

# Thực trạng quản lý đội ngũ giảng viên ở các trường đại học địa phương theo vị trí việc làm

Hà Thị Ngọc\*

\*Trường Đại học Thủ đô Hà Nội

Received: 12/12/2023; Accepted: 22/12/2023; Published: 05/01/2024

**Abstract:** Managing the teaching staff at local universities is a continuous process to help this team become more and more perfect in all aspects, meeting the requirements for quality education and training in the field. conditions for industrialization - modernization and international integration. The article analyzes and clarifies the current situation of teaching staff management at local universities according to job positions according to the human resource development approach. Daayd is the basis for local universities to propose solutions to manage teaching staff and improve the training quality of the schools.

**Keywords:** Teaching staff, job positions, local university

## 1. Đặt vấn đề

Trong hệ thống giáo dục đại học Việt Nam, các trường đại học địa phương là bộ phận cấu thành, có ý nghĩa quan trọng đối với sự phát triển của cả hệ thống giáo dục. Hiện nay có nhiều trường đại học địa phương, tập trung ở hầu khắp các khu vực trong cả nước. Các trường này cung cấp nguồn nhân lực có chất lượng cao cho các địa phương, góp phần vào quá trình công nghiệp hóa - hiện đại hóa đất nước. Trong các yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển của các trường đại học nói chung, các trường đại học địa phương nói riêng, yếu tố đội ngũ giảng viên có ý nghĩa quyết định, ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng đào tạo của các trường. Việc quản lý đội ngũ giảng viên, đảm bảo về số lượng, trình độ, chất lượng của đội ngũ này nhằm giúp đội ngũ giảng viên thực hiện tốt nhiệm vụ được giao là yêu cầu cần thiết để nâng cao chất lượng đào tạo của các nhà trường. Trong công tác quản lý đội ngũ, tiếp cận quản lý theo vị trí việc làm là định hướng được Đảng, Nhà nước, các Bộ, Ngành triển khai thực hiện ở khắp các lĩnh vực trong thời gian gần đây. Đội ngũ giảng viên là lực lượng quan trọng trong đội ngũ nhân sự của các trường đại học địa phương. Cùng với yêu cầu và xu thế của công tác quản lý đội ngũ nói chung, quản lý đội ngũ giảng viên theo vị trí việc làm để đội ngũ này đảm bảo trình độ, năng lực, thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ được giao theo yêu cầu vị trí việc làm là nhiệm vụ quan trọng của các trường.

Thời gian qua, công tác quản lý đội ngũ giảng viên tại các trường đại học địa phương đã đạt được nhiều kết quả quan trọng: trình độ, chất lượng đào tạo của giảng viên ngày càng cao; đa số giảng viên được đào tạo bài bản, chuyên sâu, có năng lực nghiên cứu khoa học tốt; các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng nâng

cao trình độ cho giảng viên của các trường được chú trọng, đẩy mạnh. Tuy nhiên, bên cạnh đó, công tác này nhìn chung vẫn còn nhiều hạn chế. Vấn đề đặt ra hiện nay là để nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên, các trường đại học địa phương phải xác định rõ cơ cấu, vị trí việc làm của giảng viên trong từng khoa và bộ môn theo hướng nâng cao tính chuyên nghiệp; xây dựng hệ thống tiêu chuẩn năng lực, mô tả cụ thể nhiệm vụ của giảng viên; từ đó, thực hiện quản lý, đánh giá giảng viên theo khối lượng công việc và vị trí việc làm được phân công.

## 2. Nội dung nghiên cứu

### 2.1. Khái niệm Quản lý đội ngũ giảng viên ở các trường đại học địa phương theo vị trí việc làm

Trong quản lý nguồn nhân lực có nhiều cách tiếp cận, trong đó có tiếp cận vị trí việc làm. Theo cách tiếp cận này, mỗi cơ quan, tổ chức, đơn vị nói chung, trường đại học địa phương nói riêng, khi quản lý nguồn nhân lực của mình phải xác định, mô tả rõ các yêu cầu, công việc, nhiệm vụ cụ thể của đội ngũ. Từ đó, xây dựng khung năng lực cho từng vị trí việc làm và sử dụng khung năng lực này vào xây dựng chiến lược phát triển đội ngũ, tuyển chọn, sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng, đánh giá, đãi ngộ đội ngũ giảng viên trường Đại học. Như vậy, về bản chất, tiếp cận vị trí việc làm là cách tiếp cận xuất phát từ yêu cầu của từng vị trí việc làm để xây dựng khung năng lực tương ứng và sử dụng khung năng lực này vào quá trình quản lý đội ngũ.

