

ĐẠI HỌC THÁI NGUYÊN
TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM

NGUYỄN AN HÒA

PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ TRƯỞNG BỘ MÔN
TRONG CƠ SỞ GIÁO DỤC ĐẠI HỌC ĐÀO TẠO
GIÁO VIÊN ĐÁP ỨNG YÊU CẦU ĐỔI MỚI GIÁO DỤC

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KHOA HỌC GIÁO DỤC

THÁI NGUYÊN - 2023

ĐẠI HỌC THÁI NGUYÊN
TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM

NGUYỄN AN HÒA

PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ TRƯỞNG BỘ MÔN
TRONG CƠ SỞ GIÁO DỤC ĐẠI HỌC ĐÀO TẠO
GIÁO VIÊN ĐÁP ỨNG YÊU CẦU ĐỔI MỚI GIÁO DỤC

Ngành: Quản lý giáo dục

Mã số: 9140114

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KHOA HỌC GIÁO DỤC

Người hướng dẫn khoa học: 1. PGS.TS Võ Văn Lộc

2. GS.TS Thái Văn Thành

THÁI NGUYÊN - 2023

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi, các số liệu, kết quả nêu trong luận án này là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Thái Nguyên, tháng 7 năm 2023

Tác giả

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, flowing cursive letters.

Nguyễn An Hòa

LỜI CẢM ƠN

Với tình cảm trân trọng nhất, tác giả luận án xin bày tỏ lòng biết ơn đến **PGS.TS Võ Văn Lộc** và **GS.TS Thái Văn Thành** - những người đã tận tình chỉ bảo, hướng dẫn tác giả hoàn thành luận án này.

Tác giả xin chân thành cảm ơn Ban Giám hiệu, quý thầy giáo, cô giáo trường Đại học Sư phạm - Đại học Thái Nguyên đã tạo điều kiện thuận lợi cho tác giả trong thời gian học tập, nghiên cứu, hoàn thành khóa học.

Xin chân thành gửi lời cảm ơn đến lãnh đạo, thầy, cô các trường Đại học sư phạm Hà Nội, Đại học sư phạm Huế, Đại học sư phạm Vinh, Đại học sư phạm thành phố Hồ Chí Minh, Đại học Sài Gòn, Đại học Đồng Tháp đã hỗ trợ tác giả khảo sát, lấy số liệu phục vụ cho luận án.

Thái Nguyên, tháng 7 năm 2023

Tác giả



Nguyễn An Hòa

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC CÁC TỪ, CỤM TỪ VIẾT TẮT	viii
DANH MỤC CÁC BẢNG	ix
DANH MỤC BIỂU ĐỒ, SƠ ĐỒ.....	xi
MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Mục đích nghiên cứu	3
3. Khách thể và đối tượng nghiên cứu	4
4. Giả thuyết khoa học	4
5. Nhiệm vụ nghiên cứu.....	4
6. Phạm vi nghiên cứu	5
7. Phương pháp luận và phương pháp nghiên cứu	5
8. Các luận điểm cần bảo vệ trong luận án	8
9. Đóng góp mới của luận án.....	8
10. Cấu trúc của luận án.....	9
Chương 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN CỦA PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ TRƯỞNG BỘ MÔN TRONG CƠ SỞ GIÁO DỤC ĐẠI HỌC ĐÀO TẠO GIÁO VIÊN ĐÁP ỨNG YÊU CẦU ĐỔI MỚI GIÁO DỤC.....	10
1.1. Tổng quan nghiên cứu vấn đề.....	10
1.1.1. Các nghiên cứu về định hướng và yêu cầu phát triển cán bộ quản lý trường đại học	10
1.1.2. Các nghiên cứu về phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục	16
1.1.3. Những vấn đề đặt ra trong luận án.....	22
1.2. Các khái niệm cơ bản của đề tài	23
1.2.1. Trưởng bộ môn và đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên	23
1.2.2. Phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên	26

1.3. Đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên đáp ứng đổi mới giáo dục	28
1.3.1. Đổi mới giáo dục, đáp ứng đổi mới giáo dục và những yêu cầu đặt ra cho đội ngũ trưởng bộ môn.....	28
1.3.2. Đặc trưng lao động của trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên.....	33
1.3.3. Mô hình nhân cách trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên	37
1.3.4. Khung năng lực của đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên	44
1.4. Phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên	49
1.4.1. Sự cần thiết phải phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên	49
1.4.2. Định hướng phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên	54
1.4.3. Nội dung phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục	54
1.4.4. Chủ thể quản lý phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên	63
1.4.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên	64
Kết luận chương 1	69
Chương 2. THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ TRƯỞNG BỘ MÔN TRONG CƠ SỞ GIÁO DỤC ĐẠI HỌC ĐÀO TẠO GIÁO VIÊN ĐÁP ỨNG YÊU CẦU ĐỔI MỚI GIÁO DỤC	71
2.1. Khái quát về đào tạo đại học sư phạm ở Việt Nam	71
2.1.1. Lịch sử phát triển các cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên ở Việt Nam ..	71
2.1.2. Hệ thống các cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên ở Việt Nam hiện nay .	72
2.1.3. Thực trạng hoạt động của cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên.....	72
2.2. Khái quát về điều tra thực trạng.....	77
2.2.1. Mục đích điều tra	77

2.2.2. Nội dung điều tra	77
2.2.3. Đối tượng, số lượng và địa bàn điều tra	77
2.2.4. Phương pháp điều tra và các thang đánh giá	78
2.3. Thực trạng đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên.....	80
2.3.1. Về cơ cấu đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên .	80
2.3.2. Phẩm chất chính trị, tư tưởng, đạo đức, lối sống.....	85
2.3.3. Năng lực chuyên môn nghiệp vụ của đội ngũ trưởng bộ môn	88
2.3.4. Năng lực quản lý bộ môn của đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên.....	96
2.3.5. Năng lực lãnh đạo bộ môn.....	106
2.3.6. Năng lực hoạt động xã hội và hợp tác quốc tế của đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên.....	111
2.3.7. Tổng hợp điểm trung bình các phẩm chất, năng lực đội ngũ trưởng bộ môn	116
2.4. Thực trạng phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên.....	118
2.4.1. Thực trạng hoạt động tăng cường nhận thức của cán bộ quản lý và giảng viên về phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên.	119
2.4.2. Thực trạng công tác quy hoạch, phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên.....	120
2.4.3. Thực trạng hoạt động bổ nhiệm, miễn nhiệm và sử dụng trưởng bộ môn	122
2.4.4. Thực trạng hoạt động đào tạo, bồi dưỡng trưởng bộ môn.....	123
2.4.5. Thực trạng công tác đánh giá, kỷ luật trưởng bộ môn.....	125
2.4.6. Thực trạng các chính sách khuyến khích, đãi ngộ, xây dựng môi trường và tạo động lực làm việc cho đội ngũ trưởng bộ môn	126
2.5. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên	128
2.6. Đánh giá chung về thực trạng phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên.....	130
2.6.1. Ưu điểm	130
2.6.2. Mặt hạn chế, thiếu sót.....	132
Kết luận chương 2.....	135

Chương 3. GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ TRƯỞNG BỘ MÔN	137
TRONG CƠ SỞ GIÁO DỤC ĐẠI HỌC ĐÀO TẠO GIÁO VIÊN ĐÁP	
ỨNG ĐỐI MỚI GIÁO DỤC	137
3.1. Nguyên tắc đề xuất giải pháp.....	137
3.1.1. Nguyên tắc đảm bảo tính mục tiêu	137
3.1.2. Nguyên tắc đảm bảo tính toàn diện	137
3.1.3. Nguyên tắc đảm bảo tính thực tiễn	137
3.1.4. Nguyên tắc đảm bảo tính hiệu quả	138
3.1.5. Nguyên tắc đảm bảo tính khả thi	138
3.2. Giải pháp phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên.....	138
3.2.1. Giải pháp 1: Tổ chức xây dựng tiêu chuẩn làm căn cứ để phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên.....	138
3.2.2. Giải pháp 2: Lập quy hoạch đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên	151
3.2.3. Giải pháp 3: Quản lý xây dựng cơ chế bổ nhiệm, miễn nhiệm, sử dụng trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên	153
3.2.4. Giải pháp 4: Tổ chức bồi dưỡng nâng cao năng lực chuyên môn, năng lực quản lý, lãnh đạo cho đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên	155
3.2.5. Giải pháp 5: Tạo động lực làm việc để phát huy vai trò của đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên.....	162
3.3. Khảo sát tính cấp thiết và tính khả thi của các giải pháp đã đề xuất	167
3.3.1. Mục đích khảo sát.....	167
3.3.2. Nội dung khảo sát	167
3.3.3. Phương pháp khảo sát.....	167
3.3.4. Đối tượng khảo sát.....	168
3.3.5. Kết quả khảo sát tính cấp thiết và tính khả thi của các giải pháp đã đề xuất .	168
3.4. Tổ chức thử nghiệm.....	171
3.4.1. Mục đích thử nghiệm.....	171

3.4.2. Giả thuyết thử nghiệm	171
3.4.3. Nội dung, đối tượng và thời gian thử nghiệm	171
3.4.4. Tiêu chuẩn và thang đánh giá thử nghiệm.....	173
3.4.5. Phân tích kết quả thử nghiệm	173
Kết luận chương 3.....	178
KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ	179
1. Kết luận.....	179
2. Kiến nghị.....	180
TÀI LIỆU THAM KHẢO	182
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CÁC TỪ, CỤM TỪ VIẾT TẮT

BD	: Bồi dưỡng
BM	: Bộ môn
CBQL	: Cán bộ quản lý
CNH, HĐH:	Công nghiệp hóa, hiện đại hóa
ĐBCL	: Đảm bảo chất lượng
ĐH - CĐ	: Đại học - Cao đẳng
ĐHSP	: Đại học sư phạm
ĐT	: Đào tạo
GD	: Giáo dục
GDDH	: Giáo dục đại học
GD&ĐT	: Giáo dục và đào tạo
GV	: Giáo viên
LĐ	: Lãnh đạo
NCKH	: Nghiên cứu khoa học
QL	: Quản lý
QLGD	: Quản lý giáo dục
QLHC	: Quản lý hành chính
SV	: Sinh viên
TBM	: Trưởng bộ môn

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 1.1. Khung năng lực của đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở GDĐH đào tạo GV ...	48
Bảng 2.1. Thống kê mẫu khảo sát	77
Bảng 2.2. Thang đánh giá thực trạng và thực trạng phát triển đội ngũ TBM.....	79
Bảng 2.3. Thang đánh giá thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ TBM....	80
Bảng 2.4. Tổng hợp số liệu khảo sát về trình độ lý luận chính trị, ngoại ngữ, tin học	81
Bảng 2.5. Tổng hợp số liệu khảo sát về độ tuổi, giới tính của đội ngũ trưởng bộ môn	83
Bảng 2.6. Tổng hợp số liệu các tiêu chí về chấp hành chủ trương chính sách.....	85
Bảng 2.7. Tổng hợp số liệu các tiêu chí về lòng yêu nghề, tận tụy với nghề	86
Bảng 2.8. Tổng hợp số liệu các tiêu chí về tinh thần trách nhiệm.....	87
Bảng 2.9. Tổng hợp số liệu các tiêu chí về ý thức tự học, tự bồi dưỡng	88
Bảng 2.10. Tổng hợp số liệu khảo sát các tiêu chí về hiểu biết chương trình ĐT, BD	89
Bảng 2.11. Tổng hợp số liệu các tiêu chí về trình độ chuyên môn	90
Bảng 2.12. Tổng hợp số liệu khảo sát các tiêu chí về nghiệp vụ sư phạm.....	91
Bảng 2.13. Tổng hợp số liệu khảo sát năng lực về tự học và sáng tạo.....	93
Bảng 2.14. Tổng hợp số liệu các tiêu chí về năng lực ngoại ngữ và ứng dụng công nghệ thông tin.....	93
Bảng 2.15. Tổng hợp số liệu khảo sát các tiêu chí về kỹ năng nghiên cứu khoa học	95
Bảng 2.16. Tổng hợp số liệu các tiêu chí về năng lực bồi dưỡng và phát triển đội ngũ giảng viên	97
Bảng 2.17. Tổng hợp số liệu khảo sát các tiêu chí về năng lực QL hoạt động dạy học	98
Bảng 2.18. Tổng hợp số liệu các tiêu chí về năng lực QL tài sản của bộ môn	100
Bảng 2.19. Tổng hợp số liệu khảo sát các tiêu chí về năng lực phát triển môi trường giáo dục.....	101
Bảng 2.20. Tổng hợp số liệu khảo sát năng lực quản lý hành chính	102
Bảng 2.21. Tổng hợp số liệu khảo sát về năng lực quản lý công tác thi đua khen thưởng	103
Bảng 2.22. Tổng hợp số liệu khảo sát về năng lực xây dựng hệ thống thông tin.....	104
Bảng 2.23. Tổng hợp số liệu khảo sát về năng lực kiểm tra, đánh giá.....	105
Bảng 2.24. Tổng hợp số liệu khảo sát năng lực phân tích và dự báo	107
Bảng 2.25. Tổng hợp số liệu khảo sát tầm nhìn chiến lược.....	108
Bảng 2.26. Tổng hợp số liệu khảo sát năng lực thiết kế và định hướng triển khai ...	109
Bảng 2.27. Tổng hợp số liệu khảo sát năng lực quyết đoán, có bản lĩnh đổi mới và năng lực lập kế hoạch hoạt động	110
Bảng 2.28. Tổng hợp số liệu khảo sát năng lực hoạt động xã hội.....	112

Bảng 2.29. Tổng hợp số liệu khảo sát năng lực hiểu biết về hợp tác quốc tế trong giáo dục	114
Bảng 2.30. Tổng hợp số liệu khảo sát về năng lực xây dựng, phát triển các mối quan hệ hợp tác quốc tế về đào tạo, bồi dưỡng giáo viên và nghiên cứu khoa học	115
Bảng 2.31. Tổng hợp điểm trung bình các tiêu chí phẩm chất, năng lực	117
Bảng 2.32. Thực trạng hoạt động tăng cường nhận thức của cán bộ quản lý và giảng viên về phát triển đội ngũ trưởng bộ môn	119
Bảng 2.33. Thực trạng công tác quy hoạch, phát triển đội ngũ trưởng bộ môn	121
Bảng 2.34. Thực trạng hoạt động bổ nhiệm, miễn nhiệm và sử dụng trưởng bộ môn	123
Bảng 2.35. Thực trạng hoạt động đào tạo, bồi dưỡng trưởng bộ môn	124
Bảng 2.36. Thực trạng công tác đánh giá, kỷ luật trưởng bộ môn	125
Bảng 2.37. Thực trạng chính sách khuyến khích, đãi ngộ, xây dựng môi trường và tạo động lực làm việc cho đội ngũ trưởng bộ môn	127
Bảng 2.38. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở GDĐH đào tạo GV	129
Bảng 3.1. Tiêu chuẩn trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên.....	141
Bảng 3.2. Đánh giá về tính cấp thiết của các giải pháp đề xuất	168
Bảng 3.3. Đánh giá về tính khả thi của các giải pháp đề xuất	170
Bảng 3.4. Tổng hợp số lượng đối tượng tham gia thử nghiệm.....	172
Bảng 3.5. Kết quả khảo sát trình độ đầu vào về kiến thức	174
Bảng 3.6. Phân bố tần suất F đạt điểm X (đầu vào)	174
Bảng 3.7. Kết quả khảo sát trình độ ban đầu về mặt kỹ năng	175
Bảng 3.8. Phân bố tần suất F đạt điểm X (sau thử nghiệm)	175
Bảng 3.9. Tần suất kết quả kiểm tra về kiến thức.....	175
Bảng 3.10. Phân bố tần suất f_i và tần suất tích lũy $f_i \uparrow$ về kiến thức của nhóm trước và sau thử nghiệm	176
Bảng 3.11. Kết quả thử nghiệm về mặt kỹ năng (sau BD).....	176

DANH MỤC BIỂU ĐỒ, SƠ ĐỒ

Biểu đồ:

Biểu đồ 2.1. Tổng hợp trình độ chuyên môn của đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV	81
Biểu đồ 2.2. Tổng hợp số liệu về thâm niên giảng dạy của đội ngũ TBM.....	84
Biểu đồ 2.3. Tổng hợp số liệu về thâm niên QL của đội ngũ TB.....	84
Biểu đồ 3.1. So sánh về kĩ năng của đội ngũ TBM trước và sau thử nghiệm	177

Sơ đồ:

Sơ đồ 3.1: Quy trình BD TBM	156
-----------------------------------	-----

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

1.1. Báo cáo Chính trị của Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XI tại Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XII của Đảng đề ra phương hướng phát triển GD, ĐT trong đó nhấn mạnh đến: “Phát triển đội ngũ nhà giáo và CBQL, đáp ứng yêu cầu đổi mới GD và ĐT”. Chú trọng phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, đặc biệt là đội ngũ cán bộ LD, QL giỏi trong các cơ sở GD [34]. Năm 2019, Thủ tướng Chính phủ đã ký quyết định Phê duyệt đề án nâng cao năng lực đội ngũ giảng viên, cán bộ QL các cơ sở GD ĐH đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản toàn diện GD và ĐT giai đoạn 2019 - 2030, trong đó xác định rõ mục tiêu: xây dựng đội ngũ giảng viên, cán bộ QL các cơ sở GD ĐH bảo đảm về chất lượng, hợp lý về cơ cấu, đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện GD, ĐT. Quan điểm chủ đạo của chính phủ xem đây là yếu tố quyết định chất lượng GD ĐH [26]. Như vậy, có thể thấy, trong chủ trương phát triển GD, ĐT ở nước ta hiện nay, việc xây dựng, phát triển đội ngũ CBQL ở các cơ sở GD nói chung và cơ sở GD ĐH nói riêng trở thành một trong những phương hướng, nhiệm vụ quan trọng hàng đầu.

1.2. Bộ môn là đơn vị chuyên môn về ĐT, khoa học và công nghệ của trường ĐH, chịu trách nhiệm về học thuật trong các hoạt động ĐT, khoa học và công nghệ. Trong cơ sở GDDH đào tạo GV, bộ môn là bộ phận chịu trách nhiệm về nội dung chất lượng, tiến độ giảng dạy, học tập của một hoặc một số học phần hoặc chuyên ngành trong chương trình đào tạo, kế hoạch giảng dạy chung của khoa, trường; nghiên cứu, chuyển giao công nghệ, thực hiện các hoạt động học thuật và tham gia phát triển ĐNGV của bộ môn, khoa và trường. Ngoài ra đây cũng là nơi trực tiếp tổ chức hoặc phối hợp thực hiện các nhiệm vụ BD GV. Điều này có nghĩa, bộ môn chính là một trong những bộ phận quan trọng nhất quyết định chất lượng thực thi các nhiệm vụ, là một trong những mắt xích quyết định đến chất lượng ĐT của trong cơ sở GDDH đào tạo GV. Hơn thế nữa bộ môn còn là nơi tổ chức và thực hiện nhiệm vụ BD về CMNV cho đội ngũ giảng viên đáp ứng yêu cầu đổi mới GD hiện nay. Có thể nói Bộ môn có vai trò hết sức quan trọng, là nhân tố quyết định trong KH phát triển của các cơ sở GDDH đào tạo GV.

Trưởng bộ môn là người đứng đầu bộ môn, có vị trí quan trọng nhất, giúp hiệu trưởng và trưởng khoa các cơ sở GDDH đào tạo GV điều hành, tổ chức các hoạt

động đào tạo, bồi dưỡng và NCKH của bộ môn cũng như quản lý đội ngũ giảng viên. Chính vì vậy, TBM phải đáp ứng một số tiêu chuẩn để đảm bảo giữ vững vai trò, trách nhiệm của mình. TBM không chỉ là giảng viên, nhà khoa học mà còn là nhà quản lý, nhà lãnh đạo. TBM phải là người có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao, năng lực quản lý chuyên nghiệp, TBM còn phải có uy tín trong lĩnh vực mình đảm trách, có thể chủ động, sáng tạo tiếp cận xu thế phát triển của thế giới và yêu cầu đổi mới GD ở Việt Nam. Điều lệ trường ĐH Ban hành theo Quyết định số 70/2014/QĐ-TTg ngày 10 tháng 12 năm 2014 của Thủ tướng Chính phủ - TBM thuộc đội ngũ cán bộ QL cấp cơ sở. Quan tâm BD và phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV là một yêu cầu đáp ứng chủ trương, chính sách của Đảng và nhà nước trong phát triển đội ngũ cán bộ QLGD đáp ứng yêu cầu đổi mới GD.

Quan điểm chỉ đạo và định hướng phát triển đội ngũ giảng viên, cán bộ QLGD ĐH của Đảng, Chính phủ và Bộ GD&ĐT là cần phát triển hợp lý về cơ cấu và đảm bảo về chất lượng [26]. Điều này đặt ra yêu cầu với việc xây dựng, phát triển đội ngũ TBM đó là: phải chú trọng tất cả các khâu từ quy hoạch, tuyển dụng, bổ nhiệm, BD, đánh giá và tạo động lực làm việc cho đội ngũ TBM.

Tuy nhiên đến hiện nay, hoạt động phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV vẫn chưa được thực sự quan tâm. Hầu hết đội ngũ TBM được bổ nhiệm theo các tiêu chí như: thâm niên công tác, theo độ tuổi, theo trình độ học vấn hay theo chuyên môn... mà chưa chú trọng đến các khâu quy hoạch, BD, bổ nhiệm. Chính vì vậy đã bộc lộ nhiều bất cập, hạn chế trong quy hoạch, tuyển dụng, bổ nhiệm, đánh giá và tạo động lực làm việc cho đội ngũ TBM.

1.3. Đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV là những cán bộ QL cấp cơ sở, có vai trò LD, QL về chuyên môn, học thuật, NCKH và các hoạt động của bộ môn, khoa và nhà trường... Để thực hiện tốt vai trò, chức năng, nhiệm vụ đòi hỏi đội ngũ TBM cần có nhiều phẩm chất, năng lực. Nhất là trong bối cảnh đào tạo ĐHSP đang gặp nhiều khó khăn, hạn chế như hiện nay, nhiệm vụ đặt ra cho đội ngũ TBM lại càng trở nên nặng nề hơn.

Về lý luận, phát triển đội ngũ TBM không những đảm bảo cho đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV luôn được cập nhật những tri thức hiện đại, cách thức tiếp cận GD&ĐT phù hợp với yêu cầu mới đặt ra của xã hội để tổ chức các hoạt động đào tạo, NCKH của bộ môn, mà còn giúp nhà trường luôn duy trì một đội ngũ CBQL

chuyên môn có chất lượng. Tầm quan trọng của phát triển đội ngũ TBM chính là giúp cho nhà trường có nguồn nhân lực dồi dào, công tác đạt hiệu quả cao nhất, giúp phát huy tối đa tiềm năng của con người và đảm bảo chất lượng đào tạo, bồi dưỡng giáo viên. Vì vậy, phát triển đội ngũ TBM là một công tác hết sức quan trọng không chỉ tác động tới hoạt động quản trị nhân sự mà còn có ảnh hưởng tới các hoạt động chuyên môn, trực tiếp ảnh hưởng đến sản phẩm đầu ra của các cơ sở GDĐH đào tạo GV.

Tuy nhiên, trong thực tế, công tác phát triển đội ngũ cán bộ QLGD nói chung và đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV nói riêng chưa thực sự dựa trên yếu tố phẩm chất, năng lực. Đội ngũ TBM hoạch định chi tiết về: KHĐT, BD; chiến lược phát triển bộ môn như phát triển chương trình, phát triển đội ngũ,... gọi chung là năng lực QL, LD nhưng bản thân họ hầu như chưa được quan tâm ĐT, BD để phát triển năng lực, cả về trình độ chuyên môn và nghiệp vụ QL. Phương thức làm việc của đội ngũ TBM vẫn chủ yếu theo kinh nghiệm, vừa làm vừa tự hoàn thiện chứ chưa được ĐT bài bản về năng lực QL, LD.

Ngoài ra, đội ngũ TBM thường được chọn lựa dựa theo các tiêu chí có phần cảm tính như thâm niên, trình độ học vấn, chuyên môn,... mà chưa thực sự có bộ tiêu chuẩn cụ thể. Điều ấy sẽ dẫn đến hệ quả, những người có trình độ chuyên môn lại hạn chế về năng lực QL, LD và ngược lại, dẫn đến những bất cập trong quá trình QL, LD và phát triển bộ môn. Trong một môi trường mà đội ngũ TBM rất cần đến các tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá để phát hiện, ĐT, BD năng lực chuyên môn, QL, LD thì hiện nay chưa được quan tâm phát triển hệ thống tiêu chuẩn về phẩm chất, năng lực. Điều này cho thấy sự cần thiết phải nghiên cứu phát triển đội ngũ TBM dựa trên các tiêu chuẩn phẩm chất, năng lực.

Chính vì những lý do nêu trên, chúng tôi lựa chọn nghiên cứu đề tài: ***“Phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên đáp ứng đổi mới giáo dục”*** làm luận án Tiến sĩ với mục đích xây dựng lý luận, đánh giá thực trạng về phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV qua đó đề xuất các giải pháp nhằm khắc phục hạn chế, góp phần phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV đáp ứng yêu cầu đổi mới GD.

2. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở nghiên cứu về lý luận và thực trạng của phát triển đội ngũ trong cơ sở GDĐH đào tạo GV, luận án làm rõ những thành tựu, những tồn tại và hạn chế trong

phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV. Các nguyên nhân khách quan lẫn chủ quan dẫn đến các tồn tại và hạn chế. Qua đó đề xuất một số giải pháp phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV đủ về số lượng và ĐBCL nhằm góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục nói chung và đội ngũ TBM nói riêng, đáp ứng yêu cầu đổi mới GD.

3. Khách thể và đối tượng nghiên cứu

3.1. Khách thể nghiên cứu

Đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.

3.2. Đối tượng nghiên cứu

Phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV đáp ứng yêu cầu đổi mới GD.

4. Giả thuyết khoa học

4.1. Công tác phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV ở nước ta cần dựa vào một khung năng lực TBM. Khung năng lực vừa là căn cứ để xây dựng bộ tiêu chuẩn đánh giá vừa để xác định những nội dung cụ thể về phát triển đội ngũ TBM có hiệu quả.

4.2. Công tác phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV ở Việt Nam vẫn còn những hạn chế, bất cập trước yêu cầu đổi mới GD&ĐT. Nếu hệ thống hóa, làm rõ thêm một số vấn đề lý luận về phát triển nguồn nhân lực và đặc điểm lao động, phẩm chất, năng lực của TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV, khảo sát, đánh giá đúng thực trạng của vấn đề phát triển đội ngũ TBM thì có thể đề xuất các giải pháp nhằm phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ QLGD đáp ứng yêu cầu đổi mới GD hiện nay.

5. Nhiệm vụ nghiên cứu

5.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu về hoạt động phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV để hệ thống lại các kết quả nghiên cứu đã đạt được, đồng thời xác định rõ các vấn đề tồn tại mà luận án cần giải quyết.

5.2. Nghiên cứu các lý luận về phát triển nguồn nhân lực, phát triển đội ngũ, phát triển đội ngũ TBM trong trường đại học nói chung và trong cơ sở GDĐH đào tạo GV nói riêng để xây dựng khung lý luận về phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.

5.3. Điều tra, khảo sát và đánh giá thực trạng phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.

5.4. Đề xuất các giải pháp có tính đồng bộ, cần thiết và khả thi nhằm phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV ở Việt Nam nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ CBQL đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.

5.5. Thực hiện khảo nghiệm và thử nghiệm để đánh giá khách quan về tính cấp thiết và khả thi của các giải pháp đề xuất nhằm hoàn chỉnh hơn, giúp các giải pháp của luận án khi triển khai thực tế có hiệu quả.

6. Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi nội dung: Luận án chỉ tập trung nghiên cứu những vấn đề liên quan đến hoạt động phát triển đội ngũ TBM cơ sở GDĐH đào tạo GV nhằm góp phần thực hiện thành công yêu cầu đổi mới GD về phát triển đội ngũ nhà giáo và cán bộ QLGD đã được Đảng, Nhà nước xác định là nhiệm vụ then chốt, đột phá: *“Phát triển đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục và ĐT”*. Luận án tập trung hệ thống hóa và liên kết các vấn đề lý luận liên quan đến phát triển đội ngũ cán bộ QLGD: đặc trưng lao động và mô hình nhân cách của đội ngũ TBM, thực trạng phát triển đội ngũ TBM, làm cơ sở để đề xuất khung năng lực TBM và các giải pháp về quy hoạch, bổ nhiệm, sử dụng, ĐT, BD, cơ chế chính sách...

- Phạm vi không gian: nghiên cứu, khảo sát, thử nghiệm của đề tài được tiến hành ở một số trường ĐHSP và trường ĐH có khoa/viện ĐT GV là: Trường ĐHSP Hà Nội, Trường ĐH Vinh, Trường ĐHSP - ĐH Huế, Trường ĐHSP TP Hồ Chí Minh, Trường ĐH Sài Gòn và Trường ĐH Đồng Tháp.

- Phạm vi thời gian: đề tài tiến hành khảo sát thực trạng từ tháng 5/2019 đến tháng 5/2020.

- Thử nghiệm giải pháp: *“ĐT, BD nâng cao năng lực chuyên môn, năng lực QL, LĐ cho đội ngũ TBM, đáp ứng yêu cầu đổi mới GD”*.

7. Phương pháp luận và phương pháp nghiên cứu

7.1. Phương pháp luận

7.1.1. Tiếp cận hệ thống

Đội ngũ nhà giáo và cán bộ QLGD giữ vai trò then chốt trong việc nâng cao chất lượng GD. Phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV là góp phần

phát triển đội ngũ nhà giáo và nguồn nhân lực QLGD. Trong cơ sở GDĐH đào tạo GV là nơi đào tạo, BD đội ngũ GV cho hệ thống GD. Những vấn đề về phát triển đội ngũ nhà giáo, cán bộ QL trong các nhà trường nói trên đều được nghiên cứu, xem xét trong hệ thống tác động qua lại giữa các cơ sở GDĐH đào tạo GV với nhà trường phổ thông cũng như với toàn bộ hệ thống GD nước nhà.

Đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV vừa là chủ thể của quá trình QL bộ môn và cũng vừa là đối tượng QL của trong cơ sở GDĐH đào tạo GV. Vì vậy phát triển TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV phải gắn liền và đồng bộ với việc thực hiện mục tiêu của bộ môn, yêu cầu đổi mới QL nhà trường ĐHSP, yêu cầu đổi mới GD.

Ngoài ra, công tác phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV cũng là một hệ thống bao gồm nhiều khâu, nhiều nội dung, nhiều thành tố có quan hệ biện chứng với nhau. Hoạt động này cũng cần phải tiến hành song song với phát triển các hoạt động khác của ĐT GV nói riêng và GD nói chung trước yêu cầu đổi mới GD hiện nay.

7.1.2. Tiếp cận theo chuẩn

Thực hiện tiếp cận theo chuẩn để thấy rõ phẩm chất, năng lực của đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV đã đạt được ở mức độ nào so với các yêu cầu về chuẩn hóa đội ngũ hiện hành, từ đó có giải pháp cho việc quy hoạch nguồn, ĐT, BD nâng cao phẩm chất, năng lực của đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.

7.1.3. Tiếp cận phát triển nguồn nhân lực

Tiếp cận phát triển nguồn nhân lực sẽ giúp chúng ta nhận thức rõ các vấn đề về QL, phát triển đội ngũ nhà giáo, đội ngũ cán bộ QLGD nói chung và phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV nói riêng. Trong đó chúng ta quan tâm phân tích các vấn đề đó là:

- Vai trò, nhiệm vụ, đặc trưng lao động QL và mô hình nhân cách của người TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV;
- Chủ thể QL của phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV;
- Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV và định hướng phát triển hiện nay.

7.1.4. Tiếp cận thực tiễn

Ở cách tiếp cận này giúp chúng ta phân tích thực tế đó là thực hiện thống kê và phân tích, đánh giá đúng về thực trạng chất lượng đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV. Sử dụng kết quả đánh giá này để xem xét mức độ đáp ứng của

đội ngũ hiện tại đối với yêu cầu đổi mới GD hiện nay, đề xuất các giải pháp đồng bộ nhằm khắc phục những hạn chế, tồn tại.

Việc phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV cần được tính đến thực tiễn yêu cầu nguồn nhân lực đảm bảo phù hợp với hoạt động QL nhà trường và yêu cầu đổi mới GD.

7.2. Phương pháp nghiên cứu

7.2.1. Nhóm phương pháp nghiên cứu lý luận

Nhóm phương pháp này nhằm thu thập các thông tin lý luận để xây dựng cơ sở lý luận của đề tài. Thuộc nhóm này có các phương pháp cụ thể sau:

- Phương pháp phân tích và tổng hợp lý thuyết thông qua các tài liệu khoa học có liên quan; Các tài liệu, văn kiện của Đảng (Bộ Chính trị, Ban Bí thư, Ban Chấp hành Trung ương) và Nhà nước (Quốc hội, Chính phủ, các Bộ - Ngành) về phát triển, xây dựng đội ngũ nhà giáo, cán bộ QLGD; các nghiên cứu về QL, QL nhà trường ĐH, QL đào tạo ĐHSP,... nhằm tìm hiểu sâu sắc bản chất của vấn đề nghiên cứu, sắp xếp chúng thành một hệ thống lô-gic để hình thành giả thuyết khoa học và xây dựng cơ sở lý luận của đề tài.

- Phương pháp phân loại, hệ thống hóa các lý thuyết nhằm sắp xếp, xâu chuỗi thông tin thành những đơn vị kiến thức có cùng dấu hiệu bản chất, cho phép thấy được bức tranh toàn cảnh vấn đề nghiên cứu.

7.2.2. Nhóm phương pháp nghiên cứu thực tiễn

- Phương pháp điều tra:

Xây dựng các bảng điều tra phù hợp với nội dung đề tài luận án, thống kê, phân tích các dữ liệu để có những nhận xét, đánh giá chính xác về chất lượng cũng như thực trạng công tác phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV; đánh giá tính cấp thiết và tính khả thi của các giải pháp đề xuất.

- Phương pháp phỏng vấn:

Tiến hành phỏng vấn sâu một số cán bộ quản lý cấp Trường, Khoa, Phòng của các cơ sở GDĐH đào tạo GV nhằm tổng hợp ý kiến đánh giá của các chuyên gia, CBQL về xây dựng khung năng lực của TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV và các vấn đề liên quan đến hoạt động phát triển đội ngũ TBM.

- Phương pháp chuyên gia:

Thông qua hội thảo, hội nghị khoa học, qua hỏi ý kiến các chuyên gia GD, cán bộ QL các cấp trong cơ sở GDĐH đào tạo GV có nhiều kinh nghiệm để khảo sát tình hình đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV và các giải pháp đề xuất.

- Phương pháp tổng kết kinh nghiệm:

Xuất phát từ thực tiễn của công tác QL bộ môn của TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV để lấy ý kiến đóng góp thiết thực, hiệu quả cho đề xuất các giải pháp phát triển TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV của tác giả.

- Phương pháp thực nghiệm

Áp dụng thử vào thực tiễn một số giải pháp phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV đã được đề xuất trong luận án để đánh giá hiệu quả của giải pháp trên thực tế.

7.2.3. Phương pháp thống kê toán học

Thống kê, xử lý số liệu điều tra và tìm ra các số liệu, biểu đồ tiêu biểu cần thiết cho việc khảo sát và lý giải kết quả nghiên cứu.

8. Các luận điểm cần bảo vệ trong luận án

8.1. Phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV là phát triển nguồn nhân lực QLGD. Vì vậy, nội dung, cách thức phát triển đội ngũ này phải dựa trên nội dung, cách thức phát triển nguồn nhân lực nói chung và dựa trên đặc trưng lao động QL chuyên môn và mô hình nhân cách của đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.

8.2. Việc xây dựng khung năng lực và bộ tiêu chuẩn năng lực của TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV theo vị trí chức danh nghề nghiệp vừa đảm bảo quy định của nhà nước vừa phù hợp với đặc thù của cơ sở GDĐH đào tạo GV là điều kiện tiên quyết để phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.

8.3. Đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV hiện nay vẫn còn những tồn tại, hạn chế và bất cập ở một số mặt: về phẩm chất, năng lực, cơ cấu..., chưa đáp ứng được yêu cầu phát triển đội ngũ cán bộ QLGD. Đề xuất các giải pháp phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV cần tuân thủ logic các nghiên cứu của luận án, môi trường hoạt động và mối quan hệ giữa nghiên cứu, đào tạo, quản lý.

9. Đóng góp mới của luận án

9.1. Về mặt lý luận

Luận án góp phần khái quát và bổ sung nghiên cứu về phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV theo lý thuyết phát triển nguồn nhân lực. Cụ thể:

- Tổng hợp các yếu tố cơ bản ảnh hưởng đến hoạt động phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.

- Xây dựng khung năng lực của TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV gồm hệ thống tiêu chuẩn năng lực cốt lõi như: năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm; năng lực NCKH và tổ chức NCKH; năng lực quản lý chuyên môn; năng lực lãnh đạo; năng lực hoạt động xã hội; năng lực hợp tác quốc tế. Từ đó, đề xuất bộ tiêu chuẩn, mức đánh giá (chỉ báo) và các minh chứng để đánh giá đội ngũ TBM.

- Xây dựng nội dung, quy trình phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.

9.2. Về mặt thực tiễn

Luận án đóng góp các chỉ báo đánh giá tương đối toàn diện, xác thực về thực trạng đội ngũ và thực trạng công tác phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.

Xây dựng được 05 giải pháp đồng bộ góp phần phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV. Đề xuất xây dựng bộ tiêu chuẩn làm công cụ đánh giá TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV phù hợp trong bối cảnh hiện nay; đề xuất chương trình, cách thức tổ chức BD năng lực đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV đáp ứng yêu cầu đổi mới GD.

Luận án đóng góp vào nguồn tư liệu hữu ích đối với các nhà QLGD nói chung và QL nhà trường trong cơ sở GDĐH đào tạo GV nói riêng.

10. Cấu trúc của luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận và kiến nghị, phụ lục, tài liệu tham khảo, luận văn gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận của phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.

Chương 2: Cơ sở thực trạng của phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.

Chương 3: Một số giải pháp phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV đáp ứng yêu cầu đổi mới GD.

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN CỦA PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ

TRƯỞNG BỘ MÔN TRONG CƠ SỞ GIÁO DỤC ĐẠI HỌC

ĐÀO TẠO GIÁO VIÊN ĐÁP ỨNG YÊU CẦU ĐỔI MỚI GIÁO DỤC

1.1. Tổng quan nghiên cứu vấn đề

1.1.1. Các nghiên cứu về định hướng và yêu cầu phát triển cán bộ quản lý trường đại học

Các nước có nền GD ĐH phát triển như Hoa Kỳ, Anh, Pháp, Đức, Nhật Bản, Singapore... luôn xem nhà giáo giảng dạy ĐH và cán bộ QL, LĐ nhà trường và QLGD là yếu tố quyết định của sự nghiệp GD.

QL phát triển nguồn nhân lực và đội ngũ cán bộ QL đã được rất nhiều trường phái và tác giả quan tâm. Trường phái QL theo quá trình, tiếp cận thông qua việc thực hiện các chức năng QL cho đến nay vẫn là trụ cột của lý luận QL. Từ tiếp cận theo quá trình dẫn đến yêu cầu nhà QL phải có năng lực thực hiện các chức năng: KH, tổ chức, chỉ đạo, phối hợp, kiểm tra [27]. Nhiều công trình nghiên cứu của các tác giả như: Henry Mintzberg [12] với những tư tưởng hàng đầu về QL. J, Peter Drucke với những luận điểm lớn về tổ chức và LĐ QL [23], M.Losey, S.Meinge và D.Ulrich [15], Edgar Morin [18] với những bàn luận về tương lai của nghề quản trị nhân sự gợi ý những ý tưởng quan trọng hình thành năng lực LĐ trong bối cảnh mới; sẽ là những định hướng quan trọng cho việc xác định tầm nhìn và phát triển phẩm chất năng lực của các nhà QLGD.

Henry Mintzberg [12] đã chỉ ra vai trò của nhà QL trong sự kết hợp giữa quyền hạn với trách nhiệm. Họ vừa là người đại diện của tổ chức; người LĐ; người liên lạc; người tiếp nhận thông tin; người phổ biến thông tin; người phát ngôn; nhà doanh nghiệp; người khắc phục khó khăn; người phân phối nguồn lực; người đàm phán.

Nghiên cứu gần đây nhất của Robert E. Quinn, ĐH Michigan; Sue R. Facerman, ĐH Bang New York tại Albany; Mintzberg H, Michael P.Thompson, ĐH Brigham Young; Michael R.Mc Grath, Bộ phận nhân sự quốc tế US (Master of Leadership and Management) [16], đi từ các tiếp cận khác nhau đã khái quát thành 4 mô hình QL: Mô hình mục tiêu, Mô hình quy trình nội bộ, Mô hình quan hệ con người, Mô hình hệ thống mở. Các mô hình đó đòi hỏi đội ngũ LĐ QL phải thích ứng

và cần có các năng lực: Chỉ huy và thực hiện, Giám sát và điều phối, hướng dẫn và thúc đẩy, môi giới và đổi mới.

Tác giả Marke Anderson trong cuốn “*PRINCIPALS How to train, recruit, selegchương trình, induchương trình, and evaluate leaders for America’s school*” khẳng định tầm quan trọng của người đứng đầu nhà trường. Bản thân Marke Anderson có nhiều năm kinh nghiệm làm hiệu trưởng các trường ở Washington, ông nhấn mạnh tầm quan trọng của việc lựa chọn, giới thiệu, BD, tuyển dụng và đánh giá người LD của nhà trường ĐH [51].

Hay như các tác giả Maheswari Kandasamy và Lia Blaton với tác phẩm “*School principals: core achương trìnhhors in educational improvement - An analysis of seven Asian cuontries*” đã đánh giá tầm quan trọng của người hiệu trưởng như là những “diễn viên chính” (*core achương trìnhhors*) trong việc cải cách GD. Người LD (*leader*) của nhà trường vừa là người QL (*manager*) vừa là người quản trị (*administrator*) [49].

Trong ấn phẩm *Educational Research and Innovation* của OCED (2013) với nhan đề “*Leadership for 21st Century Learning*” với đóng góp nhiều tác giả như: Joan Badia, Clive Dimmock, Anna Jolouch, Dennis Kwek, John MacBeath, Metrius Martínez, James Spillane và Yancy Toh... [41] nhấn mạnh về môi trường học tập, tư duy sáng tạo và đổi mới trong hoạt động LD nhà trường. Người LD cũng cần phải không ngừng học tập và tạo ra môi trường học tập. Trong đó đề cập đến kinh nghiệm phát triển LD nhà trường ở Hoa Kỳ, Úc, Anh, Tây Ban Nha, Israel, Singapore, đến mô hình năng lực của người LD nhà trường trong thế kỉ 21 đó là: năng lực thiết kế và sáng tạo; năng lực xây dựng chiến lược phát triển nhà trường; năng lực QL hoạt động GD; năng lực tổ chức và năng lực kiểm soát các hoạt động.

Các nước trên thế giới như Hoa Kỳ, Nhật Bản, Pháp, Đức, Trung Quốc, Singapore... luôn xem nhà giáo và cán bộ QLGD là yếu tố quyết định của sự nghiệp GD và phát triển GD [3].

Ở một số cách tiếp cận khác, những tác giả như Andrea Schleicher; Stephen Davis; Steve Farkas [44, 46, 53, 55, 56] và nhiều tác giả khác khẳng định tầm quan trọng của đội ngũ cán bộ LD và QLGD cũng như đội ngũ nhà giáo (*teachers*) trong nhà trường ĐH, nhất là vai trò của người hiệu trưởng nhà trường, trưởng khoa hoặc

phân khoa. Nhà giáo vừa là nhà chuyên môn vừa là người LĐ cũng đã được nhấn mạnh trong chuẩn nhà giáo của Australia, Nhật Bản, Hàn Quốc và nhiều nước khác. Các quốc gia này cũng quan tâm đến việc đãi ngộ vật chất, điều kiện làm việc và địa vị xã hội cho nhà giáo và xem đây là một trong những giải pháp cơ bản nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ QL trường ĐH.

Từ các quan điểm về QL chất lượng, IBSTPI (2003) (*International Board of Standards for Training Performance and Intruction*) [48] đưa ra năng lực nhà QL gồm 4 nhóm: Nền tảng cơ bản, Lên KH và Phân tích, Thiết kế và Phát triển, Kỹ năng và QL.

Các tác giả Alma Harris, Daniel Muijs, Megan Crawford ở ĐH Warwick, Anh, trong báo cáo “*Deputy and Assistant Heads: Building leadership potential*” [38] đã chỉ rõ ở nhiều trường học, khả năng LĐ, QL của người cấp phó và trợ lý thường chưa được quan tâm và phát huy. Họ đưa ra các số liệu thống kê để chứng minh cho vấn đề này và xem đây là những thách thức của công tác xây dựng và phát triển đội ngũ LĐ, QL.

Các tác giả Marke Anderson, ĐH Oregon[35]; Stephen Davis cùng các cộng sự ở Stanford Educational Leadership Institute [36]; Donald W. Leedch ở ĐH Valdosta, C. Ray Fulton ở ĐH Misisiphương pháp [42];... cũng có nhiều công trình nghiên cứu về phát triển LĐ và nhà QL trường ĐH.

Về chương trình ĐT, BD cán bộ QLGD, ĐH Nam Florida đã quy định Chuẩn chương trình ĐT cho nhà QLGD, QL trường học là chương trình tích hợp gồm mười một vùng kiến thức kỹ năng theo bốn lĩnh vực lớn: 1/ LĐ chiến lược; 2/ LĐ tổ chức; 3/ LĐ GD; 4/ LĐ chính trị và cộng đồng.

Chương trình ĐT nhà LĐ trường học theo các nhóm năng lực: năng lực SP, GD và thiết lập; năng lực kiểm soát; năng lực LĐ; năng lực tổ chức; năng lực tư vấn. chương trình ĐT nhà LĐ, QLGD đặt yêu cầu người học phải đạt được các năng lực: năng lực LĐ, năng lực xã hội, năng lực cá nhân, năng lực GD, năng lực phát triển trường học, năng lực tổ chức - QL; chuẩn chương trình ĐT cán bộ QLGD cung cấp cho những người chuẩn bị làm LĐ các năng lực LĐ và QL [54].

Nhìn chung, với nhiều góc độ tiếp cận khác nhau, các nghiên cứu tập trung vào các vấn đề như: phương pháp và cách thức tuyển chọn, bổ nhiệm cán bộ QL; BD cán bộ QL [54].

Chỉ thị của Ban chấp hành Trung ương Đảng Cộng sản Việt Nam về xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ QLGD đã nêu rõ: xây dựng đội ngũ nhà giáo và cán bộ QLGD được chuẩn hóa, ĐBCL, 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 QL, phát triển đúng định hướng và có hiệu quả sự nghiệp GD để nâng cao chất lượng ĐT nguồn nhân lực, đáp ứng những đòi hỏi ngày càng cao của sự nghiệp CNH, HĐH đất nước [1].

Vậy, đã có những thay đổi GD ĐH của chúng ta như thế nào? Về mặt nghiên cứu có thể thấy rằng có rất nhiều nghiên cứu về vai trò, chức năng, nhiệm vụ của người cán bộ QLGD ĐH trong thời kỳ mới. Hầu hết các nghiên cứu đều chỉ ra rằng, nhà QL có vai trò rất quan trọng đối với quá trình hoạt động và phát triển của tổ chức, có thể điểm qua một số nghiên cứu:

- Trong đề tài NCKH cấp Bộ “Xác định các tiêu chí xây dựng trường ĐH Việt Nam theo chuẩn mực quốc tế” các tác giả Bùi Mạnh Nhị và Phạm Thị Ly (2009) xác định rõ thành công của các trường ĐH đẳng cấp quốc tế trên thế giới là sự phối hợp của các nhân tố: nguồn lực dồi dào (Resources), tập trung tài năng (Human Resources), và cơ chế quản trị thuận lợi [22]. Trong nghiên cứu của mình, các tác giả đã đặc biệt nhấn mạnh tầm quan trọng của việc phát triển nguồn nhân lực và tập trung được nguồn nhân lực chất lượng cao trong việc phát triển nhà trường ĐH.

- Quy hoạch đội ngũ cán bộ giảng dạy, cán bộ QLGD là sứ mệnh của nhà trường. Phải thực hiện đồng bộ các chủ trương, biện pháp để tạo nguồn cho đội ngũ, đặc biệt là đội ngũ cán bộ LD. Chương trình nghiên cứu “Đổi mới QLGD trong quá trình hội nhập quốc tế” với bảy chủ đề chính trong đó các tác giả Nguyễn Ngọc Hoi (2014) và các cộng sự với chủ đề “Đổi mới QL nhà trường ĐH Việt Nam - Thực trạng và giải pháp” đánh giá vai trò của đội ngũ cán bộ QLGD là đội ngũ quyết định sự phát triển của nhà trường. Công trình đã đưa ra mười gói giải pháp đổi mới. Trong đó nhấn mạnh đến giải pháp về đổi mới công tác quy hoạch, bổ nhiệm, luân chuyển, ĐT, BD cán bộ QL trường ĐH là các khâu thiết yếu [21] (tr. 298-306).

- Các tác giả Đặng Quốc Bảo, Đặng Bá Lãm, Nguyễn Phúc Châu, Phan Văn Kha, Nguyễn Lộc, Nguyễn Thị Mỹ Lộc, Trần Ngọc Giao, Lê Phước Minh... đều khẳng định cán bộ QLGD có vai trò hết sức to lớn, quyết định chất lượng GD, góp phần quan trọng vào việc thực hiện thành công sự nghiệp đổi mới GD [3] (tr.445-448), [17] (tr. 279).

Về phát triển đội ngũ cán bộ QL trường ĐH cũng đã có nhiều người quan tâm nghiên cứu. Chúng tôi đã được tiếp cận với một số tài liệu của các tác giả khác nhau, có thể hệ thống lại những nghiên cứu điển hình sau đây:

- Tác giả Nguyễn Đức Trí [33] đưa ra các yếu tố năng lực của người cán bộ QL cơ sở ĐT theo cách tiếp cận của R.Katz: năng lực chuyên môn; năng lực quan hệ với con người và năng lực khái quát.

- Tác giả Vũ Ngọc Hải trên cơ sở phân tích lý luận và thực tiễn về phát triển QLGD nước ta qua 25 năm đổi mới đã chỉ ra một trong những giải pháp đổi mới QLGD trong bối cảnh hiện nay là chuẩn hóa và nâng cao chất lượng đội ngũ CBQL GD [3] (tr.338).

- Các nghiên cứu của Bùi Minh Hiền, Vũ Ngọc Hải, Đặng Quốc Bảo, Đỗ Minh Cương, Nguyễn Thị Doan... cho rằng xây dựng và phát triển đội ngũ cán bộ QLGD cần phải quy tụ vào ba vấn đề chính: *số lượng, chất lượng, cơ cấu*. Trên cơ sở phân tích thực trạng chất lượng đội ngũ cán bộ QL, các tác giả đã đề xuất bốn giải pháp phát triển đội ngũ cán bộ QLGD: *Quy hoạch cán bộ QLGD cho đơn vị và gắn liền với quy hoạch này là các công việc cần triển khai để ĐT BD cán bộ QLGD theo quy hoạch; xây dựng hệ thống tiêu chuẩn đối với cán bộ QLGD các cấp; Có chính sách hỗ trợ tinh thần, vật chất thỏa đáng với cán bộ QLGD; Tổ chức lại hệ thống trường/khoa ĐT cán bộ QLGD* [8](tr.149-154), [32], [5] (tr.282-284).

