

# QUẢN LÝ PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIẢNG VIÊN TRONG CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOÀI CÔNG LẬP

**ThS. NGUYỄN LAN PHƯƠNG**  
Trưởng Đại học Nguyễn Tất Thành

## 1. Đặt vấn đề

Giáo dục đại học Việt Nam đang đối mặt với áp lực của sự bùng nổ về quy mô để đáp ứng nhu cầu nhân lực trong quá trình phát triển, đảm bảo mọi người đều có cơ hội học tập ở bậc đại học. Áp lực đó cũng làm cho giáo dục đại học Việt Nam tuy tăng trưởng nhanh nhưng không phải trên nền bảo đảm chất lượng mà chủ yếu ở số lượng trường được thành lập. Nhiều vấn đề đã nảy sinh trong việc tăng trưởng này trong đó có vấn đề phát triển đội ngũ giảng viên (GV). GV là một nhân tố quyết định chất lượng trong giáo dục đại học. Cho nên, vấn đề quản lý phát triển đội ngũ GV trong các trường đại học nói chung và ở các trường đại học tư thục nói riêng ngày càng trở thành một vấn đề quan trọng và cấp bách.

## 2. Hiện trạng đội ngũ GV đại học, cao đẳng

Cùng với quá trình phát triển của hệ thống giáo dục đại học, đội ngũ GV các trường đại học, cao đẳng nói chung và ở các trường đại học, cao đẳng ngoài công lập nói riêng trong những năm gần đây đã và đang phát triển mạnh về quy mô (Xem Bảng 1). Tuy nhiên, tỉ lệ GV có trình độ tiến sĩ, phó giáo sư, giáo sư ở các trường đại học nói chung đặc biệt là các trường đại học tư thục nói riêng còn thấp. Ví dụ như Trường Đại học Hoa sen – TP Hồ Chí Minh trong năm học 2010-2011 có 442 GV trong đó có 192 GV cơ hữu. Trong số GV cơ hữu chỉ có 1 giáo sư; 2 phó giáo sư và 21 tiến sĩ (chiếm tỉ lệ 12,5%). Trường Đại học Nguyễn Tất Thành trong năm học 2011-2012 có 209 GV cơ hữu trong đó có 6 giáo sư và phó giáo sư; 38 tiến sĩ (chiếm tỉ lệ khoảng 20%). Một điều đáng quan tâm là do tỉ trọng GV thỉnh giảng lớn, thường là trên 50% đội ngũ GV nên đội ngũ GV các trường đại học tư thục có nhiều biến động, không ổn định và khó quản lý để bảo đảm chất lượng giảng dạy và tham gia nghiên cứu khoa học theo yêu cầu của Bộ Giáo dục và Đào tạo (GD&ĐT).

Trong bối cảnh đó, vấn đề quản lý phát triển đội ngũ GV trong các trường/đại học nói chung và các trường đại học tư thục nói riêng ngày càng trở thành vấn đề quan trọng. Đội ngũ GV là nguồn vốn con người của các trường đại học. Điều này càng đúng hơn trong các trường đại học ngoài công lập của Việt Nam hiện nay.

Yêu cầu bảo đảm số lượng GV có trình độ và chất lượng cao đã và đang là một vấn đề lớn nhất mà nền

giáo dục đại học Việt Nam phải giải quyết. Nếu chỉ xét về bằng cấp thì nhiều trường đang sử dụng tình trạng “cử nhân dạy cử nhân”, “thạc sĩ dạy thạc sĩ”. Đội ngũ tiến sĩ cũng như đội ngũ GV đã trở thành “thợ dạy” không còn thời gian cho công tác khoa học và cũng không đủ ngân sách để nghiên cứu khoa học.

Bảng 1: Quy mô phát triển đội ngũ GV cao đẳng/đại học ngoài công lập

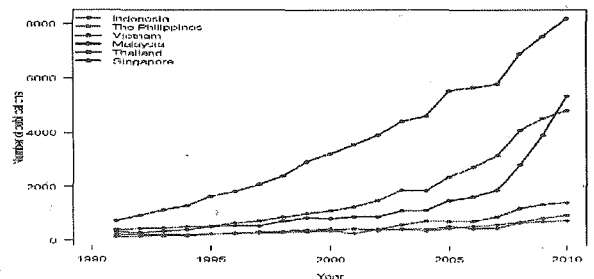
Đơn vị: Người

STT	Năm học	GV cao đẳng ngoài công lập/Tổng số GV cao đẳng	GV đại học ngoài công lập/Tổng số GV đại học
1	2000-2001	479/7.843	4.037/24.362
2	2003-2004	730/11.551	4.341/28.434
3	2009-2010	4.472/24.597	5.875/45.961