Tiếp cận vị trí việc làm trong quản lý nguồn nhân lực giúp các cơ sở sử dụng nhân lực hiểu được năng lực của mỗi người và làm thế nào để giúp họ phát triển các năng lực đặc trưng cho từng vị trí việc làm để thực hiện một cách tốt nhất vai trò, nhiệm vụ của mình.

Quản lý đội ngũ giảng viên theo tiếp cận vị trí việc làm là một phương pháp chuẩn hóa tích hợp các thành tố kiến thức, kỹ năng, thái độ tạo thành một hệ thống chuẩn năng lực nghề nghiệp của giảng viên; từ đó “chuẩn hóa” nội dung hoạt động phát triển đội ngũ giảng viên theo tiến trình từ khâu qui hoạch, kế hoạch phát triển, tuyển dụng, sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng, đánh giá, chính sách khen thưởng, đãi ngộ, tạo động lực cho đội ngũ..., tất cả đều dựa trên chuẩn năng lực nghề nghiệp của giảng viên theo vị trí việc làm.

Có thể hiểu khái quát, quản lý đội ngũ giảng viên ở các trường đại học địa phương theo vị trí việc làm là căn cứ trên bản mô tả nhiệm vụ của đội ngũ giảng viên để xây dựng khung năng lực của đội ngũ này, từ đó thực hiện các khâu quy hoạch, tuyển dụng, sử dụng, đào tạo - bồi dưỡng, kiểm tra - đánh giá và thực hiện chính sách đãi ngộ nhằm tạo ra đội ngũ giảng viên đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu (tổ chức, độ tuổi, giới tính), đảm bảo về chất lượng (trình độ, phẩm chất, năng lực) giúp đội ngũ giảng viên thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ được giao theo yêu cầu của vị trí việc làm.

## **2.2. Thực trạng quản lý đội ngũ giảng viên ở các trường đại học địa phương theo vị trí việc làm**

### **2.2.1. Thực trạng quy hoạch đội ngũ giảng viên các trường đại học địa phương theo vị trí việc làm**

Qua khảo sát cho thấy, cán bộ quản lý đánh giá thực trạng quy hoạch đội ngũ giảng viên theo vị trí việc làm cao hơn so với đánh giá của giảng viên, điểm trung bình là 3.59 và 3.01:

- *Đánh giá của cán bộ quản lý:* Hầu hết cán bộ quản lý đánh giá cao việc thực hiện quy hoạch đội ngũ giảng viên theo vị trí việc làm, mức đánh giá chủ yếu khá, tốt, không có cán bộ quản lý nào đánh giá mức kém. Nội dung được đánh giá cao nhất là “Nhà trường tổ chức nghiên cứu các quy định của cấp trên về quy hoạch đội ngũ giảng viên theo vị trí việc làm”, điểm trung bình 4.22, mức rất tốt. Đây cũng là nội dung được giảng viên đánh giá cao nhất. Trên thực tế, quy hoạch đội ngũ là việc làm được thực hiện thường xuyên ở các nhà trường để duy trì, ổn định, phát triển nguồn nhân sự, phù hợp chiến lược phát triển của tổ chức. Tuy nhiên, đối với quy hoạch đội ngũ nhân sự theo vị trí việc làm là một nội dung mới được triển khai trong thời gian gần đây. Để thực hiện được đòi hỏi các trường phải tổ chức nghiên cứu văn bản, quy định liên quan đến xây dựng đề án vị trí việc làm, giúp mọi người hiểu rõ tầm quan trọng, cách thức xây dựng quy hoạch đội ngũ giảng viên theo vị trí việc làm. Kết quả khảo sát cho thấy các trường đã thực hiện tốt nội

dung này. Các tiêu chí còn lại được đánh giá mức khá và tốt.

- *Đánh giá của giảng viên:* Điểm trung bình giảng viên đánh giá là 3.01, mức khá, mức độ đánh giá giữa các tiêu chí có sự khác nhau. Một số tiêu chí được đánh giá ở mức cao tương ứng với đánh giá của cán bộ quản lý như: Nhà trường tổ chức nghiên cứu các quy định của cấp trên về quy hoạch đội ngũ giảng viên theo vị trí việc làm; đánh giá thực trạng đội ngũ giảng viên theo vị trí việc làm; xác định mục tiêu, nội dung quy hoạch đội ngũ giảng viên về số lượng, cơ cấu, chất lượng theo vị trí việc làm; lựa chọn công cụ đánh giá công tác quy hoạch đội ngũ theo vị trí việc làm gắn với các giải pháp đã đề xuất; phân công rõ trách nhiệm của từng đơn vị, cá nhân trong công tác quy hoạch phát triển đội ngũ giảng viên theo vị trí việc làm.

