩn riêng cá biệt phù hợp với yêu cầu của từng vị trí công tác trên lược đồ cơ cấu tổ chức của nhà trường để có được ĐNGV đủ về số lượng, mạnh về chất lượng, đồng bộ về cơ cấu đáp ứng được mục tiêu kế hoạch đào tạo của trung tâm.

#### *1.4.2.3. Sử dụng đội ngũ giảng viên*

Phát triển ĐNGV còn thể hiện qua việc sử dụng hợp lý ĐNGV hiện có. Nếu không, việc phát huy hết khả năng của đội ngũ trở nên kém hiệu quả, không khơi dậy được sức mạnh vốn có và khả năng tiềm ẩn của từng giảng viên. Việc sử dụng hiệu quả ĐNGV luôn là mối quan tâm hàng đầu của các nhà quản lý. Một đội ngũ với rất nhiều độ tuổi, nhiều tính cách, năng lực, sở trường, hứng thú khác nhau thì việc phân công, bố trí từng người giảng viên vào lược đồ tổ chức bộ máy của trung tâm sao cho đảm bảo được yêu cầu “đúng người”, “đúng việc”, “đúng chỗ” và “đúng lúc” là một công việc không dễ thực hiện. Việc ra quyết định bổ nhiệm, phân công, điều động giảng viên trong trung tâm đòi hỏi sự cân nhắc giữa chiến lược phát triển trung tâm với kế hoạch phát triển nhân sự trên cơ sở phân tích, đánh giá và lựa chọn các phương án đã được xác định.

#### *1.4.2.4. Đánh giá đội ngũ giảng viên*

Việc kiểm tra, đánh giá, phân loại giảng viên là một nội dung quan trọng trong việc tạo động lực cho từng giảng viên cũng như cho công tác tiếp theo là đào tạo, bồi dưỡng và phát triển từng giảng viên và toàn bộ ĐNGV trong mỗi cơ sở giáo dục đại học. Việc đánh giá ĐNGV phải dựa trên cơ sở pháp lý về hệ thống các văn bản quy định về đánh giá công chức, viên chức; chuẩn giảng viên cũng như chuẩn nghề nghiệp đối với giảng viên và các quy định về chế độ kiểm tra đánh giá hiện hành. Đánh giá ĐNGV cũng là một nội dung trong kiểm định chất lượng giáo dục của các cơ sở giáo dục đại học cần phải có tiêu chí, nội dung, phương pháp đánh giá cụ thể, chi tiết. Các phương pháp đánh giá ĐNGV gồm có:

Tự đánh giá: Người giảng viên tự xây dựng kế hoạch đánh giá các hoạt động của mình trong quá trình giảng dạy về các mặt chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng và phương pháp giảng dạy. Đây là vấn đề rất quan trọng và là nguồn thông tin giá trị cho tổ chức vì thực tế không ai hiểu mình bằng chính mình.

Người giảng viên thông qua hoạt động giảng dạy và NCKH của bản thân có thể nắm được điểm mạnh, điểm yếu từ đó có kế hoạch khắc phục, bổ sung, hoàn thiện.

Đánh giá giảng viên thông qua ý kiến phản hồi của sinh viên: Việc lấy ý kiến phản hồi từ sinh viên giúp nhà trường có được thông tin phục vụ cho công tác quản lý chung của nhà trường. Căn cứ kết quả đánh giá từ ý kiến phản hồi của sinh viên, nhà trường có những điều chỉnh thích hợp về lịch trình giảng dạy, thời khóa biểu. Giảng viên sẽ tự điều chỉnh kiến thức, kỹ năng, thái độ để nâng cao chất lượng giảng dạy và trách nhiệm của mình với sinh viên. Kết quả học tập của sinh viên cũng được coi là một yếu tố tương đối khách quan đánh giá công tác giảng dạy của giảng viên. Mặc dù, kết quả đánh giá đó có yếu tố chủ quan của sinh viên bởi sự khắt khe của giảng viên trong quá trình học tập của sinh viên. Vì vậy, việc thực hiện phương thức này phải khéo léo, tế nhị, phải có biện pháp, hình thức phù hợp. Nếu làm tốt công tác này thì đó là nguồn thông tin phản hồi hết sức có giá trị giúp cho người giảng viên có thêm góc nhìn về mình. Từ đó, giảng viên tự học tập, bồi dưỡng nâng cao trình độ, cải tiến phương pháp giảng dạy để nâng cao hiệu quả giáo dục và đào tạo sinh viên.

Đánh giá giảng viên thông qua đồng nghiệp: Hoạt động chuyên môn và NCKH của giảng viên chủ yếu diễn ra tại tổ bộ môn, bộ môn. Vì vậy, trưởng phó các bộ môn và các đồng nghiệp là những người gần gũi, gắn bó với giảng viên nhiều nhất. Họ hiểu nhau tương đối toàn diện từ chuyên môn, năng lực, kỹ năng, phương pháp giảng dạy đến mối quan hệ đồng nghiệp, quan hệ người học, phẩm chất đạo đức. Vì vậy, nhận xét đánh giá chân tình, khách quan từ các đồng nghiệp trong cùng tổ bộ môn, là nguồn thông tin quan trọng. Qua đó, giảng viên biết được những điểm mạnh về chuyên môn, trình độ, năng lực giảng dạy và NCKH của mình để phát huy đồng thời phát hiện

những điểm yếu để có biện pháp khắc phục, hoàn thiện nâng cao hiệu quả giảng dạy.

Đánh giá giảng viên từ lãnh đạo trung tâm: là kết quả quan trọng có tính quyết định, ảnh hưởng đến cá nhân người giảng viên về trước mắt và lâu dài. Vì vậy, việc xử lý thông tin phải thật tốt, mang tính khách quan, công bằng, dân chủ, nếu không sẽ dẫn đến mất đoàn kết nội bộ. Việc điều hành của người lãnh đạo và thực hiện nhiệm vụ của người giảng viên sẽ có khoảng cách, thậm chí gây mâu thuẫn cá nhân âm ỉ, kéo dài. Do đó sự đánh giá của lãnh đạo trung tâm mà cụ thể là của Ban giám đốc trung tâm đối với cá nhân giảng viên về các mặt năng lực chuyên môn, đạo đức, nhân cách, chất lượng giảng dạy phải thận trọng, cần thu thập nhiều thông tin từ nhiều phía để có sự phân tích, tổng hợp. Trên cơ sở đó, thấy được ưu điểm, nhược điểm của người giảng viên. Kết luận cuối cùng phải mang tính khách quan để người giảng viên tiếp nhận đánh giá một cách thoải mái và có định hướng khắc phục tồn tại khuyết điểm của mình.

#### *1.4.2.5. Đào tạo - bồi dưỡng đội ngũ giảng viên*

Việc đào tạo - bồi dưỡng ĐNGV sau công tác đánh giá nhân sự là việc làm cần thiết, đòi hỏi các cấp quản lý đặc biệt quan tâm. Công tác này không những giúp cho từng giảng viên hoàn thiện chính mình mà còn có cơ hội thăng tiến, phát triển trong hệ thống giáo dục quốc dân. Đổi mới quản lý trung tâm đòi hỏi mỗi cơ sở giáo dục có kế hoạch xác định đúng hướng nội dung đào tạo - bồi dưỡng ĐNGV nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm, NCKH và kiến thức bổ trợ về tin học, ngoại ngữ. Trung tâm cần thực hiện đa dạng hóa các hình thức đào tạo - bồi dưỡng để nhanh chóng có được ĐNGV chuẩn hóa, đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng và đồng bộ về cơ cấu, từng bước phát triển trung tâm theo hướng chuẩn hóa, hiện đại hóa, ngang tầm khu vực và thế giới.

Trong giai đoạn hiện nay, khi tri thức phát triển như vũ bão, phương pháp dạy học đa dạng hơn, phong phú hơn đòi hỏi người giảng viên phải không ngừng học hỏi cái mới để không bị tụt hậu. Vì vậy, từng giảng viên phải có kế hoạch tự đào tạo, tự bồi dưỡng để cập nhật kiến thức mới đáp ứng yêu cầu giảng dạy. Việc cử giảng viên đi bồi dưỡng ngắn hạn về ngoại ngữ, tin học, kỹ năng, nghiệp vụ sư phạm và kiến thức để hội nhập quốc tế cho ĐNGV theo chuyên đề nên trở thành công việc thường xuyên của trung tâm. Đặc biệt, đối với lực lượng giảng viên trẻ có thời gian công tác dài lâu cần được bồi dưỡng dài hạn (đây là hình thức đào tạo lại) để tiếp tục củng cố, hoàn thiện, nâng cao trình độ và năng lực chuyên môn đáp ứng tiêu chuẩn quy định theo từng giai đoạn phát triển của trung tâm và của ngành giáo dục.

#### *1.4.2.6. Chế độ, chính sách đãi ngộ đối với đội ngũ giảng viên*

Chế độ, chính sách đãi ngộ đối với đội ngũ nhà giáo là điều kiện khuyến khích mọi thành viên cống hiến tốt hơn nữa trong việc thực hiện các nhiệm vụ của trung tâm. Một chế độ, chính sách tốt sẽ là công cụ quản lý hữu hiệu trong phương thức quản lý thời kỳ đổi mới, là sự động viên đối với ĐNGV, giúp họ tái tạo sức lao động tốt hơn. Việc thực hiện chế độ, chính sách đãi ngộ là quá trình thực hiện các chủ trương của Đảng, chính sách của nhà nước, các quy định nội bộ của trung tâm nhằm tạo ra động lực cho ĐNGV thông qua việc giải quyết các lợi ích về vật chất và tinh thần.

Việc thực hiện tốt chế độ, chính sách sẽ hình thành môi trường làm việc tốt, đảm bảo môi trường pháp lý đúng đắn từ đó tạo ra môi trường văn hóa phù hợp trong mỗi cơ sở giáo dục đại học. Vì vậy, trong công tác phát triển đội ngũ cần phải rà soát, bổ sung, hoàn thiện các quy định, chế độ, chính sách về tuyển dụng, bổ nhiệm, đánh giá, đào tạo bồi dưỡng và có cơ chế vận hành phù hợp. Khi xây dựng quy hoạch phát triển ĐNGV cần phải chú ý đến chính sách đãi ngộ, thu hút các nhà khoa học, cán bộ trẻ có trình độ, năng lực phẩm chất để bổ sung cho ĐNGV, có biện pháp hữu hiệu trên cơ sở quy định của



pháp luật để giảng viên gắn bó với trung tâm, tránh hiện tượng “chảy máu chất xám” ảnh hưởng đến hoạt động và chất lượng đào tạo của trung tâm.

Tóm lại, phát triển ĐNGV với sáu hoạt động: kế hoạch hóa ĐNGV, tuyển chọn, sử dụng, đánh giá, đào tạo - bồi dưỡng và chế độ chính sách đãi ngộ là một hệ thống bao gồm các thành tố có mối liên hệ qua lại và phụ thuộc lẫn nhau nhằm đảm bảo việc xây dựng và phát triển ĐNGV đạt chất lượng để thực hiện mục tiêu giáo dục và đào tạo góp phần thúc đẩy sự phát triển của trung tâm.

### **1.5. Những nhân tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ giảng viên**

Phát triển đội ngũ giảng viên hiện nay chịu tác động tổng hợp, đa chiều của nhiều nhân tố khách quan và chủ quan, trực tiếp và gián tiếp, người ta thường nhắc tới sáu hoạt động của nội dung quản lý phát triển nguồn nhân lực: kế hoạch hóa nhân lực, tuyển chọn, sử dụng, đánh giá, đào tạo - bồi dưỡng, chế độ chính sách. Tuy nhiên, trong nghiên cứu về phát triển ĐNGV của trung tâm chúng tôi đề cập thêm các yếu tố sau:

#### *1.5.1. Người lãnh đạo*

Trong bất kỳ tổ chức nào, người lãnh đạo có một vị trí đặc biệt quan trọng. Người lãnh đạo không chỉ là người đứng đầu một tổ chức, có vai trò dẫn dắt, định hướng, chỉ đạo mà còn xây dựng mối quan hệ giữa các thành viên trong cùng một tập thể cùng vận hành theo một hệ thống nhất định. Người lãnh đạo cần có “đạo” để “lãnh” và có con đường và hiểu con đường (đạo) để có thể nhận lãnh trách nhiệm dẫn dắt đội ngũ. Đối với cơ sở giáo dục chuyên đào tạo và nghiên cứu về GDTC trong thời kỳ bùng nổ thông tin của nền kinh tế tri thức trong giai đoạn hội nhập quốc tế, người lãnh đạo trung tâm GDTC&TT - ĐHQGHN bên cạnh là một người quản lý giỏi thì cũng cần phải có khả năng tạo tầm nhìn, khả năng truyền cảm hứng và khả năng gây ảnh hưởng. Người lãnh đạo phải biết dùng tài năng, phẩm chất của



mình để kêu gọi, lôi kéo những người dưới quyền đi theo mình, hướng tới thực hiện mục tiêu chung của tổ chức, biết liên kết giữa các bộ phận trong tổ chức và giữa tổ chức với hệ thống bên ngoài. Người lãnh đạo trung tâm phải đánh thức tiềm năng của giảng viên thành khả năng, rèn luyện khả năng thành kỹ năng và tích hợp kỹ năng tỏa sáng thành tài năng.

Trước đây, lãnh đạo trung tâm không chú trọng nhiều đến bằng cấp, học hàm, học vị của ĐNGV mà mình quản lý. Vì vậy, nhiều năm liền, ĐNGV của trung tâm không đầu tư thích đáng cho đào tạo, tự đào tạo, bồi dưỡng để nâng cao chất lượng học hàm, học vị của mình. ĐNGV trung tâm tự bằng lòng với những gì mình có vì yêu cầu của xã hội về GDTC chưa cao. Nhưng ngày nay, khi mặt sàn GDTC của người học được nâng lên, ai ai cũng biết và có thể tham gia hoạt động GDTC trong trường học thì GDTC không còn ở vị trí độc tôn. Và lãnh đạo TTGDTC&TT - ĐHQGHN đã nhận thức rõ điều đó và hai sứ mệnh song hành, ưu tiên của trung tâm là đào tạo và nghiên cứu khoa học, đây là bản chất cốt lõi của trung tâm, cái làm nên giá trị đại học và tinh thần đại học để đào tạo “nguồn nhân lực chất lượng cao” và cung cấp các sản phẩm và dịch vụ xã hội. Từ đó, lãnh đạo trung tâm có chính sách động viên, khuyến khích ĐNGV GDTC của trung tâm tiếp tục học tập nâng cao trình độ chuyên môn, đặc biệt là chuyên môn sâu về GDTC cũng như nghiệp vụ sư phạm đáp ứng yêu cầu mới của nhà trường và của toàn xã hội. Đồng thời, người lãnh đạo cũng cần có các biện pháp quản lý thích hợp để tạo động cơ, khơi dậy niềm đam mê giảng dạy, NCKH để ĐNGV GDTC cải thiện bằng cấp, nâng cao học hàm, học vị hiện có. Như vậy, vị thế và thương hiệu của TTGDTC&TT - ĐHQGHN mới được giữ vững và được khẳng định.

#### *1.5.2. Môi trường làm việc và văn hóa tổ chức*

Môi trường làm việc có vai trò quyết định một phần đến việc phát triển ĐNGV GDTC, nó bao gồm môi trường trí tuệ, môi trường vật chất, môi

trường tâm lý và môi trường xã hội. Người giảng viên sẽ có động lực nếu làm việc trong một cơ sở giáo dục đại học có điều kiện vật chất tốt, trang thiết bị và phương tiện dạy học hiện đại tạo cảm giác thoải mái trong giờ lên lớp, đảm bảo yêu cầu giảng dạy và NCKH. Văn hóa tổ chức của TTGDTC&TT - ĐHQGHN đang triển khai xây dựng là tổ chức biết học hỏi, thân thiện, lễ lối công tác chuyên nghiệp, trách nhiệm, tiếp cận theo hướng văn hoá chất lượng, hiệu quả, đảm bảo sản phẩm đầu ra đạt chất lượng cao. Điều đó đòi hỏi ĐNGV GDTC của trung tâm phải phát huy tinh thần trách nhiệm, tính chuyên nghiệp trong công tác giảng dạy cũng như trong NCKH.

### **Tiểu kết chương 1**

Toàn bộ Chương 1 đã nói về cơ sở lý luận về phát triển ĐNGV. Tác giả đã trình bày các khái niệm, yêu cầu, nội dung và đặc điểm phát triển ĐNGV trong các cơ sở giáo dục đại học. Đây là cơ sở lý luận nhằm làm sáng tỏ những vấn đề cần giải quyết của luận văn. Chính cơ sở lý luận của Chương 1 sẽ tạo nền tảng để tác giả khảo sát, phân tích thực trạng ĐNGV và công tác phát triển ĐNGV của trung tâm TTGDTC&TT - ĐHQGHN ở Chương 2 một cách hệ thống, khoa học. Từ đó, đề xuất các biện pháp khả thi ở Chương 3 nhằm phát triển ĐNGV của trung tâm theo tiếp cận nguồn nhân lực.



## **CHƯƠNG II**

### **THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIẢNG VIÊN Ở TRUNG TÂM GIÁO DỤC THỂ CHẤT VÀ THỂ THAO ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI**

#### **2.1. Giới thiệu tóm tắt về Trung tâm Giáo dục Thể chất và Thể thao**

##### **2.1.1. Thông tin chung về đơn vị**

**Tên gọi và trụ sở:**

Tên đơn vị (theo quyết định thành lập):

Tên tiếng Việt: TRUNG TÂM GIÁO DỤC THỂ CHẤT VÀ THỂ THAO

Tên tiếng Anh: VNU- Physical Education and Sport Center.

Tên viết tắt đơn vị:

Tiếng Việt: TTGDTC&TT

Tiếng Anh: VNU-CPES

Cơ quan chủ quản: Đại học Quốc gia Hà Nội

Địa chỉ của đơn vị: 144 đường Xuân Thủy, Quận Cầu Giấy, Hà Nội

Trụ sở: Tầng 2, Nhà A, số 336 đường Nguyễn Trãi, Thanh Xuân, Hà Nội

Website: <http://ttgdtc.vnu.edu.vn/> , Email: [ttgdtc@vnu.edu.vn](mailto:ttgdtc@vnu.edu.vn)

Điện thoại: 043.5578980; 043.5576030

Số fax: 0435578982

#### **Vị trí pháp lý**

Trung tâm Giáo dục Thể chất và Thể thao (sau đây gọi tắt là Trung tâm) được thành lập theo Quyết định số 1652/QĐ-TCCB ngày 04/5/2009 của Giám đốc Đại học Quốc gia Hà Nội (ĐHQGHN), là đơn vị đào tạo trực

thuộc ĐHQGHN, hoạt động theo cơ chế đảm bảo một phần kinh phí hoạt động thường xuyên, có tư cách pháp nhân, có con dấu và tài khoản riêng.

Trung tâm hoạt động theo quy định của pháp luật có liên quan, Quy chế Tổ chức và hoạt động của Đại học Quốc gia và các cơ sở giáo dục đại học thành viên ban hành kèm theo Quyết định số 26/2014/QĐ-TTg ngày 26/3/2014 của Thủ tướng Chính phủ, Quy định về Tổ chức và hoạt động của các đơn vị thành viên và đơn vị trực thuộc ĐHQGHN ban hành theo Quyết định số 3568/QĐ- ĐHQGHN ngày 08/10/2014 của Giám đốc ĐHQGHN và quy định này.

Trung tâm chịu sự quản lý toàn diện, trực tiếp của ĐHQGHN, có nghĩa vụ và trách nhiệm thực hiện mọi nhiệm vụ được giao, chấp hành nghiêm chỉnh luật pháp, các quy định, chế độ chính sách của Nhà nước và quy định của ĐHQGHN.

Trung tâm Giáo dục Thể chất và Thể thao (Trung tâm) được thành lập ngày 04/5/2009 trên cơ sở sát nhập 03 Bộ môn GDTC của 03 trường đại học trong ĐHQGHN gồm: Đại học Khoa học Tự nhiên, Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn và Đại học Ngoại ngữ với các mục tiêu:

Tạo các điều kiện về tổ chức để tập trung các nguồn lực đầu tư cho việc tổ chức giảng dạy, nghiên cứu đổi mới nội dung, phương pháp dạy - học và các hoạt động khác trong lĩnh vực Giáo dục Thể chất và Thể thao (GDTC&TT) một cách hiệu quả và phù hợp với mục tiêu giáo dục toàn diện các phẩm chất của đội ngũ trí thức tương lai; góp phần đẩy mạnh và nâng cao hiệu quả các hoạt động này ở ĐHQGHN và ở từng đơn vị trực thuộc; tăng cường liên thông, liên kết giữa các đơn vị trong Đại học Quốc gia Hà Nội (ĐHQGHN) thông qua hoạt động của Trung tâm.

Nâng cao hiệu quả công tác GDTC&TT trong ĐHQGHN, đồng thời khai thác hiệu quả lợi thế chuyên môn sâu của từng lĩnh vực, từng nhiệm vụ.

Tạo điều kiện phát triển chuyên môn theo chiều cao, áp dụng rộng rãi theo chiều ngang; tăng cường liên thông, liên kết giữa các đơn vị trong ĐHQGHN thông qua hoạt động của Trung tâm; phát hiện và tập hợp các nhân tố, xây dựng và tổ chức các hoạt động thể thao - văn hóa chất lượng cao, trình độ cao tương xứng với vị thế của một trung tâm đại học hàng đầu của đất nước.

### ***2.1.2. Chức năng***

Tổ chức giảng dạy môn GDTC trong tất cả các chương trình đào tạo bậc đại học, khối trình học phổ thông thuộc ĐHQGHN và các đơn vị khác theo yêu cầu và khả năng của trung tâm.

