

DEVELOPMENT OF FOREIGN LANGUAGE TEACHERS FOLLOWING ACCESS TO CAPACITY

Nguyen Thi Lan Anh^{1*}, Nguyen Thi Kim Nhan²

¹TNU - School of Foreign Languages

²University of Education - Ha Noi National University

ARTICLE INFO		ABSTRACT
Received:	22/4/2022	The article presents the development of foreign language teachers as the development of human resources in the basic contents of the planning for the development of foreign language teachers according to the competency approach; organize the recruitment of foreign language teachers according to competency approach; Training and fostering foreign language teachers; Evaluation of work performance of foreign language teachers; Create an environment and motivation for foreign language teachers to develop. The article uses research approaches on theoretical approach to human resource development, theoretical approach to team management in an organization, and approaches to management functions with team development management functions. The research contributes to enriching theories about foreign language teaching staff and developing foreign language teaching staff. From there, summarizing experiences for practical research and proposing solutions to develop foreign language teachers according to human resource approach, capacity approach will overcome limitations and improve quality number of foreign language teachers.
Revised:	30/4/2022	
Published:	30/4/2022	
KEYWORDS		
Access to capacity		
Capacity		
Develop		
Foreign Language Instructor		
Human resource development		
University		

PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIẢNG VIÊN NGOẠI NGỮ THEO TIẾP CẬN NĂNG LỰC

Nguyễn Thị Lan Anh^{1*}, Nguyễn Thị Kim Nhân²

¹Trường Ngoại ngữ - ĐH Thái Nguyên

²Trường Đại học Giáo dục – ĐH Quốc gia Hà Nội

THÔNG TIN BÀI BÁO		TÓM TẮT
Ngày nhận bài:	22/4/2022	Bài viết trình bày phát triển giảng viên ngoại ngữ là phát triển nguồn nhân lực ở các nội dung cơ bản về quy hoạch phát triển giảng viên ngoại ngữ theo tiếp cận năng lực; tổ chức tuyển dụng giảng viên ngoại ngữ theo tiếp cận năng lực; đào tạo, bồi dưỡng giảng viên ngoại ngữ; đánh giá thực hiện công việc của đội ngũ giảng viên ngoại ngữ; tạo môi trường và động lực cho đội ngũ giảng viên ngoại ngữ phát triển. Bài viết sử dụng các phương pháp tiếp cận nghiên cứu về tiếp cận lý thuyết phát triển nguồn nhân lực, tiếp cận lý luận quản lý đội ngũ trong một tổ chức, tiếp cận chức năng quản lý với các chức năng quản lý phát triển đội ngũ giảng viên. Nghiên cứu góp phần làm phong phú thêm lý luận về đội ngũ giảng viên dạy học ngoại ngữ và phát triển đội ngũ giảng viên ngoại ngữ. Từ đó, đúc kết những kinh nghiệm cho việc nghiên cứu thực tiễn và đề xuất các giải pháp phát triển đội ngũ giảng viên ngoại ngữ theo tiếp cận nguồn nhân lực, tiếp cận năng lực sẽ khắc phục được những hạn chế và nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên ngoại ngữ.
Ngày hoàn thiện:	30/4/2022	
Ngày đăng:	30/4/2022	
TỪ KHÓA		
Tiếp cận năng lực		
Năng lực		
Phát triển		
Giảng viên ngoại ngữ		
Phát triển nguồn nhân lực		
Trường đại học		

DOI: <https://doi.org/10.34238/tnu-jst.5898>

* Corresponding author. Email: nguyenlananh.sfl@tnu.edu.vn

1. Đặt vấn đề

Trong xu thế hội nhập hiện nay, phát triển đội ngũ giảng viên đáp ứng chuẩn năng lực là một đòi hỏi tất yếu của một trường đại học. Trước yêu cầu của thực tiễn dạy học, giảng viên các trường đại học cần có kiến thức chuyên môn sâu rộng về các học phần do mình giảng dạy; có kỹ năng xây dựng, phát triển chương trình đào tạo, kỹ năng khai thác sử dụng công nghệ thông tin cũng như kỹ năng nghiên cứu khoa học và ứng dụng vào thực tiễn [1]. Việc phát triển đội ngũ giảng viên “Phải được coi là nhiệm vụ trọng tâm trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực của các trường đại học” [2].

Có nhiều quan niệm và cách hiểu khác nhau về đội ngũ như: Đội ngũ cán bộ, công chức, đội ngũ trí thức, đội ngũ y, bác sỹ... đều xuất phát theo cách hiểu của thuật ngữ quân sự về đội ngũ “Đó là một tổ chức gồm nhiều người, tập hợp lại thành một lực lượng đội ngũ chỉnh tề” theo Từ điển Tiếng Việt xuất bản 2009, từ “Đội ngũ” được hiểu như sau: “Đội ngũ là tập hợp một số đông người cùng chức năng hoặc nghề nghiệp” [3].