Nguồn: Bộ GD&ĐT

Nếu tính về chất lượng đội ngũ, có thể thấy rằng hiện nay đội ngũ GV không những thiếu số lượng mà còn thiếu chất lượng nghiêm trọng. Những thống kê quốc tế và khu vực gần đây cho thấy: Việc nghiên cứu khoa học là một trong những tiêu chí quan trọng để đánh giá chất lượng GV thì Việt Nam đã trở thành nước yếu nhất Đông Nam Á (chỉ hơn Lào, Campuchia và Myanmar). Thái Lan và Singapore thậm chí là Philipin bỏ xa Việt Nam trong lĩnh vực công bố ấn phẩm nghiên cứu khoa học. (Xem Biểu đồ 1)

Biểu đồ 1: Số ấn phẩm khoa học trong giai đoạn 1991 – 2010 từ các nước Đông Nam Á



Vấn đề tiếp theo là việc sinh viên sử dụng được những hành trang gì khi ra trường để đáp ứng nhu cầu của xã hội và người sử dụng nhân lực. Chúng ta thường xếp hạng một đến ba trong cuộc thi tay nghề hằng năm của khu vực Asean, nhưng điều đó không chứng tỏ được gì khi các nhà đầu tư nước ngoài đã không thể tìm được đội ngũ sinh viên được đào tạo

bài bản. Đội ngũ lao động kĩ thuật thiếu tay nghề mà việc tuyển dụng nhân lực của hãng Intel là ví dụ điển hình được nhắc nhiều trong những năm qua. Nếu xét về mặt sâu xa thì vấn đề cũng đã được khẳng định là do chất lượng đào tạo và đội ngũ GV còn thiếu kiến thức chuyên môn thực tế và năng lực thực hành chuyên môn, nghề nghiệp.

### **3. Một số thách thức trong quản lí phát triển đội ngũ GV cho các trường đại học ngoài công lập**

Đội ngũ GV các trường công lập, trong bối cảnh so sánh chung đối với hiện trạng của giáo dục đại học Việt Nam, chưa phải là vấn đề lớn. Các trường công lập của Việt Nam có đến 90% là các trường lớn, có truyền thống lâu dài được Nhà nước đầu tư nên dễ thu hút được nguồn GV có chất lượng và cả số lượng là điều dễ hiểu. Tâm lí an toàn của người dân Việt Nam cũng là một nhân tố quan trọng giúp cho các trường công lập không phải lo lắng về việc tuyển dụng nguồn nhân lực. Việc được Nhà nước đầu tư cấp cho nhiều học bổng tạo nguồn GV trẻ (Ví dụ như Đề án 322) khiến cho các trường công lập không gặp nhiều khó khăn về đội ngũ. Đội ngũ GV các trường ngoài công lập chưa có nhiều cơ hội tham gia Đề án này.

Ngược lại, các trường ngoài công lập luôn phải đối diện với tình trạng không đủ đội ngũ GV cơ hữu và thỉnh giảng theo quy định của Bộ GD&ĐT, do nhiều nguyên nhân khách quan và chủ quan như sau:

- Dù trả lương cao vẫn không thể cạnh tranh được với các trường công lập trong việc thu hút được đội ngũ GV cơ hữu có uy tín chuyên môn và trình độ cao;
- Không thể thu hút được đội ngũ GV làm công tác nghiên cứu khoa học đặc biệt là đội ngũ GV thỉnh giảng do hợp đồng chủ yếu là hợp đồng giảng dạy;
- Số lượng và quy mô đào tạo của các trường đại học tư thực phát triển nhanh nên có sự cạnh tranh gay gắt giữa chính các trường ngoài công lập với nhau trong việc tuyển dụng được nguồn GV có uy tín và trình độ cao;
- Đội ngũ GV từ các trường công lập có thu nhập thấp hơn đã trở thành dạng cơ hữu 2 khi đảm nhận thêm nhiều hợp đồng với các trường công lập khác nhau.

Với nguồn tuyển dụng hạn hẹp, để khẳng định được thương hiệu cho việc phát triển bền vững thì công việc quan trọng mà các trường ngoài công lập có thể làm là quản lí phát triển được đội ngũ GV bao gồm cả đội ngũ GV cơ hữu và thỉnh giảng. Quản lí phát triển đội ngũ GV là một hệ thống các giải pháp tổng thể về tuyển dụng và đào tạo, bồi dưỡng, chế độ lương và các đãi ngộ khác, tạo cơ hội phát triển và thăng tiến nghề nghiệp, tạo lập môi trường làm việc, môi trường nghiên cứu khoa học trong nhà trường...