Tổ chức các hoạt động Thể dục Thể thao (TDTT), thi đấu TDTT trong và ngoài ĐHQGHN theo yêu cầu nhiệm vụ.

Tổ chức các hoạt động nghiên cứu khoa học và công nghệ (KH&CN) nhằm nâng cao chất lượng giảng dạy, huấn luyện và học tập.

Thực hiện các chương trình bồi dưỡng; tổ chức tư vấn và cung cấp dịch vụ trong các lĩnh vực hoạt động theo quy định của pháp luật.

### ***2.1.3. Nhiệm vụ***

#### ***Đào tạo, bồi dưỡng***

Xây dựng kế hoạch, nội dung chương trình môn GDTC hàng năm và từng giai đoạn theo đúng qui định của Bộ Giáo dục và Đào tạo, của ĐHQGHN và thống nhất với các thủ trưởng đơn vị đào tạo trong ĐHQGHN, trình Giám đốc ĐHQGHN phê duyệt.

Tiếp nhận học sinh, sinh viên (HSSV) từ các đơn vị đào tạo trong ĐHQGHN để tổ chức thực hiện chương trình môn GDTC phù hợp với bậc học, cấp học, kế hoạch đào tạo của Trung tâm đã được Giám đốc ĐHQGHN phê duyệt và cấp chứng chỉ cho HSSV đã hoàn thành môn học.

Thực hiện các chương trình bồi dưỡng có liên quan và cấp chứng chỉ cho học viên hoàn thành các chương trình bồi dưỡng này.

Tổ chức đào tạo cho HSSV theo chương trình liên kết đào tạo của các đơn vị trong ĐHQGHN và liên kết đào tạo với các tổ chức đào tạo ngoài ĐHQGHN.

#### *Nghiên cứu khoa học và công nghệ*

Tổ chức nghiên cứu khoa học, biên soạn giáo trình, tài liệu tham khảo, nghiên cứu đổi mới phương pháp giảng dạy môn GDTC để nâng cao chất lượng đào tạo và tập huấn, bồi dưỡng nâng cao chuyên môn nghiệp vụ cho đội ngũ giảng viên, cán bộ quản lý theo yêu cầu công tác.

#### *Hoạt động thể dục, thể thao*

Lập kế hoạch tổ chức các giải TDTT trong và ngoài ĐHQGHN; thành lập và huấn luyện các đội tuyển của ĐHQGHN để tham gia các giải từ cấp thành phố, ngành giáo dục và đào tạo đến các giải Quốc gia.

Thành lập, xây dựng và quản lý các đội tuyển TDTT, câu lạc bộ TDTT trực thuộc ĐHQGHN.

Phối hợp với Công đoàn, Đoàn thanh niên, Hội Sinh viên, Hội Thể thao đại học và chuyên nghiệp ĐHQGHN tổ chức các hoạt động TDTT cho cán bộ, công chức, viên chức, người lao động (CCVC) và HSSV trong ĐHQGHN.

#### *Tư vấn và dịch vụ*

Tư vấn về chuyên môn cho các đơn vị thành viên, đơn vị trực thuộc ĐHQGHN để tổ chức các hoạt động TDTT và các hoạt động khác liên quan đến lĩnh vực GDTC cho CCVC, HSSV khi có yêu cầu

Cung cấp dịch vụ trong lĩnh vực hoạt động theo quy định của pháp luật có liên quan

### *Cơ sở vật chất*

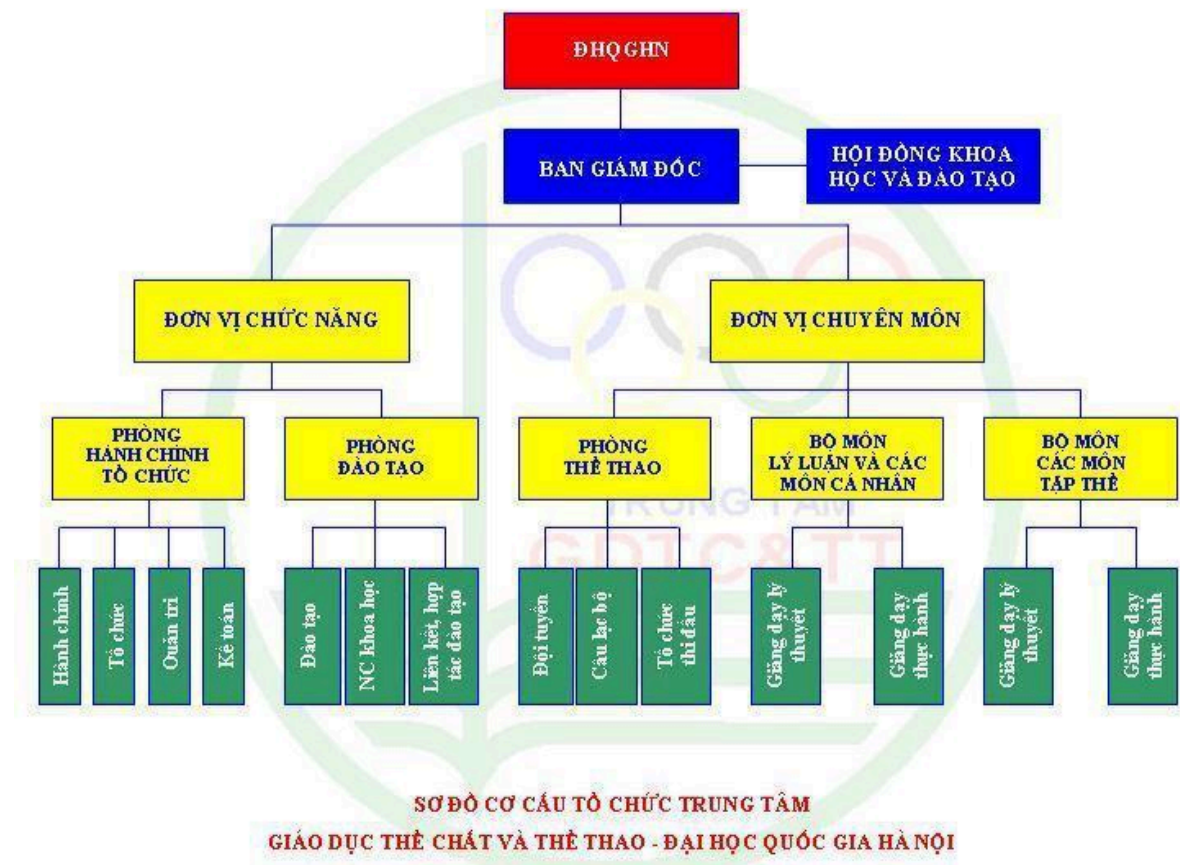
Quản lý, xây dựng, sửa chữa, cơ sở vật chất và mua mới trang thiết bị, dụng cụ phục vụ công tác giảng dạy và phong trào TDTT của trung tâm theo sự phân cấp của Giám đốc ĐHQGHN.

### *Liên thông, liên kết*

Liên thông, liên kết, hợp tác toàn diện với các đơn vị thành viên, đơn vị trực thuộc ĐHQGHN trong triển khai các hoạt động đào tạo, nghiên cứu khoa học, chuyển giao công nghệ và các hoạt động phụ vụ, sản xuất, kinh doanh, cung cấp dịch vụ; sử dụng và chia sẻ các nguồn lực, cơ sở vật chất theo quy định của ĐHQGHN.

Thực hiện nhiệm vụ khác do Giám đốc ĐHQGHN giao.

### **2.1.4. Cơ cấu tổ chức bộ máy**



Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức hành chính của TTGDTC&TT





### **2.1.5. Một số thành tựu**

#### *Về công tác đào tạo, bồi dưỡng*

Trung tâm đã xây dựng được một chương trình môn học Giáo dục thể chất đào tạo theo tín chỉ cho sinh viên của ĐHQGHN, đã ban hành danh mục các môn học GDTC của ĐHQGHN cùng toàn bộ các đề cương môn học theo yêu cầu của đào tạo tín chỉ. Đây là một thành tích to lớn, rất quan trọng và đáng ghi nhận của Trung tâm vì đã tạo bước đột phá lớn trong công tác GDTC cho sinh viên Đại học. Công trình này đã **tích hợp** được trong đó khung chương trình qui định của Bộ Giáo dục và Đào tạo, tính tích cực của đào tạo tín chỉ, thỏa mãn nhu cầu tự lựa chọn đa dạng của người học về nội dung cũng như trình độ, đồng thời phù hợp với mọi đối tượng sinh viên của Đại học đa ngành, đa lĩnh vực, chất lượng cao.

Với tinh thần trách nhiệm và thể hiện tính nhân văn cao là tôn trọng quyền được học tập của mọi người, Trung tâm cũng đã xây dựng được một chương trình riêng cho cho nhóm sinh viên khuyết tật và sức khỏe yếu đồng thời thường xuyên tổ chức các lớp học trong mỗi học kỳ, năm học cho các sinh viên thuộc nhóm này tạo điều kiện vừa sức và phù hợp để các em hoàn thành chương trình môn học GDTC. Việc này đã được các đơn vị đào tạo thành viên và trực thuộc, sinh viên trong ĐHQGHN cũng như phụ huynh của các sinh viên đánh giá rất cao.

#### *Về công tác nghiên cứu khoa học*

Ngay từ những ngày đầu khi mới thành lập, Trung tâm đã rất chú trọng về công tác NCKH và đã trích kinh phí rất nhỏ từ nguồn kinh phí của Trung tâm để tổ chức các hoạt động nghiên cứu và khích lệ phong trào NCKH trong cán bộ giảng dạy. Ngay cả trong tiêu chí xét thi đua khen thưởng, nâng lương trước thời hạn của Trung tâm cũng đề cao thành tích tham gia NCKH của cán bộ. Do đó đã có hiệu quả tích cực và có chiều hướng tốt về công tác NCKH. Cụ thể là:

- Năm 2009 - 2010 có 03 công trình nghiên cứu;
- Năm 2010 - 2011 có 01 công trình nghiên cứu;
- Năm 2011 - 2012 có 07 công trình nghiên cứu;

Việc trích kinh phí từ nguồn ngân sách của Trung tâm để tổ chức NCKH đã bị các cơ quan chức năng cảnh báo và không đồng ý vì Trung tâm không có nhiệm vụ Khoa học và Công nghệ. Do đó để tiếp tục công tác này trong những năm tiếp theo, Trung tâm đã làm công văn đề nghị ĐHQGHN cấp kinh phí không thường xuyên và năm 2012 - 2013 được ĐHQGHN cấp kinh phí không thường xuyên để thực hiện 03 công trình nghiên cứu, trong đó có 01 công trình nhóm B cấp ĐHQGHN;

Năm 2013 – 2014, Trung tâm đã có văn bản xin ĐHQGHN xét cấp kinh phí không thường xuyên để tổ chức nghiên cứu 03 đề tài, nhưng đến nay đã không có kết quả?!

Trung tâm cũng đã cử một số đoàn công tác đi khảo sát một số trường Đại học lớn ở Trung Quốc và đã ký kết văn bản ghi nhớ để xúc tiến trao đổi học thuật, học hỏi kinh nghiệm, đào tạo Giảng viên cũng như các vấn đề chuyên môn khác...Đồng thời Trung tâm cũng đã đón tiếp một số đoàn nước ngoài vào tham quan và trao đổi hợp tác.

#### *Về hợp tác quốc tế*

Mục tiêu của hoạt động hợp tác quốc tế trong giáo dục đại học là nâng cao chất lượng giáo dục đại học theo hướng hiện đại, tiếp cận nền giáo dục đại học tiên tiến trong khu vực và trên thế giới. Tạo điều kiện để cơ sở giáo dục đại học phát triển bền vững, đào tạo nguồn nhân lực có trình độ và chất lượng cao, phục vụ sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. Nhận thức được tầm quan trọng của vấn đề này, trong những năm qua Trung tâm đã mở rộng quan hệ ngoại giao với một số trường đại học lớn của nước ngoài như:

Năm 2011, Trung tâm đã cử đoàn cán bộ sang thăm, làm việc và ký kết Biên bản ghi nhớ với Trường đại học Bắc Hoa và Trường đại học Cát Lâm của Trung Quốc. Đây là 02 trường đại học đa ngành, đa lĩnh vực nằm trong Top 20 trường đại học hàng đầu của Trung Quốc. Trong đó Học viện Giáo dục Thể chất và Thể thao đào tạo các chuyên ngành về Giáo dục Thể chất và Thể thao từ bậc Đại học đến Tiến Sĩ. Hiện tại 02 học viện này tập trung vào việc cải thiện chất lượng giảng dạy, phát triển thể thao chuyên nghiệp và nuôi dưỡng các tài năng chuyên nghiệp với tầm nhìn quốc tế. Tuân thủ với tư tưởng chỉ đạo "sức khỏe đầu tiên" thể dục cộng đồng, giáo dục thể chất và một loạt các hoạt động thể thao, học sinh học phương pháp tập luyện thể chất, phát triển các thói quen tập thể dục, cải thiện thể chất, tập luyện thể thao suốt đời. Học viện ưu tiên vào việc xây dựng các đội thể thao cao cấp. Kể từ khi thành lập tới nay đã có nhiều vận động viên tham gia tại Thế vận hội Olympic, Asian Games, vô địch thế giới và Liên đoàn các quốc gia đã đạt được kết quả cao.

Năm 2012 Trung tâm tiếp tục đặt quan hệ ngoại giao với Trường Đại học Tô Châu, Trung Quốc. Đây là trường đại học đa ngành, đa lĩnh vực đứng thứ 36 trong Top 100 trường đại học hàng đầu của Trung Quốc năm 2012. Trường tọa lạc tại thành phố Tô Châu thuộc tỉnh Giang Tô, Trung Quốc. Trong đó, Học viện Giáo dục Thể chất và Thể thao đào tạo các chuyên ngành về Giáo dục Thể chất và Thể thao từ bậc Đại học đến Tiến Sĩ. Học viện vừa là cơ sở đào tạo, huấn luyện thể thao vừa là trung tâm nghiên cứu khoa học về thể thao quần chúng và là đầu mối để xây dựng các chương trình khoa học Giáo dục thể chất ở Trung Quốc.

Trong những năm gần đây, Học viện đã đạt được những thành tích xuất sắc trong xây dựng đối tượng, nghiên cứu khoa học, và tu luyện tài năng thể thao. Học viện đã vinh dự được trao Thánh lễ Thể thao Quốc gia và là đơn vị xuất sắc của toàn quốc trong việc thực hiện "Quy chế về công việc của Học

viện Thể thao". Học viện là đơn vị đào tạo có danh tiếng xuất sắc trong phong cách giảng dạy cộng đồng và trong nhiều thành tựu khác. Bộ chương trình giảng dạy Giáo dục Thể chất của Học viện cho các trường học đã được trích dẫn như là một quá trình ưu việt của quốc gia Trung Quốc và rất nhiều nghiên cứu đã giành giải thưởng và thành tích giảng dạy xuất sắc. Học viện có 02 vận động viên đạt huy chương vàng Olympic Luân đôn năm 2012.

Ngoài ra, Trung tâm còn mở rộng quan hệ hợp tác, giao lưu, trao đổi học thuật với các đơn vị đào tạo lớn trong nước như: Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh, Đại học Đà Nẵng. Đồng thời, Trung tâm đã cử đoàn cán bộ tham gia các hội thảo khoa học lớn như:

- Hội thảo khoa học quốc tế “Tầm nhìn Olympic” do Viện Khoa học Thể dục Thể thao là đơn vị đăng cai tổ chức tại Hà Nội;
- Hội thảo khoa học về công tác tổ chức các hoạt động thể dục thể thao trường học do Hội thể thao đại học và chuyên nghiệp Thành phố Hồ chí Minh tổ chức tại Phan Thiết;

Hội thảo khoa học về công tác xây dựng chương trình môn học Giáo dục Thể chất do Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh tổ chức. v.v...

Có thể nói, việc mở rộng hợp tác quốc tế của Trung tâm trong những năm qua là bước đi quan trọng trong việc quảng bá hình ảnh của Trung tâm GDTC&TT, ĐHQGHN trong nước và trên trường quốc tế. Đồng thời thông qua hoạt động giao lưu, trao đổi học thuật và các hoạt động khoa học và công nghệ, đơn vị đã học tập được rất nhiều kinh nghiệm trong công tác tổ đào tạo và nghiên cứu khoa học.

## **2.2. Đội ngũ giảng viên trung tâm GDTC&TT-ĐHQGHN**

### **2.2.1. Nguồn nhân lực**

Trung tâm GDTC&TT là nơi tập hợp các thầy cô giáo, các nhà khoa



học đầu ngành về lĩnh vực GDTC. Tính đến hết tháng 6 năm 2015, tổng số cán bộ của trung tâm là 31 người, trong đó:

- Thống kê số lượng cán bộ và nhân viên (gọi chung là cán bộ) của đơn vị:

*Bảng 2.1. Số lượng cán bộ nhân viên của đơn vị tính đến tháng 6 năm 2015*

| Năm học           | STT     | Phân loại                                                                      | Nam | Nữ | Tổng số |
|-------------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------|-----|----|---------|
| 2015<br>-<br>2014 | I       | Cán bộ cơ hữu:<br>Trong đó:                                                    | 20  | 11 | 31      |
|                   | I.1     | Cán bộ trong biên chế                                                          | 19  | 10 | 29      |
|                   | I.2     | Cán bộ hợp đồng dài hạn (từ 1 năm trở lên) và hợp đồng không xác định thời hạn | 01  | 01 | 02      |
|                   | II      | Cán bộ hợp đồng ngắn hạn (dưới 1 năm)                                          | 0   | 0  | 0       |
|                   | Tổng số |                                                                                | 20  | 11 | 31      |

*(Nguồn: Phòng Tổ chức Cán bộ trung tâm GDTC&TT-ĐHQGHN)*

- Biên chế: 29

- Cán bộ phục vụ đào tạo: 7

- Hợp đồng: 2

- TS: 01

- Nam: 20

- Thạc sỹ: 18

- Nữ: 11

- Cử nhân: 5

- CBGD: 24

- GVC và tương đương: 4

### **2.2.2. Số lượng GV Trung tâm**

Số lượng ĐNGV TTGDTC&TT -ĐHQGHN được thể hiện qua bảng số liệu sau:

*Bảng 2.2. Số lượng ĐNGV TTGDTC&TT -ĐHQGHN từ năm học  
2010-2011 đến năm học 2014-2015*

| <b>Năm học</b> | <b>Tổng số</b> |
|----------------|----------------|
| 2010-2011      | 25             |
| 2011-2012      | 24             |
| 2012-2013      | 27             |
| 2013-2014      | 24             |
| 2014-2015      | 24             |

*(Nguồn: Phòng Tổ chức Cán bộ TTGDTC&TT-ĐHQGHN)*

Qua bảng 2.2 chúng ta thấy trong 5 năm học vừa qua số lượng ĐNGV của trung tâm không có nhiều biến trong năm học 2011-2012 so với năm học 2010-2011 giảm 01 giảng viên, nhưng đến năm học 2012-2013 đã tăng lên thêm 3 giảng viên, nhưng sang đến năm học 2013-2014 số lượng giảng viên lại giảm đi 3 giảng viên để lý giải cho việc giảm đi 3 giảng viên trong đó có 1 giảng viên nghỉ hưu, 1 giảng viên chuyển công tác và 1 giảng viên xin nghỉ việc. Và tới năm học 2014-2015 trung tâm cũng chỉ có 24 giảng viên và tới năm học 2015- 2016 trung tâm đang tuyển thêm 2 giảng viên giảng dạy môn võ Teakwondo.





*Bảng 2.3. Số lượng ĐNGV GDTC theo chuyên ngành đào tạo từ năm học 2010-2011 đến năm học 2014-2015*

| Năm học   | Chuyên ngành |    |    |    |    |    |    |    |    | Tổng |
|-----------|--------------|----|----|----|----|----|----|----|----|------|
|           | CL           | VÕ | ĐK | CV | BĐ | BR | TD | BC | BB |      |
| 2010-2011 | 5            | 3  | 3  | 1  | 4  | 1  | 2  | 3  | 3  | 25   |
| 2011-2012 | 5            | 3  | 2  | 1  | 4  | 1  | 2  | 3  | 3  | 24   |
| 2012-2013 | 5            | 3  | 2  | 1  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 27   |
| 2013-2014 | 4            | 3  | 2  | 1  | 4  | 3  | 2  | 3  | 2  | 24   |
| 2014-2015 | 4            | 3  | 2  | 1  | 4  | 3  | 2  | 3  | 2  | 24   |

*(Nguồn: Phòng Tổ chức Cán bộ TTGDTC&TT-ĐHQGHN)*

Qua bảng số liệu 2.3 chúng ta thấy số lượng giảng viên nhiều nhất ở 2 môn là Cầu lông (CL) và môn Bóng đá (BĐ) có số lượng nhiều nhất vì theo các số liệu thông kê phỏng vấn các môn học được sinh viên yêu thích trong các năm học 2010-2011 và 2011-2012, nhưng những năm học gần đây số lượng sinh viên yêu thích cũng như đăng ký nhiều hơn là môn Bóng rổ (BR) và Aerobic (TD) do vậy tổng số giảng viên không thay đổi nhiều nhưng trung tâm trú trọng tuyển dụng các giảng viên theo yêu cầu của người học.