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

Phát triển đội ngũ giảng viên nhằm các mục tiêu:

- Phát triển đội ngũ giảng viên đủ về số lượng, đảm bảo chất lượng, đồng bộ về cơ cấu nhằm thực hiện tốt kế hoạch đào tạo của nhà trường;
- Tạo được bầu không khí hào hứng, lành mạnh trong tập thể đội ngũ giảng viên để mọi người phấn khởi, hài lòng, gắn bó với nhà trường, đóng góp cho sự phát triển của nhà trường;
- Có chính sách đãi ngộ về vật chất và tinh thần đối với giảng viên có trình độ cao, năng lực nghề nghiệp giỏi, tạo điều kiện để giảng viên yên tâm ổn định nghề nghiệp và hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Vai trò của đội ngũ giảng viên rất quan trọng, có ý nghĩa quyết định chất lượng giáo dục đại học, mặc dù mỗi trường có những mục tiêu, yêu cầu giáo dục khác nhau, đào tạo những ngành, nghề với những đặc thù không giống nhau [4]. Việc phát triển đội ngũ giảng viên với việc đánh giá đội ngũ giảng viên là hai vấn đề then chốt của các trường đại học hiện nay [5]. Phát triển đội ngũ giảng viên thực chất là phát triển nghề nghiệp của đội ngũ giảng viên và sự phát triển này phải trở thành trách nhiệm có tính quy hoạch của trường đại học.

Về chất lượng, năng lực đội ngũ giảng viên như: “Cẩm nang nâng cao năng lực và phẩm chất đội ngũ giảng viên” sau khi đề cập những vấn đề chung về phẩm chất - năng lực người thầy, nghề thầy trong bối cảnh phát triển mới; cuốn sách đã đề ra các con đường để người thầy tự tìm hiểu nâng cao được phẩm chất, năng lực của bản thân, đáp ứng yêu cầu của nhà giáo trong điều kiện đất nước thực hiện hội nhập và công nghiệp hóa, đưa giáo dục vào sự chuẩn hóa, hiện đại hóa [6]. Theo đó “Năng lực là thuộc tính cá nhân được hình thành, phát triển nhờ tố chất sẵn có và nhờ quá trình học tập, rèn luyện, cho phép con người thực hiện thành công một loại hoạt động nhất định, đạt kết quả mong muốn trong những điều kiện cụ thể” [7].

Sự cần thiết phải chuẩn hóa và phát triển đội ngũ giảng viên đại học đó là: Xây dựng và chuẩn hóa đội ngũ giảng viên đại học; Chú trọng thích đáng đến bồi dưỡng nghiệp vụ sư phạm; Nâng cao khả năng tự bồi dưỡng của đội ngũ giảng viên; Đặt yêu cầu đổi mới phương pháp dạy học thành yêu cầu bắt buộc đối với tất cả giảng viên [8].

Có ba quan điểm chính về phát triển giảng viên ngoại ngữ: (i) Coi cá nhân GV là trọng tâm trong công tác phát triển giảng viên ngoại ngữ; (ii) Nhà trường là trọng tâm trong công tác phát triển giảng viên ngoại ngữ; (iii) Phát triển đội ngũ trên cơ sở kết hợp giữa cá nhân giảng viên với mục tiêu của nhà trường. Quan điểm phát triển giảng viên ngoại ngữ lấy cá nhân người giảng viên làm trọng tâm [9]. Giảng viên ngoại ngữ là đối tượng cần đặc biệt chú ý, mọi hoạt động khác đều tập trung vào mục đích tăng cường năng lực của giảng viên, khuyến khích sự phát triển của họ như những chuyên gia.

Như vậy phát triển đội ngũ giảng viên ngoại ngữ theo tiếp cận năng lực là quá trình tác động đến việc phát triển năng lực nghề nghiệp cho giảng viên ngoại ngữ, thông qua xây dựng hệ thống giải pháp quy hoạch, tuyển dụng, sử dụng và sàng lọc, đào tạo và bồi dưỡng, kiểm tra và đánh giá, tạo động lực và môi trường làm việc thuận lợi nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên ngoại ngữ phục vụ cho đổi mới dạy học, giáo dục và quản lý giáo dục.

Năng lực của đội ngũ giảng viên ngoại ngữ được xác định gồm 5 năng lực cơ bản, đó là: Năng lực giảng dạy; Năng lực phát triển nghề nghiệp; Năng lực nghiên cứu khoa học; Năng lực am hiểu về kiến thức văn hóa đất nước dân tộc mỗi quốc gia; Năng lực quản lý.

Có một số yếu tố ảnh hưởng đến đội ngũ giảng viên ngoại ngữ theo tiếp cận năng lực, đó là: Chủ trương, chính sách đổi mới giáo dục, Yêu cầu nhiệm vụ của nhà trường; Điều kiện, môi trường làm việc và cơ sở vật chất; Năng lực đội ngũ giảng viên ngoại ngữ.

2. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp luận duy vật lịch sử và duy vật biện chứng của Chủ nghĩa Mác-Lênin là định hướng cho việc triển khai nghiên cứu, việc tổ chức nghiên cứu dựa vào các tiếp cận sau: Tiếp cận hệ thống; Tiếp cận lịch sử - logic; Tiếp cận quản lý nguồn nhân lực (xác định nội dung phát triển đội ngũ giảng viên các nhà trường bao gồm: quy hoạch, tuyển dụng, sử dụng, đào tạo bồi dưỡng, đánh giá và xây dựng môi trường, tạo động lực làm việc cho đội ngũ giảng viên); tiếp cận năng lực (xác định rõ các năng lực chung và năng lực đặc thù của người giảng viên các học viện trong quân đội, bao gồm: Năng lực chuyên môn, năng lực sư phạm, năng lực phát triển và hướng dẫn sử dụng chương trình đào tạo; năng lực nghiên cứu khoa học; năng lực phát triển nghề nghiệp; năng lực am hiểu về kiến thức đất nước học).

