

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
HỌC VIỆN QUẢN LÝ GIÁO DỤC



**ĐÀO THỊ MINH HẢI**

**PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIÁNG VIÊN  
Ở TRƯỜNG ĐẠI HỌC ĐIỀU DƯỠNG NAM ĐỊNH**

**Chuyên ngành: Quản lý giáo dục**

**Mã số: 60.14.01.01**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN LÝ GIÁO DỤC**

**Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. NGUYỄN CÔNG GIÁP**

**HÀ NỘI - 2014**

## LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành luận văn này, tôi luôn nhận được sự quan tâm, giúp đỡ quý báu của các thầy giáo, cô giáo, của người thân, bạn bè đồng nghiệp và cơ quan. Tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới Phó Giáo sư - Tiến sĩ Nguyễn Công Giáp - Phó Giám đốc Học viện Quản lý giáo dục - Người thầy đã hướng dẫn tận tình và đầy trách nhiệm để tôi hoàn thành luận văn này; Trong quá trình làm bản luận văn này, tôi đã vận dụng những kiến thức tổng hợp về chuyên môn và nghiệp vụ do các thầy giáo, cô giáo - những chuyên gia giàu kinh nghiệm đã và đang công tác tại trường Học viện Quản lý giáo dục trực tiếp giảng dạy.

Tôi xin chân thành cảm ơn Đảng ủy, Ban Giám hiệu, các thầy giáo cô giáo trường Đại học Điều dưỡng Nam Định đã có nhiều ý kiến đóng góp có giá trị trong việc nghiên cứu và hoàn thiện luận văn này.

Mặc dù đã rất cố gắng trong quá trình thực hiện, song luận văn khó tránh khỏi những thiếu sót. Tác giả kính mong nhận được sự đóng góp, chỉ dẫn của các chuyên gia, các thầy giáo, cô giáo và bạn bè đồng nghiệp.

*Xin trân trọng cảm ơn!*

*Hà Nội, tháng 6 năm 2014*

**Tác giả**

***Đào Thị Minh Hải***

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn là công trình nghiên cứu khoa học của riêng tôi. Các kết quả nêu trong Luận văn chưa được công bố trong bất kỳ công trình nào khác. Các số liệu, ví dụ và trích dẫn trong Luận văn đảm bảo tính chính xác, tin cậy và trung thực. Tôi đã hoàn thành tất cả các môn học và đã thanh toán tất cả các nghĩa vụ tài chính theo quy định của Học viện Quản lý giáo dục. Vậy tôi viết Lời cam đoan này đề nghị Học viện Quản lý giáo dục xem xét để tôi có thể bảo vệ Luận văn.

*Tôi xin chân thành cảm ơn!*

**Người cam đoan**

***Đào Thị Minh Hải***

## DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CÁC CHỮ VIẾT TẮT

CBQL	Cán bộ quản lý
CBGV	Cán bộ giáo viên
HSSV	Học sinh sinh viên
CNH, HĐH	Công nghiệp hoá, hiện đại hoá
CNTT	Công nghệ thông tin
CSTĐ	Chiến sỹ thi đua
CSVC	Cơ sở vật chất
đ/c	Đồng chí
GD-ĐT	Giáo dục - Đào tạo
GD&ĐT	Giáo dục và Đào tạo

Thư viện SỐ MDUN

## MỤC LỤC

<b>MỞ ĐẦU</b> .....	1
1. Lý do chọn đề tài .....	1
2. Mục đích nghiên cứu.....	2
3. Phạm vi nghiên cứu.....	3
4. Khách thể và Đối tượng nghiên cứu .....	3
5. Giả thuyết khoa học .....	3
6. Nhiệm vụ nghiên cứu.....	3
7. Phương pháp nghiên cứu.....	3
8. Những điểm mới của luận văn.....	4
9. Cấu trúc luận văn .....	4
<b>Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIẢNG VIÊN</b> .....	5
1.1. Sơ lược lịch sử nghiên cứu vấn đề.....	5
1.2. Những khái niệm chủ yếu được sử dụng trong đề tài nghiên cứu.....	6
1.2.1 Khái niệm đội ngũ giảng viên.....	7
1.2.2. Khái niệm quản lý .....	9
1.2.3. Khái niệm phát triển đội ngũ giảng viên .....	12
1.3. Vị trí vai trò của đội ngũ giảng viên trong nhà trường .....	14
1.4. Quan điểm và các mô hình quản lý phát triển đội ngũ giảng viên.....	16
1.4.1. Quan điểm quản lý phát triển đội ngũ giảng viên .....	16
1.4.2. Các mô hình quản lý phát triển đội ngũ giảng viên. ....	18
1.5. Những nội dung cơ bản của quản lý đội ngũ giảng viên .....	22
1.5.1. Xây dựng quy hoạch (kế hoạch) phát triển đội ngũ giảng viên.....	22
1.5.2. Công tác tuyển chọn đội ngũ giảng viên .....	22
1.5.3. Công tác sử dụng giảng viên.....	23
1.5.4. Công tác đào tạo, bồi dưỡng giảng viên.....	23
1.5.5. Kiểm tra đánh giá đội ngũ giảng viên .....	26
1.5.6. Tạo môi trường và điều kiện làm việc.....	28
<b>Tiểu kết chương 1</b> .....	29
<b>Chương 2: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIẢNG VIÊN CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC ĐIỀU DƯỠNG NAM ĐỊNH</b> .....	30
2.1. Khái quát về trường Đại học Điều dưỡng Nam Định.....	30
2.1.1. Sơ lược về lịch sử phát triển của trường.....	30

2.1.2. Những phần thưởng cao quý của Đảng và Nhà nước trao tặng.....	30
2.1.3. Chức năng nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức của trường.....	31
2.1.4. Ngành nghề và quy mô đào tạo.....	33
2.1.5. Hoạt động nghiên cứu khoa học.....	35
2.1.6. Cơ sở vật chất phục vụ đào tạo.....	35
2.2. Thực trạng đội ngũ giảng viên của trường Đại học Điều dưỡng Nam Định.....	36
2.2.1. Quy mô, trình độ đội ngũ giảng viên.....	37
2.2.2. Công tác bố trí, phân công giảng viên năm 2014.....	42
2.2.3. Thực trạng công tác tuyển dụng giảng viên.....	46
2.2.4. Công tác đào tạo, đào tạo lại, bồi dưỡng đội ngũ giảng viên.....	50
2.2.6. Thực trạng chế độ chính sách đối với giảng viên.....	53
2.3. Nhận định đánh giá chung về đội ngũ giảng viên của trường Đại học Điều dưỡng Nam Định.....	54
2.3.1. Điểm mạnh.....	56
2.3.2. Điểm hạn chế.....	59
<b>Tiểu kết chương 2</b> .....	<b>63</b>
<b>Chương 3: CÁC BIỆN PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIẢNG VIÊN TRƯỜNG ĐẠI HỌC ĐIỀU DƯỠNG NAM ĐỊNH</b> .....	<b>64</b>
3.1. Quan điểm và mục tiêu xây dựng các biện pháp.....	64
3.1.1. Quan điểm xây dựng các biện pháp.....	64
3.1.2. Mục tiêu quản lý phát triển đội ngũ giảng viên của Đại học Điều Dưỡng tỉnh Nam Định đến năm 2020.....	65
3.2. Các biện pháp quản lý phát triển đội ngũ giảng viên của Đại học Điều Dưỡng tỉnh Nam Định.....	67
3.2.1. Biện pháp 1: Nâng cao nhận thức chính trị, tư tưởng, đạo đức nghề nghiệp cho giảng viên và cán bộ quản lý.....	67
3.2.2. Biện pháp 2: Lập quy hoạch, kế hoạch xây dựng và phát triển đội ngũ giảng viên phù hợp với từng giai đoạn phát triển của nhà trường.....	70
3.2.3. Biện pháp 3: Sử dụng hợp lý đội ngũ giảng viên hiện có, chú trọng việc bổ sung và tuyển chọn giảng viên mới, tạo cơ chế, chính sách hợp lý thu hút giảng viên giỏi, trình độ cao về công tác tại Học viện.....	74

3.2.4. Biện pháp 4: Tổ chức tốt công tác đào tạo, bồi dưỡng, khuyến khích giảng viên tự học, tự bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho giảng viên và cán bộ quản lý.....	78
3.2.5. Biện pháp 5: Tăng cường công tác kiểm tra, đánh giá chuyên môn, nghiệp vụ cho đội ngũ giảng viên.....	86
3.2.6. Biện pháp 6: Tăng cường đầu tư trang thiết bị dạy học hiện đại, đổi mới phương pháp dạy học theo hướng hiện đại.....	89
3.2.7. Biện pháp 7: Nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho đội ngũ giảng viên.....	92
3.3. Mối quan hệ giữa các biện pháp.....	100
3.4. Khảo nghiệm mức độ cần thiết và tính khả thi của các biện pháp đề xuất..	102
<b>Tiểu kết chương 3</b> .....	105
<b>KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ</b> .....	106
1. Kết luận.....	106
2. Khuyến nghị.....	106
2.1. Đối với Chính phủ và các bộ Ngành có liên quan.....	106
2.2. Đối với Đại học Điều Dưỡng Nam Định.....	107
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO</b> .....	108

## DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 1.1. Phân biệt đào tạo và bồi dưỡng.....	25
Bảng 2.1: Số lượng và trình độ của đội ngũ giảng viên năm 2011 - 2013.....	38
Bảng 2.2: Kết quả điều tra về thực trạng quy mô, trình độ đội ngũ giảng viên trường Đại học Điều dưỡng Nam Định.....	41
Bảng 2.3: Công tác bố trí, phân công giảng viên năm 2014.....	42
Bảng 2.4: Kết quả điều tra về thực trạng công tác bố trí, phân công đội ngũ giảng viên trường Đại học Điều dưỡng Nam Định.....	44
Bảng 2.5: Số lượng tuyển dụng giảng viên từ năm 2011 - năm 2013.....	47
Bảng 2.6: Kết quả điều tra về thực trạng công tác tuyển dụng giảng viên trường Đại học Điều dưỡng Nam Định.....	49
Bảng 2.7: Số lượng giảng viên đi học trong từ năm 2011 - năm 2013.....	50
Bảng 2.8: Kết quả điều tra về thực trạng công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giảng viên, xây dựng giảng viên đầu đàn.....	51
Bảng 3.1: Dự kiến quy mô tuyển sinh của trường giai đoạn 2015 - 2020.....	72
Bảng 3.2: Dự báo phát triển số lượng, trình độ đội ngũ giảng viên và giảng viên kiêm nhiệm của Đại học Điều Dưỡng tỉnh Nam Định đến năm 2020.....	73
Bảng 3.3: Tổng hợp các biện pháp.....	96
Bảng 3.4: Kết quả phiếu trưng cầu ý kiến về tính cần thiết của các biện pháp.....	102
Bảng 3.5: Kết quả phiếu trưng cầu ý kiến về tính khả thi của các biện pháp.....	103

## DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ

Biểu đồ 2.1. Tỷ lệ trình độ đội ngũ giảng viên năm 2011.....	39
Biểu đồ 2.2. Tỷ lệ trình độ đội ngũ giảng viên năm 2012.....	39
Biểu đồ 2.3. Tỷ lệ trình độ đội ngũ giảng viên năm 2013.....	40
Biểu đồ 2.4. Bố trí sử dụng giảng viên năm 2014.....	44
Biểu đồ 2.5. Công tác tuyển dụng giảng viên năm 2011 và 2014.....	48
Biểu đồ 2.6. Số lượng và trình độ chuyên môn của giảng viên đi học từ năm 2011 - năm 2013.....	52
Sơ đồ 3.1. Mối quan hệ giữa 7 biện pháp.....	101



## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Cuối thế kỷ XX và những năm đầu của thế kỷ XXI, kinh tế xã hội toàn cầu biến đổi không ngừng nhờ sự phát triển nhanh mạnh, đa dạng của khoa học công nghệ đưa nhân loại bước sang nền "Văn minh trí tuệ" với đặc trưng nổi bật là nền kinh tế tri thức. ở trong nền văn minh này mỗi người đều phải nỗ lực học tập, học tập suốt đời trong một nền giáo dục tiên tiến, hiện đại và có chất lượng. Giáo dục có chất lượng ở thời đại ngày nay chính là linh hồn của một xã hội tri thức mà nước ta cũng như nhân loại đang kỳ vọng hướng tới.

Ở nước ta, giáo dục đào tạo được coi là quốc sách hàng đầu, là một trong những động lực quan trọng thúc đẩy sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá 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.

Xác định được vai trò của giáo dục, Nghị quyết Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ XI đã đề ra mục tiêu tổng quát của Chiến lược phát triển Kinh tế - xã hội giai đoạn 2011-2020: Để đạt được các yêu cầu về con người và nguồn nhân lực - nhân tố quyết định sự phát triển đất nước trong thời kỳ công nghiệp hoá, hiện đại hoá (CNH-HĐH) - cần phải tạo chuyển biến cơ bản và toàn diện về giáo dục.

Với định hướng như vậy, chỉ thị số 40/CT-TW ngày 15/6/2004 của Ban bí thư Trung ương Đảng đã nhấn mạnh: "*Mục tiêu của chiến lược phát triển giáo dục và đào tạo 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 nguồn nhân lực, đáp ứng những đòi hỏi ngày càng cao của sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước".*

Trong điều 15 của Luật Giáo dục năm 2005 cũng đã ghi rõ: "Nhà giáo giữ vai trò quyết định trong việc đảm bảo chất lượng giáo dục". Vì vậy, xây dựng và phát triển đội ngũ giảng viên là nhiệm vụ cấp thiết của ngành giáo dục và của tất cả các nhà trường.

Trường Đại học Điều dưỡng Nam Định được thành lập theo quyết định số 24/2004/QĐ-TTg ngày 26/02/2004 của Thủ tướng Chính phủ. Kể từ ngày thành lập đến nay Nhà trường luôn nhận được sự quan tâm, đầu tư về mọi mặt của các cấp lãnh đạo Đảng và Nhà nước, của Bộ Y tế với sự phấn đấu thường xuyên, liên tục của các cô giáo, thầy giáo, cán bộ, viên chức và học sinh - sinh viên, trường Đại học Điều dưỡng Nam Định đã từng bước trưởng thành và ngày một vững mạnh. Cơ sở vật chất của nhà trường được nâng cấp, đầu tư mới, môi trường sư phạm được cải thiện đáng kể.

Bên cạnh những thành tích đã đạt được, nhà trường vẫn còn nhiều hạn chế, chưa đáp ứng kịp với những đòi hỏi lớn và ngày càng cao về việc đào tạo nguồn nhân lực của công cuộc đổi mới kinh tế - xã hội, xây dựng và bảo vệ Tổ quốc. Đặc biệt, trong giai đoạn hiện nay nhà trường có rất nhiều việc phải làm, trong đó việc xây dựng và phát triển đội ngũ giảng viên là cần thiết, quan trọng nhất.

Chính vì những lý do trên, tôi chọn đề tài nghiên cứu: "***Phát triển đội ngũ giảng viên Trường Đại học Điều dưỡng Nam Định***".

## **2. Mục đích nghiên cứu**

Đề xuất các biện pháp phát triển đội ngũ giảng viên trường Đại học Điều dưỡng Nam Định nhằm nâng cao chất lượng đào tạo, đáp ứng yêu cầu phát triển của nhà trường trong giai đoạn tới.

### **3. Phạm vi nghiên cứu**

Đề tài tập trung nghiên cứu thực trạng đội ngũ giảng viên trường Đại học Điều dưỡng Nam Định năm 2010 đến nay và định hướng đến năm 2020.

### **4. Khách thể và Đối tượng nghiên cứu**

#### ***4.1 Khách thể nghiên cứu***

Đội ngũ giảng viên trường Đại học Điều dưỡng Nam Định.

#### ***4.2. Đối tượng nghiên cứu***

Các biện pháp phát triển đội ngũ giảng viên của trường Đại học Điều dưỡng Nam Định.

### **5. Giả thuyết khoa học**

Nếu vận dụng đồng bộ và hợp lý các biện pháp phát triển đội ngũ giảng viên do tác giả đề xuất thì sẽ góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên, nâng cao chất lượng đào tạo, đáp ứng nhu cầu phát triển của trường.

### **6. Nhiệm vụ nghiên cứu**

**6.1.** Làm sáng tỏ cơ sở lý luận về phát triển đội ngũ giảng viên.

**6.2.** Khảo sát và đánh giá thực trạng công tác phát triển đội ngũ giảng viên trường Đại học Điều dưỡng Nam Định.

**6.3.** Đề xuất một số biện pháp quản lý cơ bản có tính khả thi của Hiệu trưởng đối với việc phát triển đội ngũ giảng viên trường Đại học Điều dưỡng Nam Định trong giai đoạn hiện nay.

**6.4.** Khảo nghiệm các giải pháp

### **7. Phương pháp nghiên cứu**

**7.1. Nhóm phương pháp nghiên cứu lý luận:** Nghiên cứu đường lối chính sách của Đảng và Nhà nước về giáo dục và đào tạo, chiến lược phát triển giáo dục, điều lệ trường Đại học và Luật giáo dục năm 2005, các

tài liệu có liên quan đến đề tài. Trên cơ sở đó, tổng hợp các vấn đề được nghiên cứu làm cơ sở lý luận cho các nội dung nghiên cứu.

**7.2. Nhóm phương pháp nghiên cứu thực tiễn:** Khảo sát thực tế, quan sát, phỏng vấn chuyên gia, trao đổi, thu thập các số liệu thực tiễn; phương pháp chuyên gia để đánh giá, phân tích, tổng hợp, khái quát thực trạng để định hướng, đề xuất các biện pháp, khuyến nghị.

**7.3. Nhóm phương pháp bổ trợ:** Phương pháp phân tích thống kê.

## **8. Những điểm mới của luận văn**

- Xây dựng cơ sở lý luận về xây dựng và phát triển đội ngũ giảng viên.
- Trên cơ sở lý luận, luận văn bước đầu phân tích, đánh giá thực trạng công tác xây dựng và phát triển đội ngũ giảng viên trường Đại học Điều dưỡng Nam Định.
- Luận văn đã đề xuất một số biện pháp phát triển đội ngũ giảng viên trường Đại học Điều dưỡng Nam Định trong giai đoạn hiện nay.

## **9. Cấu trúc luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận và khuyến nghị, luận văn gồm 3 chương:

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

**Chương 2:** Thực trạng phát triển đội ngũ giảng viên của trường Đại học Điều dưỡng Nam Định.

**Chương 3:** Các biện pháp phát triển đội ngũ giảng viên trường Đại học Điều dưỡng Nam Định.

**Kết luận và khuyến nghị**

**Danh mục tài liệu tham khảo**

**Phụ lục**

## Chương 1

### CƠ SỞ LÝ LUẬN PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN

#### 1.1. Sơ lược lịch sử nghiên cứu vấn đề

Những năm qua trong quá trình thực hiện công cuộc đổi mới đất nước, Đảng và Nhà nước đã xác định giáo dục và đào tạo là quốc sách hàng đầu và đầu tư cho giáo dục là đầu tư cho sự phát triển chiến lược, bền vững. Vì thế Đảng và Nhà nước đã ban hành nhiều văn bản để khẳng định vị thế của giáo dục trong sự nghiệp “Nâng cao dân trí, đào tạo nhân lực, bồi dưỡng nhân tài cho đất nước” [13] ; cũng như xác định vị trí vai trò của đội ngũ nhà giáo trong sự nghiệp vinh quang đó. Đội ngũ giảng viên và đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục có vai trò rất quan trọng trong sự thành bại của sự nghiệp giáo dục. Sứ mệnh của đội ngũ giảng viên và cán bộ quản lý giáo dục có ý nghĩa cao cả đặc biệt. Họ là bộ phận tinh hoa của đất nước. Lao động của họ thúc đẩy sự phát triển của đất nước, cộng đồng đi vào trạng thái phát triển bền vững.

Tiến sĩ Raja Roy Singh, nhà giáo dục nổi tiếng ở Ấn độ, chuyên gia giáo dục nhiều năm ở UNESCO khu vực châu Á - Thái Bình Dương nói về tầm quan trọng của người giáo viên, đội ngũ giáo viên trong bối cảnh giáo dục đi vào thế kỷ XXI khá ấn tượng: “Giáo viên giữ vai trò quyết định trong quá trình giáo dục và đặc biệt trong việc định hướng lại giáo dục. Những công nghệ thành đạt, nói chính xác là những công nghệ thông tin sử dụng trình độ nghề nghiệp và phong cách của những giáo viên giỏi nhất. Trong quá trình dạy học giáo viên không chỉ là người truyền thụ những phần tri thức rời rạc. Giáo viên giúp người học thường xuyên gắn với cơ cấu lớn hơn. Giáo viên cũng đồng thời là người hướng dẫn, người cố vấn, người mẫu mực của người học. Giáo viên do đó không phải là người chuyên về một ngành hẹp mà là người cán bộ tri thức, người học suốt đời. Trong công cuộc hoàn thiện quá

trình dạy học, người dạy, người học là những người bạn cùng làm việc, cùng nhau tìm hiểu và khám phá” [17, tr.270-271].

Ngày 15/6/2004 Ban Bí thư Trung ương Đảng ra chỉ thị số 40/CT - TW về việc “Xây dựng nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục”.

Nghị quyết Hội nghị lần thứ sáu, BCH Trung ương Đảng khóa IX đã chỉ rõ: “Đội ngũ nhà giáo là nhân tố quyết định sự nghiệp và chất lượng giáo dục” [14], vì vậy đội ngũ nhà giáo nói chung và đội ngũ giảng viên trường đại học nói riêng luôn được các nhà khoa học quan tâm nghiên cứu. Từ khi có Chỉ thị 40/CT - TW của Ban Bí thư Trung ương Đảng, Bộ Giáo dục và Đào tạo, Công đoàn Việt Nam đã tổ chức học tập quán triệt và xây dựng văn bản chỉ đạo các cơ quan, tổ chức, đoàn thể trong nhà trường triển khai thực hiện chỉ thị một cách nghiêm túc và có hiệu quả.

Gần đây nhiều công trình nghiên cứu về khoa học quản lý của các nhà nghiên cứu và các giảng viên đại học, các cán bộ viện nghiên cứu đã viết dưới dạng giáo trình, sách tham khảo, phổ biến kinh nghiệm ... đã được công bố như các tác giả: Đặng Quốc Bảo, Nguyễn Thị Mỹ Lộc, Nguyễn Đức Chính, Đặng Xuân Hải, Hà Thế Ngữ, Đặng Bá Lãm, Phạm Thành Nghị, Nguyễn Văn Lê... Bằng sự tổng hoà các tri thức về giáo dục học, tâm lý học, xã hội học, kinh tế học ... các tác giả đã thể hiện trong công trình nghiên cứu của mình một cách khoa học về khái niệm quản lý, bản chất của hoạt động quản lý, các thành phần cấu trúc, chức năng quản lý, nguyên tắc, phương pháp quản lý, nghệ thuật quản lý nói chung và quản lý giáo dục, quản lý nhà trường nói riêng.

Các công trình nghiên cứu đã đề cập nhiều khía cạnh khác nhau của vấn đề quản lý phát triển đội ngũ nhà giáo. Tuy nhiên, trong thực tế trong từng giai đoạn với từng điều kiện, hoàn cảnh cụ thể của các nhà trường, việc vận dụng lý luận và các biện pháp quản lý có khác nhau.

## **1.2. Những khái niệm chủ yếu được sử dụng trong đề tài nghiên cứu**

### **1.2.1 Khái niệm đội ngũ giảng viên**

#### **a) Khái niệm giảng viên**

Tại điều 70 Luật giáo dục của nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam năm 2005 đã đưa ra định nghĩa pháp lý đầy đủ về Nhà giáo và những tiêu chuẩn của một Nhà giáo:

*"1. Nhà giáo là người làm nhiệm vụ giảng dạy, giáo dục trong nhà trường hoặc các cơ sở giáo dục khác.*

*2. Nhà giáo phải có những tiêu chuẩn sau đây:*

- a) Phẩm chất, đạo đức, tư tưởng tốt;*
- b) Đạt trình độ chuẩn được đào tạo về chuyên môn, nghiệp vụ;*
- c) Đủ sức khoẻ theo yêu cầu nghề nghiệp;*
- d) Lý lịch bản thân rõ ràng.*

*3. Nhà giáo dạy ở cơ sở giáo dục mầm non, giáo dục phổ thông, giáo dục nghề nghiệp gọi là giáo viên; ở cơ sở giáo dục đại học gọi là giảng viên".*

*Như vậy, có thể hiểu giảng viên là những người làm nhiệm vụ giảng dạy giáo dục trong các trường ĐH & CĐ.*

#### **b) Khái niệm đội ngũ**

Nói đến đội ngũ, từ điển Bách khoa Việt nam đã định nghĩa: "Đội ngũ là khối đông người cùng chức năng hoặc nghề nghiệp thành lực lượng" [36,tr.243].

Hoặc: "Đội ngũ là tập hợp gồm một số đông người cùng chức năng, nhiệm vụ hoặc nghề nghiệp, hợp thành lực lượng hoạt động trong một hệ thống (Tổ chức)" [10,tr.1].

Ví dụ: Đội ngũ của trường học bao gồm:

- + Cán bộ quản lý các cấp trong trường học;
- + Nhà giáo (giảng viên, giáo viên);

+ Nhân viên phục vụ các hoạt động giáo dục trong trường học;

Từ đó ta có thể hiểu hơn về đội ngũ:

+ Đó là sự gắn kết những cá thể với nhau, hoạt động qua sự phân công, hợp tác lao động.

+ Là những người có chung mục đích, lợi ích và ràng buộc với nhau bằng trách nhiệm pháp lý.

### ***c) Khái niệm đội ngũ giảng viên***

Từ điển tiếng Việt phổ thông giải thích khái niệm “đội ngũ là tập hợp gồm một số đông người cùng chức năng hoặc nghề nghiệp thành một lực lượng”, chẳng hạn như: đội ngũ những người viết văn trẻ, đội ngũ nhà giáo [24,tr.302].

Vậy đội ngũ giảng viên là tập hợp các nhà giáo làm nhiệm vụ giảng dạy và nghiên cứu khoa học ở các trường CĐ và ĐH; họ gắn kết với nhau bằng hệ thống mục tiêu giáo dục; cùng trực tiếp giảng dạy và giáo dục sinh viên, cùng chịu sự ràng buộc của những quy tắc có tính chất hành chính của ngành giáo dục và nhà nước.

Đội ngũ giảng viên là những người có trình độ khoa học kỹ thuật nhất định, họ là những người truyền thụ kiến thức cho người học theo chương trình, nội dung khoa học và theo kế hoạch đã định ở những bậc học nhất định.

Thông qua các hoạt động giảng dạy - giáo dục, nghiên cứu khoa học, lao động sản xuất và các hoạt động xã hội khác, đội ngũ giảng viên trong trường hàng ngày đang thực hiện mục tiêu chiến lược phát triển hệ thống giáo dục - đào tạo: đào tạo đội ngũ cán bộ có kiến thức khoa học, có kỹ năng nghề nghiệp cần thiết đáp ứng nhu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa của đất nước ta hiện nay.

Đội ngũ giảng viên là nhân tố quyết định chất lượng giáo dục và được xã hội tôn vinh. Do vậy, giảng viên phải có đủ đức (phẩm chất, đạo đức, tư



trường tốt, đủ sức khỏe theo yêu cầu nghề nghiệp, lý lịch bản thân rõ ràng); đủ tài (đạt trình độ chuẩn được đào tạo về chuyên môn nghiệp vụ - có bằng ĐH trở lên đối với nhà giáo giảng dạy CĐ hoặc ĐH, có bằng thạc sĩ trở lên đối với nhà giáo giảng dạy, đào tạo thạc sĩ, có bằng tiến sĩ đối với nhà giáo đào tạo tiến sĩ).

### **1.2.2. Khái niệm quản lý**

Khái niệm quản lý đã xuất hiện từ lâu và ngày càng hoàn thiện cùng với lịch sử hình thành và phát triển của xã hội loài người.

Có nhiều quan niệm khác nhau về khái niệm quản lý. Dưới đây là một số quan niệm chủ yếu.

Quản lý là một trong những loại hình lao động hiệu quả, quan trọng nhất trong các hoạt động của con người. Quản lý đúng tức là con người đã nhận thức được một quy luật, vận động theo quy luật và sẽ đạt được những thành công to lớn. Trong tất cả các lĩnh vực của đời sống xã hội, con người muốn tồn tại và phát triển đều phải dựa vào sự nỗ lực của cá nhân; của một tổ chức, từ một nhóm nhỏ đến phạm vi rộng lớn hơn ở tầm quốc gia, quốc tế và đều phải thừa nhận và chịu sự quản lý nào đó. C.Mác đã viết: "...tất cả mọi lao động xã hội trực tiếp hay lao động chung nào tiến hành trên quy mô tương đối lớn, thì ít nhiều cũng cần đến một sự chỉ đạo để điều hòa những hoạt động cá nhân và thực hiện những chức năng chung phát sinh từ sự vận động của toàn bộ cơ thể sản xuất khác với sự vận động của những khí quan độc lập của nó. Một người độc tấu vĩ cầm tự mình điều khiển lấy mình, còn một dàn nhạc cần phải có nhạc trưởng" [7, tr.480].

Ngày nay, thuật ngữ quản lý đã trở nên phổ biến, nhưng chưa có một định nghĩa thống nhất; với các tiếp cận khác nhau, các nhà lý luận đưa ra nhiều khái niệm về quản lý:

- Khổng Tử đã đề cao và xác định rõ vai trò của cá nhân người quản lý, theo ông: Người quản lý mà chính trực thì không cần bỏ tốn công sức mà vẫn khiến người ta làm theo.

- Harold Kootzn quan niệm: “Quản lý là một hoạt động thiết yếu, nó đảm bảo phối hợp những nỗ lực cá nhân nhằm đạt được mục đích của nhóm. Mục tiêu của các nhà quản lý là hình thành một môi trường mà con người có thể đạt được các mục tiêu của nhóm với thời gian, tiền bạc, vật chất ít nhiều, với tư cách thực hành thì quản lý là một nghệ thuật còn với kiến thức thì quản lý là một khoa học” [12,tr.90].

- W.Taylor một nhà quản lý người Mỹ đưa ra khái niệm: “Quản lý là nghệ thuật, biết rõ chính xác cái gì cần làm và cái đó làm thế nào, bằng phương pháp tốt nhất, rõ nhất” [12,tr.89].