- Mục tiêu của GD và QLGD nêu trên hướng đến việc tạo nên nhân cách cho người học. Vấn đề đầu tiên phải giải quyết là học để làm việc (một trong bốn trụ cột trong triết lý GD của UNESCO), nhưng chất lượng lao động được ĐT hiện nay chưa đáp ứng được sự kỳ vọng của xã hội. Tác giả Trần Kiểm trong “Những vấn đề cơ bản của khoa học QLGD” nêu những thách thức của GD và các nhà QLGD trong việc tạo ra các sản phẩm GD hiện nay, là: Tình trạng không ổn định (do đang trong quá trình chuyển đổi); đa dạng không đồng bộ (do chênh lệch vùng miền, tính cục bộ của địa phương) và áp lực cạnh tranh toàn cầu (do hội nhập) [14](tr.186). Cũng trong tác phẩm này, tác giả nêu khái quát phẩm chất của người QL - LĐ: Có tầm nhìn; có trực cảm; phải hiểu mình và biết tâm điểm thống nhất giá trị [14] (tr.259).

- Theo các tác giả Đặng Quốc Bảo, Nguyễn Thị Mỹ Lộc, Trần Ngọc Giao, yêu cầu năng lực của người cán bộ QLGD trong bối cảnh hiện nay là: xác định tầm nhìn

chiến lược; xây dựng văn hóa tổ chức; QL điều hành tổ chức; xây dựng mối quan hệ phối hợp; huy động nguồn lực; gắn kết chính trị, phục vụ phát triển kinh tế, văn hóa, xã hội. Trên cơ sở đó, các tác giả cho rằng cần phát triển năng lực của người cán bộ QLGD theo các giá trị, như: năng lực gây ảnh hưởng, năng lực lựa chọn ưu tiên, năng lực giải quyết vấn đề, năng lực ra quyết định, tầm nhìn chiến lược... [3] (tr.115-121), [32], [5].

Xây dựng và phát triển đội ngũ giảng viên và cán bộ quản lí GD ĐH đáp ứng yêu cầu đổi mới GD ĐH và hội nhập quốc tế vừa là mục tiêu, vừa là động lực và được coi là một trong các yếu tố quan trọng nhất để xây dựng và phát triển, đổi mới GD ĐH.

- Tác giả Bùi Văn Quân và Nguyễn Ngọc Cầu (2006) đề cập đến ba cách tiếp cận trong nghiên cứu phát triển đội ngũ giảng viên và cán bộ QL trường ĐH [6]: (1) Tiếp cận QL và phát triển nguồn nhân lực theo sơ đồ của Christian Batal; (2) Tiếp cận theo phương pháp QL, gồm: phương pháp GD, vận động, tuyên truyền; phương pháp hành chính; phương pháp kinh tế; (3) Tiếp cận nội dung phát triển. Từ đó, các tác giả khẳng định: việc lựa chọn cách tiếp cận nào là do nhận thức lý luận và kết quả phân tích thực tiễn GD của nhà QL quyết định.

- Các tác giả Vũ Ngọc Hải, Đỗ Minh Cương, Nguyễn Thị Doan, Nguyễn Công Giáp, Nguyễn Tiến Đạt, Phan Văn Kha, Nguyễn Lộc... bàn về hệ thống GD quốc dân, quy hoạch phát triển GD, chính sách phát triển GD ĐH, định hướng phát triển nguồn nhân lực GD ĐH, cán bộ QL trường ĐH [8](tr.149-156), [3](tr.335)... Các tác giả đã chỉ ra, trong điều kiện kinh tế thị trường, toàn cầu hóa, nền kinh tế tri thức và công cuộc CNH, HĐH đất nước đòi hỏi cán bộ QLGD nói chung, cán bộ QL trường ĐH nói riêng phải có năng lực mới, như: Kỹ năng tiếp thị và tư duy cạnh tranh; kỹ năng tự quản về tài chính, nhân sự, khả năng xây dựng chiến lược phát triển GD, giao tiếp cộng đồng.

- Tác giả Lê Đức Ngọc (2004), trong cuốn “GD ĐH - Quan điểm và giải pháp” [1], khi đề cập đến vấn đề đổi mới đội ngũ giảng viên ĐH đã cho rằng: có hai lý do chính làm cho vấn đề giảng viên trường ĐH trở thành mối quan tâm hàng đầu: Thứ nhất, trình độ của đội ngũ quyết định chất lượng và khả năng của một trường trong giảng dạy, NCKH và phục vụ xã hội. Thứ hai, chi phí lương và phụ cấp cho đội ngũ này là khoản chi phí lớn nhất của mỗi trường, nó gắn liền với vấn đề chất lượng, hiệu quả và hiệu suất ĐT.

- Ngoài ra, các tác giả cũng đề xuất một số giải pháp phát triển nguồn nhân lực GD ĐH, đội ngũ cán bộ QL trường ĐH: Hoàn thiện cơ chế và nâng cao năng lực QL

nhà nước đối với GD ĐH và nguồn nhân lực của nó, cải thiện môi trường GD, nâng cao mức sống và chất lượng của nguồn nhân lực, khai thác mọi nguồn lực và cơ hội thuận lợi để phát triển nguồn nhân lực, cán bộ QL trường ĐH... [8] (tr.143-164), [3], [5], [24] (tr.313-332).

Đánh giá chung:

- Các tác giả, khi nghiên cứu về đội ngũ CBQL, LĐ trường đại học, đã khái quát về phẩm chất, năng lực của đội ngũ này bao gồm: Có tầm nhìn; có trực cảm; phải hiểu mình và biết tâm điểm thống nhất giá trị; năng lực LĐ, năng lực xã hội, năng lực cá nhân, năng lực GD, năng lực phát triển trường học, năng lực tổ chức - QL; kỹ năng tiếp thị và tư duy cạnh tranh; kỹ năng tự quản về tài chính, nhân sự, khả năng xây dựng chiến lược phát triển GD, giao tiếp cộng đồng;...

- Các nghiên cứu cũng quan tâm đến công tác phát triển đội ngũ CBQL, LĐ trường đại học hiện nay đó là: đổi mới công tác quy hoạch, bổ nhiệm, luân chuyển, ĐT, BD cán bộ QL trường ĐH, lựa chọn, giới thiệu, BD, tuyển dụng và đánh giá người LĐ của nhà trường ĐH;...

- Ngoài ra các tác giả cũng đã nhấn mạnh các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ CBQL - LĐ nhà trường ĐH bao gồm: đãi ngộ vật chất; điều kiện làm việc; địa vị xã hội; hội nhập về GD;...

1.1.2. Các nghiên cứu về phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục

Đối với GD ĐH, có một cách tiếp cận tương tự: Giảng viên ĐH = Nhà giáo + Nhà khoa học + Nhà QL + Nhà cung ứng xã hội, đã được đưa ra như một quan niệm và yêu cầu phát triển nhà giáo trong bối cảnh hội nhập.

Khi định hướng đưa nền GD ĐH của Hoa Kỳ lên hàng đầu thế giới ở thế kỷ XXI, Chính phủ Hoa Kỳ đã lấy giải pháp nhà giáo và nhà QL làm then chốt. Họ chủ trương dịch chuyển hoàn toàn tư tưởng GD từ chủ nghĩa hành vi sang chủ nghĩa cấu trúc và thuyết liên tưởng; thay đổi từ chương trình ĐT chuyên môn sang những kinh nghiệm thực tiễn có phạm vi rộng và phải được thiết kế tốt. Vai trò của người đứng đầu bộ môn ở trường ĐH cũng vì thế được quan tâm nhiều hơn, nhiều yêu cầu về trình độ, năng lực được đặt ra khi tuyển dụng hay bổ nhiệm. Nhiều năng lực đối với người đứng đầu bộ môn được quan tâm đến như: năng lực QL và tổ chức hoạt động GD; năng lực phát triển chương trình; năng lực phối hợp cộng đồng; năng lực hợp

tác; năng lực QL và chăm sóc người học, năng lực QL nguồn lực,... [41] (tr 152-157), [13] (tr 8,13), [50], [39], [47]. Họ quan tâm đến tiêu chuẩn hoá, chuyên nghiệp hoá và chú trọng nâng cao chất lượng nhà giáo, nhà LĐ, QL trên các vị thế nghề nghiệp, nhân cách và xã hội đối với người đứng đầu bộ môn.

Trong cuốn *Heads of Department Handbook 2012-2013* của các tác giả Jane Pugh, Liz Barnett [40] đã đưa ra các mô tả về nhiệm vụ của người đứng đầu bộ môn trong các trường ĐH ở Anh gồm có: Lập KH và QL các nguồn lực của Bộ môn; QL và phát triển nhân sự; Tư vấn và tham mưu cho trưởng khoa, LĐ nhà trường; QL, tổ chức thực hiện chương trình, hỗ trợ SV; ĐBCL ĐT; Quan hệ công chúng. Ngoài ra họ còn phải đảm nhận một số nhiệm vụ khác do khoa và nhà trường giao phó.

Bài viết *Management competencies for the development of heads of department in the higher education context: a literature overview* của Ingrid Potgieter, Johan Basson và Melinde Coetzee (ĐH Môi trường Nam Phi) đã khẳng định: Sự thay đổi đối với các tổ chức GD ĐH ở thế kỷ 21 đã có một tác động đáng kể đến vai trò và trách nhiệm của người đứng đầu bộ môn (Head of Department) và đặt ra yêu cầu phát triển năng lực cốt lõi về QL bộ môn. Nghiên cứu này đã chỉ ra các năng lực QL được coi là cần thiết cho bộ môn hoạt động hiệu quả trong bối cảnh đổi mới GD ĐH. Các dữ liệu được các tác giả đưa ra phân tích, cho thấy có bốn mươi năng lực cụ thể được nhóm lại 18 nhóm lớn. Trong đó, các tác giả khẳng định năng lực LĐ, QL tài chính và QL dự án là những năng lực quan trọng nhất. Ngoài ra, chúng tôi tìm hiểu thêm ở một số bài viết đánh giá về những năng lực cần thiết đối với người đứng đầu bộ môn các trường ĐH của các tác giả ở các quốc gia khác nhau như Newzealand, Anh, Úc, Hà Lan, Nam Phi,... [52], [37], [43], nhìn chung các tác giả tương đối thống nhất về những năng lực cần thiết của người đứng đầu bộ môn bao gồm:

- Năng lực chuyên môn: có năng lực chuyên môn cao thể hiện qua trình độ được ĐT và uy tín chuyên môn của họ.
- Năng lực QL, LĐ bộ môn: hoạch định chiến lược và KH phát triển bộ môn, tổ chức các hoạt động GD của bộ môn, phát triển chương trình ĐT, phát triển đội ngũ, QL và hỗ trợ người học, QL tài chính và nguồn lực.
- Năng lực hợp tác và quan hệ cộng đồng: truyền thông và quảng bá hình ảnh nhà trường, hợp tác quốc tế về GD ĐH.

Về phát triển đội ngũ TBM trong nhà trường ĐH, chúng tôi chưa thấy có một nghiên cứu đầy đủ nào về hoạt động này ở các nước trên thế giới. Tuy nhiên chúng ta

có thể dựa vào các kết quả nghiên cứu về phát triển người LD, QL nhà trường như: *Người lãnh đạo: Lý thuyết và thực hành* của Northouse (2004); bài viết *Developing Management Skills*, 3rd ed., Harper Collins, New York, NY; *Lead and manage a subjechương trình, learning area or phase của Department of Education - Republic of South Africa* (2008) để xây dựng lý luận phát triển đội ngũ TBM trường ĐH.

Trong cuốn *How to train, recruit, selechương trình, induchương trình, and evaluate leaders for America's schools* của tác giả Mark E. Anderson (1991) đã khái quát hoạt động phát triển đội ngũ LD nhà trường bao gồm: công tác ĐT, BD; tuyển dụng; lựa chọn; bổ nhiệm và đánh giá đội ngũ LD nhà trường. Đây được xem là những hoạt động cốt lõi trong việc phát triển đội ngũ LD, QL nhà trường trong đó có đội ngũ TBM [35].

Như vậy, về vai trò, nhiệm vụ, hệ thống năng lực và yêu cầu phát triển năng lực của người đứng đầu bộ môn (TBM) trong nhà trường ĐH đã được khá nhiều tác giả quan tâm, nghiên cứu. Họ đã giúp hệ thống hóa các năng lực cần phát triển ở người TBM, đã khái quát được mô hình phẩm chất năng lực và cách thức, định hướng phát triển các năng lực này nhằm đáp ứng đổi mới GD ở các quốc gia trên thế giới. Tuy nhiên, chưa thấy bất kỳ một công trình nghiên cứu tổng thể nào về phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV trong phạm vi lý thuyết QL phát triển nguồn nhân lực.

Điều lệ trường ĐH, ban hành theo Quyết định số 70/2014/QĐ-TTg ngày 10 tháng 12 năm 2014 của Thủ tướng Chính phủ khẳng định rất rõ ràng về vai trò, nhiệm vụ của Bộ môn và các yêu cầu đối với người TBM ở trường ĐH [10] (Điều 42). Có thể nói, đây là văn bản quy định những yêu cầu chung có tính chất bắt buộc về phẩm chất, năng lực trong QL ĐH đối với vị trí TBM.

Về yêu cầu năng lực và phát triển năng lực cho người TBM, các tác giả Vũ Ngọc Hải, Trần Ngọc Giao cho rằng, trong bối cảnh hiện nay, cán bộ QLGD nói chung, TBM trường ĐH nói riêng cần có các năng lực: Nền tảng cá nhân; năng lực LD; năng lực QL tác nghiệp; năng lực hoạt động XH và năng lực xử lý thông tin... [3] (tr. 96-112), [32].

Phan Văn Kha và Nguyễn Lộc qua nghiên cứu tích hợp tác động của bối cảnh đổi mới QLGD trong cơ chế thị trường, lý thuyết tiếp cận năng lực, lý thuyết phát

triển nguồn nhân lực và thực tiễn đã chỉ ra rằng người TBM trường ĐH cần có phẩm chất và năng lực của Nhà LĐ, Nhà QL, Nhà GD, Nhà hoạt động kinh tế - xã hội [24] (tr.317-331).

Tác giả Trần Ngọc Giao [32](tr.116-145) đề xuất các nhóm giải pháp phát triển đội ngũ cán bộ QLGD và TBM trường ĐH nói riêng trong bối cảnh đổi mới GD như: đổi mới công tác quy hoạch, tuyển dụng, tuyển chọn và sử dụng đội ngũ cán bộ công chức ngành GD trong bối cảnh mới; đổi mới ĐT BD theo tiếp cận năng lực; xây dựng đạo đức công vụ và đánh giá theo khung năng lực; chính sách tạo động lực đối với đội ngũ cán bộ QL nhà nước về GD theo tinh thần đầu tư cho GD là đầu tư cho phát triển.

Tác giả Thái Văn Thành (2017) trong bài viết “Đặc trưng lao động QL của TBM trường ĐH trong bối cảnh hiện nay” cũng đề cập đến các vấn đề lao động QL của TBM như: lao động QL của TBM trường ĐH kết hợp chặt chẽ giữa tính khoa học và tính nghệ thuật; có tính quyết đoán, nhạy bén và có bản lĩnh đổi mới; chú trọng vào phát triển CMNV cho giảng viên; thúc đẩy, khích lệ giảng viên tham gia NCKH; thúc đẩy, lôi cuốn giảng viên cùng tham gia xây dựng và phát triển văn hóa chất lượng trong bộ môn; lao động QL của TBM có tính thực tiễn cao. Để đáp ứng các nhiệm vụ phù hợp với yêu cầu phát triển và đổi mới GD hiện nay, tác giả đã đưa ra các yêu cầu: đội ngũ TBM phải thực sự phát huy tối đa tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm, tính sáng tạo trong hoạt động LĐ, QL bộ môn; TBM phải chủ động chủ trì, tham gia, phối hợp xây dựng, chuẩn hóa, HĐH nội dung, chương trình ĐT; đảm bảo định hướng phát triển chương trình ĐT theo tiếp cận phát triển năng lực người học và hội nhập quốc tế; tăng cường tổ chức các hoạt động xã hội, thực tế, thực địa, NCKH và chuyển giao công nghệ; tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin và truyền thông (ICT) vào dạy học và QL [28](tr.6-10).

Tác giả Đoàn Văn Cường (2019) trong bài viết “Một số yêu cầu đối với đội ngũ TBM trong trường ĐH theo định hướng nghiên cứu” đã khái quát nghiên cứu của mình với các nhận định về vai trò của người TBM bao gồm: xây dựng chiến lược, QL hoạt động ĐT, QL hoạt động NCKH, phát triển đội ngũ, lãnh tụ SP và hội nhập quốc tế GD ĐH cho bộ môn. Tác giả cũng đưa ra nhận định, để đảm nhận được vai trò đó người TBM phải đáp ứng một số yêu cầu, đó là tính khoa học, tính nghệ thuật, quyết đoán nhạy bén, tinh thần trách nhiệm và tính thực tiễn trong hoạt động LĐ, QL bộ môn [9] (tr.84-86,18).

Tác giả Nguyễn Như An và nhiều tác giả khác (2017) với các bài viết đăng trong Kỷ yếu hội nghị “Nâng cao chất lượng hoạt động của bộ môn và phát triển đội ngũ TBM ở trường ĐH, cao đẳng đáp ứng yêu cầu đổi mới GD ĐH” - Khối thi đua các trường ĐH, cao đẳng trên địa bàn tỉnh Nghệ An [11] đã đề xuất những vấn đề về lý luận và thực tiễn phát triển đội ngũ TBM ở các trường ĐH bao gồm:

- Về vị trí, vai trò, chứng năng, nhiệm vụ của đội ngũ TBM đối với hoạt động LĐ và QL bộ môn ở nhà trường ĐH, cao đẳng đó là: phát triển chương trình ĐT; phát triển đội ngũ giảng viên; phát triển năng lực NCKH và chuyển giao công nghệ; tổ chức các hoạt động xã hội, liên kết, phối hợp các lực lượng trong xã hội vào hoạt động ĐT và NCKH, chuyển giao công nghệ của nhà trường; phát triển hợp tác quốc tế về GD ĐH, cao đẳng.

- Về yêu cầu năng lực của đội ngũ TBM, nhiều tác giả đã đưa ra các nhận định khác nhau, có thể tổng hợp thành một số vấn đề sau: năng lực giảng dạy; năng lực NCKH; năng lực QL, LĐ; năng lực hợp tác quốc tế, hoạt động xã hội, cung ứng dịch vụ GD.

- Về các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ TBM các trường ĐH, cao đẳng:

- + Các yếu tố chủ quan bao gồm: Nhận thức của các cấp trên QL; nhu cầu khẳng định bản thân; phẩm chất và năng lực của đội ngũ; Sức khỏe và hoàn cảnh gia đình...

- + Các yếu tố khách quan: Quá trình toàn cầu hóa, nền kinh tế tri thức và xã hội thông tin; Quan điểm của Đảng, Nhà nước về phát triển đội ngũ cán bộ QLGD; Quá trình chuyển đổi cơ chế QL từ cơ chế hành chính tập trung sang cơ chế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa; Chính sách giao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm cho trường ĐH; Nội dung, hình thức ĐT, BD TBM; Chế độ chính sách, phụ cấp trách nhiệm thỏa đáng cho TBM; Bố trí, sử dụng, đánh giá TBM.

- Về định hướng phát triển đội ngũ TBM trường ĐH, cao đẳng đáp ứng yêu cầu đổi mới GD hiện nay: tăng cường chất lượng về cả phẩm chất và năng lực cho đội ngũ TBM; thực hiện tốt công tác đánh giá, sàng lọc, lựa chọn, quy hoạch, bổ nhiệm, miễn nhiệm đội ngũ TBM; đổi mới công tác ĐT, BD, tăng cường tự ĐT, BD cho đội ngũ TBM; hoàn thiện các cơ chế QL, định mức lao động, chính sách, chế độ đối với TBM; tăng cường vai trò tự chủ, giao quyền tự chủ cho đội ngũ TBM...

Nhìn chung đã có nhiều tác giả quan tâm đến vấn đề phát triển đội ngũ TBM các trường ĐH, cao đẳng. Tuy nhiên nhìn chung, chưa có một nghiên cứu đầy đủ nào về phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.

Nhận xét chung:

- Nhìn chung, các tác giả đều khẳng định, cán bộ QLGD nói chung, đội ngũ TBM nói riêng có vị trí, vai trò quan trọng, quyết định chất lượng GD ĐH trong đó có chất lượng ĐT và BD GV. Họ cũng đã khẳng định phát triển đội ngũ TBM là yêu cầu cấp thiết.

- Các nghiên cứu về đội ngũ TBM, về phát triển TBM các trường ĐH học đã cung cấp cho NCS một hệ thống lý luận cơ bản về phát triển đội ngũ CBQL nhà trường ĐH, đội ngũ TBM các trường ĐH.

- Hầu hết các tác giả đã đưa ra được hệ thống năng lực của đội ngũ TBM các trường ĐH với những khối năng lực chung nhất như sau:

+ *Năng lực chuyên môn*: có năng lực chuyên môn cao thể hiện qua trình độ được ĐT và uy tín chuyên môn của họ.

+ *Năng lực QL, LD bộ môn*: hoạch định chiến lược và KH phát triển bộ môn, tổ chức các hoạt động GD của bộ môn, phát triển chương trình ĐT, phát triển đội ngũ, QL và hỗ trợ người học, QL tài chính và nguồn lực

+ *Năng lực hợp tác và quan hệ cộng đồng*: truyền thông và quảng bá hình ảnh nhà trường, hợp tác quốc tế về GD ĐH.

- Về định hướng phát triển đội ngũ TBM trường ĐH đáp ứng yêu cầu đổi mới GD hiện nay: tăng cường chất lượng về cả phẩm chất và năng lực cho đội ngũ TBM; thực hiện tốt công tác đánh giá, sàng lọc, lựa chọn, quy hoạch, bổ nhiệm, miễn nhiệm đội ngũ TBM; đổi mới công tác ĐT, BD, tăng cường tự ĐT, BD cho đội ngũ TBM; hoàn thiện các cơ chế QL, định mức lao động, chính sách, chế độ đối với TBM; tăng cường vai trò tự chủ, giao quyền tự chủ cho đội ngũ TBM...

- Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác phát triển đội ngũ TBM trường ĐH đáp ứng yêu cầu đổi mới GD cũng được các tác giả trong và ngoài nước nghiên cứu, có thể tổng hợp như sau:

+ *Các yếu tố chủ quan bao gồm*: Nhận thức của các cấp trên QL; nhu cầu khẳng định bản thân; phẩm chất và năng lực của đội ngũ; Sức khỏe và hoàn cảnh gia đình...

+ *Các yếu tố khách quan*: Quá trình toàn cầu hóa, nền kinh tế tri thức và xã hội thông tin; Quan điểm của Đảng, Nhà nước về phát triển đội ngũ cán bộ QLGD; Quá trình chuyển đổi cơ chế QL từ cơ chế hành chính tập trung sang cơ chế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa; Chính sách giao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm cho trường ĐH; Nội dung, hình thức ĐT, BD TBM; Chế độ chính sách, phụ cấp trách nhiệm thoả đáng cho TBM; Bố trí, sử dụng, đánh giá TBM.

- Tuy có rất nhiều nghiên cứu của các tác giả trong và ngoài nước về phát triển đội ngũ TBM các trường ĐH, nhưng tuyệt nhiên, chưa có một công trình nghiên cứu cụ thể, độc lập nào cả trong và ngoài nước về phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV:

+ Chưa có công trình nào làm rõ vai trò, đặc trưng lao động, mô hình nhân cách, khung năng lực và những năng lực mới của người TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV;

+ Chưa có nghiên cứu nào về xây dựng tiêu chuẩn TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV;

+ Chưa có công trình nào nghiên cứu về phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV đủ về số lượng, có cơ cấu hợp lý, ĐBCL cùng với các hoạt động cụ thể của chủ thể QL nhằm phát triển đội ngũ này.

1.1.3. Những vấn đề đặt ra trong luận án

Trong bối cảnh đổi mới GD và qua xem xét tổng quan nghiên cứu, chúng tôi nhận thấy việc nghiên cứu phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV đáp ứng yêu cầu đổi mới GD cần tập trung vào các vấn đề cơ bản sau:

- Làm rõ vai trò, đặc trưng lao động, xây dựng mô hình nhân cách, khung năng lực mới và xây dựng tiêu chuẩn TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV hiện nay.

- Nghiên cứu thực trạng đội ngũ TBM, thực trạng phát triển đội ngũ TBM và các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.

- Nghiên cứu và đề xuất các biện pháp phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV đủ về số lượng, hợp lý về cơ cấu, ĐBCL theo tiếp cận chuẩn về phẩm chất, năng lực và tiếp cận QL phát triển nguồn nhân lực, góp phần nâng cao chất lượng ĐT, BD GV hiện nay.

- Để đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV phát huy vai trò và đáp ứng những yêu cầu về năng lực QL, LD, cần tập trung nghiên cứu và đề xuất các biện pháp đổi mới hoạt động phát triển đội ngũ, chú trọng vào các khâu quy hoạch, ĐT, BD, đánh giá và áp dụng chính sách đãi ngộ, tạo động lực làm việc.

- Sự phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV chịu sự tác động của cơ chế, chính sách của Nhà nước. Vì vậy, để đội ngũ này đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ mới thì cần phải quan tâm đến đổi mới cơ chế, chính sách theo hướng phù hợp với thực tiễn của Việt Nam và bối cảnh quốc tế.

1.2. Các khái niệm cơ bản của đề tài

1.2.1. *Trường bộ môn và đội ngũ trường bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên*

1.2.1.1. *Bộ môn và trường bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên*

Bộ môn và bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên:

Bộ môn là đơn vị cơ sở về ĐT, khoa học và công nghệ của trường ĐH, chịu trách nhiệm về học thuật trong các hoạt động ĐT, khoa học và công nghệ. Là bộ phận hợp thành của một ngành, một lĩnh vực khoa học, kỹ thuật, nghệ thuật.

Trong phạm vi luận án này, khái niệm bộ môn sẽ được hiểu dựa trên khái niệm chung đã nêu tại Điều 14 Luật GDĐH và Điều 16 Điều lệ trường ĐH: “*Bộ môn là đơn vị chuyên môn thuộc khoa trong trường ĐH*”. Bộ môn là đơn vị chuyên môn của trường dưới sự chỉ đạo trực tiếp của Trưởng khoa và Hiệu trưởng nhà trường. Bộ môn có chức năng thực hiện công tác ĐT, BD và NCKH; trực tiếp quản lý viên chức của đơn vị nhằm đảm bảo công tác chuyên môn của bộ môn, của khoa và của trường; tham gia GD và rèn luyện SV.

Khái niệm *trong cơ sở GDĐH đào tạo GV* trong đề tài này được hiểu là các trường ĐHSP và các trường ĐH có khoa, ngành ĐT sư phạm trên đất nước Việt Nam.

Tiếp cận theo chức năng, nhiệm vụ, chúng tôi đưa ra một khái niệm cơ bản về bộ môn trong cơ sở GDĐH đào tạo GV như sau: “*Bộ môn là đơn vị chuyên môn về ĐT, KH&CN của một hoặc một số ngành, chuyên ngành ĐT thuộc khoa trong các trường cơ sở GDĐH đào tạo GV. Hoạt động của bộ môn theo quy chế tổ chức và hoạt động của nhà trường, trực tiếp thực hiện các hoạt động để giúp nhà trường đạt được mục tiêu đặt ra*”.

Trên thực tế, ở Việt Nam, cơ cấu tổ chức, phân quyền cho Bộ môn của các cơ sở giáo dục đại học đào tạo GV có sự đa dạng. Ví dụ:

- Các trường ĐHSP (ĐHSP Hà Nội, ĐHSP TPHCM,...) và trường ĐH có ĐT SP (có khoa SP như ĐH Vinh, ĐH Sài Gòn, ĐH Đồng Tháp,...) là những trường có bộ môn được cơ cấu tổ chức chung là: Trường → Khoa → Bộ môn.

- Các trường ĐHSP trực thuộc ĐH vùng (ĐHSP - ĐH Thái Nguyên, ĐHSP - ĐH Huế,...) sẽ có cơ cấu tổ chức chung: ĐH → Trường → Khoa → Bộ môn.

- Đôi khi, chúng ta có thể thấy cơ cấu tổ chức: Trường → Bộ môn, ở mô hình này, bộ môn sẽ đặt dưới sự LĐ trực tiếp của Ban giám hiệu.

- Về cơ cấu tổ chức theo nhiệm vụ, các bộ môn được thiết lập khá đa dạng phụ thuộc vào đặc trưng của mỗi trường, khoa/ ngành. Thông thường, trong cơ sở GDĐH đào tạo GV có các bộ môn: phương pháp dạy học và các bộ môn chuyên sâu trong một lĩnh vực ngành học nào đó.

Trong cơ sở GDĐH đào tạo GV có nhiều ngành và nhiều bộ môn khác nhau phụ trách chuyên sâu về một số lĩnh vực giảng dạy và NCKH thuộc ngành ĐT. Các bộ môn có mối tương quan hỗ trợ nhau trong việc phát triển kỹ năng cho người học.

Tuy có sự đa dạng về cơ cấu tổ chức, nhìn chung bộ môn ở trong cơ sở GDĐH đào tạo GV đều có chức năng nhiệm vụ khá tương đồng, đó là: quản lý hoạt động chuyên môn (chương trình, chất lượng, tiến độ dạy học...); hoạt động NCKH và chuyển giao công nghệ; công tác xây dựng KH phát triển bộ môn; xây dựng, tổ chức thực hiện các chương trình tập huấn, BD GV (ĐT lại); thực hiện hoạt động đánh giá [29] (khoản 2, điều 16).

Trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên

TBM là người đứng đầu bộ môn do Hiệu trưởng bổ nhiệm, miễn nhiệm trên cơ sở đề nghị của Trưởng khoa. TBM phải là nhà khoa học có uy tín, có trình độ tiến sĩ. Trường hợp đặc biệt, đối với bộ môn không phải chuyên ngành hoặc trong bộ môn chưa có tiến sĩ có thể bổ nhiệm người có bằng thạc sĩ làm TBM [30].

Trưởng bộ môn phải hội đủ các tiêu chuẩn: là giảng viên giảng dạy trình độ ĐH, có kinh nghiệm giảng dạy, NCKH và năng lực QL, có trình độ tiến sĩ. Đối với bộ môn chỉ giảng dạy khối kiến thức GD đại cương, nếu không có tiến sĩ có thể bổ nhiệm người có trình độ thạc sĩ làm TBM. Theo Luật giáo dục đại học và Điều lệ trường đại học thì TBM phải là người có trình độ chuyên môn cao, đúng chuyên ngành, có thâm niên tham gia giảng dạy đại học, có năng lực NCKH và hướng dẫn các giảng viên tham gia NCKH, có năng lực quản lý, lãnh đạo.

TBM có nhiệm kỳ 5 năm và có thể được bổ nhiệm lại. Nhiệm kỳ của TBM có thể theo nhiệm kỳ của trưởng khoa và phải được quy định cụ thể trong quy chế tổ chức và hoạt động của nhà trường. Độ tuổi bổ nhiệm của TBM phải bảo đảm thực hiện nhiệm vụ được ít nhất nửa nhiệm kỳ. Quy trình giới thiệu, bổ nhiệm và miễn nhiệm TBM được quy định cụ thể trong quy chế tổ chức và hoạt động của nhà trường. TBM có quyền hạn và nhiệm vụ tổ chức thực hiện các hoạt động của bộ môn.

Như vậy, có thể hiểu: *TBM là những giảng viên có uy tín, có trình độ chuyên môn cao trong một lĩnh vực khoa học cụ thể, đứng chuyên môn, có năng lực quản lý, lãnh đạo. Họ được bổ nhiệm để tham gia thực hiện công tác QL, LD (ở cấp độ bộ môn) trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.*

1.2.1.2. Đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên

Đội ngũ được hiểu 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). Theo Nguyễn Lâm (2002) trong *Từ điển và ngữ Hán Việt*, đội ngũ gồm "*Tập thể người trong một tổ chức quy củ*" [19].

Đội ngũ cán bộ QLGD là tập hợp các cán bộ, nhà giáo thực hiện nhiệm vụ QL các trường và QL các cơ quan trong hệ thống GD quốc dân.

Theo *Từ điển tiếng Việt* (2016) của Hoàng Phê: *Đội ngũ* là khối đông người cùng chức năng nghề nghiệp được tập hợp và tổ chức thành lực lượng [25].

Các khái niệm về đội ngũ dùng cho các tổ chức trong xã hội như đội ngũ tri thức, đội ngũ công nhân viên chức đều có nguồn gốc xuất phát từ *đội ngũ* theo thuật ngữ quân sự, đó là một khối đông người được tổ chức thành một lực lượng để chiến đấu hoặc để bảo vệ.

Các khái niệm tuy có khác nhau, nhưng đều phản ánh một điều, là: một nhóm người được tổ chức và tập hợp thành một lực lượng để thực hiện một hay nhiều chức năng, có thể có cùng nghề nghiệp hoặc không cùng một nghề nghiệp nhưng cùng có chung một mục đích nhất định.

Từ sự phân tích trên có thể hiểu rằng: *Đội ngũ là một tập thể gồm nhiều người, có cùng lý tưởng, cùng mục đích, làm việc theo sự chỉ huy thống nhất, có KH, gắn bó với nhau về quyền lợi vật chất cũng như tinh thần.*

Đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên

Đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV là tập hợp tất cả TBM có uy tín, có trình độ chuyên môn cao và tham gia thực hiện công tác QL (ở cấp độ bộ môn) trong cơ sở GDĐH đào tạo GV, được tổ chức thành một lực lượng (có tổ chức), cùng chung một nhiệm vụ là thực hiện các mục tiêu GD ĐH đã được đề ra. Họ làm việc có KH và gắn bó với nhau thông qua lợi ích về vật chất và tinh thần trong khuôn khổ quy định của pháp luật, thể chế xã hội. Họ chính là nguồn lực quan trọng trong lĩnh

vực GD và ĐT GV, là đầu tàu về khoa học cũng như tác phong làm việc, là hình mẫu nghiệp vụ SP cho các giảng viên cũng như SV sư phạm.

Đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV còn xem như là LD về học thuật, về kỹ năng SP cho các giảng viên trong bộ môn nhất là các giảng viên trẻ hình thành nên hình mẫu nhân cách của người giảng viên, người cán bộ QL trong trường ĐHSP.

1.2.2. Phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên

1.2.2.1. Phát triển

Có nhiều cách định nghĩa về phát triển, xuất phát từ những cấp độ xem xét khác nhau. Phát triển dưới góc độ triết học là sự biến đổi từ ít đến nhiều, từ hẹp đến rộng, từ thấp đến cao, từ đơn giản đến phức tạp. Xu hướng và con đường phát triển theo hình xoáy tròn ốc, tạo thành xu thế phát triển từ thấp lên cao, từ kém hoàn thiện đến hoàn thiện hơn. Phát triển là quá trình nội tại, tạo ra sự hoàn thiện của tự nhiên và xã hội. Hiểu một cách đơn giản, phát triển là "mở rộng ra, làm cho mạnh hơn lên, tốt hơn lên". Ở cấp độ "chung nhất", "Phát triển được hiểu là sự thay đổi hay biến đổi tiến bộ, là một phương thức của vận động, hay là quá trình diễn ra có nguyên nhân, dưới những hình thức khác nhau như tăng trưởng, tiến hóa, chuyển đổi, mở rộng, cuối cùng tạo ra biến đổi về chất". Theo Nguyễn Văn Đạm (2004), "*Phát triển là lớn lên về mặt số lượng và chất lượng*" [10].

Khái niệm phát triển được đề cập ở đây là phát triển con người, là: phát triển thể chất (sinh thể, thể lực, thể hình, gọi chung là thể năng); phát triển lý trí và trí tuệ (nhận thức và logic hay còn gọi là trí năng); phát triển tâm lý, tình cảm và xúc cảm, với những chức năng đánh giá và biểu thị thái độ ứng dụng (tâm năng) chịu sự chi phối có tính định hướng giá trị, động cơ, thể giới quan. Đáng chú ý hơn cả là phát triển năng lực "lực lượng tinh thần và vật chất".

Theo Phạm Minh Hạc (2001), về phát triển toàn diện con người trong thời kỳ CNH, HĐH, những đặc điểm cơ bản của sự phát triển toàn diện ở con người là: hài hoà; cân đối và cân bằng; tích hợp; toàn vẹn và chỉnh thể; liên tục không gián đoạn; ổn định; bền vững; đầy đủ và hoàn toàn.

Sự phát triển toàn diện con người trước yêu cầu đổi mới GD và hội nhập quốc tế là phát triển về khả năng con người: năng lực trí tuệ và kỹ năng hành động; trình

độ nghiệp vụ chuyên môn hóa; khả năng hợp tác và cạnh tranh; khả năng di chuyển nghề nghiệp; khả năng hoạch định và đánh giá; sức chịu đựng áp lực do nhịp độ sống và môi trường công việc gây ra; hiểu biết xã hội; hiểu biết về QLHC; nhu cầu, sở thích tinh thần tương đối rõ; tính kỷ luật; tính độc lập của lý trí và tình cảm; năng động và hiệu quả trong công việc.

1.2.2.2. *Phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên*

Trong cơ sở GDDH đào tạo GV, ngoài nhiệm vụ ĐT nguồn GV chất lượng cung cấp cho hệ thống GD còn phải đảm nhận nhiệm vụ BD, tái ĐT về kỹ năng SP, nhân cách của nhà giáo, phẩm chất đạo đức nhà giáo và nhiệm vụ tăng cường năng lực NCKH cho đội ngũ giảng viên, SV của bộ môn. Nhiệm vụ của đội ngũ TBM được đặt trong môi trường phải thích ứng với sự đổi mới và yêu cầu ngày càng cao của xã hội đối với nền GD của đất nước.

Tiếp cận theo lí luận phát triển nguồn nhân lực, phát triển đội ngũ TBM thực chất là hoạt động xây dựng và phát triển với ba yếu tố: quy mô, cơ cấu, chất lượng; trong đó, quy mô được biểu hiện bằng số lượng, cơ cấu thể hiện sự hợp lý trong bố trí về nhiệm vụ, độ tuổi, giới tính, CMNV... Hay nói cách khác, là tạo ra một đội ngũ TBM đồng bộ, đồng tâm có khả năng hỗ trợ, phối hợp với nhau. Chất lượng có thể hiểu là năng lực, phẩm chất của cá nhân và đội ngũ, đây chính là yếu tố quan trọng nhất trong việc xây dựng và phát triển đội ngũ TBM.

Như vậy, phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDDH đào tạo GV phải thỏa mãn: đảm bảo chất lượng, đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, đồng thời phát triển đúng định hướng, có hiệu quả để góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu đổi mới GD hiện nay.

Từ những luận điểm trên, trong khuôn khổ nghiên cứu của đề tài, xin đưa ra khái niệm về phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDDH đào tạo GV như sau: *Phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDDH đào tạo giáo viên là hoạt động của các cấp lãnh đạo Khoa, Phòng, Trường trong quy hoạch, chọn lựa, bổ nhiệm, miễn nhiệm, đào tạo - bồi dưỡng, tạo điều kiện, động lực làm việc, tạo cơ chế chính sách đãi ngộ,... đối với đội ngũ TBM nhằm xây dựng một đội ngũ trưởng bộ môn đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng để thực hiện tốt các mục tiêu của nhà trường, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.*

1.3. Đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên đáp ứng đổi mới giáo dục

1.3.1. *Đổi mới giáo dục, đáp ứng đổi mới giáo dục và những yêu cầu đặt ra cho đội ngũ trưởng bộ môn*

1.3.1.1. *Đổi mới giáo dục và đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục*

- Đổi mới GD thường được quan niệm đó là những sự thay đổi về đường lối, chủ trương, cơ chế, chính sách, thay đổi (cải tiến) về mục tiêu, phương pháp và các thành tố khác trong hệ thống GD nhằm nâng cao hiệu quả GD, đáp ứng yêu cầu nguồn nhân lực phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.

Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 04/11/2013 đã được Hội nghị Trung ương 8 (khóa XI) thông qua đề ra quan điểm chỉ đạo về đổi mới căn bản và toàn diện GD và ĐT trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa. Nghị quyết đã chỉ rõ định hướng đổi mới đó là: *“Đổi mới căn bản, toàn diện nền GD theo hướng chuẩn hoá, hiện đại hoá, xã hội hoá, dân chủ hoá và hội nhập quốc tế” và “Phát triển nhanh nguồn nhân lực, nhất là nguồn nhân lực chất lượng cao, tập trung vào việc đổi mới căn bản và toàn diện nền giáo dục quốc dân.”*

Như vậy, theo như Nghị quyết đã nêu: *đổi mới GD là đổi mới những vấn đề lớn, cốt lõi, cấp thiết, từ quan điểm, tư tưởng chỉ đạo đến mục tiêu, nội dung, phương pháp, cơ chế, chính sách, điều kiện bảo đảm thực hiện; đổi mới từ LD của Đảng, quản lý Nhà nước cho đến hoạt động quản trị của các cơ sở giáo dục -ĐT và việc tham gia của gia đình, cộng đồng, xã hội và bản thân người học; đổi mới ở tất cả các bậc học, ngành học.*

- Theo tác giả Hoàng Phê, đáp ứng là *“đáp lại đúng theo đòi hỏi”*. Như vậy ở đây, *đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục có nghĩa là tất cả các hoạt động nhằm thực hiện các đòi hỏi của công cuộc đổi mới giáo dục hiện nay.*

Đổi mới giáo dục, như đã phân tích ở trên, bao gồm rất nhiều vấn đề lớn. Lý do cần đổi mới xuất phát từ những hạn chế, yếu kém của ngành GD, ĐT. Hiệu quả giáo dục, đào tạo không được như kì vọng và chưa thực sự đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế, xã hội.

Nghị quyết số 29-NQ/TW đã nêu rõ những hạn chế, yếu kém trong lĩnh vực giáo dục, ĐT trong đó có các yếu tố: *“QLGD và ĐT còn nhiều yếu kém. Đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục bất cập về chất lượng, số lượng và cơ cấu; một bộ*

phận chưa theo kịp yêu cầu đổi mới và phát triển GD, thiếu tâm huyết, thậm chí vi phạm đạo đức nghề nghiệp” là một trong những hạn chế, yếu kém có tác động lớn đến hiệu quả của giáo dục, ĐT.

Đại hội lần thứ XIII (2021) của Đảng đặc biệt coi trọng vị trí, tầm quan trọng của đội ngũ nhà giáo và CB QLGD đối với sự nghiệp phát triển GD&ĐT và khẳng định giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và CB QLGD là khâu then chốt có tính quyết định để thực hiện mục tiêu phát triển giáo dục.

Xuất phát từ những nguyên nhân của hạn chế yếu kém, nghị quyết cũng đưa ra hệ thống các nhiệm vụ và giải pháp, trong đó nhiệm vụ phát triển đội ngũ nhà giáo và CB QLGD, đáp ứng yêu cầu đổi mới GD và ĐT là một trong những nhiệm vụ, giải pháp cơ bản.

Trong phạm vi nghiên cứu của luận án, mục đích nghiên cứu đề tài phát triển đội ngũ trường bộ môn trong cơ sở GDDH đào tạo GV là đưa ra một số giải pháp để góp phần phát triển đội ngũ nhà giáo và CB QLGD trong cơ sở GDDH đào tạo GV đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay.

1.3.1.2. Những yêu cầu đặt ra cho đội ngũ trường bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên

Trong những năm gần đây Đảng, Nhà nước đã xây dựng và thực hiện nhiều chủ trương, chính sách nhằm phát triển hệ thống GD Việt Nam đáp ứng yêu cầu đổi mới GD và hội nhập quốc tế. Nghị quyết Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ XI đã khẳng định: *"Đổi mới căn bản, toàn diện nền GD Việt Nam theo hướng chuẩn hóa, HĐH, xã hội hóa, dân chủ hóa và hội nhập quốc tế, trong đó, đổi mới cơ chế QLGD, phát triển đội ngũ nhà giáo và cán bộ QLGD là khâu then chốt"* [2].

Hiện nay, đổi mới giáo dục đang đặt ra nhiều thách thức và yêu cầu mới cho hệ thống giáo dục, trong đó vấn đề phát triển đội ngũ nhà giáo và cán bộ QLGD là một trong những nhiệm vụ hàng đầu. Đội ngũ TBM trong cơ sở GDDH đào tạo GV có vai trò to lớn và hết sức quan trọng trong việc đảm bảo chất lượng ĐT, BD GV vì vậy những yêu cầu đặt ra cho đội ngũ TBM rất nặng nề, có thể tổng hợp như sau:

i) Xây dựng chiến lược phát triển bộ môn

Trong quá trình QL, nhiệm vụ đầu tiên của TBM là xây dựng KH chiến lược phát triển trung hạn và dài hạn của bộ môn (5 năm, 10 năm...). Nhiệm vụ này có vai trò định hướng cho toàn bộ các hoạt động của bộ môn, là cơ sở để huy động tối đa

các nguồn lực cho việc thực hiện các mục tiêu và là căn cứ cho việc kiểm tra đánh giá quá trình thực hiện mục tiêu, nhiệm vụ của bộ môn và của từng cá nhân.

ii) Chỉ đạo bộ môn xây dựng và phát triển chương trình đào tạo

Chương trình ĐT đóng vai trò vô cùng quan trọng trong việc ĐBCL ĐT ở mọi cấp học và ngành học. Chương trình ĐT phải đáp ứng được tính khoa học, tính lý luận và thực tiễn đương thời. Ở trong cơ sở GDĐH đào tạo GV, TBM có vai trò chỉ đạo hoạt động phát triển các chương trình ĐT của bộ môn, bao gồm:

Tham mưu cho khoa, trường xây dựng lại khung chương trình ĐT nhất là trước yêu cầu đổi mới chương trình GD phổ thông, trong cơ sở GDĐH đào tạo GV cũng phải điều chỉnh mục tiêu ĐT, nội dung chương trình ĐT. Vì vậy vai trò của TBM là rất quan trọng và cần thiết. Trước sự đổi mới chương trình GD phổ thông hiện nay, mục tiêu ĐT phải thay đổi theo hướng tích hợp môn trong cùng lĩnh vực khoa học như GV Sử - Địa thuộc lĩnh vực khoa học xã hội; Lý- Hóa- Sinh- Khoa học trái đất đối với khoa học tự nhiên; các môn công nghệ,...

iii) Tổ chức quá trình đào tạo

- *Trong công tác tổ chức dạy học:* TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV cần phân công chuyên môn đảm bảo khoa học, đáp ứng được các yêu cầu chuyên môn và điều hòa lao động. Tổ chức sinh hoạt và trao đổi học thuật, giúp giảng viên trẻ học hỏi những kinh nghiệm giảng dạy, NCKH,...từ đội ngũ các nhà giáo giàu kinh nghiệm, có độ chín cả về chuyên môn và nhân cách.

- *Trong công tác kiểm tra đánh giá:* TBM chỉ đạo bộ môn, tổ chức biên soạn và nghiệm thu đề thi và các bộ đề thi học phần; phân công cán bộ coi thi, phụ trách thi và tổ chức chấm thi. Chỉ đạo giảng viên đánh giá toàn diện người học về kiến thức, kỹ năng, năng lực SP, phẩm chất đạo đức người GV tương lai; phải nắm được kết quả học tập của SV, tỷ lệ khá, giỏi giữa các năm, các khóa ĐT để tìm nguyên nhân, từ đó đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng ĐT.

- *Công tác biên soạn giáo trình:* là một nội dung quan trọng trong các sinh hoạt học thuật của bộ môn. TBM chỉ đạo bộ môn lựa chọn tác giả cho giáo trình đảm bảo khoa học, dân chủ; tổ chức góp ý, sửa chữa, hoàn thiện các giáo trình, bài giảng một cách nghiêm túc.

iv) Xây dựng quy hoạch, kế hoạch phát triển đội ngũ giảng viên

Công tác quy hoạch phát triển đội ngũ giảng viên giữ một vai trò hết sức quan trọng, bảo đảm cho việc xây dựng được một đội ngũ giảng viên đủ về số lượng, có chất lượng cao, đồng bộ về cơ cấu, đảm bảo sự kết nối một cách nhuần nhuyễn giữa các thể hệ và xây dựng được đội ngũ giảng viên đầu ngành. Để công tác này đi vào nền nếp, ổn định và thực hiện có hiệu quả, TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV phải tham mưu cho khoa, trường xây dựng quy hoạch, KH phát triển đội ngũ giảng viên với các nội dung:

- *Quy hoạch đội ngũ giảng viên của bộ môn*: Căn cứ vào Đề án phát triển nhà trường, phát triển các ngành, chuyên ngành ĐT dưới sự LD của cấp uỷ các cấp, các bộ môn xây dựng quy hoạch về giảng viên đảm bảo đủ số lượng và cơ cấu thực hiện chương trình ĐT và phát triển khoa học và công nghệ.

- *Tuyển chọn giảng viên*: Quy định tuyển chọn giảng viên trên nguyên tắc: Chất lượng toàn diện là vấn đề được ưu tiên hàng đầu; có đủ số lượng là yếu tố quan trọng. Bộ môn là cơ sở tìm, ĐT và BD nguồn, Hội đồng chuyên môn dưới sự chỉ đạo của trường đơn vị là người đánh giá và chịu trách nhiệm về chất lượng. Tạo nguồn bổ sung cho đội ngũ giảng viên, kiên quyết không để tình trạng thiếu hụt xảy ra.

- *Bồi dưỡng, đào tạo bổ sung, nâng cao trình độ đội ngũ giảng viên*: Làm cho mỗi cán bộ giảng viên thấy rõ vai trò và tầm quan trọng của công tác BD thường xuyên nâng cao trình độ trong tất cả các lĩnh vực công tác của Nhà trường. Bộ môn cần có KH hàng năm về công tác cử giảng viên đi ĐT, BD. Tăng cường công tác BD ngoại ngữ, tin học và cập nhật chuyên môn cho giảng viên. Mở rộng giao lưu hợp tác, trao đổi khoa học trong và ngoài nước; làm tốt công tác BD đội ngũ trẻ. xây dựng quy trình BD cán bộ tập sự, tiêu chí đánh giá, chuyển loại và sàng lọc, luân chuyển công tác phù hợp với năng lực giảng viên.

v) Tổ chức và quản lý hoạt động nghiên cứu khoa học của giảng viên

Nghiên cứu khoa học là một trong những nhiệm vụ trọng tâm của người giảng viên. Bộ môn có nhiệm vụ tổ chức và QL hoạt động NCKH của giảng viên. Chỉ đạo giảng viên hướng dẫn, tổ chức cho SV, học viên, nghiên cứu sinh cùng tham gia các đề tài khoa học. Để thực hiện tốt vai trò này, TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV phải có các kỹ năng: xác định đầy đủ nội dung hoạt động NCKH của giảng viên; thực hiện đúng quy chế QL hoạt động NCKH; tổ chức đánh giá, xếp loại hoạt động NCKH của giảng viên; xây dựng quy hoạch NCKH của bộ môn.

vi) Đẩy mạnh hợp tác quốc tế trong lĩnh vực đào tạo sư phạm

Nghị quyết số 29-NQ/TW về đổi mới căn bản, toàn diện GD và ĐT [2] đã chỉ rõ: xây dựng chiến lược hội nhập quốc tế, nâng cao năng lực hợp tác và sức cạnh tranh của GD ĐH Việt Nam thực hiện các hiệp định và cam kết quốc tế. Triển khai việc dạy và học bằng tiếng nước ngoài, trước mắt là bằng tiếng Anh; nâng cao chất lượng các chương trình ĐT và nghiên cứu có khả năng thu hút người nước ngoài... Tạo cơ chế và điều kiện thuận lợi để các nhà đầu tư, các cơ sở GD ĐH có uy tín trên thế giới liên kết ĐT với các cơ sở GD ĐH Việt Nam... Để thực hiện tốt vai trò này, đội ngũ TBM cần phải: Nắm được chủ trương, chính sách của Đảng, Nhà nước về yêu cầu phát triển đội ngũ GV, hợp tác quốc tế trong lĩnh vực ĐT GV; Nắm được những cơ hội và thách thức của nhà trường trong quá trình hội nhập quốc tế; Có kỹ năng xây dựng tư duy toàn cầu; Có kỹ năng đàm phán, ký kết hợp tác quốc tế và trao đổi kinh nghiệm QL, kinh nghiệm về ĐT GV, trao đổi học thuật, NCKH; BD nâng cao năng lực cho đội ngũ giảng viên; cho SV giao lưu học tập, trao đổi kinh nghiệm...

vii) Tham mưu cho khoa, trường xây dựng môi trường và tạo động lực làm việc cho giảng viên

Xây dựng cơ chế khen thưởng cho giảng viên có nhiều thành tích, tạo điều kiện và có chế tài để giảng viên nâng cao trình độ ngoại ngữ. BD nâng cao năng lực nghiên cứu của cán bộ giảng dạy, cán bộ nghiên cứu, tạo điều kiện tối ưu cho các giảng viên đầu ngành, các giảng viên trẻ tham quan, giao lưu, giảng dạy ở trong nước và nước ngoài.