Để nghiên cứu lý luận, chúng tôi đã sử dụng các phương pháp chuyên gia, nghiên cứu tài liệu bằng cách phân tích, so sánh, tổng hợp, hệ thống hóa và khái quát hóa các lý thuyết cũng như các công trình nghiên cứu thực tiễn của các tác giả trong và ngoài nước trên cơ sở các công trình đã được đăng tải trên các sách báo và tạp chí về những vấn đề liên quan đến phát triển nguồn nhân lực, phát triển đội ngũ giảng viên ngoại ngữ, tiếp cận năng lực để xây dựng cơ sở lý luận cho nghiên cứu. Nhóm phương pháp nghiên cứu thực tiễn: phương pháp điều tra bằng bảng hỏi; phương pháp phỏng vấn sâu; phương pháp xin ý kiến chuyên gia; phương pháp tổng kết kinh nghiệm.

3. Thực trạng phát triển đội ngũ giảng viên ngoại ngữ

- Việc thực hiện công tác quy hoạch đội ngũ giảng viên ngoại ngữ vẫn còn bộc lộ nhiều hạn chế như:

+ Các nhà trường chưa thực hiện tốt việc dự báo quy mô phát triển của nhà trường để nhận biết được nhu cầu về số lượng giảng viên của nhà trường.

+ Xác định chưa đúng hoặc thực hiện không có hiệu quả các giải pháp, biện pháp thực hiện phát triển đội ngũ giảng viên ngoại ngữ để đạt được các mục tiêu của quy hoạch theo thời gian.

+ Chưa làm tốt việc tiến hành các hoạt động rà soát, đánh giá đội ngũ giảng viên ngoại ngữ để tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng hướng tới đạt yêu cầu.

- Công tác tuyển chọn đội ngũ giảng viên ngoại ngữ vẫn còn tồn tại những hạn chế, bất cập nhất định, làm cho cán bộ quản lý gặp nhiều khó khăn trong tổ chức thực hiện các nội dung trong tuyển dụng giảng viên; việc tuyển chọn giảng viên khó đáp ứng được nhu cầu, yêu cầu về số lượng và chất lượng cho kế hoạch phát triển chương trình đào tạo của nhà trường.

- Việc thực hiện công tác sử dụng giảng viên hiện nay vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế, bất cập, nhất là việc truyền chuyên, điều chuyển để bố trí lại việc sử dụng giảng viên còn thiếu khách quan, dân chủ, chưa đáp ứng được nguyện vọng, sở trường của giảng viên; việc hệ thống hóa khối lượng công việc của giảng viên chưa có quy chuẩn thống nhất, không tạo ra được động lực cho giảng viên trong thực hiện nhiệm vụ. Việc bố trí, sử dụng giảng viên theo năng lực, trình độ chuyên môn chỉ được thực hiện có hiệu quả đối với cán bộ mới về trường, còn việc sử dụng nguồn nhân lực sẵn có của nhà trường phục vụ cho công tác giảng dạy lại ít được chú trọng, chưa có hiệu quả.

- Các nội dung bồi dưỡng giảng viên ngoại ngữ hiện nay chưa được các nhà trường quan tâm, việc tiến hành các nội dung chưa có hiệu quả. Điều này đã làm ảnh hưởng rất lớn đến việc nâng cao chất lượng, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của giảng viên ngoại ngữ, nhất là đối với những giảng viên trẻ. Do đó, để góp phần nâng cao chất lượng giáo dục- đào tạo, đáp ứng mục tiêu, chiến lược phát triển chung của nhà trường chúng ta phải làm tốt công tác đào tạo, bồi dưỡng cho đội ngũ giảng viên ngoại ngữ.

- Công tác đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ của đội ngũ giảng viên ngoại ngữ thực hiện hiện nay chưa đạt kết quả cao, còn nhiều hạn chế, thiếu sót, bất cập. Qua đây, chúng ta thấy việc thực hiện các chính sách tạo động lực, điều kiện thuận lợi cho đội ngũ giảng viên ngoại ngữ trong quá trình công tác tại các trường vẫn chưa thật sự có hiệu quả.

4. Đề xuất một số giải pháp nâng cao hiệu quả công tác phát triển đội ngũ giảng viên ngoại ngữ theo tiếp cận năng lực

4.1. Đề xuất bộ tiêu chuẩn, tiêu chí về năng lực đội ngũ giảng viên ngoại ngữ theo tiếp cận năng lực, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục

Đề xuất bộ tiêu chuẩn năng lực đội ngũ giảng viên ngoại ngữ là cơ sở khoa học quan trọng để xác định tiêu chuẩn, nhiệm vụ, yêu cầu của vị trí việc làm, cũng như việc quy hoạch, lập kế hoạch tuyển chọn, sử dụng, đánh giá, bồi dưỡng đội ngũ giảng viên ngoại ngữ theo tiếp cận năng lực đáp ứng yêu cầu công tác giảng dạy của nhà trường nói riêng và việc đổi mới công tác giáo dục nói chung hiện nay. Hệ thống các tiêu chuẩn, tiêu chí về năng lực của đội ngũ giảng viên ngoại ngữ được thể hiện trong bảng 1.