### **2.2.3. Chất lượng**

#### **2.2.3.1. Về trình độ được đào tạo**

Trình độ được đào tạo của ĐNGV trung tâm GDTC&TT được thể hiện qua bảng thông kê và biểu đồ sau:

*Bảng 2.4. Trình độ được đào tạo của ĐNGV trung tâm  
GDTC&TT trong năm học 2010-1011*

| Trình độ được đào tạo | Số lượng | Tỉ lệ % |
|-----------------------|----------|---------|
| Đại học               | 11       | 44%     |
| Thạc sĩ               | 13       | 52%     |
| Tiến sĩ               | 1        | 4%      |
| Tổng cộng             | 25       | 100%    |

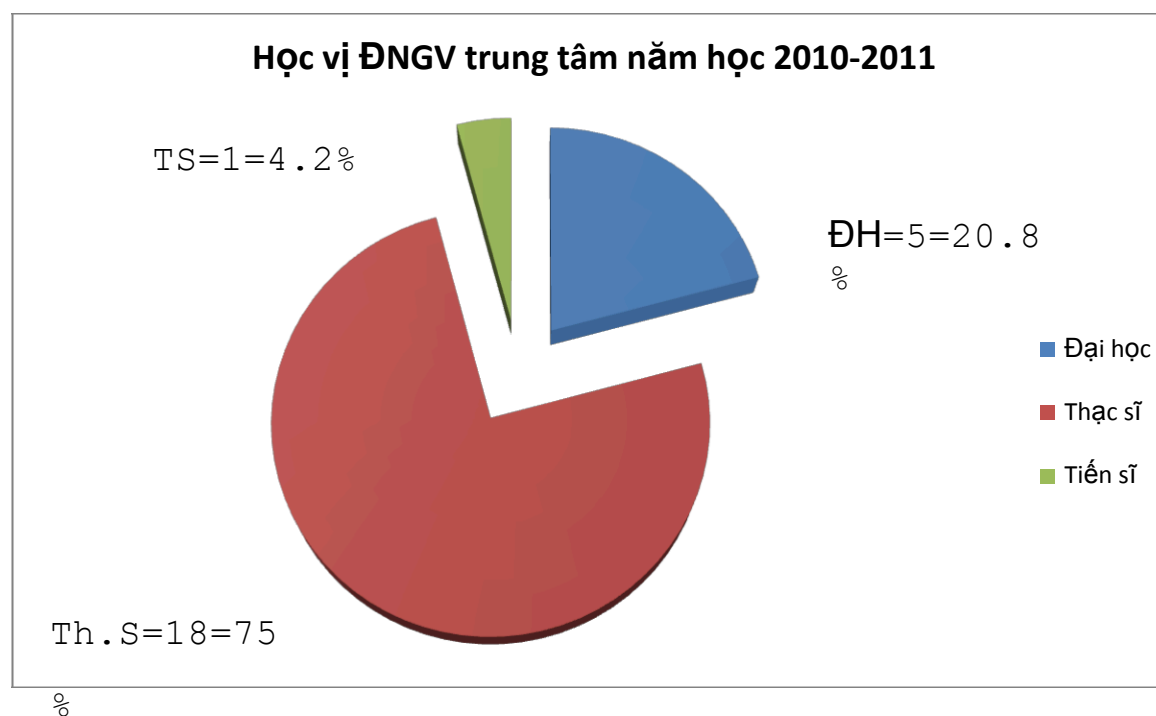
*(Nguồn: Phòng Tổ chức Cán bộ TTGDTC&TT-ĐHQGHN)*

Qua số liệu ở bảng 2.4 cho chúng ta thấy rõ số lượng và tỉ lệ % , Đại học chiếm 44%. Đây là lực lượng giảng viên trẻ trong vòng 5 đến 7 năm nữa họ sẽ đạt trình độ thạc sĩ. Số giảng viên đạt chuẩn mới chỉ đạt 52% và tiến sĩ là 4%.

*Bảng 2.5. Trình độ được đào tạo của ĐNGV trung tâm  
GDTC&TT trong năm học 2014-1015*

| Trình độ được đào tạo | Số lượng | Tỉ lệ % |
|-----------------------|----------|---------|
| Đại học               | 5        | 20.8    |
| Thạc sĩ               | 18       | 75%     |
| Tiến sĩ               | 1        | 4.2%    |
| Tổng cộng             | 24       | 100%    |

*(Nguồn: Phòng Tổ chức Cán bộ TTGDTC&TT-ĐHQGHN)*

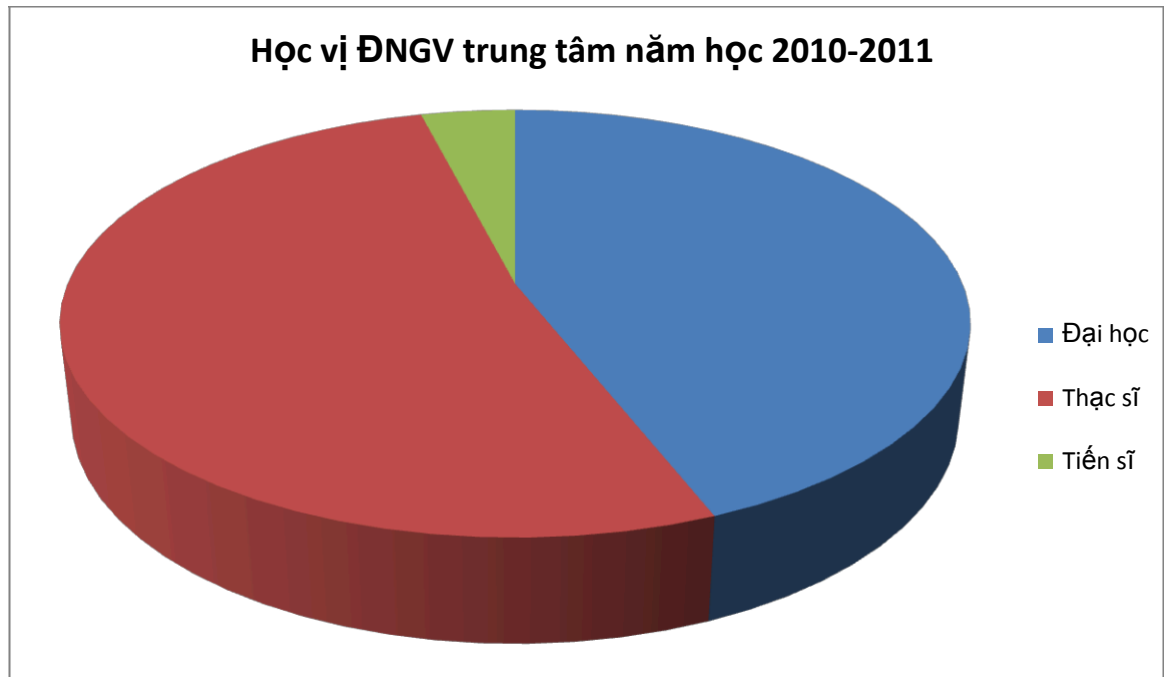


*Biểu đồ: 2.1. Học vị của đội ngũ giảng viên trung tâm tính đến tháng 6 năm 2015*

*Bảng 2.6. Sự phát triển trình độ được đào tạo của ĐNGV trung tâm GDTC&TT năm học 2010-2011 đến năm học 2014-2015*

| Trình độ được đào tạo | Số lượng 2010-2011 | Tỉ lệ % 2010-2011 | Số lượng 2014-2015 | Tỉ lệ % 2014-2015 |
|-----------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|
| Đại học               | 11                 | 44%               | 5                  | 20.8%             |
| Thạc sĩ               | 13                 | 52%               | 18                 | 75%               |
| Tiến sĩ               | 1                  | 4%                | 1                  | 4.2%              |
| Tổng cộng             | 25                 | 100%              | 24                 | 100%              |





*Biểu đồ: 2.2. Học vị của đội ngũ giảng viên trung tâm tính năm học 2010-2011*

Thông qua số liệu ở 2 biểu đồ 2.2 và 2.6 chúng ta thấy được học vị của các giảng viên trung tâm có sự thay đổi đáng kể năm học 2010-2011 trình độ đại học có 44% nhưng đến năm 2015 trình độ đại học chỉ còn 20.8% và tỉ lệ thạc sĩ năm học 2010-2011 là 52%, nhưng tới năm 2015 tỉ lệ thạc sĩ đã tăng lên 75% và số lượng tiến sĩ ở trung tâm chưa có sự thay đổi vẫn là 1 tiến sĩ, nhưng hiện tại trung tâm đang có 4 giảng viên tham gia nghiên cứu sinh tại viện khoa học thể dục và thể thao.

Tính đến tháng 6/2015, tổng số cán bộ giảng viên của Trung tâm là 24/31 cán bộ viên chức, không tăng so với năm 2010 là 25/26 cán bộ viên chức, nhưng đội ngũ chuyên viên cũng như công tác văn phòng có số lượng tăng đáng kể

Trung tâm đã thực hiện triệt để công tác chuẩn hóa Cán bộ giảng dạy theo quy định của ĐHQGHN, đã đề ra lộ trình cụ thể và có chính sách khuyến khích, tạo điều kiện để cán bộ nâng cao trình độ chuyên môn.



Thành tích nổi bật của Trung tâm trong công tác này là gần 100% cán bộ giảng dạy cơ hữu đã đạt trình độ Thạc sỹ hoặc đang học cao học, trong đó có 01 Tiến sỹ và 04 Thạc sỹ đang làm NCS tại viện Khoa học TDTT và 5 giảng viên đang học cao học. Ngoài ra, có một số cán bộ giảng dạy đang là những chuyên gia có uy tín của các môn Thể thao và tham gia vào công tác tổ chức chuyên môn, công tác trọng tài ở các Liên đoàn Thể thao như:

- 01 trọng tài bóng đá Quốc tế FIFA;
- 02 trọng tài bóng chuyền Quốc tế FIVB;
- 02 trọng tài Thể dục Quốc gia;
- 01 trọng tài Cầu lông Quốc gia;
- 01 trọng tài Đá cầu Quốc gia;
- 01 trọng tài Cầu mây Quốc gia;
- Và nhiều trọng tài các môn TT ở các cấp khác nữa...

Có thể khẳng định rằng không có đơn vị đào tạo không chuyên TDTT nào trong các ĐHQG, Đại học vùng, các Trường đại học trên cả nước lại sở hữu nhiều cán bộ chất lượng cao như Trung tâm GDTC&TT, ĐHQGHN. Với lực lượng hùng hậu này chắc chắn trong tương lai sẽ có những đóng góp to lớn đối với sự phát triển của Trung tâm nói riêng cũng như ĐHQGHN nói chung và cộng đồng xã hội...

#### **2.2.4. Cơ cấu**

##### *2.2.4.1. Về cơ cấu độ tuổi*

Độ tuổi của ĐNGV trung tâm liên quan trực tiếp đến năng lực giảng dạy và NCKH. Do vậy, trong quá trình xây dựng và phát triển ĐNGV trung tâm nếu không chú ý đến cơ cấu độ tuổi sẽ gây ra sự hụt hẫng giữa các thế hệ nhất là lực lượng kế cận ở tương lai gần.

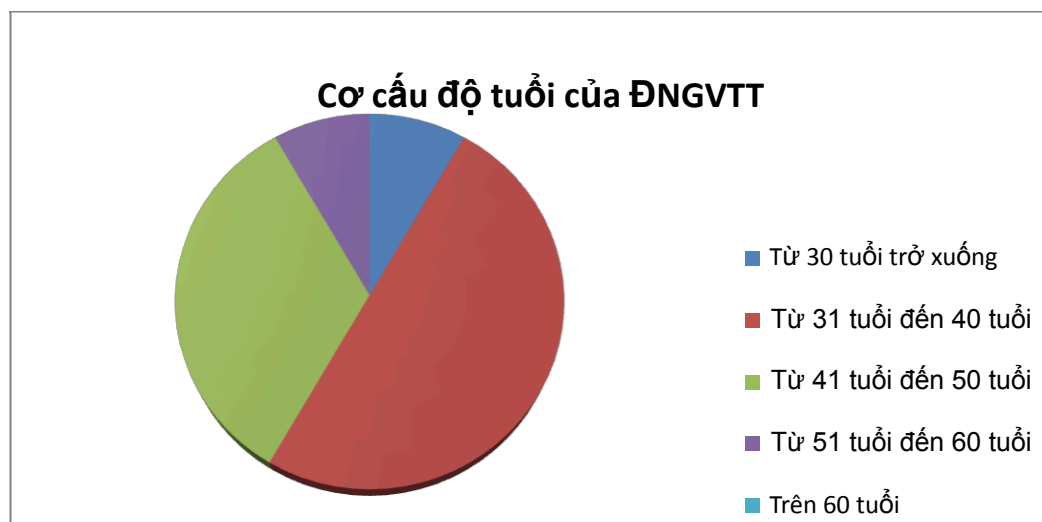


Bảng 2.7. Cơ cấu độ tuổi của ĐNGV TTGDTC&TT-ĐHQGHN năm học 2014-2015

| Tuổi đời               | Số lượng | Tỉ lệ % |
|------------------------|----------|---------|
| Từ 30 tuổi trở xuống   | 2        | 8.3%    |
| Từ 31 tuổi đến 40 tuổi | 12       | 50%     |
| Từ 41 tuổi đến 50 tuổi | 8        | 33.3%   |
| Từ 51 tuổi đến 60 tuổi | 2        | 8.3,0%  |
| Trên 60 tuổi           | 0        | 0%      |

(Nguồn: Phòng Tổ chức Cán bộ TTGDTC&TT-ĐHQGHN)

Biểu đồ 2.3. Cơ cấu độ tuổi của ĐNGV TTGDTC&TT-ĐHQGHN năm học 2014-2015



Qua Bảng 2.7 và Biểu đồ 2.3, chúng ta thấy cơ cấu độ tuổi của ĐNGV trung tâm hiện nay không đồng đều. Giảng viên ở độ tuổi dưới 30 chiếm tỉ lệ 2 người tương đương 8.3%. Đây là số lượng tương đối ít vì chỉ chiếm tỉ lệ dưới 10% chính đây cũng là điểm mạnh của trung tâm. Nhưng những hạn chế cơ bản của số giảng viên dưới 30 tuổi này là còn thiếu kinh nghiệm trong giảng dạy, trong việc tổ chức các hoạt động giáo dục và NCKH. Phần lớn giảng viên



trung tâm này được tuyển dụng trong 5 năm trở lại đây. Họ đã, đang học chuyên ngành ở bậc sau đại học. Họ là những người được đào tạo bài bản. Với sức trẻ, sự nhiệt tình, hăng say trong công tác giảng dạy, nhạy bén với cái mới, có khả năng tiếp thu nhanh tri thức hiện đại, có đầu óc cầu tiến. Tất cả những ưu điểm đó rất thuận lợi cho việc quy hoạch, bồi dưỡng nâng cao trình độ ĐNGV của trung tâm. Chính họ sẽ là nguồn nhân lực bổ sung, thay thế, kế cận dần cho ĐNGV trên 50 tuổi. Do vậy, trong quá trình xây dựng và phát triển ĐNGV trung tâm, Lãnh đạo trung tâm phải có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng, rèn luyện thử thách trong thực tiễn để nâng cao trình độ chuyên môn, bản lĩnh chính trị, phẩm chất đạo đức đồng thời cũng phải có kế hoạch sử dụng, động viên, đãi ngộ ĐNGV trẻ này đáp ứng yêu cầu giáo dục đại học nói chung và phát triển của trung tâm nói riêng trong hiện tại và tương lai. Ta thấy số lượng ĐNGV dưới 30 tuổi là quá ít đây một minh chứng cho sự hụt hẫng về thế hệ do việc quy hoạch phát triển ĐNGV những năm gần đây không được lãnh đạo trung tâm quan tâm đúng mức.

Từ 31 đến 40 tuổi có 12 người, chiếm tỷ lệ 50 %. Đây là những giảng viên đang ở độ tuổi sung sức. Họ vừa có kiến thức, kinh nghiệm giảng dạy, vừa có điều kiện đi thực tế để cập nhật kiến thức, nâng cao trình độ và nghiệp vụ sư phạm phục vụ giảng dạy có hiệu quả. Thực tế, ĐNGV trong độ tuổi này đang được lãnh đạo trung tâm đặc biệt quan tâm, tạo mọi điều kiện để họ phát triển bản thân kể cả trong lĩnh vực chuyên môn, nghiệp vụ lẫn trong lĩnh vực quản lý.

Từ 41 đến 50 tuổi có 8 người, chiếm 33.3%. Đây là một lực lượng nòng cốt vì phần lớn giảng viên đã đạt được chín muồi về chuyên môn và nghiệp vụ. Nhưng thực tế, số giảng viên trung tâm trong độ tuổi này chiếm tỉ lệ không nhỏ và đây thực sự là một thuận lợi để trung tâm phát triển.

Từ 51 đến 60 tuổi có 2 người, chiếm tỷ lệ 8.3%. Đây là số giảng viên có thâm niên nghề nghiệp cao, hiện nay đang làm công tác quản lý và giữ các cương vị chủ chốt, lãnh đạo chuyên môn, là giảng viên đầu đàn của trung tâm.

Trên 60 tuổi trung tâm không có giảng viên nào, điều này cho thấy công tác phát triển ĐNGV cũng như việc quy hoạch những năm trước đây chưa được quan tâm đúng mức. Nhưng điều này có thể lý giải được là do trung tâm mới thành lập từ 3 bộ môn thể dục tại 3 trường trực thuộc ĐHQGHN là ĐHKHTN, ĐHKHXH&NV và ĐHSPNN nên việc phát triển ĐNGV có thể không đồng nhất.

#### *2.2.4.2. Về cơ cấu giới tính*

Giới tính đang là vấn đề được Đảng và Nhà nước hết sức quan tâm, nhất là trong công tác quy hoạch, xây dựng và phát triển đội ngũ công chức, viên chức hiện nay. Trong trung tâm,, cơ cấu giới tính phù hợp sẽ tạo được môi trường, bầu không khí sư phạm thoải mái, góp phần nâng cao chất lượng dạy và học. Cơ cấu giới tính của ĐNGV trung tâm trong 5 năm học vừa qua được thể hiện qua Bảng thống kê sau:

*Bảng 2.8. Cơ cấu giới tính của ĐNGV TTGDTC&TT-ĐHQGHN*

| Năm học   | Tổng số giảng viên trung tâm | Trong đó |         |    |         |
|-----------|------------------------------|----------|---------|----|---------|
|           |                              | Nam      | Tỷ lệ % | Nữ | Tỷ lệ % |
| 2010-2011 | 25                           | 19       | 76%     | 6  | 24%     |
| 2011-2012 | 24                           | 18       | 75%     | 6  | 25%     |
| 2012-2013 | 27                           | 20       | 74%     | 7  | 26%     |
| 2013-2014 | 24                           | 17       | 70.8%   | 7  | 29.2%   |
| 2014-2015 | 24                           | 17       | 70.8%   | 7  | 29.2%   |

*(Nguồn: Phòng Tổ chức Cán bộ TTGDTC&TT-ĐHQGHN)*

Nhìn Bảng 2.8 ở trên, chúng ta thấy tỉ lệ giảng viên nam so với nữ chênh lệch nhau quá nhiều. Nam giảng viên trung tâm luôn chiếm tỉ lệ cao từ 70% trở lên trong 5 trở lại đây và tỉ lệ này giảm dần theo từng năm học. Điều đó phản ánh đúng đặc thù của trung tâm là giảng dạy thực hành trên sân bãi, cũng như tham gia nhiều hoạt động ngoại khóa ngoài giờ hành chính (VD tập luyện các câu lạc bộ, hiện nay trung tâm có tới 12 câu lạc bộ chủ yếu là hoạt động sau 17h hàng ngày). Và chủ yếu là các nam giảng viên quản lý các câu lạc bộ (CLB). ĐNGV nữ có rất nhiều hạn chế trong công việc vì thiên chức của người phụ nữ là sinh con, chăm sóc con cái và gia đình nên việc tự đào tạo và tự bồi dưỡng để nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của nữ giảng viên ít nhiều bị chi phối. Phần lớn các giảng viên nữ sau khi đạt chuẩn - có bằng thạc sĩ - không muốn tiếp tục học lên cao. Hơn nữa, phần lớn nữ giảng viên trung tâm đang trong độ tuổi dưới 40 nên họ phải nghỉ thai sản hoặc nghỉ dạy khi con ốm, làm ảnh hưởng đến lịch giảng dạy chung của trung tâm. Do vậy trung tâm có chính sách ưu tiên trong tuyển dụng đối với nam giới. Bên cạnh đó, cần tạo điều kiện thuận lợi hơn nữa để nữ giảng viên được học tập nâng cao trình độ chuyên môn và trong tương lai được nắm giữ những vị trí lãnh đạo cao hơn trong trung tâm.

#### *2.2.4.3. Về cơ cấu ngạch viên chức*

Ngạch viên chức thể hiện trình độ và năng lực chuyên môn, nghiệp vụ trong từng lĩnh vực ngành nghề hoạt động của viên chức. Đối với cán bộ giảng dạy ở các cơ sở giáo dục đại học, chức danh nghề nghiệp được thể hiện ở 3 cấp độ ngạch: ngạch Giảng viên, ngạch Phó Giáo sư - Giảng viên chính và ngạch Giáo sư - Giảng viên cao cấp.