Ở Việt Nam, cũng có nhiều nhà khoa học quan tâm nghiên cứu khái niệm quản lý:

- Theo Nguyễn Ngọc Quang: Quản lý là tác động có mục đích, có kế hoạch của chủ thể quản lý đến những người lao động nói chung, là khách thể quản lý nhằm thực hiện những mục tiêu dự kiến.

- Theo Đặng Vũ Hoạt: Quản lý là một quá trình định hướng, quá trình có mục tiêu, quản lý một hệ thống có mục tiêu nhằm đạt được những mục tiêu nhất định. Những mục tiêu này đặc trưng cho trạng thái mới của hệ thống mà người quản lý mong muốn.

- Theo Vũ Ngọc Hải khi xem quản lý với tư cách là một hành động đã đưa ra định nghĩa: Quản lý là sự tác động có tổ chức, có hướng đích của chủ thể quản lý tới đối tượng quản lý nhằm đạt mục tiêu đã đề ra.

- Quản lý là hoạt động tác động có định hướng, có chủ định của chủ thể quản lý (người quản lý) đến khách thể quản lý (đối tượng quản lý) trong một tổ chức nhằm làm cho tổ chức vận hành và đạt được mục đích của tổ chức.

- Quản lý là sự tác động liên tục có tổ chức, có định hướng của chủ thể quản lý (người quản lý, tổ chức quản lý) lên khách thể quản lý (đối tượng quản lý) về các mặt chính trị, văn hóa, xã hội, kinh tế bằng một hệ thống các luật lệ, chính sách, các nguyên tắc, các phương pháp và các giải pháp cụ thể nhằm tạo ra môi trường và điều kiện cho sự phát triển của đối tượng.

- Theo quan điểm tiếp cận hệ thống: Quản lý là quá trình lập kế hoạch tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra công tác của các thành viên thuộc hệ thống đơn vị và việc sử dụng các nguồn lực phù hợp để đạt được các mục đích đã định.

Mặc dù có nhiều quan niệm khác nhau về quản lý như đã dẫn ở trên nhưng có thể nhận thấy điểm chung của quản lý mà các khái niệm đều đề cập là:

- Quản lý bao giờ cũng là một tác động hướng đích, có mục tiêu xác định.
- Quản lý là thể hiện mối quan hệ giữa hai bộ phận chủ thể quản lý và đối tượng (khách thể) quản lý, đây là quan hệ ra lệnh - phục tùng, không đồng cấp và có tính bắt buộc.
- Quản lý bao giờ cũng là quản lý con người.
- Quản lý không chỉ thể hiện ý chí của chủ thể mà còn là sự nhận thức và thực hiện hoạt động theo quy luật khách quan.

Từ những dấu hiệu đặc trưng nêu trên, tôi lựa chọn cách hiểu quản lý như sau: Quản lý là sự tác động, có chủ đích của chủ thể quản lý đến khách thể quản lý nhằm khai thác và sử dụng tối đa các tiềm năng của cá nhân cũng như của tổ chức để đạt được mục tiêu đã đề ra.

Theo cách hiểu trên, quản lý tồn tại với tư cách như là một hệ thống bao gồm những thành tố cấu trúc cơ bản sau:

- Chủ thể quản lý: trọng tâm thực hiện những tác động hướng đích, có chủ đích đến các đối tượng quản lý. Chủ thể quản lý có thể tồn tại với tư cách là cá thể nhưng cũng có thể là một tập thể.

- Đối tượng quản lý: những đối tượng tiếp nhận tác động hướng đích của chủ thể quản lý và được biến đổi dưới những tác động này. Đối tượng quản lý rất đa dạng, từ giới vô sinh đến vật nuôi, cây trồng và con người cùng các tổ chức cũng như hành vi của nó.

- Mục tiêu quản lý: trạng thái đầu ra cần và có thể có của tổ chức. Mục tiêu chỉ đạt trong tương lai mà mọi hoạt động của tổ chức sẽ hướng đến để đạt được.

- Cơ chế quản lý: Phương thức vận động hợp quy luật của hệ thống quản lý. Cơ chế quản lý bao gồm tập hợp những quy định có tác dụng điều khiển, điều chỉnh mối quan hệ giữa chủ thể quản lý và đối tượng quản lý.

### **1.2.3. Khái niệm phát triển đội ngũ giảng viên**

#### **a) Xây dựng đội ngũ giảng viên**

Theo từ điển tiếng Việt, khái niệm xây dựng mang nghĩa xã hội: "Làm cho hình thành một tổ chức hay một chính thể về xã hội, chính trị, kinh tế, văn hoá theo một phương hướng nhất định", hoặc là "Tạo ra, sáng tạo ra cái có giá trị tinh thần, có ý nghĩa trừu tượng"[37, tr.1105]. Với ý nghĩa này xây dựng đội ngũ giảng viên là trên cơ sở tình hình thực tế của đội ngũ giảng viên hiện có, căn cứ vào các quy định của Đảng và nhà nước đối với giáo viên và yêu cầu, nhu cầu của việc nâng cao chất lượng giáo dục và đào tạo, của sự phát triển nhà trường cũng như của sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá mà "tiến hành rà soát, sắp xếp lại đội ngũ nhà giáo... để có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng, đảm bảo đủ số lượng, cân đối về cơ cấu và nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, đạo đức cho đội ngũ nhà giáo" [1].

Như vậy, xây dựng đội ngũ giảng viên là xây dựng một cách toàn diện cả về số lượng, chất lượng và cơ cấu. Xây dựng phải gắn liền với việc phát triển, phát triển phải dựa trên cơ sở của thể ổn định.

Dựa trên khái niệm xây dựng đội ngũ giảng viên nói trên, chúng tôi xây dựng khái niệm về xây dựng đội ngũ giảng viên trường Đại học Điều dưỡng Nam Định. Chúng tôi hiểu xây dựng đội ngũ giảng viên trường Đại học Điều dưỡng Nam Định là tạo ra một đội ngũ giảng viên có phẩm chất đạo đức tốt, đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu để đảm nhận thực hiện các hoạt động giảng dạy, giáo dục và nghiên cứu khoa học tại trường Đại học Điều dưỡng Nam Định nhằm thực hiện nhiệm vụ chính trị của nhà trường một cách toàn diện và có chất lượng.

### ***b) Phát triển đội ngũ giảng viên***

“Phát triển” Là thuật ngữ được sử dụng rộng rãi trong nhiều lĩnh vực như phát triển kinh tế, phát triển xã hội, phát triển nguồn nhân lực, phát triển đội ngũ... Khái niệm phát triển theo Từ điển Tiếng Việt là: “Vận động, tiến triển theo chiều hướng tăng lên, biến đổi hoặc làm cho biến đổi từ ít đến nhiều, hẹp đến rộng, thấp đến cao, đơn giản đến phức tạp [24,tr.1321].

Phát triển được hiểu là sự tăng trưởng, là sự chuyển biến theo chiều hướng tích cực, tiến lên. Nói một cách cụ thể hơn, “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... Phát triển là một quá trình nội tại: bước chuyển từ thấp đến cao, xảy ra bởi vì trong cái thấp đã chứa đựng dưới dạng tiềm tàng những khuynh hướng dẫn đến cái cao. Còn cái cao là cái thấp phát triển” [,tr.25].

Như vậy, sự vật, hiện tượng, con người, xã hội biến đổi để tăng tiến về số lượng, chất lượng dưới tác động của bên trong hoặc bên ngoài đều được coi là phát triển.

Muốn phát triển sự nghiệp giáo dục, một trong những nhân tố cần phải được quan tâm và ưu tiên phát triển đó là đội ngũ giảng viên. Bởi vì đây là lực lượng chủ yếu, giữ vai trò quyết định trong việc thực hiện mục tiêu đào tạo.

*\* Phát triển đội ngũ giảng viên:*

Phát triển đội ngũ giảng viên là sự tăng trưởng về mặt số lượng, chất lượng đội ngũ, là phạm trù chỉ sự tăng tiến, chuyển biến theo chiều hướng tích cực của các thành viên hoàn thành mục tiêu nhiệm vụ đặt ra. Thực chất phát triển đội ngũ giảng viên là quá trình chuẩn bị lực lượng có đủ các yếu tố cần thiết của một giảng viên theo kịp sự thay đổi, chuyển biến của cơ sở đào tạo và của xã hội.

Phát triển đội ngũ giảng viên của cơ sở đào tạo là một khái niệm tổng hợp bao gồm cả tuyển chọn, đào tạo, bồi dưỡng, phát triển nghề nghiệp, cả tăng tiến về số lượng lẫn chất lượng và sử dụng hiệu quả đội ngũ giảng viên của cơ sở đào tạo.

Phát triển đội ngũ giảng viên còn là xây dựng một đội ngũ giảng viên đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, có chất lượng về mọi mặt, thực hiện tốt mục tiêu, nội dung và kế hoạch đào tạo, nhằm đáp ứng yêu cầu đổi mới chương trình giáo dục đào tạo; Xây dựng một tập thể đoàn kết, trong đó mỗi cá nhân đều có tinh thần trách nhiệm, gắn bó với nhà trường, tham gia tích cực, sáng tạo trong giảng dạy, học tập.

*\* Mục tiêu của việc phát triển đội ngũ giảng viên:*

Việc phát triển là nhằm làm cho tổ chức hay một chính thể nào đó vận động và tiến triển theo mục tiêu xác định. Do đó việc phát triển đội ngũ giảng viên là nhằm đạt tới mục tiêu xây dựng đội ngũ giảng viên của trường đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng, cân đối về cơ cấu trình độ, cơ cấu ngành nghề, cơ cấu tuổi và giới.

### **1.3. Vị trí vai trò của đội ngũ giảng viên trong nhà trường**

Sinh thời Chủ tịch Hồ Chí Minh rất quan tâm đến giáo dục nói chung và người thầy giáo nói riêng. Đây là nhân tố hết sức quan trọng và là nhân tố quyết định cho sự nghiệp phát triển giáo dục ở nước ta.

Ngay từ những năm đầu hoà bình mới lập lại ở miền Bắc, tại lớp đào tạo hướng dẫn viên các trại hè cấp I ngày 12 tháng 6 năm 1956, Bác Hồ đã nói: "Nhiệm vụ giáo dục rất quan trọng và vẻ vang, vì ***nếu không có thầy giáo thì không có giáo dục***". Trong lần về thăm Trường Đại học Sư phạm Hà nội ngày 21 tháng 10 năm 1964, Bác đã nói về tầm quan trọng của người thầy giáo và phẩm chất người thầy giáo trong sự nghiệp giáo dục. Bác nói: "Thầy cũng như trò, cán bộ cũng như nhân viên, phải thật thà yêu nghề mình, thật thà yêu trường mình. Có gì vẻ vang hơn là đào tạo những thế hệ sau này tích cực xây dựng chủ nghĩa xã hội và chủ nghĩa cộng sản. Người thầy giáo tốt - thầy giáo xứng đáng là thầy giáo - là người vẻ vang nhất. 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*. Đây là một điều rất vẻ vang. Nếu không có thầy giáo dạy dỗ con em nhân dân, thì làm sao mà xây dựng chủ nghĩa xã hội được? Vì vậy nghề thầy giáo là rất quan trọng, rất vẻ vang. Ai có ý kiến không đúng về thầy giáo, thì phải sửa chữa".

Ngày nay đội ngũ giảng viên trong trường ĐH & CĐ được coi là một nguồn lực quan trọng thực hiện đổi mới giáo dục đại học, phục vụ yêu cầu phát triển kinh tế xã hội của đất nước, vì:

Thứ nhất, giảng viên chính là những người trực tiếp thực hiện và quyết định việc đổi mới, nâng cao chất lượng đào tạo và nghiên cứu khoa học trong nhà trường.

Thứ hai, trong bối cảnh xã hội đầy biến động như hiện nay, ngày càng nhiều yêu cầu đặt ra cho nhà trường, thì nhà trường ĐH & CĐ chỉ có thể đáp ứng được nhanh nhạy các yêu cầu đó nếu có một đội ngũ giảng viên đủ mạnh, luôn sẵn sàng điều chỉnh thích ứng trong điều kiện mới.

Thứ ba, chính đội ngũ giảng viên, bằng năng lực thực sự, lòng yêu nghề, say mê nghiên cứu khoa học, mới có thể cung cấp cho xã hội loại sản

phẩm có giá trị nhất, quyết định sự phát triển đó là nguồn nhân lực được đào tạo, nguồn nhân lực có chất lượng cao.

Trong Nghị quyết trung ương 2 khoá VIII, Đảng ta đã khẳng định: "Giáo viên là nhân tố quyết định chất lượng và được xã hội tôn vinh. [2,tr.38].

Vai trò nhà giáo được Quốc hội nước ta khẳng định trong điều 15 luật giáo dục năm 2005:

"Nhà giáo giữ vai trò quyết định trong việc đảm bảo chất lượng giáo dục.

Nhà giáo phải không ngừng học tập, rèn luyện, nêu gương tốt cho người học.

Nhà nước tổ chức đào tạo, bồi dưỡng nhà giáo, có chính sách sử dụng, đãi ngộ, đảm bảo các điều kiện cần thiết về vật chất và tinh thần để nhà giáo thực hiện vai trò và trách nhiệm của mình; giữ gìn và phát huy truyền thống quý trọng nhà giáo, tôn vinh nghề dạy học".

Ngành giáo dục và đào tạo cũng đã khẳng định: "Đội ngũ cán bộ giảng dạy giữ vai trò quyết định chất lượng đào tạo và là lực lượng chủ công thực hiện nhiệm vụ nghiên cứu, ứng dụng khoa học công nghệ của nhà trường".

Đội ngũ giảng viên với vị trí, vai trò quan trọng như vậy, các trường ĐH & CĐ cần xây dựng một đội ngũ giảng viên có năng lực, tận tâm với nghề nghiệp và có khả năng thích ứng cao, đủ sức gánh vác trọng trách của mình đối với sự phát triển và đổi mới giáo dục đại học.

## **1.4. Quan điểm và các mô hình quản lý phát triển đội ngũ giảng viên**

### ***1.4.1. Quan điểm quản lý phát triển đội ngũ giảng viên***

Có khá nhiều quan điểm khác nhau về quản lý đội ngũ giảng viên nhưng nhìn chung các quan điểm này có thể được tập hợp thành ba nhóm quan điểm như sau:

- *Quan điểm coi cá nhân giảng viên là trọng tâm trong công tác phát triển đội ngũ giảng viên.*



+ Mục tiêu trong quan điểm này là nhằm tăng cường năng lực cho cá nhân giáo viên trên cơ sở đáp ứng các nhu cầu và khuyến khích sự phát triển của họ như những chuyên gia và những con người nói chung trong xã hội. Điều đó có nghĩa là trọng tâm chủ yếu của công tác phát triển đội ngũ giảng viên là tạo ra sự biến đổi của cá nhân giảng viên về các mặt như kiến thức, kỹ năng và thái độ làm tiền đề để đảm bảo cho sự phát triển của nhà trường. Nhiều tác giả ủng hộ quan điểm này cho rằng cần chú trọng đặc biệt đến nhu cầu, nguyện vọng và động cơ của đội ngũ giảng viên để khuyến khích sự phát triển nghề nghiệp cũng như phát triển cá nhân họ.

Tuy nhiên, mặc dù sự phát triển nghề nghiệp và cá nhân là rất quan trọng, nhưng chưa đủ để đảm bảo kết quả cho công tác phát triển đội ngũ giảng viên như một quá trình nhằm nâng cao hiệu quả của nhà trường. Để làm được điều này cần có sự kết hợp giữa cá nhân giảng viên với các mục tiêu và nhu cầu phát triển của nhà trường.

*- Quan điểm coi nhà trường là trọng tâm trong công tác phát triển đội ngũ giảng viên.*

Phát triển đội ngũ giảng viên theo quan điểm này được xem là một cách tác động vào hoạt động của nhà trường nhằm làm thay đổi hiện trạng để đạt đến mục tiêu nhất định, điều đó có nghĩa là nhằm nâng cao hiệu quả và tiềm lực của nhà trường. Nói cách khác là căn cứ vào mục tiêu chiến lược và nhu cầu của nhà trường để làm cơ sở xây dựng chương trình phát triển đội ngũ giảng viên.

Có thể nói các mục tiêu của nhà trường là một cơ sở vững chắc cho việc xây dựng các chương trình và chính sách phát triển đội ngũ giảng viên, tuy nhiên cần chú ý rằng các mục tiêu của nhà trường cũng phải phù hợp với các quy định hiện hành và hoàn cảnh thực tế của nhà trường. Ngoài ra các mục tiêu cũng cần có sự kết hợp tốt với các yếu tố khác như giá trị văn hóa

của nhà trường cũng như nhu cầu và động cơ của các cá nhân trong quá trình phát triển.

- *Quan điểm quản lý đội ngũ giảng viên trên cơ sở kết hợp cá nhân giảng viên với mục tiêu của nhà trường.*

Quản lý đội ngũ giảng viên theo quan điểm này được xem như là một quá trình mà trong đó nhà trường và giảng viên được đồng thời coi là trọng tâm của công tác phát triển đội ngũ giảng viên. Quan điểm này chú trọng tính hợp tác, xem các nhu cầu của nhà trường cũng quan trọng như các nhu cầu của bản thân người giảng viên. Các nhu cầu từ cả hai phía đều phải được cân nhắc, được hòa hợp cân bằng với nhau để công tác quản lý đội ngũ giảng viên đạt kết quả cao.

Có thể thấy rằng quan điểm lấy giảng viên làm trọng tâm hoặc lấy mục tiêu nhà trường làm trọng tâm có phần thiên lệch về một hướng, điều này khó đảm bảo thành công trong việc xây dựng một chương trình phát triển phù hợp. Quan điểm kết hợp giữa giảng viên và mục tiêu nhà trường có thể được coi là quan điểm tốt nhất, tránh được sự thiên lệch. Tuy nhiên cần chú ý rằng trong việc thực hiện dễ phát sinh mâu thuẫn giữa nhu cầu cá nhân với nhu cầu của nhà trường. Do đó để có sự hòa hợp nhu cầu của cả hai phía cần có sự đánh giá cân bằng các nhu cầu, kỳ vọng và tiềm năng của giảng viên và của nhà trường cả hiện tại và tương lai.

#### ***1.4.2. Các mô hình quản lý phát triển đội ngũ giảng viên.***

Chức năng của quản lý đội ngũ giảng viên không chỉ đơn thuần là duy trì theo kế hoạch mà phải phát triển giảng viên có định hướng lâu dài trong tương lai, quá trình này phải liên tục, phát triển và có tính chiến lược. Để làm tốt công tác trên nhà trường cần phải xây dựng một chính sách chiến lược trên cơ sở mục tiêu, xu hướng phát triển của nhà trường bằng những mô hình quản lý phù hợp và hữu hiệu. Nhìn chung, có ba mô hình quản lý được đề cập:

- Mô hình quản lý từ trên xuống
- Mô hình quản lý từ dưới lên
- Mô hình theo kiểu hỗn hợp.

#### ***1.4.2.1. Mô hình quản lý từ trên xuống***

Người lãnh đạo nhà trường được coi như người chịu trách nhiệm chính trong việc xác định nhu cầu, thiết kế, thực hiện và đánh giá các hoạt động phát triển đội ngũ giảng viên trên cơ sở nhiệm vụ mục tiêu của nhà trường làm trọng tâm. Theo mô hình này, người giảng viên có vai trò tương đối thụ động trong việc đề xuất các nhu cầu phát triển của bản thân mình. Theo kiểu quản lý này, người ta cho rằng người lãnh đạo phải có đủ điều kiện và tầm nhìn để xác định nhu cầu phát triển đội ngũ giảng viên và nhiệm vụ này được xem như là trách nhiệm của người lãnh đạo. Mô hình này được xây dựng dựa trên quan điểm phát triển đội ngũ giảng viên là nhiệm vụ của nhà trường, lấy mục tiêu của nhà trường làm trọng tâm.

Mô hình này có ưu điểm: Lấy mục của nhà trường làm căn cứ chỉ đạo, như vậy công tác phát triển đội ngũ giảng viên bám sát được kế hoạch và hoàn thành nhiệm vụ theo mục tiêu nhà trường đề ra.

Tuy nhiên, kiểu quản lý chưa phát huy hết tính sáng tạo và nhiệt tình tham gia học tập, bồi dưỡng, nghiên cứu của đội ngũ giảng viên, hoạt động của đội ngũ giảng viên bị gò ép theo yêu cầu của nhà trường. Giảng viên có thể cảm thấy bị lãnh đạo nhà trường đánh giá trình độ còn non yếu, làm nảy sinh tâm lý buông trôi, phó mặc trông chờ vào người khác hơn là tự bản thân vươn lên.

Nhược điểm của mô hình quản lý này là thường coi nhẹ đóng góp của cá nhân giảng viên về sự phát triển nghề nghiệp của mình.

Trên thực tế, mô hình này khó có thể đem lại hiệu quả như mong muốn vì những lí do sau: Trọng tâm công tác này tập trung vào các mục tiêu của

nhà trường và trách nhiệm của nhà lãnh đạo, chính vì vậy không đồng viên được ý thức rèn luyện của mỗi giảng viên. Các kế hoạch, chính sách phát triển đội ngũ giảng viên áp đặt từ trên xuống, đôi khi không chú trọng tới nhu cầu, nguyện vọng, lợi ích và khả năng của các giảng viên. Đặc biệt là sự can thiệp trực tiếp vào việc đánh giá kết quả phát triển của giảng viên làm cho lãnh đạo nhà trường cảm nhận một cách thiếu sâu sắc về khả năng thực tế của giảng viên, trong khi các giá trị khác cần được coi trọng lại bị lu mờ hoặc đánh giá không chuẩn xác.

Như vậy, mô hình quản lý từ trên xuống không thể tạo ra một giải pháp thỏa đáng cho các công tác phát triển đội ngũ giảng viên ở nhà trường.

#### ***1.4.2.2. Mô hình quản lý từ dưới lên***

Theo mô hình này thì trách nhiệm chính trong công tác phát triển đội ngũ giảng viên thuộc về cá nhân hoặc tập thể đội ngũ giảng viên. Mô hình quản lý này dựa trên quan điểm: Các cá nhân giảng viên hiểu rõ hơn ai hết cả về điểm mạnh lẫn điểm yếu và các nhu cầu của bản thân. Vì vậy, họ có đủ điều kiện xác định đúng hơn cho bản thân các chương trình phát triển nghề nghiệp và phát triển cá nhân để họ được toàn diện hơn. Có nhiều ý kiến cho rằng, mô hình quản lý này mang lại hiệu quả cao vì nó thúc đẩy người giáo viên tham gia tích cực vào hoạt động phát triển bản thân và nó phù hợp với nhu cầu của cá nhân họ.

Tuy nhiên, để áp dụng kiểu mô hình quản lý này trước hết đòi hỏi các cá nhân giảng viên phải có sự nhận thức rõ ràng về nhu cầu bản thân và các điều kiện cũng như khả năng vốn có, để có thể đạt được những nhu cầu đặt ra trong triển vọng phát triển chung của nhà trường. Khi người đội ngũ giảng viên biết cân nhắc đối chiếu với nhu cầu và kết quả công việc của mình với mục đích và mục tiêu của nhà trường thì khi đó người giảng viên thấy được

khoảng cách trình độ, kiến thức, kỹ năng, thái độ hiện có với điều mong muốn và tìm ra con đường tối ưu để khắc phục.

Đặc biệt ở mô hình này, đòi hỏi người giảng viên thực sự có ý thức gắn bó với nhà trường, nhiệt tình, trách nhiệm trong công tác, có động cơ phát triển thực sự thì thực hiện mới có hiệu quả. Tuy nhiên, hiệu quả công việc phát triển đội ngũ giảng viên do các cá nhân hay chính đội ngũ giảng viên khởi xướng, còn phụ thuộc vào khả năng của họ là chính. Vì vậy, làm hạn chế việc tận dụng những thông tin, kinh nghiệm và sự hỗ trợ có ích của người quản lý và các chuyên gia có định hướng tích cực cho đội ngũ giảng viên.

Như vậy, mô hình quản lý từ dưới lên cũng không thể bảo đảm được hiệu quả công tác phát triển đội ngũ giảng viên.

#### ***1.4.2.3. Mô hình hợp tác và phân cấp quản lý***

Đây là mô hình quản lý dựa trên sự hợp tác giữa nhà trường với các cá nhân giảng viên mà trong đó cả hai phía đều chịu trách nhiệm đối với công tác quản lý phát triển đội ngũ giảng viên.

Điều kiện trong sự hợp tác là cả hai bên đều tôn trọng nhu cầu, sáng kiến của mỗi bên và cùng nhau cân nhắc để đạt đến kết quả tốt nhất. Việc cân nhắc, trao đổi nhu cầu của nhà trường và của cá nhân giảng viên có thể thực hiện được thông qua hoạt động dân chủ của tập thể nhà trường sao cho đạt hiệu quả cao.

Mô hình hợp tác nhấn mạnh đến sự liên kết giữa cá nhân giảng viên với tổ chức nhà trường. Cả hai phía có trách nhiệm chung đối với công tác phát triển đội ngũ giảng viên. Nhà trường tạo điều kiện cho sự phát triển cá nhân, còn cá nhân giảng viên thì phải coi các mục tiêu, nhiệm vụ và nhu cầu của nhà trường như chính của bản thân và tích cực tham gia hoạt động phát triển đội ngũ giảng viên vì lợi ích cho nhà trường.

## **1.5. Những nội dung cơ bản của quản lý đội ngũ giảng viên**

### ***1.5.1. Xây dựng quy hoạch (kế hoạch) phát triển đội ngũ giảng viên***

Quy hoạch phát triển đội ngũ giảng viên là bản luận chứng khoa học về tiến trình phát triển đội ngũ giảng viên trong thời gian quy hoạch trên cơ sở tiến hành khảo sát đánh giá trong đội ngũ giảng viên, điểm mạnh, điểm yếu; những cơ hội và nguy cơ về số lượng, chất lượng, cơ cấu, việc bố trí sử dụng, chế độ, chính sách đãi ngộ, sự chuyển tiếp giữa các thế hệ, các tiêu chí, tiêu chuẩn định mức lao động, từ đó đưa ra các quan điểm, mục tiêu, phương hướng, những biện pháp phát triển và quy mô cần đạt tới trong tương lai.

+ Về số lượng giảng viên cho từng nghề, từng bậc học, thậm chí từng môn học, trên cơ sở xác định tỷ lệ học sinh/giảng viên hoặc số giờ chuẩn (giờ định mức) của một giảng viên/năm.

+ Về chất lượng, cơ cấu đội ngũ giảng viên, phải đảm bảo trình độ chuẩn của một giảng viên nói chung và trình độ cần có để có thể đáp ứng được mở rộng, phát triển quy mô cũng như cấu trúc đào tạo của nhà trường hiện tại và trong tương lai; tỷ lệ hợp lý cần có giữa các trình độ, chức danh thạc sĩ, đại học, cử nhân, nghệ nhân, thợ bậc cao.

Việc khảo sát đánh giá thực trạng có thể thực hiện bởi một số việc làm cụ thể rà soát thẩm định văn bằng chứng chỉ của đội ngũ giảng viên nhằm khẳng định các chuẩn mực đã đạt được và làm căn cứ cho việc xây dựng tháp cơ cấu; xây dựng tháp cơ cấu độ tuổi, cơ cấu trình độ, cơ cấu ngành nghề... tối ưu cho từng giai đoạn phát triển của nhà trường.

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

Sau khi có kế hoạch tuyển mộ, tiến hành lựa chọn giảng viên phù hợp với nhu cầu của tổ chức, đơn vị, phù hợp với cá nhân, môi trường bên trong và bên ngoài.

Tuyển chọn là quá trình sử dụng các phương pháp nhằm lựa chọn, quyết định xem trong số những người được tuyển xem ai là người có đủ tiêu chuẩn làm việc trong tổ chức. Thực chất của quá trình tuyển chọn là lựa chọn người cụ thể theo tiêu chuẩn cụ thể rõ ràng do tổ chức đặt ra để đạt được mục đích: đủ số lượng, đúng chất lượng. Nhà trường cần đề ra những tiêu chuẩn cụ thể và đặc biệt quá trình này phải được tiến hành công khai.

Theo quy định của Luật Giáo dục: “Việc tuyển chọn nhà giáo cho trường Cao đẳng, trường Đại học được thực hiện theo phương thức ưu tiên tuyển chọn các SV tốt nghiệp ĐH loại khá, giỏi, có phẩm chất tốt và những người có trình độ ĐH, sau ĐH có kinh nghiệm hoạt động thực tiễn trong giảng dạy và nghiên cứu khoa học, có nguyện vọng trở thành giảng viên, giáo viên để tiếp tục đào tạo về chuyên môn và nghiệp vụ sự phạm”.

### ***1.5.3. Công tác sử dụng giảng viên***

Sử dụng: là việc sắp xếp, bố trí giảng viên thực hiện các nhiệm vụ giáo dục - đào tạo theo chuyên môn được đào tạo, trong sử dụng còn bao hàm cả đào tạo, đào tạo lại, bồi dưỡng và sàng lọc, luân chuyển để đạt được hiệu quả cao nhất. Giảng viên phải được sử dụng và đãi ngộ đúng giá trị được đào tạo, được giảng dạy theo đúng chuyên ngành được đào tạo. Trong sử dụng phải biết trọng dụng người tài đồng thời cũng phải thường xuyên sàng lọc, chuyển những người không đủ năng lực sang làm việc khác. Khuyến khích đội ngũ giảng viên say mê học tập và tu dưỡng để phát triển nghề nghiệp bản thân cũng như sự nghiệp đào tạo của nhà trường, của đất nước.

### ***1.5.4. Công tác đào tạo, bồi dưỡng giảng viên***

- Đào tạo: Được coi như là một quá trình trang bị kiến thức, kỹ năng, kỹ xảo, thái độ phẩm chất đạo đức.

Đào tạo là đưa từ một trình độ hiện có lên một trình độ mới, có chất lượng mới, cấp bậc mới theo những tiêu chuẩn nhất định bằng một quá trình giảng dạy, huấn luyện có hệ thống (được cấp bằng).

Với quan niệm trên thì đào tạo phải có thời gian và kinh nghiệm nhất định, do đó phải có kế hoạch và tiêu chuẩn cụ thể.

- Bồi dưỡng: Theo định nghĩa của UNESCO: Bồi dưỡng có ý nghĩa là nâng cao nghề nghiệp: Quá trình này chỉ diễn ra khi cá nhân và tổ chức có nhu cầu nâng cao kiến thức hoặc kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ của bản thân nhằm đáp ứng nhu cầu lao động nghề nghiệp.