### **4. Một số giải pháp quản lí phát triển đội ngũ GV của Trường Đại học Nguyễn Tất Thành**

- Có chính sách cởi mở, thu hút và trọng dụng nhân tài. Lãnh đạo nhà trường mà trực tiếp là hiệu trưởng, chủ nhiệm khoa chủ động liên hệ và bố trí gặp, trao đổi với các GV tham gia tuyển dụng để thể hiện sự tôn trọng đối với đội ngũ trí thức có trình độ và tâm huyết với công tác GD&ĐT;

- Bố trí sử dụng đội ngũ GV trên cơ sở xác định rõ các chức danh GV. Xây dựng hệ thống bảng lương phù hợp và điều tiết thu nhập hợp lí cho các chức danh GV. Có chú ý đến sự đóng góp của từng GV nhất là GV có trình độ cao và có uy tín nghề nghiệp;

- Tôn trọng và tạo môi trường thuận lợi làm việc, sinh hoạt chuyên môn thuận lợi cho đội ngũ GV kể cả cơ hữu và thỉnh giảng. Xây dựng môi trường văn hóa chất lượng và củng cố uy tín, thương hiệu của nhà trường;

- Có chính sách khuyến khích và hỗ trợ phát triển nghề nghiệp, học tập nâng cao trình độ, tham gia nghiên cứu khoa học. Tạo điều kiện và chủ động thực hiện việc tự đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ cho đội ngũ GV. Hàng năm, nhà trường đầu tư 3-5 tỉ đồng cho công tác nghiên cứu khoa học;

- Tổ chức mời GV thỉnh giảng trước các học kì, ưu tiên mời các giáo viên nhiều kinh nghiệm, đảm nhận dạy môn học phù hợp với chuyên môn công tác, đánh giá dựa vào mức độ hoàn thành đối với môn học và khả năng tiếp thu của học sinh và các kì thi, kiểm tra;

- Có cơ chế đánh giá thường xuyên và định kì đội ngũ GV, khuyến khích cạnh tranh phát triển lành mạnh.

### **5. Kết luận**

Có thể nói, quản lí phát triển đội ngũ GV các trường đại học nói chung và các trường đại học tư thực nói riêng là một vấn đề quan trọng nhưng có nhiều khó khăn, phức tạp. Đồng thời, những kinh nghiệm bước đầu trong công tác này ở Trường Đại học Nguyễn Tất Thành cho thấy nếu Hội đồng Quản trị và lãnh đạo nhà trường thực sự quan tâm chỉ đạo và có các chính sách, chế tài thích hợp thì có thể phát triển được một đội ngũ GV cơ hữu và thỉnh giảng cả về số lượng và chất lượng chuyên môn, nghiệp vụ, góp phần từng bước nâng cao uy tín và chất lượng đào tạo ở các trường đại học tư thực.

### **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Nghị Quyết 14/2005/NQ-CP về Đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục đại học Việt Nam giai đoạn 2006-2020.

2. Trần Khánh Đức, *Giáo dục và phát triển nguồn nhân lực trong thế kỉ XXI*, NXB Giáo dục Việt Nam, Hà Nội, 2010.

3. Phạm Phú, *Về khuôn mặt mới của giáo dục đại học Việt Nam*, NXB Đại học Quốc gia TP Hồ Chí Minh, 2005.
4. Đặng Ứng Vận, *Phát triển giáo dục đại học trong nền kinh tế thị trường*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, 2007.
5. Báo cáo tổng kết hoạt động năm học 2010-2011 của Trường Đại học Hoa sen.
6. Chiến lược phát triển của Trường Đại học Nguyễn Tất Thành đến 2015 và tầm nhìn đến 2020 (dự thảo 4/2012).

## SUMMARY

*The article has presented the current status of lecturing staff development in universities in general and non-public universities in particular. In addition, from challenges on managing lecturing staff in non-public universities, the author has proposed some key solutions to this issue through initial experiences of Nguyen Tat Thanh University.*

## NHÀ GIÁO VÀ NGHỀ DẠY HỌC... (Tiếp theo trang 42)

Phạm Văn Đồng đã từng nói "Nghề giáo là một nghề cao quý nhất trong những nghề cao quý". Nghề giáo là một nghề cao quý nhưng cũng là một nghề khó. Khó ở chỗ nhà giáo phải chịu sức ép của truyền thống coi trọng giáo dục, coi trọng người thầy của dân tộc, đồng thời nhà giáo phải là người mô phạm, chuẩn mực, giữ gìn đạo đức và làm gương cho học trò.