*Bảng 2.9. Cơ cấu ngạch viên chức của ĐNGV TTGDTC&TT-ĐHQGHN*

| Năm |  | Số<br>lượng | Ngạch |         | GVC |
|-----|--|-------------|-------|---------|-----|
|     |  |             | GV    | Tỉ lệ % |     |

|           |    |    |       |   |       |
|-----------|----|----|-------|---|-------|
| 2010-2011 | 25 | 23 | 92%   | 2 | 8%    |
| 2011-2012 | 24 | 18 | 75%   | 6 | 25%   |
| 2012-2013 | 27 | 21 | 77.7% | 6 | 22.3% |
| 2013-2014 | 24 | 18 | 75%   | 6 | 25%   |
| 2014-2015 | 24 | 18 | 75%   | 6 | 25%   |

*(Nguồn: Phòng Tổ chức Cán bộ TTGDTC&TT-ĐHQGHN)*

Căn cứ số liệu của Bảng 2.9 trên, chúng ta thấy số lượng giảng viên trung tâm chủ yếu là ở ngạch giảng viên và ngạch giảng viên chính. Chúng ta thấy ngạch giảng viên đã giảm đi đáng kể đang từ 92% nay chỉ còn 75%, ngạch PGS-GVC đang từ 8% đến nay đã có 25%. GS-GVCC không có giảng viên nào. Hệ quả của việc mất cân đối về cơ cấu ngạch viên chức một phần là do cứ 2 năm 1 lần ĐHQGHN mới tổ chức 1 đợt thi nâng ngạch cho CBGD từ GV lên GVC mà chỉ tiêu phân bổ về các trường lại rất hạn chế. Hơn nữa, từ năm 2012 trở lại đây, ĐHQGHN không tổ chức thi nâng ngạch hoặc chuyển ngạch cho ĐNGV vì chưa có văn bản hướng dẫn của Luật viên chức có hiệu lực từ ngày 01/6/2012 về việc thay đổi chức danh nghề nghiệp đối với viên chức, trong đó có ĐNGV. Do vậy, đây là vấn đề cấp bách mà lãnh đạo trung tâm cần có kế hoạch bồi dưỡng và tham mưu với cấp trên (ĐHQGHN, Bộ GD&ĐT, Bộ Nội vụ) xem xét duyệt chỉ tiêu nâng ngạch hoặc chuyển ngạch cho cán bộ, viên chức để trung tâm có thể nâng tỉ lệ giảng viên ở ngạch PGS-GVC và GS-GVCC, tránh tình trạng thiếu hụt ĐNGV chất lượng cao ở các ngạch viên chức tương ứng. Đây cũng là vấn đề cần được các nhà hoạch định chiến lược giáo dục đặc biệt quan tâm.

### **2.3. Thực trạng phát triển đội ngũ giảng viên trung tâm theo tiếp cận phát triển nguồn nhân lực**

Để tìm hiểu được thực trạng phát triển ĐNGV trung tâm theo tiếp cận nguồn nhân lực, chúng tôi sử dụng phương pháp điều tra bằng phiếu hỏi của 30 cán bộ quản lý và giảng viên cũng như có phỏng vấn chuyên sâu một số cán bộ quản lý phụ trách về nguồn nhân lực, trong đó có ông Nguyễn Danh Cường phó ban cán bộ Đại học Quốc gia Hà Nội, cuối cùng tôi sử dụng phần mềm SPSS để xử lý số liệu. Công tác phát triển đội ngũ giảng viên gồm sáu hoạt động sau:

#### **2.3.1. Công tác lập kế hoạch phát triển đội ngũ giảng viên**

*Bảng 2.10. Kết quả đánh giá công tác xây dựng kế hoạch phát triển ĐNGV TTGDTC&TT-ĐHQGHN*

| <b>Mức độ đánh giá</b> | <b>Số lượng</b> | <b>Tỉ lệ (%)</b> |
|------------------------|-----------------|------------------|
| Tốt                    | 3               | 10%              |
| Tương đối tốt          | 21              | 70,0             |
| Chưa tốt               | 6               | 20%              |

Theo ý kiến của 30 CBQL được hỏi, 70% phiếu khảo sát đánh giá rằng công tác lập kế hoạch phát triển ĐNGV trung tâm được thực hiện tương đối tốt và 10% cho rằng tốt. Tuy nhiên, theo đánh giá của chúng tôi, công tác xây dựng kế hoạch phát triển đội ngũ đang là yếu nhất trong sáu nội dung phát triển ĐNGV hiện nay của trung tâm do vậy có tới 20% cho rằng việc lập kế hoạch phát triển ĐNGV là chưa tốt. Việc lập kế hoạch phát triển ĐNGV trung tâm còn mang tính hình thức, không toàn diện, thiếu tính khoa học. Trung tâm chưa có một quy hoạch cụ thể, rõ ràng; lộ trình thực hiện kế hoạch còn chung chung. Mặc dù, hàng năm trung tâm đều lập kế hoạch nhân sự cho năm tiếp theo nhưng trong kế hoạch mới chỉ tính nhu cầu giảng viên sát với số lượng giờ dạy, chưa tính đến những tình huống cụ thể như giảng viên nghỉ ốm đau,

thai sản, đi học tập, bồi dưỡng hay đột xuất xin nghỉ việc, chấm dứt hợp đồng, chuyển công tác. Hệ quả, số lượng giảng viên trung tâm không đủ đáp ứng giờ dạy cho sinh viên ở các năm học dẫn đến tỉ lệ sinh viên trên giảng viên ở các khoa đào tạo không những không giảm mà còn tăng lên ở một số năm học và hiện đã có các quyết định của ĐHQG về chỉ tiêu nhân lực của như cần phát triển ĐNGV xong cho tới nay trung tâm vẫn chưa thực hiện theo đúng lộ trình của trung tâm cũng như của ĐHQG yêu cầu.

Lập kế hoạch nguồn nhân lực là quá trình xem xét một cách có hệ thống các nhu cầu về ĐNGV để vạch ra kế hoạch làm thế nào để đảm bảo mục tiêu “đúng người, đúng việc, đúng nơi, đúng lúc”. Phòng ngừa tình trạng thừa hoặc thiếu nhân lực, đảm bảo đơn vị/tổ chức có thể phản ứng nhanh chóng với những thay đổi trong môi trường. Công tác lập kế hoạch ĐNGV Trung tâm chủ yếu dựa vào NL hiện hữu trong Trung tâm. Hàng năm, trên cơ sở đề xuất nhu cầu nhân lực của các phòng, bộ môn trong Trung tâm, bộ phận tổ chức tiến hành rà soát ĐNGV, lập kế hoạch đáp ứng yêu cầu mục tiêu đề ra. Về mặt thời gian, kế hoạch hóa đội ngũ cán bộ Trung tâm đã mang tính chất dài hạn (khoảng 5 năm), cũng như kế hoạch hàng năm.

Theo quyết định số 4086/QĐ-TCCB ngày 01/10/2009 tạm giao cho trung tâm 49 chỉ tiêu nhân lực giảng dạy và 6 chỉ tiêu nhân lực phục vụ giảng dạy môn GDTC năm học 2009-2010 tại Đại học Khoa học Tự nhiên, Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Trường Đại học Ngoại ngữ, Trường Đại học Công nghệ, Trường Đại học Kinh tế, Khoa Luật cho TTGDTC&TT. Tổng công trung tâm có 55 chỉ tiêu nhân lực.

Tiếp theo là quyết định số 4342/QĐ-ĐHQGHN ngày 20 tháng 11 năm 2014 về việc phê duyệt đề án vị trí việc làm năm 2014 của TTGDTC&TT. Phê duyệt Đề án vị trí việc làm của TTGDTC&TT với 13 vị trí việc làm và 46 người làm việc do ĐHQG Hà Nội cấp quỹ lương.



Công tác lập kế hoạch phát triển ĐNGV giữ vai trò vô cùng quan trọng, có tác dụng định hướng phát triển và phối hợp các lực lượng để thực hiện hiệu quả các hoạt động trong công tác phát triển ĐNGV. Đây là hoạt động đầu tiên trong sáu nội dung quản lý phát triển ĐNGV theo tiếp cận nguồn nhân lực vì hoạt động này là cơ sở của các hoạt động tiếp theo như tuyển chọn, sử dụng, đánh giá, đào tạo - bồi dưỡng ĐNGV đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng, đồng bộ về cơ cấu đáp ứng những nhu cầu hiện tại cũng như tương lai về ĐNGV khi tính đến cả những nhân tố bên trong và những nhân tố của môi trường bên ngoài trung tâm.

Mặt khác, trong quy hoạch ĐNGV, trung tâm mới chỉ quan tâm đến việc quy hoạch cán bộ đầu đàn, đầu ngành là tiến sĩ, còn CBGD khác chưa có quy hoạch ngành, chuyên ngành đào tạo cụ thể dẫn đến tình trạng ở một số bộ môn như bộ môn các môn thể thao tập thể, bộ môn các môn thể thao cá nhân và bộ môn thể dục phụ trách khối trường chuyên PTTH ĐHKHTN. Hơn nữa, việc quy hoạch thực tế chỉ mang tính chiếu lệ, chưa có kế hoạch dài hạn, chưa có quy trình cụ thể. Có quy hoạch nhưng lại không triển khai thực hiện quá trình quy hoạch, không kiểm tra giám sát việc quy hoạch ra sao, kết quả như thế nào và cũng không có báo cáo tổng kết. Vì vậy, cũng không có kế hoạch chuẩn bị nhân sự kế tiếp, không có kế hoạch để đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ kế cận, dẫn đến sự hụt hẫng về ĐNGV trung tâm ở một số giai đoạn như giai đoạn hiện nay.

Tóm lại, việc lập kế hoạch phát triển ĐNGV trung tâm có thực hiện nhưng thiếu tính dài hạn. Trung tâm xây dựng kế hoạch phát triển ĐNGV nhưng chưa lấy kế hoạch đó làm thước đo để định hướng cho sự phát triển bền vững của trung tâm. Thực tế, nếu làm tốt công tác lập kế hoạch, quy hoạch phát triển ĐNGV, chúng ta sẽ có một ĐNGV kế cận đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng, đồng bộ về cơ cấu đặc biệt là cơ cấu ngành đào tạo để xếp vào từng vị trí công việc cho phù hợp, đủ năng lực, trình độ để bổ nhiệm

vào vị trí quản lý tránh hiện tượng hẫng hụt về đội ngũ. Điều này có thể lý giải được vì trung tâm là đơn vị mới thành lập không có cán bộ chuyên trách về tổ chức cũng như cán bộ xây dựng phát triển đội ngũ nhân sự chủ yếu là cán bộ kiêm nhiệm, nên không có chiều sâu về chuyên môn nghiệp vụ, điều này thể hiện sự yếu kém về mặt chuyên môn. Do vậy trung tâm cần có các giải pháp thích hợp như nâng cao trình độ cho cán bộ về tổ chức cũng như xây dựng kế hoạch phát triển nhân sự cho cán bộ phòng để có thể hoàn thành tốt những yêu cầu về mặt nhân sự và nhiều công tác khác nữa.

Nhiệm vụ trọng tâm của công tác phát triển đội ngũ giảng viên theo tiếp cận nguồn nhân lực từ năm 2015-2020 là:

Rà soát, xây dựng và sửa đổi, bổ sung các Quyết định quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Trung tâm trình ĐHQGHN phê duyệt.

Tiếp tục xây dựng, trình ĐHQGHN ban hành chiến lược phát triển của Trung tâm.

Bổ sung, hoàn thiện, trình ĐHQGHN Đề án vị trí việc làm theo Nghị định số 41/NĐ-CP, ngày 08/5/2012 của Chính phủ.

Căn cứ vào chỉ tiêu nhân lực được ĐHQGHN phê duyệt theo Đề án vị trí việc làm, Trung tâm sẽ triển khai công tác tuyển dụng trong giai đoạn tới theo danh mục và cơ cấu ngạch như sau: (Phụ lục)

Tiếp tục triển khai công tác đào tạo, bồi dưỡng cho cán bộ giảng viên, đặc biệt khai thác tốt các liên kết đào tạo và trao đổi học thuật với các cơ sở đào tạo nước ngoài mà Trung tâm đã ký kết./.

### ***2.3.2. Công tác tuyển chọn đội ngũ giảng viên***

Tuyển chọn giảng viên chính là yếu tố quan trọng quyết định chất lượng ĐNGV, công tác tuyển chọn giảng viên tại Trung tâm được thực hiện trên cơ sở phân tích công việc, từ đó chỉ rõ từng công việc và mức yêu cầu đối

với công việc, cũng như chuyên môn cần tuyển chọn, do giảng viên ở TTGDTC không chỉ giảng dạy một môn chuyên sâu mà họ phải đảm nhiệm giảng dạy ít nhất từ 3 môn học trở lên, nên việc tuyển dụng đòi hỏi các ứng viên ngoài chuyên môn tốt còn phải đảm bảo giảng dạy được nhiều môn học.

Việc tuyển chọn giảng viên TTGDTC&TT - ĐHQGHN được thực hiện rất nghiêm túc, đúng theo kế hoạch chi tiết đã được ĐHQGHN phê duyệt, các bước tiến hành đúng theo quy định hiện hành của Nhà nước và của ĐHQGHN. Hàng năm, trung tâm căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ, định hướng phát triển, nguồn tài chính được phê duyệt, chỉ tiêu biên chế được giao để tổ chức tuyển chọn giảng viên nhằm tăng cường cho đội ngũ đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng nhằm thực hiện tốt các mục tiêu của trung tâm. Trung tâm có quy trình, tiêu chí tuyển dụng rõ ràng, minh bạch, đảm bảo tính công khai qua hình thức đăng thông báo tuyển dụng trên phương tiện thông tin đại chúng. Trong những năm gần đây, trung tâm có những đổi mới tích cực trong công tác tuyển dụng viên chức nhằm nâng cao chất lượng ĐNGV. Trung tâm chú ý ưu tiên các ứng viên có kinh nghiệm giảng dạy và NCKH. Đặc biệt trong kỳ thi tuyển dụng năm 2012, trung tâm có thêm bài thi phỏng vấn về kỹ năng, tổ chức nghề nghiệp và định hướng công tác của các ứng viên, giúp cho trung tâm hiểu kỹ hơn về khả năng thích ứng nghề nghiệp, kỹ năng, tổ chức sự phạm, khả năng giao tiếp và ứng xử các tình huống xảy ra trong công việc từ đó chọn lựa được ứng viên thích hợp cho từng vị trí công tác.

Bảng 2.11. Kết quả đánh giá công tác tuyển chọn ĐNGV TTGDTC&TT- ĐHQGHN

| Mức độ đánh giá | Số lượng | Tỉ lệ (%) |
|-----------------|----------|-----------|
| Tốt             | 5        | 16.6%     |
| Tương đối tốt   | 25       | 83.4%     |

|          |   |   |
|----------|---|---|
| Chưa tốt | 0 | 0 |
|----------|---|---|

Qua việc xin ý kiến 30 CBQL và CBGD, 83,4% cán bộ được hỏi cho rằng công tác tuyển chọn ĐNGV của trung tâm tương đối tốt. 16.6% cho rằng tốt. Đúng vậy, công tác tuyển chọn ĐNGV được thực hiện tốt từ khâu lập kế hoạch đến khâu thông báo và tổ chức thi tuyển; tiêu chuẩn, điều kiện, số lượng và thủ tục hồ sơ trước khi tuyển dụng được thông báo công khai; việc tuyển chọn kịp thời, đúng quy định hiện hành. Vì vậy, trung tâm không những tuyển đủ số lượng giảng viên cần thiết mà còn lựa chọn được những giảng viên chất lượng có thành tích học tập và rèn luyện tốt, có năng lực và chuyên môn phù hợp với nhiệm vụ đào tạo của trung tâm. 100% viên chức trúng tuyển ở vị trí giảng viên đều tốt nghiệp đại học loại giỏi, đang theo học sau đại học hoặc. Các giảng viên này rất nhiệt tình giảng dạy cũng như tham gia các công tác ngoại khóa cũng như huấn luyện các đội tuyển và các câu lạc bộ, say mê NCKH, ứng dụng tốt công nghệ thông tin trong việc soạn giáo án điện tử và có thể sử dụng ngoại ngữ tiếng anh trong giao tiếp. Hơn nữa, để đủ điều kiện thi tuyển viên chức, hầu hết giảng viên của trung tâm đều đã kinh qua ít nhất 1 năm làm việc theo chế độ hợp đồng lao động. Mà để trở thành giảng viên hợp đồng của trung tâm, thí sinh cũng đã trải qua một đợt thi tuyển chọn gần giống như thi tuyển viên chức của trung tâm. Nên xét cho đến cùng, việc tuyển chọn ĐNGV của trung tâm được diễn ra qua 2 đợt thi: thi tuyển hợp đồng và thi tuyển viên chức theo quy định chuẩn của nhà nước. Vì vậy, chất lượng ĐNGV luôn được đảm bảo, đáp ứng tốt yêu cầu của trung tâm.

### **2.3.3. Công tác sử dụng đội ngũ giảng viên**

Điều tra về thực trạng công tác sử dụng ĐNGV  
TTGDTC&TT-ĐHQGHN, chúng tôi thu được kết quả như sau:



*Bảng 2.12. Kết quả đánh giá công tác sử dụng ĐNGV TTGDTC&TT-  
ĐHQGHN*

| Mức độ đánh giá | Số lượng | Tỉ lệ (%) |
|-----------------|----------|-----------|
| Tốt             | 2        | 6.6%      |
| Tương đối tốt   | 28       | 93.4%     |
| Chưa tốt        | 0        | 0         |

Qua khảo sát, 6.6% ý kiến được hỏi đánh giá rằng việc sử dụng ĐNGV trung tâm tốt; 93.4% tương đối tốt và không có ý kiến nào đánh giá chưa tốt.

Thực tế, công tác bố trí, sử dụng ĐNGV của trung tâm tương đối hợp lí, “đúng người”, “đúng việc”, “đúng chỗ”, “đúng lúc”, đúng chuyên môn, đúng khả năng. Việc phân công giảng viên phù hợp theo cơ cấu ngành đào tạo của từng bộ môn. ĐNGV trung tâm được bố trí giảng dạy phù hợp với sở trường và năng lực, đáp ứng đúng các tiêu chuẩn về chuyên môn, nghiệp vụ theo qui định, đảm bảo tốt nhiệm vụ đào tạo giảng dạy và NCKH. Việc bổ nhiệm các giảng viên giữ chức vụ Trưởng phó bộ môn, Trưởng phó các phòng đào tạo đều được cân nhắc kỹ lưỡng dựa trên năng lực quản lý và chuyên ngành đào tạo của từng giảng viên để đưa ra quyết định lựa chọn cho vị trí quản lý đang khuyết trên lược đồ tổ chức của các phòng, bộ môn của trung tâm và bố trí công việc giảng dạy cho giảng viên phù hợp với năng lực chuyên môn. Điều đó, một phần giúp trung tâm khai thác được tiềm năng, thể mạnh, phát huy hết năng lực, sở trường của từng giảng viên mà còn tạo được một môi trường làm việc vui vẻ, thoải mái, tạo sự an tâm trong công tác, nhiệt tình trong giảng dạy, năng động trong cách xử lý các tình huống ở từng giảng viên. Từ đó, các giảng viên sẵn sàng hỗ trợ, bổ sung cho nhau cùng tiến bộ, hạn chế được những khiếm khuyết, phát huy mặt mạnh để ĐNGV hoàn thành nhiệm vụ tốt hơn. Tuy nhiên, trong 1-2 năm trở lại đây,

tình trạng phân công giờ dạy cho giảng là quá nhiều, có giảng viên phải dạy tới 20 tiết/1 tuần. Vì vậy, quỹ thời gian dành cho học hỏi nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm và NCKH bị hạn chế.

#### **2.3.4. Công tác đánh giá đội ngũ giảng viên**

Việc kiểm tra, đánh giá, phân loại giảng viên là một nội dung quan trọng trong việc tạo động lực lao động cho từng CBGD cũng như cho công tác đào tạo, bồi dưỡng và phát triển tiếp theo của mỗi giảng viên trong trung tâm. Việc đánh giá giảng viên phải dựa trên cơ sở pháp lý về hệ thống các văn bản quy định về đánh giá công chức, viên chức; chuẩn nghề nghiệp đối với giảng viên và các quy định về chế độ kiểm tra đánh giá hiện hành. Qua khảo sát, chúng tôi thu được số liệu sau:

*Bảng 2.13. Kết quả đánh giá công tác đánh giá ĐNGV TTGDTC&TT-ĐHQGHN*

| <b>Mức độ đánh giá</b> | <b>Số lượng</b> | <b>Tỉ lệ (%)</b> |
|------------------------|-----------------|------------------|
| Tốt                    | 1               | 3.3%             |
| Tương đối tốt          | 28              | 93,4             |
| Chưa tốt               | 1               | 3.3%             |

Như vậy, 3.3% ý kiến được hỏi cho rằng công tác đánh giá ĐNGV của trung tâm tốt, 93.3% tương đối tốt và 3.3% chưa tốt. Thực tế hiện nay, việc đánh giá ĐNGV của trung tâm còn mang tính hình thức, chưa sát thực, chưa có quy trình chặt chẽ, chưa khai thác hết phương pháp đánh giá nguồn nhân lực dẫn đến xu hướng chạy theo thành tích. Công tác đánh giá ĐNGV của trung tâm chủ yếu theo phương pháp hành chính như việc chấp hành giờ giấc lên lớp, coi thi, chấm thi, sinh hoạt chuyên môn, NCKH. Tập thể, đồng nghiệp và sinh viên đánh giá giảng viên thông qua phiếu hỏi và phiếu bình

bầu không có sự phân tích, trao đổi dẫn đến kết quả đánh giá mang tính chủ quan, chiều lệ, hình thức, né tránh không muốn làm mất lòng nhau. Việc tự đánh giá được giảng viên kiểm điểm theo các mục ghi sẵn, chung chung nên không đem lại thông tin chuẩn, đầy đủ làm giảm hiệu quả đánh giá. Các tiêu chí đánh giá thiếu tính định lượng, nặng về định tính, chưa phân loại đối tượng đánh giá và được đánh giá, chưa quy chuẩn các chỉ số đánh giá một cách hệ thống. Kết quả đánh giá dựa trên cơ sở xếp hạng, so sánh, bình bầu theo các chỉ tiêu % và theo chỉ số điểm trên các mặt tư tưởng, phẩm chất đạo đức, kết quả hoàn thành nhiệm vụ, ý thức học tập, bồi dưỡng, NCKH. Trung tâm chưa có quy định riêng về đánh giá giảng viên chuyên mà sử dụng chung quy định của Bộ Nội vụ điều đó chỉ phù hợp với viên chức hành chính nên việc phân loại, đánh giá đúng từng giảng viên khó đạt được độ chính xác cao. Kết quả đánh giá chưa được sử dụng làm căn cứ cho việc sàng lọc, sắp xếp, sử dụng, luân chuyển, đào tạo, bồi dưỡng giảng viên mà mới chỉ dùng vào các tiêu chí để bình xét danh hiệu thi đua và hình thức khen thưởng cuối năm học.