Theo quan niệm này cho thấy:

+ Chủ thể bồi dưỡng là người lao động đã được đào tạo và đã có một trình độ nhất định.

+ Bồi dưỡng thực chất là quá trình bổ sung kiến thức, kỹ năng để nâng cao trình độ trong một lĩnh vực hoạt động chuyên môn nhất định

+ Mục đích nhằm nâng cao phẩm chất và năng lực chuyên môn để người lao động có cơ hội củng cố, mở rộng hoặc nâng cao hệ thống tri thức, kỹ năng, kỹ xảo chuyên môn nghiệp vụ sẵn có nhằm nâng cao chất lượng, hiệu quả công việc đang làm.

Đối với giảng viên trường đại học, mục tiêu bồi dưỡng là:

+ Cập nhật, đổi mới và nâng cao kiến thức chuyên ngành cho giảng viên.

+ Bổ sung tri thức về nghiệp vụ: Phương pháp giảng dạy, kỹ năng giảng dạy, phương pháp kiểm tra, đánh giá học sinh....

+ Cung cấp tri thức về phương tiện, công cụ cho hoạt động chuyên môn, nghiên cứu khoa học, hoạt động xã hội, tin học, ngoại ngữ...

Việc bồi dưỡng cho các đối tượng giảng viên khác nhau có thể đặt ra các mục tiêu khác nhau tùy theo nhu cầu của giảng viên và điều kiện đáp ứng nhu cầu đó.



Các loại chương trình bồi dưỡng gồm:

+ Những chương trình đổi mới, bổ sung tri thức cho những ngành nghề cần thiết như: bồi dưỡng kỹ năng nghề, công nghệ mới, kết quả của những tiến bộ khoa học kỹ thuật công nghệ... đều phù hợp với những biến đổi của khoa học kỹ thuật, kinh tế - xã hội.

+ Chương trình bồi dưỡng nghiệp vụ bao gồm: Các tri thức về phương pháp giảng dạy, kỹ năng sư phạm, phương pháp đánh giá kết quả, thiết kế chương trình...

+ Chương trình bồi dưỡng về ngoại ngữ, tin học, nghiên cứu khoa học, hoạt động xã hội...

Những hình thức bồi dưỡng bao gồm:

+ Bồi dưỡng thường xuyên: Là hình thức phổ biến nhất phù hợp với đặc điểm công việc của giảng viên và điều kiện của các nhà trường, thí dụ: tập huấn, hội thảo, báo cáo chuyên đề, hội nghị khoa học... trong đó, tự bồi dưỡng và tìm kiếm khả năng, cơ hội bồi dưỡng là con đường cơ bản nhất.

+ Bồi dưỡng định kỳ: giúp giảng viên vượt qua sự lạc hậu về tri thức do không được cập nhật thường xuyên.

+ Bồi dưỡng nâng cao trình độ theo chức danh: tổ chức các lớp bồi dưỡng để đáp ứng yêu cầu theo từng lĩnh vực.

**Bảng 1.1. Phân biệt đào tạo và bồi dưỡng**

Vấn đề	Đào tạo	Bồi dưỡng
Nội dung	Tiếp thu kiến thức, kỹ năng mới	Nâng cao kiến thức, kỹ năng đã có
Mục đích	Có một chuyên môn mới	Tiếp tục đảm nhiệm công việc tốt hơn
Thời gian	Dài hạn	Ngắn hạn
Kết quả đánh giá	Có văn bằng	Được cấp chứng chỉ

### **1.5.5. Kiểm tra đánh giá đội ngũ giảng viên**

Để việc phát triển đội ngũ giảng viên trong Nhà trường đạt được mục tiêu kế hoạch đề ra, bước đầu phải tổ chức giúp giảng viên nhận thức hiểu vấn đề quản lý phát triển đội ngũ giảng viên là yêu cầu bức thiết, đảm bảo chuẩn quy định cho người giảng viên trong trường Đại học; từ đó người giảng viên tự đối chiếu hiện tại bản thân và chuẩn đề ra, để họ đồng tình và xem đó là nhu cầu tham gia một cách tự nguyện, tự giác.

Các hình thức và biện pháp giúp cho việc đánh giá người giảng viên:

- Tự đánh giá:

Người giảng viên tự xây dựng kế hoạch đánh giá được các hoạt động của mình trong quá trình giảng dạy (chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng và phương pháp...). Đây là vấn đề rất quan trọng và là nguồn thông tin giá trị cho tổ chức. Vì thực tế không ai biết mình bằng mình; người giảng viên thông qua hoạt động có thể nắm được điểm mạnh, điểm yếu và từ đó bản thân người giảng viên phải có kế hoạch khắc phục, bổ sung, hoàn thiện điểm yếu đó như thế nào? Thông thường trong cái chung của con người, tính chủ quan, tính tự ái lúc nào cũng không muốn người khác nói lên cái yếu, khiếm khuyết của mình, mặc dù trong thâm tâm có thể họ đã nhìn nhận đóng góp đó.

- Đánh giá giảng viên thông qua sinh viên:

Tức là thông qua kế hoạch học tập của sinh viên, nhu cầu mong muốn của sinh viên đối với việc giảng dạy của giảng viên đáp ứng tỉ lệ như thế nào? Kết quả học tập cuối cùng của sinh viên trong một lớp và quá trình học của sinh viên cũng được đánh giá là khá chính xác về việc giảng dạy của giảng viên.

Việc thực hiện phương thức này phải thực sự khéo léo và tế nhị, có biện pháp, hình thức thích hợp, khắc phục hạn chế trong phỏng vấn cần chú ý

ý chủ quan của sinh viên trong quá trình học tập có sự khắt khe của thầy tác động, khi góp ý sẽ thiếu tính khách quan.

Nếu làm tốt khâu này thì đó là nguồn thông tin phản hồi hết sức có giá trị, giúp người giảng viên có thêm góc nhìn về mình, và từ đó giảng viên tự nâng cao trình độ cải tiến phương pháp giảng dạy, học tập bồi dưỡng nâng cao hiệu quả giảng dạy.

- Đánh giá giảng viên thông qua đồng nghiệp khoa bộ môn:

Trong một bộ môn, khoa bộ môn; thì từ tổ trưởng, trưởng khoa đến giảng viên là những người gần gũi gắn bó với nhau nhiều nhất, vì thông qua hoạt động chung hằng ngày, tháng, niên học, trong sinh hoạt, trong thảo luận chuyên môn, nghiên cứu khoa học, dự giờ thăm lớp... Do đó khoa bộ môn đồng nghiệp giảng viên họ rất hiểu nhau khá toàn diện từ chuyên môn, năng lực, kỹ năng phương pháp đến mối quan hệ đồng nghiệp, quan hệ người học, phẩm chất đạo đức ...

Vì vậy nhận xét đánh giá của các giảng viên trong cùng bộ môn là nguồn thông tin quan trọng, qua đó biết được những điểm mạnh yếu về chuyên môn, trình độ, khả năng giảng dạy và nghiên cứu khoa học của từng giảng viên trong hoạt động chuyên môn và công tác; và với trách nhiệm xây dựng tổ môn, các tổ trưởng, trưởng khoa và giảng viên có trình độ cao sẽ chân tình khách qua chỉ ra những điểm yếu, để giúp người giảng viên nhận thấy và tạo điều kiện khắc phục, hoàn thiện để nâng cao hiệu quả giảng dạy.

- Đánh giá giảng viên từ lãnh đạo nhà trường:

Đây là kết quả quan trọng có tính quyết định, ảnh hưởng đến cá nhân người giảng viên về trước mắt và lâu dài. Nếu xử lý thông tin không tốt và thiếu khách quan công bằng, dân chủ sẽ dẫn đến mất đoàn kết nội bộ, trong

công việc điều hành của người lãnh đạo và thực hiện nhiệm vụ của người giảng viên sẽ có khoảng cách và có thể từ đó âm ỉ kéo dài dẫn đến mâu thuẫn cá nhân.

Do đó sự đánh giá của lãnh đạo nhà trường (Ban giám hiệu) 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, và đánh giá cá nhân giảng viên là kết luận cuối cùng phải mang tính khách quan, để người giảng viên tiếp nhận đánh giá của lãnh đạo một cách thoải mái và có hướng khắc phục tồn tại khuyết điểm của mình.

#### ***1.5.6. Tạo môi trường và điều kiện làm việc***

Để người giảng viên yên tâm làm việc và sẵn sàng cống hiến hết mình cho sự nghiệp giáo dục và đào tạo thì nhà trường và xã hội cần phải tạo cho họ môi trường và điều kiện làm việc tốt. Môi trường ở đây bao gồm nhiều yếu tố: Đó là những điều kiện, những cơ chế chính sách, các chế độ, các quy định đảm bảo điều kiện sống, sinh hoạt và làm việc cho giảng viên. Đó còn là những tiềm năng, cơ hội phát triển nghề nghiệp. Môi trường ở đây còn được hiểu là môi trường sư phạm, trong đó nghề giảng viên được sống trong một môi trường văn hóa, sống trong tình cảm ấm áp, chân tình và cởi mở của đồng nghiệp, trong tình cảm gắn bó của mối quan hệ thầy trò.

## Tiểu kết chương 1

Qua nghiên cứu lý luận chúng tôi rút ra một số kết luận sau:

1. Công tác xây dựng, phát triển đội ngũ giảng viên trong các trường ĐH & CĐ có vai trò vô cùng quan trọng và tầm ảnh hưởng rất lớn đến sự phát triển chung của tổ chức. Vì thế việc nghiên cứu cơ sở lý luận liên quan đến vấn đề xây dựng và phát triển đội ngũ giảng viên sẽ là cơ sở vững chắc và là định hướng cho việc định ra các chiến lược, kế hoạch phát triển đúng đắn phù hợp với giai đoạn phát triển mới của đất nước, của ngành giáo dục cũng như nhu cầu thực tiễn của trường Đại học Điều dưỡng trong tiến trình nâng cao chất lượng giáo dục và đào tạo, khẳng định vị thế và tạo lập uy tín của nhà trường.

2. Nghiên cứu cơ sở lý luận về quản lý xây dựng và phát triển đội ngũ giảng viên đã làm bộc lộ rõ bản chất một số khái niệm liên quan đến vấn đề nghiên cứu như: khái niệm đội ngũ giảng viên; khái niệm quản lý; khái niệm xây dựng và phát triển đội ngũ giảng viên... Đồng thời chúng tôi tìm hiểu nghiên cứu nội dung xây dựng và phát triển đội ngũ giảng viên, vị trí vai trò của đội ngũ giảng viên trong nhà trường và những yếu tố tác động đến quản lý xây dựng và phát triển đội ngũ giảng viên được nêu ra ở chương 1 sẽ tạo cơ sở khoa học đề xuất các giải pháp quản lý việc xây dựng và phát triển đội ngũ giảng viên nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ, góp phần thúc đẩy chất lượng giáo dục và đào tạo.

## **Chương 2**

### **THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIẢNG VIÊN CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC ĐIỀU DƯỠNG NAM ĐỊNH**

#### **2.1. Khái quát về trường Đại học Điều dưỡng Nam Định**

##### **2.1.1. Sơ lược về lịch sử phát triển của trường**

Trường Đại học Điều dưỡng Nam Định tiền thân là Trường Y sỹ Nam Định được thành lập ngày 8/7/1960, sau đó được đổi tên thành Trường THYT Nam Hà. Ngày 12/9/1981, Hội đồng Bộ trưởng đã ra Quyết định số 65/HĐBT, nâng cấp Trường THYT Nam Hà thành Trường Cao đẳng Y tế Nam Định.

Ngày 25/7/1988, Trường được hợp nhất với Đại học Y Thái Bình theo Quyết định số 624/BYT-QĐ của Bộ Y tế. Tuy nhiên, chỉ 3 năm sau đó, Bộ Y tế lại ra Quyết định số 797/BYT-QĐ ngày 13/8/1991, tách Trường ra khỏi Đại học Y Thái Bình.

Đến ngày 26/2/2004, Phó Thủ tướng Chính phủ Phạm Gia Khiêm đã ra Quyết định số 24/2004/QĐ-TTg, nâng cấp Trường Cao đẳng Y tế Nam Định thành Trường Đại học Điều dưỡng Nam Định.

##### **2.1.2. Những phần thưởng cao quý của Đảng và Nhà nước trao tặng**

- Huân chương độc lập hạng 3 (2010)
- Huân chương lao động hạng nhất (2005)
- Huân chương lao động hạng nhì (2000)
- Huân chương lao động hạng ba (1996)
- 01 nhà giáo Nhân dân
- 03 nhà giáo Ưu tú
- 02 cán bộ được tặng bằng khen của Thủ tướng Chính phủ
- 02 cán bộ được tặng huân chương lao động hạng ba

- 01 cờ thi đua của Trung ương đoàn thanh niên Cộng sản Hồ Chí Minh
- 20 cờ thi đua đơn vị tiên tiến xuất sắc
- 03 cờ thưởng luân lưu.
- 19 năm liên tục (1989-2009) đạt danh hiệu Đảng bộ trong sạch vững mạnh, cờ Đảng bộ trong sạch vững mạnh xuất sắc 5 năm (1996 - 2000)
- 23 năm liền trung đội tự vệ đạt danh hiệu quyết thắng.
- 96 cán bộ giáo viên được tặng Huy chương vì sự nghiệp chăm sóc bảo vệ sức khoẻ nhân dân.
- 48 cán bộ, giáo viên được tặng kỷ niệm chương vì sự nghiệp giáo dục.
- 36 CNVC được tặng kỷ niệm chương vì sự nghiệp Công đoàn.
- 01 cán bộ được tặng Huy chương vì an ninh tổ quốc
- 03 cán bộ được tặng kỷ niệm chương vì sự nghiệp chữ thập đỏ.
- 07 cán bộ được tặng kỷ niệm chương vì thế hệ trẻ
- 02 cờ thi đua của tổng lao động liên đoàn lao động Việt Nam.
- Nhiều tập thể, cán bộ giáo viên được tặng bằng khen giấy khen và các danh hiệu thi đua khác của Đảng, chính quyền, đoàn thể, các tổ chức khác.

### ***2.1.3. Chức năng nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức của trường***

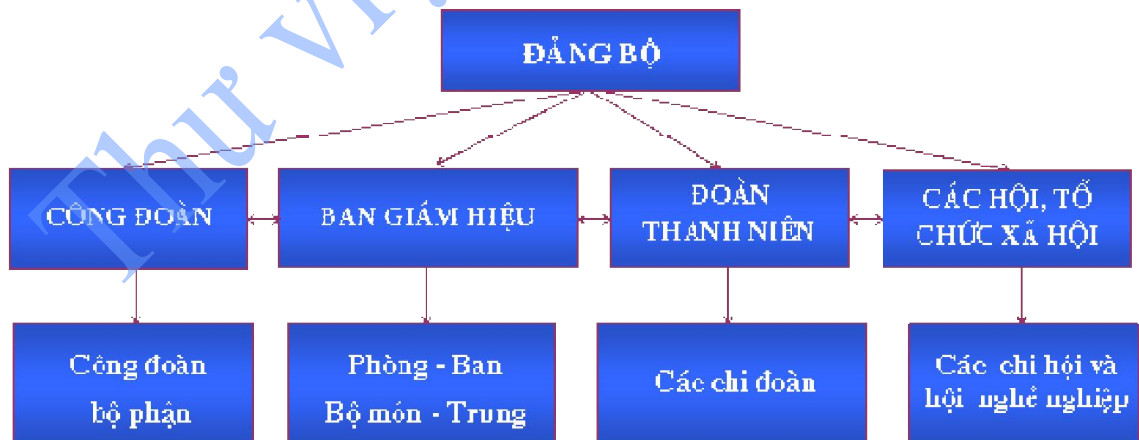
- Chức năng:

Đào tạo cán bộ Điều dưỡng Đại học, Đào tạo bồi dưỡng giáo viên Điều dưỡng cho các trường Đại học, Cao đẳng, Trung học y tế trong cả nước và nghiên cứu khoa học phục vụ giảng dạy, học tập và sự phát triển kinh tế xã hội.

- Nhiệm vụ:

- Tổ chức giảng dạy, học tập và các hoạt động giáo dục khác theo mục tiêu chương trình giáo dục
- Đào tạo Đại học về Điều dưỡng.

- Đào tạo, bồi dưỡng giáo viên Điều dưỡng cho các trường đại học, cao đẳng và trung học y tế.
  - Thực hiện các hoạt động nghiên cứu khoa học, ứng dụng và phát triển công nghệ trong lĩnh vực Điều dưỡng và y học nói chung.
  - Tiến tới đào tạo trên đại học về Điều dưỡng, từng bước hội nhập với khu vực.
  - Thực hiện các dịch vụ khoa học kỹ thuật phù hợp với ngành nghề đào tạo theo quy định của pháp luật.
  - Quản lý nhà giáo, cán bộ, công chức, viên chức.
  - Tuyển sinh và quản lý người học.
  - Quản lý sử dụng đất đai, trường sở, trang thiết bị và tài chính theo quy định của pháp luật.
  - Tổ chức cho nhà giáo, cán bộ, công chức, viên chức và người học tham gia các hoạt động xã hội.
  - Thực hiện các nhiệm vụ khác theo quy định của pháp luật.
- Cơ cấu tổ chức Nhà trường:



\* **Ban giám hiệu:** Hiệu trưởng và các Phó hiệu trưởng

\* **Các phòng chức năng:**



- Phòng Tổ chức cán bộ
- Phòng Đào tạo Đại học
- Phòng Đào tạo sau đại học
- Phòng Quản lý nghiên cứu khoa học
- Phòng Tài chính kế toán
- Phòng Công nghệ Thông tin
- Phòng Công tác Học sinh Sinh viên
- Phòng Vật tư và Trang thiết bị
- Phòng Quản trị
- Phòng Hành chính - Tổng hợp
- Phòng Thanh tra

**\* Các khoa**

- Khoa Y học Cơ sở
- Khoa Y học Lâm sàng
- Khoa khoa học Cơ bản
- Khoa Điều dưỡng - Hộ sinh
- Bộ môn Y tế Cộng đồng
- Bộ môn Vật lý trị liệu và phục hồi chức năng

**\* Các đơn vị trực thuộc khác:**

- Thư viện
- Trung tâm hợp tác KHCN & dịch vụ
- Trung tâm khảo thí và kiểm định chất lượng

**2.1.4. Ngành nghề và quy mô đào tạo**

- Giai đoạn 2004 - 2007: 300 sinh viên hệ chính qui và 200 hệ không chính qui và các loại hình khác: 500 chỉ tiêu.

- Giai đoạn 2008 - 2010: 400 sinh viên hệ chính qui và 300 hệ không chính qui, loại hình khác: 500

- Giai đoạn 2011 - 2015: 800 sinh viên hệ chính quy và 500 sinh viên hệ không chính quy, loại hình khác 600, sau đại học: 30

- Thời kỳ đầu lưu lượng sinh viên đại học trong Trường giai đoạn đầu là 3500, đến năm 2010 là 4500 sinh viên. Số công chức, viên chức nhà trường khi đó sẽ ở mức từ 300 đến 320 người. Dự kiến sẽ đào tạo cao học về Điều dưỡng từ năm 2014.

- Bên cạnh đào tạo Đại học, Bộ Y tế giao thêm chỉ tiêu đào tạo Cao đẳng Điều dưỡng và Cao đẳng Hộ sinh

\* Đối tượng tuyển sinh:

- Đối với hệ chính quy: Học sinh tốt nghiệp THPT, Trung học Bỏ túc văn hoá hoặc tương đương.

- Đối với hệ không chính quy: Điều dưỡng viên đã tốt nghiệp Trung học, cao đẳng ĐD và đang công tác tại các cơ sở y tế.

\* Nơi làm việc sau khi tốt nghiệp:

Tại các bệnh viện đa khoa, chuyên khoa tuyến trung ương, tuyến tỉnh, bệnh viện của các bộ, ngành; các sở y tế, trung tâm y tế quận, huyện và các cơ sở y tế ngoài công lập.

\* **Thành tích về đào tạo:**

- Bác sĩ đa khoa:	115
- Đại học Điều dưỡng hệ chính quy:	419
- Đại học Điều dưỡng hệ VLVH:	907
- Cao đẳng Điều dưỡng hệ chính quy:	1.438
- Cao đẳng Điều dưỡng hệ VLVH:	1432
- Y sỹ cao đẳng:	345
- Y sỹ trung cấp:	3.556
- Điều dưỡng trung cấp:	5.240

- Hộ sinh trung cấp:	1.820
- Dược sỹ trung cấp hệ chính quy:	842
- Dược sỹ trung cấp hệ VLVH:	326
- Dược tá:	2.506
- Điều dưỡng sơ học:	697
- Quản lý điều dưỡng:	1.049

### **2.1.5. Hoạt động nghiên cứu khoa học**

- Trong những năm gần đây, Nhà trường chú trọng phát triển hoạt động nghiên cứu khoa học, hàng tháng Nhà trường tổ chức các buổi sinh hoạt khoa học thường kỳ.

- Cán bộ, giảng viên tích cực tham gia và chủ nhiệm các đề tài nghiên cứu khoa học. Trong năm 2011, tổng số đề tài nghiên cứu khoa học cấp cơ sở là 10 đề tài, năm 2012 là 20 đề tài, năm 2013 là 20 đề tài.

- Năm 2011, có 9 đề tài nghiên cứu khoa học cấp tỉnh được công nhận.

- Phạm vi nghiên cứu, nội dung nghiên cứu khoa học ngày càng được mở rộng ở các lĩnh vực, cả về lâm sàng và các lĩnh vực cộng đồng.

### **2.1.6. Cơ sở vật chất phục vụ đào tạo**

Nhà trường đã có nhiều cố gắng trong việc khai thác các nguồn kinh phí để dần trang bị cơ sở vật chất của nhà trường nhằm mục tiêu đạt chuẩn theo yêu cầu của Bộ Y tế, tạo môi trường thuận tiện cho giảng dạy, học tập.

- Hệ thống phòng thí nghiệm, labo, dụng cụ thực hành được Nhà trường đầu tư trang bị mới, nâng cấp cả về số lượng và chất lượng nhằm phục vụ nhu cầu học tập thực hành của sinh viên.

- Hệ thống Thư viện được đầu tư nâng cấp thường xuyên. Hệ thống Thư viện đã thu hút đông đảo học sinh, sinh viên thường xuyên tới đọc, cán bộ thư viện phục vụ tận tình chu đáo. Với số lượng 29.000 đầu sách có tại Thư viện và hàng chục nghìn sách được quyền khai thác trên mạng (bao gồm

đa dạng sách giáo trình, chuyên khảo, tham khảo...) cùng với hệ thống thông tin điện tử hiện đại đã giúp cán bộ, giáo viên, học sinh, sinh viên tra cứu được dễ dàng.

- Hệ thống phòng học được trang bị đầy đủ các phương tiện giảng dạy hiện đại, đủ điều kiện phục vụ cho các chương trình đào tạo trong nước và các chương trình liên kết với nước ngoài. Đặc biệt, hệ thống phòng học chuyên dụng cho giảng dạy ngoại ngữ, phòng thực hành đã được xây dựng đúng tiêu chuẩn, chất lượng tốt.

- Ký túc xá sinh viên, phòng tập thể thao, sân vận động phục vụ cho người học luôn được quan tâm sửa chữa, và đầu tư mới.

Khuôn viên trường bao gồm 7 tòa nhà, trong đó:

- Tòa nhà 1 (9 tầng): sử dụng làm việc, labo, thực tập, thí nghiệm
- Tòa nhà 2 (từ 1-4 tầng): sử dụng làm khu giảng đường.
- Tòa nhà 3 (3 tầng): sử dụng làm tiền lâm sàng.
- Tòa nhà 4 (5 tầng): sử dụng làm ký túc xá có 3 đơn nguyên.
- Tòa nhà 5 (1 tầng): sử dụng làm nhà đa năng.
- Tòa nhà 6 (2 tầng): sử dụng làm giảng đường.
- Tòa nhà 7 (3 tầng): sử dụng làm thư viện.

## **2.2. Thực trạng đội ngũ giảng viên của trường Đại học Điều dưỡng Nam Định**

Thực trạng của đội ngũ giảng viên (về số lượng, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, năng lực, phẩm chất...) là vấn đề cần được quan tâm và phân tích một cách cụ thể, đảm bảo tính khoa học. Đây là vấn đề có ý nghĩa quan trọng trong việc xác định các giải pháp để xây dựng và phát triển đội ngũ giáo viên trong những năm tới. Mọi giải pháp luôn hướng tới sự đáp ứng về nhu cầu và mục đích của tương lai trên cơ sở khắc phục và hạn chế tới mức thấp nhất những khó khăn, trở ngại hay những tồn tại cả về chủ quan và khách quan.

Những giải pháp đúng đắn và khả thi sẽ không thể được xây dựng nếu như không có sự phân tích và nhận định chính xác, chân thực những vấn đề của thực trạng.

Theo quá trình thành lập và phát triển, Nhà trường đã đẩy mạnh tập trung hoàn thành các nhiệm vụ trọng tâm như: xây dựng, nâng cấp, đổi mới cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho công tác dạy và học, mở rộng và phát triển quy mô về số lượng cũng như chất lượng đội ngũ giảng viên...nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển của Nhà trường.

Để đánh giá thực trạng về công tác quản lý Nhà trường, chúng tôi dùng phiếu khảo sát theo mẫu số 1, đối tượng khảo sát gồm 200 người, trong đó có 150 phiếu dành cho giáo viên đang làm công tác trực tiếp giảng dạy, 50 phiếu dành cho cán bộ quản lý khoa, bộ môn.

Mức cho điểm đánh giá các phiếu khảo sát theo thang bậc 5 được mô tả như sau:

- Mức 1: được đánh giá là Kém
- Mức 2: được đánh giá là Yếu
- Mức 3: được đánh giá là Trung bình
- Mức 4 được đánh giá là Khá
- Mức 5: được đánh giá là Tốt

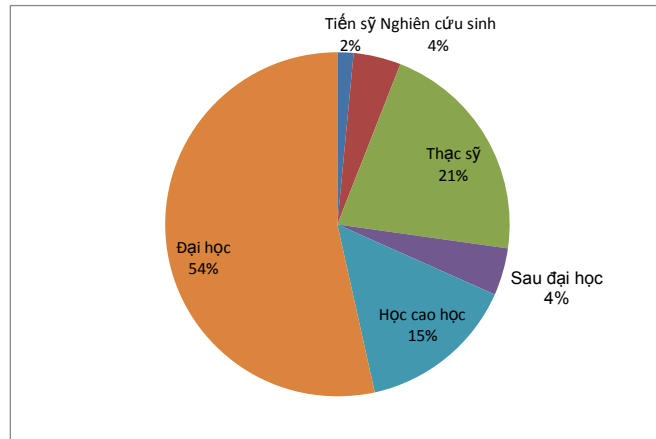
Kết quả thu được như sau:

### **2.2.1. Quy mô, trình độ đội ngũ giảng viên**

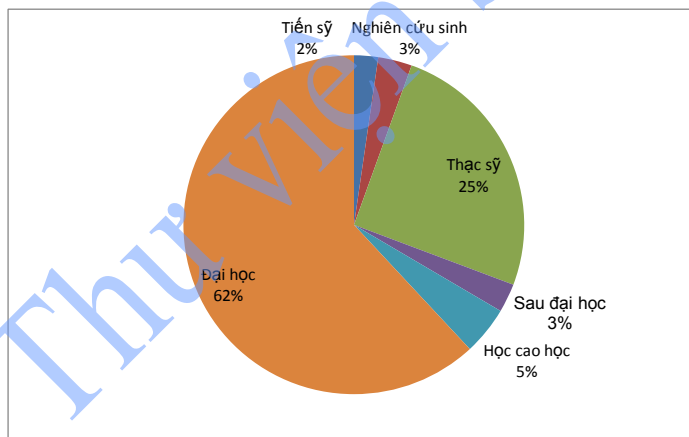
Được sự quan tâm của Bộ Y tế, Ban Giám hiệu Nhà trường trong công tác phát triển nhân lực, đào tạo đội ngũ cán bộ giảng viên ngày một lớn mạnh cả về số lượng và trình độ chuyên môn, số lượng giảng viên tăng dần qua các năm gần đây: năm 2011 tổng số giảng viên ở tất cả các trình độ: tiến sỹ, nghiên cứu sinh, thạc sỹ, sau đại học, học cao học, đại học là 202 giảng viên; năm 2012 là 218 giảng viên, năm 2013 là 240 giảng viên.

**Bảng 2.1: Số lượng và trình độ của đội ngũ giảng viên năm 2011 - 2013**

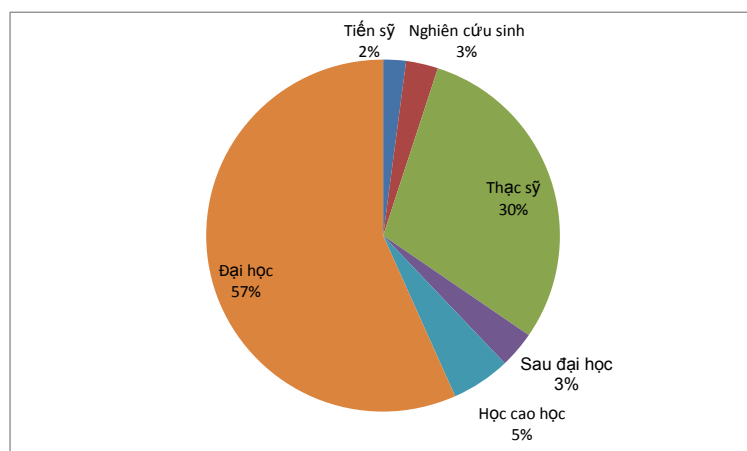
<b>Năm</b>	<b>Trình độ</b>	<b>Số lượng</b>
<b>2011</b>	Tiến sỹ	3
	Nghiên cứu sinh	9
	Thạc sỹ	43
	Sau đại học	9
	Học cao học	30
	Đại học	108
<b>Tổng</b>		<b>202</b>
<b>2012</b>	Tiến sỹ	5
	Nghiên cứu sinh	7
	Thạc sỹ	55
	Sau đại học	6
	Học cao học	10
	Đại học	135
<b>Tổng</b>		<b>218</b>
<b>2013</b>	Tiến sỹ	5
	Nghiên cứu sinh	7
	Thạc sỹ	71
	Sau đại học	8
	Học cao học	13
	Đại học	136
<b>Tổng</b>		<b>240</b>



**Biểu đồ 2.1. Tỷ lệ trình độ đội ngũ giảng viên năm 2011**



**Biểu đồ 2.2. Tỷ lệ trình độ đội ngũ giảng viên năm 2012**



**Biểu đồ 2.3. Tỷ lệ trình độ đội ngũ giảng viên năm 2013**

Nhận xét:

- Số lượng giảng viên của trường tăng dần qua các năm (năm 2011: 202 giảng viên, năm 2012: 218 giảng viên, năm 2013: 240 giảng viên).