Phát huy tính độc lập, sáng tạo của các giảng viên nhằm khai thác tối đa tiềm năng của họ, giúp họ thực hiện tốt nhiệm vụ. Thực hiện tốt các chính sách nhằm trọng dụng, đãi ngộ và tôn vinh giảng viên. Đó là một quá trình hai mặt: khẳng định những cống hiến, thành tựu và sàng lọc những yếu kém, không đảm bảo yêu cầu. Đây cũng là biện pháp để kích thích sự phấn đấu của giảng viên; Thực hiện cơ chế khen thưởng trong việc thực hiện chính sách GD đội ngũ giảng viên.

Tóm lại, để thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ của mình, đáp ứng yêu cầu đổi mới GD, TBM phải thực hiện tốt việc xây dựng chiến lược phát triển bộ môn; chỉ đạo bộ môn xây dựng và phát triển chương trình ĐT; tổ chức quá trình ĐT; xây dựng quy hoạch, KH phát triển đội ngũ giảng viên; tổ chức và QL hoạt động NCKH; tham mưu

cho khoa, trường đẩy mạnh hội nhập quốc tế trong GD ĐH; xây dựng môi trường và tạo động lực làm việc cho giảng viên.

1.3.1.3. Chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của trưởng bộ môn

Quy định về tổ chức và hoạt động của Bộ môn được thể hiện cụ thể trong quy chế tổ chức và hoạt động của nhà trường. Điều lệ trường ĐH ban hành theo Quyết định số 70/2014/QĐ-TTg của Thủ tướng chính phủ nêu rõ năm nhiệm vụ của Bộ môn, theo đó, *nhiệm vụ thứ nhất* là triển khai các nội dung hoạt động của bộ môn; *nhiệm vụ thứ hai* là chỉ đạo bộ môn xây dựng và hoàn thiện nội dung môn học; biên soạn giáo trình, xây dựng tài liệu tham khảo môn học; *nhiệm vụ thứ ba* là chỉ đạo giảng viên nghiên cứu đổi mới phương pháp giảng dạy; tổ chức kiểm tra, đánh giá quá trình và kết quả học tập của SV; *nhiệm vụ thứ tư* là QL, chỉ đạo giảng viên của bộ môn NCKH và phát triển công nghệ, thực hiện các dịch vụ khoa học và công nghệ theo KH của trường và khoa; *nhiệm vụ thứ năm* là xây dựng KH phát triển đội ngũ của bộ môn; tham gia ĐT, BD đội ngũ giảng viên, nghiên cứu viên thuộc lĩnh vực chuyên môn; đánh giá công tác QL, hoạt động ĐT, hoạt động khoa học và công nghệ của cá nhân, của bộ môn, của khoa và trường theo yêu cầu của hội đồng trường, hiệu trưởng, trưởng khoa [30]. Để thực hiện các nhiệm vụ này, TBM cần chủ động phát huy vai trò dẫn dắt của mình, chủ động trong hợp tác liên trường, hợp tác quốc tế, tham gia các diễn đàn, các mô hình ĐT SP nhằm học hỏi kinh nghiệm góp phần nâng cao chất lượng ĐT.

1.3.2. Đặc trưng lao động của trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên

1.3.2.1. Lao động quản lý của trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên kết hợp chặt chẽ giữa tính khoa học và tính nghệ thuật

- *Tính khoa học* của lao động QL thể hiện ở chỗ nhà QL phải nắm vững lí luận QL và vận dụng phù hợp với quy luật, với đối tượng, nắm thông tin chính xác và đề ra những quyết định phù hợp với thực tiễn, có tính khả thi cao. Phải dựa trên những phương pháp QL khoa học, như: phương pháp tổ chức hành chính, phương pháp kinh tế, phương pháp tâm lí - xã hội...

- *Tính nghệ thuật* của lao động QL thể hiện trong quá trình xử lý những tình huống bất ngờ, đòi hỏi sự nhanh nhạy, quyết đoán, sáng tạo và sự cảm hứng trước các vấn đề đặt ra.

Quản lý một cách khoa học và nghệ thuật đòi hỏi TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV cần phải có những hiểu biết khoa học về đối tượng QL, về môi trường... và khả năng vận dụng một cách khôn khéo và hiệu quả các quy luật, sử dụng các phương pháp thích hợp vào tình huống cụ thể, vào đặc điểm, tình hình kinh tế, chính trị, văn hóa của địa phương và đất nước [20], [31], [45].

1.3.2.2. Lao động quản lý của trường bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên có tính quyết đoán, nhạy bén và có bản lĩnh đổi mới

Hoạt động LD, phát triển bộ môn trong bối cảnh hiện nay đòi hỏi TBM phải xây dựng được tầm nhìn, sứ mạng, các giá trị của bộ môn hướng tới sự phát triển toàn diện của mỗi người học nhằm nâng cao chất lượng, hiệu quả ĐT và NCKH [20], [4].

Đáp ứng các yêu cầu mới đó, trong cơ sở GDĐH đào tạo GV phải thực sự là nơi cung ứng đội ngũ GV, lực lượng NCKH cho xã hội và cộng đồng. Như vậy, bộ môn phải là đơn vị đi đầu trong việc "sản xuất" và phát triển chất lượng nguồn nhân lực cho nền GD. Điều đó đòi hỏi TBM, trước hết phải tôn trọng và nuôi dưỡng những ý tưởng khai thác và nhạy bén thị trường cung ứng dịch vụ GD, khoa học và công nghệ đồng thời phải biết tạo sự đồng thuận, khích lệ, thúc đẩy, tạo mọi điều kiện để triển khai những ý tưởng đó ở bộ môn và môi trường nhà trường; phát huy dân chủ nhằm khuyến khích sự sáng tạo, phát minh, sáng chế của đội ngũ giảng viên, đồng thời cũng phải biết quyết đoán trong những tình huống xử lý cần thiết. TBM còn phải xây dựng môi trường học tập và làm việc sáng tạo: dạy sáng tạo, học sáng tạo và môi trường làm việc sáng tạo. xây dựng môi trường SP đoàn kết, thân ái; tăng cường năng lực hợp tác nhóm; xây dựng tinh thần đồng đội; thông cảm và chia sẻ trong tập thể; nêu cao tinh thần học hỏi, giúp đỡ lẫn nhau trong công tác. Những điều này đòi hỏi ở TBM phải thực sự có trình độ và bản lĩnh, sáng tạo mới có thể thúc đẩy sự tiến bộ của bộ môn.

1.3.2.3. Chú trọng phát triển chuyên môn, nghiệp vụ cho đội ngũ giảng viên trong lao động quản lý của mình

Trường bộ môn cần làm cho đội ngũ giảng viên ý thức đầy đủ rằng không BD để nâng cao trình độ, năng lực thì không thể hoàn thành được nhiệm vụ của người giảng viên ĐH trước những yêu cầu đổi mới GD.

Nghị quyết Hội nghị lần thứ 8 Ban Chấp hành Trung ương khóa XI về đổi mới căn bản, toàn diện GD và ĐT đã chỉ rõ: Giảng viên cao đẳng, ĐH có trình độ từ thạc sĩ trở lên và phải được ĐT, BD nghiệp vụ SP. Cán bộ QLGD các cấp phải qua ĐT về nghiệp vụ QL [2]. Vì vậy, trong cơ sở GDĐH đào tạo GV cần phải có chiến lược phát

triển đội ngũ giảng viên, cán bộ QL của mình nhằm đáp ứng yêu cầu mới về ĐT đội ngũ GV hiện nay.

Để đáp ứng được yêu cầu trên, TBM phải xây dựng KH phát triển CMNV cho đội ngũ giảng viên thông qua: - Tổ chức báo cáo chuyên đề, sinh hoạt chuyên môn, học thuật nhằm phát triển chuyên môn cho giảng viên và phát triển ngành, chuyên ngành ĐT mà bộ môn đảm nhận. BD giảng viên phương pháp, kỹ thuật, thủ thuật dạy học hiện đại theo tiếp cận phát triển năng lực; tổ chức hoạt động BD SV tài năng; - Tổ chức BD cho giảng viên phương pháp, kỹ thuật đánh giá toàn diện người học về kiến thức, kỹ năng theo tiếp cận phát triển năng lực; - Tổ chức BD, hướng dẫn giảng viên lựa chọn giáo trình giảng dạy và biên soạn giáo trình đảm bảo khoa học, dân chủ; tổ chức góp ý, sửa chữa, hoàn thiện các giáo trình, bài giảng một cách bài bản; - Tổ chức dự giờ và tham gia đánh giá hoạt động giảng dạy, phát triển chuyên môn, nghiệp vụ của các giảng viên trong bộ môn; - Tổ chức BD cho giảng viên năng lực phát triển chương trình ĐT ĐHSP: phương pháp luận và các cách tiếp cận phát triển chương trình ĐT ĐHSP; Nghiên cứu các chương trình ĐT ĐHSP của một số nước phát triển và vận dụng linh hoạt, sáng tạo vào thực tiễn nước ta; - Tổ chức BD kỹ năng xây dựng chương trình ĐT tiên tiến, chương trình ĐT chất lượng cao trên cơ sở tiếp thu có chọn lọc các chương trình ĐT ĐHSP của thế giới; - xây dựng KH và triển khai hoạt động mời giảng viên nước ngoài tham gia giảng dạy, trao đổi học thuật với giảng viên bộ môn nhằm đúc rút được kinh nghiệm giảng dạy, kinh nghiệm ĐT GV của các nước.

1.3.2.4. Thúc đẩy, khích lệ giảng viên nghiên cứu khoa học

Nghị quyết Hội nghị lần thứ 8 Ban Chấp hành Trung ương khóa XI về đổi mới căn bản, toàn diện GD và ĐT đã chỉ rõ: Tăng cường năng lực, nâng cao chất lượng và hiệu quả NCKH, chuyển giao công nghệ của các cơ sở GD ĐH.

Đáp ứng yêu cầu trên, đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV cần tổ chức BD nâng cao năng lực NCKH cho giảng viên trong bộ môn. Nội dung BD cần có: Kỹ năng phát hiện, xác định, lựa chọn vấn đề nghiên cứu và chuyển tải vấn đề cần nghiên cứu thành đề tài khoa học; xây dựng đề cương nghiên cứu; Kỹ năng bố trí, sắp xếp nguồn lực, nhân sự, tài chính cho việc nghiên cứu; Kỹ năng sử dụng các phương pháp NCKH; Kỹ năng khai thác, sử dụng có hiệu quả cơ sở vật chất, thiết bị phục vụ hoạt động NCKH và chuyển giao công nghệ; Kỹ năng tổng hợp, xử lý, đánh giá số liệu và thông tin nghiên cứu; Kỹ năng viết và bảo vệ công trình nghiên cứu; Kỹ năng

chuyên tải kết quả nghiên cứu thành các bài báo khoa học; Kỹ năng ứng dụng thành tựu NCKH vào thực tiễn.

Tổ chức tốt việc xây dựng quy hoạch các chức danh khoa học của bộ môn, xây dựng các nhóm nghiên cứu mạnh làm đầu tàu trong nghiên cứu, định hướng ĐT, BD, thúc đẩy, khích lệ giảng viên hợp tác, giúp đỡ đồng nghiệp và hướng dẫn SV NCKH.

Tổ chức đánh giá hoạt động khoa học công nghệ của cá nhân, của bộ môn. Khuyến khích, hỗ trợ đăng ký và khai thác phát minh, sáng chế của giảng viên trong bộ môn. Tổ chức BD cho giảng viên kỹ năng đàm phán, ký kết hợp tác với các trường ĐHSP hoặc ngoài SP của các nước trong khu vực, quốc tế.

1.3.2.5. Lối cuốn giảng viên tham gia xây dựng văn hóa chất lượng ở bộ môn

Văn hóa chất lượng của bộ môn được hiểu là mọi thành viên từ người học, người dạy đến cán bộ QL đều nhận biết, làm đúng và làm có chất lượng công việc của mình phù hợp với mục tiêu, chiến lược phát triển bộ môn, khoa và nhà trường. xây dựng văn hóa tổ chức là xây dựng lề lối làm việc khoa học, có trật tự, kỉ cương, tuân theo những quy định chung nhưng vẫn đảm bảo tính dân chủ trong tổ chức.

Với cương vị là người đứng đầu bộ môn, TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV cần có định hướng giá trị đạo đức, văn hóa cho giảng viên và SV theo mục tiêu hội nhập để phát triển nhưng vẫn giữ vững được bản sắc văn hóa, các giá trị truyền thống tốt đẹp của dân tộc. Để thực hiện điều này, TBM cần phải: - Tổ chức nghiên cứu, nâng cao nhận thức cho đội ngũ giảng viên, SV về văn hóa tổ chức; - Chú trọng GD nhân cách, đạo đức, lối sống, tri thức pháp luật và ý thức công dân cho SV, tập trung vào những giá trị cơ bản của văn hóa, truyền thống và đạo lí dân tộc, tinh hoa văn hóa nhân loại, giá trị cốt lõi và nhân văn của chủ nghĩa Mác - Lênin và tư tưởng Hồ Chí Minh; - xây dựng tiêu chuẩn đạo đức, hành vi giao tiếp trong bộ môn, toàn trường; - xây dựng môi trường làm việc, tạo điều kiện tốt nhất để mọi người hợp tác, phối hợp cùng tham gia vào việc giải quyết những vấn đề của ĐT ĐH.

Cốt lõi của văn hóa chất lượng là mỗi thành viên trong bộ môn đều tự giác quan tâm đến việc ĐBCL công việc, đến QL chất lượng ở những phần công việc mà mình phụ trách. Nhờ đó chất lượng ĐT luôn được đảm bảo và không ngừng nâng cao.

1.3.2.6. Lao động quản lý của trưởng bộ môn có tính thực tiễn cao

Tính thực tiễn trong lao động QL của TBM thể hiện ở chỗ thường phải đưa ra các quyết định thích hợp, khả thi, phù hợp với thực tiễn bộ môn và nhà trường, góp

phần nâng cao chất lượng ĐT. Bên cạnh việc triển khai thực hiện có hiệu quả chủ trương, nghị quyết về GD của Đảng, Nhà nước vào thực tiễn bộ môn, TBM còn có trách nhiệm chuyển tải những chủ trương, chiến lược, mục tiêu tổng quát của trường, khoa thành các mục tiêu cụ thể, các KH hành động, lịch biểu, các biện pháp cụ thể để thực hiện trong bộ môn nhằm đạt được mục tiêu ĐT. Để hoạt động QL đạt hiệu quả cao, TBM phải nhận thức đầy đủ tình huống ra quyết định, đòi hỏi phải có tính sáng tạo, năng động, quyết đoán và những kỹ năng cần thiết để QL cá nhân và tập thể [51].

Trong bối cảnh hiện nay, TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV không chỉ là nhà QL mà còn là nhà LĐ. Với vai trò là nhà LĐ, TBM phải xây dựng mục tiêu phát triển và dẫn dắt tập thể xây dựng KH để đi tới mục tiêu phát triển đó; biết sắp xếp trong các hoàn cảnh khó khăn; biết phân phối nguồn lực... TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV phải thực sự là hạt nhân của ngành khi ra các quyết định liên quan đến QL bộ môn và nhà trường.

Chính vì vậy, TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV phải phát huy tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm và tính sáng tạo của mình nhằm LĐ bộ môn thực hiện tốt nhiệm vụ được giao.

1.3.3. Mô hình nhân cách trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên

Để thực hiện tốt mục tiêu của GD ĐH, cần thiết phải xây dựng một mô hình nhân cách cho đội ngũ TBM, trên cơ sở đó xác định yêu cầu về phẩm chất, năng lực, tiến tới xây dựng bộ tiêu chuẩn TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.

Mô hình nhân cách TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV theo chúng tôi, gồm có các đặc trưng: Nhà giáo, nhà khoa học, nhà QL, LĐ, nhà hoạt động xã hội và cung ứng dịch vụ GD, khoa học, công nghệ cho cộng đồng và là nhà hội nhập quốc tế đối với lĩnh vực ĐT, BD GV.

i) Nhà giáo

Trưởng bộ môn có vai trò to lớn và hết sức quan trọng trong việc ĐBCL ngành, chuyên ngành ĐT, tham mưu giúp khoa, trường thực hiện QL tốt ngành, chuyên ngành ĐT, giảng viên và SV.

Với vai trò là nhà giáo, TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV cần phải có phẩm chất chính trị vững vàng, có đạo đức nghề nghiệp, có lối sống mẫu mực, tác phong làm việc khoa học, đạt trình độ tiến sĩ, có nghiệp vụ SP và tinh thần tự học, sáng tạo,... để có thể lãnh đạo bộ môn thực hiện nhiệm vụ ĐT của chuyên ngành.

- Chấp hành chủ trương chính sách của Đảng và Nhà nước; Tuyên truyền vận động mọi người chấp hành luật pháp, chủ trương và chính sách của Đảng, Nhà nước;
- Tham gia tổ chức các hoạt động xã hội và các phong trào của trường, của ngành, địa phương;
- Giúp đỡ đồng nghiệp thực hiện tốt các nhiệm vụ của người giảng viên;
- Đối xử công bằng với SV, không thành kiến với SV; hướng dẫn SV trong học tập và NCKH;
- Tổ chức cho giảng viên tham gia các hoạt động CMNV;
- Có lối sống trung thực, giản dị và lành mạnh, gương mẫu trước SV;
- Có tinh thần học hỏi, giúp đỡ đồng nghiệp và xây dựng tập thể bộ môn vững mạnh toàn diện;
- Có nhu cầu và KH tự BD CMNV;
- Hiểu đúng và đầy đủ mục tiêu, yêu cầu, nội dung, phương pháp GD trong chương trình ĐT ĐH, sau ĐH của ngành, chuyên ngành mà bộ môn phụ trách;
- Nắm vững môn học đã hoặc đang đảm nhận giảng dạy, có hiểu biết về mối liên hệ với các môn học khác trong chương trình ĐT mà bộ môn phụ trách;
- Có khả năng biên soạn bài giảng, giáo trình ĐT, khả năng giảng dạy các chuyên đề chuyên sâu/ nâng cao thuộc chuyên ngành đang tham gia ĐT;
- Có kiến thức về tâm lý học lứa tuổi, có khả năng tìm hiểu để hiểu rõ người học;
- Nắm và vận dụng các phương pháp, kỹ thuật hiện đại trong dạy học, kiểm tra, đánh giá kết quả học tập của SV theo tiếp cận năng lực;
- Khả năng sử dụng ngoại ngữ để phục vụ công tác dạy học, NCKH và công việc;
- Kỹ năng sử dụng được công nghệ thông tin trong giảng dạy, NCKH và công việc;
- Am hiểu về lý luận, nghiệp vụ quản trị nhân sự, QLGD;
- Nắm tình hình chính trị, kinh tế-xã hội của đất nước và địa phương;
- Hiểu nhu cầu GD của địa phương và ảnh hưởng của cộng đồng đến việc học tập và rèn luyện của SV;
- Vận dụng những hiểu biết về tình hình kinh tế-xã hội của đất nước và địa phương vào giảng dạy;
- Đề xuất những biện pháp thu hút các lực lượng xã hội tham gia vào hoạt động GD của nhà trường;

- Có kỹ năng tổ chức, thực hiện hiệu quả phương pháp dạy học theo hướng phát huy tính tích cực, chủ động và sáng tạo của SV, phát triển năng lực tự học và tư duy của SV; thường xuyên cải tiến phương pháp giảng dạy để nâng cao kết quả học tập của SV;

- Có kỹ năng tổ chức các kỹ thuật dạy học thành quy trình công nghệ; lựa chọn và phối hợp các phương pháp, hình thức tổ chức dạy học phù hợp với từng bài giảng và đối tượng SV; thiết lập môi trường học tập tích cực, dân chủ, thân thiện, hợp tác, cộng tác, khuyến khích sự tham gia của tất cả SV;

- Có khả năng gắn kết giảng dạy, NCKH với thực tiễn;

- Có kỹ năng tích hợp nội dung GD tình cảm, thái độ, trách nhiệm và lý tưởng đạo đức nghề nghiệp cho SV, đặc biệt là đạo đức của người thầy thông qua giảng dạy các môn học; Có kỹ năng tổ chức, hướng dẫn SV tham gia NCKH;

- Có kỹ năng phát triển chương trìnhĐT và hướng dẫn, BD cho giảng viên, SV nhất là trong bối cảnh chúng ta đang thay đổi toàn diện chương trình GD phổ thông hiện nay;

- Có tinh thần tự học và xây dựng tổ bộ môn thành tổ chức học tập, sáng tạo.

ii) Nhà khoa học

Nâng cao chất lượng ĐT cũng chính là góp phần phát hiện và BD nhân tài, phát triển tiềm lực khoa học và công nghệ của đất nước. Bởi vậy, TBM phải là nhà khoa học có năng lực, có uy tín để chủ trì và chịu trách nhiệm các hoạt động NCKH của bộ môn, bao gồm nhiệm vụ NCKH, thực hiện các nhiệm vụ khoa học theo KH của trường và khoa. TBM cần có các kỹ năng cơ bản sau đây:

- Kỹ năng xác định, lựa chọn vấn đề nghiên cứu; xây dựng đề cương nghiên cứu;
- Kỹ năng sử dụng các phương pháp NCKH;
- Kỹ năng tổ chức nghiên cứu; kỹ năng viết và bảo vệ công trình nghiên cứu;
- Kỹ năng cộng tác, giúp đỡ đồng nghiệp làm NCKH, phản biện các sản phẩm khoa học;
- Kỹ năng chuyển tải kết quả nghiên cứu thành các bài báo khoa học;
- Kỹ năng ứng dụng thành tựu NCKH vào thực tiễn GD;
- Kỹ năng tổ chức đánh giá công tác khoa học của cá nhân, của bộ môn;
- Kỹ năng khai thác, sử dụng có hiệu quả cơ sở vật chất, thiết bị phục vụ hoạt động khoa học của bộ môn;

- Kỹ năng BD giảng viên, SV NCKH;
- Kỹ năng quy hoạch phát triển khoa học của bộ môn;
- Kỹ năng ký kết, thực hiện các hợp đồng NCKH phục vụ đổi mới GD và phát triển kinh tế xã hội;
- Kỹ năng tư vấn, chuyển giao những thành tựu nghiên cứu đưa vào ứng dụng ở các cơ sở GD, ĐT và xã hội.

iii) Nhà quản lý

Trong các trường ĐH nói chung, trong cơ sở GDĐH đào tạo GV nói riêng, Bộ môn là đơn vị hạt nhân có vai trò hết sức quan trọng trong hoạt động ĐT, NCKH và tổ chức các hoạt động khác của khoa, trường. Bởi vậy, TBM có năng lực của nhà QL: BD, phát triển đội ngũ giảng viên; QL hoạt động dạy học; QL tài sản của bộ môn; phát triển môi trường GD; QLHC và QL công tác thi đua, khen thưởng; xây dựng hệ thống thông tin QL; Đánh giá và kiểm định chất lượng GD...

Vì vậy TBM cần có các kỹ năng cơ bản sau đây:

- Xây dựng bộ môn hoạt động hiệu quả;
- Quy hoạch phát triển đội ngũ giảng viên về số lượng, cơ cấu, chất lượng;
- Xây dựng KH ĐT, BD đội ngũ giảng viên đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện GD ĐH;
- Bồi dưỡng nâng cao năng lực cho giảng viên thông qua phân tích giờ dạy, sinh hoạt học thuật;
- Tổ chức sinh hoạt và trao đổi học thuật, giúp giảng viên trẻ học hỏi những kinh nghiệm trong công tác giảng dạy, NCKH;
- Bồi dưỡng giảng viên phương pháp, kỹ thuật, kỹ năng, thủ thuật dạy học và đánh giá theo định hướng phát triển năng lực SV;
- Bồi dưỡng giảng viên phương pháp NCKH và chuyển giao công nghệ; động viên giảng viên phát huy sáng kiến, hiến kế xây dựng bộ môn vững mạnh; thực hành dân chủ ở cơ sở, xây dựng đoàn kết trong bộ môn; mỗi thầy cô giáo là một tấm gương đạo đức, tự học và sáng tạo;
- Quan tâm đến đời sống tinh thần, vật chất của giảng viên;
- Tổ chức hoạt động dạy học của giảng viên theo yêu cầu đổi mới, phát huy dân chủ, khuyến khích sự sáng tạo của từng giảng viên;
- Phân công chuyên môn đảm bảo khoa học, đáp ứng được các yêu cầu chuyên môn, công bằng trong bố trí lao động và quyền lợi;

- Tổ chức hoạt động BD SV tài năng;
- Tổ chức biên soạn và nghiệm thu đề thi và ngân hàng đề thi học phần;
- Chỉ đạo giảng viên đánh giá toàn diện người học về kiến thức, kỹ năng, năng lực thực hiện, phẩm chất đạo đức nghề nghiệp;
- Tổ chức dạy học theo hướng nghiên cứu bài học;
- Thực hiện GD toàn diện, phát triển tối đa tiềm năng của người học, để mỗi SV SP có phẩm chất đạo đức nghề nghiệp tốt, có ý thức phát triển chuyên môn, nghề nghiệp đáp ứng đổi mới GD hiện nay;
- Chỉ đạo bộ môn lựa chọn giáo trình giảng dạy và biên soạn giáo trình đảm bảo khoa học, dân chủ; tổ chức góp ý, sửa chữa, hoàn thiện các giáo trình, bài giảng một cách nghiêm túc;
- Tổ chức dự giờ và tham gia đánh giá hoạt động giảng dạy, phát triển CMNV của các giảng viên trong bộ môn;
- Tham mưu cho Ban Giám hiệu đầu tư, mua sắm thiết bị dạy học, nghiên cứu phục vụ cho công tác ĐT, NCKH, QL sử dụng hiệu quả tài sản, thiết bị của bộ môn;
- Xây dựng và duy trì mối quan hệ thường xuyên với bộ môn khác, với các khoa, phòng ban trong trường;
- Xây dựng môi trường SP đoàn kết, thân ái; tăng cường năng lực hợp tác nhóm; xây dựng tinh thần đồng đội; thông cảm và chia sẻ trong tập thể; nêu cao tinh thần học hỏi, giúp đỡ lẫn nhau trong công tác;
- Xây dựng và cải tiến các quy trình hoạt động, thủ tục hành chính của bộ môn;
- Hướng dẫn xây dựng và quản lý KH chuyên môn của từng giảng viên; kiểm tra, đôn đốc giảng viên thực hiện KH đã đề ra;
- Quản lý, kiểm tra các loại hồ sơ chuyên môn, giờ giấc, nội dung giảng dạy, tình hình sử dụng phương tiện và thiết bị dạy học, nghiên cứu của giảng viên;
- Tổ chức thực hiện phong trào tự học, tự BD, NCKH của giảng viên, SV;
- Động viên, khích lệ, trân trọng và đánh giá đúng thành tích của giảng viên trong bộ môn;
- Tổ chức xây dựng hệ thống thông tin phục vụ hiệu quả các hoạt động giảng dạy, NCKH và QL;
- Ứng dụng hiệu quả công nghệ thông tin trong QL, ĐT và NCKH; Tiếp nhận và xử lý các thông tin phản hồi để đổi mới và nâng cao chất lượng ĐT của nhà trường;

- Hợp tác và chia sẻ thông tin về kinh nghiệm LD, QL với các bộ môn ở cơ sở GD ĐH, cá nhân và tổ chức khác để hỗ trợ và phát triển bộ môn;
- Tổ chức đánh giá khách quan, khoa học công bằng kết quả học tập và rèn luyện của SV, kết quả công tác, rèn luyện của giảng viên;
- Thực hiện tự đánh giá bộ môn, chương trình ĐT theo tiêu chuẩn kiểm định chất lượng GD và tiếp cận tiêu chuẩn GD SP khu vực, quốc tế;
- Tổ chức kiểm tra, giám sát hoạt động giảng dạy của giảng viên, học tập của SV.

iv) Nhà lãnh đạo

Trưởng bộ môn không chỉ là nhà QL mà còn phải là nhà LD, tạo động lực, thúc đẩy, lôi cuốn, thu hút giảng viên tham gia thực hiện thành công sự nghiệp đổi mới GD. Là nhà LD, TBM phải có tầm nhìn bao quát sau đây:

- Hiểu biết tình hình kinh tế, chính trị, xã hội, yêu cầu đổi mới GD ĐT của đất nước, các thành tựu trong GD của khu vực và trên thế giới; - Nắm bắt kịp thời chủ trương, chính sách và quy định của ngành GD, của nhà trường; phân tích tình hình và dự báo được xu thế phát triển GD của đất nước, thế giới; - xây dựng được tầm nhìn, sứ mạng, các giá trị của bộ môn hướng tới sự phát triển toàn diện của mỗi người học và nâng cao chất lượng, hiệu quả ĐT; - Tuyên truyền, quảng bá về giá trị nhà trường, bộ môn; công khai mục tiêu, chuẩn đầu ra, chương trình ĐT, kết quả đánh giá chất lượng ĐT và hệ thống văn bằng, chứng chỉ của nhà trường; - Xác định được các mục tiêu ưu tiên trong chiến lược phát triển bộ môn; - Thiết kế và triển khai các chương trình hành động nhằm thực hiện KH chiến lược phát triển bộ môn; - Hướng mọi hoạt động của bộ môn vào mục tiêu nâng cao chất lượng ĐT, NCKH, gắn với thực tiễn đổi mới GD của đất nước, địa phương.

Bên cạnh đó, là nhà LD, TBM cần có các kỹ năng:

Kỹ năng khơi dậy và nuôi dưỡng động lực, kỹ năng gây ảnh hưởng; Kỹ năng chỉ đạo, QL xung đột, tạo sự hợp tác và đồng thuận thực hiện sự nghiệp đổi mới GD; Kỹ năng định hướng giá trị, xây dựng văn hóa chất lượng trong bộ môn; Kỹ năng tổ chức xây dựng KH hoạt động của bộ môn phù hợp với KH và các chương trình hành động của bộ môn, của khoa và của nhà trường.

v) Nhà hoạt động xã hội, cung ứng dịch vụ giáo dục, nhà hợp tác quốc tế về đào tạo giáo viên.

Nguyên Phó chủ tịch nước, nguyên Bộ trưởng Bộ GD Nguyễn Thị Bình đã khẳng định “*Để làm tốt nhiệm vụ ĐT và nghiên cứu, trường SP phải gắn bó với*

trường phổ thông, đóng vai trò tư vấn cho các trường phổ thông, phải lôi kéo cho được các nhà giáo ở phổ thông tham gia tích cực vào quá trình ĐT của mình”.

Phát biểu tại Hội thảo “70 năm SP Việt Nam đổi mới và phát triển”, Thứ trưởng Bộ GD&ĐT Nguyễn Thị Nghĩa khẳng định, ngành GD đang thực hiện đổi mới căn bản toàn diện GD từ chú trọng nội dung kiến thức sang phát triển năng lực người học, chuyển từ trọng tâm phát triển về số lượng sang coi trọng phát triển về chất lượng cùng với phát triển về quy mô, số lượng. Sứ mệnh đó phụ thuộc rất lớn vào ngành SP, trong cơ sở GDDH đào tạo GV, bởi vì chúng ta không thể có chất lượng GD tốt nếu không có đội ngũ “người thầy” tốt, và không thể có “thầy” tốt nếu không có hệ thống trong cơ sở GDDH đào tạo GV đảm bảo từ quy mô, số lượng cho đến chất lượng.

Bộ GD&ĐT đã và đang có KH giao cho các trường ĐHSP làm nòng cốt trong việc xây dựng hệ thống ĐT GV đạt chuẩn; thực hiện quy hoạch mạng lưới các trường ĐHSP, trong đó các ĐHSP trọng điểm đóng vai trò đầu tàu về ĐT và đổi mới nội dung chương trình, phương pháp ĐT để từng bước có được một đội ngũ GV vừa hồng vừa chuyên. Để làm được điều này, bộ môn phải là đơn vị "sản xuất", cung ứng các dịch vụ GD. Điều đó TBM trước hết phải tôn trọng và nuôi dưỡng những ý tưởng "khai thác" thị trường, cung ứng dịch vụ GD, khoa học, đồng thời phải biết tạo sự đồng thuận, khích lệ, tạo mọi điều kiện để triển khai những ý tưởng đó ở bộ môn.

Giáo dục thế giới đang biến đổi nhanh chóng và sâu sắc trên hầu hết phương diện. Đối với các trường ĐH nói chung và trong cơ sở GDDH đào tạo GV nước ta nói riêng, tăng cường hợp tác và trao đổi quốc tế đã trở thành yêu cầu cấp thiết. Trong cơ sở GDDH đào tạo GV trong quá trình xây dựng chiến lược hợp tác quốc tế, chỉ đạo và chuẩn bị các điều kiện cho các bộ môn tham gia, nhất định có chú ý đến vai trò của TBM.

Với chức năng của *nhà hoạt động xã hội, cung ứng dịch vụ GD, nhà hợp tác quốc tế về ĐT ĐHSP*, TBM trong cơ sở GDDH đào tạo GV phải đáp ứng được các yêu cầu cơ bản sau đây:

- Xây dựng KH, triển khai quán triệt sâu sắc và cụ thể hóa các quan điểm, mục tiêu, nhiệm vụ, giải pháp đổi mới căn bản, toàn diện GD và ĐT trong bộ môn; Tăng cường năng lực, nâng cao chất lượng và hiệu quả NCKH. Gắn kết chặt chẽ giữa ĐT và nghiên cứu, giữa các cơ sở ĐT GV với hệ thống các trường mầm non, tiểu học và phổ thông; -Thiết lập quan hệ gắn bó, đồng thuận với các địa phương, các cá nhân, các trường nhằm hỗ trợ phát triển ngành, chuyên ngành ĐT của bộ môn.

- Tổ chức cho giảng viên trong bộ môn tham gia các hoạt động trao đổi kinh nghiệm với các LD Sở, Phòng GD, LD các trường ở các địa phương về nâng cao chất lượng ĐT GV cũng như tìm hiểu nhu cầu ĐT BD GV của họ; - Hướng dẫn giảng viên xây dựng và phát triển các mối quan hệ với các cộng đồng xã hội, liên kết, chia sẻ trách nhiệm phát triển nhà trường, xây dựng xã hội học tập ở các địa phương.

- Tham mưu cho chính quyền địa phương các chủ trương, chính sách về đổi mới GD, về các mục tiêu phát triển GD của địa phương; - Tham mưu cho khoa, trường tổ chức các loại hình dịch vụ ĐT nhân lực thu hút vốn đầu tư của nước ngoài.

- Khuyến khích, hỗ trợ đăng ký và khai thác phát minh, sáng chế của giảng viên trong bộ môn; - Đàm phán, ký kết hợp tác với các cơ quan QLGD ở các địa phương về NCKH, chuyển giao công nghệ; - Cập nhật, nắm bắt và hiểu rõ các xu hướng phát triển hiện nay của GD thế giới, kinh nghiệm về ĐT GV của các nước có nền GD tiên tiến.

- Nắm được chủ trương, chính sách của Đảng, Nhà nước về đổi mới GD phổ thông, xây dựng chiến lược hội nhập quốc tế, nâng cao năng lực hợp tác và sức cạnh tranh của GD Việt Nam, thực hiện các hiệp định và cam kết quốc tế; - Nắm được những cơ hội và thách thức của bộ môn, nhà trường trong quá trình hội nhập quốc tế; - Tham mưu cho khoa, trường xây dựng chương trình ĐT tiên tiến, trên cơ sở tiếp thu có chọn lọc các chương trình/ chính sách ĐT GV của thế giới.

- Tổ chức liên kết ĐT, trao đổi giảng viên với các cơ sở ĐT GV có uy tín ở các nước tiên tiến; - xây dựng KH và triển khai mời giảng viên là người nước ngoài tham gia giảng dạy, trao đổi học thuật với giảng viên bộ môn; - Đàm phán, ký kết hợp tác với các trường ĐH của các nước trong khu vực, quốc tế trao đổi kinh nghiệm QL, trao đổi học thuật, NCKH; BD nâng cao năng lực cho đội ngũ giảng viên; cho SV giao lưu học tập, trao đổi kinh nghiệm; - Tham gia đấu thầu, ký kết các đề tài NCKH GD theo hình thức hợp tác song phương, Nghị định thư.

1.3.4. Khung năng lực của đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên

Khung năng lực là hệ thống cụ thể hóa các hành vi cần thiết của nghề nghiệp khác nhau, áp dụng với các vị trí khác nhau trong tổ chức. Khung năng lực của TBM là tập hợp các tiêu chí năng lực cần thiết để TBM có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình, đáp ứng các yêu cầu của nhà trường, khoa đào tạo để đạt được mục tiêu chung.

Để đề xuất khung năng lực của đội ngũ TBM trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo GV, nghiên cứu sinh dựa vào các cơ sở khoa học đã được xây dựng và luận giải trong chương 1, bao gồm:

a. Tổng hợp các nghiên cứu ở phần tổng quan nghiên cứu vấn đề, những nhóm năng lực được nhiều tác giả đưa ra nhất để khẳng định về những tiêu chuẩn cần thiết mà đội ngũ CBQL trường ĐH nói chung, đội ngũ TBM trong trường ĐH cao đẳng nói riêng phải đảm bảo gồm:

- Phẩm chất đạo đức của đội ngũ TBM: Chấp hành chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước; Yêu nghề và tận tụy với nghề; Tinh thần trách nhiệm trong công tác; Lối sống, tác phong và giao tiếp ứng xử (Điều lệ trường ĐH, ban hành theo Quyết định số 70/2014/QĐ-TTg ngày 10 tháng 12 năm 2014 [10]).

- Nhóm năng lực về chuyên môn: Kiến thức chuyên môn; Nghiệp vụ sư phạm; Năng lực NCKH; Năng lực về ngoại ngữ và ứng dụng CNTT. Các nghiên cứu đề cập đến nhóm năng lực này bao gồm: tác giả Thái Văn Thành [28](tr.6-10), tác giả Đoàn Văn Cường [9] (tr.84-86,18), tác giả Nguyễn Như An và nhiều tác giả khác (2017) [11].

- Nhóm năng lực về QL: QL bộ môn; QL hoạt động chuyên môn của đội ngũ giảng viên; QL hoạt động NCKH trong bộ môn. Điển hình là các nghiên cứu của các tác giả Jane Pugh, Liz Barnett [40] và các tác giả khác [41] (tr 152-157), [13] (tr 8,13), [50], [39], [47], các tác giả Vũ Ngọc Hải, Trần Ngọc Giao [3] (tr. 96-112), [32], tác giả Thái Văn Thành [28](tr.6-10), tác giả Đoàn Văn Cường [9] (tr.84-86,18).

- Nhóm năng lực lãnh đạo: Tầm nhìn; Hoạch định chiến lược phát triển; Phân tích và dự báo, điển hình là các nghiên cứu của các tác giả Phan Văn Kha và Nguyễn Lộc [24] (tr.317-331), các tác giả Vũ Ngọc Hải, Trần Ngọc Giao [3] (tr. 96-112), [32], tác giả Thái Văn Thành [28](tr.6-10), tác giả Đoàn Văn Cường [9] (tr.84-86,18).

- Nhóm năng lực khác: Năng lực giao tiếp, ứng xử phù hợp với hoàn cảnh; Năng lực sáng tạo, thích nghi với thay đổi; Năng lực tự rèn luyện, tự phát triển; Tạo môi trường, động lực làm việc cho giảng viên; Năng lực hoạt động xã hội; Năng lực hợp tác quốc tế... Điển hình, có các nghiên cứu của các tác giả Jane Pugh, Liz Barnett [40], các tác giả Phan Văn Kha và Nguyễn Lộc [24] (tr.317-331), tác giả Thái Văn Thành [28](tr.6-10).

b. Tổng hợp cơ sở lý luận về mô hình nhân cách, đặc trưng lao động đã phân tích ở trên, NCS đã tạm đưa ra một khung năng lực cho đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV với các yêu cầu về phẩm chất, năng lực bao gồm:

- Về phẩm chất đạo đức: Đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV đầu tiên phải có đó là phẩm chất đạo đức của nhà giáo như: Chấp hành chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước; Yêu nghề và tận tụy với nghề; Tinh thần trách nhiệm trong công tác; Lối sống, tác phong và giao tiếp ứng xử.

- Về năng lực NCS chia thành các nhóm năng lực bao gồm: Năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm; Năng lực NCKH và dẫn dắt tập thể GV, SV của bộ môn NCKH; Năng lực QL bộ môn; Năng lực lãnh đạo bộ môn; Năng lực hoạt động xã hội; Năng lực hợp tác quốc tế.

c. Sau đó tiến hành phỏng vấn lấy ý kiến các 15 chuyên gia ở bốn trường Đại học SP TPHCM, Đại học Sài Gòn, Đại học Đồng Tháp và Đại học Vinh nhằm xác định các năng lực cụ thể của đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV. Các chuyên gia đã phân tích, đưa ra nhận xét cũng như bổ sung ý kiến của mình như sau:

- Nhóm tiêu chí về phẩm chất đạo đức của đội ngũ TBM đại đa số các chuyên gia thống nhất rằng, đây là các tiêu chí được quy định rõ trong luật GDĐH, điều lệ trường ĐH và các văn bản quy định chuẩn Giảng viên đại học. Chính vì vậy, đây là nhóm tiêu chí bắt buộc đối với đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.

- Nhóm năng lực chuyên môn: Các tiêu chí “kiến thức chuyên môn”, “nghiệp vụ sư phạm”, sử dụng ngoại ngữ và ứng dụng công nghệ thông tin, được tất cả chuyên gia đồng ý là nhóm năng lực rất quan trọng của đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV. Tuy nhiên, một vài chuyên gia bổ sung các năng lực trong nhóm này đó là: năng lực phát triển chương trình, năng lực sáng tạo,.. Cần cụ thể hơn và tổng hợp sắp xếp lại cho phù hợp với đặc trưng của cơ sở GDĐH đào tạo GV.

- Nhóm năng lực quản lý: QL bộ môn; QL hoạt động chuyên môn của đội ngũ giảng viên; QL hoạt động NCKH trong bộ môn, cũng được tất cả các chuyên gia thống nhất là năng lực rất cần thiết cho một người làm quản lý như TBM. Tuy nhiên, có hai chuyên gia cho rằng, cần bổ sung các năng lực: Quy hoạch, KH phát triển đội ngũ giảng viên, QL công tác thi đua, khen thưởng, Xây dựng hệ thống thông tin, QL hoạt động đánh giá và kiểm định chất lượng GD.

- Nhóm năng lực lãnh đạo: Các chuyên gia cho rằng các năng lực: Tầm nhìn; Hoạch định chiến lược phát triển; Phân tích và dự báo đều là những năng lực cần thiết

đối với CBQL nói chung và đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV nói riêng. Các chuyên gia cũng lưu ý rằng, với nhiệm vụ lãnh đạo bộ môn, TBM cần có thêm các năng lực: Thiết kế và định hướng triển khai, Quyết đoán, có bản lĩnh đổi mới, Xây dựng văn hóa chất lượng ở bộ môn.

- Về năng lực NCKH, tất cả các chuyên gia đều cho rằng đây là năng lực quan trọng của TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV. Tuy nhiên, chỉ NCKH thôi là không đủ đối với một TBM vì các giảng viên cũng phải có năng lực này. Một vài chuyên gia đã bổ sung: cần cụ thể các năng lực trong kỹ năng NCKH của TBM, chuyên gia ở Đại học Sài Gòn đã gợi ý về các năng lực cụ thể: Xác định, lựa chọn vấn đề nghiên cứu, Tổ chức nghiên cứu, Viết và bảo vệ công trình nghiên cứu, Phát triển NCKH và khoa học GD của bộ môn.

- Nhóm các năng lực khác: Các chuyên gia cũng đồng ý rằng: Năng lực giao tiếp, ứng xử phù hợp với hoàn cảnh; Năng lực sáng tạo, thích nghi với thay đổi; Năng lực tự rèn luyện, tự phát triển; Tạo môi trường, động lực làm việc cho giảng viên là cần có ở đội ngũ CBQL và TBM. Tuy nhiên, quá nửa số chuyên gia được hỏi cho rằng: cần cụ thể hóa các năng lực này hơn nữa để phù hợp với đặc trưng của cơ sở GDĐH đào tạo giáo viên. Lý do, bên cạnh nhiệm vụ đào tạo đội ngũ GV cho hệ thống giáo dục, các cơ sở GDĐH đào tạo GV còn phải có sứ mệnh phối hợp với các nhà trường các cấp trong đào tạo (hoạt động thực tập sư phạm, kiến tập, lấy ý kiến để điều chỉnh chương trình ĐT,...); cung ứng các dịch vụ GD cho xã hội, hợp tác quốc tế về đào tạo, bồi dưỡng GV,... Đây cũng là những năng lực mà các nhà nghiên cứu trước đây chưa đề cập nhiều hoặc chưa đề cập trực tiếp.

Tóm lại, căn cứ vào những cơ sở lý luận đã được làm rõ ở trên, cùng với những kết quả phỏng vấn sâu các chuyên gia, NCS đề xuất khung năng lực của đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV gồm 05 nhóm năng lực, bao gồm: năng lực CMNV SP; năng lực NCKH, năng lực QL, LD, năng lực hoạt động xã hội và cung ứng dịch vụ GD, khoa học, công nghệ cho cộng đồng và năng lực hội nhập quốc tế về GD ĐH. Cụ thể (Bảng 1.1):

**Bảng 1.1. Khung năng lực của đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở GDĐH
đào tạo GV**

1	Năng lực chuyên môn nghiệp vụ sư phạm
a	Hiểu biết chương trình ĐT ĐHSP, chương trình nghiên cứu sau ĐH
b	Trình độ chuyên môn cao
c	Dạy học và phát triển chương trình
d	Tự học và sáng tạo
e	Sử dụng ngoại ngữ và ứng dụng công nghệ thông tin
2	Năng lực nghiên cứu khoa học
a	Xác định, lựa chọn vấn đề nghiên cứu
b	Xây dựng đề cương nghiên cứu
c	Tổ chức nghiên cứu
d	Viết và bảo vệ công trình nghiên cứu
e	Phát triển NCKH và khoa học GD của bộ môn
3	Năng lực lãnh đạo
a	Phân tích và dự báo
b	Tầm nhìn chiến lược
c	Thiết kế và định hướng triển khai
d	Quyết đoán, có bản lĩnh đổi mới
e	Xây dựng văn hóa chất lượng ở bộ môn
4	Năng lực quản lý
a	Quy hoạch, KH phát triển đội ngũ giảng viên
b	Quản lý hoạt động dạy học
c	Quản lý hoạt động NCKH của giảng viên
d	Quản lý hành chính
e	Quản lý công tác thi đua, khen thưởng
f	Xây dựng hệ thống thông tin
g	Quản lý hoạt động đánh giá và kiểm định chất lượng GD
5	Năng lực hoạt động xã hội, cung ứng dịch vụ GD, nhà hợp tác quốc tế về ĐT ĐHSP
a	Hiểu biết các vấn đề GD, xã hội và phối hợp với cộng đồng
b	Hợp tác, phát triển, cung ứng dịch vụ GD ĐT GV, BD GV cho cộng đồng và xã hội
c	Hiểu biết về hợp tác quốc tế về đào tạo giáo viên
d	Xây dựng và phát triển các mối quan hệ hợp tác quốc tế nhằm trao đổi, học hỏi kinh nghiệm ĐT GV, NCKH và khoa học GD, BD giảng viên, giáo viên ở các nước tiên tiến

1.4. Phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên

1.4.1. Sự cần thiết phải phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên

Nghị quyết Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ XI đã khẳng định: "Đổi mới căn bản, toàn diện nền GD Việt Nam theo hướng chuẩn hóa, HĐH, xã hội hóa, dân chủ hóa và hội nhập quốc tế, trong đó, đổi mới cơ chế QLGD, phát triển đội ngũ GV và cán bộ QLGD là khâu then chốt" [2]. Trong Chiến lược phát triển GD 2011-2020 của Chính phủ đã xác định mục tiêu: "Đến năm 2020, nền GD nước ta được đổi mới căn bản và toàn diện theo hướng chuẩn hóa, HĐH, xã hội hóa, dân chủ hóa và hội nhập quốc tế, chất lượng GD được nâng cao một cách toàn diện,..." [7]. Xây dựng và phát triển đội ngũ giảng viên, cán bộ quản lý GD đáp ứng yêu cầu đổi mới GD và hội nhập quốc tế vừa là mục tiêu, vừa là động lực và được coi là một trong các yếu tố quan trọng để xây dựng và phát triển, đổi mới GD. Các nước có nền GD phát triển như Hoa Kỳ, Nhật Bản, Pháp... luôn xem nhà giáo là điều kiện quyết định của sự nghiệp GD và phát triển GD, đặc biệt là vai trò của người đứng đầu bộ môn ở trường ĐH nói chung và trong cơ sở GDDH đào tạo GV nói riêng - TBM. Chính vì vậy, việc phát triển đội ngũ TBM trong bối cảnh hiện nay là một việc làm hết sức cấp thiết nhằm đáp ứng các yêu cầu sau:

1.4.1.1. Đáp ứng yêu cầu phát triển nguồn nhân lực trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên

Trong quá trình phát triển của mỗi quốc gia, GD và ĐT vừa là mục tiêu, vừa là động lực của sự phát triển, là con đường quan trọng nhất để phát huy nguồn lực con người. Chính vì vậy, sự đi lên bằng GD đã trở thành con đường tất yếu của thời đại. Trí tuệ của con người trở thành tài sản quý giá của mỗi quốc gia. Nâng cao và phát triển dân trí là điều kiện tiên quyết để đưa đất nước tiến lên trong xu thế hội nhập hiện nay. Từ xu thế tất yếu của thời đại và yêu cầu phát triển đất nước trong thời kỳ đẩy mạnh CNH, HĐH, Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ IX khẳng định: phát triển GD và ĐT là một trong những động lực quan trọng thúc đẩy CNH, HĐH, là điều kiện để phát huy nguồn lực con người, yếu tố cơ bản để phát triển xã hội, tăng trưởng nhanh và bền vững. Đây là trách nhiệm của toàn Đảng, toàn dân, trong đó nhà giáo và cán bộ QLGD là lực lượng nòng cốt, có vai trò quan trọng.

Đất nước ta đang bước vào thời kỳ đẩy mạnh CNH, HĐH. Nhiệm vụ chính trị mới rất nặng nề, khó khăn và phức tạp, đòi hỏi trong cơ sở GDĐH đào tạo GV phải xây dựng cho được một đội ngũ cán bộ ngang tầm, góp phần thực hiện nhiệm vụ chiến lược ĐT và BD đội ngũ nhà giáo đảm bảo yêu cầu về phẩm chất, năng lực cho nền GD. Đặc biệt là phát triển đội ngũ giảng viên và cán bộ QL - nhân tố quan trọng quyết định chất lượng ĐT GV.