Bảng 1. Hệ thống các tiêu chuẩn, tiêu chí về năng lực của đội ngũ giảng viên ngoại ngữ

Tiêu chuẩn	Tiêu chí
Tiêu chuẩn 1: Năng lực chuyên môn	1. Am hiểu các môn học trong chuyên ngành giảng dạy
	2. Hiểu biết sâu rộng về các vấn đề cơ sở ngành, liên ngành giảng dạy.
	3. Am hiểu thực tiễn các hoạt động chuyên môn.
	4. Thiết kế mục tiêu, nội dung, phương pháp giảng dạy phù hợp với đối tượng người học.
	5. Vận dụng linh hoạt các hình thức kiểm tra đánh giá kết quả học tập của người học.
Tiêu chuẩn 2: Năng lực sư phạm	6. Am hiểu về các phương pháp dạy học, hình thức tổ chức dạy học.
	7. Am hiểu về các kỹ thuật dạy học, phương tiện dạy học.
	8. Sử dụng có hiệu quả các phương pháp, kỹ thuật dạy học.
	9. Vận dụng có hiệu quả các nguyên tắc, phương pháp giáo dục trong việc giải quyết các tình huống sư phạm.
	10. Phối hợp linh hoạt các phương pháp và kỹ thuật dạy học.
	11. Tổ chức linh hoạt các khâu, các bước lên lớp.
Tiêu chuẩn 3: Năng lực phát triển và hướng dẫn sử dụng chương trình đào tạo	12. Hiểu rõ chuẩn đầu ra ngành đào tạo
	13. Am hiểu kiến thức về xây dựng và phát triển chương trình đào tạo.
	14. Thiết kế được mục tiêu, nội dung, cấu trúc, trình tự cách thức tổ chức thực hiện và kiểm tra đánh giá các hoạt động giảng dạy cho phần học, chương, mục và bài giảng.
Tiêu chuẩn 4: Năng lực nghiên cứu khoa học	15. Thực hiện xây dựng và phát triển chương trình đào tạo thường xuyên.
	16. Am hiểu kiến thức và kỹ thuật nghiên cứu khoa học
	17. Am hiểu về các phương pháp nghiên cứu khoa học.
	18. Xác định đúng các vấn đề cần nghiên cứu trong thực tiễn giảng dạy, đào tạo, huấn luyện.
	19. Sử dụng có hiệu quả các phương pháp nghiên cứu khoa học
	20. Luôn tìm tòi, sáng tạo trong các hoạt động nghiên cứu khoa học.
Tiêu chuẩn 5: Năng lực phát triển nghề nghiệp	21. Am hiểu thế giới nghề nghiệp nói chung và chuyên ngành đào tạo nói riêng.
	22. Hiểu biết sâu sắc các đặc trưng, yêu cầu của ngành nghề đào tạo.
	23. Tư vấn, định hướng cho học viên trong việc tìm hiểu thế giới nghề nghiệp.
	24. Rèn cho học viên các kỹ năng nghề nghiệp cụ thể.
	25. Hỗ trợ học viên trong việc tìm hiểu, tham gia vào thế giới nghề nghiệp khi cần thiết.
Tiêu chuẩn 6: Năng lực hỗ trợ	41. Năng lực sử dụng ngoại ngữ
	42. Năng lực sử dụng Công nghệ thông tin

4.2. Xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ giảng viên ngoại ngữ theo tiếp cận năng lực

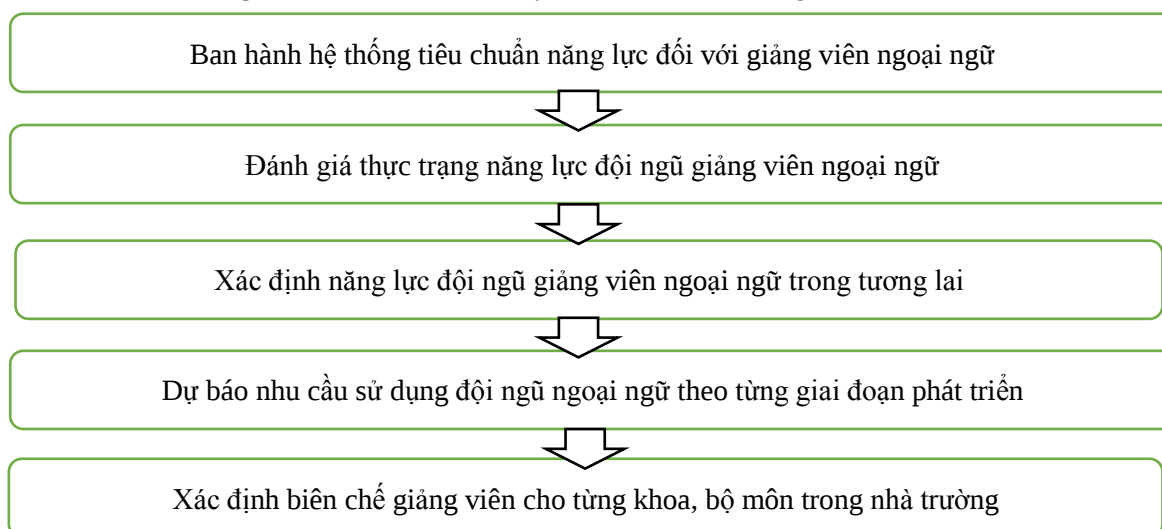
Việc quy hoạch đội ngũ giảng viên ngoại ngữ phải lấy khung năng lực đối với đội ngũ giảng viên làm nền tảng xác định số lượng, chất lượng và cơ cấu. Quy hoạch đội ngũ phải được xác định là giải pháp cơ sở, là điều kiện bảo đảm cho việc xây dựng và phát triển đội ngũ giảng viên có đủ về số lượng, có cơ cấu hợp lý và đồng bộ, trình độ và năng lực được nâng cao, đáp ứng yêu cầu chiến lược phát triển đội ngũ giảng viên cũng như chiến lược phát triển chung của nhà trường.