- Năm 2012 tỷ lệ giảng viên có trình độ cao học giảm đáng kể so với năm 2011 nhưng đến năm 2013 tỷ lệ này lại tăng nhẹ.

- Phần lớn giảng viên có xu hướng học tập để nâng cao trình độ: tỷ lệ giảng viên có trình độ thạc sĩ tăng nhanh trong khi đó tỷ lệ giảng viên có trình độ đại học giảm nhẹ và các tỷ lệ khác hầu như không đổi.

- Nhìn chung số lượng và trình độ giảng viên đều có xu hướng tăng, điều đó cho thấy sự phát triển của nhà trường nói chung và đội ngũ giảng viên nói riêng, cũng như sự quan tâm của lãnh đạo nhà trường trong công tác xây dựng đội ngũ giảng viên mạnh cả về số lượng và chuyên môn.



**Bảng 2.2: Kết quả điều tra về thực trạng quy mô, trình độ đội ngũ giảng viên trường Đại học Điều dưỡng Nam Định**

TT	Ý kiến đánh giá về thực trạng quy mô, trình độ đội ngũ giảng viên	Số lượng người đánh giá theo từng tiêu chí					Điểm TB
		1	2	3	4	5	
1	Số lượng giảng viên đã đủ đáp ứng nhu cầu giảng dạy của Nhà trường	0	10	55	71	64	<b>3,95</b>
2	Trình độ chuyên môn của đội ngũ giảng viên đã đáp ứng nhu cầu giảng dạy của Nhà trường	0	4	46	78	72	<b>4,09</b>
3	Trình độ chuyên môn của đội ngũ giảng viên phân bố đồng đều	0	8	31	69	92	<b>4,22</b>
4	Số lượng giảng viên có trình độ trên đại học đã đáp ứng được nhu cầu phát triển của nhà trường	0	3	37	85	75	<b>4,16</b>
5	Có sự cân đối giữa số lượng và trình độ của đội ngũ giảng viên	0	21	15	66	98	<b>4,20</b>
	<b>Điểm bình quân chung</b>						<b>4,12</b>

*Chú thích: Mức cho điểm đánh giá các phiếu khảo sát theo thang bậc 5 được mô tả như sau:*

- Mức 1: được đánh giá là Kém
- Mức 2: được đánh giá là Yếu
- Mức 3: được đánh giá là Trung bình
- Mức 4 được đánh giá là Khá
- Mức 5: được đánh giá là Tốt

Hầu hết các tiêu chí đánh giá đều đạt trên 4 điểm thể hiện mức độ khá hài lòng với thực trạng quy mô và trình độ đội ngũ giảng viên của trường Đại học Điều dưỡng Nam Định. Tuy nhiên có tiêu chí: “Số lượng giảng viên đã đủ đáp ứng nhu cầu giảng dạy của Nhà trường” đạt 3,95 điểm. Điều đó cho thấy cán bộ nhân viên và giảng viên của trường chưa đáp ứng được đủ nhu cầu giảng dạy. Công tác phát triển, mở rộng quy mô và nâng cao trình độ của đội ngũ giảng viên cần được Nhà trường chú trọng đẩy mạnh hơn nữa trong những năm tiếp theo.

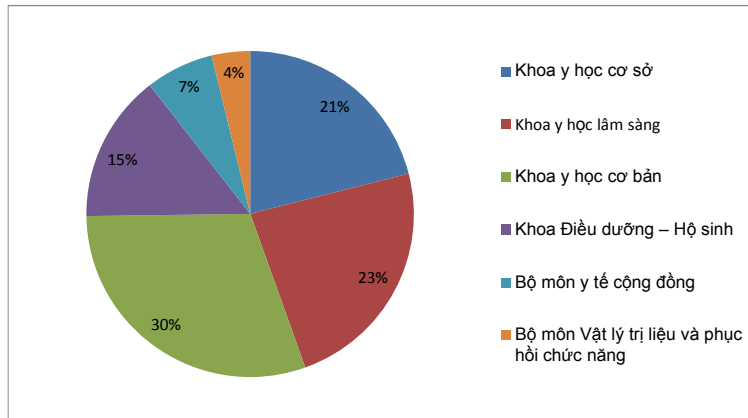
### **2.2.2. Công tác bố trí, phân công giảng viên năm 2014**

Trong năm 2014, Nhà trường đã có sự cân nhắc điều chuyển, tổ chức, cân đối lại số lượng giảng viên trong các khoa, các bộ môn. Tổng số giảng viên khoa y học cơ sở là 50 giảng viên, khoa y học lâm sàng: 56 giảng viên, khoa y học cơ bản: 67 giảng viên, khoa điều dưỡng - hộ sinh: 35 giảng viên, bộ môn y tế cộng đồng: 16 giảng viên, bộ môn Vật lý trị liệu và phục hồi chức năng: 9 giảng viên.

**Bảng 2.3: Công tác bố trí, phân công giảng viên năm 2014**

<b>Khoa</b>	<b>Bộ môn</b>	<b>Số lượng giảng viên</b>
<b>Khoa y học cơ sở</b>	Bộ môn Dược học	13
	Bộ môn Giải phẫu-mô	10
	Bộ môn Hóa sinh	5
	Bộ môn SL-SLB-MD	9
	Bộ môn VSV-KST	8
	Bộ môn Y học cổ truyền	5
<b>Tổng</b>		<b>50</b>
<b>Khoa y học lâm sàng</b>	Bộ môn Điều dưỡng người lớn	17
	Nội khoa	

	Bộ môn Điều dưỡng người lớn Ngoại khoa	16
	Bộ môn Điều dưỡng Nhi khoa	8
	Bộ môn Điều dưỡng Tâm - Thần kinh	10
	Bộ môn Điều dưỡng Truyền nhiễm	5
<b>Tổng</b>		56
<b>Khoa y học cơ bản</b>	Bộ môn Lý luận chính trị	10
	Bộ môn Toán - Tin	12
	Bộ môn Hóa học	7
	Bộ môn Sinh vật	7
	Bộ môn Giáo dục pháp luật	2
	Bộ môn Ngoại ngữ	11
	Bộ môn Giáo dục thể chất	5
	Bộ môn Giáo dục quốc phòng	5
	Bộ môn Tâm lý y học - Y đức	8
<b>Tổng</b>		67
<b>Khoa Điều dưỡng - Hộ sinh</b>	Bộ môn Điều dưỡng cơ sở	21
	Bộ môn QLDD&NCKH ĐD	7
	Bộ môn Hộ sinh	7
<b>Tổng</b>		35
	<b>Bộ môn y tế cộng đồng</b>	16
	<b>Bộ môn Vật lý trị liệu và phục hồi chức năng</b>	9



**Biểu đồ 2.4. Bố trí sử dụng giảng viên năm 2014**

Nhận xét:

- Tỷ lệ giảng viên khoa y học cơ bản chiếm tỷ lệ cao nhất (30%), tỷ lệ giảng viên Bộ môn vật lý trị liệu và phục hồi chức năng thấp nhất (4%)
- Số lượng giảng viên khoa y học lâm sàng chưa nhiều, đây là một khoa quan trọng cần nhiều giảng viên có trình độ và tay nghề cao.
- Khoa y học cơ bản tuy có tỷ lệ giảng viên cao nhất nhưng khoa bao gồm 10 bộ môn, số lượng giảng viên của các bộ môn thuộc khoa y học cơ bản vẫn chưa đủ đáp ứng nhu cầu giảng dạy của nhà trường.

**Bảng 2.4: Kết quả điều tra về thực trạng công tác bố trí, phân công đội ngũ giảng viên trường Đại học Điều dưỡng Nam Định**

TT	Ý kiến đánh giá về thực trạng công tác tuyển dụng, bố trí, sử dụng	Số lượng người đánh giá theo từng tiêu chí					Điểm TB
		1	2	3	4	5	
1	Xây dựng được tiêu chuẩn cụ thể giảng viên cho từng khoa, bộ môn của nhà trường.	0	9	53	73	65	<b>3,97</b>

2	Thực hiện công tác phân công theo nhu cầu và theo kế hoạch nhà trường	0	6	47	71	76	<b>4,08</b>
3	Phân công sử dụng đội ngũ giảng viên đúng các quy định của nhà nước, nhà trường.	0	3	33	70	94	<b>4,27</b>
4	Công tác bố trí, phân công, sử dụng đội ngũ đúng theo tiêu chuẩn đã quy định.	0	3	40	77	80	<b>4,17</b>
5	Có sự thống nhất chỉ đạo của BGD tới các khoa bộ môn trong việc bố trí, sử dụng đội ngũ giảng viên.	0	10	32	62	96	<b>4,22</b>
6	Việc bố trí, sử dụng đội ngũ giảng viên hợp lý đúng chuyên môn, nghiệp vụ, đã động viên, khích lệ giảng viên yên tâm giảng dạy, công tác.	0	12	45	60	83	<b>4,07</b>
<b>Điểm bình quân chung</b>							<b>4,13</b>

*Chú thích: Mức cho điểm đánh giá các phiếu khảo sát theo thang bậc 5 được mô tả như sau:*

- Mức 1: được đánh giá là Kém
- Mức 2: được đánh giá là Yếu
- Mức 3: được đánh giá là Trung bình
- Mức 4 được đánh giá là Khá
- Mức 5: được đánh giá là Tốt

Các tiêu chí đánh giá đều được đánh giá cao đều trên 4 điểm. Riêng tiêu chí “Xây dựng được tiêu chuẩn cụ thể giảng viên cho từng khoa, bộ môn của nhà trường” 3,97 nói lên cần phải làm tốt công tác xây dựng tiêu chuẩn cụ thể hơn nữa.

Tuy rằng đã làm tốt công tác tuyển dụng nhưng có lúc chưa thật chủ động, chưa thường xuyên quan hệ chặt chẽ với các trường Đại học chuyên ngành là nguồn cung cấp nhân lực (giảng viên) cho trường.... Vì vậy, chưa

tuyển đủ số lượng giáo viên theo yêu cầu, dẫn đến giáo viên phải giảng dạy quá khối lượng quy định, cá biệt có giáo viên ở một số khoa giảng dạy vượt giờ định mức trong năm. Tuy nhiên, trong công tác tuyển dụng và phân công giảng viên đều có sự thống nhất cao của Đảng ủy, Ban giám hiệu nhà trường đã làm tương đối tốt công tác tuyển dụng, sử dụng, phân công đội ngũ giảng viên.

### ***2.2.3. Thực trạng công tác tuyển dụng giảng viên***

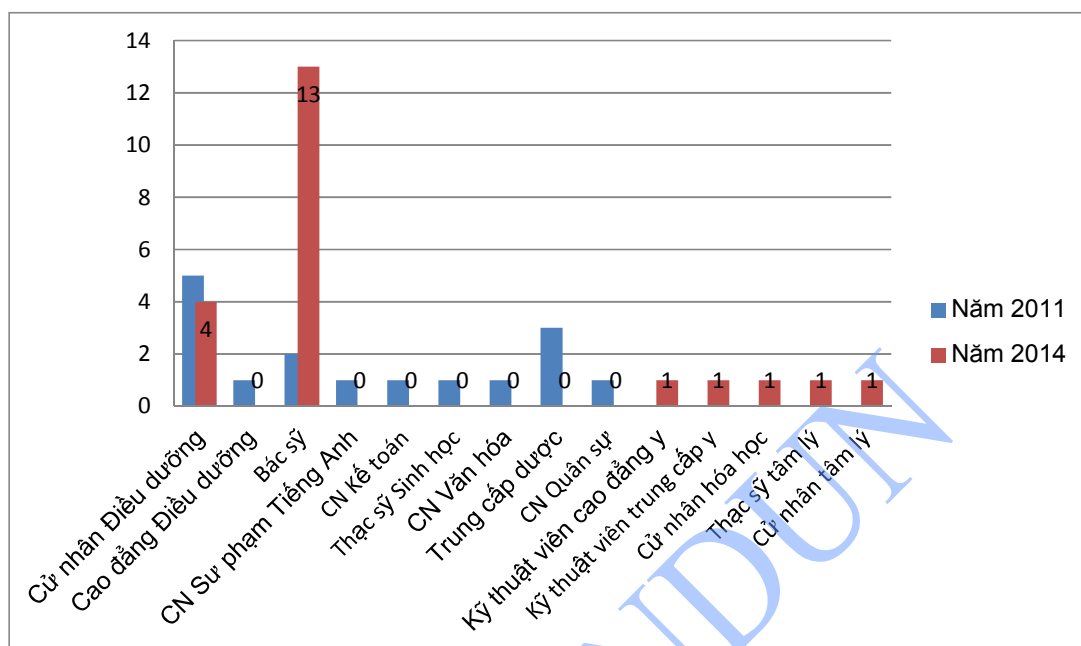
Trong những năm qua, công tác tuyển dụng giảng viên chưa thực sự được các cấp quản lý quan tâm đúng mức, việc tuyển dụng thường được tiến hành thiếu tính quy hoạch, kế hoạch, chưa xây dựng được quy trình tuyển dụng một cách khoa học, hợp lý nên chất lượng giảng viên tuyển dụng chưa thực sự đảm bảo được yêu cầu. Việc giao chỉ tiêu định biên, biên chế lao động hàng năm của các cấp quản lý còn nặng về cơ học, không linh hoạt, chưa tạo điều kiện thuận lợi, tích cực để nhà trường phát triển đội ngũ giảng viên đủ về số lượng, mạnh về chất lượng và hợp lý về cơ cấu. Việc tuyển dụng đôi khi còn mang tính chủ quan, thiên lệch theo cơ chế xin cho. Điều này giải thích cho sự mất cân đối về cơ cấu giảng viên các chuyên ngành, chuyên môn. Vì vậy, nhiều môn rất thiếu giảng viên nhưng khó có thể tuyển dụng thêm vì một số khoa, bộ môn khác lại thiếu giờ dạy,... nên một số giảng viên phải chuyển sang công tác kiêm nhiệm khác.

Những năm gần đây, công tác tuyển dụng giảng viên đã được thực hiện một cách khoa học và linh hoạt hơn nên đã khắc phục được phần nào những hạn chế về công tác tuyển dụng giảng viên. Chất lượng giảng viên được tuyển dụng vì thế cũng đáp ứng tốt hơn yêu cầu, nhiệm vụ được giao.

Để thấy rõ số lượng đội ngũ giảng viên của nhà trường đã tuyển dụng trong những năm qua, chúng tôi đã thống kê số lượng tuyển dụng từ năm 2011 đến năm 2014. Kết quả như sau:

**Bảng 2.5: Số lượng tuyển dụng giảng viên từ năm 2011 - năm 2013**

<b>Chuyên ngành</b>	<b>Số lượng</b>
<b>Năm 2011</b>	
Cử nhân Điều dưỡng	05
Cao đẳng Điều dưỡng	01
Bác sỹ	02
CN Sư phạm Tiếng Anh	01
CN Kế toán	01
Thạc sỹ Sinh học	01
CN Văn hóa	01
Trung cấp dược	03
CN Quân sự	01
<b>Tổng số</b>	<b>16</b>
<b>Năm 2014</b>	
Bác sỹ	13
Cử nhân Điều dưỡng	4
Kỹ thuật viên cao đẳng y	1
Kỹ thuật viên trung cấp y	1
Cử nhân Hóa học	1
Thạc sỹ Tâm lý	1
Cử nhân Tâm lý	1
<b>Tổng số</b>	<b>22</b>



**Biểu đồ 2.5. Công tác tuyển dụng giảng viên năm 2011 và 2014**

Nhận xét:

- Có sự thay đổi lớn cả về số lượng giảng viên và chuyên ngành tuyển dụng trong năm 2011 và năm 2014 (năm 2011: 16 giảng viên, năm 2014: 22 giảng viên)
- Trong năm 2011: chuyên ngành Cử nhân Điều dưỡng được tuyển dụng nhiều nhất (5 giảng viên) nhưng trong năm 2014, chuyên ngành được tuyển dụng nhiều nhất là Bác sỹ (13 giảng viên).
- Hầu như các chuyên ngành tuyển dụng không có sự thay đổi rõ rệt nhưng chuyên ngành Bác sỹ có sự gia tăng đáng kể. Điều này phản ánh sự phát triển của nhà trường trong công tác lâm sàng.



**Bảng 2.6: Kết quả điều tra về thực trạng công tác tuyển dụng giảng viên trường Đại học Điều dưỡng Nam Định**

TT	Ý kiến đánh giá về thực trạng công tác tuyển dụng giảng viên	Số lượng người đánh giá theo từng tiêu chí					Điểm TB
		1	2	3	4	5	
1	Xây dựng được tiêu chuẩn cụ thể giảng viên trong công tác tuyển dụng	0	9	45	69	60	<b>3,98</b>
2	Thực hiện công tác tuyển dụng theo nhu cầu và theo kế hoạch nhà trường	0	6	36	69	72	<b>4,13</b>
3	Thực hiện đúng quy trình tuyển dụng theo đúng các quy định của nhà nước, nhà trường.	0	3	21	69	90	<b>4,34</b>
4	Số lượng giảng viên được tuyển dụng phù hợp với nhu cầu giảng dạy và phát triển của Nhà trường	0	15	15	60	93	<b>4,26</b>
5	Trình độ chuyên môn của giảng viên được tuyển dụng đáp ứng được nhu cầu giảng dạy và phát triển của Nhà trường	0	12	30	60	81	<b>4,15</b>
<b>Điểm bình quân chung</b>							<b>4,17</b>

*Chú thích: Mức cho điểm đánh giá các phiếu khảo sát theo thang bậc 5 được mô tả như sau:*

- Mức 1: được đánh giá là Kém
- Mức 2: được đánh giá là Yếu
- Mức 3: được đánh giá là Trung bình
- Mức 4 được đánh giá là Khá
- Mức 5: được đánh giá là Tốt

#### 2.2.4. Công tác đào tạo, đào tạo lại, bồi dưỡng đội ngũ giảng viên

Nhà trường đã đa dạng hóa các hình thức đào tạo, bồi dưỡng giảng viên:

+ Đào tạo dài hạn: hiện nay Nhà trường cử 7 giảng viên nghiên cứu sinh, 25 người theo học cao học

+ Ngắn hạn: 100% giảng viên khi mới tuyển dụng đều được tham gia các lớp bồi dưỡng về phương pháp sư phạm, kỹ năng sư phạm, tâm lý sư phạm, cập nhật kiến thức mới.

- Chương trình bồi dưỡng:

+ Chương trình các lớp dài hạn, ngắn hạn được thực hiện theo quy định chung của nhà nước hoặc chương trình các dự án.

+ Các giảng viên tập sự: luôn phải có thời gian học tập nội quy, quy chế của Nhà trường tại Phòng đào tạo và Phòng tổ chức.

- Nội dung đào tạo, bồi dưỡng: về chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm, kỹ năng thực hành, cập nhật kiến thức mới, phương pháp giảng dạy đại học, phương pháp dạy học hiện đại, lý luận chính trị, ngoại ngữ, tin học ....

Nâng cao trình độ chuyên môn, quản lý và phương pháp sư phạm cho đội ngũ cán bộ và giáo viên của luôn là mối quan tâm của Lãnh đạo nhà trường. Nhà trường thường xuyên có sự đánh giá việc thực hiện kế hoạch đào tạo đội ngũ cán bộ giáo viên và trên cơ sở đó xây dựng kế hoạch đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý và giảng viên trong từng giai đoạn.

**Bảng 2.7: Số lượng giảng viên đi học trong từ năm 2011 - năm 2013**

Năm	Trình độ đào tạo	Số lượng
2011	Nghiên cứu sinh	9
	Thạc sỹ	30
	Chuyên khoa II	1
	Chuyên khoa I	0
	Đại học	2
<b>Tổng</b>		42

2012	Nghiên cứu sinh	7
	Thạc sỹ	10
	Chuyên khoa II	1
	Chuyên khoa I	24
	Đại học	5
<b>Tổng</b>		<b>47</b>
2013	Nghiên cứu sinh	7
	Thạc sỹ	13
	Chuyên khoa II	1
	Chuyên khoa I	10
	Đại học	9
<b>Tổng</b>		<b>40</b>

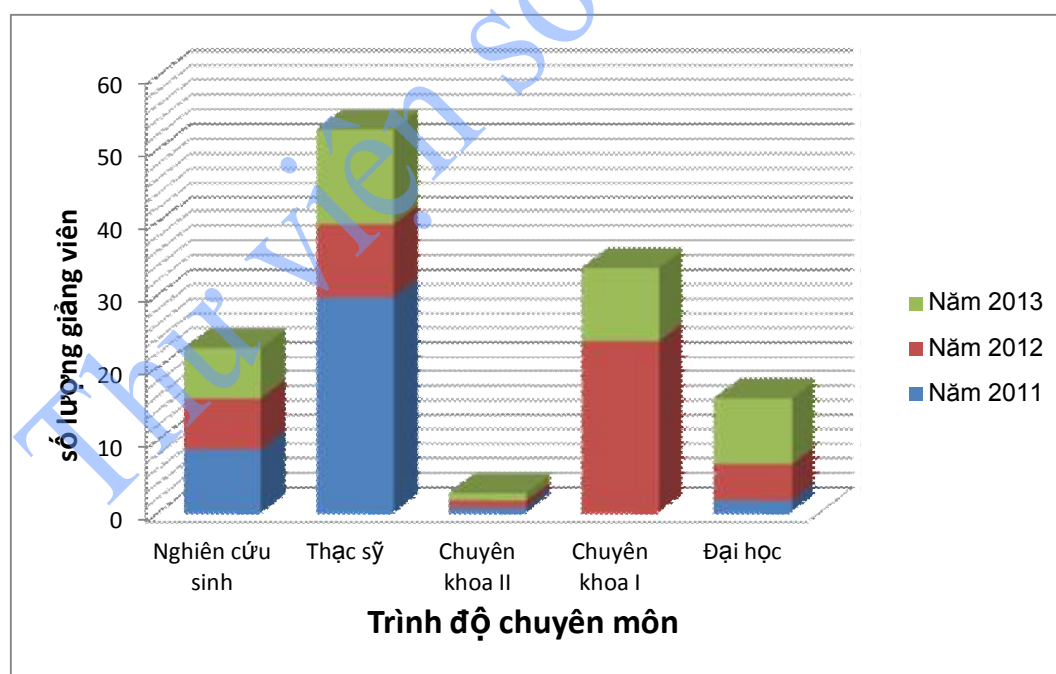
**Bảng 2.8: Kết quả điều tra về thực trạng công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giảng viên, xây dựng giảng viên đầu đàn**

TT	Ý kiến đánh giá về thực trạng đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giảng viên.	Số lượng người đánh giá theo từng tiêu chí					Điểm TB
		1	2	3	4	5	
1	Xây dựng được mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng giảng viên có tính khả thi.	0	0	39	75	69	<b>4,17</b>
2	Việc cử giảng viên đi học sau đại học nâng cao trình độ với các hình thức, phù hợp các đối tượng giảng viên.	0	3	33	69	78	<b>4,21</b>
3	Việc cử giảng viên, giảng viên đầu đàn bồi dưỡng về lý luận chính trị, quản lý và kiến thức bổ trợ khác	0	0	30	66	72	<b>3,90</b>
4	Xây dựng và thực hiện hiệu quả các chính sách khuyến khích giảng viên đi dự các lớp đào tạo, bồi dưỡng.	0	3	30	57	78	<b>3,90</b>

5	Sử dụng hợp lý giảng viên sau khi kết thúc các khóa đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ.	0	3	36	69	75	<b>4,18</b>
6	Tổ chức kiểm tra, đánh giá, rút kinh nghiệm các khóa đào tạo, bồi dưỡng của giảng viên.	0	6	60	36	81	<b>4,05</b>
	<b>Điểm bình quân chung</b>						<b>4,07</b>

*Chú thích: Mức cho điểm đánh giá các phiếu khảo sát theo thang bậc 5 được mô tả như sau:*

- Mức 1: được đánh giá là Kém
- Mức 2: được đánh giá là Yếu
- Mức 3: được đánh giá là Trung bình
- Mức 4 được đánh giá là Khá
- Mức 5: được đánh giá là Tốt



**Biểu đồ 2.6. Số lượng và trình độ chuyên môn của giảng viên đi học từ năm 2011 - năm 2013**

**Nhận xét:** Qua bảng thống kê trên có thể thấy công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ đội ngũ đã được đẩy mạnh và đã đạt kết quả nhất định:

- Số lượng giảng viên được đào tạo trình độ đại học và sau đại học trong 3 năm gần đây không có sự thay đổi rõ rệt (năm 2011: 42 giảng viên, năm 2012: 47 giảng viên, năm 2013: 40 giảng viên).

- Trong 3 năm, tỷ lệ giảng viên học thạc sỹ cao nhất (53 giảng viên) và tỷ lệ giảng viên học chuyên khoa II chiếm tỷ lệ thấp nhất (3 giảng viên).

- Tỷ lệ giảng viên học thạc sỹ giảm mạnh từ năm 2011 qua 3 năm (năm 2011: 30 giảng viên, năm 2012: 10 giảng viên, năm 2013: 13 giảng viên).

- Tỷ lệ giảng viên học chuyên khoa I tăng mạnh (năm 2011: 0 giảng viên, năm 2012: 24 giảng viên, năm 2013: 10 giảng viên)

- Tỷ lệ giảng viên học đại học tăng dần qua 3 năm (năm 2011: 2 giảng viên, năm 2012: 5 giảng viên, năm 2013: 9 giảng viên).

Điều đó phản ánh xu hướng nhà trường đã chú trọng phát triển toàn diện trình độ chuyên môn của đội ngũ giảng viên trong nhà trường.

#### **2.2.6. Thực trạng chế độ chính sách đối với giảng viên**

Trong nhà trường giảng viên và học sinh-sinh viên là trung tâm và là chủ thể, khách thể của quá trình dạy học. Với vị trí, vai trò đó mọi chế độ, chính sách đối với giảng viên và học sinh-sinh viên cần phải được quan tâm, đầu tư một cách thoả đáng.

Trong những năm qua, mặc dù còn nhiều khó khăn, nhưng trường Đại học Điều dưỡng Nam Định bằng khả năng và sự cố gắng của chính mình đã và đang từng bước thực hiện tốt mọi chế độ, chính sách đối với mọi cán bộ, viên chức nói chung và đội ngũ giảng viên nói riêng, đảm bảo chi trả thường xuyên, đúng thời hạn, đúng chế độ tiền lương, phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp giảng viên, đảm bảo chế độ học tập, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp

vụ. Nhà trường đã xây dựng được quy chế chi tiêu nội bộ, nhà trường đã thanh toán đầy đủ tiền học phí, tiền công tác phí, thực hiện việc giảm giờ giảng cho những giảng viên đi học cao học, thanh toán kịp thời đầy đủ tiền vượt giờ giảng. Tuy nhiên nhà trường chưa thực sự quan tâm đầu tư phát triển đội ngũ giảng viên có trình độ chuyên môn cao nên chưa tạo được động lực thúc đẩy, khích lệ được nhiều giảng viên tham gia học tập, nghiên cứu ở trình độ thạc sỹ, tiến sỹ. Nhà trường hiện nay chưa có chính sách đãi ngộ thu hút giảng viên có trình độ chuyên môn và chức danh cao từ nơi khác, trường khác về trường công tác.

Thực trạng trên đặt ra cho các nhà quản lý giáo dục, đặc biệt là lãnh đạo trường Đại học Điều dưỡng Nam Định cần đặc biệt quan tâm đến công tác xây dựng, điều chỉnh cơ chế, chính sách về sử dụng lao động, chính sách thu hút, đãi ngộ. Đặc biệt phải kết hợp hài hoà giữa nội lực và ngoại lực để khuyến khích thu hút được nhiều sinh viên giỏi, giảng viên giỏi, trình độ cao về công tác tại trường góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ.

Việc thực hiện chế độ, chính sách đãi ngộ đối với giảng viên có ý nghĩa hết sức quan trọng, thực hiện đúng nó có tác dụng kích thích thi đua, tạo ra sự công bằng, đoàn kết trong nhà trường, thực hiện đúng sẽ giải quyết hài hoà cả ba lợi ích: Người lao động, nhà trường, nhà nước. Đây vừa là yêu cầu, vừa là giải pháp của các nhà trường hiện nay.

### **2.3. Nhận định đánh giá chung về đội ngũ giảng viên của trường Đại học Điều dưỡng Nam Định**

Nhìn lại thực trạng đội ngũ giảng viên và quá trình xây dựng phát triển đội ngũ giảng viên của trường Đại học Điều dưỡng Nam Định trong những năm qua, chúng tôi nhận thấy có những điểm chính như sau:

- Để công tác xây dựng và phát triển đội ngũ giảng viên nhà trường đạt kết quả tốt thì các chỉ thị, nghị quyết của Đảng về công tác cán bộ cần được Đảng bộ, Ban giám hiệu nhà trường quán triệt sâu sắc và nhanh chóng tới toàn thể đội ngũ giảng viên, thể chế hoá thành mục tiêu, giải pháp cụ thể. Trước hết cần phải thay đổi nếp suy nghĩ, phong cách làm việc của mỗi giảng viên, làm cho giảng viên nhận thức được đầy đủ vai trò, trách nhiệm của mình trước tình hình và nhiệm vụ mới.

- Trong điều kiện thiếu giảng viên như hiện nay, nhà trường luôn phải tìm ra các giải pháp để sử dụng hợp lý đội ngũ giảng viên hiện có. Để làm được điều này thì Đảng uỷ, Ban giám hiệu nhà trường cần có sự điều tra tổng thể, đánh giá, phân loại giáo viên, từ đó có sự phân công chuyên môn sao cho có thể phát huy được hết tiềm năng, năng lực của từng giảng viên. Với việc thiếu giáo viên như hiện nay thì biện pháp trước mắt cần làm của các cấp quản lý trong nhà trường là bố trí phân công lao động một cách hợp lý. Việc sắp xếp thời khoá biểu phải hết sức thuận tiện nhằm đảm bảo cho giảng viên có thể tiết kiệm được thời gian, tạo điều kiện thuận lợi cho việc học tập nâng cao trình độ hoặc chăm lo công việc gia đình.