Hiện nay, nhìn chung đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV phần lớn có *ưu điểm* là trình độ chuyên môn và SP cao, có bản lĩnh chính trị vững vàng, có phẩm chất đạo đức tốt, tổ chức thực hiện nghiêm túc các chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước, góp phần nâng cao chất lượng GD.

Tuy nhiên, đội ngũ này còn có những *hạn chế* sau: bất cập về số lượng, cơ cấu và trình độ; chưa thực sự tâm huyết, chưa đáp ứng tốt yêu cầu nhiệm vụ GD trong thời kỳ mới; trình độ và năng lực điều hành quản lý chưa cao, đại đa số chưa được ĐT có hệ thống về công tác quản lý; tính chuyên nghiệp chưa cao, QL chủ yếu dựa vào kinh nghiệm cá nhân nên chất lượng, hiệu quả công tác còn thấp; chưa theo kịp với thực tiễn và nhu cầu phát triển của trình độ QL trong sự nghiệp đổi mới GD; tư duy QL chậm được đổi mới;...

Điều đó đòi hỏi chúng ta phải nhanh chóng xây dựng, phát triển đội ngũ TBM nhằm đáp ứng yêu cầu đổi mới sự nghiệp GD. Chủ tịch Hồ Chí Minh cũng đã dạy "Có cán bộ tốt việc gì cũng xong, muôn việc thành công hay thất bại đều do cán bộ tốt hoặc kém". Nghị quyết Hội nghị Trung ương lần thứ II khóa 8 cũng đã chỉ rõ một trong những giải pháp chủ yếu là: "Đổi mới cơ chế QL, BD cán bộ, sắp xếp chấn chỉnh và nâng cao năng lực của bộ máy QL...". Đây cũng chính là lý do đòi hỏi trong cơ sở GDĐH đào tạo GV phải khẩn trương xây dựng đội ngũ cán bộ QL nói chung, đội ngũ TBM nói riêng theo hướng chuẩn hóa, đảm bảo đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, ĐBCL, chú trọng nâng cao bản lĩnh chính trị, phẩm chất đạo đức, lối sống, lương tâm nghề nghiệp và trình độ QL, LĐ, tính chuyên nghiệp đáp ứng đòi hỏi ngày càng cao của sự nghiệp đổi mới, phát triển GD ĐH trong công cuộc đẩy mạnh CNH, HĐH đất nước. Nghị quyết Đại hội XI cũng đã chỉ rõ nhiệm vụ của ngành GD: phát triển nhanh nguồn nhân lực, nhất là nguồn nhân lực chất lượng cao, tập trung vào việc đổi mới căn bản và toàn diện nền GD quốc dân; gắn kết chặt chẽ phát triển nguồn nhân lực với phát triển và ứng dụng khoa học, công nghệ. Nghị quyết số

14/2005/NQ-CP về đổi mới cơ bản và toàn diện GD ĐH Việt Nam giai đoạn 2006 - 2020 đã yêu cầu phải đổi mới công tác quy hoạch, ĐT, BD, sử dụng giảng viên và cán bộ QL: xây dựng và thực hiện quy hoạch đội ngũ giảng viên và cán bộ QLGD, bảo đảm đủ về số lượng, nâng cao chất lượng, đáp ứng yêu cầu đổi mới GD.

Chính vì vậy việc phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu và ĐBCL là việc làm cấp thiết hiện nay.

1.4.1.2. Đáp ứng yêu cầu đổi mới chương trình giáo dục

Nghị quyết Hội nghị lần thứ 8 Ban Chấp hành Trung ương khóa XI (Nghị quyết số 29-NQ/TVV) đã xác định rõ quan điểm chỉ đạo đổi mới căn bản, toàn diện GD và ĐT: Đổi mới căn bản, toàn diện GD và ĐT là đổi mới những vấn đề lớn, cốt lõi, cấp thiết, từ quan điểm, tư tưởng chỉ đạo đến mục tiêu, nội dung, phương pháp, cơ chế, chính sách, điều kiện bảo đảm thực hiện; đổi mới từ sự LD của Đảng, sự quản lí của Nhà nước đến hoạt động quản trị của các cơ sở GD và ĐT và việc tham gia của gia đình, cộng đồng, xã hội và bản thân người học; đổi mới ở tất cả các bậc học, ngành học; Trong quá trình đổi mới, cần kế thừa, phát huy những thành tựu, phát triển những nhân tố mới, tiếp thu có chọn lọc những kinh nghiệm của thế giới; kiên quyết chấn chỉnh những nhận thức, việc làm lệch lạc. Đổi mới phải bảo đảm tính hệ thống, tầm nhìn dài hạn, phù hợp với từng loại đối tượng và cấp học; các giải pháp phải đồng bộ, khả thi, có trọng tâm, trọng điểm, lộ trình, bước đi phù hợp....

Nghị quyết số 88/2014/QH13 của Quốc hội về đổi mới chương trình GD: “Đổi mới chương trình, sách giáo khoa GD phổ thông nhằm tạo chuyển biến căn bản, toàn diện về chất lượng và hiệu quả GD phổ thông; kết hợp dạy chữ, dạy người và định hướng nghề nghiệp; góp phần chuyển nền GD nặng về truyền thụ kiến thức sang nền GD phát triển toàn diện cả về phẩm chất và năng lực, hài hòa đức, trí, thể, mỹ và phát huy tốt nhất tiềm năng của mỗi học sinh”.

Một vấn đề đặt ra là bên cạnh chương trình GD phổ thông còn phải kể đến yếu tố quyết định là đội ngũ GV với các trang thiết bị giảng dạy, cơ sở vật chất nhà trường và khả năng tiếp thu của học sinh. Đây cũng là bài học kinh nghiệm rút ra được từ những lần thực hiện đổi mới chương trình sách giáo khoa trước đây.

Việc thứ nhất, trong cơ sở GDĐH đào tạo GV sẽ phải ĐT đội ngũ GV đáp ứng yêu cầu dạy các môn tích hợp phù hợp với chương trình mới.

Việc thứ hai, là vấn đề BD cho hàng trăm nghìn GV phổ thông các cấp trong hệ thống GD phải được ĐT lại để đảm bảo đáp ứng nhiệm vụ dạy học mới. Đó cũng là vấn đề hết sức nan giải không chỉ riêng cho cơ quan QLGD các cấp mà còn cho các cơ sở ĐT GV.

Nhằm đáp ứng các yêu cầu nêu trên, trong cơ sở GDDH đào tạo GV, đặc biệt là đội ngũ TBM phải đổi mới tư duy, nâng cao năng lực QL, LD, năng lực hợp tác, tổ chức và tập hợp giảng viên, chuyên gia giỏi cùng thực hiện mục tiêu đổi mới chương trình ĐT và BD GV dưới góc độ của bộ môn và ngành, chuyên ngành ĐT do bộ môn phụ trách.

Chính vì vậy, cần phải có những giải pháp để phát triển đội ngũ TBM mới có thể đáp ứng được yêu cầu đổi mới GD trong bối cảnh hiện nay.

1.4.1.3. Đáp ứng yêu cầu chỉ đạo, quản lý phát triển chương trình đào tạo theo định hướng phát triển năng lực người học

Thực hiện Nghị quyết số 14/2005/NQ-CP về đổi mới cơ bản và toàn diện GD DH Việt Nam giai đoạn 2006 - 2020, trong cơ sở GDDH đào tạo GV đã chuyển sang chế độ ĐT theo hệ thống tín chỉ, quá trình này đòi hỏi TBM nhập cuộc toàn diện và sâu sát bộ môn mới có thể hoàn thành nhiệm vụ. TBM trong cơ sở GDDH đào tạo GV có nhiệm vụ tham mưu cho khoa, trường về ĐT GV đáp ứng yêu cầu đổi mới GD phổ thông và thực hiện chương trình GD phổ thông sau năm 2018 và từ năm 2020 về sau. Bởi vậy, trong cơ sở GDDH đào tạo GV đặc biệt là các Bộ môn phải củng cố cơ chế phối hợp và tăng cường vai trò của các trường SP, trường phổ thông thực hành SP và các trường phổ thông khác trong các hoạt động thực hành, thực nghiệm SP và phát triển chương trình GD nhà trường phổ thông; BD năng lực NCKH GD, phát triển chương trình GD nhà trường phổ thông cho đội ngũ giảng viên trong cơ sở GDDH đào tạo GV. Điều này đòi hỏi trong cơ sở GDDH đào tạo GV phải BD, nâng cao năng lực cho đội ngũ TBM những vấn đề về QL phát triển chương trình ĐT theo định hướng phát triển năng lực người học, ví dụ: năng lực hoạch định chương trình ĐT, thực hiện chương trình, đánh giá và điều chỉnh chương trình; phát triển chương trình theo các bước: phân tích bối cảnh và đánh giá nhu cầu GD; hình thành mục tiêu GD; cụ thể hóa mục tiêu hành động thành chuẩn đầu ra; lựa chọn, sắp xếp nội dung; xác định phương pháp, hình thức tổ chức dạy học; đánh giá kết quả học tập; năng lực tổ chức NCKH trong bộ môn,...

1.4.1.4. Đáp ứng yêu cầu nâng cao chất lượng, hiệu quả nghiên cứu khoa học và ứng dụng trong bối cảnh hiện nay

Nghị quyết số 29-NQ/TU về đổi mới căn bản, toàn diện GD và ĐT đã chỉ rõ phải tăng cường năng lực, nâng cao chất lượng và hiệu quả NCKH và ứng dụng khoa học nhất là khoa học GD đối với trong cơ sở GDĐH đào tạo GV. Do vậy, TBM phải góp phần vào việc hoàn thiện và đổi mới quy chế QL hoạt động khoa học; gắn kết chặt chẽ giữa ĐT và NCKH, giữa nhà trường với thực tiễn hệ thống GD ĐT; xây dựng phòng thí nghiệm hiện đại, các trung tâm thực nghiệm SP, các trung tâm NCKH GD. Có cơ chế đặt hàng, giao kinh phí NCKH và đưa vào ứng dụng cho bộ môn. Có cơ chế khuyến khích học sinh, SV, học viên NCKH. xây dựng quy hoạch NCKH của bộ môn; nâng cao năng lực nghiên cứu cho đội ngũ giảng viên để có thể hợp tác với các cơ sở ĐT và nghiên cứu ở các nước tiên tiến. Chính vì vậy, cần BD nâng cao năng lực hoạch định và làm đầu tàu trong NCKH cho đội ngũ TBM.

1.4.1.5. Đáp ứng yêu cầu hội nhập quốc tế trong công tác đào tạo, bồi dưỡng và kiểm định chất lượng đào tạo giáo viên

Định hướng của Đảng và Nhà nước là chủ động hội nhập quốc tế về GD ĐH nhưng phải giữ vững được tính độc lập, tự chủ, bảo đảm định hướng xã hội chủ nghĩa, bảo tồn và phát huy các giá trị văn hóa tốt đẹp của dân tộc. Điều này đòi hỏi đội ngũ TBM phải nắm được chủ trương, chính sách của Đảng, Nhà nước, của ngành về hợp tác quốc tế trong lĩnh vực ĐT, BD GV; Nắm được những cơ hội và thách thức của nhà trường trong quá trình hội nhập quốc tế; xây dựng tư duy toàn cầu; có kỹ năng đàm phán, ký kết hợp tác với các cơ sở đào tạo GV của các nước trong khu vực, quốc tế trao đổi kinh nghiệm QL, trao đổi học thuật, NCKH; BD nâng cao năng lực cho đội ngũ giảng viên; cho SV giao lưu học tập, trao đổi kinh nghiệm...

Bên cạnh đó, tập trung cho công tác đánh giá và kiểm định chất lượng GD các cấp nhằm nhanh chóng tạo bước chuyển biến lớn về chất lượng GD, nói chung và chương trình ĐT GV các cấp nói riêng. Dự án phát triển GV tiểu học, Dự án ĐT GV trung học cơ sở, Dự án phát triển GV trung học phổ thông mà Bộ GD và ĐT đã và đang triển khai đã có những đóng góp cho việc đảm bảo và kiểm định chất lượng ĐT GV các cấp.

Tóm lại, phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, ĐBCL là hết sức cấp thiết trong bối cảnh hiện nay, nhằm

đáp ứng các yêu cầu: phát triển nguồn nhân lực GD trong thời kỳ đẩy mạnh CNH, HĐH; Đổi mới căn bản, toàn diện GD; Chỉ đạo, QL phát triển chương trình ĐT theo định hướng phát triển năng lực người học; Nâng cao chất lượng, hiệu quả nghiên cứu và ứng dụng khoa học trong bối cảnh hiện nay và Yêu cầu hội nhập quốc tế về GD và nguồn nhân lực.

1.4.2. Định hướng phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên

Công tác phát triển đội ngũ TBM các cơ sở GDDH đào tạo GV trong thời gian qua đã thực hiện và đạt được một số kết quả nhất định. Song vẫn còn nhiều bất cập và hạn chế. Chúng tôi xin đưa ra một số định hướng chung để định hướng phát triển đội ngũ này như sau:

- Phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDDH đào tạo GV, trước hết phải giúp cho đội ngũ này phát huy được vai trò chủ động, sáng tạo, khai thác ở mức cao nhất năng lực, tiềm năng của đội ngũ, để họ có thể cống hiến được nhiều nhất cho việc thực hiện mục tiêu GD của đơn vị.

- Phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDDH đào tạo GV phải hướng vào phục vụ những lợi ích của nhà trường, cộng đồng và xã hội, đồng thời phải đảm bảo thỏa đáng lợi ích vật chất và tinh thần cho họ.

- Phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDDH đào tạo GV phải nhằm đáp ứng mục tiêu trước mắt và mục tiêu lâu dài của nhà trường, đồng thời phải được thực hiện theo một quy trình thống nhất trên cơ sở các quy định và pháp luật của Nhà nước.

- Phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDDH đào tạo GV phải đảm bảo đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, đạt chuẩn và trên chuẩn, đáp ứng nhu cầu vừa tăng quy mô vừa nâng cao chất lượng và hiệu quả GD, đáp ứng yêu cầu đặt ra của đơn vị và yêu cầu đổi mới GD theo tinh thần Nghị quyết số 29-NQ/TW về đổi mới căn bản, toàn diện GD và ĐT.

1.4.3. Nội dung phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục

1.4.3.1. Xác định khung năng lực của trưởng bộ môn

Trưởng bộ môn có thể thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ của mình trong quá trình quản lý phát triển chuyên môn, chương trình đào tạo, cập nhật theo định hướng đổi mới giáo dục nói chung và giáo dục phổ thông nói riêng, cung cấp dịch vụ giáo

dục theo yêu cầu xã hội, NCKH và hợp tác quốc tế. Về lý thuyết, năng lực và phẩm chất của đội ngũ TBM càng cao thì càng tốt, nhưng trên thực tế vấn đề này chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố và vì thế khó đạt được mức hoàn hảo. Chính vì vậy, phát triển đội ngũ TBM dựa trên khung năng lực bao gồm: năng lực CMNV SP; năng lực NCKH, năng lực QL, LD, năng lực hoạt động xã hội và cung ứng dịch vụ GD, khoa học, công nghệ cho cộng đồng và năng lực hội nhập quốc tế về GD ĐH. Mặt khác, đội ngũ TBM cũng phải đáp ứng yêu cầu về phẩm chất đạo đức theo yêu cầu của cơ quan QLGD, yêu cầu của khoa, nhà trường.

Khung năng lực TBM vừa là căn cứ để tuyển chọn, phân công những người phù hợp vào vị trí TBM, vừa là căn cứ để xây dựng bộ tiêu chuẩn đánh giá đội ngũ TBM hiện có và thực hiện việc phát triển đội ngũ TBM trong những chu kỳ kế tiếp. Muốn thực hiện phát triển đội ngũ TBM, trước hết các cơ sở GDĐH đào tạo giáo viên cần tổ chức xác định khung năng lực của đội ngũ TBM. Đây là căn cứ giúp cho nhà trường nhận biết được hiện trạng đội ngũ của mình và có định hướng phát triển phù hợp với điều kiện của nhà trường.

1.4.3.2. Xây dựng quy hoạch, kế hoạch phát triển đội ngũ trường bộ môn

Quy hoạch đội ngũ là một trong những hoạt động QL của nhà QL. Nó có tác dụng làm cho cơ quan QL hoặc người QL biết được về số lượng, chất lượng, cơ cấu tuổi, trình độ và cơ cấu chuyên môn, cơ cấu giới,... của từng cán bộ QL và cả đội ngũ cán bộ QL; đồng thời xây dựng được KH phát triển đội ngũ; nhằm tìm ra các biện pháp nâng cao chất lượng cho từng cán bộ QL và cả đội ngũ để họ có được khả năng hoàn thành nhiệm vụ. Hơn nữa, kết quả quy hoạch là cơ sở chủ yếu mang tính định hướng cho việc vận dụng và thực hiện các chức năng cơ bản của QL vào hoạt động QL bộ môn và đội ngũ TBM.

Nói đến QL phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV là nói đến công tác quy hoạch phát triển đội ngũ và nói đến quy hoạch, là nói đến một công việc rất quan trọng trong việc nâng cao chất lượng đội ngũ. Có thể kể đến các nguyên nhân mà các cơ sở GDĐH đào tạo GV phải thực hiện công tác quy hoạch:

- Thứ nhất, xây dựng kế hoạch phát triển đội ngũ TBM sẽ gắn chặt quyền lợi, trách nhiệm của đội ngũ này và nhà trường với nhau. Công tác lập kế hoạch, một mặt là một trong các điều kiện giúp nhà trường có chính sách tuyển chọn kỹ hơn, ĐT, BD nhiều hơn làm cho đội ngũ TBM có đủ năng lực, phẩm chất, mặt khác lập kế hoạch

cũng giúp cho đội ngũ TBM có điều kiện để phấn đấu, liên tục nâng cao năng lực bản thân, phục vụ cho nhà trường theo mục tiêu đặt ra. Ngoài ra, công tác lập kế hoạch còn giúp đội ngũ TBM có thêm động lực làm việc và hoàn thành tốt nhất các công việc của mình.

- Thứ hai, quy hoạch phát triển đội ngũ TBM sẽ giúp cho các cơ sở đào tạo xác định được đúng hướng đi, sử dụng có hiệu quả nguồn lực đầu tư, chi phí đúng mục đích cho công tác phát triển đội ngũ trong đơn vị.

- Thứ ba, quy hoạch phát triển đội ngũ TBM cho phép nhà trường nhìn nhận rõ các bộ môn, khoa và phòng ban chức năng phối hợp có ăn khớp với nhau không, đồng thời quy hoạch cũng giúp làm sáng tỏ những vấn đề như: nguồn nhân lực của tổ chức có phù hợp với chiến lược phát triển tổ chức hay chưa, có đảm bảo lợi thế để nâng cao chất lượng và hiệu quả đào tạo trong nhà trường hay không...

Công tác quy hoạch phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV cần được thực hiện theo định hướng dân chủ và tiếp cận theo khung năng lực của đội ngũ TBM, có như thế mới đảm bảo tính khoa học trong QL phát triển đội ngũ và đảm bảo hiệu quả trong chiến lược phát triển nhà trường.

Như vậy, quy hoạch phát triển đội ngũ được xem là một lĩnh vực trong hoạt động QL và cũng là một lĩnh vực cần đề xuất giải pháp nhằm QL phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.

1.4.3.2. Bổ nhiệm, bổ nhiệm lại trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên

Tuyển chọn, bổ nhiệm, miễn nhiệm, sử dụng đội ngũ cán bộ, công chức nói chung và cán bộ QL nói riêng là công việc thuộc lĩnh vực công tác tổ chức cán bộ.

Tuyển chọn, bổ nhiệm chính xác các cán bộ QL có đủ phẩm chất và năng lực cho một tổ chức là yếu tố quan trọng để phát triển tổ chức nói chung và thực chất là tạo điều kiện tiên quyết cho tổ chức đó đạt đến mục tiêu của nó. Mặt khác, những tiêu chuẩn cho việc tuyển chọn, bổ nhiệm cán bộ QL lại là những yêu cầu tất yếu cho việc thực hiện KH nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ QL.

Miễn nhiệm cán bộ QL thực chất là làm cho đội ngũ cán bộ QL luôn đảm bảo các yêu cầu về chuẩn, không để cho đội ngũ cán bộ QL có những thành viên không đạt yêu cầu. Đây là một hình thức nâng cao chất lượng đội ngũ.

Phân tích trên cho thấy, các hoạt động tuyển chọn, bổ nhiệm, miễn nhiệm TBM là các hoạt động quan trọng trong công tác phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.

1.4.3.3. Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên

Hoạt động ĐT, BD đội ngũ cán bộ QL nhằm hoàn thiện và nâng cao các chuẩn về trình độ lý luận chính trị; lý luận và thực tiễn QL; trình độ nghiệp vụ chuyên môn cho từng cán bộ QL và cả đội ngũ cán bộ QL. Bản chất của công tác ĐT, BD cán bộ QL là nâng cao phẩm chất và năng lực cho đội ngũ cán bộ QL để họ có đủ các điều kiện hoàn thành chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của họ.

Chất lượng cán bộ được hình thành do nhiều nhân tố tác động, trong đó phần lớn là thông qua con đường ĐT và BD. Chính vì vậy, xây dựng và nâng cao chất lượng đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV tức là phải chăm lo công tác ĐT, BD. Việc ĐT, BD TBM còn là một khâu quan trọng không thể thiếu được trong toàn bộ quy trình xây dựng và thực hiện quy hoạch phát triển đội ngũ TBM.

Đào tạo và BD là trang bị kiến thức, hình thành kỹ năng trong hoạt động, hình thành nên phẩm chất chính trị, tư tưởng, đạo đức và tâm lý, tạo ra năng lực hành động mới, tạo nên những mẫu hình cơ bản của TBM từ đặc trưng lao động của họ và yêu cầu của công cuộc CNH, HĐH và sự nghiệp đổi mới GD ĐH. ĐT, BD còn là hoạt động nhằm khắc phục mặt tiêu cực, phát huy mặt tích cực trong mỗi TBM, bù đắp những thiếu hụt, khiếm khuyết của mỗi TBM trong quá trình hoạt động. Quá trình ĐT, BD là quá trình tạo ra chất mới và sự phát triển toàn diện cho mỗi TBM.

Chủ tịch Hồ Chí Minh là người rất quan tâm đến công tác GD, rèn luyện, ĐT và BD cán bộ. Bác nói: "Cán bộ là cái gốc của mọi công việc, vì vậy huấn luyện cán bộ là công việc gốc của Đảng". Nghị quyết Trung ương 3 (Khoá VIII) đã nêu: "Mở rộng diện ĐT, BD cán bộ trong hệ thống chính trị và các tổ chức xã hội các thành phần kinh tế, đặc biệt chú trọng phát hiện, ĐT BD nhân tài, tạo nguồn cán bộ LĐ và cán bộ QL các cấp từ Trung ương đến cơ sở...".

Trong điều kiện hội nhập, mở cửa, chuyển đổi cơ cấu QL, vừa phải đảm bảo sự hợp tác quốc tế rộng rãi, có hiệu quả, vừa phải đảm bảo phát huy được nội lực, giữ gìn được môi trường văn hoá dân tộc và những giá trị truyền thống cao đẹp. Vì vậy, ĐT, BD cán bộ QLGD nói chung và TBM ở trong cơ sở GDĐH đào tạo GV nói riêng

không chỉ chú trọng đến kiến thức nghiệp vụ, kiến thức QL mà cả kiến thức chính trị, kinh tế, đối ngoại, kiến thức ngoại ngữ, tin học. ĐT, BD toàn diện, coi trọng tính hiệu quả. Trong cơ sở GDDH đào tạo GV cần làm cho đội ngũ TBM ý thức đầy đủ rằng không ĐT, BD để nâng cao về phẩm chất, năng lực, trình độ thì không thể hoàn thành được nhiệm vụ. Để nâng cao năng lực cho đội ngũ TBM trong cơ sở GDDH đào tạo GV, cần thực hiện một số cấp độ học tập, nâng cao trình độ chuyên môn, trình độ quản lý, lãnh đạo như sau:

- Đào tạo: Là quá trình trang bị kiến thức, trình độ, kỹ năng, thái độ, phẩm chất đạo đức để người học trở thành lao động có kỹ thuật, kỷ luật, tác phong công nghiệp phù hợp với những yêu cầu về vị trí công tác của TBM thông qua một quá trình giảng dạy, huấn luyện có hệ thống theo chương trình với những chuẩn mực nhất định. Trường bộ môn khi tham gia các khoá học sẽ đạt được trình độ chuẩn về mặt chuyên môn hoặc nghiệp vụ. Đào tạo cho TBM trong cơ sở GDDH đào tạo GV thường là việc sắp xếp, khuyến khích TBM học ở cấp độ cao hơn mức họ đang có để nâng cao trình độ.

- Đào tạo lại: Sau khi đã được đào tạo một nghề, một chuyên môn nhất định, vì được chuyển lên vị trí ở cấp quản lý, TBM sẽ bị thiếu sót một số kiến thức, kỹ năng nhất định nhất là kỹ năng liên quan đến quản lý, lãnh đạo nên cần phải tham gia một quá trình đào tạo mới để đạt một trình độ cao hơn, mới hơn về chất, về một nghề hoặc một chuyên môn mới.

- Bồi dưỡng: Là làm tăng thêm, làm dày thêm trình độ, năng lực, phẩm chất hiện có. Khi tham gia các khoá BD, TBM sẽ được củng cố, làm chắc thêm, dày thêm các kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm để làm việc được tốt hơn.

Quản lý phát triển đội ngũ được xem là một trong những lĩnh vực QL của các tổ chức QL và của mọi cán bộ QL đối với một tổ chức. Như vậy, việc phát triển đội ngũ TBM không thể thiếu hoạt động ĐT và BD; đồng thời cần phải có những giải pháp QL mang tính khả thi về lĩnh vực này.

1.4.3.4. Sử dụng đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên

Song song với việc xây dựng đội ngũ TBM, nhà trường cần quan tâm tới việc bố trí, sử dụng đội ngũ TBM có hiệu quả:

- Đối với những TBM mới được bổ nhiệm: họ là những người đã có thời gian công tác ở đơn vị, đã am hiểu rõ công việc, cơ cấu tổ chức trong bộ môn, khoa hay

nhà trường nên không cần thiết phải có những bước giới thiệu hay kèm cặp ban đầu. Tuy nhiên cần đưa ra những yêu cầu về trách nhiệm cụ thể, phân quyền và ưu tiên việc phải nhanh chóng bắt nhịp với công việc của bộ môn cũng như hoạt động chung của khoa, nhà trường.

- Đối với những TBM mới được tuyển dụng, khoa, nhà trường cần tạo điều kiện để họ thích ứng với môi trường làm việc; giúp họ có được những chuyển biến, thay đổi nhất định để phù hợp với hoàn cảnh, điều kiện làm việc của đơn vị. Việc tạo điều kiện tốt cho TBM mới nhằm mục đích: giúp cho TBM mới vượt qua những khó khăn, ngỡ ngàng ban đầu, nhanh chóng hoà nhập với môi trường mới; giúp họ có được những thông tin về công việc, vị trí mới để định hướng cho các hoạt động và công việc được thuận lợi tránh được những sai sót không cần thiết.

Để TBM mới tuyển dụng sớm thích ứng với môi trường làm việc, chúng ta cần thực hiện một số bước công việc sau:

+ Giới thiệu chung về bộ môn, khoa và trường để TBM làm quen với cơ cấu tổ chức, quá trình và phương hướng hoạt động của bộ môn, khoa, trường; làm quen với công việc của bộ môn, với hệ thống công việc chuyên môn.

+ Tùy theo quy định về sử dụng lao động sau tuyển dụng của nhà trường mà TBM mới tuyển dụng có thể phải tập sự (thử việc) hay không. Hết thời gian tập sự, TBM mới được đánh giá lại về năng lực. Nếu họ đáp ứng được những yêu cầu của nhà trường sẽ được chuyển sang giai đoạn làm việc độc lập.

+ Giai đoạn làm việc độc lập: TBM mới làm việc độc lập thực sự, dần dần thích ứng với những công việc cụ thể, có thể tự chủ trong công việc, có những sáng tạo trong việc thực hiện nhiệm vụ được giao.

Nguyên tắc của việc bố trí, sử dụng đội ngũ TBM như sau:

+ Nắm vững các nhu cầu về nhân sự quản lý hiện có, hiểu rõ năng lực, hoàn cảnh, nguyện vọng của từng người, trên cơ sở đó lập kế hoạch bố trí, sử dụng hợp lý, phát huy sở trường của từng TBM.

+ Việc bố trí, sử dụng gắn liền với quy hoạch, bổ nhiệm nhân sự, tạo sự yên tâm, gắn bó lâu dài với khoa, trường. Để khai thác hết tiềm năng của đội ngũ TBM, nhất là năng lực tự chủ và sáng tạo, cần thực hiện giao khoán công việc, đề tài cho họ, yêu cầu thường xuyên rút kinh nghiệm, báo cáo kinh nghiệm, kết quả QL trước LD, trước bộ môn.

+ Giám sát kiểm tra thường xuyên TBM theo các nội dung về tư tưởng chính trị, công tác, quan hệ và sinh hoạt; Thường xuyên thực hiện tốt chế độ tự phê bình và phê bình; Kịp thời phát hiện, ngăn chặn ngay từ đầu khi cán bộ có dấu hiệu sai phạm; Làm tốt việc bảo vệ cán bộ, thực hiện tốt các chế độ đãi ngộ đối với TBM.

Sử dụng TBM phải đúng người, đúng việc, đảm bảo sự đoàn kết trong bộ môn, trong khoa. Phải gắn với QL TBM, kiểm tra, giám sát để đánh giá đúng công sức của họ. Khắc phục tư tưởng chủ quan, gia trưởng, hẹp hòi, định kiến, áp đặt trong công tác sử dụng TBM. Thực hiện tốt điều này, trong cơ sở GDDH đào tạo GV mới khai thác hết tiềm năng và sử dụng có hiệu quả đội ngũ.

1.4.3.5. Chế độ chính sách đối với trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên

Kết quả, chất lượng một hoạt động của con người phụ thuộc vào nhiều yếu tố mang tính động lực thúc đẩy hoạt động của họ. Chế độ, chính sách đãi ngộ đối với đội ngũ cán bộ QL còn chứa đựng trong đó những vấn đề mang tính đầu tư cho nhân lực theo dạng tương tự như "tái sản xuất" trong QL kinh tế. Chính từ vấn đề có chính sách đãi ngộ thỏa đáng đối với đội ngũ mà chất lượng đội ngũ được nâng lên. Nhìn chung, chính sách đãi ngộ đối với cán bộ nói chung và đối với cán bộ QL nói riêng là một trong những hoạt động QL cán bộ, công chức của cơ quan QL và của người QL đối với một tổ chức.

Chế độ, chính sách đối với TBM là một nhân tố có ý nghĩa quyết định trực tiếp đến chất lượng cán bộ. Chế độ, chính sách đảm bảo, hợp lý, có tác dụng là động lực thúc đẩy tính tích cực, tài năng, sáng tạo, nhiệt tình, trách nhiệm của đội ngũ TBM. Động lực ấy được tạo nên bởi sự kết hợp hài hoà giữa lợi ích vật chất và tinh thần, phù hợp với bản chất nhân văn của chế độ và điều kiện phát triển chung của xã hội, đem lại sự công bằng và bình đẳng hơn; thể hiện rõ sự quan tâm của Đảng, Nhà nước và của LD đơn vị đối với đội ngũ. Vì vậy, việc phát triển đội ngũ TBM ở trong cơ sở GDDH đào tạo GV phải gắn liền với việc thực hiện các chế độ, chính sách hợp lý nhằm thực hiện mục tiêu khuyến khích vật chất đi đôi với xây dựng lý tưởng, hoài bão cách mạng, động viên tinh thần phù hợp với trình độ phát triển kinh tế của đất nước và đảm bảo công bằng xã hội, khuyến khích những người làm việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả, phát huy tài năng của đội ngũ TBM.

QL là một nghề. Vì vậy, nghề này cũng cần được ĐT và quan tâm như những nghề khác. ĐT trước khi bổ nhiệm, bổ nhiệm gắn với quyền lợi và trách nhiệm; cải tiến tiền lương,... là những vấn đề cơ bản của hoạt động QL.

Như vậy, để phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV cần có chế độ chính sách phù hợp.

1.4.3.6. Đánh giá trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên

Đánh giá là một trong những chức năng của công tác QL, là khâu trọng yếu trong công tác cán bộ. Đánh giá chất lượng đội ngũ cán bộ QL là một trong những công việc không thể thiếu được trong công tác QL của cơ quan QL và của các chủ thể QL nói chung, của công tác tổ chức cán bộ nói riêng.

Đánh giá đội ngũ không những để biết thực trạng mọi mặt của đội ngũ, mà qua đó dự báo về tình hình chất lượng đội ngũ cũng như vạch ra những KH khả thi đối với hoạt động nâng cao chất lượng đội ngũ. Mặt khác, kết quả đánh giá cán bộ QL chính xác, khách quan sẽ là cơ sở cho mỗi cá nhân có sự tự điều chỉnh bản thân nhằm thích ứng với tiêu chuẩn đội ngũ. Đánh giá đội ngũ cán bộ QL có liên quan mật thiết đối với việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ QL. Hoạt động đánh giá TBM phải hết sức khách quan, trung thực, đòi hỏi xây dựng các tiêu chuẩn, tiêu chí đánh giá cụ thể, phù hợp để áp dụng chung. Hoạt động đánh giá đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV được thực hiện thông qua các hình thức sau:

- Tự đánh giá: Các TBM tự xây dựng kế hoạch đánh giá hoạt động của mình trong quá trình hoàn thành công việc (chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng, phương pháp, thời gian, kế hoạch...). Đây là hoạt động quan trọng và là nguồn thông tin tốt cho tổ chức. TBM thông qua quá trình tự đánh giá để nhận biết được điểm mạnh, điểm yếu của mình, từ đó có kế hoạch khắc phục điểm yếu, bổ sung, hoàn thiện bản thân cũng như phát huy các thế mạnh. Tự đánh giá là công việc thể hiện tinh thần tự học tập, rèn luyện, phấn đấu vươn lên của đội ngũ TBM trong khi thực hiện nhiệm vụ của mình.

- Đánh giá thông qua phản hồi của người học:

- + Thông qua kết quả học tập, nhu cầu mong muốn của người học đối với việc học tập các học phần thuộc bộ môn quản lý để đánh giá năng lực của TBM. Vì một trong các trách nhiệm của TBM là phân công giảng dạy các lớp, các học phần, quản lý các công việc có liên quan đến đào tạo, NCKH của bộ môn. Nếu việc phân công

hợp lý, chọn đúng người, đúng việc, có sự quản lý sát sao của giảng viên thì kết quả học tập và đánh giá của người học sẽ tốt và ngược lại.

- Phản hồi của người học về hoạt động giảng dạy, tư vấn tham gia NCKH, phân công hướng dẫn NCKH và các điều kiện khác cũng thể hiện năng lực quản lý, lãnh đạo và chuyên môn của TBM.

Việc thực hiện phương thức đánh giá của người học đối với TBM phải khách quan, trung thực, cần có các biện pháp thích hợp để khắc phục hạn chế ý kiến chủ quan của người học. Nếu làm tốt việc này, kết quả đánh giá của người học sẽ là nguồn thông tin phản hồi có giá trị giúp TBM có thêm thông tin đánh giá về năng lực để có kế hoạch thay đổi, nâng cao trình độ, cải tiến phương pháp quản lý... cho phù hợp với đối tượng học.

- Đánh giá thông qua đồng nghiệp: TBM và cán bộ, giảng viên khác trong bộ môn, khoa là những người gần gũi, gắn bó với nhau thông qua các hoạt động chuyên môn như: sinh hoạt, thảo luận chuyên môn, dự giờ, NCKH và các hoạt động quản lý khác. Do đó, giảng viên của bộ môn, khoa là những người hiểu rõ về TBM trên nhiều phương diện, từ phẩm chất đạo đức đến chuyên môn, năng lực, kỹ năng, phương pháp, điểm mạnh, hạn chế... Thông tin của họ là những thông tin hết sức quan trọng trong hoạt động đánh giá đội ngũ TBM.

- Đánh giá từ lãnh đạo khoa, trường: Đây là sự đánh giá mang tính quyết định, ảnh hưởng đến cá nhân TBM cả trong ngắn hạn và dài hạn. Nếu phân tích, xử lý thông tin không tốt, thiếu chính xác, không khách quan, công bằng và thiếu dân chủ sẽ dẫn đến sai, lệch, có thể làm cho người được đánh giá mất động lực làm việc. Từ đó, nảy sinh mâu thuẫn, mất đoàn kết nội bộ kéo theo các biểu hiện không tốt có thể xảy ra, ảnh hưởng đến việc phân công, điều hành công tác của lãnh đạo. Do đó, sự đánh giá về TBM của lãnh đạo khoa, trường phải hết sức thận trọng, cần thu thập nhiều thông tin từ nhiều nguồn khác nhau để phân tích tổng hợp và đưa ra kết quả toàn diện. Kết luận đánh giá cuối cùng của lãnh đạo nhà trường về TBM cần khách quan, trung thực để TBM tiếp nhận kết quả đánh giá của cấp trên một cách thoải mái, có thái độ tiếp thu học hỏi, khắc phục khuyết điểm của mình.

Như vậy, để nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ QL nói chung và TBM nói riêng, cần phải nhận biết chính xác về chất lượng đội ngũ thông qua hoạt động đánh giá đội ngũ; để từ đó thiết lập các giải pháp QL khả thi về lĩnh vực này.

1.4.4. Chủ thể quản lý phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên

Việc phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV do nhiều cấp QL thực hiện. Trong xu thế đổi mới căn bản công tác QLGD ĐH hiện nay, trong cơ sở GDĐH đào tạo GV ngày càng được giao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm nhiều hơn về quản trị nhân sự, tài chính, học thuật, chất lượng đầu ra.

Ở nước ta hiện nay, hệ thống ĐT ĐHSP bao gồm các trường ĐHSP độc lập, các trường (khoa) ĐHSP nằm trong ĐH quốc gia (vùng) cũng như các khoa ĐT ĐHSP nằm trong các trường ĐH đa ngành. Trong phần này chúng tôi sử dụng từ ngữ: “Trường ĐHSP” chung cho tất cả các trạng thái tổ chức cơ sở ĐT ĐHSP. Có thể kể ra một số chủ thể QL chủ yếu tham gia vào công tác phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV, với vai trò và trách nhiệm khác nhau như sau:

1.4.4.1. Hiệu trưởng trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên

Hiệu trưởng trong cơ sở GDĐH đào tạo GV có nhiệm vụ liên quan đến TBM:

- Xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ TBM của nhà trường: Hiệu trưởng chỉ đạo các đơn vị, bộ phận liên quan tham mưu, xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ TBM đảm bảo các yêu cầu: Tuân thủ các quy định của nhà nước về quy hoạch phát triển đội ngũ; phù hợp với định hướng phát triển nhà trường. Nếu các cơ sở GDĐH đào tạo giáo viên trực thuộc các Đại học thì quy hoạch phát triển đội ngũ phải tuân thủ chiến lược phát triển của Đại học.

- Ban hành các quy định về nâng cao trình độ, thực hiện nghĩa vụ giảng dạy, NCKH và các hoạt động xã hội của đội ngũ TBM: Chỉ đạo các bộ phận liên quan xây dựng các văn bản để ký ban hành.

- Tổ chức BD đội ngũ TBM của nhà trường: chỉ đạo các đơn vị có nhiệm vụ thực hiện hoạt động BD đội ngũ TBM.

- Quyết định các chính sách về chăm lo đời sống vật chất, tinh thần của đội ngũ TBM nhà trường.

1.4.4.2. Trưởng phòng chức năng trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên

Trưởng phòng chức năng trong cơ sở GDĐH đào tạo GV có nhiệm vụ sau đây:

- Tham mưu và giúp Hiệu trưởng trong việc xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ TBM của nhà trường;

- Tham mưu và giúp Hiệu trưởng trong việc ban hành các quy định về nâng cao trình độ, thực hiện nghĩa vụ giảng dạy, NCKH và hoạt động xã hội của đội ngũ TBM nhà trường;

- Tham mưu và giúp Hiệu trưởng trong việc tổ chức BD đội ngũ TBM của nhà trường;

- Tham mưu và giúp Hiệu trưởng trong việc hoạch định chính sách chăm lo đời sống vật chất, tinh thần cho đội ngũ TBM của nhà trường;

- Tham mưu và giúp Hiệu trưởng trong việc tổ chức bổ nhiệm, sử dụng, thi nâng ngạch cho đội ngũ TBM của nhà trường.

1.4.4.3. Trưởng khoa đào tạo trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên

Trưởng khoa ĐT có những nhiệm vụ sau đây:

- Xây dựng KH phát triển đội ngũ TBM của khoa, ngành;
- Tổ chức hoạt động giảng dạy, NCKH cho TBM;
- QL đội ngũ TBM của khoa;
- Xây dựng KH và tổ chức thực hiện công tác GD chính trị, tư tưởng, đạo đức, lối sống cho đội ngũ TBM của khoa;
- Tổ chức ĐT, BD nâng cao trình độ CMNV, NCKH cho đội ngũ TBM của khoa;
- Tổ chức đánh giá đội ngũ TBM của khoa.

1.4.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên

Một số yếu tố chủ quan và khách quan cơ bản ảnh hưởng đến công tác phát triển đội ngũ này.

1.4.5.1. Các yếu tố chủ quan

- *Nhận thức của cán bộ QL cấp trên:* Việc phát triển đội ngũ TBM phụ thuộc rất lớn vào nhận thức của cán bộ QL trong cơ sở GDĐH đào tạo GV. Cán bộ QL có nhận thức được đầy đủ, sâu sắc về vị trí, vai trò quan trọng, quyết định chất lượng GD và hiệu lực, hiệu quả QL bộ môn của đội ngũ TBM thì mới quan tâm, tạo điều kiện thuận lợi và có cơ chế, chính sách tạo động lực làm việc giúp cho đội ngũ này phát huy tốt vai trò của mình.

- *Nhu cầu khẳng định bản thân:* Yêu cầu nâng cao năng lực LĐ, QL và phẩm chất của TBM không chỉ xuất phát từ đòi hỏi của các cơ quan QL cấp trên và xã hội,

mà nó cũng bắt nguồn từ nhu cầu nội tại của chính bản thân người TBM. Vì vậy, yếu tố này cũng ảnh hưởng lớn đến công tác phát triển đội ngũ TBM.

Chính sách phân cấp, giao quyền tự chủ cho các trường ĐH trong đó có trong cơ sở GDĐH đào tạo GV đã tạo điều kiện cho các trường được chủ động trong công tác quy hoạch, KH phát triển đội ngũ, ĐT BD đội ngũ cán bộ QL nói chung, TBM nói riêng. Nó đòi hỏi các trường phải ban hành các quyết định quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và biên chế của bộ môn theo tinh thần tăng quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm, giúp TBM phát huy tính chủ động, sáng tạo trong thực hiện nhiệm vụ được giao, góp phần nâng cao hiệu lực, hiệu quả QL và chất lượng ĐT, NCKH của nhà trường. Điều đó đòi hỏi, TBM phải nỗ lực phấn đấu phát triển năng lực LĐ, QL của bản thân nhằm đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ mới. Như vậy, ở đây, nhu cầu được ĐT, BD và tự BD của TBM được đặt lên hàng đầu. Đây cũng là một yếu tố ảnh hưởng đến công tác phát triển đội ngũ TBM.

- *Hoàn cảnh gia đình, sức khỏe của TBM*: Các yếu tố như hoàn cảnh, điều kiện kinh tế gia đình, sức khỏe của bản thân TBM cũng có ảnh hưởng đến công tác phát triển đội ngũ TBM ở trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.

1.4.5.2. Các yếu tố khách quan

- *Quá trình toàn cầu hóa, nền kinh tế tri thức và xã hội thông tin*

Để tham gia toàn cầu hóa một cách thuận lợi, mỗi quốc gia đều phải xây dựng và phát triển kinh tế tri thức trong bối cảnh toàn cầu hóa, trước hết là vốn con người. Trong nền kinh tế tri thức và xã hội thông tin, nhà trường phải truyền đạt, hình thành cho người học phương pháp học tập, nghiên cứu và đòi hỏi mọi người phải học tập suốt đời. Sự phát triển của công nghệ thông tin và xu thế toàn cầu hóa đã làm cho các nền văn hóa xích lại gần nhau. Trong đó có sự hợp tác chia sẻ, nhưng cũng có đấu tranh lẫn át, áp đặt lẫn nhau, thậm chí làm mai một giá trị văn hóa tốt đẹp của các dân tộc. Do đó, mỗi người phải có vai trò bảo vệ và chống lại nguy cơ suy thoái, bị đồng hóa đối với giá trị văn hóa của quốc gia. Điều này đòi hỏi GD phải hướng đến mục đích GD là ĐT người học theo bốn trụ cột mà UNESCO khuyến cáo.

Để thực hiện tốt điều này, Chính phủ đã có chính sách ĐT, BD nâng cao năng lực cho đội ngũ nhà giáo và cán bộ QLGD, giúp họ thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ của mình trong bối cảnh mới. Đó là yếu tố có ảnh hưởng lớn đến công tác phát triển đội ngũ TBM.

- Quan điểm của Đảng, Nhà nước về phát triển đội ngũ cán bộ QLGD:

Công tác tổ chức cán bộ là trách nhiệm của Đảng và Đảng LD toàn diện công tác tổ chức cán bộ. Từ những quan điểm, đường lối, chỉ thị, nghị quyết của Đảng về công tác cán bộ, các cơ quan QL và các cán bộ QL có được định hướng trong việc tuyển chọn, bổ nhiệm, miễn nhiệm và DT, BD cán bộ QL nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ QL.

Chỉ thị 40-CT/TW của Ban Bí thư Trung ương Đảng nêu rõ: Tiến hành rà soát, sắp xếp lại đội ngũ nhà giáo, cán bộ QLGD để có KH DT, BD bảo đảm đủ số lượng và cân đối về cơ cấu; nâng cao trình độ CMNV, đạo đức cho đội ngũ nhà giáo, cán bộ QLGD... Chỉ thị cũng đã chỉ rõ: "Xây dựng đội ngũ nhà giáo và cán bộ QLGD theo hướng chuẩn hóa, nâng cao chất lượng, đảm bảo đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, đặc biệt chú trọng nâng cao bản lĩnh chính trị, phẩm chất đạo đức, lối sống, lương tâm nghề nghiệp và trình độ chuyên môn của nhà giáo, đáp ứng đòi hỏi ngày càng cao của sự nghiệp GD trong công cuộc đẩy mạnh CNH, HĐH đất nước".

Nghị quyết Hội nghị lần thứ 3 Ban Chấp hành Trung ương Đảng khoá VIII về chiến lược cán bộ thời kỳ đẩy mạnh CNH, HĐH đất nước đã nêu rõ: "cán bộ là nhân tố quyết định sự thành bại của cách mạng, gắn liền với vận mệnh của Đảng, của đất nước và chế độ, là khâu then chốt trong công tác xây dựng Đảng" và "Xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức có phẩm chất và năng lực là yếu tố quyết định chất lượng bộ máy Nhà nước".

Hiện nay, sự nghiệp GD và DT đang đứng trước mâu thuẫn giữa yêu cầu phát triển nhanh về quy mô lớn với việc nâng cao chất lượng trong khi khả năng và điều kiện còn hạn chế. Nghị quyết cũng nêu: "Đổi mới cơ chế QL, BD cán bộ, sắp xếp chấn chỉnh và nâng cao năng lực của bộ máy QLGD và DT" là một trong những giải pháp chủ yếu cho sự phát triển GD và DT. Đây là yếu tố hết sức thuận lợi cho công tác phát triển đội ngũ TBM.

- Quá trình chuyển đổi cơ chế QL hành chính tập trung sang cơ chế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa:

Nước ta đã chuyển từ nền kinh tế KH hóa tập trung, quan liêu, bao cấp sang nền kinh tế hàng hóa nhiều thành phần, chấp nhận tự do cạnh tranh có sự điều tiết của Nhà nước theo định hướng xã hội chủ nghĩa. Để tăng quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm, nâng cao hiệu lực hiệu quả QL nhà nước, Chính phủ đã ban hành Nghị định

số 130/2005/NĐ-CP ngày 17/10/2005 quy định chế độ tự chủ, tự chịu trách nhiệm về sử dụng biên chế và kinh phí QLHC đối với cơ quan nhà nước và Nghị định số 43/2006/NĐ-CP ngày 25/04/2006 quy định quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, biên chế và tài chính đối với đơn vị sự nghiệp công lập. Các Nghị định này đã tác động mạnh đến trong cơ sở GDĐH đào tạo GV nói chung và đội ngũ TBM nói riêng, đòi hỏi TBM phải phấn đấu để có thể LD, QL bộ môn thực hiện quyền tự chủ theo quy định của pháp luật.

- Yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện GDĐT và việc triển khai chương trình GD phổ thông sau năm 2018

Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ XI đã khẳng định: Đổi mới căn bản, toàn diện nền GD theo hướng chuẩn hóa, HĐH, dân chủ hóa, xã hội hóa...; đổi mới cơ chế QLGD, phát triển đội ngũ GV và cán bộ QLGD...

Thực hiện Nghị quyết Đại hội Đảng lần thứ XI, Hội nghị lần thứ 8, Ban Chấp hành Trung ương khóa XI cũng đã xác định rõ quan điểm chỉ đạo đổi mới căn bản, toàn diện GD và ĐT, Nghị quyết hội nghị cũng đã chỉ rõ các giải pháp mà các cấp QL cần nghiên cứu thực hiện.

Với mục tiêu chuyển đổi quá trình GD từ trang bị kiến thức sang phát triển toàn diện năng lực và phẩm chất người học, hiện nay, Bộ GD và ĐT đang bước vào thực hiện Đề án đổi mới chương trình sách giáo khoa năm 2018. Với định hướng một chương trình dạy phân hóa và tích hợp, chương trình chuẩn với khối kiến thức chuyên sâu của từng môn học để học sinh lựa chọn và dành một thời lượng nhất định cho GD lịch sử văn hóa của mỗi địa phương; đa dạng hóa sách giáo khoa và tài liệu dạy học., đòi hỏi trình độ, năng lực của GV và cán bộ QL phải được nâng cao. Đây là yếu tố quan trọng ảnh hưởng lớn đến công tác phát triển đội ngũ TBM trường ĐH nói chung và trong cơ sở GDĐH đào tạo GV nói riêng.

- Chính sách giao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm cho trường ĐH:

Phân cấp QLGD đang là xu hướng phổ biến hiện nay trên thế giới. Ở nước ta, phân cấp QLGD đang được Đảng, Nhà nước chỉ đạo triển khai theo hướng tăng quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm cho địa phương và cơ sở GD.

Nghị quyết Hội nghị lần thứ 8, Ban Chấp hành Trung ương khóa XI cũng đã xác định trách nhiệm của các cơ quan QL nhà nước về GD, ĐT và trách nhiệm QL

theo ngành, lãnh thổ của các bộ, ngành, địa phương. Nội dung của Nghị quyết có điểm nhấn mạnh về đẩy mạnh phân cấp, nâng cao tự chịu trách nhiệm, tạo động lực và tính chủ động, sáng tạo của các cơ sở GD, ĐT. Đây cũng là một yếu tố quan trọng cần phải tính đến trong công tác phát triển đội ngũ TBM.

Ngoài các yếu tố trên, các yếu tố sau đây cũng có ảnh hưởng nhất định đến công tác phát triển đội ngũ TBM trường ĐH: - Nội dung, hình thức ĐT, BD TBM; - Chế độ chính sách, phụ cấp trách nhiệm thoả đáng cho TBM; - Gắn kết quả BD với bố trí, sử dụng TBM.