Do đó, khi xây dựng quy hoạch, kế hoạch phát triển đội ngũ giảng viên ngoại ngữ theo tiếp cận năng lực, cần thực hiện các bước như sau:

- Áp dụng Bộ tiêu chuẩn năng lực đối với đội ngũ giảng viên ngoại ngữ và các tiêu chí đánh giá theo chức năng, nhiệm vụ công tác.

- Tiến hành khảo sát thực trạng, đánh giá thực trạng năng lực đội ngũ giảng viên qua các tiêu chí về chuyên môn, tổ chức, xây dựng chính sách và các hoạt động khác theo vị trí công tác. Phân tích để xác định những hạn chế, những điểm yếu của đội ngũ giảng viên ngoại ngữ hiện nay cũng như đòi hỏi về số lượng và năng lực của đội ngũ giảng viên ngoại ngữ trong tương lai.

- Dự báo nhu cầu sử dụng đội ngũ giảng viên ngoại ngữ trong từng giai đoạn phát triển để đáp ứng đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng, đồng bộ về cơ cấu. Tiến hành xác định biên chế, khối lượng công việc, xác định cơ cấu cần có trên cơ sở xây dựng tiêu chuẩn giảng viên và tiến hành phân loại giảng viên. Xác định rõ nhiệm vụ của từng vị trí công tác cụ thể và số lượng giảng viên cần có cho từng Khoa, bộ môn. Điều này được cụ thể hóa bằng sơ đồ hình 1:



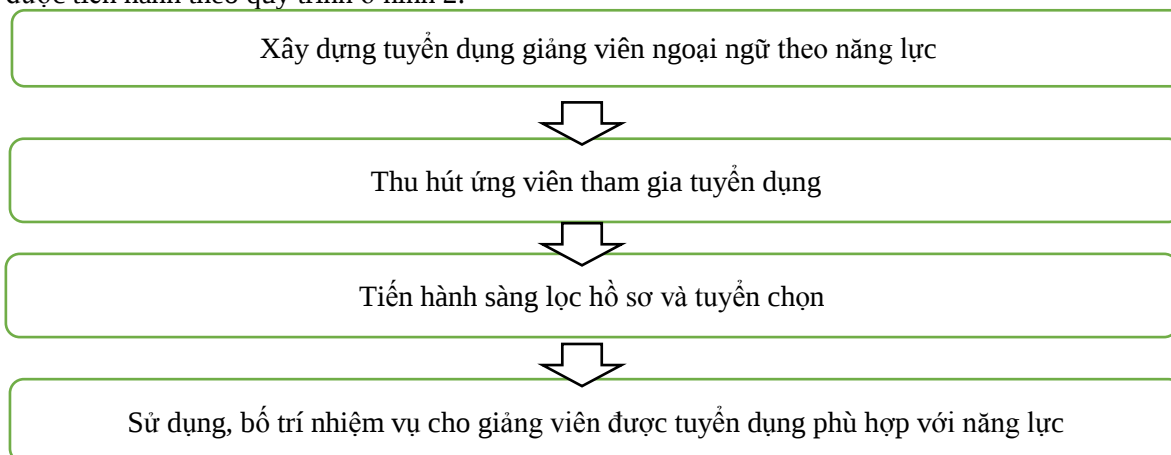
Hình 1. Quy trình xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ giảng viên ngoại ngữ

4.3. Chỉ đạo đổi mới tuyển dụng và sử dụng đội ngũ giảng viên theo khung năng lực

* Về tuyển chọn:

Công tác tuyển chọn đội ngũ giảng viên ngoại ngữ còn tồn tại những hạn chế, bất cập nhất định, làm cho cán bộ quản lý gặp nhiều khó khăn trong tổ chức thực hiện các nội dung trong tuyển dụng giảng viên; việc tuyển chọn giảng viên khó đáp ứng được nhu cầu, yêu cầu về số lượng và chất lượng cho kế hoạch phát triển chương trình đào tạo của nhà trường. Việc thực hiện công tác sử dụng giảng viên ngoại ngữ hiện nay vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế, bất cập, nhất là việc chuyển đổi, điều chuyển để bố trí lại việc sử dụng giảng viên còn thiếu khách quan, dân chủ, chưa đáp ứng được nguyện vọng, sở trường của giảng viên; việc hệ thống hóa khối lượng công việc của giảng viên chưa có quy chuẩn thống nhất, không tạo ra được động lực cho giảng viên trong thực hiện nhiệm vụ. Việc bố trí, sử dụng giảng viên theo năng lực, trình độ chuyên môn chỉ được thực hiện có hiệu quả đối với cán bộ mới về trường, còn việc sử dụng nguồn nhân lực sẵn có của học viện phục vụ cho công tác giảng dạy lại ít được chú trọng, chưa có hiệu quả.