- Nhà trường thường xuyên tổ chức các phong trào thi đua nhằm động viên khuyến khích đối với những giảng viên hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao. Mặc dù phần lớn giảng viên nhà trường đều có cường độ lao động cao, song do có sự động viên kịp thời về cả tinh thần và vật chất nên các giảng viên đều yên tâm công tác, vượt mọi khó khăn, đạt được thành tích cao trong giảng dạy.

- Công tác bổ sung và tuyển chọn giảng viên vừa là giải pháp trước mắt, vừa là giải pháp lâu dài, cần có sự nghiên cứu và quan tâm đầy đủ của các cấp quản lý.. Trong công tác tuyển chọn giảng viên nhà trường đã thông

báo tuyển giảng viên hợp đồng giảng dạy trong một thời gian nhất định, sau đó nếu giảng viên đạt yêu cầu mới tuyển chính thức.

- Nhà trường luôn khuyến khích, yêu cầu giảng viên tăng cường sử dụng các phương tiện dạy học hiện đại, tích cực đổi mới phương pháp giảng dạy, nâng cao chất lượng giảng dạy. Tuy nhiên, đây cũng là một vấn đề mà một số giảng viên lớn tuổi còn nhiều hạn chế, còn ngại sử dụng phương tiện hiện đại hỗ trợ trong quá trình giảng dạy.

Trong những năm qua, giải pháp ưu tiên trong công tác xây dựng và phát triển đội ngũ giảng viên của nhà trường là: sử dụng hợp lý đội ngũ giáo viên hiện có, chú trọng công tác đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ và khuyến khích giảng viên học tập nâng cao trình độ, đặc biệt là trình độ thạc sỹ, tiến sỹ.

Qua đánh giá, phân tích thực trạng công tác xây dựng và phát triển đội ngũ giáo viên của trường, qua những giải pháp mà nhà trường đã tiến hành, chúng tôi có thể khái quát một số điểm mạnh và điểm yếu trong công tác này như sau:

### **2.3.1. Điểm mạnh**

#### **2.3.1.1. Công tác tuyển dụng, bố trí, sử dụng đội ngũ giảng viên**

Dưới sự chỉ đạo và quan tâm của các cấp uỷ Đảng, chính quyền đến việc xây dựng nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên của Nhà trường. Đến nay đội ngũ giảng viên trường Đại học Điều dưỡng Nam Định đã phát triển mạnh về chất lượng, trình độ chuyên môn không ngừng được nâng cao, đội ngũ giảng viên từng bước được trẻ hoá, có đầy đủ năng lực và phẩm chất đáp ứng được yêu cầu phát triển của nhà trường. Kiến thức, trình độ chuyên môn nghiệp vụ và năng lực hoạt động thực tiễn từng bước được nâng cao về mọi mặt, góp phần tích cực vào thành công trong sự nghiệp đào tạo, giảng dạy của



Nhà trường. Cụ thể: năm 2013, tổng số giảng viên trong nhà trường là 240, trong đó: 5 tiến sỹ, 7 nghiên cứu sinh, 71 thạc sỹ, 8 giảng viên có trình độ sau đại học (chuyên khoa I, chuyên khoa II...), 13 giảng viên đang theo học cao học và 13 giảng viên có trình độ đại học. Điều này cho thấy rằng đội ngũ giáo viên của Nhà trường trong những năm qua phát triển không ngừng.

- Nhà trường đã chủ động xây dựng được tiêu chuẩn, nhiệm vụ, quyền hạn, chế độ làm việc theo các chức danh của đội ngũ giảng viên nhà trường. Thực hiện công tác tuyển dụng, bố trí, sử dụng đội ngũ giảng viên theo quy trình, hợp lý, đúng quy định của Nhà nước và nhà trường.

- Công tác tuyển dụng giảng viên được thực hiện theo quy trình chặt chẽ, đúng quy định. Việc bố trí, sử dụng về cơ bản là phù hợp giữa ngành nghề mà giảng viên được đào tạo với các môn học được bố trí giảng dạy. Vì vậy, đã phát huy và khai thác tốt khả năng, sở trường của đội ngũ giáo viên.

- Thực hiện công khai, nghiêm túc công tác tuyển dụng, bố trí, sử dụng, quản lý cán bộ viên chức đã tạo sự ổn định đoàn kết trong đơn vị, tạo điều kiện giảng viên phát huy năng lực, phấn khởi, yên tâm công tác.

### ***2.3.1.2. Công tác đào tạo, đào tạo lại, bồi dưỡng đội ngũ giảng viên, xây dựng đội ngũ giảng viên***

Trong những năm gần đây, nhìn chung công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giảng viên, cán bộ viên chức và nhân viên của trường Đại học Điều dưỡng Nam Định đã được quan tâm và đã có những chuyển biến tích cực, mạnh mẽ, góp phần thực hiện việc chuẩn hoá nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ của toàn thể đội ngũ. Hàng năm số lượng cán bộ, giảng viên đi học đại học, cao học ngày một tăng làm biến đổi đáng kể trình độ chung của đội ngũ. Nhà trường đã mở được các lớp bồi dưỡng, nâng cao trình độ cho đội ngũ giảng viên như lớp bồi dưỡng kiến thức về quản lý giáo dục, các lớp tin

học, ngoại ngữ (Tiếng Anh), các lớp ngắn hạn về soạn giáo án điện tử và ứng dụng các phần mềm hỗ trợ vào công tác giảng dạy và quản lý chuyên môn.

### **2.3.1.3. Những điểm mạnh khác**

- Bản lĩnh chính trị, phẩm chất đạo đức của đội ngũ giảng viên ngày càng vững vàng, trung thành với sự nghiệp cách mạng, bên cạnh đó là lực lượng giảng viên trẻ, là những người có hoài bão, ước mơ, nhiệt huyết.

- Đội ngũ giảng viên luôn năng động, sáng tạo, phần lớn thích ứng nhanh với sự đổi mới của ngành Giáo dục và Đào tạo và của xã hội. Trong thời gian qua thực hiện chủ trương cải cách và đổi mới của ngành Giáo dục và Đào tạo, nhà trường đã và đang chỉ đạo đội ngũ giảng viên tích cực thực hiện việc đổi mới nội dung, chương trình và phương pháp giảng dạy.

- Đội ngũ giảng viên luôn có ý thức vươn lên, cầu thị trong chuyên môn, tích cực học tập nâng cao trình độ đáp ứng yêu cầu đào tạo của nhà trường. Hiện nay nhà trường có 2% số giảng viên có trình độ tiến sỹ, 3% số giảng viên đang là nghiên cứu sinh, 30% số giảng viên có trình độ thạc sỹ, 3% số giảng viên có trình độ sau đại học (chuyên khoa I, chuyên khoa II...), 5% số giảng viên đang học cao học, và 57% số giảng viên có trình độ đại học, đối chiếu với tiêu chuẩn trường Đại học thì chưa đạt chỉ tiêu, song trong những năm tới Nhà trường đã có kế hoạch, giải pháp nâng cao trình độ chuyên môn của đội ngũ giảng viên nhằm đáp ứng nhu cầu đào tạo bậc đại học của Nhà trường.

- Mặc dù còn nhiều khó khăn về cơ sở vật chất, còn tình trạng thiếu giảng viên, song thành tích của nhà trường đạt được trong những năm vừa qua luôn ổn định và có chiều hướng đi lên. Điều đó chứng tỏ những giải pháp mà nhà trường đã thực hiện trong công tác giáo dục nói chung, công tác xây dựng và phát triển đội ngũ giáo viên nói riêng đã có sự định hướng đúng đắn. Nhà

trường đã phát huy được truyền thống dạy tốt - học tốt và trở thành một địa chỉ đào tạo đáng tin cậy để các bậc phụ huynh tin tưởng, gửi gắm con em mình vào học tập và công tác.

### **2.3.2. Điểm hạn chế**

#### **2.3.2.1. Công tác tuyển dụng, bố trí, sử dụng đội ngũ giảng viên**

- Trong những năm qua, công tác tuyển dụng giảng viên chưa thực sự được các cấp quản lý quan tâm đúng mức, việc tuyển dụng thường được tiến hành thiếu tính quy hoạch, kế hoạch, chưa xây dựng được quy trình tuyển dụng một cách khoa học, hợp lý nên chất lượng giảng viên tuyển dụng chưa thực sự đảm bảo được yêu cầu.

- Việc giao chỉ tiêu định biên, biên chế lao động hàng năm của các cấp quản lý còn nặng về cơ học, không linh hoạt, chưa tạo điều kiện thuận lợi, tích cực để nhà trường phát triển đội ngũ giảng viên đủ về số lượng, mạnh về chất lượng và hợp lý về cơ cấu.

- Việc tuyển dụng đôi khi còn mang tính chủ quan, thiên diện theo cơ chế xin cho, còn tồn tại sự mất cân đối giữa các đơn vị khoa, bộ môn, giữa các năm học (năm 2013 không tuyển dụng giảng viên nào). Điều này giải thích cho sự mất cân đối về cơ cấu giảng viên các chuyên ngành, chuyên môn. Vì vậy, nhiều môn rất thiếu giảng viên nhưng khó có thể tuyển dụng thêm vì một số khoa, bộ môn khác lại thiếu giờ dạy nên một số giảng viên phải chuyển sang công tác kiêm nhiệm khác.

- Những năm gần đây, công tác tuyển dụng giảng viên đã được thực hiện một cách khoa học và linh hoạt hơn nên đã khắc phục được phần nào những hạn chế về công tác tuyển dụng giảng viên. Chất lượng giảng viên được tuyển dụng vì thế cũng đáp ứng tốt hơn yêu cầu, nhiệm vụ được giao.

### **2.3.2.2. Thực trạng công tác bố trí, sử dụng giảng viên**

- Số lượng, cơ cấu đội ngũ giảng viên chưa đáp ứng được yêu cầu trước mắt và lâu dài; một số cán bộ giảng viên phải kiêm nhiệm công tác giảng dạy tại bộ môn và công tác tại 1 số phòng ban trong Nhà trường.

- Tình trạng hẫng hụt giữa các thế hệ giảng viên trong mỗi khoa, mỗi bộ môn còn phổ biến; thiếu đội ngũ cán bộ, nòng cốt kế cận có trình độ chuyên môn cao.

- Lực lượng giảng viên có chuyên ngành bác sỹ đa khoa, bác sỹ y học dự phòng, bác sỹ chuyên khoa I, chuyên khoa II, thạc sỹ, tiến sỹ còn mỏng.

- Việc bố trí, sắp xếp giảng viên tập trung vào công tác học tập, nâng cao trình độ gặp nhiều khó khăn. Mặt khác do phải dạy nhiều giờ như vậy không chỉ gây mệt mỏi, căng thẳng ảnh hưởng đến sức khoẻ của giảng viên mà còn ảnh hưởng đến việc học tập, bồi dưỡng, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, đến nghiên cứu khoa học của giảng viên, cũng như việc tham gia các hoạt động xã hội khác, đồng thời ảnh hưởng nhiều đến chất lượng giờ giảng nói riêng và chất lượng đào tạo nói chung.

- Trong phân công giảng dạy, công tác chuyên môn còn thiếu khoa học, đôi khi thời khoá biểu giảng dạy của môn học xuyên suốt học kỳ, năm học còn chồng chéo, bất hợp lý gây ra tình trạng có thời điểm giảng viên phải dạy quá nhiều giờ, có thời điểm lại phải nghỉ quá dài ngày. Ví dụ giảng viên ở khoa khoa học cơ bản đầu học kỳ I thường ít giờ, nhưng cuối học kỳ I và sang học kỳ II lại phải giảng nhiều giờ. Thực trạng trên phản ảnh những bất cập từ nhiều phía, có cả yếu tố khách quan và chủ quan gây khó khăn cho công tác bố trí, sử dụng giảng viên, nhiều khi làm ảnh hưởng đến tiến độ thực hiện chương trình giảng dạy - giáo dục của năm học.

- Công tác phân công đội ngũ giảng viên có thâm niên giảng dạy giúp đỡ đội ngũ giảng viên trẻ chưa thực sự được cụ thể hoá thành một trong những nội dung hoạt động trong năm học của các cấp lãnh đạo nhà trường, lãnh đạo các đơn vị Khoa, bộ môn chuyên môn nên chưa phát huy được tiềm lực của giảng viên trẻ trong công tác chuyên môn cũng như tổ chức các hoạt động giáo dục khác. Điều này có thể khắc phục được nếu các cấp quản lý có kế hoạch, quy trình, nội dung bồi dưỡng kiến thức cần thiết làm cho đội ngũ này nhận thức được vị trí, vai trò, phương hướng và mục tiêu phát triển của nhà trường từ đó xác định nghĩa vụ, bổn phận và trách nhiệm của bản thân trong việc đóng góp vào sự phát triển chung của nhà trường.

- Việc phân công, điều động bớt một số giảng viên kiêm chức về các đơn vị khoa, bộ môn trực tiếp làm công tác giảng dạy còn chưa mạnh dạn, lúng túng chưa làm được.

### ***2.3.2.3. Thực trạng công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giảng viên***

- Công tác đào tạo, bồi dưỡng chưa được cụ thể hoá thành kế hoạch ngắn hạn, dài hạn trong kế hoạch tổng thể của nhà trường và của đơn vị khoa, bộ môn. Phần lớn lãnh đạo các đơn vị chưa thấy được nhu cầu cấp thiết phải nâng cao trình độ cho đội ngũ giảng viên của mình, việc lựa chọn, bố trí sắp xếp giảng viên đi học tập, bồi dưỡng chưa hợp lý, thoả đáng gây tâm lý không tốt và làm dập tắt nhu cầu được đào tạo, bồi dưỡng của giảng viên.

- Một số giảng viên đi học tập, bồi dưỡng chỉ nhằm thoả mãn sở thích cá nhân hoặc đáp ứng điều kiện cần và đủ đối với tiêu chuẩn ngạch giảng viên đại học, cao đẳng nên phần đầu trong quá trình học tập không cao, hiệu quả đạt chỉ ở mức trung bình.

- Do chưa có chế độ chính sách đãi ngộ thoả đáng, điều kiện nguồn kinh phí từ ngân sách nhà nước chi cho công tác đào tạo, bồi dưỡng còn hạn

hẹp, tiềm lực tài chính của cá nhân không đảm bảo nên tỷ lệ giảng viên đi học tập nâng cao trình độ rất thấp. Mặt khác do tình trạng thiếu giảng viên nên họ phải dạy vượt định mức quá nhiều giờ không có thời gian đi học.

Để khắc phục những hạn chế trên và tạo được sự chuyển biến mạnh mẽ trong đội ngũ giảng viên của nhà trường, các cấp lãnh đạo cần làm cho mỗi giảng viên trong nhà trường nhận thức đầy đủ về vai trò, trách nhiệm của mình trước yêu cầu và nhiệm vụ mới, chuẩn bị về mặt tư tưởng, tạo ra ý chí hành động nhất quán trong toàn thể đội ngũ để thực hiện mục tiêu chung là xây dựng và phát triển nhà trường. Vấn đề đào tạo, bồi dưỡng và đào tạo lại phải được quy hoạch một cách hợp lý, khoa học theo hướng chuẩn hoá, đồng bộ và cân đối giữa các đơn vị khoa, bộ môn, nhà trường cần xác định đúng mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn, trung hạn và dài hạn trên cơ sở đề án phát triển của nhà trường thì việc đào tạo, bồi dưỡng mới đạt hiệu quả thiết thực.

#### ***2.3.2.4. Một số điểm hạn chế khác***

- Tinh thần trách nhiệm, ý thức tổ chức kỷ luật của một bộ phận giảng viên còn yếu, phong cách làm việc chậm đổi mới; tinh thần phục vụ, nhiệt huyết chưa cao.

- Cơ chế quản lý giáo dục còn nhiều hạn chế. Việc quản lý nhà nước về giáo dục đại học còn bất cập, cơ chế quản lý, sử dụng, chế độ chính sách đối với giảng viên chưa tạo được động lực khuyến khích đội ngũ giảng viên đề cao trách nhiệm, phấn đấu rèn luyện nâng cao phẩm chất đạo đức, năng lực công tác.

## Tiểu kết chương 2

Qua khảo sát, phân tích, đánh giá thực trạng công tác quản lý đội ngũ giảng viên ở Đại học Điều dưỡng Nam Định, tôi nhận thấy trong những năm qua công tác này đã được các cấp lãnh đạo và nhà trường quan tâm thực hiện. Trong đó mặt mạnh là nhìn chung đội ngũ giáo viên của nhà trường đã có sự phát triển đáng kể về số lượng, nhà trường đã chú trọng đẩy mạnh công tác đào tạo, đào tạo lại nâng cao trình độ, bồi dưỡng cập nhật nghiệp vụ và đổi mới phương pháp giảng dạy cho đội ngũ giảng viên. Nhờ đó trình độ, năng lực của đội ngũ giảng viên ngày càng được nâng lên, chất lượng đội ngũ cơ bản đáp ứng được yêu cầu.

Tuy nhiên, so với yêu cầu hiện tại của nhà trường và yêu cầu đổi mới đối với giáo dục đại học, công tác quản lý đội ngũ giảng viên của trường còn có một số hạn chế và yếu kém, bất cập. Việc nâng cao nhận thức cho các thành viên trong nhà trường đã được chú ý, nhưng chưa được toàn diện, sâu sắc. Công tác quy hoạch tuy đã chú ý nhưng chưa gắn chặt với dự báo, chưa có quy hoạch trong dài hạn. Việc tuyển dụng, bố trí, sử dụng đội ngũ giảng viên theo đúng quy trình nhưng chưa theo kế hoạch chung của nhà trường mà còn phụ thuộc theo nhu cầu tạm thời. Công tác đào tạo, đào tạo lại, bồi dưỡng đội ngũ mới đạt mức trung bình chưa đạt mức cao, công tác kiểm tra đánh giá còn mang tính hình thức, đối phó. Thực hiện tương đối tốt chế độ chính sách đối với đội ngũ giảng viên tuy nhiên vẫn đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của đội ngũ, chưa có được cơ chế, chính sách thực sự là động lực khuyến khích đội ngũ giáo viên tham gia NCS và thu hút đối với giảng viên giỏi, có trình độ cao về làm việc tại trường. Chưa có kế hoạch, tiêu chuẩn và đầu tư đúng mức đối với đội ngũ giảng viên đầu đàn. Để khắc phục được những hạn chế, những yếu kém và phát huy những mặt mạnh đã có, cần phải có các biện pháp phù hợp để nâng cao công tác quản lý, nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên, góp phần nâng cao chất lượng nhà trường.

### **Chương 3**

## **CÁC BIỆN PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIÁNG VIÊN**

### **TRƯỜNG ĐẠI HỌC ĐIỀU DƯỠNG NAM ĐỊNH**

#### **3.1. Quan điểm và mục tiêu xây dựng các biện pháp**

##### **3.1.1. Quan điểm xây dựng các biện pháp**

- Nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục là đội ngũ cán bộ đồng đạo nhất, có vai trò quan trọng hàng đầu trong sự nghiệp nâng cao dân trí, xây dựng con người, đào tạo nguồn nhân lực cho đất nước. Nhà nước ta tôn vinh nhà giáo, coi trọng nghề dạy học.

- Quản lý phát triển đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục là nhiệm vụ của các cấp uỷ đảng và chính quyền, coi đó là một bộ phận quan trọng trong công tác cán bộ của Đảng và Nhà nước.

- Quản lý phát triển đội ngũ giảng viên mà trọng tâm là nâng cao chất lượng trên cơ sở số lượng và cơ cấu hợp lý phải chú ý đến tính đồng bộ, toàn diện, đồng thời phải có trọng tâm, trọng điểm, nhằm đáp ứng nhu cầu vừa tăng quy mô vừa nâng cao chất lượng và hiệu quả giáo dục.

- Quản lý phát triển đội ngũ giảng viên phải dựa trên nền tảng của việc tuyển dụng đúng và sử dụng hợp lý đội ngũ giáo viên hiện có.

- Việc Quản lý phát triển đội ngũ giảng viên phải kết hợp được giữa nội lực và ngoại lực; phải đổi mới chương trình đào tạo và bồi dưỡng giảng viên, chú trọng việc rèn luyện, giữ gìn và nâng cao phẩm chất đạo đức đội ngũ; phải đổi mới hệ thống tổ chức bộ máy cán bộ, có cơ chế chính sách hợp lý; đảm bảo thực hiện chủ trương xã hội hoá sự nghiệp giáo dục.

- Chuẩn hoá đội ngũ về các mặt: Vững vàng về chính trị; gương mẫu về đạo đức; trong sạch về lối sống; có trí tuệ, kiến thức và năng lực hoạt động thực tiễn; gắn bó với nhân dân.



- Quản lý phát triển đội ngũ giáo viên phải xuất phát từ yêu cầu thực tiễn, gắn liền với nhiệm vụ chính trị của nhà trường nhưng đồng thời cũng phải mang những nét đặc thù của trường Đại học Điện lực.

### ***3.1.2. Mục tiêu quản lý phát triển đội ngũ giảng viên của Đại học Điện lực tỉnh Nam Định đến năm 2020***

#### ***3.1.2.1. Về cơ cấu***

- Đội ngũ giảng viên phải có một cơ cấu hợp lý. Đó là sự phù hợp về trình độ học vấn, đảm bảo sự cân đối về giảng viên giữa các khoa, bộ môn trong nhà trường về mặt nhân sự cũng như về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ.

- Đảm bảo sự cân đối giữa nam và nữ trong đội ngũ giảng viên, ngoài ra phải đảm bảo phát huy được tối đa đặc điểm thế mạnh riêng của cả giới nam, giới nữ trong công tác giảng dạy, nghiên cứu khoa học và các hoạt động khác của nhà trường.

- Đảm bảo sự cân đối về độ tuổi giữa các thế hệ trong đội ngũ giảng viên cũng như cán bộ quản lý nhà trường để có sự kết hợp tốt và phát huy thế mạnh của từng độ tuổi, đồng thời phải có kế hoạch đào tạo bồi dưỡng lực lượng trẻ kế cận để trẻ hoá đội ngũ.

#### ***3.1.2.2. Về số lượng***

- Đội ngũ giáo viên đòi hỏi phải có số lượng hợp lý. Tính hợp lý biểu hiện ở sự tinh giản tới mức tối ưu, bộ máy gọn nhẹ nhưng vẫn hoạt động có hiệu quả. Tính hợp lý về số lượng còn biểu hiện ở sự cân đối và phù hợp với yêu cầu công việc, với điều kiện tài lực, vật lực hiện có. Để có một số lượng hợp lý đòi hỏi mỗi cá nhân phải phát huy hết năng lực của mình, đảm đương tốt công việc được giao.

- Trong điều kiện thiếu giảng viên như hiện nay, nhà trường phải có giải pháp từng bước tạo nguồn để bổ sung số lượng giảng viên, đặc biệt là giảng viên đầu đàn. Việc tạo nguồn phải được tiến hành bằng nhiều con

đường như: Tuyển dụng sinh viên khá, giỏi, có chính sách hợp lý thu hút giảng viên giỏi, trình độ cao từ các trường khác về công tác tại trường, chính sách đãi ngộ, khuyến khích giảng viên đi học tập, nâng cao trình độ.

- Dự kiến trong những năm tới nhà trường tiếp tục mở rộng ngành nghề đào tạo, quy mô đào tạo hàng năm dự kiến đến năm 2020 là 13.500 HSSV thì số lượng giảng viên cần có khoảng 750 người.

### **3.1.2.3. Về chất lượng**

Chất lượng đội ngũ giảng viên được tạo nên bởi nhiều nhân tố, bao gồm trình độ chuyên môn, trình độ lý luận, phẩm chất chính trị... Chất lượng đội ngũ giảng viên không phải là phép cộng đơn thuần chất lượng của từng giáo viên, mà nó là sự tổng hợp chất lượng của cả đội ngũ.

- Phải xây dựng được một đội ngũ giảng viên vừa hồng, vừa chuyên. Trong xu thế hội nhập, toàn cầu hoá và sự phát triển của thế kỷ XXI, yếu tố con người là rất quan trọng. Giảng viên phải có lập trường tư tưởng vững vàng, kiên định. Trung thành với lý tưởng cách mạng, với chủ nghĩa Mác - Lê nin và tư tưởng Hồ Chí Minh.

- Cần phải đào tạo được một đội ngũ giảng viên có sức khoẻ, có trí tuệ cao, có đức tính khiêm tốn, có tinh thần học hỏi, cầu tiến và sẵn sàng giúp đỡ đồng nghiệp, có ý thức tổ chức kỷ luật, tôn trọng và chấp hành sự phân công điều động của tổ chức.

- Đội ngũ giảng viên cần phải được quan tâm đầu tư bồi dưỡng để không ngừng nâng cao về phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống, về chuyên môn nghiệp vụ, từ đó có thể xây dựng được một đội ngũ giảng viên có bản lĩnh chính trị vững vàng, có lối sống trong sáng, có lương tâm nghề nghiệp, có nghiệp vụ sư phạm, có chuyên môn, am hiểu thực tế, luôn luôn năng động sáng tạo trong tìm tòi khám phá tri thức khoa học và là tấm gương sáng cho HSSV noi theo.

- Mục tiêu xây dựng và phát triển đội ngũ giảng viên của Đại học Điều Dưỡng tỉnh Nam Định trong giai đoạn tới phải đáp ứng được các yêu cầu về chuyên môn, nghiệp vụ như sau:

+ Phải vững vàng về kiến thức chuyên môn, có uy tín cao trong chuyên môn.

+ Có kinh nghiệm nghề nghiệp thành thạo, có trình độ nghiệp vụ sư phạm tinh thông.

+ Có năng lực sư phạm vững vàng, thể hiện ở kỹ năng dạy học, kỹ năng giáo dục và rèn luyện HSSV.

+ Có năng lực sử dụng các phương tiện dạy học hiện đại.

+ Có kỹ năng tự học, tự nghiên cứu.

+ Có trình độ Tin học và ngoại ngữ trình độ C trở lên, có khả năng sử dụng phục vụ công tác giảng dạy và nghiên cứu khoa học.

+ Có khả năng ứng xử linh hoạt các tình huống sư phạm, đồng thời là người hướng dẫn, điều khiển các hoạt động của HSSV.

- Phần đầu đến năm 2020, dự kiến đội ngũ giảng viên của Đại học Điều Dưỡng tỉnh Nam Định có khoảng 750 giảng viên đạt yêu cầu, và cơ cấu đội ngũ giảng viên là 60% thạc sỹ và 35% tiến sỹ.

+ Có ít nhất 50% cán bộ, giảng viên giảng dạy trực tiếp được bằng tiếng Anh cho người học, sử dụng được trong giao tiếp và ứng dụng trong giảng dạy và nghiên cứu.

+ 100% giáo viên tham gia các chương trình bồi dưỡng thường xuyên và 100% giáo viên đạt loại khá, giỏi về chuyên môn.

### **3.2. Các biện pháp quản lý phát triển đội ngũ giảng viên của Đại học Điều Dưỡng tỉnh Nam Định**

#### ***3.2.1. Biện pháp 1: Nâng cao nhận thức chính trị, tư tưởng, đạo đức nghề nghiệp cho giảng viên và cán bộ quản lý***

### **3.2.1.1. Mục tiêu**

- Nhằm nâng cao nhận thức cho đội ngũ giảng viên về chủ nghĩa Mác-Lê nin, tư tưởng Hồ Chí Minh, đường lối, quan điểm, chủ trương, chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước.

- Nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ cho giảng viên theo hướng cập nhật, hiện đại hoá, phù hợp với thực tiễn giáo dục Việt Nam để đáp ứng các yêu cầu đổi mới Giáo dục.

### **3.2.1.2. Nội dung**

Tăng cường và nâng cao chất lượng công tác giáo dục chính trị tư tưởng, rèn luyện phẩm chất, đạo đức nghề nghiệp, tư cách, tác phong nhà giáo qua những nội dung cụ thể như sau:

- Một số vấn đề của chủ nghĩa Mác-Lê nin và tư tưởng Hồ Chí Minh; các nghị quyết của Đảng, Quốc hội, các văn bản về đường lối chính sách của Nhà nước và của ngành; nhiệm vụ và kế hoạch giáo dục - đào tạo năm học mới; tình hình kinh tế, chính trị xã hội, ở trong nước và quốc tế.

- Thường xuyên cập nhật các vấn đề mới về chuyên môn, nghiệp vụ, sử dụng các phương tiện hiện đại hỗ trợ giảng dạy nhằm đổi mới phương pháp dạy học theo hướng hiện đại.

### **3.2.1.3. Phương hướng thực hiện**

- Tăng cường giáo dục chính trị, tư tưởng, đạo đức nghề nghiệp cho giảng viên. Tổ chức học tập, nghe phổ biến về các chỉ thị, nghị quyết của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước phù hợp đến toàn thể đội ngũ giảng viên, góp phần nâng cao vai trò lãnh đạo và sức chiến đấu của từng đảng viên là các nhà giáo, các cán bộ viên chức của nhà trường. Có như vậy, từng thành viên trong nhà trường sẽ nâng cao trách nhiệm cá nhân, giữ gìn phẩm chất chính trị, tư tưởng, đạo đức nghề nghiệp, lối sống và chấp hành nguyên tắc tập trung dân chủ, từ đó họ sẽ nỗ lực phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ được

giao, góp phần thiết thực để xây dựng và nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục.

- Xây dựng Đảng bộ trong sạch vững mạnh, củng cố và nêu cao vai trò lãnh đạo của tổ chức Đảng và hoạt động của các đoàn thể trong nhà trường, góp phần củng cố sự đoàn kết trong cơ sở Đảng, tăng cường mối liên hệ giữa Đảng với quần chúng.

- Tổ chức tốt phong trào thi đua trong đội ngũ giảng viên, kiên quyết đấu tranh ngăn chặn các hiện tượng tiêu cực xảy ra trong trường, phát hiện và xử lý nghiêm những cán bộ, giảng viên có hành vi tiêu cực.

- Tổ chức tốt các đợt sinh hoạt chính trị nhân các ngày lễ lớn, các ngày kỷ niệm 3/2, ngày 8/3, ngày 26/3, ngày 20/11... cho toàn thể giảng viên, cán bộ và HSSV trong nhà trường với nội dung và hình thức giáo dục phong phú. Làm tốt công tác giáo dục truyền thống, giáo dục đạo đức, nhân cách nhà giáo.