### **2.3.5. Công tác đào tạo - bồi dưỡng đội ngũ giảng viên**

Việc đào tạo - bồi dưỡng ĐNGV sau công tác đánh giá không những giúp cho từng giảng viên hoàn thiện chính mình, có cơ hội thăng tiến mà còn tạo đà cho trung tâm giữ vững sự ổn định và phát triển trong xu hướng đổi mới. Vì vậy, công tác đào tạo - bồi dưỡng ĐNGV luôn giành được sự quan tâm đặc biệt của Chi ủy, Ban giám đốc trung tâm. Thông qua việc xin ý kiến của 10 CBQL và 20 CBGD, chúng tôi thu được kết quả như sau:

*Bảng 2.14. Kết quả đánh giá công tác đào tạo, bồi dưỡng  
ĐNGV TTGDTC&TT-ĐHQGHN*

| <b>Mức độ đánh giá</b> | <b>Số lượng</b> | <b>Tỉ lệ (%)</b> |
|------------------------|-----------------|------------------|
| Tốt                    | 3               | 10%              |
| Tương đối tốt          | 25              | 83.4%            |





|          |   |      |
|----------|---|------|
| Chưa tốt | 2 | 6.6% |
|----------|---|------|

10% phiếu được hỏi cho rằng công tác đào tạo, bồi dưỡng ĐNGV của trung tâm là tốt, 83.4% tương đối tốt và 6.6 % chưa tốt. Thực tế, lãnh đạo trung tâm luôn coi trọng công tác đào tạo, bồi dưỡng ĐNGV, luôn có ý thức xác định đúng hướng nội dung đào tạo, bồi dưỡng để nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm, năng lực NCKH, kiến thức bổ trợ về tin học và công nghệ thông tin, cho ĐNGV của trung tâm bằng cách đa dạng hóa các hình thức đào tạo bồi dưỡng để nhanh chóng có được ĐNGV chuẩn hóa, đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng, đồng bộ về cơ cấu nhằm từng bước phát triển trung tâm theo hướng chuẩn hóa, hiện đại hóa. Cụ thể:

Về nâng cao trình độ bằng cấp: Trung tâm luôn luôn sẵn sàng tạo điều kiện tốt nhất để CBGD tham gia học tập nâng cao trình độ, hiện tại trung tâm đang có 5 giảng viên đang học cao học và 4 giảng viên đang làm nghiên cứu sinh tại viện khoa học TDTT

Về bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ:

Tập trung ưu tiên cho 02 đối tượng chủ yếu là cán bộ quản lý và giảng viên đi bồi dưỡng, đào tạo nâng cao trình độ, nghiệp vụ chuyên môn, đồng thời xây dựng chế độ cho phù hợp cho người đi bồi dưỡng, đào tạo. Qua đó, thường xuyên kiểm tra để đánh giá, so sánh trước khi đi bồi dưỡng và sau khi bồi dưỡng, đào tạo mức độ tiến bộ, tổ chức sơ kết đánh giá mặt được để phát huy, mặt chưa được để điều chỉnh, khắc phục.

Về bổ trợ kiến thức công nghệ thông tin: Song song với việc bồi dưỡng kiến thức về chuyên môn, nghiệp vụ, Trung tâm cũng đặc biệt chú trọng tới công tác bồi dưỡng về công nghệ thông tin cho ĐNGV của trung tâm 100% giảng viên đều sử dụng thành thạo các chương trình soạn thảo văn bản thông dụng, đa số thực hiện soạn thảo giáo án điện tử. Từ năm 2009 đến nay gần



20 lượt giảng viên của Trường đã tham gia các khóa bồi dưỡng nâng cao trình độ tin học, khai thác mạng, nâng cao năng lực ứng dụng công nghệ thông tin và truyền thông do trung tâm hoặc ĐHQGHN tổ chức.

Về nâng cao trình độ lý luận chính trị: Việc nâng cao trình độ lý luận chính trị là điều rất cần thiết nhưng thực tế chỉ tiêu được cử đi đào tạo lý luận chính trị còn quá hạn chế và nhất là còn khống chế chỉ tiêu, tiêu chuẩn độ tuổi, vị trí quản lí. Chính vì vậy, trung tâm khó có thể cử cán bộ đi học kể cả đối tượng thuộc diện quy hoạch.

Bên cạnh những ưu điểm, công tác đào tạo - bồi dưỡng ĐNGV vẫn còn nhiều bất cập. Trung tâm chỉ giữ vai trò là người đôn đốc, khuyến khích, cổ vũ, động viên và tạo điều kiện về thủ tục hành chính cho giảng viên được đi đào tạo, bồi dưỡng. Bất cập thứ hai đó là nguồn lực về tài chính hỗ trợ cán bộ, giảng viên đi đào tạo bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ còn rất hạn chế, giảng viên chủ yếu phải tự túc kinh phí hoặc chủ động tự xin học bổng. Chính điều này đã ảnh hưởng trực tiếp đến việc tự đào tạo, tự bồi dưỡng của ĐNGV mặc dù đào tạo, bồi dưỡng là một công việc không bao giờ kết thúc đối với một giảng viên trong xu thế “học tập suốt đời”. Vấn đề cuối cùng là nội dung đào tạo - bồi dưỡng vẫn nặng nề về hình thức tiêu chuẩn bằng cấp, chưa chú trọng bồi dưỡng nâng cao phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp, năng lực chuyên môn và thực hành.

#### ***2.3.6. Công tác thực hiện chế độ, chính sách đãi ngộ đối với đội ngũ giảng viên***

Chế độ, chính sách đãi ngộ đối với ĐNGV là điều kiện để động viên khuyến khích mọi CBGD cống hiến tốt hơn nữa trong việc thực hiện các nhiệm vụ của trung tâm. Một chế độ, chính sách tốt sẽ là công cụ quản lý hữu hiệu trong phương thức quản lý thời kỳ đổi mới. Trong những năm qua, trung tâm đã nhận thức sâu sắc được vai trò của công tác này. Vì vậy, việc xây dựng và ban hành một số chế độ, chính sách đối với ĐNGV luôn được

Ban giám đốc trung tâm quan tâm hàng đầu. Điều đó được thể hiện qua các mặt sau:

Chế độ hỗ trợ giảng viên đi học tập nâng cao trình độ: trung tâm đã có những chế độ đặc biệt, rõ ràng nhằm khuyến khích, động viên ĐNGV tích cực tham gia các chương trình đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ ngắn và dài hạn. Tất cả các giảng viên kể cả hợp đồng đều được hưởng các quyền lợi về đào tạo bồi dưỡng. Khi đi đào tạo sau đại học được giảm giờ dạy 50% giờ dạy và được hưởng đầy đủ mọi chế độ chính sách khác. Khi làm NCS được giảm trừ 100% giờ dạy.

Nhưng so với một số đơn vị trong ĐHQGHN thì trung tâm cần có những hỗ trợ hơn nữa cho các CBGD đi học nâng cao trình độ, ví dụ có thể hỗ trợ 100% học phí đối với người học tiến sĩ, 50% học phí đối với người học thạc sĩ trong nước. Nếu bảo vệ thành công luận án tiến sĩ đúng hạn, được thưởng 12.000.000đ. Giảng viên nào hoàn thành trước thời hạn còn được trung tâm khen thưởng đột xuất. Với chế độ chính sách như vậy, Thì trung đã thuyết phục được hầu hết giảng viên trẻ tự nguyện tham gia đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ. Sau khoảng 4 năm công tác, hầu hết giảng viên trẻ có trình độ thạc sĩ.

Chế độ tiền lương, phụ cấp: Bên cạnh việc thực hiện nghiêm túc các văn bản của nhà nước về chế độ tiền lương, chế độ phụ cấp chức vụ, phụ cấp thâm niên vượt khung, phụ cấp thâm niên nhà giáo, phụ cấp ưu đãi giáo dục, trung tâm còn xây dựng và ban hành Quy chế chi tiêu nội bộ của trung tâm đó có mục chi thu nhập tăng thêm cho ĐNGV. Cuối năm được hưởng chế độ thu nhập tăng thêm, được hưởng tháng lương thứ 13, nâng bậc lương trước thời hạn do lập thành tích xuất sắc trong thực hiện nhiệm vụ.

Chế độ khuyến khích CBGD tham gia NCKH: Nhìn chung công tác khoa học và công nghệ tại Trung tâm GDTC&TT hiện tại vẫn chỉ được thực hiện bằng sự nhiệt huyết của đội ngũ cán bộ, giảng viên của đơn vị. Các điều

kiện về tài chính dành cho công tác NCKH mới chỉ mang tính tượng trưng mà chưa xứng đáng với công sức và trí tuệ của các tác giả. Trong khi đó, việc nâng cao chất lượng đào tạo môn học CDTC theo tín chỉ chắc chắn rằng sẽ còn là vấn đề bức xúc trong bối cảnh chung của giáo dục đại học Việt Nam. Khoa học đã chứng minh, để giải quyết bài toán chất lượng đào tạo nguồn nhân lực đòi hỏi phải có thời gian, không thể ngày một, ngày hai mà là một quá trình chuyển động tích cực của các cơ sở đào tạo. Con đường đổi mới giáo dục không thể tách rời nhiệm vụ khoa học và công nghệ. Nếu tiến hành đồng bộ và quyết liệt hai nhiệm vụ trên, chắc chắn sẽ góp phần thúc đẩy quá trình chuyển động này nhanh hơn, mạnh hơn trong thực tế giáo dục và đào tạo. Thông qua đề tài này, Trung tâm Giáo dục Thể chất và Thể thao kính đề nghị các cấp lãnh đạo Đại học Quốc gia Hà Nội **bổ sung nhiệm vụ khoa học và công nghệ** cho Trung tâm GDTC&TT, nhằm thực hiện thành công chiến lược phát triển chung của ĐHQGHN là trở thành trung tâm đào tạo, nghiên cứu khoa học, chuyển giao tri thức, đa ngành, đa lĩnh vực, chất lượng cao, trình độ cao theo chuẩn quốc tế.

*Bảng 2.15. Kết quả đánh giá công tác thực hiện chế độ, chính sách đối với*

*ĐNGV TTGDTC&TT -ĐHQGHN*

| Mức độ đánh giá | Số lượng | Tỉ lệ (%) |
|-----------------|----------|-----------|
| Tốt             | 2        | 6.6%      |
| Tương đối tốt   | 20       | 66.8%     |
| Chưa tốt        | 8        | 26.6%     |

Vì vậy, trong công tác quản lý phát triển ĐNGV, trung tâm cần phải rà soát, bổ sung, hoàn thiện các quy định, chế độ, chính sách đãi ngộ và có cơ chế vận dụng thích hợp để có thể tạo động lực hơn nữa cho các giảng viên, thu hút giảng viên có học hàm, học vị về công tác tại trung tâm, đồng thời

“giữ chân” giảng viên tâm huyết có chuyên môn, trình độ cao ở lại cống hiến cho sự phát triển của trung tâm, tránh hiện tượng “chảy máu chất xám” đang mạnh nha diễn ra, hình thành môi trường làm việc tốt, đảm bảo môi trường pháp lý đúng đắn, tạo môi trường văn hóa thân thiện, phong cách lễ lối làm việc chuyên nghiệp.

#### **2.4. Đánh giá chung về công tác phát triển đội ngũ giảng viên trung tâm theo tiếp cận phát triển nguồn nhân lực**

##### **2.4.1. Điểm mạnh**

Mô hình Trung tâm với quyền tự chủ cao, có tư cách pháp nhân, có con dấu, tài khoản riêng là mô hình tiên tiến, phù hợp với xu thế phát triển của giáo dục đại học trên thế giới. Do đó thuận lợi cho việc quản lý, phát triển ĐNGV theo cơ chế mở, linh hoạt, hiện đại. Với cơ chế mở, linh hoạt trong thiết kế tổ chức phù hợp với quản lý hiện đại, phát huy được ĐNGV đảm bảo các yêu cầu nhiệm vụ thường xuyên, đột xuất của Trung tâm.

ĐNGV Trung tâm có trình độ chuyên môn cao, có tinh thần trách nhiệm với công việc. Trong đó, một số cán bộ là những chuyên gia đầu ngành và uy tín trong lĩnh vực TDDT, đa số cán bộ của Trung tâm đã được tiếp cận với trình độ tiên tiến, hiện đại, chuẩn quốc tế.

##### **2.4.2. Điểm yếu**

Số lượng giảng viên trung tâm có học vị tiến sĩ và học hàm GS, PGS còn quá ít so với nhu cầu phát triển trung tâm theo định hướng nghiên cứu.

Một số giảng viên trẻ được bổ nhiệm Trưởng phó các phòng, các bộ môn; còn thiếu tính chuyên nghiệp, chủ động, sáng tạo trong công tác do phần lớn trong số họ được trưởng thành từ công tác chuyên môn, chưa có kinh nghiệm trong công tác quản lý, chưa được đào tạo, bồi dưỡng về quản trị đại học, mức độ tự chủ còn thấp.

Khả năng tiến hành NCKH của ĐNGV đáp ứng nhu cầu xã hội còn rất

hạn chế. Nhiều giảng viên trung tâm thờ ơ với công tác NCKH. Việc tham gia đề tài khoa học công nghệ và viết bài báo khoa học trên các tạp chí khoa học chuyên ngành hoặc tại các hội nghị khoa học trong và ngoài nước chỉ diễn ra đối với số rất ít giảng viên.

Công tác phát triển ĐNGV trung tâm còn tồn tại một số hạn chế nêu trên là do những nguyên nhân cơ bản sau:

Nhận thức của cán bộ, giảng viên trong nhà trường về vai trò và tầm quan trọng của công tác phát triển ĐNGV đặc biệt là ĐNGV trung tâm chưa thật sự sâu sắc, đôi khi còn tỏ ra thờ ơ, thiếu quan tâm.

Tư duy chiến lược về phát triển ĐNGV trung tâm chưa được đổi mới. Một trong những công việc đầu tiên và quan trọng nhất là quy hoạch, phát hiện và chuẩn bị nguồn nhân lực thì khâu quy hoạch ĐNGV trung tâm còn yếu, chưa xây dựng được quy trình chuẩn. Việc lập quy hoạch chỉ mang tính hình thức, không được tính toán cụ thể, thiếu cơ sở khoa học, việc thực hiện chưa thường xuyên, quá trình thực hiện chưa theo quy trình dẫn đến về hình thức thì có quy hoạch nhưng thực chất quy hoạch như thế nào, quy hoạch để làm gì, đánh giá việc thực hiện công tác quy hoạch ra sao không được tổng kết, rút kinh nghiệm. Quy hoạch không có lộ trình, kế hoạch cụ thể nên mặc dù nói quy hoạch nhưng ĐNGV quy hoạch không rõ thực hiện nhiệm vụ như thế nào. Người chịu trách nhiệm quy hoạch cũng không biết sau khi có danh sách cán bộ được quy hoạch cần được đào tạo, bồi dưỡng để phát triển ra sao. Đây chính là điểm yếu của việc xây dựng kế hoạch và tổ chức thực hiện mà nguyên nhân sâu xa xuất phát từ thiếu lý thuyết cơ bản về quản lý nói chung và QLGD nói riêng. Công tác quy hoạch, lập kế hoạch, đặc biệt kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng phát triển chưa được chú trọng, còn mang tính bị động. Dẫn đến nhiều thời điểm thiếu cán bộ giảng dạy, như trong năm học 2015-2016 có tới 5 cán bộ đi học cao học do vậy việc điều hành cán bộ giảng dạy gặp rất nhiều khó khăn, điều này cho thấy rõ người lập kế hoạch còn chưa tính hết những khả năng có



thể xảy ra trong công tác phát triển nguồn nhân lực.

Đội ngũ CBQL ở các bộ môn, chưa thực sự năng động, sáng tạo trong công tác quản lý, còn lệ thuộc nhiều vào sự điều hành của cấp trên. Phương pháp quản lý của một số trưởng phó phòng, tổ bộ môn còn máy móc, cứng nhắc.

Công tác đánh giá ĐNGV còn nặng về phương pháp hành chính, chưa có các tiêu chí đánh giá chất lượng giảng viên một cách cụ thể. Do vậy, việc đánh giá thiếu tính khoa học, không đánh giá đúng năng lực của giảng viên.

Công tác quy hoạch, đào tạo - bồi dưỡng CBGD trung tâm chưa được đầu tư đúng mức.

## **Tiểu kết chương 2**

Những năm gần đây, công tác phát triển ĐNGV của trung tâm nói chung đã được lãnh đạo trung tâm và ĐHQGHN quan tâm và tổ chức thực hiện. Số lượng và chất lượng đội ngũ được nâng lên rõ rệt. Tuy nhiên, công tác phát triển ĐNGV chưa được thực hiện thường xuyên, còn mang tính hình thức, các nội dung của công tác phát triển đội ngũ chưa được thực hiện một cách đồng bộ, chưa có kế hoạch tổng thể vấn đề phát triển đội ngũ. Thực trạng ĐNGV như phân tích ở trên đã ảnh hưởng không nhỏ đến chất lượng đội ngũ cũng như số lượng ĐNGV còn thiếu nhiều so với kế hoạch đã được ĐHQGHN thông qua cũng như chỉ đạo bằng văn bản.

Để khắc phục những tồn tại nêu trên, cần phải có những biện pháp phát triển ĐNGV phù hợp và quản lý tốt việc thực hiện các biện pháp này nhằm góp phần nâng cao chất lượng ĐNGV trung tâm đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ giáo dục hiện nay.

### **CHƯƠNG 3: BIỆN PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIẢNG VIÊN TRUNG TÂM GIÁO DỤC THỂ CHẤT VÀ THỂ THAO - ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI GIAI ĐOẠN 2015-2020**

#### **3.1. Nguyên tắc lựa chọn biện pháp**

##### ***3.1.1. Nguyên tắc đảm bảo tính kế thừa***

Để xây dựng được một trung tâm GDTT&TT vững mạnh như ngày nay, chúng ta không thể phủ nhận thành tựu của các thế hệ đi trước mà trong đó có sự góp phần rất lớn của công tác phát triển ĐNGV. Vì vậy, nguyên tắc đầu tiên khi xây dựng các biện pháp là phải đảm bảo tính kế thừa để phát huy những mặt mạnh trong công tác phát triển ĐNGV của các thế hệ đi trước, đồng thời bổ sung và đề xuất một số biện pháp mới phù hợp với bối cảnh mới. Nguyên tắc này một mặt sẽ đảm bảo phát huy được sự ổn định trong đội ngũ, không làm xáo trộn quy trình quản lý đã được đổi mới và đang phát huy hiệu quả. Mặt khác sẽ phát triển những nhân tố mới và hoàn thiện đội ngũ về các mặt cơ cấu tổ chức, số lượng, chất lượng.

##### ***3.1.2. Nguyên tắc đảm bảo tính thực tiễn***

Theo quan điểm triết học Mác-Lênin, thực tiễn là phạm trù triết học chỉ toàn bộ hoạt động vật chất có tính lịch sử - xã hội của con người làm biến đổi tự nhiên và xã hội. Thực tiễn là cơ sở, là động lực và mục đích của nhận thức, thông qua hoạt động thực tiễn, lý luận mới được vật chất hóa, mới có sức mạnh cải tạo hiện thực. Cùng một sự việc trong hoàn cảnh này, đối tượng này thì chúng ta phải giải quyết nó theo cách này, trong hoàn cảnh khác chúng ta lại phải giải quyết theo cách khác. Cũng là để giải quyết một vấn đề nhưng chúng ta có cách tiếp cận khác nhau. Trên thực tế không phải cái gì đã làm cũng là phù hợp và cũng không phải cái gì mới cũng là phù hợp. Cái mới có thể là ý tưởng hay xong ta chưa có sự trải nghiệm, khi xây dựng ta chưa lường hết được tình huống. Vì vậy, các biện pháp đưa ra phải phù hợp với thực trạng và điều kiện của trung tâm, tránh hiện tượng các biện pháp đưa ra chỉ mang

tính lý thuyết khi áp dụng vào thực tế thì không vận hành được. Vì vậy, các biện pháp phát triển ĐNGV được đề xuất phải hướng tới tính hiệu quả thực sự nhằm nâng cao chất lượng đào tạo và NCKH của trung tâm.

### ***3.1.3. Nguyên tắc đảm bảo tính khả thi***

Công tác phát triển ĐNGV phụ thuộc vào nhiều yếu tố như nguồn lực về tài chính, nguồn lực về con người, cơ sở vật chất. Nếu biện pháp đề xuất không đi vào cuộc sống, không phù hợp với điều kiện cụ thể của trung tâm thì nó sẽ là những biện pháp không tưởng. Tính khả thi ở đây chính là khả năng áp dụng được trong thực tiễn, không bị các yếu tố chi phối nó ràng buộc ở mức độ cao. Vì vậy, tính khả thi đòi hỏi các biện pháp đề xuất phải có khả năng trở thành hiện thực, đưa công tác phát triển ĐNGV của trung tâm đạt hiệu quả cao.

### ***3.1.4. Nguyên tắc đảm bảo tính hiệu quả***

Đích cuối cùng của mỗi biện pháp là phải đạt được hiệu quả như thế nào, một biện pháp được coi là đáp ứng yêu cầu khi nó phù hợp với thực tiễn của trung tâm, có thể thực hiện được và đạt được kết quả như dự kiến. Quá trình lựa chọn các biện pháp phải cân nhắc đến sự phối hợp với điều kiện nguồn lực và điều kiện thực tiễn hiện có và biện pháp nào đưa đến kết quả cao nhất với chi phí nguồn lực hợp lý sẽ được chọn lựa.