Nghiên cứu đề xuất công tác tuyển dụng, sử dụng đội ngũ giảng viên theo tiếp cận năng lực được tiến hành theo quy trình ở hình 2:



Hình 2. Quy trình tuyển dụng, sử dụng đội ngũ giảng viên

Xây dựng tiêu chuẩn tuyển dụng giảng viên ngoại ngữ theo tiếp cận năng lực: căn cứ vào quy định của nhà trường; căn cứ vào yêu cầu năng lực của đội ngũ giảng viên; nghiên cứu một số yếu tố đặc thù của chuyên ngành đào tạo để xây dựng và ban hành văn bản quy định chi tiết chuẩn tuyển dụng đội ngũ giảng viên ngoại ngữ theo năng lực.

Thu hút ứng viên cho vị trí tuyển dụng: Các nhà trường cần giới thiệu các thông tin về nhà trường, nhấn mạnh vị thế của nhà trường trong lĩnh vực giáo dục – đào tạo; những quyền lợi vật chất và tinh thần mà người được tuyển vào sẽ nhận được.

Tiến hành sàng lọc hồ sơ và tuyển chọn: Nhà trường căn cứ vào các quy định để lựa chọn những ứng viên phù hợp, sau đó tiến hành công tác tuyển chọn. Đa dạng các hình thức thi tuyển như vấn đáp, thi viết, trắc nghiệm, thực giảng, phỏng vấn sâu để đánh giá được các nhóm năng lực của ứng viên. Sau khi thi tuyển cần xếp hạng ứng viên dựa trên năng lực thực tế và đề xuất các tiêu chuẩn năng lực theo yêu cầu của từng vị trí cụ thể của từng khoa giáo viên đã được hoạch định để tuyển chọn được ứng viên phù hợp, đồng thời xác định được nhu cầu đào tạo nâng cao năng lực của người được tuyển chọn (nếu có).

*** Về sử dụng:**

+ Sử dụng kết quả tuyển dụng, kết quả đánh giá giảng viên làm căn cứ để bố trí, phân công công tác phù hợp: Đánh giá giảng viên dựa trên các năng lực cần thiết để hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao. Nếu kết quả đánh giá đạt được tốt yêu cầu thì có hình thức thăng tiến, luân chuyển đến vị trí tốt hơn. Nếu không đạt yêu cầu thì cần tiếp tục bồi dưỡng nâng cao trình độ hoặc có thể bố trí, sử dụng vào vị trí phù hợp khác.

+ Căn cứ vào chức danh, học vị và năng lực của từng người mà phân công nhiệm vụ nhằm đạt được hiệu quả công việc cao.

+ Sử dụng cơ cấu cán bộ, giảng viên phù hợp, kết hợp chặt chẽ giữa giảng viên trẻ, có nhiệt tình, được đào tạo cơ bản, hệ thống với giảng viên giàu kinh nghiệm trong công tác thực tiễn, nhằm bổ sung cho nhau tạo thành một tập thể vững mạnh.

4.4. Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên cho giảng viên ngoại ngữ

* Xác định nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng: Đảm bảo hài hoà giữa mục tiêu chung của học viện và nhu cầu của mỗi cá nhân giảng viên, khắc phục tình trạng chạy đua theo bằng cấp. Việc xác định nhu cầu đào tạo cần căn cứ vào chiến lược phát triển của các nhà trường về lâu dài cũng như từng giai đoạn cụ thể; đảm bảo tính kế cận về năng lực chuyên môn; chuẩn hóa đội ngũ giảng viên ngoại ngữ.

* Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng: Xác định rõ mục đích, yêu cầu lựa chọn nội dung và phương pháp tổ chức đào tạo, bồi dưỡng phù hợp với từng nhóm đối tượng theo từng ngành nghề đào tạo cụ thể của học viện. Triển khai các hình thức đào tạo, bồi dưỡng kiến thức chuyên môn, kỹ năng, nghiệp vụ sư phạm và các năng lực của người quân nhân trong quân đội, năng lực quản lý, kiến thức quân sự, quốc phòng cho đội ngũ giảng viên ngoại ngữ thông qua các hình thức như: đào tạo tại chỗ, cử giảng viên đi đào tạo trong và ngoài nước; mở các lớp bồi dưỡng tập trung ngắn hạn tại nhà trường; tự bồi dưỡng thông qua trao đổi kinh nghiệm làm việc với nhau...

* Xây dựng chương trình đào tạo, bồi dưỡng: Thiết kế chương trình đào tạo, bồi dưỡng cần tập trung vào những vấn đề hiện đang là những tồn tại, hạn chế của đội ngũ giảng viên ngoại ngữ. Phối hợp với các trường, cơ sở đào tạo trong và ngoài nước xây dựng tài liệu chuẩn, hoàn thiện chương trình, giáo trình; biên soạn và xuất bản tài liệu phục vụ đào tạo, bồi dưỡng và nghiên cứu về các lĩnh vực nhà trường tổ chức đào tạo cho nhà trường.

Cần triển khai xây dựng giáo trình chuẩn cho các chuyên ngành đào tạo đảm bảo phù hợp với thực tiễn phát triển.

- Các hoạt động đào tạo: Tham gia các lớp đào tạo sau đại học (Thạc sĩ, Tiến sĩ); tham gia các khóa, lớp đào tạo lại trong trường hợp giảng viên ngoại ngữ không thể đảm nhiệm hoặc chưa thực hiện tốt chuyên môn đã được đào tạo; tham gia dự tuyển và đi đào tạo ở nước ngoài theo các chương trình, đề án, dự án,...