#### **3.2.1.4. Điều kiện thực hiện**

- Đảng uỷ và Ban Giám đốc Học viện phải thường xuyên quan tâm đến công tác này, đồng thời phải tạo điều kiện về thời gian, về tài liệu và kinh phí để tổ chức các lớp học chính trị và các hoạt động khác như: báo cáo thời sự, hội thảo theo chuyên đề, thi tìm hiểu về Đảng, về pháp luật, học tập và làm theo tấm gương đạo đức Hồ Chí Minh.

- Mỗi giảng viên và cán bộ phải có ý thức tự giác tích cực rèn luyện về phẩm chất đạo đức, về lối sống, tác phong, về chuyên môn, nghiệp vụ, đội ngũ cán bộ lãnh đạo quản lý và giảng viên là Đảng viên phải thực sự gương mẫu về mọi mặt.

- Đảng uỷ và các chi bộ trong nhà trường phải tích cực và thực hiện tốt công tác giáo dục, bồi dưỡng quần chúng và phát triển Đảng viên, đặc biệt phải quan tâm đến lực lượng giảng viên trẻ. Tổ chức Đoàn Thanh niên Cộng sản Hồ Chí Minh và các tổ chức công đoàn nhà trường cần làm tốt công tác

giáo dục chính trị tư tưởng và khuyến khích họ thực hiện tốt các phong trào thi đua trong nhà trường, đồng thời lựa chọn, giới thiệu những đoàn viên ưu tú cho Đảng.

### **3.2.2. Biện pháp 2: Lập quy hoạch, kế hoạch xây dựng và phát triển đội ngũ giảng viên phù hợp với từng giai đoạn phát triển của nhà trường**

#### **3.2.2.1. Mục tiêu**

Giải pháp này giúp cho sự phát triển đội ngũ giảng viên có được số lượng và cơ cấu hợp lý, phù hợp với từng giai đoạn phát triển của nhà trường.

Trên cơ sở quy mô đào tạo đã được Bộ GD&ĐT giao, dựa vào quy chế hoạt động của trường đại học, lãnh đạo nhà trường cần lập quy hoạch đội ngũ giảng viên; công tác quy hoạch đội ngũ giảng viên phải đạt được mục tiêu:

+ Đảm bảo cân đối số lượng giảng viên giữa các khoa, bộ môn. Phần đầu đến năm 2020 có từ 100% giảng viên trở lên đạt yêu cầu.

+ Có dự báo về số giảng viên đến tuổi nghỉ hưu để chuẩn bị đội ngũ giảng viên thay thế, tránh tình trạng thiếu hụt giảng viên cục bộ ở một số khoa, bộ môn.

#### **3.2.2.2. Nội dung**

- Quy hoạch được hiểu theo nghĩa chung nhất chính là sự cụ thể hoá chiến lược ở mức độ toàn hệ thống. Đó là sự hoạch định, bố trí sắp xếp một vấn đề nào đó theo một trình tự hợp lý, được thực hiện trong một khoảng không gian, thời gian nhất định, làm cơ sở cho việc xác lập kế hoạch, dự án. Lập quy hoạch là một bộ phận quan trọng của công tác kế hoạch hoá trong quản lý giáo dục.

- Hội nghị Trung ương 3 khoá VIII đã khẳng định: "Quy hoạch cán bộ là một nội dung trọng yếu của công tác cán bộ, đảm bảo cho công tác cán bộ đi vào nền nếp, chủ động, có tầm nhìn xa, đáp ứng được nhiệm vụ trước mắt và lâu dài " [15,tr.9]

- Quy hoạch đội ngũ giảng viên là quá trình phát hiện tạo nguồn để bồi dưỡng, nâng cao tính kế thừa, liên tục và phát triển của đội ngũ. Trong công tác quy hoạch phải coi trọng việc tạo nguồn giảng viên, chọn giảng viên tạo nguồn phải đáp ứng được các tiêu chuẩn chung, phải đúng người, đúng việc và đúng vị trí và tài năng. Phải khai thác hết tiềm năng của đội ngũ hiện có đồng thời phải mở rộng phạm vi tạo nguồn ra ngoài đơn vị, tổ chức. Trong thời kì CNH-HĐH, công tác quy hoạch đội ngũ giảng viên cần đáp ứng yêu cầu của tình hình mới, phải chủ động, có tầm nhìn xa, trông rộng, thực hiện có bài bản.

- Quy hoạch đội ngũ giảng viên không phải là sự bất biến mà là sự vận động không ngừng, thường xuyên được bổ sung, thay thế, điều chỉnh để luôn chủ động, đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của công cuộc đổi mới giáo dục và đào tạo. Trong công tác quy hoạch cần tránh chủ nghĩa cá nhân hẹp hòi, bè phái, cơ hội hoặc có quan điểm không rõ ràng, dễ dãi, không đảm bảo tiêu chuẩn.

- Liên quan chặt chẽ đến công tác quy hoạch đội ngũ giảng viên là việc định biên. Định biên là xác định số lượng, chất lượng, cơ cấu nhân sự trong một tổ chức, sắp xếp con người vào những vị trí cụ thể trong cơ cấu tổ chức, trên cơ sở phân tích công việc sao cho đảm bảo hoàn thành nhiệm vụ, mục tiêu của tổ chức trong cả hiện tại và tương lai. Định biên là một công việc thường xuyên của công tác tổ chức cán bộ nói chung và công tác quy hoạch đội ngũ giảng viên nói riêng. Trước khi bắt đầu năm học mới cần phải xác định biên chế cho năm học đó. Cơ sở của việc xác định biên chế là theo khối lượng công việc giáo dục từ đó xác định nhu cầu nhân lực, tổ chức việc tuyển chọn, đào tạo bồi dưỡng sau đó bố trí sắp xếp biên chế.

- Quy hoạch đội ngũ giảng viên phải xuất phát từ nhiệm vụ chính trị của nhà trường, trên cơ sở phân tích đánh giá thực trạng đội ngũ giảng viên

hiện có, dự kiến khả năng phát triển của họ và tính đến khả năng nguồn bổ sung từ bên ngoài. Quy hoạch tổng thể đội ngũ giảng viên cần làm rõ số lượng, yêu cầu trình độ học vấn, cơ cấu chuyên môn của từng chuyên ngành đào tạo làm cơ sở để lập kế hoạch tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng giảng viên phù hợp với từng giai đoạn phát triển của nhà trường.

### 3.2.2.3. Phương hướng thực hiện

Đối với Đại học Điều Dưỡng tỉnh Nam Định hiện nay, muốn làm tốt công tác quy hoạch đội ngũ giảng viên cần làm tốt những vấn đề sau:

Đánh giá được thực trạng đội ngũ giảng viên: Về mức độ hoàn thành nhiệm vụ, chất lượng và hiệu quả công việc, trình độ và hướng phát triển, những kinh nghiệm nghề nghiệp... so với mục tiêu, kế hoạch hay những chuẩn mực đã được xác lập; chú trọng đánh giá đúng mức tình hình tư tưởng, về phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống, tác phong. Việc đánh giá phải đảm bảo dân chủ, khách quan.

Việc phát triển đội ngũ giảng viên sẽ thực hiện dựa vào quy hoạch tổng thể và sứ mạng của Đại học Điều Dưỡng tỉnh Nam Định. Cần xác định nhu cầu đội ngũ giảng viên phù hợp với quy mô đào tạo của trường. Hiện nay Đại học Điều Dưỡng tỉnh Nam Định dự kiến quy mô tuyển sinh đến năm 2020.

**Bảng 3.1: Dự kiến quy mô tuyển sinh của trường giai đoạn 2015 - 2020**

Hệ đào tạo	Năm 2015	Năm 2020
Đại học chính quy	7500	8500
Đại học không chính quy	1000	800
Cao đẳng chính qui	960	720
Trung học chính quy	750	750
Cao học	675	750
Nghiên cứu sinh	150	200
Đại học bằng thứ hai	240	240
Liên thông lên đại học	1300	1300
Liên thông lên cao đẳng	240	240
<b>Cộng</b>	<b>12.815</b>	<b>13.500</b>



\* Quy mô đào tạo dài hạn:

Đến năm 2015: 12.815 học sinh, sinh viên

Đến năm 2020: 13.500 học sinh, sinh viên

Để đáp ứng yêu cầu đào tạo, kế hoạch xây dựng đội ngũ giảng viên và giảng viên kiêm nhiệm của trường đến năm 2020 phải căn cứ vào định biên của Nhà nước đối với trường Đại học, Cao đẳng, Trung cấp chuyên nghiệp, trường dạy nghề. Căn cứ vào chế độ công tác giáo viên, giảng viên và các chế độ chính sách liên quan khác; căn cứ vào quy mô đào tạo của trường để dự báo nhu cầu số lượng và trình độ đội ngũ giảng viên thể hiện ở bảng 3.2

**Bảng 3.2: Dự báo phát triển số lượng, trình độ đội ngũ giảng viên và giảng viên kiêm nhiệm của Đại học Điều Dưỡng tỉnh Nam Định đến năm 2020**

Số lượng giảng viên và giảng viên kiêm nhiệm, trình độ	Năm 2015	Năm 2020
1. Giảng viên và cán bộ quản lý kiêm giảng dạy	712	750
2. Trình độ chuyên môn		
- PGS, Tiến sỹ	249	262
- Thạc sỹ	427	450
- Đại học	36	38

Để đạt được tỷ lệ theo quy hoạch trên, Đại học Điều Dưỡng tỉnh Nam Định phải thực hiện đồng bộ các giải pháp, một mặt nhà trường sẽ đẩy mạnh công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cho đội ngũ giảng viên, mặt khác cần phải tiếp tục chăm lo kiện toàn cơ cấu tổ chức bộ máy của nhà trường sao cho ngày càng hoàn thiện, hợp lý, đảm bảo gọn nhẹ, tạo sức mạnh đồng bộ và làm việc có hiệu quả; đồng thời phải xây dựng chính sách tuyển dụng thu hút sinh viên giỏi, giảng viên giỏi, có học hàm, học vị cao về công tác tại trường.

#### **3.2.2.4. Điều kiện thực hiện**

- Qua thực tiễn giảng dạy, hàng năm đánh giá, phân loại giảng viên một cách khách quan, chính xác, lựa chọn những giảng viên có đủ phẩm chất, năng lực chuyên môn cử đi đào tạo nâng cao trình độ. Trên cơ sở quy mô phát triển của nhà trường, đào tạo theo nhu cầu tăng cường giảng viên đầu đàn ở các khoa, bộ môn để có thể đáp ứng cho việc giảng dạy các môn chuyên ngành.

- Học viện tích cực tạo điều kiện hỗ trợ giảng viên đi học tập nâng cao trình độ về chuyên môn nghiệp vụ.

- Trong quá trình tuyển chọn giáo viên, chú ý tới cơ cấu giới tính, cơ cấu độ tuổi và trình độ chuyên môn, nghiệp vụ.

#### **3.2.3. Biện pháp 3: Sử dụng hợp lý đội ngũ giảng viên hiện có, chú trọng việc bổ sung và tuyển chọn giảng viên mới, tạo cơ chế, chính sách hợp lý thu hút giảng viên giỏi, trình độ cao về công tác tại Học viện**

##### **3.2.3.1. Mục tiêu**

\* *Sử dụng hợp lý đội ngũ giảng viên hiện có nhằm phát huy tối đa sức mạnh nội lực, nâng cao trình độ mọi mặt cho đội ngũ giảng viên trong nhà trường. Cụ thể:*

- Việc phân công công tác phải đảm bảo phù hợp và phát huy được hết tiềm năng, năng lực, phát huy được điểm mạnh, khắc phục được điểm yếu của từng giảng viên.

- Giảng viên được giảng dạy đúng chuyên môn được đào tạo, đảm bảo thời gian định mức Nhà nước quy định. Thực hiện đúng chế độ, chính sách đối với giảng viên dạy vượt định mức.

\* *Chú trọng việc bổ sung và tuyển chọn giảng viên mới, tạo cơ chế, chính sách hợp lý thu hút giảng viên giỏi, trình độ cao về công tác tại trường nhằm:*

- Nhanh chóng giải quyết được sự thiếu hụt về mặt số lượng và góp phần vào việc nâng cao chất lượng đội ngũ, nhằm khai thác có hiệu quả và thu hút ngoại lực, tạo ra sự cân đối về cơ cấu, làm giảm độ tuổi trung bình, góp phần tạo nên sự ổn định lâu dài của đội ngũ giảng viên.

- Cụ thể, trong những năm tới nhà trường cần tuyển chọn đủ số lượng giảng viên theo đúng chỉ tiêu biên chế, đồng thời đảm bảo về chất lượng chuyên môn và phẩm chất đạo đức. Tiêu chuẩn đặt ra đối với giảng viên được tuyển dụng là:

+ Là sinh viên tốt nghiệp đạt loại khá, giỏi ở các trường đại học, các học viện, ưu tiên các ứng viên có trình độ từ thạc sỹ trở lên có chuyên môn phù hợp với ngành nghề đào tạo của nhà trường.

+ Có phẩm chất, tư cách đạo đức tốt.

+ Có sức khoẻ để đáp ứng được yêu cầu công tác.

### **3.2.3.2. Nội dung**

*\* Sử dụng hợp lý đội ngũ giảng viên hiện có gồm những nội dung như sau:*

- Căn cứ vào tình hình, nhiệm vụ và kế hoạch năm học, trên cơ sở số lớp, số giảng viên hiện có của nhà trường; căn cứ vào năng lực của từng giảng viên, sự đánh giá giảng viên, bố trí đúng người, đúng việc, đúng chuyên môn, đúng sở trường, đảm bảo tính liên tục, tính kế thừa.

- Việc bố trí, sử dụng và sàng lọc đội ngũ giảng viên cần phải tiến hành công khai dân chủ theo đúng luật lao động, tránh cách làm tùy tiện, áp đặt, có sự lưu ý tới tâm tư nguyện vọng và hoàn cảnh của mỗi giảng viên nhằm tạo động lực thúc đẩy đội ngũ giảng viên nói chung và từng giảng viên tích cực phấn đấu vươn lên hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

- Việc phân công công tác của đội ngũ giảng viên trong nhà trường bao gồm những nội dung sau:

+ Phân công giảng dạy dựa trên cơ sở đảm bảo sự đồng đều về trình độ, năng lực của giảng viên phù hợp với ngành nghề đào tạo.

+ Phân công công tác kiêm nhiệm (công tác Chi bộ, Đoàn Thanh niên, Công đoàn,...): Cần chú ý tới năng lực, sở trường cá nhân, điều kiện thời gian, định mức lao động của giảng viên làm công tác kiêm nhiệm. Tùy thuộc từng loại công việc mà phân công giảng viên cho phù hợp. Ví dụ, đội ngũ giảng viên trẻ có nhiều ưu thế khi tham gia công tác Đoàn thanh niên, câu lạc bộ, thể thao, văn nghệ, đối tượng này có lòng nhiệt tình, sự năng động, sáng tạo của tuổi trẻ. Giảng viên nữ hoặc giảng viên lớn tuổi có uy tín cao, có năng lực tổ chức và sự cẩn thận, chu đáo trong công việc, có thể bố trí làm công tác Công đoàn... Hiện nay, theo định hướng của cấp ủy Đảng nên nhất thể hoá giữa công tác của chính quyền và của các đoàn thể để thuận lợi cho công tác lãnh đạo, chỉ đạo. Mặt khác, người quản lý đơn vị cần phải đảm bảo tốt chế độ chính sách đối với giảng viên làm công tác kiêm nhiệm, có như vậy mới động viên, khuyến khích giảng viên đầu tư thời gian, công sức hoàn thành tốt công việc được giao.

*\* Chú trọng bổ sung và tuyển chọn giảng viên mới, tạo cơ chế, chính sách hợp lý thu hút giảng viên giỏi, trình độ cao về công tác tại trường:*

- Thực hiện chế độ dân chủ, công khai trong tuyển chọn giảng viên, xây dựng và thực hiện quy trình tuyển chọn một cách chặt chẽ, đảm bảo chọn đúng người có đủ tiêu chuẩn, đáp ứng được yêu cầu đổi mới của giáo dục.

- Căn cứ vào chỉ tiêu biên chế được giao hàng năm và số lượng giảng viên hiện có của từng khoa, bộ môn để xác định số lượng giảng viên cần bổ sung cho các khoa, bộ môn. Ngoài ra cần xác định nguồn tuyển chọn:

+ Sinh viên khá, giỏi tốt nghiệp các trường đại học, các học viện,...

+ Giáo viên giỏi từ các trường Đại học, cao đẳng khác, đạt được các tiêu chí tuyển chọn.

- Có chế độ thu hút ban đầu thoả đáng, hỗ trợ nhà ở cho sinh viên khá, giỏi được tuyển dụng. Xây dựng và ban hành chế độ khuyến khích thoả đáng cho giảng viên giỏi, trình độ cao về công tác tại trường. Có chính sách đãi ngộ đối với giảng viên có đề tài nghiên cứu khoa học áp dụng trong ngành.

### **3.2.3.3. Phương hướng thực hiện**

- Lập bảng kế hoạch đào tạo cho từng năm học trong toàn Nhà trường, tính số tiết cần thiết cho từng môn học trong từng học kỳ, từng công việc kiêm nhiệm.

- Các khoa, bộ môn căn cứ vào kế hoạch đào tạo của nhà trường tiến hành lập kế hoạch chuyên môn và dự kiến phân công công tác theo những nguyên tắc đã được thống nhất chung trong nhà trường, có sự lưu ý tới nguyện vọng của cá nhân giảng viên.

- Ban Giám hiệu, phòng Đào tạo, phòng Tổ chức cán bộ và các Trưởng khoa, bộ môn tiến hành họp, điều chỉnh và thống nhất kế hoạch giảng dạy, việc phân công công tác đảm bảo sự cân đối, phù hợp với các mục tiêu đã đề ra, thực hiện đúng các chính sách của Nhà nước về định mức lao động.

- Làm tốt công tác tư tưởng cho những trường hợp giảng viên còn chưa thoả mái với việc bố trí, sử dụng giảng viên của nhà trường.

- Thông báo rộng rãi, công khai thông tin về nhu cầu tuyển dụng giáo viên của trường cũng như các điều kiện cần có của người dự tuyển.

- Thành lập Hội đồng tuyển dụng, bao gồm: Ban Giám hiệu, phòng Tổ chức Cán bộ, Trưởng các khoa, bộ môn. Sau đó tiếp nhận hồ sơ, kiểm tra, tìm hiểu các thông tin cần thiết đối với người dự tuyển. Tổ chức thi tuyển cả lý thuyết và thực hành. Đánh giá khách quan và nhanh chóng hoàn tất các thủ tục để các cấp có thẩm quyền ra quyết định thuyên chuyển hay tiếp nhận. Hội đồng xét tuyển phải thật sự khách quan, thẩm định, đánh giá trình độ của người dự tuyển một cách chính xác, đặt lợi ích và nhu cầu của nhà trường lên trên hết.

#### **3.2.3.4. Điều kiện thực hiện**

- Phải có quan điểm thống nhất trong Đảng uỷ, Ban Giám hiệu và toàn thể Hội đồng tuyển dụng đối với việc phân công, điều chuyển, bố trí sử dụng đội ngũ giảng viên.

- Phải có sự nhận định, đánh giá chính xác về năng lực, khả năng, ý thức trách nhiệm của từng giảng viên.

- Có chế độ chính sách cụ thể, rõ ràng và hợp lý đối với những trường hợp tham gia công tác kiêm nhiệm, thực hiện đúng chế độ, chính sách hiện hành.

- Đảm bảo đầy đủ điều kiện làm việc cho giáo viên.

- Có sự quan tâm, tạo điều kiện, tạo cơ chế, chính sách hợp lý thu hút giảng viên giỏi; trình độ cao, chế độ khen thưởng thành tích nghiên cứu khoa học, sáng kiến kinh nghiệm được áp dụng trong giảng dạy và nghiên cứu khoa học.

- Nhà trường phải tạo ra được sức hút đối với giáo viên có nhu cầu tuyển dụng, như: Đảm bảo về thu nhập hàng tháng với hệ số lương gấp 3 lần lương cơ bản; Đảm bảo về điều kiện, phương tiện và môi trường làm việc tốt nhất, được quan tâm bồi dưỡng, tạo điều kiện học tập nâng cao trình độ, đảm bảo về điều kiện phát triển tài năng và nhu cầu thăng tiến.

- Nhà trường phải có sự dự báo tương đối chính xác về số lượng giảng viên ứng với quy mô phát triển đào tạo của nhà trường trong những năm tới.

#### **3.2.4. Biện pháp 4: Tổ chức tốt công tác đào tạo, bồi dưỡng, khuyến khích giảng viên tự học, tự bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho giảng viên và cán bộ quản lý**

Trong công tác quản lý đội ngũ những người lao động, đặc biệt là đội ngũ giảng viên, thì công tác đào tạo, bồi dưỡng là vô cùng quan trọng. Nội dung đào tạo, bồi dưỡng phải toàn diện. Muốn có chất lượng và hiệu quả thì

nội dung đào tạo, bồi dưỡng phải cá biệt hoá với từng đối tượng. Phải khảo sát, đánh giá về phẩm chất, năng lực của từng giảng viên một cách khoa học để có nội dung đào tạo, bồi dưỡng thích ứng. Phải có chính sách quan điểm đúng đắn trong công tác đào tạo giảng viên giỏi để xây dựng đội ngũ cán bộ khoa học đầu đàn cho các khoa, bộ môn và chuẩn bị cán bộ kế cận cho các đơn vị quản lý của trường. Thực thi chính sách khách quan, công bằng vì lợi ích chung của nhà trường. Phải tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giảng viên một cách nghiêm túc, bền bỉ. Khi mọi công tác đã triển khai, thì người quản lý phải đặc biệt quan tâm đến việc chỉ đạo triển khai công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giảng viên. Có hai hình thức đào tạo, bồi dưỡng chủ yếu là ngay trong quá trình công tác và tách khỏi công tác một thời gian đi đào tạo, bồi dưỡng. Có rất nhiều cách khác nhau để thực hiện hai hình thức này.

Tuy nhiên việc đào tạo, bồi dưỡng có hiệu quả nhất là tự đào tạo và tự bồi dưỡng. Bồi dưỡng thêm người lao động biết rõ nhất họ cần gì, thiếu gì và yếu gì. Vì chỉ khi họ tự giác, có động cơ học tập, rèn luyện thì việc tự đào tạo, tự bồi dưỡng mới có hiệu quả và chất lượng sẽ cao. Chỉ có họ mới tự tìm được thời gian và các điều kiện học tập thích hợp nhất cho bản thân mình. Người quản lý cần khuyến khích và tôn vinh khen thưởng và giúp đỡ, tạo điều kiện và khuyến khích cho những giảng viên biết tự đào tạo, tự bồi dưỡng mình trong quá trình công tác một cách tự giác. Cách làm có hiệu quả nhất trong công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ là xây dựng được phong trào tự học rộng rãi, có mục tiêu rõ ràng, cụ thể với từng người, được quan tâm động viên, giúp đỡ một cách thiết thực.

Vấn đề động lực làm việc của giảng viên rất quan trọng đối với việc nâng cao chất lượng đội ngũ, chất lượng đào tạo. Vì vậy, nhà trường cần có giải pháp tạo động lực làm việc, động lực thu hút giảng viên, làm cho họ ngày

càng gắn bó với trường, với công việc giảng dạy và tích cực hơn với việc bồi dưỡng nâng cao trình độ năng lực.

Giảng viên được coi là đối tượng ưu tiên khi thực hiện các chế độ, chính sách của nhà nước (được hưởng phụ cấp trực tiếp giảng dạy, chỉ tiêu tuyển dụng trong chỉ tiêu chung, chế độ đào tạo, bồi dưỡng, khen thưởng, thi chuyển ngạch bậc...). Trên thực tế, vấn đề này đã được trường quan tâm nhưng mức độ thực hiện còn dè dặt, chưa tạo được động lực đủ mạnh để thúc đẩy giảng viên làm việc và học tập với năng suất và chất lượng cao hơn.

- Cải tiến những quy định của Nhà trường về chế độ hỗ trợ kinh phí cho giảng viên được cử đi đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ thạc sỹ, tiến sỹ. Hiện nay, giảng viên đi học để nâng cao trình độ là do họ nhận thức được yêu cầu và xu hướng nghề nghiệp, xu hướng của một xã hội học tập, cùng với trách nhiệm của người giảng viên. Trường cần phải cải tiến các quy định sao cho động viên được họ tự giác, nỗ lực và nâng cao trách nhiệm trong học tập và nghiên cứu.

- Động lực đối với giảng viên trong trường hiện nay chủ yếu mới được khai thác từ chế độ chính sách chung của nhà nước đối với tất cả giảng viên. Nhà trường cần có các quy định riêng có tính chất đặc thù, tạo ra một sự “đột phá” trong khâu chế độ chính sách để tạo động lực làm việc, học tập cho giảng viên của trường, thu hút giảng viên giỏi, có trình độ cao từ các trường khác về trường giảng dạy.

- Việc đánh giá đúng năng lực và phẩm chất của giảng viên cũng là một nguồn động lực tinh thần quan trọng cho sự rèn luyện, phấn đấu nâng cao trình độ của giảng viên, đáp ứng yêu cầu phát triển đào tạo của nhà trường.

#### **3.2.4.1. Mục tiêu**

Người giảng viên đại học cần chú ý rèn luyện không ngừng để nâng cao trình độ chuyên môn và nghiệp vụ của mình. Những kiến thức và kỹ năng



ngành nghiệp được đào tạo trong các trường đại học mới chỉ là điều kiện cần thiết của người giảng viên, còn để trở thành người giảng viên có năng lực thực sự được đồng nghiệp tôn trọng, HSSV tin yêu, thì đòi hỏi người giảng viên phải được bồi dưỡng để nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ, phương pháp giáo dục và rèn luyện HSSV, đáp ứng yêu cầu đổi mới phương pháp dạy học theo hướng hiện đại.

Mục tiêu của công tác đào tạo, bồi dưỡng, tự bồi dưỡng giảng viên là giải quyết được các mâu thuẫn cơ bản sau:

- Sự không tương ứng giữa yêu cầu đào tạo với các điều kiện cơ bản để thực hiện yêu cầu đó. Giải quyết tình hình này, trong xây dựng mục tiêu đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ giảng viên cần phải giúp họ cập nhật những kiến thức, kỹ năng mới của chuyên môn nghiệp vụ của khoa học và công nghệ, khoa học giáo dục, củng cố và phát triển tiềm lực khoa học cho họ để họ luôn thực hiện tốt nhiệm vụ giảng dạy, đáp ứng yêu cầu đào tạo trong giai đoạn mới.

- Sự thiếu đồng bộ giữa yêu cầu nâng cao chất lượng đào tạo với khả năng nghiên cứu khoa học của đội ngũ giảng viên. Biện pháp giải quyết mâu thuẫn này là gắn chặt công tác giảng dạy với nghiên cứu khoa học.

Muốn trở thành giảng viên giỏi, mỗi giảng viên phải thường xuyên học tập, phải biến quá trình bồi dưỡng thành quá trình tự bồi dưỡng. Phải coi mục tiêu dạy học là mục tiêu tự bồi dưỡng của mình, trước yêu cầu đổi mới phương pháp dạy học, người giảng viên cần bồi dưỡng để đáp ứng một số yêu cầu cơ bản sau:

- Có nhận thức mới về việc học: Bỏ lối suy nghĩ chỉ học một lần đạt trình độ là có thể hành nghề suốt đời, sang quan điểm tự giác học thường xuyên, học suốt đời.

- Có thái độ tích cực đối với việc bồi dưỡng và tự bồi dưỡng: Chủ động tìm cách học thích hợp, học suốt trong quá trình làm việc. Phương thức học phổ biến nhất là: tổ chức học theo chuyên đề; tăng cường dự giờ, thăm lớp; tổ chức trao đổi và viết sáng kiến cải tiến; tham gia nghiên cứu các đề tài khoa học của khoa, bộ môn trong trường.

- Có kỹ năng tự bồi dưỡng: Người giảng viên cần biết biến quá trình bồi dưỡng thành quá trình tự bồi dưỡng, xác định được mục tiêu, phân tích được hệ thống các kỹ năng tự bồi dưỡng, vận dụng được nguyên tắc tự bồi dưỡng vào thực tế giảng dạy và nghiên cứu khoa học.

Trong trường đại học thì công tác đào tạo, bồi dưỡng, tự bồi dưỡng của giảng viên nhằm đáp ứng được những mục tiêu cơ bản sau:

- Việc đào tạo, bồi dưỡng, tự bồi dưỡng phải thiết thực và phục vụ cho chính công tác giảng dạy và nghiên cứu khoa học của giảng viên hoặc những công việc mà họ sẽ đảm nhận sau này. Tránh tình trạng đào tạo, bồi dưỡng chỉ là hình thức hợp lý hoá về trình độ cao.

- Việc đào tạo, bồi dưỡng, tự bồi dưỡng phải góp phần nâng cao trình độ chung của đội ngũ giảng viên, nâng cao năng lực chuyên môn, khả năng nghiên cứu khoa học, khả năng sư phạm cũng như khả năng tham gia các hoạt động khác trong nhà trường.

- Góp phần giải quyết tình trạng thiếu giảng viên giỏi giảng dạy ở các môn chuyên ngành.

#### **3.2.4.2. Nội dung**

Công tác đào tạo, bồi dưỡng cần tập trung vào những nội dung cơ bản sau:

*\* Nội dung đào tạo:*

- Đào tạo nâng cao: Là đào tạo trình độ thạc sỹ, tiến sỹ về chuyên môn và nghiệp vụ quản lý giáo dục. Để đạt được mục tiêu đề ra tới năm 2020 đạt

tỷ lệ 60% giảng viên có trình độ thạc sỹ; 35% giảng viên có trình độ TS. Đối tượng lựa chọn chủ yếu là những giảng viên có năng lực, yên tâm công tác lâu dài tại trường, đặc biệt là số giảng viên trẻ giảng dạy ở các khoa chuyên ngành. Đại học Điều Dưỡng Nam Định chủ trương và động viên các giảng viên trẻ có độ tuổi dưới 35 tuổi khi đi đào tạo sau đại học phải cố gắng đào tạo ở nước ngoài.