## **3.2. Các biện pháp phát triển đội ngũ giảng viên Trung tâm Giáo dục Thể chất và Thể thao, Đại học Quốc gia Hà Nội**

### ***3.2.1. Nâng cao nhận thức về vai trò, tầm quan trọng của công tác phát triển đội ngũ giảng viên***

#### ***3.2.1.1. Mục đích, ý nghĩa***

Bước đột phá để thực hiện thành công một nhiệm vụ đó là nhận thức. Có thay đổi nhận thức để nhìn nhận đúng vai trò và tầm quan trọng của vấn đề thì sẽ có quan điểm chỉ đạo và kế hoạch giải quyết một cách hiệu quả. Vấn đề

quan trọng đó là nhận thức đúng đắn nhưng phải có quan điểm đồng thuận. Mỗi người, mỗi cấp lãnh đạo nhận thức rõ vấn đề nhưng không đồng quan điểm để giải quyết nó thì cũng không đạt được kết quả tối ưu. Vì vậy, việc làm cho đội ngũ CBQL và đội ngũ CBGD hiểu rõ, hiểu đúng về vai trò, tầm quan trọng của công tác phát triển ĐNGV trong từng giai đoạn sẽ góp phần nâng cao chất lượng ĐNGV của trung tâm bởi sự tồn tại, phát triển, uy tín, thương hiệu của trung tâm phụ thuộc rất nhiều vào ĐNGV. Do đó, việc nâng cao nhận thức của CBQL, CBGD về công tác phát triển ĐNGV trung tâm là rất cần thiết.

Đối với ĐNGV: việc nâng cao nhận thức về công tác phát triển ĐNGV giúp mỗi giảng viên xác định được phương hướng, hành động cụ thể trong quá trình giảng dạy để đảm bảo chất lượng đào tạo và đạt mục tiêu trung tâm đề ra: đào tạo “nguồn nhân lực chất lượng cao”, tạo ra lực lượng trí thức, chuyên gia mà phẩm chất, năng lực, trí tuệ của họ có khả năng ảnh hưởng sâu rộng trong xã hội trong bối cảnh mới.

Đối với CBQL giáo dục: việc nhận thức đúng vai trò, vị trí và tầm quan trọng của công tác phát triển ĐNGV sẽ giúp họ có quan điểm chỉ đạo và có kế hoạch giải quyết một cách hiệu quả.

#### *3.2.1.2. Nội dung và cách thức thực hiện*

Đội ngũ CBGD là lực lượng nòng cốt quyết định việc thực hiện thắng lợi các mục tiêu của chiến lược giáo dục. Việc phát triển ĐNGV là giải pháp then chốt, là yêu cầu cấp bách, đòi hỏi sự quan tâm đặc biệt của Chi bộ và mọi tổ chức trong hệ thống chính trị của trung tâm vì đây là đội ngũ quyết định trực tiếp chất lượng đào tạo và NCKH làm nên thương hiệu của trung tâm. Do đó, cần phải tác động vào nhận thức của đội ngũ CBQL giáo dục và CBGD để thay đổi tư duy có cái nhìn đúng đắn về vai trò và tầm quan trọng của công tác phát triển ĐNGV. Cụ thể:

Tổ chức cho cán bộ, giảng viên học tập nghiên cứu các chính sách giáo

dục, đào tạo của Đảng và Nhà nước; thấm nhuần đường lối đổi mới giáo dục và đào tạo; nắm vững Luật giáo dục và Điều lệ trường đại học tạo nền tảng tư tưởng, nhận thức đúng đắn về ý nghĩa, tầm quan trọng và sự cần thiết của công tác phát triển ĐNGV.

Tuyên truyền ý nghĩa, tầm quan trọng của công tác phát triển ĐNGV đến toàn thể CBQL giáo dục và CBGD của trung tâm.

Trên cơ sở vị trí, chức năng, nhiệm vụ của người giảng viên quy định tại Luật giáo dục, Luật giáo dục đại học và Điều lệ trường đại học, cần nghiên cứu đánh giá một cách khách quan công tác phát triển ĐNGV của trung tâm ở cả mặt mạnh, mặt yếu của công tác này.

Tổ chức buổi sinh hoạt chính trị thậm chí có thể là các hội thảo khoa học chuyên đề để nói chuyện, trao đổi, bàn về công tác phát triển ĐNGV của trung tâm trong thời gian tới.

Đối với các giảng viên mới tuyển dụng, tổ chức một buổi nói chuyện riêng giữa lãnh đạo trung tâm với các giảng viên này để giới thiệu về chức năng, nhiệm vụ, sứ mạng, phương hướng, chiến lược phát triển của trung tâm. Đồng thời, lồng ghép truyền bá các nội quy của trung tâm về chức trách, nhiệm vụ của giảng viên được xây dựng trên cơ sở các văn bản pháp luật của nhà nước nhằm quán triệt tư tưởng, thống nhất nhận thức ngay từ đầu về công tác phát triển ĐNGV của trung tâm. Và hàng năm, tổ chức kiểm tra, đánh giá nhận thức của họ về vai trò và tầm quan trọng của công tác phát triển ĐNGV.

Ban hành thành văn bản về mục tiêu, nhiệm vụ phát triển ĐNGV của trung tâm và phát cho toàn thể cán bộ trong trung tâm. Các đơn vị sẽ tổ chức họp, nghiên cứu qua đó giúp cho ĐNGV cũng như đội ngũ CBQL giáo dục xác định được vai trò, nhiệm vụ của bản thân đối với việc thực hiện mục tiêu, nhiệm vụ của trung tâm.

### ***3.2.2. Lập quy hoạch phát triển đội ngũ giảng viên***

#### ***3.2.2.1. Mục đích, ý nghĩa***

Muốn phát triển đội ngũ trước hết phải định hình được đội ngũ đó. Nghị quyết Trung ương 3 khóa VIII đã khẳng định: “Quy hoạch là một nội dung trọng yếu của công tác cán bộ, đảm bảo cho công tác cán bộ đi vào nề nếp, chủ động, có tầm nhìn xa, đáp ứng cả nhiệm vụ trước mắt và lâu dài”. Vì thế, quy hoạch ĐNGV có thể hiểu là việc lập một dự án thiết kế xây dựng tổng hợp ĐNGV trung tâm, dự kiến sắp xếp, bố trí đội ngũ theo một ý đồ rõ rệt với một trình tự hợp lý trong một khoảng thời gian nhất định để làm cơ sở cho việc lập kế hoạch phát triển ĐNGV. Cũng có thể hiểu một cách đơn giản, quy hoạch ĐNGV là cụ thể hóa chiến lược trong toàn hệ thống, đây là bước chuẩn bị lực lượng giảng viên kế cận tương lai. Nếu thực hiện tốt công tác quy hoạch ĐNGV sẽ hoàn toàn chủ động về kế hoạch có tính chiến lược trong công tác phát triển ĐNGV của trung tâm. Thông qua công tác quy hoạch ĐNGV, trung tâm sẽ bảo đảm cho ĐNGV phát triển ổn định, tránh tình trạng hẫng hụt về giảng viên, đảm bảo được tính kế thừa và sự chuyển tiếp liên tục giữa các thế hệ. Việc lập quy hoạch phát triển ĐNGV có 4 mục đích chính:

Giúp trung tâm thực hiện tốt các chức năng quản lý và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực của trung tâm để ĐNGV của trung tâm có thể phát huy hết khả năng của mình trong việc nâng cao chất lượng đào tạo “nguồn nhân lực chất lượng cao”, NCKH và cung cấp các sản phẩm, dịch vụ đáp ứng yêu cầu của xã hội theo chuẩn khu vực và quốc tế mà trung tâm đã đặt ra.

Thực hiện kế hoạch chuẩn hoá ĐNGV theo quy định của Bộ, của Ngành, của ĐHQGHN.

Đảm bảo sự cân đối, hợp lý về cơ cấu học hàm, học vị giữa các tổ bộ môn, các chuyên ngành đào tạo đáp ứng yêu cầu trước mắt cũng như lâu dài cho sự phát triển bền vững của trung tâm.

Xây dựng được một ĐNGV đủ về số lượng; đồng bộ, cân đối về giới tính, độ tuổi và cuối cùng là đảm bảo chất lượng ĐNGV ít nhất đạt Chuẩn và trên Chuẩn theo quy định để thực hiện tốt chương trình, kế hoạch đào tạo, NCKH cũng như chuyển giao các sản phẩm ứng dụng nghiên cứu khoa học về ngôn ngữ học và quốc tế học của trung tâm vào cuộc sống.

#### *3.2.2.2. Nội dung và cách thức thực hiện*

Căn cứ chỉ tiêu định biên nhân lực được giao; căn cứ sứ mạng, mục tiêu phát triển, chức năng, nhiệm vụ và kế hoạch đào tạo; căn cứ thực trạng ĐNGV của trung tâm, Ban giám đốc và các cán bộ cốt cán của trung tâm tiến hành rà soát đội ngũ CBGD và lập quy hoạch phát triển ĐNGV. Khi xây dựng quy hoạch phát triển ĐNGV cần tiến hành các bước sau đây:

Nghiên cứu cơ sở lý luận của việc quy hoạch phát triển ĐNGV nói chung từ đó xây dựng cơ sở lý luận riêng cho việc quy hoạch phát triển ĐNGV của trung tâm.

Căn cứ định hướng phát triển giáo dục và đào tạo của Ngành, của ĐHQGHN và của trung tâm, các kết quả dự báo về ĐNGV, số lượng sinh viên trong giai đoạn tới và trong tương lai, Chi ủy, Ban giám đốc trung tâm tiến hành xây dựng phương hướng, lập quy hoạch tổng thể kế hoạch phát triển ĐNGV trung tâm theo từng giai đoạn, sau đó phân bổ chỉ tiêu về từng bộ môn và hoàn thiện cơ chế quản lý phát triển ĐNGV cho phù hợp.

Trên cơ sở chỉ tiêu được giao, các bộ môn tiến hành khảo sát, đánh giá, đề xuất danh sách CBGD giới thiệu vào lược đồ quy hoạch đảm bảo đúng đối tượng, đúng năng lực, đúng sở trường. Mục đích tạo động lực thúc đẩy mỗi giảng viên nằm trong quy hoạch có cơ hội nâng cao năng lực, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm và phẩm chất của mình. Quy hoạch ĐNGV là lựa chọn các giảng viên cho tương lai. Vì vậy, ngay tại các bộ môn, có thể lựa chọn những giảng viên của mình để quy hoạch hoặc theo lĩnh vực chuyên môn sâu, hoặc theo chức danh quản lý vì những thành viên này đang thực hiện các



chức năng, nhiệm vụ hoạt động của tổ bộ môn, nên chúng ta dễ nhận thấy năng lực, phẩm chất của họ. Hơn nữa, nếu lựa chọn giảng viên từ bên trong tổ bộ môn, đề quy hoạch sẽ khích lệ được sự trung thành, kiên định, sự gắn bó dài lâu của giảng viên với tổ bộ môn và trung tâm. Bởi lẽ, họ trưởng thành về chuyên môn, nghiệp vụ thậm chí có cơ hội thăng tiến, được bổ nhiệm vào vị trí Trưởng phó bộ môn thì họ sẽ cống hiến hết mình cho công tác đào tạo và NCKH của trung tâm.

Trong quá trình lập quy hoạch phát triển ĐNGV cần phải đảm bảo sự hợp lý, cân đối về cơ cấu giữa các tổ bộ môn. Việc cải thiện cơ cấu ĐNGV phải bắt đầu từ bộ môn, đặc biệt chú ý tới các lớp nhân sự trong từng bộ môn, cân đối những bộ môn không có giảng viên đầu ngành, những bộ môn có nhiều giảng viên mới vào nghề, những bộ môn có giảng viên tuổi cao hoặc là những CBQL kiêm nhiệm giảng dạy. Ở những bộ môn có cơ cấu giảng viên chưa hợp lý, việc điều động nội bộ, tuyển chọn thêm giảng viên phải chú ý đến các vấn đề cơ cấu độ tuổi, giới tính, học hàm, học vị để ngăn chặn nguy cơ mất cân đối đội ngũ. Số CBQL ở các tổ bộ môn phải sớm được đưa vào quy hoạch để việc đề bạt, bổ nhiệm kịp thời tránh tình trạng hẫng hụt CBQL ở một số tổ bộ môn. Tuy nhiên, phải quy hoạch được đội ngũ CBQL có “Tâm - Tầm

- Tài” để chỉ đạo mọi hoạt động chuyên môn cũng như các hoạt động khác của trung tâm. Tránh tình trạng “ngồi nhầm chỗ” hoặc tư tưởng “sống lâu lên lão làng”. CBQL ở các tổ bộ môn phải là những giảng viên có năng lực chuyên môn vững vàng, có uy tín với đồng nghiệp, có như vậy mới có tác dụng với tập thể ĐNGV, thúc đẩy tập thể phát triển. Phải làm tốt công tác quy hoạch ĐNGV để đào tạo - bồi dưỡng, bổ nhiệm làm CBQL trên cơ sở ĐNGV hiện có là biện pháp quan trọng để sử dụng hợp lý ĐNGV. Biện pháp này vừa giúp tạo ra được đội ngũ CBQL đủ năng lực, đủ đức, đủ tài phục vụ yêu cầu quản lý của trung tâm trước mắt cũng như lâu dài, vừa thể hiện tính liên tục, tính kế thừa phát triển trong công tác cán bộ của Đảng và Nhà nước.



Căn cứ kết quả giới thiệu từ các bộ môn, toàn thể cán bộ chủ chốt và các thành viên của ban giám đốc trung tâm sẽ thảo luận để xác định yêu cầu, tiêu chuẩn và định hướng quy hoạch ĐNGV, có thể tiếp tục giới thiệu và bỏ phiếu vào các vị trí bộ môn cần quy hoạch. (Phiếu tín nhiệm ở đây không có giá trị như bầu cử song đó là một căn cứ quan trọng để tham khảo).

Phòng Tổ chức Cán bộ tập hợp ý kiến, lập danh sách trích ngang các ứng viên được đưa vào diện quy hoạch tại các bộ môn, Giám đốc phê duyệt để làm cơ sở thực hiện việc đào tạo, bồi dưỡng, bổ nhiệm, miễn nhiệm hay luân chuyển cán bộ hàng năm. Quy hoạch ĐNGV có thể đặt ra mục tiêu cho từng giai đoạn theo từng khoảng thời gian nhất định, có thể là 1-5 năm, 5-10 năm hoặc dài hơn nữa. Việc quy hoạch ĐNGV phải phù hợp với quy mô đào tạo, bồi dưỡng của các bộ môn của trung tâm đáp ứng yêu cầu phát triển của xã hội trong bối cảnh mới. Việc cử giảng viên đi học tập, bồi dưỡng nâng cao trình độ phải có kế hoạch theo đúng quy hoạch từ đầu để đào tạo những giảng viên giỏi thực sự, tránh tình trạng trình độ không tương xứng với năng lực chuyên môn. Lập quy hoạch phát triển ĐNGV phải gắn liền với thực hiện nghiêm túc quy hoạch đã lập, trong quá trình thực hiện cần có sự kiểm chứng với thực tiễn để có sự điều chỉnh kịp thời.

### ***3.2.3. Đổi mới công tác tuyển chọn và sử dụng đội ngũ giảng viên***

#### ***3.2.3.1. Mục đích, ý nghĩa***

Công tác tuyển chọn và sử dụng ĐNGV có ý nghĩa quan trọng để xây dựng và phát triển đội ngũ đủ sức thực hiện sứ mệnh của trung tâm. Tiến hành đổi mới công tác tuyển chọn và sử dụng hiệu quả ĐNGV của trung tâm nhằm:

Giúp tìm ra đúng đối tượng phù hợp nhất với từng vị trí công việc đang khuyết trên lược đồ tổ chức của các bộ môn.

Đảm bảo ĐNGV đủ về số lượng, mạnh về chất lượng và đồng bộ về cơ cấu đáp ứng nhiệm vụ đào tạo, NCKH và cung ứng dịch vụ xã hội về GDTC

mà trung tâm đã đề ra.

Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực của trung tâm khi bố trí công tác phù hợp với trình độ chuyên môn được đào tạo, năng lực, sở trường của từng giảng viên để họ phát huy hết điểm mạnh hiện có của mình.

Tạo động lực thúc đẩy tất cả các giảng viên làm việc hiệu quả thông qua việc bảo đảm chế độ, chính sách đãi ngộ cho họ. Đồng thời, từng bước phát triển đội ngũ bằng việc tuyển chọn chính xác những vị trí còn thiếu nhằm bổ sung, kiện toàn đội ngũ và bộ máy tổ chức cho phù hợp với yêu cầu, nhiệm vụ được giao.

#### *3.2.3.2. Nội dung và cách thức thực hiện*

Việc tuyển chọn và sử dụng ĐNGV phải đúng theo quy định tại các văn bản pháp quy: Luật viên chức số 58/2010/QH12, Nghị định số 29/2012/NĐ-CP của Chính Phủ, các Hướng dẫn của ĐHQGHN và Đề án xác định vị trí việc làm của trung tâm.

Việc tuyển chọn phải đảm bảo nguyên tắc dân chủ, công khai và được thực hiện đúng theo quy trình. Người được tuyển chọn phải đáp ứng đủ các điều kiện theo quy định tại Luật giáo dục đại học số 08/2012/QH13 đối với chuẩn giảng viên đại học. Tuyển chọn giảng viên phải chú ý đến tuổi đời, chuyên ngành được đào tạo phù hợp với yêu cầu của trung tâm. Để đánh giá được tổng thể hài hòa giữa trình độ chuyên môn và năng lực sư phạm, nhất thiết phải có hai phần thi: thi viết và thi vấn đáp. Cần công khai kế hoạch và tiêu chuẩn tuyển chọn rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng để thu hút được nhiều nguồn tuyển dụng. Kiên quyết chống hiện tượng tiêu cực trong tuyển chọn giảng viên, bởi nếu tuyển những giảng viên không đủ năng lực, phẩm chất, đạo đức nghề nghiệp kém thì chất lượng đào tạo của trung tâm bị ảnh hưởng, thậm chí có nguy cơ làm hỏng nhiều thế hệ sinh viên. Khi đó, uy tín và thương hiệu của trung tâm giảm sút nghiêm trọng. Khi tuyển dụng, tuyệt đối không vận dụng cơ chế “xin - cho”, tránh trường hợp người

được tuyển dụng không đáp ứng được yêu cầu giảng dạy của nhà trường dẫn đến hậu quả số lượng giảng viên của trung tâm phát triển nhưng chất lượng không được đảm bảo.

Việc sử dụng ĐNGV phải dựa trên nguyên tắc yêu cầu vị trí công tác “việc tìm người”, phải đánh giá đúng năng lực của giảng viên để bố trí giảng dạy ở bộ môn phù hợp. Việc sắp xếp công việc phải đúng năng lực, đúng sở trường để phát huy hết khả năng cá nhân giảng viên hiện có, tạo niềm vui, hứng thú trong công tác giảng dạy và NCKH, đây chính là động lực thúc đẩy lòng nhiệt huyết, sự cống hiến hết mình của mỗi giảng viên đối với sự tồn tại và phát triển của trung tâm. Việc sử dụng giảng viên cũng nên lưu ý đến tâm tư nguyện vọng của giảng viên để tránh sự căng thẳng không đáng có trong điều hành và thực hiện công việc.

Công tác tuyển chọn ĐNGV trung tâm cần tiến hành theo quy trình sau:

Thành lập Hội đồng tuyển dụng viên chức.

Xác định các vị trí, tiêu chuẩn, số lượng cần tuyển, lập kế hoạch tuyển chọn và báo cáo ĐHQGHN.

Ra thông báo tuyển dụng và đăng trên các phương tiện thông tin đại chúng.

Tiếp nhận và thẩm định hồ sơ dự tuyển.

Tổ chức thi tuyển: Bằng hai hình thức viết và vấn đáp, các ứng viên tham dự 4 môn thi bắt buộc: Kiến thức chung; Chuyên môn, nghiệp vụ chuyên ngành; Tin học văn phòng; Ngoại ngữ . Để nâng cao chất lượng ĐNGV đáp ứng yêu cầu phát triển trung tâm theo định hướng nghiên cứu, đặc biệt chú ý ưu tiên ứng viên có kinh nghiệm giảng dạy và NCKH. Ngoài 4 môn thi nói trên, các ứng viên phải tham dự thêm bài thi phỏng vấn về kỹ năng, tố chất nghề nghiệp và định hướng công tác để trung tâm hiểu kỹ hơn về khả năng thích ứng nghề nghiệp, kỹ năng, tố chất sư phạm, khả năng giao tiếp và ứng xử

các tình huống xảy ra trong công việc từ đó chọn lựa được ứng viên thích hợp cho từng vị trí công tác.

Thông báo kết quả, ban hành quyết định đối với các giảng viên trúng tuyển, bổ nhiệm vào ngạch viên chức và tiến hành ký kết hợp đồng làm việc.

Cử giảng viên lâu năm, nhiều kinh nghiệm dồi dào, hướng dẫn các giảng viên vừa mới được tuyển dụng trong thời gian 12 tháng tập sự. Hết thời gian tập sự phải có sự đánh giá, nhận xét của người hướng dẫn, của Trưởng bộ môn. Nếu đạt yêu cầu, Bộ môn sẽ trình Giám đốc ra quyết định bổ nhiệm chính thức vào ngạch giảng viên. Các ứng viên phải có sự cam kết học sau đại học theo lộ trình và cống hiến dài lâu cho trung tâm, tránh tình trạng coi trung tâm như “bàn đạp”, là “trạm trung chuyển” để học sau đại học nâng cao trình độ và tạo lập “thương hiệu” cho bản thân nhằm chuyển đổi công việc khác tại một cơ quan khác.