Các tiêu chí còn lại có sự chênh lệch tương đối cao giữa đánh giá của cán bộ quản lý và giảng viên: Tiêu chí “Cán bộ, giảng viên tham gia góp ý cho các bước thực hiện để đảm bảo tính dân chủ, khả thi của bản quy hoạch”, mức đánh giá của giảng viên là 2.89, thấp hơn nhiều so với đánh giá của cán bộ quản lý; Tiêu chí “Lập các loại kế hoạch phát triển đội ngũ giảng viên theo số lượng, chất lượng”, điểm đánh giá là 3.10. Qua trao đổi, giảng viên NTHL chia sẻ: “Chúng tôi không được chia sẻ thông tin góp ý cho dự thảo quy hoạch đội ngũ giảng viên”.

Các trường đại học địa phương đã thực hiện quy hoạch đội ngũ giảng viên theo vị trí việc làm, tuy nhiên việc cụ thể hóa thành các kế hoạch trung hạn, ngắn hạn để triển khai thực hiện thì chưa được thực hiện tốt. Việc lấy ý kiến của đội ngũ giảng viên cho bản quy hoạch chưa đảm bảo tính dân chủ. Đây là những hạn chế cần được điều chỉnh, khắc phục.

### **2.2.2. Thực trạng tuyển dụng đội ngũ giảng viên các trường đại học địa phương theo vị trí việc làm**

Qua khảo sát cho thấy, công tác tuyển dụng đội ngũ giảng viên theo vị trí việc làm được thực hiện tốt, trong đó đánh giá của cán bộ quản lý cao hơn giảng viên. Không có cán bộ quản lý và giảng viên nào đánh giá mức kém ở các tiêu chí được đưa ra. Có thể rút ra một số nhận xét về công tác tuyển dụng giảng viên như sau:

- Các trường đại học địa phương đã xây dựng bản mô tả vị trí việc làm, tiêu chuẩn thực hiện công việc cụ thể và yêu cầu năng lực cần có cho từng vị trí việc làm. Các yêu cầu này được sử dụng làm căn cứ tuyển dụng. Kết quả khảo sát của cán bộ quản lý và giảng viên đều ở mức tốt, điểm trung bình là 3.78, 3.56 và 3.18, 3.21.

- Các thông tin về tuyển dụng được công bố công

khai, rõ ràng, minh bạch, điểm trung bình là 4.00 và 3.83, không có cán bộ quản lý và giảng viên nào đánh giá mức kém. Qua phỏng vấn, cán bộ quản lý NTVT chia sẻ: “Chúng tôi công khai thông tin tuyển dụng trên nhiều kênh thông tin như website, facebook, họp hội đồng nhà trường... Các tiêu chí tuyển dụng được công khai cụ thể nhằm thu hút sự tham gia đồng đạo của các ứng viên để nhà trường có cơ hội tuyển dụng được nhiều giảng viên giỏi”.

- Kế hoạch tuyển dụng giảng viên được xây dựng, thực hiện thi tuyển, xét tuyển giảng viên theo đúng quy trình, nghiêm túc, khách quan, điểm trung bình là 4.11 và 3.7, không có cán bộ quản lý và giảng viên đánh giá mức kém.

- Việc thông báo thông tin tuyển dụng và công bố kết quả tuyển dụng cũng được thực hiện công khai, minh bạch. Cán bộ quản lý và giảng viên đánh giá cao tiêu chí này, điểm trung bình là 4.00 và 3.78, không có ai lựa chọn mức kém và trung bình.

### 2.2.3. Thực trạng sử dụng đội ngũ giảng viên ở các trường đại học địa phương theo vị trí việc làm

Qua khảo sát cho thấy, thực trạng sử dụng đội ngũ giảng viên chủ yếu ở mức khá và tốt,  $\bar{X} = 3.81$  và 3.4. Tuy nhiên mức đánh giá ở từng nội dung có sự khác nhau, một số nội dung giảng viên lựa chọn mức kém, cụ thể như sau:

- *Đánh giá của cán bộ quản lý:* Nội dung “Tổ chức tuyên truyền, quán triệt đề án vị trí việc làm cho cán bộ, giảng viên nhà trường” được cán bộ quản lý đánh giá  $\bar{X} = 3.78$ , không có cán bộ quản lý nào lựa chọn mức kém. Hai nội dung được đánh giá cao nhất là “Chỉ đạo khoa chuyên môn phân công nhiệm vụ cho giảng viên theo bản mô tả công việc phù hợp với năng lực và yêu cầu của vị trí việc làm” và “Phát huy tính chủ động, sáng tạo của giảng viên trong quá trình làm việc theo yêu cầu của vị trí việc làm”,  $\bar{X} = 4.00$ ; “Lãnh đạo nhà trường luôn động viên, khích lệ GV trong quá trình thực hiện nhiệm vụ” được đánh giá tốt với  $\bar{X} = 3.89$ ; “Đảm bảo các điều kiện và nguồn lực cần thiết cho quá trình thực hiện nhiệm vụ của GV” được đánh giá  $\bar{X} = 3.67$ ; “Chỉ đạo khoa chuyên môn phân công GV có kinh nghiệm hỗ trợ GV mới được tuyển dụng” cũng được triển khai thực hiện,  $\bar{X} = 3.56$ .

- *Đánh giá của giảng viên:* Mặc dù xu hướng đánh giá tương đồng nhau nhưng kết quả đánh giá của giảng viên thấp hơn cán bộ quản lý, một số giảng viên lựa chọn mức kém. Tiêu chí “Phát huy tính chủ động, sáng tạo của GV trong quá trình làm việc theo yêu cầu của vị trí việc làm” xếp thứ nhất với  $\bar{X} = 3.83$ ; “Chỉ đạo khoa chuyên môn phân công giảng viên có

kinh nghiệm hỗ trợ giảng viên tập sự” xếp thấp nhất với  $\bar{X} = 3.11$ , có 5.1% giảng viên lựa chọn mức kém; Hai tiêu chí “Lãnh đạo nhà trường luôn động viên, khích lệ giảng viên trong quá trình thực hiện nhiệm vụ” và “Đảm bảo các điều kiện và nguồn lực cần thiết cho quá trình thực hiện nhiệm vụ của giảng viên” được đánh giá tốt với  $\bar{X} = 3.44$  và 3.35 nhưng có 0.6% và 4.8% lựa chọn mức kém. Các tiêu chí khác được đánh giá từ trung bình đến tốt.

Như vậy, việc sử dụng đội ngũ giảng viên theo vị trí việc làm đã được các trường đại học địa phương quan tâm thực hiện. Điểm mạnh trong quá trình sử dụng đội ngũ giảng viên là chỉ đạo khoa chuyên môn phân công nhiệm vụ cho giảng viên theo bản mô tả công việc phù hợp với năng lực, phát huy tính chủ động, sáng tạo của giảng viên. Hạn chế trong công tác này là việc phân công giảng viên hướng dẫn giảng viên tập sự chưa tốt, điều kiện cơ sở vật chất, thiết bị dạy học còn hạn chế.

### 3. Kết luận

Quản lý đội ngũ giảng viên theo vị trí việc làm là hết sức cần thiết, phù hợp với định hướng đổi mới công tác quản lý nhân sự hiện nay. Kết quả đánh giá thực trạng cho thấy các trường đại học địa phương đã quan tâm và thực hiện quản lý đội ngũ giảng viên theo vị trí việc làm. Tuy nhiên, công tác này vẫn còn nhiều hạn chế: Việc xây dựng bản mô tả công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc, xác định các yêu cầu năng lực cần có cho vị trí việc làm cần tuyển dụng để làm căn cứ tuyển dụng chưa đáp ứng yêu cầu; Kết quả đánh giá đội ngũ giảng viên chưa được sử dụng làm căn cứ để tổ chức đào tạo, bồi dưỡng đáp ứng yêu cầu vị trí việc làm; việc xây dựng các tiêu chuẩn, tiêu chí kiểm tra, đánh giá đội ngũ giảng viên theo vị trí việc làm còn hạn chế... Những hạn chế này đòi hỏi các trường đại học địa phương phải quan tâm, nghiên cứu giải pháp khắc phục để nâng cao hiệu quả quản lý đội ngũ giảng viên theo vị trí việc làm, từ đó nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên và chất lượng đào tạo của các trường.

#### Tài liệu tham khảo

1. Chính phủ, Nghị định số 36/2013/NĐ-CP, Nghị định về vị trí việc làm và cơ cấu ngạch công chức, ngày 22 tháng 4 năm 2013
2. Quốc hội, Luật số 52/2019/QH14, Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật cán bộ, công chức và Luật viên chức, ngày 25 tháng 11 năm 2019
3. Phạm Văn Thuận (2009), Quản lý đội ngũ giảng viên trong đại học đa ngành, đa lĩnh vực ở Việt Nam theo quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội, Luận án tiến sĩ QLGD, Đại học quốc gia Hà Nội, Hà Nội.