*\* Nội dung bồi dưỡng*

Bồi dưỡng với mục đích nhằm nâng cao phẩm chất chính trị, đạo đức, năng lực giảng dạy và nghiên cứu khoa học,... cho đội ngũ giảng viên. Nội dung bồi dưỡng được thể hiện:

- Bồi dưỡng về phẩm chất chính trị, đạo đức cho đội ngũ giảng viên.

+ Bồi dưỡng phẩm chất của người công dân: có lập trường, tư tưởng vững vàng, tin tưởng vào đường lối lãnh đạo của Đảng và Nhà nước. Kiên định mục tiêu độc lập dân tộc và phấn đấu theo lý tưởng của chủ nghĩa xã hội.

+ Bồi dưỡng phẩm chất nhà giáo: Yêu nghề, quý trọng đồng nghiệp, đoàn kết, thương yêu giúp đỡ HSSV; sống giản dị, trong sáng, lành mạnh, nêu tấm gương nhà giáo ở mọi lúc, mọi nơi.

Việc bồi dưỡng phẩm chất chính trị, đạo đức cho đội ngũ giảng viên phải được tiến hành thường xuyên và phải có kế hoạch từ đầu năm.

- Bồi dưỡng nâng cao năng lực sư phạm:

Để hình thành và phát triển năng lực sư phạm, người giảng viên phải nắm được hệ thống tri thức, kỹ năng sư phạm và phải rèn luyện những phẩm chất đặc trưng của nghề dạy học. Muốn vậy người giảng viên phải tham gia tích cực vào các hoạt động chuyên môn thông qua hoạt động giảng dạy, dự giờ, giảng thử, giảng mẫu, hội thảo trao đổi, rút kinh nghiệm, tăng cường sinh hoạt chuyên môn, tăng cường kiểm tra, đánh giá nhận xét... Đây là những

hoạt động đóng góp tích cực vào việc nâng cao năng lực sư phạm cho từng giảng viên cũng như toàn thể đội ngũ giảng viên.

- Bồi dưỡng về năng lực nghiên cứu khoa học; bồi dưỡng về ngoại ngữ, tin học, bồi dưỡng về các kiến thức hỗ trợ khác.

### **3.2.4.3. Phương hướng thực hiện**

- Ban Giám hiệu cần xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nhằm nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ cho đội ngũ giảng viên (Kế hoạch ngắn hạn và dài hạn có tầm chiến lược phát triển của nhà trường), mục tiêu xác đáng, khả thi; xác định được đúng các đối tượng cần đào tạo và bồi dưỡng, đặc biệt chú ý đào tạo những giảng viên giỏi đầu đàn ở các khoa, bộ môn.

- Nhà trường lấy các chỉ tiêu về số lượng thạc sỹ, tiến sĩ các chức danh quản lý của trường để xây dựng kế hoạch đào tạo. Có phương án lựa chọn, cử giảng viên, cán bộ quản lý, cán bộ kế cận đi đào tạo nâng cao trình độ và có chế độ tài chính thích hợp hỗ trợ người đi học. Những giảng viên được cử đi đào tạo sau đại học phải thực sự có đủ năng lực và phẩm chất để sau khi được đào tạo có thể phát huy tác dụng tích cực trong công tác giảng dạy và quản lý của nhà trường.

- Hàng năm, cử giảng viên tham gia các lớp học bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ, của ngành tổ chức tham dự hội thảo khoa học trong và ngoài nước...; Liên kết với các dự án của Bộ Y tế để bồi dưỡng giảng viên theo chuyên đề.

Cụ thể:

+ Mở các lớp đào tạo, bồi dưỡng tại chỗ về ngoại ngữ, tin học, về phương pháp luận nghiên cứu khoa học và các lớp tập huấn về đổi mới phương pháp dạy học, sử dụng các thiết bị, phương tiện dạy học hiện đại.

+ Tận dụng tối đa lực lượng giảng viên đầu đàn trong bồi dưỡng giảng viên, tham gia xây dựng chương trình, kế hoạch hoạt động và xây dựng chiến lược phát triển của nhà trường.

+ Yêu cầu đối với giảng viên giỏi hàng năm phải có đề tài nghiên cứu khoa học, có sáng kiến cải tiến được khoa, bộ môn và hội đồng khoa học nhà trường đánh giá, nghiệm thu.

+ Các khoa, bộ môn phải thường xuyên sinh hoạt về chuyên môn, nội dung sinh hoạt thiết thực, thống nhất về chuyên môn phục vụ cho việc giảng dạy và nghiên cứu khoa học, đồng thời nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ cho các giảng viên trong khoa, bộ môn. Trao đổi về đổi mới phương pháp giảng dạy, nội dung, chương trình dạy học,...

Các khoa, bộ môn phân công giảng viên có năng lực nghiệp vụ chuyên môn vững vàng, kèm cặp, giúp đỡ giảng viên mới hoặc giảng viên còn non yếu về chuyên môn nghiệp vụ.

Tổ chức hội giảng, dự giờ thăm lớp một cách thường xuyên để qua đó các giảng viên có thể trao đổi kinh nghiệm, học hỏi, góp ý cùng nhau tiến bộ.

#### **3.2.4.4. Điều kiện thực hiện**

- Nhà trường phải thực hiện nghiêm túc các văn bản của Nhà nước, của Chính phủ, của Bộ Giáo dục và Đào tạo, Bộ Y tế, các nghị quyết của Đảng về công tác đào tạo, bồi dưỡng, tự bồi dưỡng của cán bộ công chức nói chung và của đội ngũ giảng viên nói riêng.

- Nhà trường cần có một kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng giảng viên với các hành động cụ thể, thiết thực và được triển khai thực hiện hàng năm.

- Phải quán triệt tới toàn thể giảng viên trong nhà trường những nhận thức đúng đắn, có thái độ tích cực đối với công tác đào tạo, bồi dưỡng và tự bồi dưỡng về chuyên môn, nghiệp vụ.

- Các cấp quản lý phải có những văn bản cụ thể quy định về chế độ, chính sách đối với những người đi học tập, bồi dưỡng. Ngoài ra, có thể tạo thêm các nguồn kinh phí khác hỗ trợ cho người đi học tập, bồi dưỡng.

- Cơ sở vật chất nhà trường phải được tăng cường đầu tư để đáp ứng các yêu cầu cho việc bồi dưỡng và tự bồi dưỡng: Có thư viện được trang bị đầy đủ sách tham khảo, sách tra cứu tài liệu cần thiết, có thư viện điện tử nối mạng Internet, có đủ văn phòng cho các khoa, bộ môn, phòng thực hành phòng máy vi tính đáp ứng cho hoạt động dạy và học.

- Cải tiến chế độ sinh hoạt ở mọi cấp độ từ khoa, bộ môn đến nhà trường theo hướng giảm bớt thời gian hội họp không cần thiết, dành thời gian cho công tác giảng dạy, nghiên cứu khoa học, soạn bài giảng,...

### ***3.2.5. Biện pháp 5: Tăng cường công tác kiểm tra, đánh giá chuyên môn, nghiệp vụ cho đội ngũ giảng viên***

#### ***3.2.5.1. Mục tiêu***

Kiểm tra, đánh giá là một bộ phận, chức năng quan trọng của công tác quản lý nhà trường; là công cụ điều khiển quan trọng của nhà quản lý; nó cung cấp những thông tin phản hồi cần thiết, tạo nên sự liên thông và mối liên kết nhà trường với các cấp quản lý. Ban Giám hiệu dùng kiểm tra, đánh giá chuyên môn, nghiệp vụ để nhận định thực trạng của nhà trường về chất lượng giảng dạy của giảng viên và học tập của HSSV; việc thực hiện mục tiêu, kế hoạch, chương trình, nội dung, phương pháp giáo dục, thực hiện quy chế chuyên môn, quy chế thi cử, việc thực hiện các quy định về điều kiện cần thiết để đảm bảo chất lượng giáo dục. Kiểm tra, đánh giá tập trung vào giảng viên, học sinh và quá trình học tập, tăng cường trách nhiệm, phát triển đội ngũ và tăng cường hợp tác của giảng viên, làm cơ sở để đề ra chính sách phù hợp trong việc quản lý nhà trường.

Cụ thể việc kiểm tra, đánh giá phải thực hiện được các mục tiêu sau:

- Phát hiện những biểu hiện vi phạm hay chiều hướng vi phạm các quy định về chuyên môn để kịp thời uốn nắn, nhắc nhở, điều chỉnh và tìm biện pháp khắc phục.

- Giúp giảng viên có ý thức và tăng cường đầu tư cho bài soạn, bài giảng, từ đó nâng cao hiệu quả giờ dạy.

- Qua kiểm tra, đánh giá có thể khơi dậy khả năng tự bộc lộ, tự điều chỉnh những mặt còn hạn chế trong bản thân mỗi giảng viên đồng thời nhằm động viên, khuyến khích giảng viên phát huy mặt tốt, phát triển những ưu điểm để vươn lên hoàn thành nhiệm vụ. Từ đó có thể phát hiện những giảng viên có trình độ chuyên môn tốt làm hạt nhân cho các hoạt động để nâng cao chất lượng giảng dạy.

- Kiểm tra, đánh giá việc sử dụng các phương tiện dạy học hiện đại trong giờ dạy, khuyến khích giảng viên đổi mới phương pháp dạy học theo hướng hiện đại.

- Qua kiểm tra, đánh giá nhằm xác định được kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho giảng viên.

### **3.2.5.2. Nội dung**

Tiến hành kiểm tra, đánh giá toàn diện, hướng trọng tâm vào công tác chuyên môn nghiệp vụ gồm:

- Kiểm tra, đánh giá giảng viên thông qua việc thực hiện quy chế chuyên môn: việc thực hiện về chương trình, nội dung, thực hiện kế hoạch giảng dạy và việc giảng dạy trên lớp, công tác chuẩn bị giáo án, việc kiểm tra đánh giá cho điểm, việc sử dụng đồ dùng dạy học, việc ra, vào lớp, việc ghi chép hồ sơ chuyên môn...

- Kiểm tra, đánh giá khả năng truyền thụ của giảng viên cho HSSV thông qua bài giảng. Trong đó yêu cầu đối với giảng viên là: Có phương pháp

giảng dạy, xây dựng được cho HSSV những kỹ năng cơ bản, ý thức thái độ trong việc hình thành động cơ học tập đúng đắn.

- Kiểm tra kết quả giảng dạy và giáo dục của giảng viên thể hiện qua kết quả học tập và rèn luyện của học sinh ở một số nội dung sau: kiểm tra kết quả thi học kỳ, lên lớp, tốt nghiệp... từ đó có thể nắm được năng lực, trình độ của giảng viên.

- Kiểm tra hoạt động nghiên cứu khoa học của giảng viên.

- Ngoài ra, cần phải kiểm tra, đánh giá được việc tham gia các công tác khác của giảng viên như: công tác chủ nhiệm, hoạt động ngoại khoá, công tác đoàn thể,...

### **3.2.5.3. Phương hướng thực hiện**

- Tổ chức cho toàn thể giảng viên học tập quy chế chuyên môn, nắm vững quy định về phân phối nội dung chương trình. Quy định rõ trách nhiệm, quyền hạn của người kiểm tra và đối tượng được kiểm tra.

- Theo dõi, nắm vững việc thực hiện nội quy, quy định, thực hiện chế độ công tác của giảng viên.

- Tổ chức thao giảng, dự giờ, thăm lớp, rút kinh nghiệm giảng dạy trong các đợt thi đua của nhà trường.

- Tổ chức các hoạt động kiểm tra chuyên môn định kỳ và đột xuất đối với giảng viên và tổ chuyên môn.

- Thu thập thông tin từ nhiều nguồn, xử lý thông tin khoa học để kết luận chính xác, khách quan. Trên cơ sở đó đánh giá, xếp loại giảng viên, xác định yêu cầu bồi dưỡng đối với từng giảng viên để phát huy những mặt mạnh, khắc phục những mặt còn hạn chế.

- Thực hiện chế độ khen thưởng nhằm động viên, khuyến khích giảng viên thực hiện tốt quy chế chuyên môn, đảm bảo ngày công và thực hiện tốt nội quy, quy định của nhà trường.



#### **3.2.5.4. Điều kiện thực hiện**

- Nhà trường cần đề ra những văn bản quy định cụ thể về việc thực hiện quy chế chuyên môn. Những văn bản này phải dựa trên các văn bản hiện hành của Nhà nước, của Bộ GD&ĐT và sở GD&ĐT về quyền lợi, trách nhiệm, nghĩa vụ của giảng viên và công khai về nội dung những vấn đề kiểm tra để giảng viên được biết.

- Việc kiểm tra, đánh giá phải đảm bảo tính khách quan, công bằng và dân chủ. Đảm bảo ổn định về nền nếp kiểm tra, đánh giá, triển khai kiểm tra đầy đủ các yêu cầu của các tiêu chí đã đặt ra trước khi kiểm tra, đánh giá.

- Cần có kế hoạch kiểm tra cụ thể của Ban Giám hiệu, phòng Đào tạo, Khoa, Bộ môn trong cả năm học một cách cụ thể, rõ ràng để giảng viên biết và chủ động thực hiện. Cần xác định rõ mục đích, yêu cầu của từng đợt kiểm tra, thời gian, phương pháp kiểm tra, kiểm tra toàn diện hay chuyên đề, kiểm tra định kỳ hay đột xuất... Ban Giám hiệu phối hợp với phòng Đào tạo, Khoa, Bộ môn, Công đoàn trong việc theo dõi, kiểm tra, đánh giá trình độ chuyên môn, nghiệp vụ; kiểm tra hồ sơ chuyên môn và các loại sổ sách trong công tác kiêm nhiệm của mỗi giảng viên.

- Nhà trường cần trích một khoản kinh phí thoả đáng động viên, khen thưởng những giảng viên thực hiện tốt quy chế chuyên môn, kết quả kiểm tra, đánh giá chuyên môn được đưa vào tiêu chuẩn xét thi đua hàng tháng, hàng kỳ và cả năm, như vậy sẽ nâng cao được ý thức trách nhiệm của đội ngũ giảng viên.

#### **3.2.6. Biện pháp 6: Tăng cường đầu tư trang thiết bị dạy học hiện đại, đổi mới phương pháp dạy học theo hướng hiện đại**

##### **3.2.6.1. Mục tiêu**

- Trong giai đoạn hiện nay, muốn phát triển giáo dục và đào tạo cần phải đổi mới nội dung, phương pháp dạy học theo hướng hiện đại. Vì có đổi

mới phương pháp dạy học thì mới giúp HSSV chủ động chiếm lĩnh tri thức mới một cách độc lập và sáng tạo. Từ đó dạy cho người học có đủ khả năng đánh giá các sự kiện, các tư tưởng, các hiện tượng một cách đúng đắn trong cuộc sống, trong học tập và trong quan hệ với mọi người. Chú ý coi trọng phương pháp dạy lý thuyết gắn với thực hành để giúp HSSV hiểu được bản chất vấn đề và biết vận dụng linh hoạt sáng tạo trong thực tiễn.

- Đổi mới phương pháp dạy học cần gắn liền với đổi mới nội dung chương trình sách giáo khoa và thiết bị dạy học. Giáo trình, tài liệu, phương tiện dạy học và các cơ sở vật chất khác là những phương tiện, điều kiện đảm bảo cho việc nâng cao chất lượng đào tạo, là công cụ hỗ trợ đắc lực cho việc đổi mới phương pháp dạy học. Sự tăng cường đầu tư trang thiết bị dạy học hiện đại phải đạt được các mục tiêu sau:

- + Có đủ trang thiết bị dạy học hiện đại cần thiết.
- + Khai thác và sử dụng hiệu quả các trang thiết bị hiện có.
- + Thực hiện đổi mới phương pháp giảng dạy theo hướng hiện đại hoá.
- + Xây dựng và hình thành thói quen sử dụng các phương tiện trong giảng dạy, tránh lối dạy "chạy" truyền thống.

- Để sử dụng được các phương tiện dạy học hiện đại thì mỗi giảng viên phải tích cực tìm hiểu, nghiên cứu, học tập và làm quen với các chức năng, tính năng của các thiết bị dạy học. Việc sử dụng các phương tiện dạy học hiện đại vào giảng dạy có những tác dụng tích cực như sau:

- + Làm tăng hiệu quả tiếp thu bài của người học
- + Tăng sự hấp dẫn của bài giảng.
- + Giúp các giảng viên làm quen với trang thiết bị dạy học hiện đại, từ đó rèn luyện kỹ năng của mình.

+ Thích ứng với xu thế hội nhập, làm tăng thêm uy tín và năng lực của giảng viên đối với HSSV.

### **3.2.6.2. Nội dung**

- Để bảo quản khai thác tốt các trang thiết bị dạy học, nhà trường xây dựng nội quy, quy chế sử dụng, lập hồ sơ sổ sách bảo quản, quản lý trang-thiết bị, bồi dưỡng nâng cao nghiệp vụ cho đội ngũ nhân viên thư viện, nhân viên thí nghiệm, nâng cao khả năng sử dụng trang thiết bị dạy học hiện đại cho đội ngũ giảng viên..

- Nhà trường cần lập kế hoạch trước mắt và kế hoạch lâu dài để tăng cường đầu tư trang thiết bị dạy học hiện đại bằng nguồn vốn mục tiêu, chương trình. Các thiết bị trên phải mang tính đồng bộ, hiện đại và có hiệu quả kinh tế, đáp ứng yêu cầu giáo dục và đào tạo.

Cụ thể, nhà trường cần yêu cầu giảng viên thực hiện tốt những nội dung sau:

- + Thường xuyên sử dụng thiết bị, phương tiện dạy học hỗ trợ giảng dạy.
- + Sử dụng phòng Lab trong giảng dạy ngoại ngữ.
- + Sử dụng phần mềm dạy học một số môn.

### **3.2.6.3. Phương thức thực hiện**

- Lập kế hoạch xây dựng cơ sở vật chất, kế hoạch mua sắm trang thiết bị dạy học đảm bảo đáp ứng yêu cầu phát triển đào tạo hàng năm.

- Làm tốt công tác tham mưu với các cấp quản lý để tăng nguồn đầu tư cho xây dựng cơ sở vật chất, trang thiết bị dạy học.

- Động viên, khuyến khích giảng viên sử dụng đồ dùng, trang - thiết bị dạy học. Tổ chức triển khai thí điểm đối với một số cá nhân có nhiều kinh nghiệm và khả năng sử dụng các loại máy móc.

- Coi việc sử dụng phương tiện dạy học hiện đại là một tiêu chí đánh giá giờ giảng của giảng viên.

- Triển khai việc hướng dẫn sử dụng hay trao đổi kinh nghiệm sử dụng phương tiện dạy học trong các buổi sinh hoạt tổ chuyên môn.

- Cuối mỗi học kỳ, mỗi năm học có tổng kết, đánh giá, tuyên dương và khen thưởng kịp thời những giảng viên tích cực sử dụng thiết bị dạy học và đổi mới phương pháp dạy học. Đồng thời Ban Giám hiệu, phòng Tài chính kế toán cần có kế hoạch kiểm tra, kiểm kê tài sản định kỳ để phát hiện những thiết bị đã hư hỏng, mất mát (nếu có) tìm nguyên nhân, quy trách nhiệm, bổ sung, sửa chữa kịp thời.

#### **3.2.6.4. Điều kiện thực hiện**

- Trang thiết bị dạy học của nhà trường cần được trang bị tốt.
- Thường xuyên bảo dưỡng, sửa chữa những trang thiết bị dạy học đã có, tăng cường đầu tư thêm trang thiết bị dạy học hiện đại.
- Có nhân viên am hiểu về máy móc, thiết bị dạy học hiện đại.
- Nhà trường cần dành một khoản kinh phí để mua vật tư, linh kiện phục vụ trong quá trình sử dụng.

#### **3.2.7. Biện pháp 7: Nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho đội ngũ giảng viên.**

##### **3.2.7.1. Mục tiêu**

- Nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho đội ngũ giảng viên là vấn đề quan trọng trong quá trình quản lý của nhà trường cũng như bất cứ một cơ quan, tổ chức nào. Giải pháp này là điều kiện cần thiết để thực hiện thành công các biện pháp khác. Việc nâng cao đời sống vật chất tinh thần cho giảng viên trong nhà trường sẽ giúp họ yên tâm công tác, toàn tâm toàn ý với công việc và khơi dậy được những tiềm năng trí tuệ ở họ.

- Trong điều kiện hiện nay đời sống của phần lớn giảng viên tuy đã được cải thiện, song nếu so với nhu cầu và mức sống chung của xã hội thì mới chỉ ở mức trung bình. Kinh tế xã hội hiện nay có sự thay đổi nhanh chóng đã và đang đặt ra những thách thức lớn đối với nghề nghiệp và vị thế của nhà giáo. Vì vậy, việc chăm lo để nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho đội

ngũ giảng viên nói chung, đội ngũ giảng viên của Đại học Điều Dưỡng tỉnh Nam Định nói riêng cần phải: ‘Đảm bảo tiền lương và các khoản phụ cấp lương cho giảng viên, cần có những chính sách, chiến lược nhằm kích thích việc nâng cao hiệu suất và chất lượng giảng dạy trong toàn thể đội ngũ giảng viên’.

- Các giải pháp quản lý việc xây dựng và phát triển đội ngũ giảng viên của nhà trường sẽ chưa đầy đủ và thiếu tính thiết thực nếu không chăm lo nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho giảng viên. Thực tế cho thấy, trong quá trình quản lý nhà quản lý chỉ quan tâm đến xây dựng trách nhiệm của các thành viên đối với tổ chức mà nhà quản lý lại không quan tâm đúng mức đến lợi ích mà tổ chức đem lại cho họ thì sẽ dẫn đến hiện tượng làm việc đối phó, không tận tâm, tận lực với công việc, thiếu tinh thần trách nhiệm và là nguồn gốc nảy sinh nhiều hiện tượng tiêu cực khác.

- Ngoài việc chăm lo để nâng cao đời sống vật chất cũng cần phải quan tâm đến việc chăm lo đời sống tinh thần cho giáo viên. Việc tạo ra được một đội ngũ đoàn kết, nhất trí thì mỗi thành viên trong đội ngũ đều cảm thấy đó là chỗ dựa về mặt tinh thần và đội ngũ đó thực sự phát huy được sức mạnh của mình.

- Chăm lo đến đời sống vật chất, tinh thần cho giáo viên phải đạt được những mục tiêu cơ bản sau:

- + Tạo việc làm và tăng nguồn thu nhập một cách chính đáng cho giảng viên từ nghề nghiệp của họ.

- + Xây dựng môi trường làm việc lành mạnh, tạo ra bầu không khí vui vẻ đoàn kết trong nhà trường.

- + Đảm bảo mọi chế độ chính sách cho giảng viên, có chính sách khuyến học thoả đáng để động viên khích lệ giảng viên đi học tập nâng cao

trình độ, xây dựng cơ chế giúp đỡ, hỗ trợ giảng viên có những hoàn cảnh khó khăn nhất định.

+ Động viên và khích lệ giảng viên trong giảng dạy và công tác. Đặc biệt cần sử dụng hợp lý và có chính sách ưu đãi đối với giảng viên sau khi họ hoàn thành việc học tập nâng cao trình độ thạc sỹ, tiến sỹ để họ yên tâm công tác gắn bó lâu dài với nhà trường.

### **3.2.7.2. Nội dung**

Hoàn thiện cơ sở vật chất nhà trường, cải thiện điều kiện làm việc, nâng cao cuộc sống vật chất tinh thần cho giảng viên. Cụ thể:

- Thực hiện tốt chế độ, chính sách đãi ngộ, phúc lợi tập thể cho giảng viên nhà trường.
- Chăm lo để nâng cao đời sống tinh thần cho đội ngũ giảng viên, hàng năm cho giảng viên đi tham quan, nghỉ mát nhân dịp nghỉ hè đảm bảo an toàn vui vẻ, quan tâm đến việc chăm sóc sức khỏe cho cán bộ giảng viên.
- Tổ chức thăm hỏi giảng viên và gia đình giảng viên bị ốm đau, tai nạn, thai sản, hiếu, hi,...
- Quan tâm, tìm hiểu đến hoàn cảnh kinh tế, điều kiện làm việc của từng giáo viên.
- Nâng mức thu nhập bình quân ngoài lương hàng tháng; nâng mức thưởng vào các ngày lễ, tết.
- Giúp đỡ kịp thời những giảng viên có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn.
- Giải quyết nhanh chóng kịp thời các chế độ chính sách cho giảng viên.

### **3.2.7.3. Phương hướng thực hiện**

- Nhà trường cần xây dựng chế độ chính sách, thu chi tài chính công khai tạo động lực cho đội ngũ giảng viên tham gia giảng dạy, học tập nâng cao trình độ. Mặt khác cần có chính sách thoả đáng thu hút giảng viên giỏi, trình độ cao về trường. Đối với Đại học Điều Dưỡng Nam Định đây vừa là

một cơ chế chính sách nhưng cũng là một bước đi, một định hướng quan trọng nhằm nâng xây dựng và phát triển được một đội ngũ giảng viên đủ mạnh đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ trong giai đoạn tới.

- Nhà trường tham gia với tinh thần trách nhiệm cao, có hiệu quả, tham mưu cho cấp trên để xây dựng các chính sách, chế độ, bảo vệ quyền lợi hợp pháp, chính đáng của giảng viên.

- Nhà trường động viên giảng viên hưởng ứng các phong trào thi đua, hoàn thành công việc với chất lượng cao.

- Sử dụng tiết kiệm các nguồn thu ngân sách, thực hiện tốt quy chế chi tiêu nội bộ đối với đơn vị có thu để tăng cường các điều kiện lao động và công tác, nâng cao thu nhập ngoài lương.

- Thực hiện đúng thời hạn nâng lương, trả lương.

- Tổ chức các hoạt động giao lưu văn hoá, văn nghệ, thể dục, thể thao, lôi cuốn đông đảo lực lượng giảng viên tham gia.

- Phối hợp với cơ quan y tế tổ chức khám sức khoẻ định kỳ cho đội ngũ giảng viên hàng năm.

- Đảm bảo sự công bằng trong việc quy định chế độ hưởng thụ; thực hiện tốt chức năng giám sát, kiểm tra đôn đốc việc thực hiện quy chế dân chủ, quy chế chi tiêu nội bộ.

#### **3.2.7.4. Điều kiện thực hiện**

- Cần có sự chỉ đạo, quan tâm thống nhất từ Đảng uỷ, Ban Giám hiệu, các phòng ban chức năng, các khoa bộ môn trong toàn Nhà trường.

- Tận dụng triệt để sự giúp đỡ của Bộ Y tế, và các Bộ ngành liên quan chăm lo nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho đội ngũ giảng viên.

- Thực hiện thu chi tài chính một cách công khai, sử dụng các nguồn thu từ hoạt động đào tạo liên kết, thu cho thuê dịch vụ nhằm nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho đội ngũ giảng viên.