Kết luận chương 1

1. Đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV có vai trò rất lớn trong việc QL, LD bộ môn hoàn thành tốt các mục tiêu SP của nhà trường, nâng cao chất lượng ĐT, BD GV, đáp ứng yêu cầu đổi mới GD. Vai trò đó được thể hiện ở các mặt: Xây dựng KH, chiến lược phát triển bộ môn; Chỉ đạo bộ môn xây dựng và phát triển chương trình ĐT; Tổ chức, QL quá trình ĐT, BD GV; Tổ chức và QL hoạt động NCKH của giảng viên; Đẩy mạnh hợp tác quốc tế trong lĩnh vực ĐT SP; Tham mưu cho khoa, trường xây dựng môi trường và tạo động lực làm việc cho giảng viên.

Lao động của đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV có những nét đặc trưng như: Kết hợp chặt chẽ giữa tính khoa học và tính nghệ thuật; Kết hợp giữa hoạt động giao tiếp và liên nhân cách; Ra quyết định đúng và kịp thời; Định hướng giá trị, xây dựng văn hóa chất lượng trong bộ môn.

2. Phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV là hoạt động phát triển nguồn nhân lực. Vì vậy, việc phát triển đội ngũ này phải dựa trên lý thuyết về phát triển nguồn nhân lực nói chung. Bản chất của công tác này là tạo ra những tác động giúp đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV biến đổi theo chiều hướng tăng tiến, tức là xây dựng đội ngũ này phát triển cả về số lượng, cơ cấu, phẩm chất và năng lực đáp ứng yêu cầu của đổi mới GD hiện nay.

Ngoài ra, hiện nay các cơ quan QL nhà nước về GD đã ban hành những bộ chuẩn về năng lực phẩm chất đối với giảng viên ĐHS; của người cán bộ QL. Vì vậy, phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV cần chú ý tiếp cận theo chuẩn để làm rõ thực trạng năng lực phẩm chất của đội ngũ này so với các chuẩn.

Phát triển đội ngũ TBM cũng là xây dựng và phát triển mô hình nhân cách của họ, bao gồm nhân cách nhà giáo, nhà khoa học, nhà QL, nhà LD, nhà hoạt động xã hội, cung ứng các dịch vụ ĐT, BD GV và nhà hợp tác quốc tế về ĐT, BD GV, NCKH.

3. Vấn đề phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV trong bối cảnh hiện nay là hết sức cấp thiết, nhằm đáp ứng các yêu cầu quan trọng hiện nay, như yêu cầu phát triển nguồn nhân lực trong cơ sở GDĐH đào tạo GV; yêu cầu đổi mới GD và đổi mới nội dung, chương trình GD; yêu cầu chỉ đạo, QL phát triển chương trình ĐT theo định hướng phát triển năng lực người học; yêu cầu nâng cao chất lượng, hiệu quả NCKH và ứng dụng và yêu cầu hội nhập quốc tế trong công tác ĐT, BD và kiểm định chất lượng ĐT GV.

4. Nội dung phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV bao gồm các vấn đề: Quy hoạch phát triển đội ngũ TBM; Bổ nhiệm, bổ nhiệm lại TBM; DT, BD nâng cao chất lượng đội ngũ TBM; Sử dụng đội ngũ TBM; Cải thiện chế độ chính sách và đánh giá TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.

5. Có các yếu tố ảnh hưởng đến công tác phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV , bao gồm các yếu tố khách quan và yếu tố chủ quan, trong đó, yếu tố chủ quan thuộc về nhận thức và năng lực của TBM.

Chương 2

THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ TRƯỞNG BỘ MÔN TRONG CƠ SỞ GIÁO DỤC ĐẠI HỌC ĐÀO TẠO GIÁO VIÊN ĐÁP ỨNG YÊU CẦU ĐỔI MỚI GIÁO DỤC

2.1. Khái quát về đào tạo đại học sư phạm ở Việt Nam

2.1.1. Lịch sử phát triển các cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên ở Việt Nam

GD ĐH Việt Nam có một bề dày lịch sử bắt đầu từ thế kỷ 11 với việc thành lập Quốc Tử Giám (còn được gọi là Văn Miếu) vào năm 1076 tại Thủ đô Thăng Long từ triều đại nhà Lý (nay là Hà Nội). Sau Cách mạng tháng Tám, Đảng và Nhà nước đã chú trọng xây dựng một hệ thống GD nhân văn, toàn dân. Để xóa nạn mù chữ và nâng cao dân trí cho mọi tầng lớp nhân dân lao động, ngày 08/09/1945 Chủ tịch Hồ Chí Minh kí Sắc lệnh thành lập Nha Bình dân học vụ và kêu gọi toàn dân tham gia phong trào “diệt giặc đói” xóa nạn mù chữ. Chính phủ cũng rất quan tâm đến công tác ĐT đội ngũ GV cho hệ thống GD nước nhà, nhất là GV có trình độ ĐH. Trường ĐHSP Hà Nội được thành lập năm 1951, là trường ĐH ĐT GV bậc ĐH đầu tiên sau Cách mạng tháng Tám thành công ở miền Bắc. Tuy nhiên do ảnh hưởng của cuộc kháng chiến chống thực dân Pháp nên việc thành lập và phát triển các trường ĐT GV gặp nhiều khó khăn, phải đến khi chiến thắng thực dân Pháp (1955) các trường ĐHSP ở miền Bắc mới lần lượt ra đời và phát triển, có thể kể đến các trường ĐHSP Vinh nay là ĐH Vinh (1959), ĐHSP Thái Nguyên (1966), ĐHSP Hà Nội 2 (1967),... Ngoài ra hệ thống các trường ĐHSP Kỹ thuật, SP Thể dục thể thao, SP Nghệ thuật cũng được thành lập.

Nhìn chung từ khi miền Bắc hoàn toàn giải phóng thì hệ thống các trường ĐH nói chung và các trường ĐHSP nói riêng được thành lập nhằm ĐT nguồn nhân lực phục vụ cho công cuộc xây dựng đất nước và giải phóng đất nước (1955-1975). Thời kỳ này GD nước ta với ảnh hưởng của mô hình GD Liên Xô nên ĐT ĐHSP theo định hướng kế hoạch hóa (KH tập trung).

Ở miền Nam thời kỳ trước năm 1975 các trường ĐHSP cũng được thành lập như trường ĐHSP thuộc Viện ĐH Sài Gòn (1957), trường ĐHSP thuộc Viện ĐH Huế (1957), hoặc là các phân khoa (faculties) như Phân khoa SP thuộc Viện ĐH Đà Lạt, thuộc Viện ĐH Cần Thơ (1966),... Và các trường (phân khoa) ĐHSP ở miền Nam chịu ảnh hưởng theo khuynh hướng của GD Pháp và Hoa Kỳ.

Sau khi thống nhất đất nước (1975), hệ thống trong cơ sở GDDH đào tạo GV của Việt Nam được phát triển mạnh nhằm đáp ứng yêu cầu quy hoạch hệ thống GD thống nhất cả hai miền Nam, Bắc và được QL theo mô hình kế hoạch tập trung của Liên Xô (cũ), thể hiện ở các tiêu chí: chỉ tiêu ĐT, ngân sách ĐT, chương trình ĐT và phân công nhiệm sở sau khi tốt nghiệp.

2.1.2. Hệ thống các cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên ở Việt Nam hiện nay

Hiện nay hoạt động ĐT ĐHSP vẫn được nhà nước quan tâm sâu sát thể hiện qua các chính sách đối với ĐT ĐHSP miễn học phí đối với sinh viên ngành sư phạm, quy mô tuyển sinh ĐHSP do Bộ GD&ĐT quản lý thống nhất.

Ngoài các 14 trường ĐHSP, có hơn 40 trường ĐH và học viện có khoa, ngành ĐT ĐHSP trong đó bao gồm các trường ĐH đa ngành trực thuộc Bộ GD&ĐT (Ví dụ: ĐH Vinh, ĐH Đồng Tháp,...); các trường ĐH đa ngành trực thuộc các địa phương (Ví dụ: ĐH Sài Gòn, ĐH Tân Trào,...); các học viện như Học viện QLGD. Trong mỗi trường/ học viện có số lượng khoa, ngành ĐHSP khác nhau với chỉ tiêu và số lượng SV ĐHSP (gọi chung là: SV SP) khác nhau.

Tính đến 12/2020, cả nước có 56 trường ĐH ĐT SP, bao gồm: 14 trường ĐHSP, 42 trường ĐH đa ngành có ĐT GV; 2 học viện; 3 phân hiệu và 1 khoa trực thuộc. Hiện tại có 31 chương trình đào tạo ĐHSP với quy mô hơn 52 nghìn sinh viên. Đội ngũ giảng viên hơn 5.800 người, ngày càng được nâng cao về chuyên môn, nghiệp vụ.

Mô hình tổ chức của các trường ĐHSP, các trường có khoa ĐT ĐHSP về cơ bản có thể phân loại như sau:

- + Trường Đại học sư phạm trực thuộc ĐH (tổ chức theo 4 cấp): ĐH, Trường ĐHSP, các khoa và các bộ môn;
- + Các trường ĐHSP (tổ chức theo 3 cấp): Trường ĐH, các khoa và các bộ môn;
- + Các trường ĐH có khoa ĐT ĐHSP (tổ chức theo 3 cấp): Trường ĐH, các khoa SP và các bộ môn;
- + Các học viện có khoa ĐT ĐHSP (tổ chức theo 3 cấp): Học viện, các khoa SP và các bộ môn.

2.1.3. Thực trạng hoạt động của cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên

Sau hơn 70 năm hình thành và phát triển, kể từ sau Cách mạng Tháng Tám đến nay, hệ thống ĐT GV của nước ta đã phát triển rất mạnh về quy mô số lượng, đa dạng về loại hình và hình thức ĐT; đã và đang thực hiện cải tiến chương trình, quy

trình ĐT v.v.. Về cơ bản đội ngũ GV, cán bộ QLGD các cấp có trình độ ĐH và sau ĐH của cả nước, đại đa số đã được ĐT tại trong cơ sở GDĐH đào tạo GV trong nước đã góp phần thực hiện thắng lợi các mục tiêu của nền GD. Tuy nhiên, ngoài những thành tựu đã đạt được, hiện nay công tác ĐT và BD GV ĐHSP còn tồn tại những bất cập, hạn chế như: chất lượng ĐT, BD GV chưa đáp ứng được yêu cầu đổi mới GD phổ thông; kế hoạch ĐT, BD nguồn GV chưa gắn với yêu cầu, nhu cầu của từng địa phương và xã hội; vấn đề hội nhập quốc tế về ĐT, BD GV trong xu thế quốc tế hóa GD hiện nay chưa được chú trọng. Ngoài ra, những hạn chế như: bất cập về cơ chế QL; cơ cấu hệ thống, mạng lưới ĐT và BD; quy trình ĐT; phương pháp dạy học; đội ngũ giảng viên và cán bộ QLGD; hiệu quả sử dụng nguồn lực và các vấn đề tiêu cực trong thi cử, cấp bằng cũng ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng ĐT, BD GV.

Nghị quyết số 29-NQ/ TW về đổi mới căn bản, toàn diện GD và ĐT chỉ rõ: chất lượng, hiệu quả GD và ĐT còn thấp so với yêu cầu, nhất là GD và định hướng nghề nghiệp. Hệ thống GD và ĐT còn nặng lý thuyết, nhẹ thực hành. ĐT SP thiếu gắn kết với nhà trường phổ thông, thiếu thực tiễn SP; chưa chú trọng đúng mức việc GD đạo đức, lối sống và kỹ năng SP cho đội ngũ nhà giáo. Phương pháp GD, việc kiểm tra và đánh giá kết quả còn lạc hậu, thiếu thực chất. Đội ngũ nhà giáo và cán bộ QLGD bất cập về chất lượng, số lượng và cơ cấu; một bộ phận chưa thực sự đảm bảo năng lực để phù hợp với yêu cầu đổi mới và phát triển GD, thiếu tâm huyết, thậm chí vi phạm đạo đức nghề nghiệp.

Trong cơ sở GDĐH đào tạo GV cần phải đổi mới một cách mạnh mẽ, cơ bản và toàn diện để đảm bảo yêu cầu đổi mới GD, phải nâng cao hơn nữa năng lực ĐT và BD GV đáp ứng yêu cầu nguồn GV chất lượng cho nền GD.

Có thể điểm qua những thành tựu, hạn chế mà hệ thống ĐT GV trình độ ĐH hiện nay như sau:

2.1.3.1. Những thành tựu

- Vị trí, vai trò của cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên đã được khẳng định

Đa số trong cơ sở GDĐH đào tạo GV đã phát huy truyền thống và gặt hái nhiều thành tựu trong quá trình phát triển của mình; chủ động xây dựng chiến lược đầu tư chiều sâu, định hướng phát triển dài hạn để xây dựng thương hiệu, chú trọng nâng cao chất lượng ĐT. Nhiều trường đã tạo lập được uy tín và giữ vị trí đầu ngành về công tác ĐT, BD GV và NCKH; có nhiều trường nằm trong danh sách các trường

ĐH trọng điểm quốc gia, giữ những vị trí quan trọng trong ĐT, BD GV của hệ thống trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.

- Năng lực đội ngũ giảng viên được tăng cường

Hầu hết các trường đều quan tâm đến việc phát triển đội ngũ giảng viên. Nhiều trường đã có lực lượng giảng viên hùng hậu, có trình độ cao, vượt trội trong hệ thống với đội ngũ giảng viên trình độ Tiến sĩ trở lên chiếm tỷ lệ cao như: ĐHSP Hà Nội, ĐHSP Thái Nguyên, ĐHSP Huế, ĐHSP TP Hồ Chí Minh...

Ngoài các trường ĐHSP nêu trên, hệ thống các trường ĐH, học viện có khoa, ngành đào tạo sư phạm cũng luôn quan tâm phát triển đội ngũ giảng viên.

- Công tác ĐT đã chú trọng về chất lượng

Những năm gần đây Bộ GD&ĐT đã quyết tâm điều chỉnh công tác tuyển sinh ĐT SP nói chung và ĐT ĐHSP nói riêng với tỷ lệ giảm 10-20%/ năm, một mặt giảm số lượng SV ĐHSP cho phù hợp với nhu cầu của xã hội, một mặt nhằm nâng cao chất lượng ĐT SP. Nhiều cơ sở GDĐH đào tạo GV đã tích cực, chủ động trong việc phối hợp với nhà trường phổ thông các cấp để triển khai các đề tài, nhiệm vụ ĐT và BD. Đào tạo SP theo đơn “đặt hàng” cho các địa phương cũng đang là chủ trương mà Bộ GD và ĐT đang hướng tới và là sự mong đợi của trong cơ sở GDĐH đào tạo GV và các trường phổ thông.

Chất lượng ĐT có chuyển biến rõ rệt: Nhiều trường đã tích cực chủ động phát triển chương trình ĐT theo hướng tiếp cận chuẩn quốc tế: POHE, CDIO, chương trình tiên tiến, chương trình chất lượng cao và chương trình liên kết quốc tế khác; nhiều trường đang tiến hành xây dựng các đề án tham gia kiểm định chất lượng khu vực như AUN-QA, QS; triển khai xây dựng và công bố công khai chuẩn đầu ra và kiểm soát kết quả đầu ra.

- Công tác ĐBCL được chú trọng

Hầu hết các trường đã tăng cường ĐBCL, các điều kiện ĐBCL và đã tạo ra sự chuyển biến rõ nét về chất lượng ĐT GV trong thời gian gần đây. Định hướng tiến hành kiểm định chất lượng tất cả các chương trình ĐT theo tiêu chuẩn mà Bộ GD&ĐT ban hành, tiến tới sẽ kiểm định theo những tiêu chuẩn quốc tế cao hơn.

- Hoạt động NCKH, hợp tác quốc tế có nhiều tín hiệu tích cực

Các trường đã chú trọng và đẩy mạnh công tác NCKH, phát triển NCKH trong giảng viên trẻ, nghiên cứu sinh, học viên cao học và SV, các trường đã triển khai thực

hiện nhiều đề tài gắn kết chặt chẽ với thực tiễn; có nhiều đề tài NCKH các cấp được triển khai hàng năm, rất nhiều bài báo trong nước và quốc tế được công bố trên tạp chí quốc tế chỉ số ISI, SCOPUS.

Nhiều trường đã tích cực chủ động và thực hiện hiệu quả hoạt động hợp tác quốc tế trong liên kết ĐT và NCKH; mở rộng các chương trình trao đổi SV, giảng viên; bước đầu hình thành và phát triển việc chuyển đổi, công nhận tín chỉ với các trường của quốc gia khác thông qua các chương trình, dự án.

- Năng lực tự chủ và trách nhiệm xã hội của các trường được nâng cao

Hiện nay, các trường ĐHSP vẫn đang là các cơ sở ĐT trực thuộc QL của các Bộ, ngành, đây là đặc thù của công tác ĐT, BD GV không chỉ ở Việt Nam mà nhiều nước khác trên thế giới. Tuy nhiên trước yêu cầu đổi mới GD hiện nay nhiều trường đã quan tâm đến việc hoàn thiện cơ cấu, tổ chức bộ máy theo định hướng của quản trị ĐH; nhiều trường đã thành lập Hội đồng trường, tạo tiền đề cần thiết cho việc triển khai thực hiện chủ trương tự chủ ĐH. Đặc biệt các trường ĐH đa ngành có ĐT ĐHSP đang dần tiến tới việc tự chủ, điển hình như ĐH Vinh, ĐH Sài Gòn...

Thực hiện quyền tự chủ, những mô hình mới đã bắt đầu được hình thành như: Câu lạc bộ Hiệu trưởng của khối trường ĐT ĐHSP đã ra đời và bước đầu hoạt động hiệu quả trong việc xây dựng chương trình ĐT, chuẩn đầu ra, đổi mới phương pháp giảng dạy, BD giảng viên và tạo ra sự cam kết về ĐBCL của các trường. Một số trường lớn đã thể hiện trách nhiệm trong cơ cấu lại hệ thống ĐT ĐHSP và chứng tỏ sự lan toả uy tín của mình trong toàn hệ thống. Hầu hết các trường đã nhận thức rõ hơn về trách nhiệm xã hội và chú trọng thực hiện cam kết đối với người học.

Tự chủ ĐH mở ra cơ hội cho các trường ĐT ĐHSP được giao quyền mạnh mẽ hơn trong hoạt động ĐT BD GV, NCKH, hợp tác quốc tế; trong công tác tổ chức và tài chính; giúp giảm bớt các tầng nấc QL trung gian lý nên sẽ chủ động, linh hoạt hơn về tổ chức bộ máy, tuyển dụng nhân sự và thực hiện nhiệm vụ chuyên môn, từng bước chủ động đổi mới cơ chế để hoạt động ngày càng hiệu quả. Tuy nhiên, trong cơ sở GDĐH đào tạo GV vẫn còn nhiều thách thức và vẫn cần thiết có sự chỉ đạo chung từ các cơ quan QLGD, điểm đáng chú ý là hiện nay xuất hiện sự lệch pha giữa cung-cầu, giữa các vùng miền trong lĩnh vực ĐT GV.

2.1.3.2. Những mặt hạn chế và tồn tại

Ngoài những tín hiệu tích cực trên đây, trong cơ sở GDĐH đào tạo GV vẫn gặp nhiều khó khăn trong triển khai thực hiện yêu cầu đổi mới GD.

Vài năm trở lại đây công tác tuyển sinh ngành SP gặp nhiều khó khăn; chênh lệch giữa các vùng miền; chỉ tiêu ĐT ĐHSP vẫn còn vượt quá nhu cầu tuyển dụng mặc dù Bộ GD&ĐT đã cắt giảm chỉ tiêu hàng năm; công tác ĐT vẫn chưa đảm bảo yêu cầu đổi mới chương trình phổ thông; ở một số cơ sở GDĐH đào tạo GV đội ngũ giảng viên chưa đáp ứng yêu cầu; cơ chế chính sách trong ĐT ĐHSP vẫn còn chồng chéo chưa thống nhất.

Cơ chế, chính sách về tự chủ còn thiếu và chưa đồng bộ, một số nội dung chưa thống nhất, chưa có đủ chính sách, cơ chế mạnh để thực hiện tự chủ dẫn đến khó khăn trong QL, điều hành của các trường; việc giao quyền tự chủ đối với GD ĐH mới chỉ thực hiện trọng phạm vi thí điểm, chưa trở thành nhu cầu nội tại của các trường; điều kiện tự chủ mới chỉ tiếp cận chủ yếu từ góc độ về tài chính; chưa tính đến năng lực chuyên môn và năng lực tổ chức QL của trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.

Trong thực tiễn, hiện nay việc thực hiện quyền tự chủ cho các cơ sở GD ĐH nói chung, trong cơ sở GDĐH đào tạo GV nói riêng vẫn còn nhiều bất cập và hạn chế.

Các hạn chế trên dẫn đến hiệu quả thực hiện tự chủ chưa cao, tự chủ chưa thực sự trở thành động lực giúp trong cơ sở GDĐH đào tạo GV phát huy khả năng chủ động, sáng tạo, nâng cao hiệu quả hoạt động, tăng cường cạnh tranh và đa dạng hóa hoạt động ĐT, BD nhằm nâng cao chất lượng ĐT đáp ứng yêu cầu đổi mới GD hiện nay.

Một vấn đề nữa trong giao quyền tự chủ cho trong cơ sở GDĐH đào tạo GV là chính sách về học phí, chi phí ĐT. Hiện nay, đối với ĐT GV, Nhà nước vẫn chi ngân sách nhằm miễn giảm học phí cho SV ĐHSP. Tuy nhiên khi giao quyền tự chủ thì nhà trường sẽ phải tự lực hoàn toàn và sẽ phải thu học phí đối với ĐT ĐHSP. Trong bối cảnh hiện nay, vấn đề chênh lệch cung cầu, vấn đề áp lực công việc đối với người GV, các vấn đề về thu nhập đối với nghề dạy học sẽ tạo ra không ít khó khăn đối với trong cơ sở GDĐH đào tạo GV. Vấn đề giao quyền tự chủ cho trong cơ sở GDĐH đào tạo GV sẽ còn gặp không ít vướng mắc cần phải tháo gỡ.

Bộ GD và ĐT cần tiếp tục triển khai các đề án quy hoạch, xây dựng hệ thống các trường ĐT ĐHSP và tiến tới thực hiện tự chủ với mục tiêu: Nâng cao năng lực và quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm trong thực hiện sứ mệnh, mục tiêu và nhiệm vụ của nhà trường, từ đó phát huy khả năng chủ động, sáng tạo, nâng cao hiệu quả hoạt động, nâng cao chất lượng ĐT GV đáp ứng yêu cầu đổi mới GD.

2.2. Khái quát về điều tra thực trạng

2.2.1. Mục đích điều tra

Tổ chức khảo sát các đối tượng cần thiết để có được một sự mô tả đầy đủ về thực trạng đội ngũ TBM, thực trạng công tác phát triển cùng các yếu tố có tác động lớn đến công tác phát triển đội ngũ này ở trong cơ sở GDĐH đào tạo GV. Từ kết quả điều tra sẽ giúp phát hiện các hạn chế và nguyên nhân của hạn chế trong hoạt động QL. Các giải pháp hợp lý sẽ được đề xuất nhằm góp phần cải thiện chất lượng đội ngũ TBM cũng như chất lượng ĐT và BD nguồn cán bộ QL.

2.2.2. Nội dung điều tra

Để nghiên cứu đầy đủ các vấn đề về thực trạng đội ngũ TBM, hoạt động phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV, luận án thực hiện khảo sát tập trung vào các nội dung:

- Thực trạng phẩm chất, năng lực đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV;
- Thực trạng công tác phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV;
- Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến công tác phát triển đội ngũ TBM các Trường này.

2.2.3. Đối tượng, số lượng và địa bàn điều tra

Tiến hành khảo sát 229 người, cụ thể như sau: 79 TBM các Khoa ĐHSP, 61 cán bộ QL cấp Trường, Khoa, Phòng, Ban chức năng và 89 giảng viên các Trường ĐHSP hoặc khoa ĐT ĐHSP.

Về địa bàn khảo sát: Khảo sát ở 06 trường ĐH: Trường ĐHSP Hà Nội, Trường ĐH Vinh, Trường ĐHSP Huế - ĐH Huế, Trường ĐHSP TP HCM, Trường ĐH Sài Gòn và Trường ĐH Đồng Tháp. Mô tả chi tiết về mẫu được thể hiện trong bảng 2.1.

Bảng 2.1. Thống kê mẫu khảo sát

Tên trường	Lãnh đạo BGH	CBQL cấp khoa/ phòng/ ban	TBM	Giảng viên	Tổng
Trường ĐHSP TPHCM	2	5	9	15	32
Trường ĐHSP Hà Nội	1	3	7	12	23
Trường ĐHSP Huế	2	5	11	15	33
Trường ĐH Sài Gòn	4	12	18	19	53
Trường ĐH Đồng Tháp	3	11	15	13	41
Trường ĐH Vinh	4	9	19	15	47
Tổng cộng	16	45	79	89	229

2.2.4. Phương pháp điều tra và các thang đánh giá

- Phương pháp trưng cầu ý kiến bằng phiếu hỏi:

+ Xây dựng các mẫu phiếu khảo sát.

Việc khảo sát dựa vào bộ phiếu khảo sát về thực trạng đội ngũ TBM, thực trạng công tác phát triển đội ngũ TBM và thực trạng các yếu tố tác động đến công tác phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.

Khảo sát về thực trạng đội ngũ TBM, chúng tôi phát phiếu hỏi dựa trên dự thảo quy định chuẩn nghề nghiệp giảng viên SP của Bộ GD&ĐT, kết hợp với các lý luận về mô hình phẩm chất, năng lực của người cán bộ QL bộ môn đã được làm sáng tỏ trong phần cơ sở lý luận.

Bảng phiếu hỏi có hai phần chính, phần thứ nhất: Thực trạng chất lượng đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV gồm có 6 phẩm chất, năng lực với 27 tiêu chuẩn cùng bộ tiêu chí đánh giá trong mỗi tiêu chuẩn. Tương ứng mức đánh giá từ cao đến thấp cho từng tiêu chí. Phần thứ hai: Thực trạng và các yếu tố ảnh hưởng tới công tác phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV, trong đó gồm có 14 tiêu chí đánh giá về công tác phát triển và 12 tiêu chí đối với các yếu tố ảnh hưởng.

+ Việc xây dựng mẫu phiếu được tiến hành theo các bước sau đây:

Bước 1: Trao đổi với chuyên gia và đối tượng khảo sát để hình thành phiếu hỏi;

Bước 2: Dự thảo phiếu hỏi;

Bước 3: Lấy ý kiến chuyên gia và điều tra trên mẫu nhỏ;

Bước 4: Hoàn thiện phiếu hỏi;

Bước 5: Chọn mẫu khảo sát;

Bước 6: Tổ chức khảo sát;

Bước 7: Xử lý số liệu.

- Phương pháp trao đổi, phỏng vấn: Trao đổi, phỏng vấn với chuyên gia GD, cán bộ QL trường, khoa, phòng.

Việc trao đổi, phỏng vấn tập trung vào các nội dung chính như sau:

+ Thực trạng chất lượng đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV về số lượng, cơ cấu, chất lượng;

+ Điểm mạnh, điểm yếu của đội ngũ TBM;

+ Những hoạt động đã tiến hành để phát triển đội ngũ TBM;

+ Những khó khăn, thuận lợi trong phát triển đội ngũ TBM;

Việc triển khai phương pháp trao đổi, phỏng vấn theo chủ đề trên được tiến hành theo các bước như sau:

Bước 1: Xác định đối tượng cần trao đổi, phỏng vấn;

Bước 2: Thông báo trước cho đối tượng về chủ đề, nội dung trao đổi;

Bước 3: Các thành viên tham gia trao đổi chuẩn bị những thông tin cần thiết;

Bước 4: Tiến hành trao đổi theo các chủ đề đã soạn thảo trước;

Bước 5: Xử lý các thông tin thu thập được qua trao đổi, phỏng vấn.

Nghiên cứu sinh đã lựa chọn một số cơ sở GDĐH đào tạo GV đảm bảo đại diện cho vùng thuận lợi, vùng khó khăn và các ngành ĐT để khảo sát, tiến hành trao đổi trực tiếp với cán bộ QL, TBM, hỏi cứu các tư liệu để nắm thông tin phục vụ cho việc nghiên cứu.

- Các thang đánh giá được sử dụng:

Các tiêu chí đánh giá được xây dựng theo nội dung khảo sát và khung năng lực đã được xây dựng cơ sở lý luận, mỗi nội dung sẽ có một số chỉ báo làm rõ vấn đề của các tiêu chí.

+ Trong nghiên cứu đánh giá về thực trạng đội ngũ TBM, loại thang đo được lựa chọn sử dụng là thang đo Likert 4 bậc để đo mức độ quan điểm. Mỗi điểm trong thang đo sẽ chỉ ra mức độ tốt hay không đối với các nhận định về năng lực, phẩm chất của đội ngũ TBM. Cụ thể được trình bày trong bảng 2.2.

+ + Trong nghiên cứu đánh giá về thực trạng phát triển đội ngũ TBM, sử dụng thang đo Likert 4 bậc chỉ ra mức độ đánh giá của đối tượng khảo sát về các nội dung phát triển, cũng như đánh giá mức độ phù hợp của các chính sách tới hoạt động phát triển đội ngũ TBM.

Bảng 2.2. Thang đánh giá thực trạng và thực trạng phát triển đội ngũ TBM

STT	Điểm đánh giá	Mức đánh giá
1	4	Tốt/Đã thực hiện rất có hiệu quả
2	3	Khá/ Đã thực hiện có hiệu quả
3	2	Trung bình/ Đã thực hiện chưa có hiệu quả
4	1	Chưa đáp ứng/ Chưa thực hiện

+ Trong nghiên cứu đánh giá về thực trạng ảnh hưởng của các yếu tố tới hoạt động phát triển đội ngũ TBM, sử dụng thang đo Likert 5 bậc nhằm chỉ ra mức độ ảnh

hưởng nhiều hay ít của các yếu tố theo quan điểm của đối tượng khảo sát. Được mô tả cụ thể ở bảng 2.3:

Bảng 2.3. Thang đánh giá thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ TBM

STT	Điểm đánh giá	Mức đánh giá
1	5	Rất ảnh hưởng
2	4	Ảnh hưởng
3	3	Ít ảnh hưởng
4	2	Không ảnh hưởng
5	1	Không trả lời

2.3. Thực trạng đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên

Sau khi xử lý số liệu chúng tôi tổng hợp kết quả vào các bảng theo các tiêu chuẩn về phẩm chất, năng lực và các nội dung đã thực hiện để phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.

2.3.1. Về cơ cấu đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên

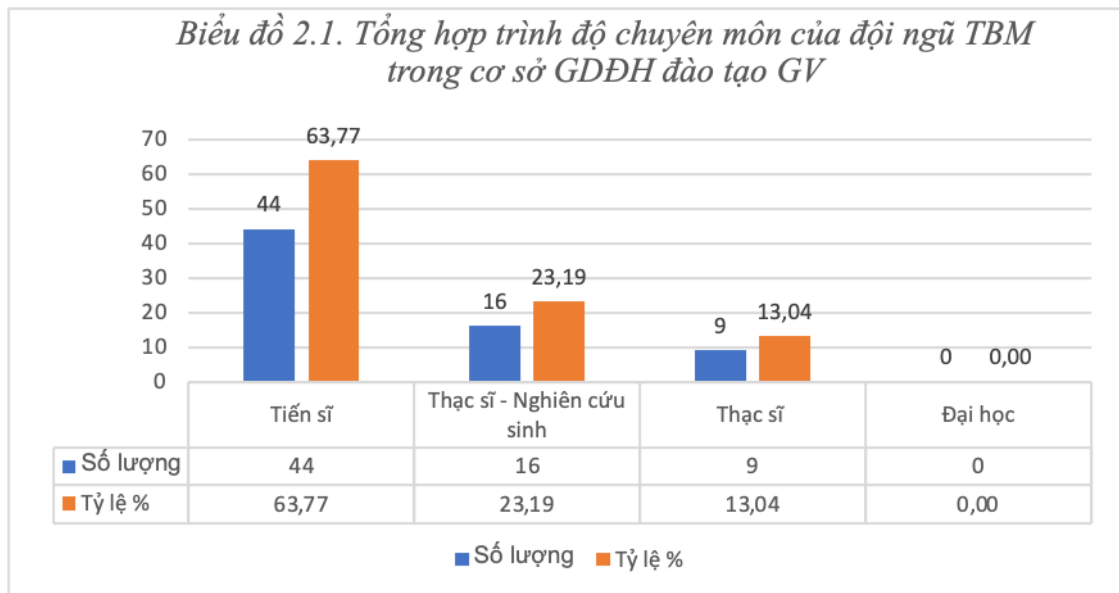
Nhằm thu thập thông tin về: cơ cấu trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, độ tuổi, giới tính cũng như thâm niên công tác của đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV, chúng tôi đã tiến hành phát phiếu hỏi dành cho TBM và thu về được 79 phiếu, trong đó có 69 phiếu đầy đủ thông tin, 10 phiếu thông tin không đầy đủ. Địa bàn khảo sát là 6 trường ĐHSP và trường ĐH đa ngành có khoa SP, đại diện cho các vùng bao gồm: Trường ĐHSP Hà Nội, Trường ĐH Vinh, Trường ĐHSP Huế - ĐH Huế, Trường ĐHSP TP HCM, Trường ĐH Sài Gòn và Trường ĐH Đồng Tháp, số liệu khảo sát được thực hiện kết thúc vào 12/2020.

2.3.1.1. Cơ cấu về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của đội ngũ trưởng bộ môn

- Về trình độ chuyên môn được ĐT:

Phân tích số liệu thu được từ bảng hỏi có thể nhận thấy, về trình độ chuyên môn được ĐT của đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV tương đối đúng quy định chuẩn trình độ đối với vị trí công tác. Có 63.77% đội ngũ TBM có học vị tiến sĩ và 36.23% là thạc sĩ đúng chuyên ngành. Nhiều người trong đội ngũ TBM có học hàm Phó giáo sư.

Tuy có hơn 36% số TBM có trình độ thạc sĩ, nhưng trong đó hơn 23%/36% số TBM và đang là nghiên cứu sinh ở các trường trong và ngoài nước. Trong tương lai số TBM này có thể chuẩn hóa thêm đội ngũ TBM.



Biểu đồ 2.1. Tổng hợp trình độ chuyên môn của đội ngũ TBM trong cơ sở GDDH đào tạo GV

Một vấn đề chúng tôi nhận thấy là, số TBM có trình độ thạc sĩ chủ yếu tập trung ở những bộ môn phương pháp, và bộ môn đặc thù. Tuy vậy, hơn 36% số TBM chưa có trình độ tiến sĩ cũng nhắc nhở một vấn đề là: trong cơ sở GDDH đào tạo GV cần có nhiều giải pháp hơn nữa nhằm nâng cao trình độ cho đội ngũ TBM.

- Về cơ cấu trình độ lý luận chính trị, ngoại ngữ, tin học:

Bảng 2.4. Tổng hợp số liệu khảo sát về trình độ lý luận chính trị, ngoại ngữ, tin học

STT	Tiêu chí trình độ		Số lượng	Tỷ lệ %
1	Trình độ lý luận chính trị và quản lý hành chính nhà nước	Cao cấp	0	0.00
		Trung cấp	43	62.32
		Sơ cấp	26	37.68
2	Trình độ Tiếng Anh	Chứng chỉ B1	17	24.64
		Chứng chỉ B2	23	33.33
		Chứng chỉ C1	8	11.59
		Chứng chỉ C2	0	0.00
		ĐH	11	15.94
3	Trình độ tin học	Tin học cơ bản	36	52.17
		Tin học nâng cao	22	31.88
		Cử nhân	7	10.14
		Khác	0	0.00

+ Các dữ liệu trong bảng 2.4. cho thấy, về trình độ lý luận chính trị hơn 62% số TBM đạt trình độ trung cấp lý luận chính trị, còn lại đạt sơ cấp. Đây được xem là một trong những nền tảng hiểu biết về kiến thức QL nhà nước, và thẩm nhuần các chủ trương, đường lối của Đảng và nhà nước trong vai trò QL. Về kiến thức QL Nhà nước: đây là kiến thức rất quan trọng đối với người cán bộ QL bởi nó liên quan trực tiếp đến công việc họ được giao. TBM vừa là nhà giáo, nhưng đồng thời họ phải đảm nhận nhiệm vụ QLHC, QL nhà nước trong công việc của bộ môn. Vì vậy, kiến thức QLHC Nhà nước sẽ giúp tăng hiệu quả QL cho đội ngũ TBM. Hiện nay, thực tiễn đội ngũ TBM chưa thực sự được quan tâm BD trình độ QLHC Nhà nước, cũng như các kiến thức lý luận chính trị; hoặc những gì họ được BD chưa thể vận dụng hiệu quả vào thực tiễn bởi đó mới là những kiến thức lý thuyết chung chung, trừu tượng. Chính vì vậy, trong cơ sở GDĐH đào tạo GV cần chú trọng hơn nữa công tác BD lý luận chính trị, hành chính cho đội ngũ TBM.

+ Trong xu hướng hội nhập quốc tế, ngoại ngữ và tin học trở thành những kiến thức, công cụ, phương tiện giúp con người đạt được hiệu quả cao hơn trong công việc. Đối với đội ngũ TBM, tin học và ngoại ngữ không những giúp họ trong cho công việc giảng dạy, NCKH mà nó còn hỗ trợ đắc lực cho công tác QL. Có thể sử dụng thành thạo ngoại ngữ, tin học, người TBM mới có thể tiếp cận được trình độ giảng dạy, NCKH và QLGD hiện đại trên thế giới. Số liệu ở bảng 2.1 cho thấy rằng, trình độ ngoại ngữ, tin học của đội ngũ TBM nhìn chung đảm bảo yêu cầu đối với tiêu chuẩn của chức danh nghề nghiệp. Thậm chí, một số TBM đã vượt chuẩn khi có bằng Cử nhân ngoại ngữ và tin học. Cụ thể về ngoại ngữ: 24.64% có trình độ ngoại ngữ loại B1, 33.33% có trình độ B2 và 11.59% có trình độ C1; 15.94% có trình độ ĐH ngoại ngữ. Về trình độ tin học 52.17% có trình độ Tin học cơ bản, 31.88% có trình độ tin học nâng cao và 10.14% có trình độ cử nhân.

Tuy nhiên, trên thực tế khi được hỏi, phần đông đội ngũ TBM vẫn cho rằng mình chưa tự tin có thể sử dụng thành thạo ngoại ngữ trong giao tiếp hay công việc, trình độ tin học cũng chưa đảm bảo yêu cầu (bảng 2.4). Điều này cho thấy, vẫn có sự chênh lệch rất lớn giữa năng lực thực tế với bằng cấp. Về ngoại ngữ, nhiều TBM cho biết, chủ yếu tham gia học để thi chứng chỉ, sau khi đạt thì không có hoặc rất ít cơ hội sử dụng ngoại ngữ nên dần dà bị mai một. Mặt khác, việc BD liên tục về năng lực sử dụng ngoại ngữ cho đội ngũ TBM cũng ít được quan tâm, chủ yếu nhờ vào nỗ lực cá nhân của người TBM. Về trình độ tin học, đội ngũ TBM cũng mới chỉ dừng lại ở những kỹ năng cơ bản của tin học văn phòng, về những kỹ năng thiết kế bài giảng điện tử, kỹ năng tìm kiếm, kết nối tài liệu, sử dụng các phần mềm QL,... vẫn chưa

thực sự đáp ứng được yêu cầu. Thực trạng vênh, lệch giữa bằng cấp và trình độ thật sự của đội ngũ cán bộ QL nằm ở căn bệnh hình thức và phương pháp đánh giá chú trọng vào bằng cấp. Chính điều này đã khiến cho các trường rất khó đánh giá chính xác được thực tế trình độ của đội ngũ TBM.

2.3.1.2. Cơ cấu về độ tuổi, giới tính, thâm niên công tác của đội ngũ TBM

- **Cơ cấu đội ngũ trưởng bộ môn về độ tuổi, giới tính:**

Bảng 2.5. Tổng hợp số liệu khảo sát về độ tuổi, giới tính của đội ngũ trưởng bộ môn

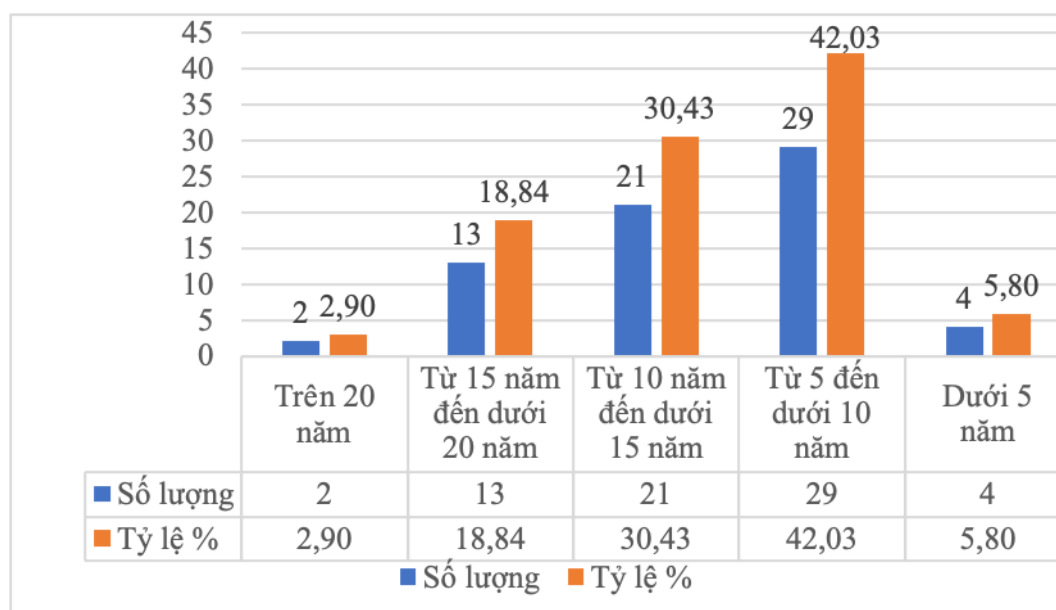
STT	Tiêu chí cơ cấu		Số lượng	Tỷ lệ %
1	Độ tuổi	Từ 45-dưới 60	25	36.23
		Từ 35-dưới 45	31	44.93
		Dưới 35	13	18.84
2	Giới tính	Nam	34	49.28
		Nữ	35	50.72

+ Nhìn vào số liệu ở bảng 2.5 có thể thấy, độ tuổi của đội ngũ TBM phân bố khá đều ở độ tuổi lớn tuổi, trung niên và trẻ tuổi, cụ thể từ 45-60 tuổi 36.23%, từ 35-45 tuổi 44.93% và dưới 35 tuổi 18.84%. Nhìn chung sự phân bố độ tuổi của đội ngũ TBM cho thấy rằng có sự kế thừa giữa kinh nghiệm của cán bộ lớn tuổi và năng động của cán bộ trẻ, khá đồng đều ở các thế hệ. Tuy nhiên, cũng thấy rằng, số lượng TBM ở độ tuổi dưới 35 vẫn còn thấp (dưới 20%), trong cơ sở GDĐH đào tạo GV cần có kế hoạch quy hoạch và BD đội ngũ giảng viên trẻ để trẻ hóa đội ngũ nhiều hơn nữa.

+ Cơ cấu về giới tính, thấy sự đồng đều về số lượng ở cả nam và nữ, tỷ lệ % cũng rất cân bằng, với nam là 49.28% và nữ là 50.72%. Điều này cho thấy, trong cơ sở GDĐH đào tạo GV đã quan tâm nhiều đến phát triển đội ngũ cán bộ QL nữ, không có sự phân biệt hay đối xử không công bằng giữa các phái nam, nữ.

- **Cơ cấu đội ngũ trưởng bộ môn về thâm niên giảng dạy và công tác quản lý bộ môn**

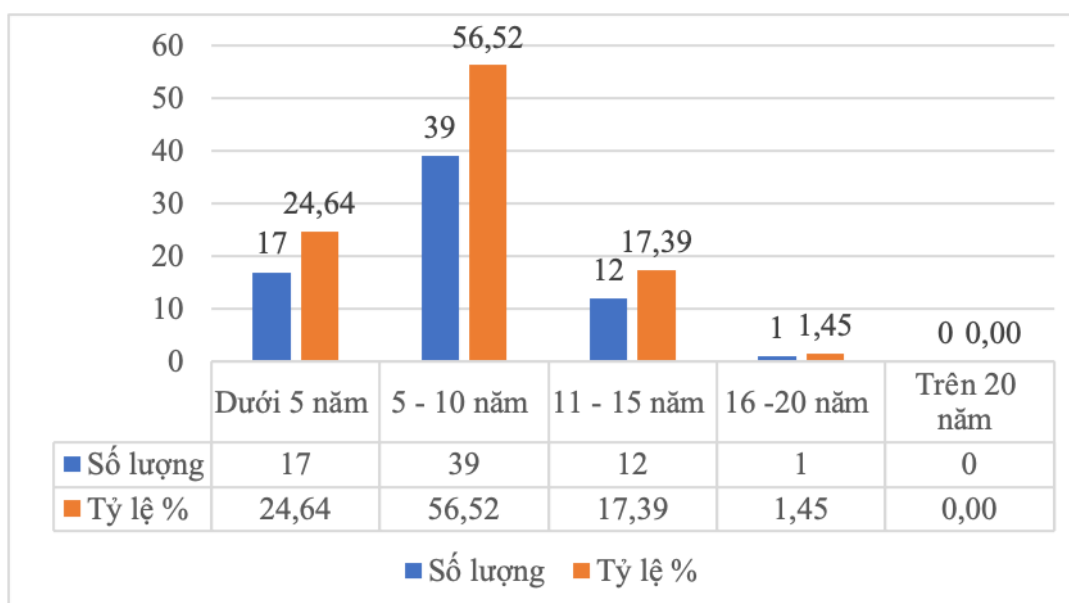
+) Về thâm niên công tác giảng dạy ĐH của đội ngũ TBM, nhìn vào dữ liệu trong biểu đồ 2.2. có thể thấy rằng tỷ lệ TBM có thâm niên công tác giảng dạy từ 5 đến 10 năm chiếm nhiều nhất với 42.03%, tiếp đến TBM có thâm niên giảng dạy từ 10-15 chiếm 30.43%, số còn lại có thâm niên giảng dạy từ 15 - trên 20 năm (hơn 20%) và hơn 5% có thâm niên giảng dạy dưới 5 năm. Nhìn chung, đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV có thâm niên công tác khá hợp lý với hơn 94% có thâm niên giảng dạy ĐH từ trên 5 năm.



Biểu đồ 2.2. Tổng hợp số liệu về thâm niên giảng dạy của đội ngũ TBM

+) Về thâm niên công tác QL bộ môn:

Nhìn vào biểu đồ 2.3 thấy thâm niên QL của đội ngũ TBM, chủ yếu nằm trong khoảng thời gian từ dưới 5 năm đến 15 năm với 98.65%. Tuy nhiên thấy rằng, thâm niên QL bộ môn từ trên 10 năm đến trên 15 năm còn khá cao (gần 19%).



Biểu đồ 2.3. Tổng hợp số liệu về thâm niên QL của đội ngũ TB

Những người có thâm niên QL bộ môn trên 10 năm, chắc chắn tuổi đời, tuổi nghề đã khá cao, mặt mạnh của họ là kinh nghiệm, tuy nhiên mặt hạn chế là sự năng động và sức trẻ. Cần tăng cường hơn nữa hoạt động quy hoạch nguồn nhân lực nhằm trẻ hóa đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.

2.3.2. Phẩm chất chính trị, tư tưởng, đạo đức, lối sống

Về phẩm chất chính trị, tư tưởng, đạo đức lối sống của đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV, tiến hành khảo sát trên 4 phẩm chất: 1. Chấp hành chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước; 2. Yêu nghề, tận tụy với nghề dạy học; 3. Tinh thần trách nhiệm trong công tác, đoàn kết hợp tác với đồng nghiệp; 4. Ý thức tự học, tự BD. Mỗi phẩm chất bao gồm nhiều tiêu chí cùng mức độ đánh giá từ cao đến thấp.

2.3.2.1. Chấp hành chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước

Kết quả khảo sát ở bảng 2.6 cho thấy, đối với tiêu chí chấp hành chủ trương chính sách của Đảng, nhà nước phần lớn đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV được đánh giá là đã chấp hành chủ trương chính sách của Đảng và nhà nước với 100% được đánh giá ở mức khá trở lên. Đặc biệt, hầu hết TBM được đánh giá là chấp hành tốt chủ trương, đường lối của Đảng; chính sách, pháp luật của Nhà nước (83.84%).

Tuy vậy, ở hai tiêu chí còn lại thì thấy vẫn còn một số TBM chưa tích cực tham gia tuyên truyền vận động mọi người chấp hành chủ trương đường lối (chưa đạt chiếm 5,24%); đánh giá mức trung bình xấp xỉ 1%. Chỉ có 44,54% được đánh giá tham gia tổ chức các hoạt động xã hội và phong trào của trường, của ngành, địa phương ở mức độ tốt, vẫn còn 4,37% số ý kiến cho rằng TBM chưa tích cực tham gia (mức trung bình).

Bảng 2.6. Tổng hợp số liệu các tiêu chí về chấp hành chủ trương chính sách

TT	Kết quả KS Phẩm chất/Tiêu chí	Số lượng/ Tỷ lệ %				Tổng	Điểm TB
		Tốt (SL/Tỷ lệ %)	Khá (SL/Tỷ lệ %)	T.B (SL/Tỷ lệ %)	Chưa đáp ứng (SL/Tỷ lệ %)	Số lượng/ Tỷ lệ %	
1	Chấp hành chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước						
a	Chấp hành chủ trương chính sách của Đảng và Nhà nước	192	37	0	0	229	3.84
		83.84	16.16	0.00	0.00	100	
b	Tuyên truyền vận động mọi người chấp hành luật pháp, chủ trương và chính sách của Đảng, Nhà nước	164	51	2	12	229	3.60
		71.62	22.27	0.87	5.24	100	
c	Tham gia tổ chức các hoạt động xã hội và các phong trào của trường, của ngành, địa phương	102	117	10	0	229	3.40
		44.54	51.09	4.37	0.00	100	

2.3.2.2. Yêu nghề, tận tụy với nghề dạy học

Đối với phẩm chất yêu nghề, tận tụy với nghề dạy học, nhìn chung đội ngũ TBM các cơ sở GDĐH đào tạo GV đều đạt trên 85% số người được hỏi đánh giá ở mức độ tốt và khá ở tất cả các tiêu chí (Bảng 2.7).

Bảng 2.7. Tổng hợp số liệu các tiêu chí về lòng yêu nghề, tận tụy với nghề

TT	Kết quả KS Phẩm chất/Tiêu chí	Số lượng/ Tỷ lệ %				Tổng	Điểm TB
		Tốt (SL/Tỷ lệ %)	Khá (SL/Tỷ lệ %)	T.B (SL/Tỷ lệ %)	Chưa đáp ứng (SL/Tỷ lệ %)	Số lượng/ Tỷ lệ %	
2	Yêu nghề, tận tụy với nghề dạy học						
a	Đối xử công bằng với người học, không thành kiến với người học	184	39	5	1	229	3.77
		80.35	17.03	2.18	0.44	100	
b	Tận tình hướng dẫn SV trong học tập và NCKH	156	69	4	0	229	3.66
		68.12	30.13	1.75	0.00	100	
c	Tham gia các hoạt động chuyên môn, nghiệp vụ	166	45	11	0	222	3.59
		72.49	19.65	4.80	0.00	100	
d	Thường xuyên cải tiến phương pháp giảng dạy để nâng cao kết quả học tập của SV	99	96	31	3	229	3.27
		43.23	41.92	13.54	1.31	100	

Tuy nhiên ở một số tiêu chí như: Thường xuyên cải tiến phương pháp giảng dạy để nâng cao kết quả học tập của SV và tìm tòi, học hỏi để vận dụng các phương pháp giảng dạy, GD SV chỉ có 43,23% được đánh giá tốt nhưng lại có tới 13,54% đánh giá ở mức trung bình và 1,31% đánh giá chưa đạt. Đây có thể coi là một vấn đề hạn chế đối với đội ngũ TBM.