Công tác sử dụng ĐNGV Trung tâm “Dụng nhân như dụng mộc” vì vậy việc xây dựng kế hoạch sử dụng ĐNGV phải đảm bảo “đúng người”, “đúng việc”, “đúng lúc”, đúng chuyên môn để tạo ra môi trường tốt giúp giảng viên cống hiến hết mình cho công tác giáo dục và đào tạo của trung tâm. Phải trân trọng “nhân tài”. Đặc biệt, những giảng viên có học hàm, học vị cao như tiến sĩ, PGS, GS phải được bố trí vào những vị trí xứng đáng nhằm phát huy trí tuệ và tài năng của họ. Ngược lại, việc sử dụng không đúng “nhân tài” sẽ dẫn đến hiện tượng “lãng phí chất xám”, thậm chí gây nên sự bất mãn, chây ì, không muốn phấn đấu của ĐNGV này làm ảnh hưởng tới tập thể đội ngũ CBGD của trung tâm.

Phân công giảng viên phải theo đúng chuyên môn và năng lực nhằm phát huy được các điểm mạnh của giảng viên. Đồng thời, phải chú ý tới khối lượng công việc của từng tổ bộ môn để phân bổ giảng viên sao cho hợp lý. Bên cạnh đó, trong quá trình công tác, nếu phát hiện giảng viên có những năng lực và sở trường khác ngoài giảng dạy và NCKH, nên khuyến khích, đào tạo, bồi dưỡng

để phát triển. Ví dụ, những giảng viên ngoài năng lực về chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm tốt còn có năng lực quản lý, trung tâm nên quy hoạch, bồi dưỡng để bổ nhiệm làm trưởng, phó bộ môn. Bên cạnh đó, những giảng viên không đáp ứng được yêu cầu đào tạo, trung tâm có thể xem xét cử đi đào tạo lại hoặc điều chuyển công tác hoặc chấm dứt hợp đồng. Đối với những giảng viên sa sút về phẩm chất đạo đức, cộng với năng lực chuyên môn kém, không cố gắng học tập và rèn luyện để vươn lên, đã nhiều lần bị lãnh đạo các bộ môn và trung tâm nhắc nhở, góp ý mà không chuyển biến thì trung tâm cần có biện pháp xử lý cương quyết theo đúng quy định hiện hành.

Tóm lại, việc bố trí, phân công công tác cho ĐNGV cần đáp ứng được yêu cầu, mục tiêu và nhiệm vụ đề ra phù hợp với năng lực, nguyện vọng, hoàn cảnh riêng, phù hợp với cơ cấu chức năng hoạt động của trung tâm là bước quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả quản lý để phát triển ĐNGV trung tâm.

#### ***3.2.4. Tăng cường công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao phẩm chất, năng lực cho đội ngũ giảng viên***

##### ***3.2.4.1. Mục đích, ý nghĩa***

Với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học công nghệ, tri thức nhân loại tăng như vũ bão đòi hỏi người giảng viên phải thường xuyên được đào tạo và bồi dưỡng để cập nhật, bổ sung, nâng cao vốn tri thức của mình. Vì vậy, công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ phải được coi như một việc làm không bao giờ kết thúc đối với một trung tâm. Phải xây dựng trung tâm thành một tổ chức học tập và triết lý “học suốt đời” trở thành chìa khoá tất yếu mở cửa vào thế kỷ XXI trong xu thế toàn cầu hoá và hội nhập. Cốt lõi để học tập suốt đời có hiệu quả là mỗi con người phải “ học cách học”.

Vì vậy, TTGDTC&TT - ĐHQGHN cần tăng cường hơn nữa công tác đào tạo, bồi dưỡng ĐNGV để nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ và năng lực

NCKH theo tiêu chuẩn chức danh giảng viên quy định tại Điều lệ trường đại học ban hành theo Quyết định số 58/2010/QĐ-TTg ngày 22/9/2010 của Chính phủ và cũng là để đạt được mục tiêu theo Kế hoạch chiến lược phát triển trung tâm giai đoạn 2012-2015 tầm nhìn 2020 đề ra: chất lượng, phẩm chất đạo đức, năng lực, kiến thức, kỹ năng của ĐNGV phải đạt chuẩn quốc tế. Tỷ lệ cán bộ giảng dạy có trình độ sau đại học là 80-90%. Tỷ lệ cán bộ khoa học có trình độ tiến sĩ trở lên đạt 25% vào năm 2015, đạt 45% vào năm 2020. Tỷ lệ cán bộ có học hàm GS, PGS đạt 25% trên tổng số tiến sĩ vào năm 2015 và 30-35% vào năm 2020. Đặc biệt hơn nữa, việc bồi dưỡng cũng góp phần vào việc giữ vững tư tưởng chính trị, lập trường quan điểm, đạo đức nghề nghiệp của ĐNGV trong bối cảnh có nhiều biến động hiện nay.

#### *3.2.4.2. Nội dung và cách thức thực hiện*

Để nâng cao phẩm chất, năng lực cho ĐNGV, trung tâm cần chú trọng tăng cường công tác đào tạo, bồi dưỡng ở ba nội dung sau:

Để giảng viên có một trình độ chuyên môn vững chắc, sâu rộng thì việc đào tạo, bồi dưỡng nhằm cập nhật và nâng cao kiến thức chuyên ngành cho ĐNGV của trung tâm là cần thiết, thậm chí không thể thiếu đối với mỗi giảng viên trong quá trình giảng dạy vì chỉ khi ĐNGV có kiến thức chuyên môn nhuần nhuyễn, kỹ năng sư phạm vững vàng thì chất lượng đào tạo của trung tâm mới được đảm bảo. Để làm tốt nội dung này chúng ta tiến hành các bước sau:

Bước 1: Tổ chức cho tất cả giảng viên đăng ký học sau đại học để sau 2-3 năm có bằng thạc sĩ và 3-4 năm có bằng tiến sĩ.

Bước 2: Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng ĐNGV một cách cụ thể, có quy hoạch và lộ trình thực hiện rõ ràng đối với từng đối tượng cụ thể.

Đối với những giảng viên đã đạt chuẩn theo quy định: trung tâm có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn sâu, đặc biệt tập trung bồi dưỡng những

giảng viên trẻ, có năng lực và nhiệt tình công tác, tâm huyết với nghề để có định hướng trở thành cán bộ khoa học đầu đàn, đầu ngành. Những giảng viên có bản lĩnh chính trị, có năng lực chuyên môn, phẩm chất đạo đức tốt, có tố chất của người quản lý, có khả năng đạt được học vị tiến sĩ, trung tâm nên cử đi đào tạo để trở thành CBQL và ưu tiên bồi dưỡng về trình độ lý luận chính trị, chủ trì đề tài NCKH cấp ĐHQG trở lên, chủ trì biên soạn chương trình, giáo trình.

Đối với những giảng viên chưa đạt chuẩn theo quy định: Trung tâm phải có văn bản, chế tài buộc ĐNGV này phải tự đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm của mình để đạt chuẩn và nâng chuẩn theo cam kết trước khi tuyển dụng.

Tăng cường các mối quan hệ hợp tác với các trường đại học trong khu vực và trên thế giới để có chương trình trao đổi giảng viên, gửi giảng viên đi đào tạo, bồi dưỡng và tham dự các hội thảo quốc tế.

Tổ chức các lớp đào tạo, bồi dưỡng về nghiệp vụ, các khoá tập huấn về giáo dục học đại học, về tư tưởng chính trị cho ĐNGV.

Bước 4: Rà soát tiến độ thực hiện kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng ĐNGV để biết kết quả cụ thể sau mỗi giai đoạn thực hiện và có phương án điều chỉnh kế hoạch cho phù hợp với tình hình thực tế. Những giảng viên nào đã đăng ký nhưng chưa hoàn thành khóa học, chưa có bằng cấp theo tiến độ thời gian đã cam kết thì trung tâm, bộ môn phải đôn đốc, nhắc nhở, động viên, khuyến khích để họ hoàn thành nhiệm vụ. Và hàng năm cần tiến hành bổ sung danh sách giảng viên mới được tuyển dụng đăng ký đào tạo, bồi dưỡng.

Nội dung 2: Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao tư tưởng, nhận thức chính trị

Tổ chức đợt sinh hoạt chính trị đầu năm học cho toàn thể ĐNGV trung tâm.

Tuyên truyền, quán triệt chương trình hành động thực hiện Chỉ thị, Nghị quyết của Đảng, của các cấp, ngành đồng thời lồng ghép phổ biến giáo dục pháp



luật cho ĐNGV.

Cử cán bộ giảng viên giữ chức vụ quản lý tham gia lớp lý luận chính trị cao cấp để tạo nguồn, coi đây là cán bộ “hạt giống”, nòng cốt định hướng, chỉ đạo, hướng dẫn CBGD dưới quyền tự học, tự nghiên cứu về các vấn đề thời sự, kinh tế, chính trị, xã hội, các chủ trương chính sách của Đảng và Nhà nước, của ngành.

Nội dung 3: Đào tạo, bồi dưỡng tin học và ngoại ngữ

Song song với việc đào tạo, bồi dưỡng về chuyên môn, nghiệp vụ, tư tưởng chính trị đạo đức thì công tác đào tạo, bồi dưỡng kiến thức về công nghệ thông tin và ngoại ngữ cho ĐNGV cần phải quan tâm bằng cách:

Tổ chức các khóa bồi dưỡng nâng cao trình độ tin học, khai thác mạng, nâng cao năng lực ứng dụng công nghệ thông tin và truyền thông cho ĐNGV.

### ***3.2.5. Cải tiến công tác đánh giá đội ngũ giảng viên***

#### ***3.2.5.1. Mục đích, ý nghĩa***

Việc kiểm tra, đánh giá, phân loại giảng viên là một nội dung quan trọng trong việc tạo động lực lao động cho ĐNGV cũng như cho công tác đào tạo, bồi dưỡng và phát triển tiếp theo của mỗi CBGD và toàn bộ nguồn nhân lực trong trung tâm. Nó cung cấp thông tin phản hồi cần thiết, tạo nên sự liên thông, mối liên hệ giữa lãnh đạo trung tâm với ĐNGV.

Việc kiểm tra đánh giá trước tiên giúp lãnh đạo trung tâm có những hiểu biết đầy đủ về ĐNGV, thấy được những mặt tích cực hoặc phát hiện những biểu hiện vi phạm quy chế, chuyên môn, đạo đức nghề nghiệp của ĐNGV để kịp thời uốn nắn, nhắc nhở, điều chỉnh và tìm biện pháp khắc phục. Sau đó giúp các bộ môn có cơ sở khoa học để phân loại đội ngũ, có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng, phát triển đội ngũ hoặc đề bạt những giảng viên vừa giỏi về chuyên môn vừa có năng lực quản lý, hoặc điều động chuyển chuyên, sa thải những giảng viên không đáp ứng được yêu cầu về chuyên môn, nghiệp vụ. Cuối cùng là giúp mỗi



cá nhân giảng viên thấy được mặt mạnh, mặt yếu để xác định phương hướng phấn đấu vươn lên, vừa hoàn thiện bản thân, vừa đáp ứng yêu cầu của trung tâm.

#### *3.2.5.2. Nội dung và cách thức thực hiện*

Để đánh giá đúng, chính xác về phẩm chất, năng lực chuyên môn, năng lực sư phạm của ĐNGV cần tiến hành như sau:

Xây dựng Chuẩn các tiêu chí đánh giá, xếp loại giảng viên dựa trên cơ sở các quy định của Bộ Giáo dục & Đào tạo, của ĐHQGHN và thực tế của trung tâm thông qua các hình thức sau:

Bài giảng: kiến thức chuyên môn, phương pháp dạy học, việc sử dụng công nghệ thông tin và một số kỹ năng khác.

Việc thực hiện quy chế chuyên môn: chương trình, giáo trình, tài liệu tham khảo; giờ dạy trên lớp, giáo án và đồ dùng dạy học, giờ giấc ra vào lớp, thái độ đối với sinh viên.

Kết quả học tập của sinh viên: kiểm tra trên lớp, kiểm tra định kỳ, kiểm tra học kỳ, chỉ tiêu lên lớp, chỉ tiêu tốt nghiệp, lấy ý kiến đánh giá của sinh viên đối với giảng viên.

Hoạt động bồi dưỡng và NCKH: đánh giá mặt này cần quan tâm các thông số như loại hình bồi dưỡng, thời gian bồi dưỡng, kết quả đạt được, số công trình khoa học đã được công bố, số bài viết trên các tạp chí khoa học.

Phổ biến các tiêu chí đánh giá ĐNGV đến các tổ bộ môn để mọi giảng viên nắm được nội dung, thời gian kiểm tra, đánh giá và chủ động trong việc thực hiện kế hoạch đó.

#### ***3.2.6. Đảm bảo chế độ, chính sách đãi ngộ và thực hiện các biện pháp thu hút đội ngũ giảng viên***

##### *3.2.6.1. Mục đích, ý nghĩa*

Chính sách cán bộ giữ một vị trí quan trọng trong công tác cán bộ, nhằm phát huy nhân tố con người trong thực hiện nhiệm vụ. Việc đảm bảo chế độ, chính sách đãi ngộ và ban hành các chính sách thu hút ĐNGV sẽ giúp trung tâm phát triển ĐNGV vừa đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng, vừa “giữ chân” được người tài vì việc đảm bảo chất lượng cuộc sống cho ĐNGV giảng viên cả về vật chất lẫn tinh thần sẽ tạo động lực, khuyến khích ĐNGV trung thành, gắn kết và cống hiến hết mình cho công tác đào tạo và NCKH vì sự phát triển trung tâm. Đồng thời, việc đảm bảo chế độ đãi ngộ đối với ĐNGV cũng tạo nên sức hút đối với những giảng viên có học hàm, học vị cao về công tác cho trung tâm.

#### *3.2.6.2. Nội dung và cách thức thực hiện*

Thực hiện nghiêm túc và đầy đủ các chế độ, chính sách đãi ngộ theo quy định của nhà nước: Phụ cấp ưu đãi đối với nhà giáo đang trực tiếp giảng dạy trong các cơ sở giáo dục công lập theo Quyết định số 244/2005/QĐ-TTg ngày 06/10/2005; phụ cấp thâm niên đối với nhà giáo theo Nghị định số 54/2011/NĐ-CP ngày 04/7/2011 của Chính phủ; chế độ nâng bậc lương thường xuyên, nâng bậc lương trước thời hạn theo Thông tư số 08/2013/TT-BNV ngày 31/7/2013 của Bộ Nội vụ; chế độ phụ cấp thâm niên vượt khung theo thông tư số 04/2005/TT-BNV ngày 05/01/2005 của Bộ Nội vụ và các chế độ, chính sách khác.

Hoàn thiện cơ chế chính sách phù hợp với cơ chế của đơn vị sự nghiệp công lập tự chủ tài chính, đồng thời phù hợp với cơ chế chuyển đổi của giáo dục ở nước ta hiện nay, đặc biệt là quá trình chuyển đổi từ đào tạo theo niên chế sang đào tạo theo tín chỉ. Vì vậy, trung tâm cần phải xây dựng định mức lao động cho ĐNGV theo tinh thần của Thông tư liên tịch số 06/2011/TTLT-BNV-

BGDĐT ngày 06/6/2011 của Bộ Nội vụ và Bộ Giáo dục và Đào tạo phù hợp với cơ chế thị trường có quy định cụ thể như: định mức thời gian làm việc; định mức giờ chuẩn; miễn giảm giờ chuẩn đối với giảng viên tham gia quản lý và đối với CBQL có tham gia giảng dạy. Đồng thời, trung tâm cũng phải xây dựng các

quy định về quy đổi giờ chuẩn nhằm tạo ra thành quả lao động cho ĐNGV như: giảng dạy trên lớp; viết giáo trình, tập bài giảng, tài liệu giảng dạy; NCKH; giáo trình, sách tham khảo; viết chương trình môn học được; bài viết đăng trên tạp chí chuyên ngành; bài viết cho kỷ yếu Hội thảo; sáng kiến cải tiến về chuyên môn, nghiệp vụ, phương pháp sư phạm.

Cải tiến, hoàn thiện một số chính sách, chế độ với ĐNGV: dành một phần ngân sách cho việc đào tạo, bồi dưỡng, NCKH để phát triển ĐNGV; đầu tư, trang bị cơ sở vật chất, phương tiện dạy học; chế độ đãi ngộ, phúc lợi xã hội khác như tháng lương thứ 13, ăn trưa, hỗ trợ may trang phục, các ngày lễ tết, thu nhập tăng thêm theo kết quả bình xét danh hiệu thi đua, nghỉ mát.

Xây dựng Đề án thăng hạng cho ĐNGV của trung tâm nói chung và ĐNGV nói riêng, trình các cấp có thẩm quyền (ĐHQGHN và Bộ Giáo dục & Đào tạo) phê duyệt để tất cả các giảng viên có đủ tiêu chuẩn theo quy định đều được tham dự thi nâng ngạch từ GV lên GVC, hoặc từ GVC lên GVCC.

### ***3.2.7. Xây dựng trung tâm thành tổ chức biết học hỏi, tạo dựng môi trường làm việc “chuyên nghiệp, thân thiện”***

#### *Mục đích, ý nghĩa*

Trung tâm là môi trường văn hóa lý tưởng. Văn hóa của Trung tâm GDTC

- ĐHQGHN trước hết là văn hóa của ĐNGV chiếm tỉ lệ cao. Đội ngũ này lấy phương châm “tất cả vì học sinh thân yêu” làm kim chỉ nan hành động. Trong đó, mọi giảng viên ý thức phần việc của mình đảm trách có tinh thần đoàn kết, gắn bó và có trách nhiệm thực hiện sứ mệnh của trung tâm. Vì vậy, xây dựng tập thể ĐNGV GDTC của trung tâm thành tổ chức biết học hỏi, tạo dựng môi trường làm việc “chuyên nghiệp, thân thiện” chính là nâng cao chất lượng và văn hóa trung tâm. Khi trung tâm trở thành tổ chức biết học hỏi thì chất lượng của ĐNGV GDTC sẽ được nâng cao, khả năng hoàn thành nhiệm vụ sẽ tốt



hơn. Điều này có ý nghĩa to lớn đối với vấn đề nâng cao chất lượng ĐNGV GDTC đáp ứng yêu cầu của bối cảnh mới.

Khi được sống và làm việc trong một môi trường tốt, ĐNGV của trung tâm sẽ được tiếp thêm động lực, kích thích hăng say giảng dạy và NCKH; thúc đẩy tính tích cực, tài năng sáng tạo, nhiệt tình trách nhiệm của mỗi giảng viên ngoại ngữ để nỗ lực phát huy hết khả năng, sở trường, nhiệt huyết của mình trong công tác chuyên môn nhằm nâng cao chất lượng đào tạo của nhà trường. Hơn nữa, nó cũng tạo ra một môi trường đồng thuận, ngăn chặn hiện tượng triệt tiêu động lực, cản trở sự phát triển, tâm trạng chán nản, bất mãn, mất đoàn kết trong ĐNGV trung tâm để từ đó từng bước xây dựng văn hóa chất lượng và đảm bảo chất lượng, thực hiện có hiệu quả chương trình xây dựng lề lối công tác chuyên nghiệp, môi trường làm việc thân thiện trong trung tâm.

#### **Nội dung và cách thức thực hiện**

- Xác định tiêu chí trung tâm là một tổ chức biết học hỏi: Thứ nhất, phải xác định sứ mệnh của trung tâm để mọi hoạt động của nhà trường đều hướng tới sự đóng góp vào sự phát triển của đất nước thông qua việc đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao, NCKH, cung cấp các sản phẩm và dịch vụ đáp ứng yêu cầu của xã hội theo chuẩn quốc tế. Thứ hai, phải xác định được hệ giá trị của trung tâm trong quan hệ ứng xử. Giám đốc trung tâm phải tạo ra quan điểm, tầm nhìn chung thống nhất để tất cả các giảng viên có thể phát huy sự sáng tạo, có thể học hỏi, chia sẻ. Từ đó, tạo nên khả năng học hỏi của cả nhóm; thông tin của trung tâm được công khai và phân phối đến từng thành viên, chiến lược của trung tâm không do cấp lãnh đạo vạch sẵn và chỉ đạo mà là sản phẩm của tập thể, phải tạo ra được một tổ chức có văn hóa mạnh mẽ. Thứ ba, nhà trường phải xác định quy mô và chất lượng được cụ thể hóa trong chiến lược phát triển nhà trường ở từng giai đoạn.

- Xây dựng ĐNGV trung tâm có chung tầm nhìn, quan điểm với lãnh đạo trung tâm, phát huy sự nỗ lực của mỗi cá nhân trên con đường hoàn thiện

chính bản thân để hướng đến mục tiêu của trung tâm về chất lượng giáo dục và các nhiệm vụ giáo dục khác.

Tạo sự đồng thuận trong tập thể ĐNGV trung tâm về chiến lược, mục tiêu của trung tâm trong từng giai đoạn phát triển: trước tiên, công khai hóa các chủ trương về chiến lược phát triển của trung tâm: lãnh đạo trung tâm trên cơ sở phân tích những thuận lợi, khó khăn, đánh giá những khả năng phát triển trung tâm để phổ biến những chủ trương và mục tiêu trong giai đoạn tới. Để thực hiện mục tiêu phát triển đó, lãnh đạo trung tâm luôn quan tâm và làm cho mọi người quan tâm đến vấn đề chất lượng, coi chất lượng là yếu tố đảm bảo sự tồn tại của trung tâm và từng thành viên trong tập thể trung tâm. Sau đó, dân chủ hóa sự tham gia của ĐNGV trung tâm vào kế hoạch phát triển của trung tâm: Lãnh đạo trung tâm tổ chức cho các khoa đào tạo, các tổ chức đoàn thể trong trung tâm bàn bạc về chỉ tiêu, các giải pháp thực hiện nâng cao chất lượng đào tạo của trung tâm. Trong đó yêu cầu từng cá nhân có những sáng kiến về xây dựng trung tâm có chất lượng, khen thưởng thích đáng những giảng viên có những giải pháp sáng tạo giúp trung tâm phát triển. Như vậy, để tạo được sự đồng thuận trong tập thể giảng viên, lãnh đạo trung tâm phải thực hiện đầy đủ các quy chế dân chủ cơ sở, khắc phục những thuộc tính xã hội tiêu cực trong con người mình và ý thức được sự lãnh đạo trung tâm là lãnh đạo đội ngũ tri thức trong môi trường văn hóa để xây dựng những giá trị văn hóa nhân văn.