- Các hoạt động bồi dưỡng: Bồi dưỡng về chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm; về phát triển và hướng dẫn sử dụng chương trình đào tạo; nghiên cứu khoa học; phát triển nghề nghiệp, ...

- Các hoạt động tự bồi dưỡng: Tham gia các đề tài nghiên cứu khoa học, dự án cấp Bộ, cấp Nhà nước; Tham gia viết tài liệu đào tạo, bồi dưỡng chuyên ngành, sách chuyên khảo; Tham gia biên soạn đề cương tài liệu giảng dạy cho các hoạt động bồi dưỡng; tham quan, khảo sát, tập huấn ở nước ngoài, tham gia các hội thảo quốc gia, quốc tế...

* Kiểm tra, đánh giá kết quả đào tạo, bồi dưỡng: định kỳ tổ chức kiểm tra, đánh giá rút kinh nghiệm để có giải pháp điều chỉnh kịp thời. Kết quả kiểm tra, đánh giá làm cơ sở cho việc đề xuất hình thức khen thưởng, bổ nhiệm, nâng lương... đối với những người có thành tích xuất sắc, đồng thời xử lý những cá nhân không hoàn thành nhiệm vụ.

4.5. Chỉ đạo cải tiến phương pháp đánh giá, xếp loại đội ngũ giảng viên ngoại ngữ theo năng lực và phản hồi thông tin để cải tiến

Xây dựng được quy trình đánh giá và các tiêu chí đánh giá giảng viên ngoại ngữ chính xác, vừa đáp ứng yêu cầu chung vừa phù hợp với tình hình của nhà trường. Việc đánh giá gồm số lượng, chất lượng công việc, thời gian hoàn thành công việc và kết quả công việc.

Đánh giá giảng viên phải hướng theo chiến lược phát triển chung của đơn vị (bao gồm chiến lược phát triển dài hạn và theo từng giai đoạn); theo mục tiêu cần đạt được của mỗi cá nhân giảng viên và của các khoa giáo viên trong năm. Để làm được điều này cần thực hiện các nội dung:

(i) Xây dựng kế hoạch kiểm tra

Kế hoạch kiểm tra, đánh giá năng lực thực hiện nhiệm vụ của đội ngũ giảng viên ngoại ngữ được cụ thể hoá về mục tiêu, nội dung, giải pháp, cách thức tiến hành, thời gian... Ngoài kế hoạch kiểm tra, đánh giá thường xuyên, đánh giá định kỳ, các đơn vị cần xây dựng kế hoạch kiểm tra, đánh giá đột xuất để thu hoạch được những thông tin sát thực.

(ii) Xây dựng các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ của giảng viên ngoại ngữ

Hệ thống các tiêu chí đánh giá năng lực thực hiện nhiệm vụ của giảng viên ngoại ngữ là các yêu cầu về kết quả thực hiện công việc, là căn cứ để đo lường kết quả thực hiện công việc trong một khoảng thời gian nhất định, cũng là cơ sở để so sánh và phân loại mức độ hoàn thành nhiệm vụ của các giảng viên với nhau để áp dụng các cơ chế, chính sách có liên quan.

Đánh giá giảng viên theo kết quả thực thi nhiệm vụ có các đặc trưng cơ bản sau: Thứ nhất, nội dung đánh giá tập trung chủ yếu vào kết quả công việc được hoàn thành; Thứ hai, tiêu chí đánh giá được cụ thể hóa bằng các chỉ số đo lường kết quả; Thứ ba, có mối quan hệ nhân - quả giữa

đầu vào, quá trình thực hiện và kết quả thực thi nhiệm vụ của giảng viên; Thứ tư, mục đích đánh giá nhằm đo lường và phân loại chính xác mức độ cống hiến của giảng viên, qua đó gia tăng động lực thực thi nhiệm vụ.

4.6. Đổi mới chính sách đãi ngộ, tạo động lực cho giảng viên nâng cao năng lực thực hiện nhiệm vụ

Tạo cơ hội thăng tiến cho giảng viên ngoại ngữ: Chính sách về sự thăng tiến có ý nghĩa trong việc hoàn thiện cá nhân, tăng động lực làm việc cho cá nhân, đồng thời là cơ sở để thu hút, giữ chân những giảng viên ngoại ngữ giỏi đến và làm việc. Việc tạo cơ hội thăng tiến giúp họ khẳng định và thể hiện mình, nhận ra những cơ hội mới để phát triển nghề nghiệp và gắn bó hơn với nghề nghiệp, có ý thức phấn đấu và nỗ lực nhiều hơn trong công việc. Đồng thời, thực hiện chính sách đề bạt, bổ nhiệm, luân chuyển hợp lý để nâng cao hiệu quả công tác lãnh đạo, quản lý. Những giảng viên ngoại ngữ đã hoàn thành nhiệm vụ học tập, bồi dưỡng nâng cao có cơ hội thăng tiến về chuyên môn và chức vụ quản lý.

Xây dựng môi trường làm việc hiệu quả: xây dựng môi trường văn hoá, sự phạm lành mạnh, (văn hoá trong giao tiếp, ứng xử, văn hoá trong thực thi nhiệm vụ...). Tổ chức xây dựng môi trường làm việc cho giảng viên ngoại ngữ, bao gồm các điều kiện cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ cho công tác giảng dạy. Ngoài ra, cần phải quan tâm xây dựng bầu không khí làm việc thân thiện trong từng khoa giáo viên, bộ môn để tạo động lực làm việc cho giảng viên.