2.3.2.3. Tinh thần trách nhiệm trong công tác, đoàn kết hợp tác đồng nghiệp

Ở tiêu chí này đội ngũ TBM các Cơ sở GDĐH đào tạo GV được trên 86% số người được hỏi đánh giá khá, tốt ở tất cả các chỉ số (Bảng 2.8).

Bảng 2.8. Tổng hợp số liệu các tiêu chí về tinh thần trách nhiệm

TT	Kết quả KS Phẩm chất/Tiêu chí	Số lượng/ Tỷ lệ %				Tổng	Điểm TB
		Tốt (SL/Tỷ lệ %)	Khá (SL/Tỷ lệ %)	T.B (SL/Tỷ lệ %)	Chưa đáp ứng (SL/Tỷ lệ %)	Số lượng/ Tỷ lệ %	
3	Tinh thần trách nhiệm trong công tác, đoàn kết hợp tác với đồng nghiệp						
a	Hoàn thành các công việc được giao	188	39	2	0	229	3.81
		82.10	17.03	0.87	0.00	100	
b	Lối sống trung thực, giản dị và lành mạnh, gương mẫu trước SV	156	71	2	0	229	3.67
		68.12	31.00	0.87	0.00	100	
c	Giúp đỡ đồng nghiệp thực hiện tốt các nhiệm vụ của người giảng viên	107	92	13	17	229	3.26
		46.72	40.17	5.68	7.42	100	
d	Tinh thần học hỏi đồng nghiệp	145	77	7	0	229	3.60
		63.32	33.62	3.06	0.00	100	
e	Tham gia xây dựng tập thể SP vững mạnh toàn diện	162	51	16	0	229	3.64
		70.74	22.27	6.99	0.00	100	

Ở tiêu chí *Giúp đỡ đồng nghiệp thực hiện tốt các nhiệm vụ của người giảng viên* mức độ đánh giá trung bình là 5,68% và chưa đạt là 7,42% trong khi đó đánh giá tốt chỉ đạt 46,72%.

2.3.2.4. Ý thức tự học, tự bồi dưỡng

Theo kết quả khảo sát ở bảng 2.9 có thể đánh giá như sau: nhìn chung đội ngũ TBM các Cơ sở GDĐH đào tạo GV được đánh giá có ý thức tự học, tự BD và ý thức tham gia đầy đủ nội dung, chương trình BD với trên 86% số người được hỏi đánh giá khá và tốt. Nhu cầu được BD và tinh thần tự học của đội ngũ TBM là có thật và cấp thiết. Tuy nhiên ở tiêu chí *Ý thức tìm tòi, học hỏi để vận dụng các phương pháp giảng dạy, GD SV* vẫn còn một số TBM bị đánh giá còn yếu (gần 14% đánh giá trung bình).

Bảng 2.9. Tổng hợp số liệu các tiêu chí về ý thức tự học, tự bồi dưỡng

TT	Kết quả KS Phẩm chất/Tiêu chí	Số lượng/ Tỷ lệ %				Tổng	Điểm TB
		Tốt (SL/ Tỷ lệ %)	Khá (SL/ Tỷ lệ %)	T.B (SL/ Tỷ lệ %)	Chưa đáp ứng (SL/ Tỷ lệ %)	Số lượng/ Tỷ lệ %	
4	Ý thức tự học, tự bồi dưỡng						
a	Có nhu cầu và kế hoạch tự BD chuyên môn, nghiệp vụ	142	71	16	0	229	3.55
		62.01	31.00	6.99	0.00	100	
b	Tham gia đầy đủ nội dung BD của trường và của ngành	171	48	9	1	229	3.70
		74.67	20.96	3.93	0.44	100	
c	Ý thức tìm tòi, học hỏi để vận dụng các phương pháp giảng dạy, GD SV	110	87	32	0	229	3.34
		48.03	37.99	13.97	0.00	100	

Ngoài ra chúng tôi tiến hành phỏng vấn sâu một số cán bộ QL trường, khoa, phòng của trong cơ sở GDĐH đào tạo GV, phần lớn TBM được đánh giá là có bản lĩnh chính trị vững vàng, phẩm chất đạo đức tốt, lối sống mẫu mực, yêu nghề và có tinh thần trách nhiệm cũng như ý thức rèn luyện rèn luyện, nâng cao phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống. Đại đa số TBM có ý thức phục vụ người học, được đồng nghiệp và SV tin tưởng. Tuy nhiên, bên cạnh đó vẫn còn một số TBM chưa gương mẫu, chưa tâm huyết với nghề nghiệp, chưa tích cực tham gia các hoạt động xã hội của địa phương cũng như chưa thực sự là sợi dây liên kết tập thể bộ môn nên hiệu quả QL chưa cao, chưa đáp ứng được nhiệm vụ ĐT, BD của bộ môn, của khoa, của nhà trường và yêu cầu nâng cao chất lượng, yêu cầu đổi mới GD hiện nay hiện nay.

2.3.3. Năng lực chuyên môn nghiệp vụ của đội ngũ trưởng bộ môn

Khảo sát về năng lực chuyên môn, nghiệp vụ của đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV với 6 năng lực cụ thể: (1)Hiểu biết về chương trình ĐT và BD, (2) Trình độ chuyên môn, (3) Nghiệp vụ SP, (4) năng lực tự học và sáng tạo, (5) Kỹ năng sử dụng ngoại ngữ và ứng dụng công nghệ thông tin và truyền thông (ICT), (6) Kỹ năng NCKH. Tương ứng mỗi năng lực có các tiêu chí với các mức độ đánh giá từ cao đến thấp.

Nhìn chung kết quả khảo sát cho thấy: năng lực chuyên môn nghiệp vụ của đội ngũ TBM được đánh giá không đồng đều ở các năng lực, chúng tôi sẽ tiến hành phân tích cụ thể từng năng lực.

2.3.3.1. Hiểu biết về chương trình đào tạo, bồi dưỡng

Đa số TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV được đánh giá khá, tốt (trên 87%) về hiểu biết đầy đủ các chương trình ĐT GV, chương trình ĐT sau ĐH, chương trình BD GV và cán bộ QLGD của khoa, ngành, bộ môn phụ trách (Bảng 2.10).

Bảng 2.10. Tổng hợp số liệu khảo sát các tiêu chí về hiểu biết chương trình ĐT, BD

TT	Kết quả KS Năng lực/Tiêu chí	Số lượng/ Tỷ lệ %				Tổng	Điểm TB
		Tốt (SL/Tỷ lệ %)	Khá (SL/Tỷ lệ %)	T.B (SL/Tỷ lệ %)	Chưa đáp ứng (SL/Tỷ lệ %)	Số lượng/ Tỷ lệ %	
1	Hiểu biết chương trình ĐT, BD						
a	Hiểu đúng và đầy đủ mục tiêu, nội dung, phương pháp, đánh giá kết quả GD của chương trình ĐT GV của ngành mà bộ môn phụ trách	129	71	29	0	229	3.44
		56.33	31.00	12.66	0.00	100	
b	Hiểu đúng và đầy đủ mục tiêu, nội dung, phương pháp, đánh giá kết quả GD của chương trình ĐT sau ĐH của chuyên ngành mà bộ môn phụ trách	98	105	6	20	229	3.23
		42.79	45.85	2.62	8.73	100	
c	Khả năng phát triển chương trình ĐT ĐH, sau ĐH và BD GV, cán bộ QLGD; chương trình GD phổ thông và chương trình ĐT nghề.	112	88	24	5	229	3.34
		48.91	38.43	10.48	2.18	100	

Tuy nhiên ở một vài tiêu chí như: “Hiểu đúng và đầy đủ mục tiêu, nội dung, phương pháp, đánh giá kết quả GD trong chương trình ĐT sau ĐH của chuyên ngành mà bộ môn phụ trách” còn có tỉ lệ gần 3% đánh giá trung bình và gần 3% đánh giá chưa đạt. Tương tự, ở kỹ năng phát triển chương trình ĐT ĐH, sau ĐH và BD GV, cán bộ QLGD; chương trình GD phổ thông và chương trình ĐT nghề cũng được đánh giá trên 87% đạt khá trở lên, nhưng vẫn còn tỷ lệ đánh giá trung bình là 10,48% và chưa đáp ứng 2,18%. Đây là một số mặt hạn chế cần được xem xét và điều chỉnh để nâng cao năng lực của đội ngũ TBM.

2.3.3.2. Trình độ chuyên môn

Về trình độ chuyên môn của đội ngũ TBM, hầu hết được đánh giá là tốt và khá với tỷ lệ trên 84% (Bảng 2.11).

Bảng 2.11. Tổng hợp số liệu các tiêu chí về trình độ chuyên môn

TT	Kết quả KS Năng lực/Tiêu chí	Số lượng/ Tỷ lệ %				Tổng	Điểm TB
		Tốt (SL/ Tỷ lệ %)	Khá (SL/ Tỷ lệ %)	T.B (SL/ Tỷ lệ %)	Chưa đáp ứng (SL/ Tỷ lệ %)	Số lượng/ Tỷ lệ %	
2	Trình độ chuyên môn						
a	Đạt trình độ chuẩn và trên chuẩn theo quy định đối với giảng viên SP	145	54	29	1	229	3.50
		63.32	23.58	12.66	0.44	100	
b	Nắm vững môn học đã hoặc đang đảm nhận giảng dạy, có hiểu biết về mối liên hệ với các môn học khác trong chương trình ĐT mà bộ môn phụ trách	142	52	33	2	229	3.46
		62.01	22.71	14.41	0.87	100	
c	Khả năng biên soạn bài giảng, giáo trình ĐT	103	108	18	0	229	3.37
		44.98	47.16	7.86	0.00	100	
d	Khả năng biên soạn và giảng dạy các chuyên đề chuyên sâu/ nâng cao thuộc chuyên ngành đang tham gia ĐT	72	98	52	7	229	3.03
		31.44	42.79	22.71	3.06	100	
e	Khả năng phát hiện và BD SV tài năng	45	98	60	26	229	2.71
		19.65	42.79	26.20	11.35	100	
h	Am hiểu về lý luận, nghiệp vụ và QLGD	111	63	54	1	229	3.24
		48.47	27.51	23.58	0.44	100	

Tuy nhiên, vẫn còn một số TBM chưa đáp ứng được yêu cầu đổi mới GD hiện nay như: Còn 22,75% ý kiến cho rằng TBM vẫn còn hạn chế trong việc biên soạn và giảng dạy các chuyên đề chuyên sâu/ nâng cao thuộc chuyên ngành đang tham gia ĐT, 74,24% ý kiến đánh giá tốt, khá; đối với khả năng phát hiện và BD các SV tài năng có tới 26,20% đánh giá TBM còn yếu và 11,35% ý kiến cho là chưa đạt, trong khi đó tỷ lệ ý kiến đánh giá khá tốt chỉ đạt 62,45%; có 23,58% ý kiến cho rằng TBM chưa am hiểu sâu sắc lý luận, nghiệp vụ QLGD, chỉ có 75,98% được đánh giá ở mức độ tốt, khá.

Như vậy, có thể thấy việc đánh giá trình độ chuyên môn nghiệp vụ của đội ngũ TBM đã phản ánh một số hạn chế: năng lực biên soạn giáo trình tài liệu, giảng dạy các chuyên đề chuyên sâu còn yếu; am hiểu lý luận và nghiệp vụ QLGD chưa sâu sắc;... và cần phải có những giải pháp nhằm cải thiện vấn đề này.

2.3.2.3. Nghiệp vụ sư phạm

Nhìn vào kết quả khảo sát ở bảng 2.12, nghiệp vụ SP của đội ngũ TBM chưa được đánh giá cao. Chúng tôi khảo sát 10 tiêu chí nhỏ ở năng lực này, chỉ có 4 tiêu chí đạt hơn 50% số ý kiến đánh giá ở mức tốt; có tới 8 tiêu chí bị đánh giá là trung bình và chưa đạt trên 17%.

Bảng 2.12. Tổng hợp số liệu khảo sát các tiêu chí về nghiệp vụ sư phạm

TT	Kết quả KS Năng lực/Tiêu chí	Số lượng/ Tỷ lệ %				Tổng	Điểm TB
		Tốt (SL/Tỷ lệ %)	Khá (SL/Tỷ lệ %)	T.B (SL/Tỷ lệ %)	Chưa đạt (SL/Tỷ lệ %)	Số lượng/Tỷ lệ %	
3	Nghệ vụ SP						
a	Kỹ năng tổ chức bài lên lớp có khoa học	122	67	35	5	229	3.34
		53.28	29.26	15.28	2.18	100	
b	Kỹ năng tổ chức, thực hiện hiệu quả phương pháp dạy học theo hướng phát huy tính tích cực, chủ động và sáng tạo của học sinh, phát triển năng lực tự học và tư duy của SV.	83	101	37	8	229	3.13
		36.24	44.10	16.16	3.49	100	
c	Kỹ năng tổ chức và vận dụng kỹ thuật dạy học thành quy trình công nghệ	107	78	28	16	229	3.21
		46.72	34.06	12.23	6.99	100	
d	Kỹ năng tổ chức, thực hiện hiệu quả phương pháp đánh giá kết quả học tập theo định hướng phát triển năng lực người học	94	92	20	23	229	3.12
		41.05	40.17	8.73	10.04	100	
e	Kỹ năng tổ chức, hướng dẫn SV tham gia NCKH	82	104	41	2	229	3.16
		35.81	45.41	17.90	0.87	100	
f	Kỹ năng gắn kết giảng dạy, NCKH với thực tiễn nền GD	62	118	48	1	229	3.05
		27.07	51.53	20.96	0.44	100	
g	Xây dựng môi trường học tập tích cực, dân chủ, thân thiện, cộng tác, khuyến khích sự tham gia của tất cả SV	121	65	42	1	229	3.34
		52.84	28.38	18.34	0.44	100	
h	Xử lý những tình huống SP trong quá trình tổ chức dạy học	129	98	2	0	229	3.55
		56.33	42.79	0.87	0.00	100	
j	Kỹ năng tích hợp nội dung GD tình cảm, thái độ và đạo đức, trách nhiệm nghề nghiệp cho SV thông qua quá trình giảng dạy	97	122	10	0	229	3.38
		42.36	53.28	4.37	0.00	100	
k	Có kỹ năng tư vấn, hỗ trợ đồng nghiệp và người học phát triển nghề nghiệp	118	62	46	3	229	3.29
		51.53	27.07	20.09	1.31	100	

Trong đó các tiêu chí: *Kỹ năng gắn kết giảng dạy, NCKH với thực tiễn nền GD; Có kỹ năng tư vấn, hỗ trợ đồng nghiệp và người học phát triển nghề nghiệp* có hơn 21% đánh giá trung bình và dưới trung bình; *Kỹ năng tổ chức, thực hiện hiệu quả phương pháp dạy học theo hướng phát huy tính tích cực, chủ động và sáng tạo của học sinh, phát triển năng lực tự học và tư duy của SV; Kỹ năng tổ chức và vận dụng kỹ thuật dạy học thành quy trình công nghệ* có hơn 19% đánh giá từ trung bình trở xuống. Đặc biệt, *Kỹ năng tổ chức, thực hiện hiệu quả phương pháp đánh giá kết quả học tập theo định hướng phát triển năng lực người học* có 10,04% đánh giá chưa đạt.

Như vậy ở năng lực nghiệp vụ SP tuy vẫn được đánh giá mức khá trở lên từ 78% với tất cả các tiêu chí, nhưng với tỷ lệ đánh giá tốt ở 6 tiêu chí đạt dưới 50% cùng với tỷ lệ đánh giá yếu và chưa đạt khá cao ở hầu hết các tiêu chí có thể kết luận TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV vẫn còn nhiều hạn chế trong nghiệp vụ SP. Cần có những giải pháp để nâng cao nghiệp vụ SP cho đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.

2.3.3.4. Tự học và sáng tạo

Kết quả khảo sát ở bảng 2.13 cho thấy đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV được đánh giá khá cao trong việc có tinh thần, ý thức tự học với kết quả trên 80% số người được hỏi đánh giá từ mức khá trở lên.

Tuy nhiên, một vài tiêu chí vẫn còn số lượng người được hỏi đánh giá ở mức độ trung bình khá cao (>18%) như: *Có ý thức, tinh thần tự học và xây dựng bộ môn thành tổ chức học tập, sáng tạo; Bố trí thời gian, lựa chọn phương pháp tự học, tự BD*. Bên cạnh đó, tiêu chí bố trí thời gian và lựa chọn phương pháp BD tỷ lệ đánh giá tốt ở mức dưới 50% cho nên có thể thấy đội ngũ TBM vẫn còn những hạn chế nhất định trong việc tự học và sáng tạo đặc biệt là chưa thực sự chủ động bố trí thời gian và lựa chọn phương pháp tự học, tự BD.

Bảng 2.13. Tổng hợp số liệu khảo sát năng lực về tự học và sáng tạo

TT	Kết quả KS Tiêu chuẩn/Tiêu chí	Số lượng/ Tỷ lệ %				Tổng	Điểm TB
		Tốt (SL/Tỷ lệ %)	Khá (SL/Tỷ lệ %)	T.B (SL/Tỷ lệ %)	Chưa đáp ứng (SL/Tỷ lệ %)	Số lượng/ Tỷ lệ %	
4	Tự học và sáng tạo						
a	Có ý thức, tinh thần tự học và xây dựng tổ bộ môn thành tổ chức học tập, sáng tạo	128	57	43	1	229	3.36
		55.90	24.89	18.78	0.44	100	
b	Kỹ năng tự học, tự BD để nâng cao trình độ	125	97	7	0	229	3.52
		54.59	42.36	3.06	0.00	100	
c	Lựa chọn nội dung để tự học, tự BD (về chuyên môn, nghiệp vụ, QL, ngoại ngữ, tin học...).	118	86	23	2	229	3.40
		51.53	37.55	10.04	0.87	100	
d	Bố trí thời gian, lựa chọn phương pháp tự học, tự BD	98	88	43	0	229	3.24
		42.79	38.43	18.78	0.00	100	

2.3.2.5. Năng lực ngoại ngữ và ứng dụng công nghệ thông tin và truyền thông (ICT)

Năng lực ngoại ngữ của đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV được đánh giá rất thấp, có thể thấy kết quả khảo sát trong bảng 2.14 không xuất hiện bất kỳ tiêu chí nào được đánh giá ở mức độ tốt đạt trên 40%, thậm chí chỉ hơn 15%. Việc có thể sử dụng được một ngoại ngữ vào công tác giảng dạy, nghiên cứu chỉ có hơn 60% đánh giá đạt từ khá trở lên và gần 40% TBM được đánh giá trung bình hoặc chưa có khả năng sử dụng ngoại ngữ.

Bảng 2.14. Tổng hợp số liệu các tiêu chí về năng lực ngoại ngữ và ứng dụng công nghệ thông tin

TT	Kết quả KS Năng lực/Tiêu chí	Số lượng/ Tỷ lệ %				Tổng	Điểm TB
		Tốt (SL/Tỷ lệ %)	Khá (SL/Tỷ lệ %)	T.B (SL/Tỷ lệ %)	Chưa đáp ứng (SL/Tỷ lệ %)	Số lượng/ Tỷ lệ %	
5	Năng lực ngoại ngữ và ứng dụng công nghệ thông tin truyền thông (ICT)						
a	Sử dụng được một ngoại ngữ trong giảng dạy, NCKH và công việc	52	87	78	12	229	2.78
		22.71	37.99	34.06	5.24	100	
b	Khả năng giảng dạy bằng ngoại ngữ	35	58	89	47	229	2.35
		15.28	25.33	38.86	20.52	100	
c	Khả năng sử dụng ngoại ngữ để NCKH	73	63	66	27	229	2.79
		31.88	27.51	28.82	11.79	100	
d	Sử dụng được công nghệ thông tin và truyền thông (ICT) trong công việc	63	121	43	2	229	3.07
		27.51	52.84	18.78	0.87	100	

Khảo sát về khả năng giảng dạy bằng ngoại ngữ chỉ có 40,61% đạt từ mức độ khá trở lên, gần 40% bị cho là kém và trong đó có 20% không có khả năng. Tương tự ở tiêu chí còn lại là khả năng sử dụng ngoại ngữ vào NCKH cũng rất hạn chế với chưa đầy 60% đánh giá khá trở lên, 28,82% đánh giá trung bình và 11,79% đánh giá chưa đạt.

Trình độ ứng dụng công nghệ thông tin và truyền thông (ICT) vào giảng dạy, NCKH được đánh giá khả quan hơn với hơn 80% số người được hỏi đánh giá khá trở lên. Tuy vậy, chỉ được 27,51% đánh giá ở mức độ tốt và vẫn còn gần 20% đánh giá là chưa đáp ứng yêu cầu.

Thông qua đánh giá kết quả khảo sát, có thể thấy rằng năng lực ngoại ngữ là một trong những điểm yếu nhất của đội ngũ TBM hiện nay. Có thể nói đây là một điểm yếu cố hữu không chỉ ở đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV mà còn ở đội ngũ giảng viên. Không chỉ đối với trong cơ sở GDĐH đào tạo GV mà còn ở hầu hết các trường ĐH ở Việt Nam. Cần phải có những giải pháp phù hợp, nhanh chóng khắc phục hạn chế này để giúp họ tăng cường khả năng hội nhập, khả năng NCKH góp phần nâng cao chất lượng GD, ĐT và BD GV đáp ứng yêu cầu đổi mới GD hiện nay.

2.3.3.6. Kỹ năng nghiên cứu khoa học

Chúng tôi tiến hành khảo sát 10 tiêu chí đối với kỹ năng NCKH của đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV. Nhìn chung đội ngũ TBM được đánh giá khá cao với 8 tiêu chí đạt tỷ lệ trên 84% số người được hỏi đánh giá mức khá trở lên.

Ở một vài tiêu chí như: *Kỹ năng xác định, lựa chọn vấn đề nghiên cứu; Kỹ năng tổ chức, hướng dẫn đội ngũ giảng viên, SV tham gia NCKH; Kỹ năng cộng tác, giúp đỡ đồng nghiệp làm NCKH, phản biện các sản phẩm khoa học* mức độ đánh giá trung bình còn khá cao với trên 13%. Mức độ đánh giá tốt ở tiêu chí *Kỹ năng tổ chức, hướng dẫn đội ngũ giảng viên, SV tham gia NCKH* còn thấp với chưa đầy 25% (Bảng 2.15).

Bảng 2.15. Tổng hợp số liệu khảo sát các tiêu chí về kỹ năng nghiên cứu khoa học

TT	Kết quả KS Năng lực/Tiêu chí	Số lượng/ Tỷ lệ %				Tổng	Điểm TB
		Tốt (SL/Tỷ lệ %)	Khá (SL/Tỷ lệ %)	T.B (SL/Tỷ lệ %)	Chưa đáp ứng (SL/Tỷ lệ %)	Số lượng/ Tỷ lệ %	
6	Kỹ năng NCKH						
a	Kỹ năng xác định, lựa chọn vấn đề nghiên cứu	132	65	32	0	229	3.44
		57.64	28.38	13.97	0.00	100	
b	Xây dựng đề cương nghiên cứu	119	97	13	0	229	3.46
		51.97	42.36	5.68	0.00	100	
c	Kỹ năng sử dụng các phương pháp, phương tiện, thiết bị kỹ thuật NCKH	93	125	11	0	229	3.36
		40.61	54.59	4.80	0.00	100	
d	Kỹ năng tổ chức nghiên cứu	96	119	14	0	229	3.36
		41.92	51.97	6.11	0.00	100	
e	Kỹ năng viết và bảo vệ công trình nghiên cứu	108	103	18	0	229	3.39
		47.16	44.98	7.86	0.00	100	
f	Kỹ năng tổ chức, hướng dẫn đội ngũ giảng viên, SV tham gia NCKH	57	136	36	0	229	3.09
		24.89	59.39	15.72	0.00	100	
g	Kỹ năng cộng tác, giúp đỡ đồng nghiệp làm NCKH, phản biện các sản phẩm khoa học	101	96	32	0	229	3.30
		44.10	41.92	13.97	0.00	100	
h	Kỹ năng chuyển tải kết quả nghiên cứu thành các bài báo khoa học	96	101	28	4	229	3.26
		41.92	44.10	12.23	1.75	100	
j	Kỹ năng ứng dụng kết quả của các đề tài, dự án NCKH gắn với ĐT, BD GV, cán bộ QLGD	78	82	61	8	229	3.00
		34.06	35.81	26.64	3.49	100	
k	Kỹ năng tư vấn, ký kết, thực hiện các hợp đồng NCKH GD	58	88	56	27	229	2.77
		25.33	38.43	24.45	11.79	100	

Ngoài các tiêu chí được đánh giá khá cao ở trên còn có 2 tiêu chí đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV chưa được đánh giá cao là: *Kỹ năng ứng dụng kết quả của các đề tài, dự án NCKH gắn với ĐT, BD GV, cán bộ QLGD*; *Kỹ năng tư vấn, ký kết, thực hiện các hợp đồng NCKH GD* với chỉ hơn 60% số người được hỏi đánh giá mức khá trở lên. Còn tới trên 30% đánh giá trung bình và chưa đạt.

Như vậy với kết quả khảo sát về kỹ năng NCKH, có thể thấy đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV còn hạn chế ở một vài tiêu chí. Trong đó có kỹ năng tổ chức, hướng dẫn đồng nghiệp, SV cùng tham gia NCKH; Khả năng ứng dụng kết

quả nghiên cứu vào thực tiễn và kỹ năng đàm phán, ký kết các hợp đồng nghiên cứu cũng bị đánh giá khá thấp.

Kết hợp với kết quả nghiên cứu về năng lực ngoại ngữ, có thể thấy rằng hạn chế về năng lực sử dụng ngoại ngữ có ảnh hưởng rất lớn đến năng lực NCKH của đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV. Đặc biệt trong vấn đề tham gia nghiên cứu, ký kết các hợp đồng nghiên cứu các đề tài ở nước ngoài cũng như kỹ năng công bố các kết quả nghiên cứu trên các tạp chí uy tín quốc tế.

Chúng tôi cũng đồng thời tiến hành phỏng vấn sâu các chuyên gia là cán bộ QL cấp Trường, Khoa và Phòng chức năng của một số trường: ĐH Sài Gòn, ĐH SP TPHCM, ĐH Vinh, ĐH Đồng Tháp, ĐHSP - ĐH Huế. Kết quả, họ đánh giá khá cao đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV ở các tiêu chí: mức độ hiểu biết về chương trình ĐT, BD ĐH, sau ĐH của ngành mà Khoa, bộ môn phụ trách; trình độ chuyên môn của đội ngũ TBM; tinh thần tự học và sáng tạo. Tuy nhiên họ cũng đồng ý rằng năng lực về nghiệp vụ SP của đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV còn có một số hạn chế như: kỹ năng sử dụng các phương pháp dạy học định hướng phát triển năng lực của người học; kỹ năng gắn kết giảng dạy và nghiên cứu với thực tiễn nền GD; kỹ năng tư vấn, hỗ trợ người học phát triển nghề nghiệp;...

Họ cũng cho rằng năng lực ngoại ngữ của đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV là hạn chế rất lớn, nó ảnh hưởng đến năng lực chuyên môn, nghiệp vụ của đội ngũ, ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng giảng dạy cũng như năng lực NCKH, cần thiết phải có những giải pháp để khắc phục nhanh điểm yếu này.

Có thể thấy rằng, kết quả khảo sát và ý kiến đánh giá của các chuyên gia có sự tương đồng rất cao, có sự nhất trí cao của các chuyên gia về những điểm mạnh, những hạn chế đối với các tiêu chuẩn và các tiêu chí năng lực chuyên môn, nghiệp vụ mà chúng tôi đã tiến hành khảo sát.

2.3.4. Năng lực quản lý bộ môn của đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên

Về năng lực QL bộ môn, chúng tôi tiến hành khảo sát trên 8 năng lực cụ thể: BD và phát triển đội ngũ giảng viên; QL hoạt động dạy học; QL tài sản của bộ môn; phát triển môi trường GD; QLHC; QL công tác thi đua, khen thưởng; Xây dựng hệ thống thông tin QL; Kiểm tra, đánh giá. Trong mỗi năng lực chúng tôi đưa ra các tiêu chí với các mức độ đánh giá tương ứng từ cao đến thấp.

2.3.4.1. Bồi dưỡng và phát triển đội ngũ giảng viên

Bảng 2.16 thể hiện kết quả khảo sát 09 tiêu chí về năng lực BD và phát triển đội ngũ giảng viên của người TBM cơ sở GDĐH đào tạo GV. Nhìn chung năng lực

này chưa được đánh giá cao với đại đa số các tiêu chí được đánh giá ở mức độ tốt chỉ đạt dưới 50%, hầu hết các tiêu chí có tỷ lệ đánh giá trung bình và chưa đạt cao từ trên 20% đến trên 30%. Thậm chí có những tiêu chí năng lực có tính mới như: *BD giảng viên về định hướng giảng dạy liên môn học trong kế hoạch đổi mới GD phổ thông* bị đánh giá rất thấp với chỉ 28,38% số người được hỏi đánh giá tốt và 35,37% đánh giá ở mức khá.

Bảng 2.16. Tổng hợp số liệu các tiêu chí về năng lực bồi dưỡng và phát triển đội ngũ giảng viên

TT	Kết quả KS Năng lực/Tiêu chí	Số lượng/ Tỷ lệ %				Tổng	Điểm TB
		Tốt (SL/Tỷ lệ %)	Khá (SL/Tỷ lệ %)	T.B (SL/Tỷ lệ %)	Chưa đáp ứng (SL/Tỷ lệ %)	Số lượng/ Tỷ lệ %	
1	Bồi dưỡng, phát triển đội ngũ giảng viên						
a	Xây dựng bộ môn hoạt động hiệu quả	122	53	47	7	229	3.27
		53.28	23.14	20.52	3.06	100	
b	Quy hoạch phát triển đội ngũ giảng viên	107	51	68	3	229	3.14
		46.72	22.27	29.69	1.31	100	
c	Xây dựng kế hoạch ĐT, BD đội ngũ giảng viên đáp ứng yêu cầu đổi mới GD	98	77	42	12	229	3.14
		42.79	33.62	18.34	5.24	100	
d	BD nâng cao nghiệp vụ cho giảng viên thông qua phân tích giờ dạy, sinh hoạt học thuật	97	66	52	14	229	3.07
		42.36	28.82	22.71	6.11	100	
e	Tổ chức sinh hoạt và trao đổi học thuật, giúp giảng viên trẻ học hỏi những kinh nghiệm trong công tác giảng dạy, NCKH	83	90	43	13	229	3.06
		36.24	39.30	18.78	5.68	100	
f	BD giảng viên về phương pháp dạy học và đánh giá theo định hướng phát triển năng lực người học	101	72	51	5	229	3.17
		44.10	31.44	22.27	2.18	100	
g	BD giảng viên về định hướng giảng dạy liên môn học trong kế hoạch đổi mới GD phổ thông	65	81	51	32	229	2.78
		28.38	35.37	22.27	13.97	100	
h	Động viên đội ngũ giảng viên phát huy sáng kiến xây dựng bộ môn, thực hành dân chủ ở cơ sở, xây dựng đoàn kết trong bộ môn	87	91	39	12	229	3.10
		37.99	39.74	17.03	5.24	100	
j	Quan tâm đời sống tinh thần, vật chất của giảng viên	127	86	15	1	229	3.48
		55.46	37.55	6.55	0.44	100	

Công tác BD và phát triển đội ngũ giảng viên hiện nhìn chung còn nhiều hạn chế, bất cập ở nhiều mặt. Chính vì vậy, năng lực BD và phát triển giảng viên của người TBM cũng bị ảnh hưởng rất nhiều. Cần có những giải pháp, những cơ chế từ các cơ quan QL nhằm khơi thông vấn đề này.

2.3.4.2. Quản lý hoạt động dạy học

Ở năng lực này chúng tôi triển khai khảo sát với 8 tiêu chí, kết quả ở Bảng 2.17 cho thấy năng lực về QL hoạt động dạy học của đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV cũng chưa được đánh giá cao mặc dù hầu hết các tiêu chí nhận được ý kiến đánh giá từ khá trở lên đạt trên 72%.

Chúng tôi nhận thấy, hầu hết các tiêu chí được đánh giá ở mức tốt đều dưới 50%, có nhiều tiêu chí tỷ lệ đánh giá mức tốt chỉ đạt trên 30%. Đặc biệt ở tiêu chí: *Tổ chức hoạt động BD kỹ năng SP cho SV* đánh giá ở mức khá trở lên chỉ đạt 68,56% và số ý kiến cho rằng chưa đáp ứng yêu cầu hơn 31%. Ở các tiêu chí còn lại tỷ lệ ý kiến cho rằng chưa đáp ứng yêu cầu (mức trung bình và chưa đạt) cũng còn khá cao từ 15% đến xấp xỉ 30%.

Bảng 2.17. Tổng hợp số liệu khảo sát các tiêu chí về năng lực QL hoạt động dạy học

TT	Kết quả KS Năng lực/Tiêu chí	Số lượng/ Tỷ lệ %				Tổng	Điểm TB
		Tốt (SL/Tỷ lệ %)	Khá (SL/Tỷ lệ %)	T.B (SL/Tỷ lệ %)	Chưa đáp ứng (SL/Tỷ lệ %)	Số lượng/ Tỷ lệ %	
2	Quản lý hoạt động dạy học						
a	Tổ chức hoạt động dạy học của giảng viên theo yêu cầu đổi mới, phát huy dân chủ, khuyến khích sự sáng tạo của từng giảng viên	98	73	42	16	229	3.10
		42.79	31.88	18.34	6.99	100	
b	Phân công chuyên môn đảm bảo khoa học, đáp ứng được các yêu cầu chuyên môn và điều hòa lao động	88	106	23	12	229	3.18
		38.43	46.29	10.04	5.24	100	
c	Tổ chức sinh hoạt và trao đổi học thuật, giúp giảng viên trẻ học hỏi những kinh nghiệm trong công tác giảng dạy, NCKH	94	92	42	1	229	3.22
		41.05	40.17	18.34	0.44	100	
d	Tổ chức hoạt động BD kỹ năng SP cho SV	81	76	52	20	229	2.95
		35.37	33.19	22.71	8.73	100	

TT	Kết quả KS Năng lực/Tiêu chí	Số lượng/ Tỷ lệ %				Tổng	Điểm TB
		Tốt (SL/Tỷ lệ %)	Khá (SL/Tỷ lệ %)	T.B (SL/Tỷ lệ %)	Chưa đáp ứng (SL/Tỷ lệ %)	Số lượng/ Tỷ lệ %	
e	Tổ chức biên soạn và nghiệm thu giáo trình, đề cương môn học, bộ đề thi các môn học mà tổ bộ môn đảm nhận	96	82	48	3	229	3.18
		41.92	35.81	20.96	1.31	100	
f	Chỉ đạo giảng viên đánh giá toàn diện người học về kiến thức, kỹ năng, năng lực thực hiện, phẩm chất đạo đức nghề nghiệp	132	64	31	2	229	3.42
		57.64	27.95	13.54	0.87	100	
g	Thực hiện GD toàn diện, phát triển tối đa tiềm năng của người học, để mỗi SV có phẩm chất đạo đức nghề nghiệp tốt, yêu nghề dạy học đáp ứng yêu cầu đổi mới GD	106	73	49	1	229	3.24
		46.29	31.88	21.40	0.44	100	
h	Tổ chức trao đổi nghiệp vụ liên bộ môn trong toàn trường nhằm phối hợp tốt trong công tác giảng dạy và lịch dạy	86	81	52	10	229	3.06
		37.55	35.37	22.71	4.37	100	

Đối với năng lực này, chúng tôi nhận định một phần do sự ảnh hưởng của nội dung chương trình ĐT, BD còn nặng về lý thuyết. Điều này tạo nên áp lực trong việc hoàn thiện các kế hoạch dạy học và làm ảnh hưởng đến sự sáng tạo trong QL của người TBM.

2.3.4.3. Quản lý tài sản của bộ môn

Khảo sát về năng lực QL tài sản của bộ môn của đội ngũ TBM cơ sở GDĐH đào tạo GV chúng tôi đánh giá ở hai tiêu chí. Kết quả thể hiện ở Bảng 2.18 cho thấy năng lực này cũng chưa được đánh giá cao. Nhất là ở tiêu chí về năng lực tham mưu cho Ban Giám hiệu mua sắm trang thiết bị phục vụ giảng dạy và nghiên cứu cho tổ bộ môn chỉ có 65,50% đánh giá khá trở lên còn lại là đánh giá chưa đáp ứng được yêu cầu.

Bảng 2.18. Tổng hợp số liệu các tiêu chí về năng lực QL tài sản của bộ môn

TT	Kết quả KS Năng lực/Tiêu chí	Số lượng/ Tỷ lệ %				Tổng	Điểm TB
		Tốt (SL/Tỷ lệ %)	Khá (SL/Tỷ lệ %)	T.B (SL/Tỷ lệ %)	Chưa đáp ứng (SL/Tỷ lệ %)	Số lượng/ Tỷ lệ %	
5	Quản lý hành chính						
a	Tham mưu cho Ban Giám hiệu đầu tư, mua sắm thiết bị dạy học, nghiên cứu phục vụ cho công tác ĐT, BD SP, NCKH của bộ môn	67	83	58	21	229	2.86
		29.26	36.24	25.33	9.17	100	
b	QL sử dụng hiệu quả tài sản, thiết bị của bộ môn	87	98	41	3	229	3.17
		37.99	42.79	17.90	1.31	100	

Tiêu chí về QL có hiệu quả các tài sản của bộ môn cũng còn hơn 19% đánh giá chưa đáp ứng yêu cầu.

Vấn đề này theo chúng tôi nhận thấy về thực tế vấn đề tài sản của bộ môn vẫn chưa được quan tâm đúng mức. Thông thường, các bộ môn trực thuộc và chịu sự QL của các khoa ĐT. Chính vì vậy, người TBM chưa thực sự chủ động trong vấn đề tham mưu mua sắm hay QL tài sản của bộ môn. Cần có những quy định cụ thể hơn, rõ ràng hơn về quyền, nhiệm vụ của người TBM trong vấn đề QL tài sản của bộ môn.

2.3.4.4. Phát triển môi trường giáo dục

Ở năng lực này chúng tôi tiến hành khảo sát với năm tiêu chí, kết quả thu được cho thấy đội ngũ TBM được đánh giá tương đối tốt ở ba tiêu chí với tỷ lệ ý kiến khá, tốt đạt trên 82% trở lên. Đặc biệt ở tiêu chí: *Xây dựng nếp sống văn hóa và môi trường SP trong bộ môn* được đánh giá cao với 95,63% đánh giá mức khá trở lên.

Bảng 2.19. Tổng hợp số liệu khảo sát các tiêu chí về năng lực phát triển môi trường giáo dục

TT	Kết quả KS Tiêu chuẩn/Tiêu chí	Số lượng/ Tỷ lệ %				Tổng	Điểm TB
		Tốt (SL/Tỷ lệ %)	Khá (SL/Tỷ lệ %)	T.B (SL/Tỷ lệ %)	Chưa đáp ứng (SL/Tỷ lệ %)	Số lượng/ Tỷ lệ %	
4	Phát triển môi trường GD						
a	Xây dựng nếp sống văn hóa và môi trường SP trong bộ môn	141	78	10	0	229	3.57
		61.57	34.06	4.37	0.00	100	
b	Xây dựng và duy trì mối quan hệ thường xuyên với bộ môn khác, các khoa, phòng, ban trong trường nhằm nâng cao chất lượng ĐT và BD nguồn nhân lực của nhà trường	108	75	46	0	229	3.27
		47.16	32.75	20.09	0.00	100	
c	Xây dựng môi trường SP đoàn kết, thân ái; tăng cường năng lực hợp tác nhóm; Xây dựng tinh thần đồng đội; thông cảm và chia sẻ trong tập thể; nêu cao tinh thần học hỏi, giúp đỡ lẫn nhau trong công tác để cùng hoàn thành nhiệm vụ được giao.	132	62	34	1	229	3.42
		57.64	27.07	14.85	0.44	100	
d	Xây dựng và thực hiện quy chế dân chủ trong bộ môn đảm bảo mọi thành viên đều được biết, được bàn, được làm, được kiểm tra trong các hoạt động của bộ môn, khoa và nhà trường	112	77	38	2	229	3.31
		48.91	33.62	16.59	0.87	100	
e	Tạo dựng được môi trường làm việc, học tập và nghiên cứu thân thiện, bình đẳng, hợp tác, khuyến khích sự sáng tạo.	97	85	44	3	229	3.21
		42.36	37.12	19.21	1.31	100	

Tuy nhiên, ở hai tiêu chí: *Xây dựng và duy trì mối quan hệ thường xuyên với bộ môn khác, các khoa, phòng, ban trong trường nhằm nâng cao chất lượng ĐT và BD nguồn nhân lực của nhà trường và Tạo dựng được môi trường làm việc, học tập và nghiên cứu thân thiện, bình đẳng, hợp tác, khuyến khích sự sáng tạo*, đội ngũ TBM chưa được đánh giá cao, tỷ lệ các ý kiến cho rằng chưa đạt yêu cầu còn khá cao với trên 20%. Đây là những hạn chế ở kỹ năng xây dựng các mối quan hệ trong và ngoài tổ bộ môn.

2.3.4.5. Quản lý hành chính

Kết quả khảo sát thể hiện ở Bảng 2.20 cho thấy năng lực QLHC của đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV được đánh giá tương đối tốt ở cả ba tiêu chí với tỷ lệ khá, tốt từ trên 81% trở lên.

Bảng 2.20. Tổng hợp số liệu khảo sát năng lực quản lý hành chính

TT	Kết quả KS Tiêu chuẩn/Tiêu chí	Số lượng/ Tỷ lệ %				Tổng	Điểm TB
		Tốt (SL/Tỷ lệ %)	Khá (SL/Tỷ lệ %)	T.B (SL/Tỷ lệ %)	Chưa đáp ứng (SL/Tỷ lệ %)	Số lượng/ Tỷ lệ %	
5	Quản lý hành chính						
a	Xây dựng và cải tiến các quy trình hoạt động, thủ tục hành chính của bộ môn	102	84	42	1	229	3.25
		44.54	36.68	18.34	0.44	100	
b	Hướng dẫn xây dựng và quản lý kế hoạch chuyên môn của từng giảng viên; kiểm tra, đôn đốc giảng viên thực hiện các KH	125	79	25	0	229	3.44
		54.59	34.50	10.92	0.00	100	
c	Quản lý, kiểm tra các loại hồ sơ chuyên môn, giờ giấc, nội dung giảng dạy, tình hình sử dụng phương tiện và thiết bị dạy học, nghiên cứu của giảng viên trong bộ môn	116	72	41	0	229	3.33
		50,66	31,44	17,90	0,00	100	

Tuy vậy, vẫn còn tỷ lệ khá lớn (từ hơn 10% đến hơn 18%) ý kiến đánh giá ở mức trung bình, chính vì vậy cần quan tâm đến công tác BD năng lực QLHC cho đội ngũ TBM, qua đó tăng cường năng lực QL tổ bộ môn đáp ứng yêu cầu QL, nhất là trước yêu cầu đổi mới GD hiện nay của nước nhà.

2.3.4.6. Quản lý công tác thi đua khen thưởng

Năng lực QL công tác thi đua khen thưởng của đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV cũng chưa thực sự được đánh giá cao. Ở năng lực này chúng tôi tiến hành khảo sát ba tiêu chí, kết quả ở Bảng 2.21 cho thấy tỷ lệ ý kiến đánh giá tốt chỉ đạt từ 40% trở xuống. Tỷ lệ đánh giá trung bình và chưa đáp ứng còn khá cao từ gần 19% đến trên 21%.

Bảng 2.21. Tổng hợp số liệu khảo sát về năng lực quản lý công tác thi đua khen thưởng

TT	Kết quả KS Tiêu chuẩn/Tiêu chí	Số lượng/ Tỷ lệ %				Tổng	Điểm TB
		Tốt (SL/Tỷ lệ %)	Khá (SL/Tỷ lệ %)	T.B (SL/Tỷ lệ %)	(SL/Tỷ lệ %) chưa	Số lượng/ Tỷ lệ %	
6	QL công tác thi đua, khen thưởng						
a	Tổ chức có hiệu quả các phong trào thi đua	85	94	39	11	229	3.10
		37,12	41,05	17,03	4,80	100	
b	Tổ chức thực hiện phong trào tự học, tự BD, NCKH của giảng viên.	92	88	42	7	229	3.16
		40,17	38,43	18,34	3,06	100	
c	Động viên, khích lệ, trân trọng và đánh giá đúng thành tích của giảng viên trong bộ môn	84	102	41	2	229	3.17
		36,68	44,54	17,90	0,87	100	

Kết quả này phản ánh tương đối thực chất công tác thi đua khen thưởng trong nhà trường các cấp nói chung và trong trong cơ sở GDĐH đào tạo GV nói riêng. Hiện nay công tác thi đua khen thưởng mặc dù đã được cải tiến, đổi mới nhưng nhìn chung vẫn chưa đánh giá chính xác năng lực, thành tích của đội ngũ cũng như chưa thực sự đạt được hiệu quả như mong muốn. Ở đâu đó vẫn còn bắt gặp tình trạng thực hiện một cách chiếu lệ, qua loa, mang nặng tính cào bằng, nể nang,... trong tổ chức hoạt động thi đua khen thưởng.

2.3.4.7. Xây dựng hệ thống thông tin

Chúng tôi tiến hành khảo sát với bốn tiêu chí, tổng hợp kết quả ở Bảng 2.22 cho thấy năng lực này cũng chưa được đánh giá cao. Đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV chỉ được đánh giá tương đối khá ở tiêu chí tiếp nhận và xử lý các thông tin phản hồi với hơn 55% ý kiến đánh giá tốt. Còn các tiêu chí khác đều có mức đánh giá tốt dưới 40%. Tất cả các tiêu chí đều có tỷ lệ ý kiến đánh giá trung bình và chưa đạt cao với từ 17%, cao nhất gần 40%.

Bảng 2.22. Tổng hợp số liệu khảo sát về năng lực xây dựng hệ thống thông tin

TT	Kết quả KS Năng lực/Tiêu chí	Số lượng/ Tỷ lệ %				Tổng	Điểm TB
		Tốt (SL/Tỷ lệ %)	Khá (SL/Tỷ lệ %)	T.B (SL/Tỷ lệ %)	Chưa đáp ứng (SL/Tỷ lệ %)	Số lượng/ Tỷ lệ %	
7	Xây dựng hệ thống thông tin						
a	Tổ chức xây dựng hệ thống thông tin phục vụ hiệu quả các hoạt động giảng dạy, NCKH và QL	87	91	25	26	229	3.04
		37.99	39.74	10.92	11.35	100	
b	Ứng dụng có kết quả công nghệ thông tin trong QL, ĐT, BD và NCKH	74	103	39	13	229	3.04
		32.31	44.98	17.03	5.68	100	
c	Tiếp nhận và xử lý các thông tin phản hồi để đổi mới và nâng cao chất lượng ĐT, BD của nhà trường	128	61	40	0	229	3.38
		55.90	26.64	17.47	0.00	100	
d	Hợp tác và chia sẻ thông tin về ĐT, BD với các trường học phổ thông nhằm định hướng phát triển bộ môn, ngành	67	75	46	41	229	2.73
		29.26	32.75	20.09	17.90	100	

Như vậy, các trường cần quan tâm xây dựng kế hoạch BD nhằm tăng cường kỹ năng xây dựng hệ thống thông tin hiệu quả cho đội ngũ TBM.

2.3.4.8. Kiểm tra, đánh giá

Năng lực kiểm tra, đánh giá của đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV được đánh giá tương đối đạt ở cả ba tiêu chí với trên 80% ý kiến được hỏi đồng ý từ mức khá trở lên.

Bảng 2.23. Tổng hợp số liệu khảo sát về năng lực kiểm tra, đánh giá

TT	Kết quả KS Năng lực/Tiêu chí	Số lượng/ Tỷ lệ %				Tổng	Điểm TB
		Tốt (SL/Tỷ lệ %)	Khá (SL/Tỷ lệ %)	T.B (SL/Tỷ lệ %)	Chưa đáp ứng (SL/Tỷ lệ %)	Số lượng/ Tỷ lệ %	
8	Kiểm tra đánh giá						
a	Tổ chức kiểm tra, giám sát hoạt động giảng dạy và học tập có khoa học	98	86	31	14	229	3.,17
		42.79	37.55	13.54	6.11	100	
b	Thực hiện tự đánh giá bộ môn và chấp hành kiểm định chất lượng GD theo quy định	142	57	27	3	229	3.48
		62.01	24.89	11.79	1.31	100	
c	Tổ chức đánh giá khách quan, khoa học công bằng kết quả học tập và rèn luyện của SV, kết quả công tác, rèn luyện của giảng viên	106	83	35	5	229	3.27
		46.29	36.24	15.28	2.18	100	

Tiêu chí *Thực hiện tự đánh giá bộ môn và chấp hành kiểm định chất lượng GD theo quy định* được đánh giá cao nhất với hơn 62% đánh giá tốt. Điều này cũng nói lên một vấn đề là đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV vẫn còn thụ động thực hiện các kế hoạch của nhà trường, chưa thực sự chủ động tổ chức các hoạt động kiểm tra đánh giá. Đây cũng là nhược điểm cố hữu của đội ngũ cán bộ QLGD cũng như giảng viên trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.

Thông qua phân tích kết quả khảo sát và thu thập ý kiến từ phỏng vấn sâu một số cán bộ QL, trường, khoa, phòng trong cơ sở GDĐH đào tạo GV chúng tôi đánh giá chung về năng lực QL bộ môn của đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV như sau:

- Về kết quả khảo sát, nhìn chung năng lực QL bộ môn của đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV chưa được đánh giá cao; thể hiện ở việc đa số các tiêu chí được đánh giá ở mức tốt chỉ ở khoảng 30% đến 40% (thậm chí thấp dưới 30%), chỉ có bảy tiêu chí được đánh giá trên 50% và tiêu chí cao nhất là 62,01%; hầu hết các tiêu chí đều có tỷ lệ các ý kiến đánh giá là trung bình và chưa đáp ứng yêu cầu khá cao từ khoảng 20% trở lên.

- Kết quả phỏng vấn sâu cũng cho thấy trình độ QL của một bộ phận không nhỏ trong đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV còn hạn chế; đa số thực hiện nhiệm vụ QL theo kinh nghiệm, chưa được ĐT, BD một cách bài bản. Đặc biệt là chưa bắt kịp và tiếp cận được với nghiệp vụ QL hiện đại; còn lúng túng trong chỉ đạo, điều hành các hoạt động của tổ bộ môn.

- Khá nhiều TBM còn hạn chế trong việc ứng dụng công nghệ thông tin vào QL, hạn chế trong việc sử dụng ngoại ngữ phục vụ QL cũng như hợp tác quốc tế, chưa đáp ứng được yêu cầu đổi mới GD.

Những hạn chế trên đây đòi hỏi trong cơ sở GDĐH đào tạo GV cần chú trọng công tác quy hoạch, ĐT, BD nâng cao năng lực QL cho đội ngũ TBM giúp họ hoàn thành tốt nhiệm vụ ĐT, BD trong bối cảnh mới.