Trên đây là các biện pháp quản lý phát triển đội ngũ giảng viên Đại học Điều Dưỡng tỉnh Nam Định có thể tóm tắt thành những nội dung chủ yếu sau:

**Bảng 3.3: Tổng hợp các biện pháp**

TT	Biện pháp	Tóm tắt những nét chính
1	Nâng cao nhận thức chính trị, tư tưởng, đạo đức nghề nghiệp cho giảng viên và cán bộ quản lý.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mục tiêu: Nhằm làm cho giảng viên có lập trường tư tưởng vững vàng, có phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống, tác phong mẫu mực.</li> <li>- Nội dung: Nâng cao nhận thức cho cán bộ, giảng viên về chủ nghĩa Mác-Lê nin, tư tưởng Hồ Chí Minh, các đường lối, chủ trương, chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước.</li> <li>- Phương hướng thực hiện: Tổ chức học tập qua các đợt học chính trị, qua thực tiễn.</li> <li>- Điều kiện: Sự quan tâm thường xuyên của Đảng uỷ, Ban giám hiệu nhà trường đến công tác này.</li> </ul>
2	Lập quy hoạch, kế hoạch quản lý phát triển đội ngũ giảng viên phù hợp với từng giai đoạn phát triển của trường.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mục tiêu: Đảm bảo về số lượng, cơ cấu giảng viên các khoa, bộ môn hợp lý.</li> <li>- Nội dung: Trên cơ sở chiến lược phát triển của nhà trường có quy hoạch đội ngũ cho phù hợp.</li> <li>- Phương hướng thực hiện: Đánh giá, phân loại giảng viên, tuyển chọn, cử giảng viên đi đào tạo, bồi dưỡng.</li> <li>- Điều kiện: Tăng cường đội ngũ giảng viên đủ về số lượng để có lực lượng dự trữ cho công tác đào tạo sau đại học. Có chính sách thoả đáng hỗ trợ giảng viên đi học tập nâng cao trình độ thạc sỹ, tiến sỹ.</li> </ul>



3	<p>Sử dụng hợp lý đội ngũ giảng viên hiện có. Chú trọng công tác bổ sung và tuyển chọn giảng viên mới, tạo cơ chế chính sách hợp lý thu hút giảng viên giỏi, trình độ cao về công tác tại trường.</p>	<p>- Mục tiêu: + Phát huy hết tiềm năng, năng lực đội ngũ giảng viên hiện có, đảm bảo sự đoàn kết, nhất trí trong tập thể.</p> <p>+ Khắc phục tình trạng thiếu giảng viên, đặc biệt là giảng viên dạy chuyên ngành mới. Nâng cao trình độ, đảm bảo cơ cấu, đáp ứng yêu cầu trước mắt và lâu dài.</p> <p>- Nội dung: + Thực hiện phân công hợp lý các công tác: chuyên môn, kiêm nhiệm, động viên giảng dạy ngoài định mức.</p> <p>+ Xác định số giảng viên cần bổ sung, nguồn bổ sung: Sinh viên tốt nghiệp đạt loại khá, giỏi, giảng viên giỏi, trình độ cao từ các trường khác.</p> <p>- Phương hướng thực hiện: + Lập kế hoạch, dự kiến phân công giảng dạy trong khoa, bộ môn.</p> <p>+ Xây dựng tiêu chí, thông báo tuyển dụng, thành lập Hội đồng tuyển dụng.</p> <p>- Điều kiện: + Thống nhất quan điểm, đánh giá đúng năng lực giảng viên, có chính sách, chế độ cụ thể với công tác kiêm nhiệm.</p> <p>+ Có chỉ tiêu biên chế, có cơ chế chính sách thu hút, đãi ngộ thoả đáng, tuyển chọn chính xác, khách quan.</p>
4	<p>Tổ chức tốt công tác đào tạo, bồi dưỡng, khuyến khích giảng viên tự học, tự bồi dưỡng nâng cao</p>	<p>- Mục tiêu: Nâng cao năng lực chuyên môn, đáp ứng nhu cầu học tập của người học và sự đổi mới của nền kinh tế.</p> <p>- Nội dung: Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ về chuyên môn, nghiệp vụ, về giáo dục và các</p>

	trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho giảng viên và cán bộ quản lý.	<p>hoạt động khác.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Phương hướng thực hiện: Xây dựng nội dung, thời gian và đối tượng cần đào tạo, đào tạo lại, bồi dưỡng.</li> <li>- Điều kiện: Có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng giảng viên, có quy định về chế độ, kinh phí đào tạo. Đảm bảo cơ sở vật chất đáp ứng nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng.</li> </ul>
5	Tăng cường công tác kiểm tra, đánh giá chuyên môn, nghiệp vụ cho đội ngũ giảng viên.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mục tiêu: Phát hiện, điều chỉnh, uốn nắn sửa sai, động viên khuyến khích giảng viên giỏi.</li> <li>- Nội dung: Kiểm tra, đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ người giảng viên, việc thực hiện quy chế chuyên môn, đánh giá kết quả giảng dạy và công tác kiêm nhiệm.</li> <li>- Phương hướng thực hiện: Phổ biến nội quy, quy định, quy chế chuyên môn, thành lập các đoàn kiểm tra, nhận xét, đánh giá kết quả.</li> <li>- Điều kiện: Có kế hoạch kiểm tra, có văn bản, có tiêu chí đánh giá cụ thể, đánh giá đảm bảo khách quan công bằng, có kinh phí động viên, khen thưởng kịp thời giảng viên có thành tích.</li> </ul>
6	Tăng cường đầu tư trang thiết bị dạy học hiện đại. Tích cực đổi mới phương pháp dạy học.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mục tiêu: Khắc phục tình trạng còn thiếu trang thiết bị dạy học hiện đại. Đổi mới phương pháp dạy học, nâng cao chất lượng giờ dạy.</li> <li>- Nội dung: Xây dựng kế hoạch mua sắm trang thiết bị dạy học bằng nguồn vốn mục tiêu chương trình. Bảo quản, sử dụng trang thiết bị dạy học, các phần mềm dạy học.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Phương hướng thực hiện: Thực hiện kế hoạch mua sắm trang thiết bị dạy học hiện đại, khuyến khích giảng viên sử dụng phương tiện dạy học, đưa vào tiêu chí đánh giá giờ dạy, kiểm tra đánh giá kết quả thực hiện.</li> <li>- Điều kiện: Tăng cường đầu tư cơ sở vật chất, máy móc, trang thiết bị dạy học, người sử dụng, bảo quản.</li> </ul>
7	<p>Nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho giảng viên.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mục tiêu: Nâng cao đời sống cho đội ngũ giảng viên, tạo ra tập thể đoàn kết, có nếp sống văn hoá.</li> <li>- Nội dung: Chăm lo để nâng cao đời sống vật chất, tinh thần, phát động các phong trào thi đua, xây dựng nội dung sinh hoạt tập thể phong phú, tạo việc làm và tăng nguồn thu nhập chính đáng cho giảng viên.</li> <li>- Thực hiện: Tổ chức các phong trào thi đua, tổ chức các câu lạc bộ, tổ chức kỷ niệm ngày truyền thống, tổ chức cho giảng viên đi tham quan nghỉ mát hàng năm vào dịp nghỉ hè. Tạo việc làm tăng thu nhập, đảm bảo chế độ, chính sách cho giảng viên.</li> <li>- Điều kiện: Thực hiện tốt công tác xã hội hoá giáo dục, tạo nguồn thu chính đáng, đầu tư cơ sở vật chất cho các hoạt động thể thao, văn nghệ trong và ngoài trường.</li> </ul>

### 3.3. Mối quan hệ giữa các biện pháp

Các biện pháp trên có mối quan hệ mật thiết với nhau, bổ sung, hỗ trợ lẫn nhau, chi phối và ảnh hưởng qua lại nhau. Kết quả của việc thực hiện biện pháp này là cơ sở, là tiền đề và cũng là điều kiện để thực hiện các biện pháp khác, chúng là hệ quả của sự tác động lẫn nhau. Do đó trong quá trình thực hiện các biện pháp quản lý phát triển đội ngũ giảng viên trong Đại học Điều Dưỡng Nam Định không thể thực hiện từng biện pháp riêng rẽ, rời rạc, mà cần phải thực hiện một cách đồng bộ và có sự phối hợp chặt chẽ để phát huy tác dụng tổng hợp của chúng thì hiệu quả mới tối ưu.

Mỗi biện pháp đều cần những tiền đề để thực hiện, biện pháp này sẽ là điều kiện để thực hiện biện pháp kia, hoặc bổ sung cho nhau để khắc phục nhược điểm của từng biện pháp.

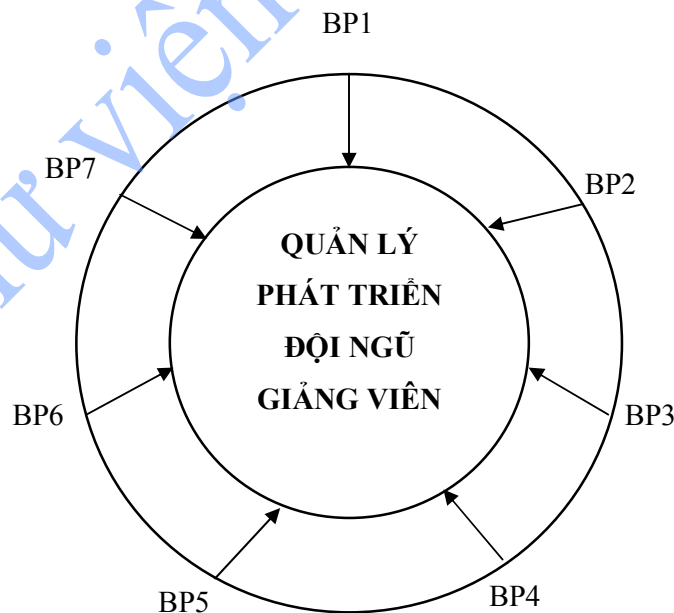
Nâng cao nhận thức chính trị, tư tưởng, đạo đức nghề nghiệp cho giảng viên là việc làm đầu tiên cần tác động vào đội ngũ giảng viên, tạo ra sức mạnh nội lực, nhưng nếu chỉ dừng lại ở nhận thức thì chưa thể có những hành động cụ thể để tạo ra sức mạnh cho đội ngũ. Với sự nhận thức đúng đắn, các biện pháp tiếp theo sẽ giúp cho đội ngũ đạt được mục tiêu đề ra.

Biện pháp lập quy hoạch, kế hoạch xây dựng và phát triển đội ngũ giảng viên là xây dựng quy hoạch, kế hoạch đội ngũ giảng viên về số lượng, cơ cấu, trình độ, năng lực cũng như kiện toàn bộ máy tổ chức của nhà trường là nhằm định hướng các mục tiêu cụ thể cho công tác phát triển đội ngũ giảng viên phù hợp với từng giai đoạn phát triển của nhà trường.

Biện pháp sử dụng hợp lý đội ngũ giảng viên hiện có, chú trọng việc bổ sung và tuyển chọn giảng viên mới là nhằm khắc phục tình trạng thiếu giảng viên, ổn định tổ chức đảm bảo sự phát triển bền vững.

Biện pháp tổ chức tốt công tác đào tạo, đào tạo lại, bồi dưỡng khuyến khích giảng viên tự học, tự bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho đội ngũ giảng viên nhằm thực hiện tốt các mục tiêu của công tác quy hoạch, kế hoạch xây dựng và phát triển đội ngũ, vì vậy nhà trường cần phải đẩy mạnh công tác đào tạo, bồi dưỡng giảng viên.

Việc thực hiện biện pháp tăng cường đầu tư trang thiết bị dạy học hiện đại là tăng cường các điều kiện đảm bảo cho giảng viên thực hiện tốt nhiệm vụ giảng dạy và nghiên cứu khoa học, tạo điều kiện thuận lợi cho việc đổi mới phương pháp dạy học theo hướng hiện đại. Đồng thời phải tăng cường công tác kiểm tra đánh giá chuyên môn nghiệp vụ cho đội ngũ giảng viên nhằm phát huy, uốn nắn để xây dựng đội ngũ giảng viên đạt được hiệu quả cao nhất. Song cũng cần phải nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho đội ngũ giảng viên nhằm tạo động lực giúp giảng viên yên tâm công tác, toàn tâm toàn ý cống hiến lâu dài cho nhà trường.



**Sơ đồ 3.1. Mối quan hệ giữa 7 biện pháp**

### 3.4. Khảo nghiệm mức độ cần thiết và tính khả thi của các biện pháp đề xuất

Để có cơ sở đánh giá bước đầu về tính cần thiết và tính khả thi của các biện pháp được đề xuất trong luận văn, chúng tôi đã tiến hành gửi phiếu xin ý kiến của 156 người trong đó có cả trưởng, phó các phòng, khoa, bộ môn và các giảng viên của Đại học Điều Dưỡng Nam Định, về tính cần thiết và tính khả thi của các biện pháp đã đề xuất.

Đánh giá tính cần thiết và tính khả thi của từng biện pháp với thang điểm như sau:

- + Rất cần thiết, rất khả thi: 5 điểm
- + Cần thiết, Khả thi: 3 điểm, 4 điểm
- + Không cần thiết, không khả thi: 2 điểm, 1 điểm

Để khảo nghiệm về tính cần thiết và tính khả thi của biện pháp chúng tôi dùng phiếu đánh giá theo mẫu số 2. Sau khi thu phiếu, tính toán, kết quả trả lời thể hiện cụ thể như sau: (Bảng 3.4 và 3.5)

**Bảng 3.4: Kết quả phiếu trưng cầu ý kiến về tính cần thiết của các biện pháp**

TT	Tên biện pháp	Mức độ %		
		Rất cần thiết	Cần thiết	Không cần thiết
1	Nâng cao nhận thức chính trị, tư tưởng, đạo đức nghề nghiệp cho giảng viên và cán bộ quản lý.	75,00	25,00	0
2	Lập quy hoạch, kế hoạch quản lý phát triển đội ngũ giảng viên phù hợp với từng giai đoạn phát triển của Nhà trường.	75,00	25,00	0
3	Sử dụng hợp lý đội ngũ giảng viên hiện có, chú trọng việc bổ sung và tuyển chọn giảng viên mới, tạo cơ chế, chính sách thu hút giảng viên giỏi, trình độ cao về công tác tại trường.	69,23	30,77	0

4	Tổ chức tốt công tác đào tạo, bồi dưỡng khuyến khích giảng viên tự học, tự bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho giảng viên và cán bộ quản về chuyên môn nghiệp vụ.	59,62	40,38	0
5	Tăng cường công tác kiểm tra, đánh giá về chuyên môn nghiệp vụ cho đội ngũ giảng viên.	28,85	57,69	13,46
6	Tăng cường đầu tư trang thiết bị dạy học hiện đại, đổi mới phương pháp dạy học theo hướng hiện đại.	55,77	44,23	0
7	Nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho giảng viên.	71,15	28,85	0,0

**Bảng 3.5: Kết quả phiếu trưng cầu ý kiến về tính khả thi của các biện pháp**

TT	Tên biện pháp	Mức độ %		
		Rất khả thi	Khả thi	Không khả thi
1	Nâng cao nhận thức chính trị, tư tưởng, đạo đức nghề nghiệp cho giảng viên và cán bộ quản lý.	34,62	65,38	0
2	Lập quy hoạch, kế hoạch quản lý phát triển đội ngũ giảng viên phù hợp với từng giai đoạn phát triển của Nhà trường.	28,85	71,15	0
3	Sử dụng hợp lý đội ngũ giảng viên hiện có, chú trọng việc bổ sung và tuyển chọn giảng viên mới, tạo cơ chế, chính sách thu hút giảng viên giỏi, trình độ cao về công tác tại trường.	50,0	50,0	0

4	Tổ chức tốt công tác đào tạo, đào tạo lại, bồi dưỡng khuyến khích giảng viên tự học, tự bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho giảng viên và cán bộ quản lý.	42,31	57,69	0
5	Tăng cường công tác kiểm tra, đánh giá về chuyên môn nghiệp vụ cho đội ngũ giảng viên.	50,0	40,38	9,62
6	Tăng cường đầu tư trang thiết bị dạy học hiện đại, đổi mới phương pháp dạy học theo hướng hiện đại.	50,0	48,08	1,92
7	Nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho giảng viên.	48,08	50,0	1,92

*Nhận xét:* Qua bảng tổng hợp kết quả thu thập được từ việc xin ý kiến các đồng chí lãnh đạo trường, các đồng chí trưởng phó các phòng, khoa, bộ môn và các đồng chí giảng viên, có thể nhận thấy các biện pháp đề xuất trong luận văn là tương đối phù hợp với đặc điểm tình hình và yêu cầu phát triển của nhà trường trong giai đoạn tới. Tất cả các biện pháp đều được đánh giá là cần thiết và khả thi.

- Về tính cần thiết: 100% các biện pháp đưa ra trong luận văn đều được đánh giá là đảm bảo tính cần thiết. Tính cần thiết ở các biện pháp 1,2,3,4 được đánh giá ở mức cao, nhất là biện pháp 7 được đánh giá ở mức rất cao.

- Về tính khả thi: 100% các biện pháp đề xuất trong luận văn đề được đánh giá là có tính khả thi.

Theo chúng tôi, muốn giải quyết được những bất cập hiện nay trong việc xây dựng và phát triển đội ngũ giảng viên, cần thực hiện một cách đồng bộ các biện pháp nêu trên. Chúng tôi hy vọng việc áp dụng các biện pháp này sẽ góp phần tích cực vào việc phát triển đội ngũ giảng viên nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả đào tạo của nhà trường trong giai đoạn 2015-2020.



### Tiểu kết chương 3

Trên cơ sở lý luận về quản lý, phát triển đội ngũ giảng viên, thực trạng công tác quản lý đội ngũ giảng viên và định hướng phát triển của Đại học Điều Dưỡng Nam Định, tác giả đã đưa ra các biện pháp quản lý phát triển đội ngũ giảng viên của nhà trường. Với việc đề xuất một số biện pháp nâng cao hiệu quả quản lý phát triển đội ngũ giảng viên của nhà trường trong giai đoạn hiện nay, kết quả khảo nghiệm tính cần thiết và tính khả thi của các biện pháp đã cho thấy hiệu quả công tác quản lý đội ngũ giảng viên được nâng cao sẽ đáp ứng được mục tiêu chung của nhà trường.

Qua kết quả các chuyên gia đánh giá cao về tính cần thiết và tính khả thi là căn cứ minh chứng cho mức độ cần thiết và khả thi của các biện pháp đã đề xuất.

Để có một đội ngũ giảng viên có phẩm chất đạo đức tốt, năng lực chuyên môn cao, đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, thì cần phải thực hiện đồng bộ 7 biện pháp đã được trình bày ở trên, từ đó nhà trường sẽ phát triển mạnh về số lượng và chất lượng đáp ứng yêu cầu phát triển nhà trường trong giai đoạn hiện nay và yêu cầu đổi mới của giáo dục đại học Việt Nam đến năm 2015 và 2020.

## **KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ**

Từ các chương nêu ở trên cho phép tác giả luận văn hoàn thành mục đích và nhiệm vụ đặt ra. Tác giả luận văn rút ra một số kết luận và khuyến nghị như sau:

### **1. Kết luận**

\* Luận văn bước đầu đã xây dựng được cơ sở lý luận về quản lý phát triển đội ngũ giảng viên, làm căn cứ để phân tích, đánh giá thực trạng, từ đó đề xuất các biện pháp quản lý phát triển đội ngũ giảng viên Đại học Điều Dưỡng Nam Định trong giai đoạn hiện nay.

\* Luận văn đã khảo sát và đánh giá thực trạng đội ngũ giảng viên, đánh giá công tác quản lý đội ngũ giảng viên của Đại học Điều Dưỡng Nam Định. Những biện pháp mà nhà trường đã thực hiện trong việc quản lý đội ngũ giảng viên trong thời gian qua đã góp phần đáng kể vào việc nâng cao chất lượng giáo dục của nhà trường, tuy nhiên còn thiếu tính đồng bộ, tính qui hoạch hệ thống.

\* Để khắc phục tình trạng trên luận văn đã đề xuất 7 biện pháp quản lý phát triển đội ngũ giảng viên của Đại học Điều Dưỡng Nam Định trong giai đoạn hiện nay và thời gian tới.

Các biện pháp trên có quan hệ mật thiết với nhau, có tác dụng hỗ trợ, thúc đẩy lẫn nhau. Chúng vừa là nguyên nhân vừa là kết quả của nhau và chúng cần được tiến hành đồng bộ, tuy nhiên cũng có thể ưu tiên cho biện nào nào trội hơn hoặc tùy vào hoàn cảnh của trường mà thấy là cần thiết.

### **2. Khuyến nghị**

#### **2.1. Đối với Chính phủ và các bộ Ngành có liên quan**

- Cần có biện pháp chỉ đạo kiểm tra việc thực hiện các Nghị định của Chính phủ, Chỉ thị và Quyết định của Chính phủ về công tác giáo dục, đào tạo.

- Cần nghiên cứu xây dựng chế độ đãi ngộ với nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục.

- Cần mở rộng hơn nữa quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm cho các trường đại học để các trường tự khẳng định mình và vươn lên thành các trường đại học có uy tín và đẳng cấp trong khu vực và quốc tế.

## **2.2. Đối với Đại học Điều Dưỡng Nam Định**

- Với những biện pháp đã đưa ra nếu được thực thi sẽ hoàn thiện một bước đổi mới về chất lượng cho đội ngũ giảng viên và tạo nền tảng vững chắc để phát triển trường Đại học Điều Dưỡng nam Định trong tương lai.

- Hoàn thiện và sửa đổi và thực hiện Quy chế tổ chức hoạt động của Đại học.

- Cần có chế độ thu hút nhân tài chuyên gia đầu ngành của các Trường, từ các Viện nghiên cứu và từ các cơ quan quản lý về trường.

- Cần tăng cường động viên cả về vật chất và tinh thần để đội ngũ giảng viên tích cực chủ động tự học tập nâng cao trình độ nghiệp vụ, khuyến khích giảng viên trẻ đi đào tạo dài hạn ở nước ngoài.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ban Bí thư Trung ương Đảng (2004), Chỉ thị số 40/CT-TW ngày 15/6/2004 về việc xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục.
2. Luật giáo dục (2010), Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
3. Chính phủ nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt nam (2001), Quyết định số 201/2001/QĐ-TTg ngày 28/12/2001 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt *Chiến lược phát triển giáo dục 2001-2010*.
4. Chính phủ nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt nam (2005), *Đề án xây dựng và nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục giai đoạn 2005-2010*, Quyết định số 09/2005/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ.
5. Bộ Giáo dục & Đào tạo (2002), *Ngành GD&ĐT thực hiện Nghị quyết TW 2 Khóa VIII và Nghị quyết Đại hội Đảng lần thứ IX*, Nxb Giáo dục, Hà Nội.
6. Lê Phước Minh, *Chuyên đề Lãnh đạo và Quản lý sự thay đổi một tổ chức trường học*, Bài giảng lớp Cao học chuyên ngành quản lý giáo dục.
7. Lê Phước Minh, *Kinh tế học Giáo dục*, Nxb Thế giới 2010.
8. Lê Phước Minh, chính sách *Quản lý xuất nhập khẩu giáo dục đại học kinh nghiệm quốc tế và sự lựa chọn của Việt*, Nxb Thế giới 2010
9. Nguyễn Công Giáp (2010), *Giáo dục Việt Nam trong thời kỳ hội nhập quốc tế*, Bài giảng cao học QLGD.
10. Nguyễn Công Giáp (2010), *Quản lý nhà nước về Giáo dục*, Bài giảng cao học QLGD.
11. Nguyễn Thị Tuyết Hạnh - Lê Thị Phương Mai (2009), *Khoa học quản lý*, Bài giảng lớp cao học chuyên ngành quản lý giáo dục.

12. Nguyễn Thành Vinh (2010), *Khoa học tổ chức - Công tác tổ chức trong bộ máy Nhà nước*, Bài giảng lớp cao học chuyên ngành quản lý giáo dục.
13. Vũ Cao Đàm, *Giáo trình Phương pháp luận nghiên cứu khoa học*, Nxb Giáo dục, 2009.
14. Vũ Cao Đàm (2009) *Phương pháp nghiên cứu trong quản lý giáo dục* Nxb Đại học quốc gia Hà Nội.
15. Bùi Anh Tuấn - Phạm Thúy Hương, *Giáo trình hành vi tổ chức*, Nxb Đại học Kinh tế quốc dân 2009.
16. Phạm Viết Vượng. *Giáo dục học*, Nxb Đại học quốc gia Hà Nội, 2000.
17. Bộ Giáo dục và Đào tạo, *Đổi mới quản lý hệ thống giáo dục đại học giai đoạn 2010-2012*, Nxb giáo dục Việt Nam
18. Đặng Quốc Bảo. *Khoa học quản lý và tổ chức*. Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội, 1999.
19. Đặng Quốc Bảo - Nguyễn Đắc Hưng. *Giáo dục Việt Nam hướng tới tương lai - Vấn đề và giải pháp*. Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2004.
20. Đặng Quốc Bảo (2007), *Cẩm nang nâng cao năng lực quản lý nhà trường*. NXb Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
21. Nguyễn Văn Điềm - Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình quản trị nhân lực* Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội.
22. Trần Khánh Đức (2010) - *Giáo dục và phát triển nguồn nhân lực*. Nxb Giáo dục
23. Bùi Minh Hiền - Vũ Ngọc Hải - Đặng Quốc Bảo (2006), *Quản lý giáo dục*. Nxb Đại học Sư phạm Hà Nội.
24. Phan Ngọc Liên (2007), *Hồ Chí Minh về giáo dục*. Nxb Từ điển Bách khoa.

25. Đình Phúc - Khánh Linh (2007), *Quản lý nhân sự*. Nxb Tài chính
26. Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2005), *Luật giáo dục*. Nxb Giáo dục.
27. Viện nghiên cứu và đào tạo về quản lý (2004), *Tinh hoa quản lý*, Nxb Lao động - Xã hội.
28. Business Edger (2004) *Bộ sách tăng hiệu quả làm việc cá nhân*, Nxb Trẻ.
29. Pam Robbins Harvey B.Alvy (2004), *Cẩm nang dành cho Hiệu trưởng. Chiến lược và lời khuyên thực tế giúp công việc hiệu quả hơn*, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
30. Paul Hersey & Ken Blanc Hard (1995), *Quản lý nguồn nhân lực*, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

Thư viện số MDON

## **PHỤ LỤC**

### **PHIẾU TRƯNG CẦU Ý KIẾN**

**Kính gửi:**.....

Thực trạng của đội ngũ giảng viên (về số lượng, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, năng lực, phẩm chất...) là vấn đề cần được quan tâm và phân tích một cách cụ thể, đảm bảo tính khoa học. Đây là vấn đề có ý nghĩa quan trọng trong việc xác định các giải pháp để xây dựng và phát triển đội ngũ giáo viên trong những năm tới. Mọi giải pháp luôn hướng tới sự đáp ứng về nhu cầu và mục đích của tương lai trên cơ sở khắc phục và hạn chế tới mức thấp nhất những khó khăn, trở ngại hay những tồn tại cả về chủ quan và khách quan. Những giải pháp đúng đắn và khả thi sẽ không thể được xây dựng nếu như không có sự phân tích và nhận định chính xác, chân thực những vấn đề của thực trạng.

Theo quá trình thành lập và phát triển, trường Đại học Điều dưỡng Nam Định đã đẩy mạnh tập trung hoàn thành các nhiệm vụ trọng tâm như: xây dựng, nâng cấp, đổi mới cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho công tác dạy và học, mở rộng và phát triển quy mô về số lượng cũng như chất lượng đội ngũ giảng viên... nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển của Nhà trường.

Để đánh giá thực trạng về công tác quản lý Nhà trường, chúng tôi dùng phiếu khảo sát theo mẫu số 1.

Mức cho điểm đánh giá các phiếu khảo sát theo thang bậc 5 được mô tả như sau:

- Mức 1: được đánh giá là Kém
- Mức 2: được đánh giá là Yếu
- Mức 3: được đánh giá là Trung bình

- Mức 4 được đánh giá là Khá

- Mức 5: được đánh giá là Tốt

Để có cơ sở đánh giá bước đầu về tính cần thiết và tính khả thi của các biện pháp được đề xuất trong luận văn, chúng tôi dùng phiếu đánh giá theo mẫu số 2.

Đánh giá tính cần thiết và tính khả thi của từng biện pháp với thang điểm như sau:

+ Rất cần thiết, rất khả thi: 5 điểm

+ Cần thiết, Khả thi: 3 điểm, 4 điểm

+ Không cần thiết, không khả thi: 2 điểm, 1 điểm

Ngoài các giải pháp nêu trong bảng, xin đồng chí bổ sung các giải pháp mà đồng chí cho là quan trọng.

Kính mong đồng chí hợp tác với chúng tôi trong việc đánh giá thực trạng quản lý và xác định những giải pháp xây dựng, phát triển đội ngũ giảng viên trường Đại học Điều dưỡng Nam Định.

Đồng chí hãy đánh dấu V vào ô mà đồng chí cho là thích hợp nhất.

**Bảng 1: Đánh giá về thực trạng quy mô, trình độ đội ngũ giảng viên**

TT	Ý kiến đánh giá về thực trạng quy mô, trình độ đội ngũ giảng viên	Đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Số lượng giảng viên đã đủ đáp ứng nhu cầu giảng dạy của Nhà trường					
2	Trình độ chuyên môn của đội ngũ giảng viên đã đáp ứng nhu cầu giảng dạy của Nhà trường					
3	Trình độ chuyên môn của đội ngũ giảng viên phân bố đồng đều					



4	Số lượng giảng viên có trình độ trên đại học đã đáp ứng được nhu cầu phát triển của nhà trường					
5	Có sự cân đối giữa số lượng và trình độ của đội ngũ giảng viên					

**Bảng 2: đánh giá về thực trạng công tác tuyển dụng, bố trí, sử dụng đội ngũ giảng viên trường Đại học Điều dưỡng Nam Định**

TT	Ý kiến đánh giá về thực trạng công tác tuyển dụng, bố trí, sử dụng	Đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Xây dựng được tiêu chuẩn cụ thể giảng viên cho từng khoa, bộ môn của nhà trường.					
2	Thực hiện công tác phân công theo nhu cầu và theo kế hoạch nhà trường					
3	Phân công sử dụng đội ngũ giảng viên đúng các quy định của nhà nước, nhà trường.					
4	Công tác bố trí, phân công, sử dụng đội ngũ đúng theo tiêu chuẩn đã quy định.					
5	Có sự thống nhất chỉ đạo của BGĐ tới các khoa bộ môn trong việc bố trí, sử dụng đội ngũ giảng viên.					
6	Việc bố trí, sử dụng đội ngũ giảng viên hợp lý đúng chuyên môn, nghiệp vụ, đã động viên, khích lệ giảng viên yên tâm giảng dạy, công tác.					

**Bảng 3: Đánh giá về thực trạng công tác tuyển dụng giảng viên**

TT	Ý kiến đánh giá về thực trạng công tác tuyển dụng giảng viên	Đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Xây dựng được tiêu chuẩn cụ thể giảng viên trong công tác tuyển dụng					
2	Thực hiện công tác tuyển dụng theo nhu cầu và theo kế hoạch nhà trường					
3	Thực hiện đúng quy trình tuyển dụng theo đúng các quy định của nhà nước, nhà trường.					
4	Số lượng giảng viên được tuyển dụng phù hợp với nhu cầu giảng dạy và phát triển của Nhà trường					
5	Trình độ chuyên môn của giảng viên được tuyển dụng đáp ứng được nhu cầu giảng dạy và phát triển của Nhà trường					

**Bảng 4: Đánh giá về thực trạng đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giảng viên**

TT	Ý kiến đánh giá về thực trạng đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giảng viên.	Đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Xây dựng được mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng giảng viên có tính khả thi.					
2	Việc cử giảng viên đi học sau đại học nâng cao trình độ với các hình thức, phù hợp các đối tượng giảng viên.					

3	Việc cử giảng viên, giảng viên đầu đàn bồi dưỡng về lý luận chính trị, quản lý và kiến thức bổ trợ khác					
4	Xây dựng và thực hiện hiệu quả các chính sách khuyến khích giảng viên đi dự các lớp đào tạo, bồi dưỡng.					
5	Sử dụng hợp lý giảng viên sau khi kết thúc các khóa đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ.					
6	Tổ chức kiểm tra, đánh giá, rút kinh nghiệm các khóa đào tạo, bồi dưỡng của giảng viên.					

**Bảng đánh giá tính cần thiết và tính khả thi của các giải pháp xây dựng, phát triển đội ngũ giảng viên trường Đại học Điều dưỡng Nam Định**

STT	Nội dung các giải pháp	Tính cần thiết			Tính khả thi		
		Rất cần thiết	Cần thiết	Không cần thiết	Rất khả thi	Khả thi	Không khả thi
1	Nâng cao nhận thức chính trị, tư tưởng, đạo đức nghề nghiệp cho giảng viên và cán bộ quản lý.						
2	Lập quy hoạch, kế hoạch quản lý phát triển đội ngũ giảng viên phù hợp với từng giai đoạn phát triển của Học viện.						

3	Sử dụng hợp lý đội ngũ giảng viên hiện có, chú trọng việc bổ sung và tuyển chọn giảng viên mới, tạo cơ chế, chính sách thu hút giảng viên giỏi, trình độ cao về công tác tại trường.						
4	Tổ chức tốt công tác đào tạo, bồi dưỡng khuyến khích giảng viên tự học, tự bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho giảng viên và cán bộ quản về chuyên môn nghiệp vụ.						
5	Tăng cường công tác kiểm tra, đánh giá về chuyên môn nghiệp vụ cho đội ngũ giảng viên.						
6	Tăng cường đầu tư trang thiết bị dạy học hiện đại, đổi mới phương pháp dạy học theo hướng hiện đại.						
7	Nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho giảng viên.						

Các giải pháp khác (theo đ/c cần bổ sung) .....

.....

.....

***Xin chân thành cảm ơn sự cộng tác của đ/c !***