Thực hiện chính sách thi đua khen thưởng đối với giảng viên ngoại ngữ: cần nghiên cứu xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá phản ánh được sự gia tăng hiệu quả hoạt động giảng dạy và công tác của giảng viên ngoại ngữ. Khen thưởng và công nhận thành tích của giảng viên xuất sắc không chỉ mang tính chất động viên, đánh giá cá nhân về vật chất và tinh thần, mà còn khuyến khích cố gắng học tập, noi theo.

Chăm lo, bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của giảng viên ngoại ngữ: Đẩy mạnh vai trò và hoạt động của các tổ chức trong việc phát huy quy chế dân chủ ở cơ sở nhằm chăm lo, bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của giảng viên ngoại ngữ. Giảng viên được bảo đảm quyền học tập và làm việc, tham gia các hoạt động kinh tế, xã hội và hoạt động chung; được hưởng chính sách ưu đãi đối, chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế theo quy định của pháp luật và các chế độ đãi ngộ khác. Đồng thời, xây dựng các quy định về khen thưởng, xử lý vi phạm, khiếu nại và giải quyết khiếu nại liên quan đến giảng viên ngoại ngữ cần phải đảm bảo chính xác, khách quan, công bằng, minh bạch.

Thực hiện tốt chính sách về tiền lương, thu nhập tăng thêm cho giảng viên ngoại ngữ theo đúng quy định của nhà nước. Có chính sách hỗ trợ về tài chính, kinh phí cho giảng viên tham gia các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng, chăm lo cuộc sống gia đình.

5. Kết luận

Những phân tích trên cho thấy, phát triển đội ngũ giảng viên ngoại ngữ trường đại học là một lĩnh vực nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực, có thể gọi “giảng viên ngoại ngữ là nhân lực đặc biệt” góp phần quan trọng vào sự phát triển của các trường đại học trong thực hiện sứ mệnh đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội của đất nước ở các giai đoạn khác nhau. Tiếp cận năng lực là sự tích hợp, kế thừa các thành tựu về khoa học quản lý nhân lực, nhân sự, khai thác tiềm năng con người, tối ưu hóa năng suất đội ngũ. Tiếp cận năng lực là tiếp cận hiện đại và phù hợp với quản lý phát triển giảng viên ngoại ngữ trong các trường ngoại ngữ trong giai đoạn hiện nay.

Nhà trường, cán bộ quản lý và giảng viên đều nhận thức đúng đắn về tầm quan trọng và tính cần thiết của công tác phát triển đội ngũ giảng viên ngoại ngữ. Có một số yếu tố khách quan và chủ quan ảnh hưởng đến công tác phát triển đội ngũ giảng viên ngoại ngữ. Trong đó, năng lực của đội ngũ giảng viên ngoại ngữ và điều kiện môi trường làm việc là 2 yếu tố có ảnh hưởng lớn nhất đến phát triển đội ngũ giảng viên ngoại ngữ theo tiếp cận năng lực.

Để phát triển đội ngũ giảng viên ngoại ngữ theo tiếp cận năng lực cần: Xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ giảng viên ngoại ngữ theo tiếp cận năng lực; Chỉ đạo đổi mới quy hoạch, tuyển dụng và sử dụng đội ngũ giảng viên ngoại ngữ theo khung năng lực; Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên nhằm nâng cao năng lực thực hiện nhiệm vụ cho đội ngũ giảng viên ngoại ngữ.

TÀI LIỆU THAM KHẢO/ REFERENCES

- [1] T. T. H. Luong, "Developing teaching staff at Quang Binh University in the current context," *Educational magazine*, no. 449, pp. 6-8, 2018.
- [2] T. A. Cao, "Measures to foster young teachers at Hanoi National University of Education, period 2010-2015," *Education Journal*, no. 243, p. 10, August 2010.
- [3] Vietlex Dictionary Center, *Vietnamese Dictionary*. Da Nang Publishing House, p. 446, 2009.
- [4] C. C. Hoang, "University of Finance and Marketing: *Motivating university lecturers to work*," *Online financial magazine*, 2018. [Online]. Available: <https://tapchitaichinh.vn/nghien-cuu-trao-doi/tao-dong-luc-lam-viec-cua-giang-vien-cac-truong-dai-hoc-300964.html>. [Accessed March 15, 2022].
- [5] X. B. Tran, "Evaluation of lecturers at universities, urgent issues in the current period," *Science - Technology Journal, University of Danang*, vol. 3, pp. 3-4, 2006.
- [6] Q. B. Dang, Q. A. Do, and T. K. T. Dinh, *Handbook to improve the capacity and quality of foreign language teachers*. Political Theory Publishing House, Hanoi, 2007.
- [7] H. B. Hoang, "Competence and capacity assessment," *Scientific Journal - Ho Chi Minh City University of Education*, vol. 6, no. 71, p. 25, 2015.
- [8] T. T. T. Doan, "Strengthening the quality of university lecturers to meet the requirements of improving training quality," *Education Journal*, no. 203, p. 35, December 2008.
- [9] K. D. Tran, *Education and human resource development in the 21st century*. Vietnam Education Publishing House, 2014.