2.3.5. Năng lực lãnh đạo bộ môn

Năng lực LD bộ môn được khảo sát trên 5 năng lực cụ thể: (1) Phân tích và dự báo; (2) Tầm nhìn chiến lược; (3) Thiết kế và định hướng triển khai; (4) Quyết đoán và có bản lĩnh đổi mới, thích ứng với công việc mới; (5) Lập kế hoạch các hoạt động. Mỗi năng lực có nhiều tiêu chí với các mức đánh giá tương ứng.

Nhìn chung năng lực LD bộ môn của đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV chưa được đánh giá cao. Kết quả cho thấy còn nhiều hạn chế và bất cập thể hiện qua phân tích chi tiết sau đây.

2.3.5.1. Năng lực phân tích và dự báo

Ở năng lực này chúng tôi khảo sát với ba tiêu chí, kết quả số người đánh giá tốt chỉ đạt từ dưới 38% trở xuống ở tất cả các tiêu chí. Có hai trong ba tiêu chí tỷ lệ đánh giá khá, tốt chỉ đạt từ 70% trở xuống. Tiêu chí *Nắm bắt kịp thời chủ trương, chính sách và quy định của ngành GD, của nhà trường về ĐT, BD GV* được đánh giá cao hơn cũng chỉ đạt 77% khá, tốt.

Bảng 2.24. Tổng hợp số liệu khảo sát năng lực phân tích và dự báo

TT	Kết quả KS Năng lực/Tiêu chí	Số lượng/ Tỷ lệ %				Tổng	Điểm TB
		Tốt (SL/Tỷ lệ %)	Khá (SL/Tỷ lệ %)	T.B (SL/Tỷ lệ %)	Chưa đáp ứng (SL/Tỷ lệ %)	Số lượng/ Tỷ lệ %	
1	Phân tích và dự báo						
a	Hiểu biết về yêu cầu đổi mới GD của đất nước, về ĐT GV ở một số quốc gia trong khu vực và trên thế giới	87	74	56	12	229	3.03
		37.99	32.31	24.45	5.24	100	
b	Năm bắt kịp thời chủ trương, chính sách và quy định của ngành GD, của nhà trường về ĐT, BD GV	82	95	47	5	229	3.11
		35.81	41.48	20.52	2.18	100	
c	Kỹ năng phân tích tình hình và dự báo được xu thế phát triển về ĐT, BD GV của đất nước	78	71	62	18	229	2.91
		34.06	31.00	27.07	7.86	100	

Mặt khác, ở tất cả các tiêu chí, số người được hỏi cho rằng chưa đạt yêu cầu (mức trung bình và chưa đáp ứng) khá cao từ trên 22% trở lên, thậm chí gần 35% ở tiêu chí *Kỹ năng phân tích tình hình và dự báo được xu thế phát triển về ĐT, BD GV của đất nước*. Như vậy, năng lực phân tích và dự báo của đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV còn nhiều hạn chế, chưa thể hiện sự năng động và bản lĩnh của người LD. Có thể nói, một phần do chính cơ chế, chính sách QLHC tập trung hiện nay ở trong cơ sở GDĐH đào tạo GV làm cho đội ngũ TBM có phần thụ động, thiếu nhạy bén.

2.3.5.2. Tầm nhìn chiến lược

Năng lực về tầm nhìn chiến lược của đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV nhìn chung cũng chưa được đánh giá cao. Ở năng lực này chúng tôi khảo sát với hai tiêu chí. Kết quả thể hiện ở Bảng 2.25 cho thấy đội ngũ được đánh giá tương đối khá cho tiêu chí tuyên truyền và quảng bá với hơn 55% tỷ lệ số người được hỏi đánh giá mức tốt. năng lực xây dựng, phát triển tầm nhìn chiến lược, sứ mạng và các giá trị cốt lõi của bộ môn chưa được đánh giá cao với 33,19% ở mức tốt, 33,62% ở mức khá.

Bảng 2.25. Tổng hợp số liệu khảo sát tầm nhìn chiến lược

TT	Kết quả KS Năng lực/Tiêu chí	Số lượng/ Tỷ lệ %				Tổng	Điểm TB
		Tốt (SL/Tỷ lệ %)	Khá (SL/Tỷ lệ %)	T.B (SL/Tỷ lệ %)	Chưa đáp ứng (SL/Tỷ lệ %)	Số lượng/ Tỷ lệ %	
1	Tầm nhìn chiến lược						
a	Xây dựng được tầm nhìn, sứ mạng, các giá trị của bộ môn hướng tới sự phát triển toàn diện của mỗi người học và nâng cao chất lượng, hiệu quả ĐT	76	77	57	19	229	2.92
		33.19	33.62	24.89	8.30	100	
b	Tuyên truyền, quảng bá về giá trị nhà trường, bộ môn; công khai mục tiêu, chuẩn đầu ra, chương trình ĐT, kết quả đánh giá chất lượng ĐT nhằm tạo được sự đồng thuận và ủng hộ để phát triển nhà trường	126	59	31	13	229	3.30
		55.02	25.76	13.54	5.68	100	

Như vậy có thể nói, ở năng lực này đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV mới chỉ dừng lại ở công tác quảng bá hình ảnh, giá trị của bộ môn, nhà trường còn ở tiêu chí về xây dựng tầm nhìn chiến lược, sứ mạng và các giá trị cốt lõi là chưa đạt. Trong cơ sở GDĐH đào tạo GV cần quan tâm đến công tác BD và phát triển nâng cao kỹ năng xây dựng tầm nhìn chiến lược cho đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV đáp ứng yêu cầu đổi mới GD hiện nay.

2.3.5.3. Thiết kế và định hướng triển khai

Tiến hành khảo sát kỹ năng thiết kế và định hướng triển khai của đội ngũ TBM cơ sở GDĐH đào tạo GV với 4 tiêu chí. Kết quả ở Bảng 2.26 cho thấy, chỉ duy nhất tiêu chí “Xác định được các mục tiêu ưu tiên trong chiến lược phát triển bộ môn” được đánh giá tương đối khả quan với hơn 60% đánh giá tốt. Tiêu chí “Thiết kế và triển khai các chương trình hành động nhằm thực hiện kế hoạch chiến lược phát triển bộ môn” tuy đạt gần 90% đánh giá khá, tốt tuy nhiên tỷ lệ đánh giá tốt còn thấp 38,43%. Còn lại các tiêu

chỉ khác đều bị đánh giá không cao, thậm chí có tiêu chí bị đánh giá rất thấp với chỉ hơn 27% số người được hỏi cho là tốt.

Bảng 2.26. Tổng hợp số liệu khảo sát năng lực thiết kế và định hướng triển khai

TT	Kết quả KS Năng lực/Tiêu chí	Số lượng/ Tỷ lệ %				Tổng	Điểm TB
		Tốt (SL/ Tỷ lệ %)	Khá (SL/ Tỷ lệ %)	T.B (SL/ Tỷ lệ %)	Chưa đáp ứng (SL/Tỷ lệ %)	Số lượng/ Tỷ lệ %	
3	Thiết kế và định hướng triển khai						
a	Xác định được các mục tiêu ưu tiên trong chiến lược phát triển bộ môn	138	61	26	4	229	3.45
		60,26	26,64	11,35	1,75	100	
b	Thiết kế và triển khai các chương trình hành động nhằm thực hiện kế hoạch chiến lược phát triển bộ môn	88	118	21	2	229	3.28
		38,43	51,53	9,17	0,87	100	
c	Hướng mọi hoạt động của bộ môn vào mục tiêu nâng cao chất lượng ĐT, BD, NCKH gắn với yêu cầu đổi mới GD của đất nước, địa phương	102	78	32	17	229	3.16
		44,54	34,06	13,97	7,43	100	
d	Chủ động thực hiện có hiệu quả việc kết hợp liên môn trong xu hướng đổi mới GD hiện nay	64	76	66	23	229	2.75
		27,95	33,19	28,82	10,04	100	

Kết quả này phản ánh một thực trạng là sự sáng tạo và chủ động của đội ngũ TBM cơ sở GDĐH đào tạo GV chưa cao, chưa tận dụng và phát huy hết nội lực trong bộ môn của mình. Cần phải có chiến lược BD, động viên, khích lệ sức sáng tạo và năng lực tổ chức làm việc tập thể cho đội ngũ TBM.

2.3.5.4. Quyết đoán, có bản lĩnh đổi mới và năng lực lập kế hoạch hoạt động

Khảo sát năng lực quyết đoán và có bản lĩnh đổi mới của đội ngũ TBM cơ sở GDĐH đào tạo GV với 5 tiêu chí. Với kết quả ở Bảng 2.27, năng lực này, tỷ lệ người được hỏi đánh giá tốt đều dưới mức trung bình, chỉ có hai tiêu chí là hơn 40% còn lại đều rất thấp, thậm chí dưới 30%. Tỷ lệ đánh giá khá, tốt cũng chỉ đạt mức cao nhất 73,80%. Đặc biệt tất cả các tiêu chí tỷ lệ người được hỏi đánh giá chưa đạt (trung bình và chưa đáp ứng) đều cao, từ 26,20% đến 33,62%.

Còn đối với năng lực lập kế hoạch của TBM cơ sở GDĐH đào tạo GV chúng tôi khảo sát với một tiêu chí. Ở năng lực này số người được hỏi đánh giá tốt đạt gần 62%, mức khá hơn 22%. Như vậy nhìn vào tỷ lệ khá, tốt có thể nói rằng năng lực lập kế hoạch được đánh giá tạm thời chấp nhận được, tuy nhiên vẫn còn gần 14% đánh giá trung bình và hơn 2% số người được hỏi cho rằng chưa đáp ứng yêu cầu. Sở dĩ chúng tôi quan tâm đến tỷ lệ chưa đạt bởi vì đối với người cán bộ năng lực lập kế hoạch phù hợp với mục tiêu chiến lược của tổ chức là tối quan trọng. Vì thế, vẫn cần phải quan tâm BD đúng mức năng lực này.

Bảng 2.27. Tổng hợp số liệu khảo sát năng lực quyết đoán, có bản lĩnh đổi mới và năng lực lập kế hoạch hoạt động

TT	Kết quả KS Tiêu chuẩn/Tiêu chí	Số lượng/ Tỷ lệ %				Tổng	Điểm TB
		Tốt (SL/ Tỷ lệ %)	Khá (SL/ Tỷ lệ %)	T.B (SL/ Tỷ lệ %)	(SL/ Tỷ lệ %) Chưa đáp ứng	Số lượng/ Tỷ lệ %	
4	Quyết đoán, có bản lĩnh đổi mới						
a	Có khả năng tham mưu, ra quyết định đúng đắn, kịp thời và dám chịu trách nhiệm về các quyết định nhằm phát triển bộ môn đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện GD.	79	88	59	3	229	3.06
		34,50	38,43	25,76	1,31	100	
b	Kỹ năng khơi dậy và nuôi dưỡng động lực, kỹ năng gây ảnh hưởng	56	96	58	19	229	2.83
		24,45	41,92	25,33	8,30	100	
c	Kỹ năng LD sự thay đổi	59	98	55	17	229	2.87
		25,76	42,79	24,02	7,43	100	
d	Kỹ năng chỉ đạo, QL xung đột, tạo sự hợp tác và đồng thuận thực hiện sự nghiệp đổi mới GD	92	77	45	15	229	3.07
		40,17	33,63	19,65	6,55	100	
e	Kỹ năng định hướng giá trị, xây dựng văn hóa bộ môn	95	67	49	18	229	3.04
		41,48	29,26	21,40	7,86	100	
5	Lập kế hoạch						
a	Tổ chức xây dựng kế hoạch của bộ môn phù hợp với tầm nhìn chiến lược và các chương trình hành động của bộ môn, của nhà trường	141	51	32	5	229	3.43
		61,57	22,27	13,98	2,18	100	

Qua phân tích và đánh giá kết quả khảo sát ở trên đây, có thể thấy, năng lực LD của đội ngũ TBM còn khá nhiều hạn chế. Hầu hết các tiêu chí được đánh giá ở mức độ tốt dưới 40%; chỉ có hai tiêu chí được đánh giá tốt trên 60%; rất nhiều tiêu chí có tỷ lệ đánh giá ở mức chưa đáp ứng yêu cầu rất cao trên 26%, thậm chí lên gần tới 39%. Kỹ năng phân tích tình hình và dự báo, năng lực thiết kế, định hướng tầm nhìn chiến lược của đội ngũ TBM cơ sở GDĐH đào tạo GV còn nhiều hạn chế. Kết quả khảo sát cũng cho thấy, một bộ phận không nhỏ TBM còn có nhiều hạn chế trong công tác tham mưu, ra quyết định đúng đắn, kịp thời và dám chịu trách nhiệm về các quyết định nhằm phát triển bộ môn đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện GD.

Kết quả phỏng vấn sâu một số cán bộ QL cấp trường, khoa, phòng ban liên quan ở cơ sở GDĐH đào tạo GV cho thấy, nhìn chung năng lực LD của đội ngũ TBM còn hạn chế, số TBM có tư duy cởi mở với cái mới, dám dẫn thân, mạo hiểm, dám nghĩ, dám làm còn ít; kỹ năng LD sự thay đổi còn yếu; chưa lôi cuốn, thu hút, thúc đẩy được đội ngũ giảng viên tham gia tích cực vào hoạt động đổi mới của bộ môn, nhà trường. Phần lớn TBM ngại bị kiểm tra, kiểm soát, xuất hiện tâm lý đối phó, trong khi đó cơ chế mới rất cần sự tiếp cận sáng tạo, táo bạo và mới mẻ để khẳng định, quảng cáo, quảng bá uy tín, thương hiệu và chất lượng ĐT của khoa, trường. Điều đó cho thấy, cán bộ QL, trường, khoa, phòng ở cơ sở GDĐH đào tạo GV có yêu cầu cao đối với đội ngũ TBM trong bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện GD hiện nay. Điều đó đòi hỏi các trường phải có những giải pháp phát triển đội ngũ TBM giúp họ đáp ứng được yêu cầu, nhiệm vụ mới trong bối cảnh đổi mới GD và hội nhập quốc tế hiện nay.

2.3.6. Năng lực hoạt động xã hội và hợp tác quốc tế của đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên

Tiến hành khảo sát năng lực hoạt động xã hội và hợp tác quốc tế của đội ngũ TBM cơ sở GDĐH đào tạo GV ở các tiêu chí là năng lực hoạt động xã hội và năng lực xây dựng, phát triển các mối quan hệ và hỗ trợ cộng đồng. Mỗi tiêu chí có nhiều tiêu chí nhỏ, kết quả tổng hợp sẽ được trình bày cụ thể theo từng tiêu chí.

2.3.6.1. Hoạt động xã hội, xây dựng, phát triển các mối quan hệ và hỗ trợ cộng đồng

Kết quả trong Bảng 2.28 cho thấy hầu hết các tiêu chí, tỷ lệ số người được hỏi đánh giá tốt và khá chỉ ở mức từ 64,63% đến 74,67%, trong đó tỷ lệ đánh giá tốt chỉ dao động từ 40% trở xuống. Duy nhất một tiêu chí có tỷ lệ đánh giá tốt đạt trên 52% và tổng tỷ lệ tốt, khá đạt trên 86%. Ở tất cả các tiêu chí đều có tỷ lệ đánh giá chưa đạt ở mức cao, có tiêu chí lên tới trên 35%.

Như vậy có thể thấy ở phần năng lực hoạt động xã hội, đội ngũ TBM cơ sở GDĐH đào tạo GV chưa được đánh giá cao. Các mặt công tác hình thành nên năng lực này chưa đồng đều về cả số lượng cũng như chất lượng.

Bảng 2.28. Tổng hợp số liệu khảo sát năng lực hoạt động xã hội

TT	Kết quả KS Tiêu chuẩn/Tiêu chí	Số lượng/ Tỷ lệ %				Tổng	Điểm TB
		Tốt (SL/ Tỷ lệ %)	Khá (SL/ Tỷ lệ %)	T.B (SL/ Tỷ lệ %)	Chưa đạt (SL/ Tỷ lệ %)	Số lượng/ Tỷ lệ %	
1	Hoạt động xã hội						
a	Hiểu biết về xu hướng, các vấn đề hiện tại của môi trường kinh tế-xã hội, văn hóa, chính trị, an ninh quốc phòng,... tác động đến GD và nhà trường	121	76	29	3	229	3.38
		52,84	33,19	12,66	1,31	100	
b	Xây dựng KH, triển khai quán triệt sâu sắc và cụ thể hóa các quan điểm, mục tiêu, nhiệm vụ, giải pháp đổi mới GD & ĐT trong bộ môn, nhà trường và toàn xã hội, tạo sự đồng thuận cao trong việc coi GD và ĐT là quốc sách hàng đầu	84	87	49	9	229	3.08
		36,68	37,99	21,40	3,93	100	
c	Phát triển quan hệ với các tổ chức xã hội và cơ sở ĐT nghề, cơ sở GD phổ thông	92	76	48	13	229	3.07
		40,17	33,19	20,96	5,68	100	
d	Phát triển quan hệ với các tổ chức xã hội, GV và người học, thúc đẩy hoạt động ĐT, đổi mới GD phổ thông.	86	81	51	11	229	3.06
		37,55	35,37	22,27	4,80	100	
e	Phát triển quan hệ với giới khoa học chuyên ngành, các hiệp hội và tổ chức nghề nghiệp	76	72	64	17	229	2.90
		33,19	31,44	27,95	7,43	100	
2	Xây dựng, phát triển các mối quan hệ và hỗ trợ cộng đồng						
a	Tham mưu việc huy động nguồn lực: trí lực, tài lực, vật lực của ngành, địa phương, của các tập thể, cá nhân hỗ trợ đổi mới GD cho nhà trường	85	65	62	17	229	2.95
		37,12	28,38	27,07	7,42	100	
b	Tham gia và khuyến khích các thành viên của bộ môn tham gia các hoạt động khoa học, giao lưu với các cơ sở GD ở địa phương	88	78	48	15	229	3.04
		38,43	34,06	20,96	6,55	100	
c	Kỹ năng xây dựng môi trường làm việc, tạo điều kiện tốt nhất để mọi người hợp tác, phối hợp với nhau cùng tham gia vào việc giải quyết những vấn đề của ĐT, BD GV	76	82	53	18	229	2.94
		33,19	35,81	23,14	7,86	100	
d	Hướng dẫn và chỉ đạo giảng viên xây dựng và phát triển các mối quan hệ với cộng đồng xã hội, liên kết, chia sẻ trách nhiệm phát triển nhà trường, cộng đồng, xây dựng xã hội học tập	98	77	47	7	229	3.16
		42,79	33,62	20,52	3,06	100	

Có thể thấy, năng lực xây dựng, phát triển các mối quan hệ và hỗ trợ cộng đồng của đội ngũ TBM cơ sở GDĐH đào tạo GV cũng chưa được đánh giá cao. Tuyệt đại đa số các tiêu chí có tỷ lệ số người được hỏi cho rằng tốt dưới 40%, chỉ có 1 tiêu chí đạt 42,79%; tất cả các tiêu chí có tổng tỷ lệ đánh giá tốt và khá dưới 80%; tỷ lệ đánh giá chưa đạt (trung bình và chưa đáp ứng) còn cao từ trên 22% đến trên 34%.

Để đáp ứng yêu cầu đổi mới GDĐT nói chung và nâng cao chất lượng ĐT GV hiện nay ở trong cơ sở GDĐH đào tạo GV hiện nay, cần có những chính sách để phát triển hơn nữa năng lực xây dựng, phát triển các mối quan hệ và hỗ trợ cộng đồng cho đội ngũ TBM cơ sở GDĐH đào tạo GV.

Tóm lại, xem xét và đánh giá kết quả khảo sát, có thể thấy, năng lực hoạt động xã hội của đội ngũ TBM là một trong các năng lực thuộc nhóm bị đánh giá thấp với rất nhiều tiêu chí bị cho là còn yếu.

Kết quả khảo sát và phỏng vấn sâu một số cán bộ QL cấp Trường, Khoa, Phòng trong cơ sở GDĐH đào tạo GV cũng cho thấy, nhìn chung năng lực hoạt động xã hội của đội ngũ TBM còn nhiều hạn chế. Một bộ phận không nhỏ TBM chưa có kỹ năng thiết lập mối quan hệ gắn bó và tạo sự đồng thuận với các địa phương, các tổ chức chính trị-xã hội, các tổ chức, cơ sở GD, ĐT và QLGD, các hiệp hội nghề giáo, các bên có lợi ích liên quan nhằm hỗ trợ phát triển ngành, chuyên ngành ĐT của bộ môn, nhà trường; chưa chủ động tham gia và khuyến khích giảng viên trong bộ môn tích cực tham gia các hoạt động hỗ trợ phát triển GD, ĐT của địa phương; chưa có kỹ năng đàm phán, ký kết hợp tác với địa phương về NCKH GD, khoa học QLGD; chưa có kỹ năng chuyển giao các thành tựu khoa học GD cho cộng đồng, xã hội và địa phương.

2.3.6.2. *Hiểu biết về hợp tác quốc tế trong giáo dục*

Ở tiêu chí đánh giá mức độ hiểu biết về hợp tác quốc tế trong GD của đội ngũ TBM cơ sở GDĐH đào tạo GV chúng tôi đưa ra hai tiêu chí để đánh giá (Bảng 3.29). Kết quả trong bảng thể hiện số người được hỏi chưa đánh giá cao mức độ hiểu biết về hợp tác quốc tế trong GD, nhất là đối với tiêu chí *Hiểu biết các xu hướng phát triển của GD trên thế giới nhằm định hướng phát triển ĐT và BD GV tiếp cận GD tiên tiến* với chỉ có 26,70% số người được hỏi đánh giá tốt. Tỷ lệ đánh giá chưa đạt yêu cầu cao với hơn 30%. Tiêu chí còn lại cũng chỉ được đánh giá tốt dưới 50% và tỷ lệ đánh giá chưa đạt cũng xấp xỉ 19%.

Bảng 2.29. Tổng hợp số liệu khảo sát năng lực hiểu biết về hợp tác quốc tế trong giáo dục

TT	Kết quả KS Tiêu chuẩn/Tiêu chí	Số lượng/ Tỷ lệ %				Tổng	Điểm TB
		Tốt (SL/Tỷ lệ %)	Khá (SL/Tỷ lệ %)	T.B (SL/Tỷ lệ %)	Chưa đáp ứng (SL/Tỷ lệ %)	Số lượng/ Tỷ lệ %	
1	Hiểu biết về hợp tác quốc tế trong GD						
a	Hiểu biết các xu hướng phát triển của GD trên thế giới nhằm định hướng phát triển ĐT và BD GV tiếp cận GD tiên tiến	68	92	51	18	229	2.92
		29,70	40,17	22,27	7,86	100	
b	Nắm vững, tổ chức triển khai các chủ trương, chính sách của Đảng, Nhà nước về xây dựng chiến lược hội nhập quốc tế, nâng cao chất lượng GD Việt Nam	112	76	37	4	229	3.29
		48,91	33,19	16,16	1,75	100	

Như vậy, có thể thấy đội ngũ TBM cơ sở GDĐH đào tạo GV chưa được đánh giá cao về tiêu chí này. Các nhà trường cần quan tâm hơn đến công tác BD cũng như tạo điều kiện cho đội ngũ nắm bắt được các xu thế của thế giới về ĐT GV; về chiến lược, chính sách của nhà nước trong ĐT GV và hội nhập quốc tế về GD ĐT của đất nước.

2.3.6.3. Xây dựng, phát triển các mối quan hệ hợp tác quốc tế về đào tạo, bồi dưỡng giáo viên và nghiên cứu khoa học

Năng lực xây dựng, phát triển các mối quan hệ hợp tác quốc tế về ĐT, BD GV và NCKH được khảo sát với 6 tiêu chí. Kết quả được mô tả ở Bảng 2.30 cho thấy, năng lực này của đội ngũ TBM cơ sở GDĐH đào tạo GV chưa được đánh giá chưa cao; trong 6 tiêu chí được khảo sát chỉ có tiêu chí *Tham mưu cho khoa, trường xây dựng chương trình ĐT ĐHSP tiên tiến trên cơ sở tiếp thu kinh nghiệm ĐT GV của thế giới* có tỷ lệ đánh giá ở mức độ tốt cao nhất là 41,48%. Các tiêu chí còn lại đều có tỷ lệ đánh giá tốt dưới 35% và hầu hết các tiêu chí có tổng tỷ lệ đánh giá khá, tốt trên dưới 60% (chỉ duy nhất một tiêu chí đạt hơn 70%).

Bảng 2.30. Tổng hợp số liệu khảo sát về năng lực xây dựng, phát triển các mối quan hệ hợp tác quốc tế về đào tạo, bồi dưỡng giáo viên và nghiên cứu khoa học

TT	Kết quả KS Tiêu chuẩn/Tiêu chí	Số lượng/ Tỷ lệ %				Tổng	Điểm TB
		Tốt (SL/Tỷ lệ %)	Khá (SL/Tỷ lệ %)	T.B (SL/Tỷ lệ %)	Chưa đáp ứng. (SL/Tỷ lệ %)	Số lượng/ Tỷ lệ %	
1	Xây dựng, phát triển các mối quan hệ hợp tác quốc tế về ĐT, BD GV và NCKH.						
a	Tham mưu cho khoa, trường xây dựng chương trình ĐT ĐHSP tiên tiến trên cơ sở tiếp thu kinh nghiệm ĐT GV của thế giới	95	67	62	5	229	3.10
		41,48	29,26	27,08	2,18	100	
b	Tham mưu cho khoa, trường tổ chức các loại hình ĐT, BD GV, cán bộ QLGD đạt chuẩn quốc tế và khu vực	77	66	74	12	229	2.91
		33,62	28,83	32,31	5,24	100	
c	Tham mưu cho khoa, trường tổ chức liên kết ĐT, trao đổi giảng viên với các cơ sở ĐT GV có uy tín ở các nước tiên tiến	80	64	56	29	229	2.85
		34,94	27,95	24,45	12,66	100	
d	Xây dựng kế hoạch và triển khai mời giảng viên người nước ngoài tham gia giảng dạy	59	75	78	17	229	2.77
		25,76	32,75	34,06	7,43	100	
e	Tham mưu cho trường, khoa thu hút lưu học sinh học tập, nghiên cứu tại trường	61	85	47	36	229	2.75
		26,64	37,12	20,52	15,72	100	
f	Kỹ năng tìm kiếm cơ hội đàm phán, ký kết hợp tác với các cơ sở ĐT, BD GV của các nước trong khu vực và quốc tế	63	71	58	37	229	2.70
		27,51	31,00	25,33	16,16	100	

Tất cả các tiêu chí đều có ý kiến đánh giá ở mức chưa đáp ứng yêu cầu khá cao, thậm chí có hai tiêu chí tỷ lệ này cao hơn 15%.

Qua đó cho thấy, năng lực hợp tác quốc tế của đội ngũ TBM cơ sở GDĐH đào tạo GV là một trong những năng lực bị đánh giá thấp nhất. Đây là một phần lớn ảnh hưởng đến việc phát triển chất lượng ĐT, BD GV tiệm cận với các nước có nền GD phát triển.

Kết quả phỏng vấn sâu một số cán bộ QL, trường, khoa, phòng trong cơ sở GDĐH đào tạo GV cũng cho thấy, nhìn chung năng lực hợp tác quốc tế của đội ngũ TBM còn nhiều hạn chế. Một số lượng không nhỏ TBM cơ sở GDĐH đào tạo GV chưa có tư duy về phát triển GD toàn cầu; chưa có kỹ năng tham mưu cho khoa, trường tổ chức liên kết ĐT, trao đổi giảng viên, trao đổi học thuật với các cơ sở ĐT, BD GV có uy tín ở các nước tiên tiến.

Họ cũng bị đánh giá là yếu trong các kỹ năng về đàm phán, ký kết hợp tác với các tổ chức GD của các nước trong khu vực và quốc tế, trao đổi kinh nghiệm QL, trao đổi học thuật, NCKH; BD nâng cao năng lực cho đội ngũ giảng viên; cho SV giao lưu học tập, trao đổi kinh nghiệm ĐT.

2.3.7. Tổng hợp điểm trung bình các phẩm chất, năng lực đội ngũ trưởng bộ môn

Chúng tôi tiến hành tính điểm chi tiết các nội dung năng lực, phẩm chất bằng điểm số theo các mức như sau: loại tốt 4 điểm; loại khá 3 điểm; loại trung bình 2 điểm và loại chưa đạt 1 điểm. Chúng tôi sử dụng công thức tính điểm trung bình sau:

$$\overline{X} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i n_i$$

- với n là tổng số người được khảo sát
- x là tỉ lệ đánh giá tương ứng với điểm số
- điều kiện: $0 \leq x \leq 4$
- i là tham số

Sau khi tính toán từng nội dung năng lực, chúng tôi tổng hợp kết quả theo các tiêu chí về phẩm chất, năng lực vào bảng 2.31.

Bảng 2.31. Tổng hợp điểm trung bình các tiêu chí phẩm chất, năng lực

TT	PHẨM CHẤT NĂNG LỰC	Điểm TB	TB cộng	Xếp hạng
1	Phẩm chất chính trị, tư tưởng, đạo đức			
1.1	Chấp hành chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước	3.61	3.58	1
1.2	Yêu nghề, tận tụy với nghề dạy học	3.57		
1.3	Tinh thần trách nhiệm trong công tác, đoàn kết hợp tác với đồng nghiệp	3.60		
1.4	Ý thức tự học, tự BD	3.53		
2	Năng lực chuyên môn nghiệp vụ			
2.1	Hiểu biết chương trình DT ĐH, sau ĐH	3.33	3.20	2
2.2	Trình độ chuyên môn	3.22		
2.3	Nghệp vụ SP	3.26		
2.4	Tự học và sáng tạo	3.38		
2.5	Năng lực ngoại ngữ và ứng dụng công nghệ thông tin	2.75		
2.6	Kỹ năng NCKH	3.24		
3	Năng lực QL bộ môn			
3.1	Bồi dưỡng, phát triển đội ngũ giảng viên	3.14	3.19	3
3.2	Quản lý hoạt động dạy học	3.17		
3.3	Quản lý tài sản của bộ môn	3.02		
3.4	Phát triển môi trường GD	3.35		
3.5	Quản lý hành chính	3.34		
3.6	Quản lý công tác thi đua, khen thưởng	3.14		
3.7	Xây dựng hệ thống thông tin	3.05		
3.8	Kiểm tra đánh giá	3.30		
4	Năng lực LD bộ môn			
4.1	Phân tích và dự báo	3.02	3.14	4
4.2	Tầm nhìn chiến lược	3.11		
4.3	Thiết kế và định hướng triển khai	3.17		
4.4	Quyết đoán, có bản lĩnh đổi mới	2.97		
4.5	Lập kế hoạch hoạt động	3.43		
5	Năng lực hoạt động xã hội			
5.1	Hoạt động xã hội	3.10	3.08	5
5.2	Xây dựng, phát triển các mối quan hệ và hỗ trợ cộng đồng	3.05		
6	Năng lực hợp tác quốc tế			
6.1	Hiểu biết về hợp tác quốc tế trong DT, BD giáo viên	3.10	2.98	6
6.2	Xây dựng, phát triển các mối quan hệ hợp tác quốc tế về DT, BD GV và NCKH	2.85		

Nhìn vào bảng 2.31, có thể thấy rằng thứ bậc các tiêu chí về phẩm chất, năng lực của đội ngũ TBM phản ánh một số vấn đề như sau:

- Phẩm chất chính trị, tư tưởng đạo đức được đánh giá khá cao xếp thứ nhất với điểm trung bình là 3.58/4.00. Đây là một ưu điểm nổi trội của đội ngũ, cần nuôi dưỡng và phát triển hơn nữa bởi vì vẫn còn một số ít TBM chưa được đánh giá tốt.

- Về năng lực CM,NV, tiêu chí này được xếp thứ hai với 3.20/4.00 điểm. Đây cũng là một trong những tiêu chí được đánh giá khá cao, được xem như ưu điểm của đội ngũ TBM. Tuy nhiên, trong tiêu chí này có năng lực ngoại ngữ, tin học được đánh giá rất yếu với 2.75 điểm, yếu nhất trong tất cả các năng lực, phẩm chất. Đây là một hạn chế có ảnh hưởng lớn đến các năng lực khác như nâng cao chất lượng giảng dạy, NCKH, hợp tác quốc tế,... cần nhanh chóng khắc phục.

- Xếp thứ ba là năng lực QL bộ môn với 3.19/4.00 điểm, đây là năng lực được đánh giá tương đối đồng đều ở các tiêu chí. Tuy nhiên cũng còn một vài năng lực chưa được đánh giá cao như: QL tài sản bộ môn, xây dựng hệ thống thông tin với chỉ 3.05 và 3.02 điểm. Nhìn chung năng lực QL bộ môn của đội ngũ tương đối đáp ứng yêu cầu QL bộ môn nhưng vẫn còn một số hạn chế cần khắc phục.

- Năng lực LD bộ môn được xếp thứ tư với 3.14/4.00 điểm. Ở tiêu chí này, năng lực Quyết đoán và có bản lĩnh đổi mới của đội ngũ TBM bị đánh giá khá thấp với 2.97/4.00 điểm. Ngoài ra năng lực phân tích dự báo và tầm nhìn chiến lược cũng chưa được đánh giá cao.

- Xếp hai hạng cuối cùng là các năng lực hoạt động xã hội (3.08 điểm, hạng 5) và năng lực hợp tác quốc tế (2.98 điểm, hạng 6). Hai năng lực này chưa được đánh giá cao ở hầu hết các tiêu chí (chỉ từ 3.10 điểm trở xuống), trong đó có tiêu chí xây dựng, phát triển các mối quan hệ hợp tác quốc tế về ĐT, BD GV và NCKH bị đánh giá thấp nhất với 2.85 điểm.

2.4. Thực trạng phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên

Về thực trạng hoạt động phát triển đội ngũ TBM được khảo sát trên 14 tiêu chí, với 4 mức đánh giá: đã thực hiện rất có hiệu quả (1), đã thực hiện có hiệu quả (2), đã thực hiện nhưng chưa có hiệu quả (3) và chưa thực hiện (4).

Tiến hành thống kê, phân tích số liệu đánh giá trên hai phương diện: tổng hợp số lượng và tính tỷ lệ %; đánh giá ở các mức độ thực hiện và tính điểm trung bình để

xếp hạng các tiêu chí, cụ thể mức điểm như sau: đã thực hiện rất có hiệu quả (1) = 3 điểm, đã thực hiện có hiệu quả (2) = 2 điểm, đã thực hiện nhưng chưa có hiệu quả (3) = 1 điểm và chưa thực hiện (4) = 0 điểm.

Trên cơ sở phân tích số liệu thu được kết hợp phỏng vấn sâu một số cán bộ QL trường, khoa, phòng ở một số cơ sở GDĐH đào tạo GV gồm: ĐH Sài Gòn, ĐHSPTPHCM, ĐH Đồng Tháp, chúng tôi tổng hợp và trình bày phần đánh giá theo các tiêu chí hoạt động cụ thể bao gồm: thực trạng vấn đề nhận thức về phát triển đội ngũ, công tác quy hoạch, hoạt động bổ nhiệm, hoạt động ĐT và BD, công tác đánh giá và kỷ luật, các chính sách nhằm tạo động lực đối với đội ngũ TBM cơ sở GDĐH đào tạo GV.

2.4.1. Thực trạng hoạt động tăng cường nhận thức của cán bộ quản lý và giảng viên về phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên

Kết quả khảo sát ở Bảng 2.32 kết hợp với phỏng vấn sâu một số cán bộ QL, trường, khoa, phòng trong cơ sở GDĐH đào tạo GV cho thấy, các trường chưa thực sự quan tâm đúng mức đến việc nâng cao nhận thức của cán bộ QL và giảng viên về công tác phát triển đội ngũ TBM. Chỉ có 22,27% ý kiến đánh giá là đã thực hiện rất hiệu quả và 35,37% cho rằng thực hiện có hiệu quả đối với công tác này, 36,24% ý kiến đánh giá là đã thực hiện công tác này chưa có hiệu quả và còn có 6,12% ý kiến đánh giá là các trường chưa quan tâm đến công tác này. Kết quả điểm trung bình xếp theo thứ bậc của tiêu chí này là thứ 5 với 1,74 điểm.

Bảng 2.32. Thực trạng hoạt động tăng cường nhận thức của cán bộ quản lý và giảng viên về phát triển đội ngũ trưởng bộ môn

TT	Hoạt động phát triển đội ngũ đội ngũ TBM	Kết quả	Mức độ thực hiện				Tổng	Điểm TB	Thứ hạng
			Đã thực hiện rất có hiệu quả	Đã thực hiện có hiệu quả	Đã thực hiện nhưng chưa có hiệu quả	Chưa thực hiện			
1	Tăng cường nhận thức của cán bộ QL và giảng viên về phát triển đội ngũ TBM	Số lượng	51	81	83	14	229	1.74	5
		Tỷ lệ %	22.27	35.37	36.24	6.12	100		

Qua trao đổi, phỏng vấn, chúng tôi nhận thấy, một bộ phận khá lớn cán bộ QL trường, khoa, phòng chưa nhận thức đầy đủ, sâu sắc về vị trí, vai trò quan trọng có tính quyết định đến chất lượng ĐT, BD và hiệu lực, hiệu quả QL của đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV. Chính điều này góp phần làm ảnh hưởng lớn đến chất lượng ĐT, BD GV hiện nay và ảnh hưởng đến sự thành công của công cuộc đổi mới căn bản, toàn diện GD của đất nước.

2.4.2. Thực trạng công tác quy hoạch, phát triển đội ngũ trường bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên

Công tác quy hoạch đội ngũ là một trong những hoạt động quan trọng của nhà QL. Nó có tác dụng làm cho cơ quan QL hoặc nhà QL biết được về số lượng, chất lượng, cơ cấu tuổi, cơ cấu giới tính, cơ cấu chuyên môn, trình độ... của mỗi vị trí QL và cả đội ngũ cán bộ QL; đồng thời xây dựng được kế hoạch phát triển đội ngũ; nhằm tìm ra các giải pháp nâng cao chất lượng cho từng cán bộ QL và cả đội ngũ để họ có được khả năng hoàn thành tốt nhiệm vụ trong từng thời kỳ, giai đoạn phát triển của tổ chức.

Ý thức được tầm quan trọng của công tác quy hoạch cán bộ đối với việc nâng cao chất lượng đội ngũ, những năm vừa qua, trong cơ sở GDĐH đào tạo GV đều đã triển khai việc quy hoạch phát triển đội ngũ TBM. Tuy nhiên, trên thực tế, công tác này chưa thực sự phát huy hiệu quả vì việc quy hoạch mới chỉ gắn với dự báo nhu cầu cán bộ là chủ yếu, chưa mang tính chiến lược lâu dài toàn diện, chưa gắn với việc ĐT, BD và bố trí, sử dụng cán bộ.

Việc quy hoạch được tiến hành chủ yếu theo quy định, mang tính hình thức nên không có sự chủ động, chưa xuất phát từ nhu cầu thực tiễn của từng bộ môn và từng cơ sở GDĐH đào tạo GV. Thậm chí, việc quy hoạch cán bộ ở một số đơn vị còn chịu sự chi phối bởi tình cảm cá nhân, cục bộ địa phương...

Bảng 2.33. Thực trạng công tác quy hoạch, phát triển đội ngũ trưởng bộ môn

TT	Hoạt động phát triển đội ngũ đội ngũ TBM	Kết quả	Mức độ thực hiện				Tổng	Điểm TB	Thứ hạng
			Đã thực hiện rất có hiệu quả	Đã thực hiện có hiệu quả	Đã thực hiện nhưng chưa có hiệu quả	Chưa thực hiện			
1	Xây dựng tiêu chuẩn TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV	Số lượng	43	61	97	28	229	1.52	9
		Tỷ lệ %	18.78	26.64	42.36	12.23	100		
2	Quy hoạch phát triển TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV	Số lượng	45	46	134	4	229	1.58	8
		Tỷ lệ %	19.65	20.09	58.52	1.75	100		

Kết quả khảo sát ở bảng 2.33 cho thấy, chỉ có 19,65% ý kiến cho rằng công tác quy hoạch rất có hiệu quả và 20,09% cho rằng có hiệu quả đạt tổng 39,74%. Tuy nhiên có đến 58,52% ý kiến cho là trong cơ sở GDĐH đào tạo GV đã thực hiện công tác này nhưng chưa có hiệu quả và còn có 1,75% ý kiến cho là các trường chưa quan tâm đến công tác quy hoạch TBM. Kết quả đánh giá theo thứ bậc của tiêu chí này là xếp thứ 8 với 1,58 điểm.

Về tiêu chí xây dựng tiêu chuẩn người TBM hiện nay trong cơ sở GDĐH đào tạo GV mới chỉ dừng lại ở vận dụng các tiêu chuẩn nặng về định tính được ban hành trong Điều lệ trường ĐH của Bộ GD&ĐT mà chưa chú ý đến xây dựng bộ tiêu chuẩn có tính định lượng cao cho đội ngũ TBM. Chính vì vậy công tác quy hoạch gặp nhiều khó khăn vì sẽ nặng về cảm tính chứ chưa được định lượng cụ thể. Cụ thể kết quả khảo sát chỉ có 18,78% số người được hỏi cho là công tác xây dựng tiêu chuẩn người TBM rất có hiệu quả, có 26,64% số người được hỏi cho là có hiệu quả. Tuy nhiên có tới 42,36% ý kiến cho là các trường ĐH thực hiện chưa tốt và có 12,23% ý kiến cho là các trường chưa quan tâm thực hiện công tác này. Tiêu chí này xếp thứ 9 với 1,52 điểm.

Qua phỏng vấn sâu các cán bộ QL trường, khoa, phòng chúng tôi nhận được nhiều ý kiến đánh giá việc quy hoạch chưa thực sự hiệu quả. Công tác quy hoạch chưa sâu sát với thực tiễn của bộ môn, về con người cũng chưa thực sự đáp ứng với công việc. Các tiêu chuẩn, tiêu chí để làm căn cứ lựa chọn con người còn nặng về

cảm tính. Điều đó còn xuất hiện sự nể nang, tình cảm, cục bộ, phe nhóm lợi ích,... Chính điều này đã làm cho công tác quy hoạch đội ngũ TBM chưa đáp ứng yêu cầu. Kết hợp với kết quả khảo sát, có thể kết luận, hạn chế trong công tác quy hoạch là một trong số những nguyên nhân dẫn đến tình trạng đội ngũ TBM tuy đủ về số lượng nhưng chất lượng và hiệu quả công tác chưa cao.

2.4.3. Thực trạng hoạt động bổ nhiệm, miễn nhiệm và sử dụng trưởng bộ môn

Tuyển chọn, bổ nhiệm, miễn nhiệm và sử dụng đội ngũ TBM chính xác, khách quan, phù hợp với năng lực, sở trường của từng TBM sẽ góp phần nâng cao hiệu lực, hiệu quả QL bộ môn. Đội ngũ này sẽ tham mưu tích cực và có hiệu quả cho các cấp ủy Đảng, Ban Giám hiệu nhà trường, Ban chủ nhiệm khoa trong việc phát triển chất lượng ĐT, BD GV phù hợp yêu cầu đổi mới GD.

Kết quả khảo sát ở bảng 2.34 cho thấy, chỉ có 20,09% ý kiến cho là các trường thực hiện rất hiệu quả và 32,75% cho là có hiệu quả đối với công tác bổ nhiệm TBM, 43,23% ý kiến cho là đã thực hiện công tác này nhưng hiệu quả chưa cao và còn có 3,93% ý kiến cho là các trường chưa quan tâm đúng mức đến việc bổ nhiệm TBM. Điểm trung bình của tiêu chí này là 1,69 xếp thứ bảy.

Việc miễn nhiệm TBM còn nhiều hạn chế, chỉ có 14,85% ý kiến cho là trong cơ sở GDĐH đào tạo GV thực hiện có kết quả rất tốt và 32,31% ý kiến cho là đã thực hiện tốt công tác này. Có 29,69% cho rằng đã thực hiện nhưng chưa có hiệu quả và còn một tỷ lệ lớn là 23,14% cho rằng trong cơ sở GDĐH đào tạo GV chưa quan tâm đến việc miễn nhiệm cán bộ. Tiêu chí này đạt điểm trung bình là 1,39 điểm, xếp thứ 11.

Việc sử dụng hợp lý đội ngũ TBM đã được các trường quan tâm, tuy nhiên số ý kiến cho là trong cơ sở GDĐH đào tạo GV sử dụng hợp lý, đúng người, đúng việc cũng chỉ chiếm 59,39% trong đó số ý kiến cho là rất hiệu quả chiếm 21,40% và có hiệu quả 37,99%. Vẫn còn có đến 34,06% ý kiến cho là các trường đã thực hiện công tác này nhưng hiệu quả chưa cao và 6,17% ý kiến cho là các trường chưa quan tâm đúng mức đến việc sử dụng TBM. Tiêu chí này theo thứ bậc xếp thứ 5.

Bảng 2.34. Thực trạng hoạt động bổ nhiệm, miễn nhiệm và sử dụng trưởng bộ môn

TT	Hoạt động phát triển đội ngũ đội ngũ TBM	Kết quả	Mức độ thực hiện				Tổng	Điểm TB	Thứ hạng
			Đã thực hiện rất có hiệu quả	Đã thực hiện có hiệu quả	Đã thực hiện nhưng chưa có hiệu quả	Chưa thực hiện			
1	Bổ nhiệm TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV	Số lượng	46	75	99	9	229	1.69	7
		Tỷ lệ %	20.09	32.75	43.23	3.93	100		
2	Miễn nhiệm TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV	Số lượng	34	74	68	53	229	1.39	11
		Tỷ lệ %	14.85	32.31	29.69	23.14	100		
3	Sử dụng TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV	Số lượng	49	87	78	15	229	1.74	5
		Tỷ lệ %	21.40	37.99	34.06	6.55	100		

Và qua phỏng vấn sâu một số cán bộ QL, trường, khoa, phòng trong cơ sở GDĐH đào tạo GV chúng tôi nhận được nhiều ý kiến đánh giá tương đồng với kết quả khảo sát. Nhiều ý kiến cho rằng công tác bổ nhiệm TBM chưa thực sự được quan tâm đúng mức, vấn đề này ảnh hưởng đến chất lượng đội ngũ TBM. Tương tự công tác miễn nhiệm TBM cũng không thực sự có hiệu quả vì còn cảm tính và nể nang. Chính điều này đã tạo ra sức ỳ, trì trệ, bảo thủ, tư duy thiếu cởi mở với sự đổi mới trong đội ngũ TBM, ảnh hưởng lớn đến việc thực hiện thành công sự nghiệp đổi mới GD.

2.4.4. Thực trạng hoạt động đào tạo, bồi dưỡng trưởng bộ môn

Công cuộc đổi mới căn bản, toàn diện GD của toàn Đảng, toàn dân và sự nghiệp CNH, HĐH đất nước đòi hỏi phải đổi mới cách tổ chức, QL, đổi mới tư duy, phát triển và khai thác hiệu quả tiềm năng trí tuệ của đội ngũ cán bộ. Yêu cầu này được đặt ra như một vấn đề then chốt. Đó cũng chính là đòi hỏi đối với công tác ĐT, bồi dưỡng cán bộ. Công tác ĐT, BD đội ngũ TBM nhằm hoàn thiện và nâng cao các chuẩn về trình độ lý luận chính trị; lý luận và thực tiễn QL; trình độ nghiệp vụ chuyên môn, NCKH cho từng TBM và cả đội ngũ TBM.

Bảng 2.35. Thực trạng hoạt động đào tạo, bồi dưỡng trưởng bộ môn

TT	Hoạt động phát triển đội ngũ đội ngũ TBM	Kết quả	Mức độ thực hiện				Tổng	Điểm TB	Thứ hạng
			Đã thực hiện rất có hiệu quả	Đã thực hiện có hiệu quả	Đã thực hiện nhưng chưa có hiệu quả	Chưa thực hiện			
1	ĐT nâng cao trình độ cho đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV	Số lượng	62	89	47	31	229	1.79	3
		Tỷ lệ %	27.07	38.86	20.52	13.54	100		
2	BD nghiệp vụ QL, lý luận chính trị cho đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV	Số lượng	77	98	46	8	229	2.07	1
		Tỷ lệ %	33.62	42.79	20.09	3.49	100		
3	Tự BD của TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV	Số lượng	58	78	60	33	229	1.70	6
		Tỷ lệ %	25.33	34.06	26.20	14.41	100		

Số liệu khảo sát ở bảng 2.35 và phỏng vấn sâu một số cán bộ QL, trưởng, khoa, phòng của trường ĐH cho thấy, công tác ĐT, BD đội ngũ TBM đã được trong cơ sở GDĐH đào tạo GV quan tâm và thực hiện có hiệu quả.

Về công tác ĐT nâng cao trình độ chuyên môn, trình độ QL, năng lực LĐ cho đội ngũ TBM được đánh giá khá hiệu quả với 27,07% ý kiến đánh giá rất hiệu quả và 38,86% đánh giá có hiệu quả. Tuy nhiên vẫn còn nhiều trường thực hiện chưa có hiệu quả, chiếm 20,52 % và còn có 13,54% ý kiến cho là các trường chưa thực sự quan tâm đến công tác này. Tiêu chí này có điểm trung bình là 1,79 xếp thứ 3.

Tương tự kết quả khảo sát công tác BD nghiệp vụ QL, lý luận chính trị, trình độ ngoại ngữ, tin học... cho đội ngũ TBM cũng như vậy. Trong cơ sở GDĐH đào tạo GV được đánh giá cao nhất ở tiêu chí này với 33.62% số ý kiến cho rằng rất hiệu quả và 42,79% cho rằng có hiệu quả. Tuy vậy, vẫn còn một số trường thực hiện chưa hiệu quả với 20,09% ý kiến và 3,49% ý kiến cho rằng trong cơ sở GDĐH đào tạo GV chưa quan tâm đến công tác này. Tiêu chí này có điểm trung bình 2,07 điểm, xếp thứ nhất.

Ngoài ra, hiệu quả của việc tự học, tự BD của đội ngũ TBM cũng bị đánh giá chưa đạt hiệu quả. Tỷ lệ số người cho rằng đạt hiệu quả rất cao 25,33% và đạt hiệu quả là 34,06%. Tuy nhiên, số người cho rằng chưa có hiệu quả trong hoạt động tự học, tự BD là 26,20. Và còn có 14,41%, một tỷ lệ khá cao, TBM chưa quan tâm đến việc tự học, tự bồi dưỡng để nâng cao năng lực cho bản thân. Kết quả đánh giá theo thứ bậc của tiêu chí này là xếp thứ 6 với số điểm là 1,70 điểm.

Như vậy, qua khảo sát hoạt động ĐT, BD CM, NV tuy đã có sự quan tâm của trong cơ sở GDDH đào tạo GV nhưng vẫn còn một số hạn chế và kém hiệu quả. Đây cũng là một trong những nguyên nhân làm ảnh hưởng đến việc thực hiện thành công sự nghiệp đổi mới GD hiện nay.

2.4.5. Thực trạng công tác đánh giá, kỷ luật trưởng bộ môn

Từ kết quả khảo sát ở bảng 2.36, kết hợp phỏng vấn sâu một số cán bộ QL trường, khoa, phòng trong cơ sở GDDH đào tạo GV cho thấy, công tác đánh giá, kỷ luật TBM thực sự chưa có hiệu quả, cụ thể:

Đối với tiêu chí tổ chức đánh giá TBM, cũng 18,78% số người cho là các â ĐHSP đã thực hiện có hiệu quả rất tốt, 23,58% cho là có hiệu quả. Số người cho là thực hiện chưa có hiệu quả là 39,74% và có đến 17,90% ý kiến cho rằng các trường chưa quan tâm sâu sắc đến công tác này. Kết quả đánh giá theo thứ bậc của tiêu chí này là xếp thứ 10 với 1,43 điểm.