*Hai là, đối tượng lao động của nhà giáo là con người với sự đa dạng và phức tạp vừa mang tính tự nhiên vừa mang tính xã hội. Theo Luật Giáo dục của nước ta thì người học có thể là trẻ em từ ba tháng tuổi đến không giới hạn độ tuổi (học tập suốt đời). Cùng một lứa tuổi, người học cũng có nhiều sự khác biệt cả về điều kiện sống, cả về khả năng nhận thức và tình cảm... Ví dụ như, ở vùng thuận lợi thì nhu cầu học thêm rất lớn trong khi ở vùng khó khăn thì cô giáo phải đến tận nhà vận động học sinh đến lớp học. Có thể thấy, người học một mặt chịu tác động của nhà giáo nhưng cũng lại có tác động ngược trở lại đối với nhà giáo.*

*Ba là, nội dung, cách thức dạy học rất đa dạng xuất phát từ yêu cầu của xã hội. Giáo dục cần theo hướng dạy theo nhu cầu xã hội hoặc dạy những gì mà xã hội và người học cần chứ không chỉ dạy những gì mà nhà trường và người thầy có sẵn. Cách dạy có thể là trò ngồi đất thầy ngồi chông tre như ngày xưa, có thể ở phòng lớn hàng trăm người, có thể một thầy một trò nhưng cũng có thể thầy và trò cách nhau hàng nghìn km qua mạng (như phương thức đào tạo từ xa).*

*Bốn là, hoạt động dạy học vừa mang tính tập thể vừa mang dấu ấn cá nhân của người dạy. Tính tập thể vì nhân cách của người học do nhiều kênh tác động đồng thời. Dấu ấn cá nhân vì hoạt động của người dạy mang tính độc lập rất cao. Từ việc soạn bài, lên lớp, chấm bài, đánh giá người học... đều là hoạt động độc lập. Không những thế, hoạt động này vừa tác động vào nhận thức, vừa tác động vào tình cảm, tâm hồn của người học để giúp người học thành những công dân tốt, những người lao động tốt.*

*Năm là, kết quả dạy học thường đến muộn, khó*

đo đếm được ngay như kết quả một số hoạt động khác. Kết quả của dạy học không phải chỉ ở bằng điểm đẹp mà phải được đánh giá từ mục đích của giáo dục. Đó là nhằm hình thành, phát triển ở người học kiến thức, kĩ năng và thái độ đáp ứng nhu cầu của cuộc sống và lao động. Các kiến thức, kĩ năng, thái độ này được hình thành dần dần. Kể cả khi kết thúc việc học rồi thì việc "chuyển hoá" vào cuộc sống cũng có một độ "trễ" nhất định.

### 3. Kết luận

Từ những đặc trưng cơ bản như trên của nghề dạy học dẫn đến yêu cầu đối với nhà giáo là rất cao. Trong khuyến nghị của UNESCO về vị thế của nhà giáo có đoạn viết: *"Dạy học phải được tôn trọng như là một nghề nghiệp. Đây là một dạng dịch vụ công đòi hỏi người thầy phải chuyên về một kiến thức và kĩ năng chuyên môn, đạt được và tính luy qua nghiên cứu không ngừng và nghiêm túc; nó cũng đòi hỏi một năng khiếu cá nhân và trách nhiệm tập thể đối với giáo dục và bổn phận của học sinh"*<sup>2</sup>.

Có thể nói đến nhiều khía cạnh khác nữa của nghề dạy học. Đó là những đặc trưng cần được quan tâm, phân tích kĩ để lựa chọn, quy định về địa vị pháp lí, về đào tạo, bồi dưỡng, đãi ngộ, quản lí nhà giáo trong quá trình hoàn thiện pháp luật về nhà giáo với tư cách là một nghề cao quý nhất trong các nghề cao quý của xã hội.

## SUMMARY

*The article touches upon the issue of teachers and teaching profession from a legal perspective. In this article, the author has presented some key concepts of teacher and teaching profession as well as key characteristics of teaching profession in adherence to regulations set forth in Vietnam Education Law, recommendations raised by UNESCO, etc.*

<sup>2</sup> Déclaration sur l'éthique professionnelle <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001140/114048f.pdf>