Tổ chức đánh giá, nhận xét, khích lệ việc trao đổi kinh nghiệm: Lãnh đạo trung tâm kiểm tra kết quả đạt được từ việc xây dựng tập thể giảng viên biết học hỏi ở tính hiệu quả trên các mặt: chất lượng quản lý, chất lượng đội ngũ và chất lượng giáo dục. Nếu kết quả không như mong muốn, lãnh đạo trung tâm phải phân tích được các mặt nói trên: khâu nào còn yếu, nguyên nhân của sự yếu kém đó, mặt nào đã thành công, cần phát huy như thế nào để có sự điều chỉnh kịp thời nhằm đạt được các tiêu chí của một tổ chức biết học hỏi. Đặc

biệt, lãnh đạo cần thường xuyên có sự tự phê bình trước tập thể, lấy ý kiến của tập thể cho việc hoàn thiện sự chỉ đạo của chính mình.

### ***3.3. Mối quan hệ giữa các biện pháp để phát triển đội ngũ giảng viên***

Các biện pháp phát triển ĐNGV nêu trên đều có vị trí, vai trò, khả năng tác động và tầm quan trọng nhất định. Mỗi biện pháp là bộ phận cấu thành của toàn bộ một hệ thống nhất có quan hệ tương tác với nhau, hỗ trợ lẫn nhau để cùng thúc đẩy và nâng cao hiệu quả phát triển ĐNGV của TTGDTC&TT - ĐHQGHN. Các biện pháp tuy độc lập nhưng không tách rời nhau, có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, tác động qua lại lẫn nhau, bổ sung cho nhau tạo thành dòng liên kết chặt chẽ. Trong hệ thống các biện pháp nêu trên, biện pháp “Nâng cao nhận thức về vai trò, tầm quan trọng của công tác phát triển ĐNGV” tuy là biện pháp có tính truyền thống, song trong hoàn cảnh hiện nay nó lại có vai trò then chốt, chi phối các biện pháp còn lại, tạo động lực cho sự phát triển, là chìa khoá giúp thực hiện thành công các biện pháp khác.

Đưa ra các biện pháp phát triển ĐNGV của TTGDTC&TT - ĐHQGHN là rất quan trọng nhưng nó chỉ thực sự phát huy tác dụng và đạt hiệu quả khi các biện pháp này được triển khai và thực hiện một cách đồng bộ cùng một lúc cả 6 biện pháp. Không thể phát triển ĐNGV đạt yêu cầu cả về số lượng, chất lượng và cơ cấu nếu thực hiện riêng lẻ từng biện pháp. Mỗi một biện pháp đều có điều kiện khởi đầu và khởi đầu của biện pháp này chính là kết thúc của biện pháp kia và theo chu kỳ liên hoàn khép kín, nó bổ sung cho nhau, khắc phục những tồn tại cho nhau.

Khảo nghiệm mức độ cấp thiết và tính khả thi của các biện pháp

Vì không có điều kiện tiến hành thực nghiệm sự cấp thiết và tính khả thi của các biện pháp, chúng tôi tiến hành kiểm chứng thông qua phương pháp thăm dò ý kiến của 25 CBGD và 7 CBQL, trong đó có 01 chuyên gia trong lĩnh vực QLGD; 3 Giám đốc, phó giám đốc; 3 trưởng phó bộ môn. Sau khi dùng

phương pháp xử lý số liệu bằng thống kê toán học SPSS, chúng tôi thu được kết quả như sau:

**Bảng 3.1. Kết quả đánh giá tính cấp thiết của các biện pháp phát triển ĐNGV TTGDTC&TT - ĐHQGHN**

| Các biện pháp đề xuất | Mức độ        |           |              |
|-----------------------|---------------|-----------|--------------|
|                       | Rất cấp thiết | Cấp thiết | Ít cấp thiết |
| Biện pháp 1           | 70,5%         | 29,5%     | 0%           |
| Biện pháp 2           | 77,3%         | 22,7%     | 0%           |
| Biện pháp 3           | 54,6%         | 40,9%     | 4,5%         |
| Biện pháp 4           | 56,8%         | 43,2%     | 0%           |
| Biện pháp 5           | 61,4%         | 38,6%     | 0%           |
| Biện pháp 6           | 40,9%         | 59,1%     | 0%           |

Nhìn vào Bảng 3.1 chúng ta thấy việc đánh giá mức độ cấp thiết của 6 biện pháp đề xuất để phát triển ĐNGV của trung tâm là tương đối cao, mặc dù mức độ đánh giá đối với từng biện pháp là khác nhau. Biện pháp 3 “Đổi mới công tác tuyển dụng, sử dụng đội ngũ giảng viên” có 4,5% được hỏi cho rằng ít cấp thiết. Điều đó phản ánh đúng thực tế của trung tâm bởi lẽ công tác tuyển dụng của trung tâm được thực hiện tương đối tốt, chặt chẽ, tuân thủ đúng theo Chuẩn quy định tại các văn bản của các cấp có thẩm quyền. Việc bố trí, sử dụng ĐNGV rất hợp lý. Vì vậy, việc “Đổi mới công tác tuyển dụng, sử dụng đội ngũ giảng viên” trở nên ít cấp thiết đối với họ. Trong khi đó, có tới 84,1% được hỏi cho rằng Biện pháp 6 “Đảm bảo chế độ, chính sách đãi ngộ và thực hiện các biện pháp thu hút đội ngũ giảng viên” là rất cấp thiết bởi lẽ “có thực mới vực được đạo”. Để ĐNGV của trung tâm cống hiến hết mình cho sự phát triển bền vững của một trung tâm không chuyên TDDT đứng đầu cả nước về TDDT, trung tâm cần quan tâm hơn nữa đến vấn đề này, đảm bảo cho ĐNGV sống được bằng chính nghề dạy học và nghiên cứu của mình.



*Bảng 3.2. Kết quả đánh giá tính khả thi của các biện pháp phát triển*

*ĐNGV TTGDTC&TT - ĐHQGHN - ĐHQGHN*

| Các biện pháp đề xuất | Mức độ      |         |            |
|-----------------------|-------------|---------|------------|
|                       | Rất khả thi | Khả thi | Ít khả thi |
| Biện pháp 1           | 40,9%       | 59,1%   | 0%         |
| Biện pháp 2           | 45,5%       | 54,5%   | 0%         |
| Biện pháp 3           | 27,3%       | 70,5%   | 2,3%       |
| Biện pháp 4           | 54,5%       | 43,2%   | 2,3%       |
| Biện pháp 5           | 38,6%       | 56,8%   | 4,6%       |
| Biện pháp 6           | 54,5%       | 45,5%   | 0%         |

Kết quả trên cho thấy 6 biện pháp chúng tôi đưa ra có tính khả thi nhưng ở mức độ khác nhau. Chỉ có một số lượng nhỏ người được hỏi cho rằng tính khả thi của Biện pháp 3, 4 và 5 không cao.

Như vậy, qua khảo sát về mức độ cấp thiết và tính khả thi của các biện pháp, mặc dù có những ý kiến khác nhau nhưng đại đa số người được khảo sát cho rằng các biện pháp đề xuất trong đề tài là cấp thiết và khả thi.

### **Tiểu kết chương 3**

Từ cơ sở lý luận và thực tiễn đã nghiên cứu, tác giả đề xuất 6 biện pháp phát triển ĐNGV TTGDTC&TT - ĐHQGHN. Các biện pháp trên chưa phải là một hệ thống đầy đủ nhưng là biện pháp chủ yếu làm nền tảng cho hệ thống các biện pháp khác nhằm phát triển ĐNGV đáp ứng yêu cầu mới để thực hiện thành công sứ mệnh của trung tâm. Kết quả bước đầu cho thấy các biện pháp được đề xuất đều cấp thiết và có tính khả thi cao, đáp ứng được giả thuyết khoa học đã nêu trong luận văn. Trong quá trình thực thi, cần tiến hành đồng bộ các biện pháp để đem lại hiệu quả cao nhất.

## **KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ**

### **1. Kết luận**

Qua quá trình thu thập, nghiên cứu, phân tích đánh giá đặc điểm cũng như thực trạng quản lý, phát triển ĐNGV tại Trung tâm, đề tài đã tổng hợp đánh giá thực trạng quản lý, phát triển ĐNGV cũng như ảnh hưởng của công tác quản lý đến tổ chức hoạt động của đơn vị. Luận văn đã nêu lên cơ cấu trình độ nhân lực, hiện trạng ĐNGV tại Trung tâm để thấy được hạn chế, tiềm năng lao động của Trung tâm hiện nay, từ đó có những giải pháp phù hợp. Qua các số liệu thống kê, tổng hợp ...luận văn đã có những nhận xét, đánh giá nhìn nhận về hiệu quả, xu thế quản lý, phát triển ĐNGV trong tổ chức hoạt động của đơn vị. Đồng thời qua đó đề xuất một số giải pháp cụ thể nhằm nâng cao hiệu quả quản lý, phát triển ĐNGV góp phần nâng cao chất lượng giảng dạy và đào tạo. Vì vậy, để phát huy tối đa năng lực và phẩm chất của ĐNGV nhằm đào tạo “nguồn nhân lực cao” - chủ nhân tài ba tương lai của đất nước, trung tâm phải có những biện pháp hữu hiệu để phát triển ĐNGV, đồng thời cũng phải có những phương thức quản lý ĐNGV một cách phù hợp bởi “Giáo dục một người đàn ông thì được một con người, giáo dục một người đàn bà thì được một gia đình, giáo dục một người thầy giáo thì được một thế hệ” như nhà hiền triết Ấn Độ Tagore đã từng nói.

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và khảo sát thực trạng ĐNGV và thực trạng công tác phát triển ĐNGV TTGDTC&TT, chúng tôi đề xuất 6 biện pháp để phát triển ĐNGV đáp ứng yêu cầu mới đó:

Nâng cao nhận thức về vai trò, tầm quan trọng của công tác phát triển ĐNGV.

Lập quy hoạch phát triển ĐNGV.

Đổi mới công tác tuyển chọn và sử dụng ĐNGV.

Tăng cường công tác đào tạo - bồi dưỡng nâng cao phẩm chất, năng

lực giảng dạy cho ĐNGV.

Cải tiến công tác đánh giá ĐNGV.

Đảm bảo chế độ, chính sách đãi ngộ và thực hiện các biện pháp thu hút ĐNGV

Chúng tôi tin rằng, kết quả nghiên cứu trên sẽ góp phần vào việc cải thiện chất lượng công tác phát triển ĐNGV của trung tâm trong giai đoạn 2015-2020

## **2. Khuyến nghị**

Đại học Quốc Gia Hà Nội

Cần trao quyền tự chủ hơn nữa cho các trung tâm thành viên, tạo điều kiện để các trung tâm thực hiện có hiệu quả các mục tiêu của giáo dục, đào tạo.

Cơ chế quản lý của ĐHQGHN cần phải mềm dẻo, linh hoạt phù hợp với đặc thù của từng trung tâm thành viên.

Bổ sung chỉ tiêu nhân lực và cấp kinh phí thường xuyên cho số lượng nhân lực đó đảm bảo số lượng theo quy mô đào tạo và sự phát triển của trung tâm.

Có chế độ khuyến khích, hỗ trợ đối với các cán bộ, giảng viên đi học tập nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ ở trong và ngoài nước ở bậc học thạc sĩ và tiến sĩ.

Đầu tư hơn nữa về kinh phí, cơ sở vật chất, thiết bị để trung tâm thực hiện tốt nhiệm vụ đào tạo và NCKH.

Mở các lớp tập huấn đội ngũ QLGD và tổ chức hội thảo về đổi mới công tác quản lý cán bộ, viên chức, đặc biệt là quản lý ĐNGV.

Trung tâm Giáo dục Thể chất và Thể thao - Đại học Quốc gia Hà Nội

Xây dựng hệ thống chế tài cụ thể, rõ ràng đối với công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ viên chức nói chung, ĐNGV nói riêng.

Cho phép triển khai việc áp dụng các biện pháp phát triển ĐNGV. Trong



quá trình thực hiện, cần rút kinh nghiệm để kịp thời điều chỉnh nội dung các bước cho phù hợp hơn.

Cần xây dựng kế hoạch cụ thể về việc phát triển ĐNGV của từng năm, từng giai đoạn cụ thể và thực hiện đúng theo kế hoạch lộ trình đã đặt ra, chứ không như giai đoạn 2010-2015 chỉ đưa kế hoạch cho có mà không thực hiện theo đúng kế hoạch.

Chi uỷ, Ban Giám đốc trung tâm cần quan tâm, chỉ đạo sát sao hơn nữa trong việc quản lý phát triển ĐNGV. Phòng Tổ chức Cán bộ cần phối kết hợp nhịp nhàng, ăn ý với các phòng, bộ môn trong trung tâm để triển khai các biện pháp phát triển ĐNGV của trung tâm.



## **DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. **Ban Tư tưởng-Văn hóa Trung ương (2001)**, *Văn kiện Đại hội IX của Đảng*. Nhà xuất bản chính trị Quốc gia, Hà Nội.
2. **Chỉ thị 40 (2004)**, ngày 14/4/2004 của Ban Bí thư Trung ương đảng *Về việc nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và quản lý giáo dục*.
3. **Dương Hồng Minh (2010)**, *Phát triển đội ngũ giáo viên Tiểu học tỉnh Lạng Sơn trong giai đoạn hiện nay*.
4. **Đặng Quốc Bảo, Nguyễn Thành Vinh (2010)**, *Quản lý nhà trường*. Nhà xuất Giáo dục Việt Nam.
5. **Đặng Quốc Bảo, Nguyễn Văn Bình, Nguyễn Quốc Chí (1999)**, *Khoa học tổ chức và quản lý*. Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
6. **Đỗ Minh Cường, Nguyễn Thị Doan (2001)**, *Phát triển nguồn nhân lực giáo dục đại học Việt Nam*, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
7. **Nguyễn Quốc Chí, Nguyễn Thị Mỹ Lộc (2010)**, *Đại cương khoa học quản lý*. Nhà xuất bản Đại học Quốc Gia Hà Nội.
8. **Nguyễn Đức Chính (2002)**, *Kiểm định chất lượng trong giáo dục đại học*. Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội.
9. **Nguyễn Đức Chính (2004)**, *Đánh giá giảng viên đại học*. Khoa Sư phạm Đại học Quốc gia Hà Nội.
10. **Đảng Cộng Sản Việt Nam (2011)**, *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI*. Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia - Sự thật, Hà Nội.
11. **Trần Kim Dung (2005)**, *Quản trị nguồn nhân lực*. Nhà xuất bản thống kê.
12. **Trần Khánh Đức (2011)**, *Giáo trình sự phát triển các quan điểm giáo dục*. Nhà xuất bản Đại học Quốc Gia Hà Nội.

**13. George T.Milkovich, John W.Bourdeau (2005), *Quản trị nguồn***



- nhân lực*. Nhà xuất bản Thống kê.
11. **Đặng Xuân Hải (2011)**, *Quản lý giáo dục, quản lý nhà trường trong bối cảnh thay đổi*. Tập bài giảng.
  12. **Harold Koontz, Cyrill O'donnell, Heinz Weihrich (1992)**, *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*. Nhà xuất bản Khoa học Kỹ thuật.
  13. **Trần Kiêm (2006)**, *Tiếp cận hiện đại trong quản lý giáo dục*. Nhà xuất bản Đại học Sư phạm.
  14. **Nguyễn Thị Mỹ Lộc (2008)**, *Tâm lý học quản lý (theo cách tiếp cận hành vi tổ chức)*. Tập bài giảng.
  15. **Nguyễn Thị Mỹ Lộc (2012)**, *Quản lý nguồn nhân lực*. Tập bài giảng.
  16. **Nguyễn Thị Mỹ Lộc, Đặng Quốc Bảo, Nguyễn Trọng Hậu, Nguyễn Quốc Chí, Nguyễn Sỹ Thu(2012)**, *Quản lý giáo dục - Một số vấn đề lý luận và thực tiễn*. Nhà xuất bản Đại học Quốc Gia Hà Nội.
  17. **Nguyễn Thị Mỹ Lộc, Nguyễn Hữu Châu (2012)**, *Giáo dục đại học Việt Nam - Những vấn đề về chất lượng và quản lý*. Nhà xuất bản Đại học Quốc Gia Hà Nội.
  18. **Quốc hội (2005)**, *Luật Giáo dục số 38/2005/QH11*. Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia.
  19. **Quốc hội (2009)**, *Luật số 44/2009/QH12 sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật giáo dục*.
  20. **Quốc hội (2012)**, *Luật Giáo dục đại học số 08/2012/QH13*. Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia.
  21. **Hà Nhật Thăng, Trần Hữu Hoan (2011)**, *Xu thế phát triển giáo dục*. Giáo trình đào tạo thạc sỹ khoa học giáo dục.
  22. **Hồ Chí Minh, Toàn tập (1985)**, tập 5, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội.



23. **Mạc Văn Trang (2003)**, *Quản lý nguồn nhân lực*. Viện nghiên cứu phát triển giáo dục.
24. **Nông Thanh Hải (2010)**, *Biện pháp phát triển đội ngũ giáo viên các trường trung học cơ sở huyện Lộc Bình, tỉnh Lạng Sơn giai đoạn hiện nay*.
25. **Phạm Viết Vượng (2007)**, *Giáo dục học*. Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội.
26. Người dịch: Phạm Thị Ly *Những xu hướng toàn cầu trong Quản trị Đại học*. Tác giả: John Fielden..
27. **Thủ tướng Chính phủ (2005)**, Quyết định số 09/QĐ - TTg ngày 11/01, về việc phê duyệt Đề án *Xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục giai đoạn 2005 - 2010*.
28. **Viện nghiên cứu phát triển giáo dục (2002)**, *Từ chiến lược phát triển giáo dục đến chính sách phát triển nguồn nhân lực*, Nxb Giáo dục, Hà nội.
29. **Viện Triết học (2002)**, *Từ điển triết học*. Nhà xuất bản Khoa học Xã hội.



Phụ lục

**PHIẾU XIN Ý KIẾN**  
(Dành cho cán bộ QLGD và giảng viên)

Với mục đích giúp tác giả khảo sát, đánh giá thực trạng đội ngũ giảng viên và thực trạng công tác phát triển ĐNGV TTGDTC&TT-ĐHQGHN một cách khách quan, chính xác để từ đó có cơ sở đề xuất một số biện pháp nhằm phát triển ĐNGV của trung tâm đảm bảo đủ về số lượng, hợp lý về cơ cấu và chuẩn về chất lượng đáp ứng yêu cầu đổi mới trong giai đoạn 2015-2020 của Trung tâm; kính mong các anh (chị) và các thầy (cô) giáo vui lòng cho biết ý kiến của mình bằng cách đánh dấu (x) vào ô có câu trả lời thích hợp.

Các thông tin thu được chỉ dùng vào mục đích nghiên cứu, không sử dụng để đánh giá cá nhân người tham gia trả lời phiếu.

**I/ Đánh giá về công tác phát triển ĐNGV TTGDTC&TT-ĐHQGHN hiện nay.**

| TT | Các hoạt động                                                             | Tốt | Tương đối tốt | Chưa tốt | Ý kiến khác |
|----|---------------------------------------------------------------------------|-----|---------------|----------|-------------|
| 1  | Công tác lập kế hoạch phát triển đội ngũ giảng viên.                      |     |               |          |             |
| 2  | Công tác tuyển chọn đội ngũ giảng viên.                                   |     |               |          |             |
| 3  | Công tác sử dụng đội ngũ giảng viên.                                      |     |               |          |             |
| 4  | Công tác đánh giá đội ngũ giảng viên.                                     |     |               |          |             |
| 5  | Công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giảng viên.                           |     |               |          |             |
| 6  | Công tác thực hiện chế độ, chính sách đãi ngộ đối với đội ngũ giảng viên. |     |               |          |             |

**II/ Đánh giá về tính cấp thiết và tính khả thi của các biện pháp phát triển ĐNGV TTGDTC&TT – ĐHQGHN.**

| TT | Các biện pháp                                                                 | Đánh giá về tính cấp thiết |           |              | Đánh giá về tính khả thi |         |            |
|----|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------|--------------|--------------------------|---------|------------|
|    |                                                                               | Rất cấp thiết              | Cấp thiết | Ít cấp thiết | Rất khả thi              | khả thi | ít khả thi |
| 1  | Nâng cao nhận thức về vai trò, tầm quan trọng của công tác phát triển ĐNGV.   |                            |           |              |                          |         |            |
| 2  | Lập quy hoạch phát triển ĐNGV.                                                |                            |           |              |                          |         |            |
| 3  | Đổi mới công tác tuyển chọn và sử dụng ĐNGV.                                  |                            |           |              |                          |         |            |
| 4  | Tăng cường công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao phẩm chất, năng lực cho ĐNGV. |                            |           |              |                          |         |            |
| 5  | Đẩy mạnh hoạt động NCKH của ĐNGV                                              |                            |           |              |                          |         |            |
| 6  | Cải tiến công tác đánh giá ĐNGV.                                              |                            |           |              |                          |         |            |
| 7  | Đảm bảo chế độ, chính sách đãi ngộ và thực hiện các biện pháp thu hút ĐNGV.   |                            |           |              |                          |         |            |

Ngoài các biện pháp trên, theo các anh (chị) và các thầy (cô) giáo có thể bổ sung thêm biện pháp nào?

.....

.

.....

.

*Xin chân thành cảm ơn sự đóng góp ý kiến của các anh (chị) và các thầy (cô) giáo!*