Về tiêu chí kỷ luật đối với TBM, kết quả khảo sát cũng đánh giá rất thấp tính hiệu quả trong công tác này ở trong cơ sở GDDH đào tạo GV. Chỉ có 14,85% số người được hỏi cho là các trường thực hiện rất có hiệu quả và 28,38% cho rằng thực hiện có hiệu quả. Có đến 31,44% số người được hỏi đánh giá là công tác này chưa thực sự có hiệu quả và đặc biệt là có 25,33% cho rằng các trường chưa hề quan tâm thực hiện công tác này. Tiêu chí này có điểm trung bình 1,33 điểm, xếp thứ 12.

Bảng 2.36. Thực trạng công tác đánh giá, kỷ luật trưởng bộ môn

TT	Hoạt động phát triển đội ngũ đội ngũ TBM	Kết quả	Mức độ thực hiện				Tổng	Điểm TB	Thứ hạng
			Đã thực hiện rất có hiệu quả	Đã thực hiện có hiệu quả	Đã thực hiện nhưng chưa có hiệu quả	Chưa thực hiện			
1	Tổ chức đánh giá TBM trong cơ sở GDDH đào tạo GV	Số lượng	43	54	91	41	229	1.43	10
		Tỷ lệ %	18.78	23.58	39.74	17.90	100		
2	Kỷ luật đối với TBM trong cơ sở GDDH đào tạo GV	Số lượng	34	65	72	58	229	1.33	12
		Tỷ lệ %	14.85	28.38	31.44	25.33	100		

Phòng vấn sâu một số cán bộ QL trường, khoa, phòng trong cơ sở GDDH đào tạo GV cũng cho kết quả khá tương đồng. Họ cho rằng, việc đánh giá TBM còn chung chung, chưa có bộ tiêu chí đánh giá cụ thể, rõ ràng, phương pháp đánh giá chưa phù hợp, còn nặng về cảm tính, thiếu cơ sở khoa học; việc đánh giá chưa gắn với ĐT, BD và sử dụng cán bộ.

Công tác thanh tra, kiểm tra và xử lý chưa kịp thời và có nơi, có lúc chưa nghiêm túc. Việc đánh giá TBM chưa thường xuyên và còn lúng túng, cảm tính, chưa đảm bảo tính khoa học. Công tác GD chính trị, tư tưởng, đạo đức cho đội ngũ TBM chưa được chú ý đúng mức, thiếu thường xuyên, còn chú trọng hình thức và ít hiệu quả. Vì vậy, việc đánh giá chưa tạo được động lực rèn luyện, phấn đấu cho đội ngũ TBM.

2.4.6. Thực trạng các chính sách khuyến khích, đãi ngộ, xây dựng môi trường và tạo động lực làm việc cho đội ngũ trưởng hộ môn

Chế độ, chính sách đối với TBM là một nhân tố có ý nghĩa quyết định trực tiếp đến chất lượng cán bộ. Chế độ, chính sách đảm bảo, hợp lý có tác dụng là động lực thúc đẩy tính tích cực, tài năng, sáng tạo, nhiệt tình, trách nhiệm của đội ngũ cán bộ. Động lực ấy được tạo nên bởi sự kết hợp hài hoà giữa lợi ích vật chất và tinh thần, phù hợp với bản chất nhân văn của chế độ và điều kiện phát triển chung của xã hội, đem lại sự công bằng và bình đẳng hơn; thể hiện rõ sự quan tâm, của Đảng, Nhà nước, xã hội..., đối với cán bộ.

Vì vậy, việc phát triển đội ngũ TBM phải gắn liền với việc thực hiện các chế độ, chính sách hợp lý nhằm thực hiện mục tiêu: Khuyến khích vật chất đi đôi với xây dựng lý tưởng, hoài bão cách mạng, động viên tinh thần phù hợp với trình độ phát triển kinh tế của địa phương, đất nước và đảm bảo công bằng xã hội, khuyến khích những người làm việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả, phát huy tài năng của đội ngũ TBM.

Bảng 2.37. Thực trạng chính sách khuyến khích, đãi ngộ, xây dựng môi trường và tạo động lực làm việc cho đội ngũ trưởng bộ môn

TT	Hoạt động phát triển đội ngũ đội ngũ TBM	Kết quả	Mức độ thực hiện				Tổng	Điểm TB	Thứ hạng
			Đã thực hiện rất có hiệu quả	Đã thực hiện có hiệu quả	Đã thực hiện nhưng chưa có hiệu quả	Chưa thực hiện			
1	Chế độ chính sách đối với TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV	Số lượng	54	82	76	17	229	1.76	4
		Tỷ lệ %	23.58	35.81	33.19	7.42	100		
2	Tạo động lực và xây dựng môi trường làm việc thuận lợi cho đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV	Số lượng	52	88	84	5	229	1.82	2
		Tỷ lệ %	22.71	38.43	36.68	2.18	100		
3	Tổ chức cho TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV tham quan, học tập kinh nghiệm ở nước ngoài	Số lượng	23	56	67	83	229	1.08	13
		Tỷ lệ %	10.04	24.45	29.26	36.24	100		

Số liệu khảo sát ở bảng 2.37 cho thấy việc thực hiện các chế độ chính sách đối với đội ngũ TBM đã được cơ sở GDĐH đào tạo GV quan tâm với 23,58% số người được hỏi đánh giá rất hiệu quả, 35,81% ý kiến đánh giá có hiệu quả. Tuy nhiên, vẫn còn 33,19% ý kiến đánh giá cho rằng các trường đã quan tâm thực hiện chế độ chính sách đối với TBM nhưng hiệu quả chưa cao. Đặc biệt, vẫn còn 7,42% ý kiến đánh giá là các trường chưa quan tâm đến chế độ chính sách đối với TBM. Tiêu chí này có điểm trung bình là 1,76 xếp thứ 4.

Về vấn đề tạo động lực và xây dựng môi trường làm việc thuận lợi cho đội ngũ TBM, có 22,71% ý kiến cho là đã thực hiện rất có hiệu quả và 38,43% có hiệu quả. Tuy nhiên, vẫn còn 36,68% ý kiến cho là chưa có hiệu quả và còn có 2,18% ý kiến cho rằng các trường chưa quan tâm đến việc tạo động lực và xây dựng môi trường làm việc thuận lợi cho đội ngũ TBM. Điểm trung bình của tiêu chí này là 1,83 xếp thứ 2.

Về việc tổ chức cho TBM tham quan, học tập kinh nghiệm QL ở nước ngoài, chỉ có 43,16% ý kiến cho là các trường đã quan tâm và thực hiện có hiệu quả; đặc biệt, vẫn còn 22,25% ý kiến đánh giá là các trường chưa quan tâm và chưa triển khai hoạt động này nhằm nâng cao năng lực cho đội ngũ TBM. Kết quả đánh giá theo thứ bậc của tiêu chí này là xếp cuối cùng (13) với 1,08 điểm.

Qua phỏng vấn sâu một số cán bộ QL, trường, khoa, phòng trong cơ sở GDĐH đào tạo GV cho thấy, chế độ chính sách cho TBM còn nhiều bất cập, chưa đóng vai trò động viên, thu hút được sức lực trí tuệ của đội ngũ này. Đời sống của một bộ phận đội ngũ TBM còn nhiều khó khăn. Lương và thu nhập của TBM chưa thực sự làm họ chuyên tâm với công việc, còn phải làm thêm để tăng thu nhập, ít có điều kiện để dành thời gian tự học, NCKH, lý luận QL hiện đại, chưa chuyên tâm tập trung đúng mức cho công việc QL bộ môn. Hầu như chưa có cơ sở GDĐH đào tạo GV nào xây dựng và ban hành được cơ chế, chính sách đặc thù đúng mức cho TBM để tạo điều kiện và động lực làm việc, cống hiến của đội ngũ này.

Chính điều này đã làm ảnh hưởng lớn đến lý tưởng, hoài bão cách mạng, tinh thần làm việc, năng suất, chất lượng, hiệu quả công việc và tài năng của đội ngũ TBM, ảnh hưởng lớn đến chất lượng ĐT, BD GV.

2.5. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên

Về các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động phát triển đội ngũ TBM cơ sở GDĐH đào tạo GV được khảo sát trên 12 tiêu chí, với 4 mức độ: (1) ảnh hưởng lớn; (2) ảnh hưởng; (3) ít ảnh hưởng và (4) không ảnh hưởng. Kết quả được thống kê trên 2 mặt: số lượng/tỷ lệ % và tính điểm như sau: mức (1) = 3 điểm; mức (2) = 2 điểm; mức (3) = 1 điểm và mức (4) = 0 điểm, sau đó tổng hợp, tính điểm trung bình và xếp thứ hạng. Kết quả khảo sát được mô tả ở Bảng 2.31.

Bảng 2.38. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở GDĐH đào tạo GV

TT	Yếu tố ảnh hưởng	Kết quả	Mức độ ảnh hưởng				Tổng	Điểm TB	Thứ hạng
			Ảnh hưởng lớn	Ảnh hưởng	Ít ảnh hưởng	Không ảnh hưởng			
1	Chủ trương, chính sách của Đảng, nhà nước về phát triển đội ngũ TBM cơ sở GDĐH đào tạo GV	Số lượng	145	82	2	0	229	2,62	3
		Tỷ lệ %	63,32	35,81	0,87	0,00	100		
2	Xu thế toàn cầu hóa và yêu cầu phát triển nền kinh tế tri thức	Số lượng	128	91	9	1	229	2,51	6
		Tỷ lệ %	55,90	39,74	3,93	0,44	100		
3	Bùng nổ về tri thức, khoa học kỹ thuật, công nghệ thông tin	Số lượng	132	76	19	2	229	2,48	7
		Tỷ lệ %	57,64	33,19	8,30	0,87	100		
4	Yêu cầu nâng cao chất lượng ĐT, BD GV và GV liên môn	Số lượng	142	71	16	0	229	2,55	5
		Tỷ lệ %	62,01	31,00	6,99	0,00	100		
5	Yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện GD	Số lượng	145	67	17	0	229	2,56	4
		Tỷ lệ %	63,32	29,26	7,42	0,00	100		
6	Yêu cầu về phát triển và đổi mới chương trình GD - ĐT, đổi mới SGK hiện nay	Số lượng	139	78	12	0	229	2,55	5
		Tỷ lệ %	60,70	34,06	5,24	0,00	100		
7	Phân cấp về QLGD, ĐT hiện nay	Số lượng	152	71	6	0	229	2,64	2
		Tỷ lệ %	66,38	31,00	2,62	0,00	100		
8	Nội dung, hình thức ĐT, BD TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV	Số lượng	148	75	6	0	229	2,62	3
		Tỷ lệ %	64,63	32,75	2,62	0,00	100		
9	Chế độ chính sách đối với TBM cơ sở GDĐH đào tạo GV	Số lượng	179	42	8	0	229	2,75	1
		Tỷ lệ %	78,17	18,34	3,49	0,00	100		
10	Nhu cầu khẳng định bản thân	Số lượng	98	106	25	0	229	2,32	8
		Tỷ lệ %	42,79	46,29	10,92	0,00	100		
11	Môi trường làm việc trong đơn vị	Số lượng	132	92	4	1	229	2,55	5
		Tỷ lệ %	57,64	40,17	1,75	0,44	100		
12	Yếu tố văn hóa, phong tục tập quán của địa phương	Số lượng	61	132	25	11	229	2,06	9
		Tỷ lệ %	26,64	57,64	10,92	4,80	100		

Kết quả khảo sát ở bảng 2.38 cho thấy, tất cả các yếu tố được khảo sát đều được đánh giá là có ảnh hưởng với tỷ lệ khá cao. Trong đó các yếu tố: *chế độ chính sách đối với TBM* (xếp thứ 1), *phân cấp QLGD* (xếp thứ 2), *chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước về phát triển đội ngũ TBM* và *nội dung, hình thức ĐT, BD* (xếp thứ 3). Ba tiêu chí này được đánh giá là có tầm ảnh hưởng lớn đến hoạt động phát triển đội ngũ TBM cơ sở GDĐH đào tạo GV. Các tiêu chí khác cũng có tầm ảnh hưởng khá lớn, duy nhất chỉ có yếu tố *văn hóa, phong tục tập quán của địa phương* được đánh giá là ảnh hưởng ít nhất.

Sau khi tiến hành phân tích tổng hợp số liệu chúng tôi đánh giá hoạt động phát triển đội ngũ TBM cơ sở GDĐH đào tạo GV còn có nhiều bất cập, hạn chế và chịu sự ảnh hưởng của nhiều yếu tố. Các tiêu chí về thực trạng và các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động phát triển đội ngũ TBM cơ sở GDĐH đào tạo GV có mối liên quan với nhau.

2.6. Đánh giá chung về thực trạng phát triển đội ngũ trường bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên

Từ kết quả khảo sát thực trạng ở trên, có thể thấy được những điểm mạnh, điểm hạn chế và nguyên nhân của nó. Việc đánh giá kết quả giúp NCS sử dụng làm cơ sở cho đề xuất những giải pháp phù hợp góp phần đẩy mạnh công tác phát triển đội ngũ TBM cơ sở GDĐH đào tạo GV đạt hiệu quả hơn nữa.

2.6.1. Ưu điểm

- Đa số TBM có ý thức rèn luyện, nâng cao phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống, có tinh thần phục vụ, đã có ý thức tự học nhằm nâng cao phẩm chất của đội ngũ, góp phần phát triển nhà trường. Đội ngũ TBM đã tham mưu tích cực và có hiệu quả cho các cấp lãnh đạo trong trường về đổi mới chương trình đào tạo cũng như các vấn đề về chuyên môn sâu mà bộ môn đảm trách.

- Công tác phát triển đội ngũ TBM từng bước được chú trọng, các cơ sở GDĐH đào tạo GV đã có một số biện pháp cơ bản nhằm phát triển đội ngũ TBM và cũng đã đạt hiệu quả nhất định. Vì vậy, nhận thức về vị trí, vai trò của TBM trong nhà trường cũng như cần thiết phải phát triển đội ngũ này đã được nâng cao rõ rệt. Các TBM cũng đã tự nhận thức được quyền lợi và nghĩa vụ của mình trong việc thực hiện các nhiệm vụ quan trọng, đặc biệt đã tích cực hơn trong việc tham mưu cho các cấp lãnh đạo trong trường những đổi mới liên quan đến bộ môn.

- Đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV không ngừng được phát triển cả về số lượng và chất lượng. Phần lớn TBM có bản lĩnh chính trị vững vàng, phẩm chất đạo đức tốt, lối sống mẫu mực; hầu hết có trình độ chuyên môn và nghiệp vụ sư phạm cao, có kinh nghiệm trong công tác lãnh đạo, quản lý, tổ chức thực hiện nghiêm các chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước và của nhà trường về GD&ĐT; một số TBM đã có tư duy đổi mới, năng động, sáng tạo và tâm huyết với sự nghiệp GDĐH.

- Công tác tuyển chọn, bổ nhiệm TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV đã được quan tâm, thực hiện đúng quy trình, đảm bảo đáp ứng tương đối đầy đủ các yêu cầu về sứ mệnh ĐT, BD GV của trường/ khoa. Đây là điều kiện để làm cho chất lượng đội ngũ TBM khá đồng đều và đạt được những hiệu quả nhất định trong phát triển hệ thống cơ sở GDĐH đào tạo GV.

- Công tác ĐT, BD đội ngũ TBM cũng được các cơ sở GDĐH đào tạo GV quan tâm và triển khai khá đa dạng và phần nào đã có hiệu quả. Các TBM đã được khuyến khích tham gia nhiều hơn các khóa ĐT, BD nâng cao trình độ chuyên môn cả dài và ngắn hạn. Điều này giúp đội ngũ TBM ngày càng đảm bảo về chất lượng, đáp ứng yêu cầu của nhà trường cũng như yêu cầu đổi mới GD hiện nay. Những biện pháp này bước đầu đã có những tác động tích cực trong việc nâng cao chất lượng, hoàn thiện hơn kiến thức, phương pháp và năng lực, nghiệp vụ cho đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.

Nguyên nhân

- Đội ngũ TBM được bổ nhiệm, điều động từ đội ngũ giảng viên sang làm công tác QL, phần lớn có uy tín cao, trình độ chuyên môn và nghiệp vụ SP cao, có kinh nghiệm trong công tác ĐT, BD, NCKH và chuyển giao công nghệ, có bản lĩnh chính trị vững vàng, phẩm chất đạo đức tốt. Họ đã và đang tổ chức thực hiện nghiêm túc các chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách của Nhà nước nói chung và tổ chức, QL quá trình ĐT, BD GV các cấp, NCKH ở cơ sở GDĐH đào tạo GV nói riêng.

- Trong thời gian qua, Đảng và Nhà nước đã xây dựng và thực hiện nhiều chủ trương, chính sách nhằm phát triển đội ngũ nhà giáo và CBQL giáo dục nói chung, đội ngũ TBM nói riêng. Các nhà khoa học cũng đã nghiên cứu về vấn đề phát triển đội ngũ TBM. Các công trình nghiên cứu, bài báo khoa học của nhiều tác giả đã đề cập đến vị trí, vai trò, nhiệm vụ và tầm quan trọng của đội ngũ TBM. Các hội thảo

của các cơ sở GDĐH đào tạo GV đã được tổ chức nhằm xác định rõ vị trí, vai trò, sứ mệnh của TBM trong sự phát triển nhà trường và đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục. Điều đó đã tạo điều kiện thuận lợi cho việc phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.

- Tất cả các trường ĐH đều rất coi trọng trình độ chuyên môn của đội ngũ giảng viên nói chung và CBQL nói riêng. Trong các cơ sở GDĐH đào tạo GV, uy tín của người QL, khả năng giảng dạy, năng lực phát triển CTĐT, năng lực NCKH được đặt lên hàng đầu đã khiến các chính sách ĐT, BD giảng viên, CBQL luôn được quan tâm. Đây cũng là điều kiện giúp TBM thường xuyên tham gia các hoạt động ĐT, BD nâng cao năng lực bản thân.

- Những năm gần đây, thông qua các chương trình, dự án hợp tác quốc tế, bằng sự nỗ lực cũng năng động để tạo các nguồn kinh phí của trong cơ sở GDĐH đào tạo GV cùng với sự hỗ trợ của nhà nước, nhiều TBM đã được đi tham quan, trao đổi và học tập kinh nghiệm QL ĐT, NCKH ở các nước trong khu vực và các nước phát triển. Điều này cũng phần nào giúp đội ngũ TBM trưởng thành hơn, bản lĩnh hơn.

2.6.2. Mặt hạn chế, thiếu sót

Về năng lực, phẩm chất của đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV

Ngoài những ưu điểm là đội ngũ TBM ngày càng nâng cao chất lượng, đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV vẫn còn bộc lộ một số hạn chế, thiếu sót. Cụ thể:

- Khá nhiều TBM trong xử lý công việc vẫn theo kinh nghiệm, chậm đổi mới, bị ảnh hưởng của cơ chế hành chính tập trung. Phần lớn TBM có tâm lý ngại thay đổi trong khi cơ chế mới đòi hỏi phải thay đổi và phải tìm động lực cho sự thay đổi.

- Một bộ phận TBM còn có tâm lý bảo thủ, tư duy loại trừ trong khi đó cơ chế mới đòi hỏi TBM phải biết chấp nhận cả cái mới cả cái cũ, chấp nhận cạnh tranh trong hợp tác để có chất lượng ĐT, BD tốt hơn.

- Số TBM có tư duy cởi mở với cái mới, dám dấn thân, mạo hiểm, dám nghĩ, dám làm còn chưa nhiều. Phần lớn TBM sợ bị kiểm tra, kiểm soát trong khi đó cơ chế mới cần mời gọi sự tiếp cận, đánh giá của nhiều lực lượng khác nhau nhằm khẳng định vị thế, quảng cáo, quảng bá uy tín, thương hiệu và chất lượng ĐT của khoa, trường.

- Có rất ít TBM có khả năng đàm phán, ký kết, hợp tác với các trường, viện hay tổ chức GD của các nước trong khu vực, quốc tế về ĐT, trao đổi học thuật, kinh nghiệm ĐT, BD GV, NCKH, BD nâng cao năng lực cho đội ngũ giảng viên.

- Khá nhiều TBM còn hạn chế trong việc ứng dụng công nghệ thông tin vào QL, giảng dạy hay sử dụng thành thạo ngoại ngữ trong chuyên môn, QL, hợp tác quốc tế, chưa đáp ứng được yêu cầu đổi mới ĐT, BD GV.

Về thực trạng phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDDH đào tạo GV

Trong cơ sở GDDH đào tạo GV mặc dù đã quan tâm đến phát triển đội ngũ TBM, đã có nhiều hoạt động nhằm phát triển đội ngũ TBM nhưng hiệu quả đem lại chưa cao. Cụ thể:

- Các cơ sở GDDH đào tạo GV chưa quan tâm nhiều đến việc tổ chức nghiên cứu, cụ thể hóa hệ thống khung năng lực phù hợp cho đội ngũ TBM. Các nhà trường, trong công tác phát triển đội ngũ TBM, chủ yếu vẫn xem trọng năng lực chuyên môn, nghiệp vụ của họ mà vẫn chưa quan tâm nhiều đến các năng lực khác như năng lực LĐ, QL, hoạt động xã hội, hợp tác quốc tế. Điều này dẫn đến hạn chế trong phát triển đội ngũ TBM đáp ứng yêu cầu của nhà trường, của đổi mới GD. Mặt khác, việc thiếu hệ thống khung năng lực cũng làm cho việc xây dựng đề án việc làm gắn với hoạt động nghề nghiệp của đội ngũ TBM chưa thực sự hợp lý. Ngoài ra, chưa có hệ thống khung năng lực chuẩn cũng làm đội ngũ TBM thiếu động lực để phấn đấu vì không có căn cứ, làm cho công tác đánh giá TBM cũng chưa thực sự hiệu quả.

- Công tác quy hoạch, lập kế hoạch phát triển đội ngũ TBM chưa được thực hiện một cách triệt để, sâu sắc. Ở một vài trường, việc quy hoạch không xuất phát từ thực tiễn, thậm chí không thông qua khoa hay đội ngũ giảng viên của bộ môn. Đôi khi, công tác quy hoạch còn mang tính hình thức. Các cơ sở GDDH đào tạo GV thường cũng chưa quan tâm đến công tác điều tra cơ bản làm căn cứ để xây dựng quy hoạch đội ngũ TBM. Công tác quy hoạch cũng chưa có tính chiến lược lâu dài và thường xuyên, chưa gắn với công tác ĐT, BD, bố trí, sử dụng CBQL.

- Công tác tuyển dụng, bổ nhiệm, sử dụng đội ngũ TBM chưa đạt hiệu quả cao. Việc đề bạt, bổ nhiệm TBM ở các cơ sở GDDH đào tạo GV đôi khi còn lúng túng. Sử dụng TBM với việc phân quyền, phân cấp và trao trách nhiệm còn hời hợt mà chưa chú trọng tới phát huy tối đa năng lực của đội ngũ này vào phát triển hoạt động GD, ĐT, BD, NCKH cũng như nâng cao chất lượng đào tạo của nhà trường.

- Công tác kiểm tra, đánh giá đội ngũ TBM chưa được quan tâm đúng mức; việc kiểm tra, đánh giá theo chuẩn chưa được thực hiện, đánh giá TBM vẫn nặng về định tính, nhẹ về định lượng. Các tiêu chuẩn đánh giá khá đơn giản, phần lớn giống

đội ngũ GV. Bên cạnh đó, việc đánh giá thường là tự đánh giá và có sự nhận xét của trưởng khoa nên tồn tại tâm lý cả nể, giúp đỡ để không làm giảm thu nhập chứ không có ý nghĩa để rút kinh nghiệm và làm căn cứ tự phát triển cho TBM.

Cơ chế công tác, chính sách đãi ngộ, cùng các hoạt động tạo động lực cho đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV chưa được hoàn thiện, thiếu đồng bộ. Các chính sách tạo động lực tuy đã có nhưng chưa rõ ràng đối với đội ngũ TBM. Các quyền lợi vẫn còn khá ít khiến TBM chưa yên tâm dốc toàn tâm, toàn lực tập trung cho công việc. Đôi lúc, TBM chỉ cố gắng làm tròn trách nhiệm được giao và dành thời gian để tăng thu nhập cá nhân thông qua việc làm chuyên môn.

Nguyên nhân

Những tồn tại, hạn chế của hoạt động phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV xuất phát từ những nguyên nhân sau:

- Đặc trưng lao động QL và vai trò của TBM chưa được nhận thức và phát huy đúng mức. Chưa tập trung xây dựng khung năng lực TBM nên việc xác định các chuẩn về năng lực, xây dựng mô tả công việc theo đề án việc làm chưa hiệu quả. Công tác bổ nhiệm, sử dụng, ĐT, BD TBM còn gặp nhiều khó khăn và không đảm bảo chính xác, công bằng.

- Công tác quy hoạch cán bộ làm chưa tốt, chưa thực hiện các cuộc điều tra cơ bản để xây dựng quy hoạch cán bộ. Việc quy hoạch cán bộ chưa có tính chiến lược lâu dài, chưa thường xuyên, chưa gắn với việc ĐT, BD và bố trí, sử dụng cán bộ.

- Cơ sở vật chất, các phòng thí nghiệm hiện đại, đồng bộ của trong cơ sở GDĐH đào tạo GV còn thiếu, lạc hậu, ảnh hưởng lớn đến công tác giảng dạy và NCKH của đội ngũ này. Chế độ chính sách cho đội ngũ TBM còn nhiều bất cập, chưa đủ sức để động viên, thu hút được sức lực trí tuệ của đội ngũ TBM. Lương và thu nhập của TBM chưa thực sự làm họ chuyên tâm với công việc, còn phải làm thêm để tăng thu nhập, ít dành thời gian tự học, NCKH, QLGD, chưa chuyên tâm tập trung đúng mức cho công việc QL.

- Trong cơ sở GDĐH đào tạo GV, nhiều bộ môn chỉ có vài thành viên, bao gồm cả TBM khiến cho việc lựa chọn, đề bạt TBM gặp rất nhiều khó khăn. Điều này cũng gây tâm lý không cần thiết phải quy hoạch hay lập kế hoạch phát triển đội ngũ TBM.

Kết luận chương 2

Qua khảo sát thực trạng, có thể nhận định về thực trạng đội ngũ TBM và công tác phát triển đội ngũ này ở trong cơ sở GDĐH đào tạo GV có những vấn đề như sau:

- Đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV về số lượng nhìn chung tương đối đủ, về cơ cấu chuyên môn và giới tính tương đối đồng bộ.

- Đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV đa số là những giảng viên có năng lực, kinh nghiệm chuyên môn tốt, đạt chuẩn về trình độ DT; có phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp trong sáng, có tinh thần trách nhiệm cao. Nhìn chung, đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV đạt ở mức khá so với một số tiêu chuẩn, quy định hiện hành.

- Tuy nhiên bên cạnh đó, vẫn còn một số TBM chưa đảm bảo yêu cầu về phẩm chất, năng lực đối với người cán bộ LD, quản lí. Chưa thực sự chiếm được lòng tin của các đồng nghiệp, của cán bộ QL cấp trên. Một số TBM về tư tưởng và phẩm chất đạo đức chưa thực sự được đảm bảo, lối sống sinh hoạt chưa gương mẫu, chưa thực sự có quyết tâm cao để khắc phục khó khăn vươn lên hoàn thành tốt nhiệm vụ, đáp ứng yêu cầu đổi mới GD. Khá nhiều TBM trong xử lý công việc vẫn theo kinh nghiệm, chậm đổi mới, có tâm lý ngại thay đổi trong khi cơ chế mới đòi hỏi phải thay đổi và phải tìm động lực cho sự thay đổi. Số TBM có tư duy cởi mở với cái mới, dám dấn thân, mạo hiểm, dám nghĩ, dám làm còn chưa nhiều.

- Trong cơ sở GDĐH đào tạo GV, tất cả các cấp từ Ban Giám hiệu, đội ngũ trưởng khoa đến giảng viên đều nhận thức được tầm quan trọng về việc phát triển đội ngũ TBM và thống nhất cho rằng đây là nhiệm vụ cần phải đặc biệt coi trọng nếu muốn tạo nên bước đột phá trong phát triển nhà trường. Tuy nhiên, nhìn chung công tác phát triển đội ngũ TBM còn chưa đồng bộ, thống nhất và tập trung. Một vài nội dung phát triển đội ngũ của các trường được đánh giá khá hiệu quả như công tác nâng cao nhận thức về vai trò TBM hay hoạt động DT, BD, nhưng vẫn còn nhiều nội dung khác chưa được quan tâm. Ngoài ra, các hoạt động phát triển đội ngũ TBM cũng chưa được thực hiện một cách khoa học, đặc biệt là chưa có hệ thống các tiêu chuẩn, năng lực dành riêng cho TBM khiến cho các hoạt động khác trở nên hạn chế, việc kiểm tra, đánh giá vẫn còn hình thức.

- Nhiều yếu tố ảnh hưởng đến công tác phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV. Trong đó, chủ trương, quan điểm, chính sách của Đảng và Nhà

nước về phát triển đội ngũ CBQL giáo dục; yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện GD&ĐT; yếu tố kinh tế, văn hóa, phong tục tập quán; sự quan tâm của chủ thể quản lý đối với việc phát triển ĐNTBM, môi trường văn hoá tổ chức hay tiềm lực tài chính của nhà trường là những vấn đề cần lưu tâm khi xây dựng các giải pháp phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.

- Nhằm phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV đáp ứng yêu cầu đổi mới GD hiện nay, cần nghiên cứu, đề xuất các giải pháp khoa học, khả thi và triển khai một cách sáng tạo, hiệu quả phù hợp với điều kiện của từng nhà trường.

Chương 3

GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ TRƯỞNG BỘ MÔN TRONG CƠ SỞ GIÁO DỤC ĐẠI HỌC ĐÀO TẠO GIÁO VIÊN ĐÁP ỨNG ĐỔI MỚI GIÁO DỤC

3.1. Nguyên tắc đề xuất giải pháp

Việc đề xuất giải pháp phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV được dựa trên các nguyên tắc sau đây:

3.1.1. Nguyên tắc đảm bảo tính mục tiêu

Nguyên tắc này đòi hỏi các giải pháp đề xuất phải hướng vào mục tiêu xây dựng đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu và chuẩn hóa về chất lượng. Cụ thể hơn, các giải pháp cần hướng đến mục tiêu hình thành, phát triển các năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm, năng lực nghiên cứu khoa học và năng lực quản trị giáo dục cho đội ngũ TBM trong bối cảnh đổi mới giáo dục đại học và định hướng quy hoạch mạng lưới các cơ sở GDĐH đào tạo GV hiện nay.

3.1.2. Nguyên tắc đảm bảo tính toàn diện

Nguyên tắc này đòi hỏi các giải pháp được đề xuất phải tác động lên toàn bộ quá trình từ xây dựng khung năng lực của đội ngũ TBM cho đến các công tác quy hoạch, DT, BD, bổ nhiệm, sử dụng, đánh giá, sàng lọc. Đồng thời phải tác động lên cả hệ thống chính sách cũng như những điều kiện đảm bảo cho hoạt động QL của đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.

3.1.3. Nguyên tắc đảm bảo tính thực tiễn

Nguyên tắc này đòi hỏi các giải pháp đề xuất phải phù hợp với thực tiễn phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV. Phải phù hợp với điều kiện kinh tế - xã hội của địa phương, tiềm lực của nhà trường, yêu cầu đổi mới giáo dục đào tạo và thực trạng. Muốn giải pháp có tính khả thi, tính thực tiễn là nguyên tắc bắt buộc phải quán triệt. Phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục là cấp thiết nhưng không phải đơn vị nào cũng ngay lập tức thực hiện được các giải pháp ấy. Bởi các trường, các địa phương có điều kiện kinh tế - văn hóa, xã hội khác nhau nên sự đầu tư cho đội ngũ cũng khác nhau. Do vậy, các giải pháp được đề xuất phải xuất phát từ thực tiễn các trường sư phạm, tình hình phát triển giáo dục, những yêu cầu từ xã hội đối với giáo dục và quan trọng hơn hết là phải xuất phát từ thực trạng đội ngũ TBM (như đã phân tích ở chương 2)... Có như vậy, giải pháp mới phù hợp thực tiễn và quay trở lại phục vụ thiết thực cho thực tiễn.

3.1.4. Nguyên tắc đảm bảo tính hiệu quả

Nguyên tắc này đòi hỏi các giải pháp đề xuất phải đạt được hiệu quả trước mắt và đem lại hiệu quả lâu dài trong việc phát triển đội ngũ TBM. Nguyên tắc này đòi hỏi các giải pháp được đề xuất phải đem lại hiệu quả thiết thực trong việc phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV. Hiệu quả, chính là những tác động mạnh mẽ để thay đổi thực tiễn chứ không phải chỉ là lý thuyết, đường lối. Muốn vậy, các giải pháp phải xuất phát từ yêu cầu thực tế của các cơ sở GDĐH đào tạo GV đối với năng lực của đội ngũ TBM hiện nay để đề xuất các nội dung, phương hướng tác động trên tất cả các mặt từ ĐT, BD đến quy hoạch, tuyển dụng, kiểm tra, đánh giá hay các chính sách khuyến khích, đãi ngộ, nhằm nâng cao năng lực của người TBM trên thực tế. Đồng thời, các giải pháp phải khắc phục được những tồn tại, hạn chế hiện tại của đội ngũ, góp phần thiết thực thực hiện yêu cầu đổi mới giáo dục.

3.1.5. Nguyên tắc đảm bảo tính khả thi

Nguyên tắc này đòi hỏi giải pháp đề xuất phải có khả năng áp dụng một cách thuận lợi, nhanh chóng vào công tác phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV, đáp ứng yêu cầu đổi mới GD và hội nhập quốc tế. Các nội dung của biện pháp phải được nghiên cứu, xác định trên cơ sở xem xét, phân tích, đánh giá đúng mức các điều kiện và hoàn cảnh cụ thể liên quan trực tiếp và gián tiếp đến hoạt động phát triển đội ngũ TBM. Theo đó, dù việc phát triển đội ngũ TBM đảm bảo đủ về số lượng, cơ cấu hợp lý, đảm bảo chất lượng là cần thiết nhưng phải vừa sức, có lộ trình cụ thể để thực hiện từng nhiệm vụ chứ không thể nóng vội, chủ quan, áp dụng một cách máy móc được.

3.2. Giải pháp phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên

3.2.1. Giải pháp 1: Tổ chức xây dựng tiêu chuẩn làm căn cứ để phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên

3.2.5.1. Mục tiêu của giải pháp

Xây dựng tiêu chuẩn TBM nêu rõ những yêu cầu chi tiết về phẩm chất, năng lực của họ, đáp ứng yêu cầu đổi mới GD trong bối cảnh hiện nay. Tiêu chuẩn TBM cũng là căn cứ để các cấp QL đề ra quy hoạch, ĐT, BD, đánh giá; là căn cứ để TBM có thể tự đánh giá và tự hoàn thiện bản thân nhằm đáp ứng yêu cầu đổi mới GD.

Tiêu chuẩn TBM còn giúp LB cơ sở GDĐH đào tạo GV có được bức tranh đầy đủ về đội ngũ TBM, kích lệ kịp thời người làm tốt nhiệm vụ và phát hiện người yếu

kém để có giải pháp ĐT, BD, điều chỉnh; đội ngũ TBM nhận được những thông tin phản hồi khách quan, giúp họ cải thiện việc thực hiện nhiệm vụ, góp phần thực hiện thắng lợi sự nghiệp đổi mới GD.

3.2.5.2. Ý nghĩa của giải pháp

Xây dựng tiêu chuẩn TBM nhằm đáp ứng yêu cầu đổi mới GD của nhà trường;

- Đáp ứng vai trò và đặc trưng lao động của TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.
- Giúp khắc phục những hạn chế, bất cập về phẩm chất, năng lực QL, LD của đội ngũ TBM.
- Tạo cơ sở khoa học để đánh giá, phân loại, bố trí, sử dụng, ĐT, BD và giải quyết chế độ đối với đội ngũ TBM. Trên cơ sở đó sắp xếp bố trí, sử dụng hợp lý, phát huy năng lực sở trường của từng người; xây dựng quy hoạch, ĐT, BD, bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng, kỷ luật và thực hiện các chế độ chính sách kịp thời đối với TBM.

3.2.5.3. Nội dung và cách thức thực hiện

i) Xây dựng tiêu chuẩn TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV

(1) Căn cứ xây dựng tiêu chuẩn TBM:

** Căn cứ pháp lý, lý luận:*

- + Nghị quyết số 14/2005/NQ-CP của Chính phủ về đổi mới cơ bản và toàn diện GD ĐH Việt Nam giai đoạn 2006 - 2020;
- + Nghị quyết số 29-NQ/TW về đổi mới căn bản, toàn diện GD và ĐT đáp ứng yêu cầu CNH, HĐH trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế;
- + Luật viên chức, Luật GD 2018;
- + Luật GD ĐH, Quốc hội Nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam khóa 13 thông qua ngày 18/06/2012, Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của luật giáo dục đại học 2018;
- + Điều lệ trường ĐH ban hành kèm theo Quyết định số 70/2014/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ;
- + Tiêu chuẩn cán bộ trong thời kỳ đẩy mạnh CNH, HĐH đất nước;
- + Chiến lược phát triển GD giai đoạn 2011 - 2020 của Thủ tướng Chính phủ;
- + Quyết định 37/2013/QĐ-TTg về việc điều chỉnh quy hoạch mạng lưới các trường ĐH, cao đẳng giai đoạn 2006 - 2020;

- + Đề án “Quy hoạch mạng lưới trường SP ở Việt Nam đến năm 2025, tầm nhìn 2030”;
- + Thông tư về Chuẩn nghề nghiệp giảng viên SP của Bộ GD&ĐT;
- + Mô hình nhân cách, đặc trưng lao động, đề xuất khung năng lực của TBM đã được nghiên cứu ở chương 1.

** Căn cứ thực tiễn:*

Thực trạng đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV đã được làm rõ ở chương 2.

(2) Tiêu chuẩn chung của đội ngũ TBM gồm:

- Đạt tiêu chuẩn chung quy định tại Quy định về bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, điều động, luân chuyển, miễn nhiệm đối với công chức, viên chức quản lý trong nhà trường. Về độ tuổi, người được bổ nhiệm hoặc kí hợp đồng làm TBM có thể hết tuổi làm công tác quản lý theo quy định của Nhà nước, nhưng không nên quá 60 tuổi đối với nam, quá 55 tuổi đối với nữ.

- Có năng lực chuyên môn phù hợp với lĩnh vực chuyên môn của bộ môn; ưu tiên đạt tiêu chuẩn của người hướng dẫn chính nghiên cứu sinh.

- Có khả năng tổ chức NCKH, đã chủ trì ít nhất 01 nhiệm vụ KH&CN các cấp và được nghiệm thu ở mức “Khá” trở lên.

- Ngoài ra, ưu tiên những người đáp ứng được một trong các tiêu chuẩn sau:

- + Có chức danh phó giáo sư hoặc giáo sư;
- + Đạt giải thưởng quốc tế, giải thưởng uy tín trong nước về KH&CN;
- + Hàng năm được mời chủ trì hoặc báo cáo chính thức tại các hội thảo khoa học quốc tế chuyên ngành;

** Tuy nhiên, ngoại lệ ở một số bộ môn đặc thù, các tiêu chuẩn chung cần được xem xét cụ thể tùy thuộc vào điều kiện của từng cơ sở GDĐH đào tạo GV.*

(2) Xây dựng tiêu chuẩn TBM cơ sở GDĐH đào tạo GV đáp ứng yêu cầu đổi mới GD

Dựa vào các căn cứ, NCS đề xuất hệ thống tiêu chuẩn TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV, gồm 7 tiêu chuẩn, 36 tiêu chí, cụ thể: Tiêu chuẩn 1, phẩm chất chính trị và đạo đức nghề nghiệp (gồm 5 tiêu chí); Tiêu chuẩn 2, năng lực CM,NV SP (gồm 5 tiêu chí); Tiêu chuẩn 3, năng lực NCKH (gồm 5 tiêu chí); Tiêu chuẩn 4, năng lực LD bộ môn (gồm 6 tiêu chí); Tiêu chuẩn 5, năng lực QL bộ môn (gồm 9 tiêu chí); Tiêu

chuẩn 6, năng lực hoạt động xã hội, cung ứng dịch vụ GD, khoa học và công nghệ cho cộng đồng (gồm 3 tiêu chí); Tiêu chuẩn 7, năng lực hợp tác quốc tế về GD (gồm 3 tiêu chí), xem bảng 3.1.

Bảng 3.1. Tiêu chuẩn trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên

Tiêu chuẩn 1 Tiêu chí	Phẩm chất chính trị và đạo đức nghề nghiệp
1	Chấp hành chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước
2	Yêu nghề, tận tụy với nghề dạy học, có tinh thần trách nhiệm trong công tác
3	Lối sống
4	Tác phong làm việc
5	Giao tiếp, ứng xử
Tiêu chuẩn 2 Tiêu chí	Năng lực chuyên môn nghiệp vụ
6	Hiểu biết chương trình ĐT và BD GV, ĐT sau ĐH
7	Trình độ chuyên môn
8	Dạy học và phát triển chương trình ĐT
9	Tự học và sáng tạo
10	Sử dụng ngoại ngữ và ứng dụng công nghệ thông tin
Tiêu chuẩn 3 Tiêu chí	Năng lực NCKH
11	Xác định, lựa chọn vấn đề nghiên cứu
12	Xây dựng đề cương NCKH
13	Tổ chức nghiên cứu
14	Viết và bảo vệ công trình nghiên cứu
15	Phát triển NCKH của bộ môn
Tiêu chuẩn 4 Tiêu chí	Năng lực LD bộ môn
16	Phân tích và dự báo
17	Tầm nhìn chiến lược
18	Thiết kế và định hướng triển khai

19	Quyết đoán, có bản lĩnh đổi mới
20	Xây dựng văn hóa chất lượng trong bộ môn
21	Lập kế hoạch hoạt động
Tiêu chuẩn 5 Tiêu chí	Năng lực QL bộ môn
22	Quy hoạch, kế hoạch phát triển đội ngũ giảng viên
23	Quản lý hoạt động dạy học
24	Quản lý hoạt động NCKH của giảng viên
25	Quản lý tài sản của bộ môn
26	Phát triển môi trường GD
27	Quản lý hành chính
28	Quản lý công tác thi đua, khen thưởng
29	Xây dựng hệ thống thông tin
30	Quản lý hoạt động đánh giá và kiểm định chất lượng GD
Tiêu chuẩn 6 Tiêu chí	Năng lực hoạt động xã hội
31	Hiểu biết các vấn đề xã hội và phối hợp với cộng đồng
32	Hợp tác ĐT, BD, tái ĐT GV và NCKH, cung ứng dịch vụ khoa học GD.
33	Xây dựng, phát triển các mối quan hệ và hỗ trợ cộng đồng
Tiêu chuẩn 7 Tiêu chí	Năng lực hợp tác quốc tế
34	Hiểu biết về hợp tác quốc tế trong GD, ĐT
35	Tư duy GD toàn cầu
36	Xây dựng và phát triển các mối quan hệ hợp tác quốc tế trong ĐT, BD giảng viên và NCKH.

Cụ thể các tiêu chuẩn, tiêu chí được mô tả như sau:

Tiêu chuẩn 1: Phẩm chất chính trị và đạo đức nghề nghiệp

Tiêu chí 1. Chấp hành chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước

- Chấp hành chủ trương chính sách của Đảng và Nhà nước; Tuyên truyền vận động mọi người chấp hành luật pháp, chủ trương và chính sách của Đảng, Nhà nước;

- Tham gia tổ chức các hoạt động xã hội và các phong trào của trường, của ngành, địa phương;

- Giúp đỡ đồng nghiệp thực hiện tốt các nhiệm vụ của người giảng viên.

Tiêu chí 2. Yêu nghề, tận tụy với nghề dạy học, có tinh thần trách nhiệm trong công tác

- Rèn luyện và giữ gìn phẩm chất, danh dự, uy tín của nhà giáo;

- Trung thực, thẳng thắn, tâm huyết với nghề nghiệp và có trách nhiệm trong QL bộ môn;

- Ngăn ngừa và kiên quyết đấu tranh chống những biểu hiện tiêu cực, không lợi dụng chức vụ vì mục đích cá nhân;

- Đảm bảo dân chủ trong hoạt động của bộ môn.

Tiêu chí 3. Lối sống

- Có lối sống trung thực, giản dị và lành mạnh, gương mẫu trước đồng nghiệp và SV;

- Có tinh thần học hỏi, giúp đỡ đồng nghiệp và xây dựng tập thể bộ môn vững mạnh toàn diện.

Tiêu chí 4. Tác phong làm việc

- Có tác phong làm việc khoa học, sư phạm, năng động, linh hoạt và sáng tạo;

- Quyết đoán và phải có bản lĩnh đổi mới;

- Dám đổi mới và dám chịu trách nhiệm;

- Quyết đoán, có bản lĩnh đổi mới.

Tiêu chí 5. Giao tiếp, ứng xử

- Đối xử công bằng với SV, không thành kiến với SV;

- Có trách nhiệm, tận tình với SV trong học tập và NCKH;

- Có cách thức giao tiếp, ứng xử đúng mực và có hiệu quả với đồng nghiệp, SV, các đơn vị phối hợp và xã hội.

Tiêu chuẩn 2: Năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm

Tiêu chí 6. Hiểu biết chương trình ĐT, BD GV và ĐT sau ĐH

- Hiểu đúng và đầy đủ mục tiêu, yêu cầu, nội dung, phương pháp GD trong chương trình ĐT và BD GV, ĐT sau ĐH của ngành, chuyên ngành mà bộ môn phụ trách;

- Nắm vững môn học đã hoặc đang đảm nhận giảng dạy, có hiểu biết về mối liên hệ với các môn học khác trong chương trình ĐT, BD mà bộ môn phụ trách;

- Khả năng biên soạn bài giảng, giáo trình ĐT; Khả năng biên soạn và giảng dạy các chuyên đề chuyên sâu, nâng cao thuộc chuyên ngành đang tham gia ĐT;
- Hiểu biết về vị trí, vai trò và xu thế phát triển của GD trong bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện GD và ĐT và hội nhập quốc tế;
- Hiểu biết về phương pháp xây dựng và phát triển chương trình ĐT đáp ứng nhu cầu người học theo chuẩn khu vực và quốc tế.

Tiêu chí 7. Trình độ chuyên môn

- Đạt trình độ chuẩn, trên chuẩn đối với nhà giáo ĐH và quy định hiện hành về trình độ chuyên môn của TBM;
- Có kiến thức vững vàng về ngành, chuyên ngành đã được ĐT; có hiểu biết về các môn học, chuyên ngành khác đáp ứng yêu cầu QL bộ môn;
- Có kiến thức tâm lý học lứa tuổi, có khả năng tìm hiểu để nắm vững SV;
- Có kinh nghiệm, hiểu biết về thực tiễn dạy học của GV phổ thông;
- Am hiểu về lý luận, nghiệp vụ QL nhân sự, QLGD.

Tiêu chí 8. Dạy học và phát triển chương trình ĐT

- Vận dụng phối hợp các phương pháp, kỹ thuật, thủ thuật, hình thức tổ chức dạy học mới trong giảng dạy, kiểm tra, đánh giá kết quả học tập của SV theo tiếp cận năng lực;
- Kỹ năng tổ chức, thực hiện hiệu quả phương pháp dạy học theo hướng phát huy tính tích cực, chủ động và sáng tạo của SV, phát triển năng lực tự học và tư duy của SV;
- Kỹ năng tổ chức các kỹ thuật dạy học thành quy trình công nghệ; Cải tiến phương pháp dạy học để nâng cao kết quả học tập của SV;
- Thiết lập môi trường học tập tích cực, dân chủ, thân thiện, hợp tác, cộng tác, khuyến khích sự tham gia của tất cả SV;
- Khả năng gắn kết giảng dạy, học tập và NCKH với thực tiễn;
- Kỹ năng tích hợp nội dung GD tình cảm, thái độ, trách nhiệm và lý tưởng đạo đức nghề nghiệp cho SV thông qua giảng dạy các môn học;
- Kỹ năng phát triển chương trình ĐT và hướng dẫn, BD cho giảng viên, SV; Có năng lực trong việc đổi mới chương trình ĐT và BD GV đáp ứng yêu cầu đổi mới GD hiện nay.

Tiêu chí 9. Tự học và sáng tạo

- Kỹ năng xây dựng kế hoạch tự học, tự BD về chuyên môn, nghiệp vụ;
- Lựa chọn nội dung để tự học, tự BD (về chuyên môn, nghiệp vụ, ngoại ngữ, tin học và QL...);
- Kỹ năng xây dựng tập thể bộ môn thành tổ chức học tập sáng tạo;
- Biết sắp xếp, bố trí thời gian và lựa chọn phương pháp tự học, tự BD.

Tiêu chí 10. Sử dụng ngoại ngữ và ứng dụng công nghệ thông tin

- Sử dụng tốt ít nhất một ngoại ngữ có thể phục vụ công tác dạy học, NCKH và các nhiệm vụ, nhất là trong bối cảnh hội nhập quốc tế hiện nay;
- Sử dụng thành thạo công nghệ thông tin (ICT) trong giảng dạy, NCKH và công việc.

Tiêu chuẩn 3: Năng lực NCKH*Tiêu chí 11. Xác định lựa chọn vấn đề nghiên cứu*

- Kỹ năng phát hiện, xác định, lựa chọn vấn đề nghiên cứu;
- Kỹ năng chuyển tải vấn đề cần nghiên cứu thành đề tài khoa học.

Tiêu chí 12. Xây dựng đề cương NCKH

- Nắm vững cấu trúc của một đề cương NCKH;
- Kỹ năng xây dựng đề cương NCKH.

Tiêu chí 13. Tổ chức nghiên cứu

- Kỹ năng bố trí, sắp xếp nguồn lực, nhân sự, tài chính cho việc nghiên cứu;
- Kỹ năng sử dụng các phương pháp NCKH;
- Kỹ năng tổng hợp, xử lý, đánh giá số liệu và thông tin nghiên cứu
- Kỹ năng khai thác, sử dụng cơ sở vật chất, thiết bị phục vụ nghiên cứu.

Tiêu chí 14. Viết và bảo vệ công trình nghiên cứu

- Kỹ năng viết và bảo vệ công trình nghiên cứu;
- Kỹ năng chuyển tải kết quả nghiên cứu thành các công bố, bài báo khoa học;
- Kỹ năng ứng dụng thành tựu NCKH vào thực tiễn.

Tiêu chí 15. Phát triển NCKH của bộ môn

- Kỹ năng cộng tác, giúp đỡ đồng nghiệp, SV nghiên cứu và xây dựng các nhóm NCKH;
- Kỹ năng tổ chức đánh giá công trình, sản phẩm khoa học của bộ môn.

Tiêu chuẩn 4: Năng lực LĐ bộ môn

Tiêu chí 16. Phân tích và dự báo

- Hiểu biết về tình hình kinh tế, chính trị, xã hội, xu hướng phát triển GD, định hướng quy hoạch mạng lưới các Trường ĐHSP của đất nước. Hiểu biết về kinh nghiệm ĐT, BD GV của khu vực và trên thế giới;
- Nắm bắt kịp thời chủ trương, chính sách của Đảng, nhà nước và quy định của ngành GD, của nhà trường;
- Kỹ năng phân tích tình hình và dự báo được xu thế, định hướng phát triển GD của đất nước, thế giới; xu thế phát triển của nhà trường;

Tiêu chí 17. Tầm nhìn chiến lược

- Xây dựng được tầm nhìn, sứ mạng, các giá trị của bộ môn hướng tới sự phát triển toàn diện của mỗi SV và nâng cao chất lượng, hiệu quả ĐT, NCKH của nhà trường;
- Tuyên truyền, quảng bá về giá trị nhà trường, bộ môn; công khai mục tiêu, chuẩn đầu ra, chương trình ĐT, kết quả đánh giá chất lượng ĐT và hệ thống văn bằng, chứng chỉ của nhà trường;
- Xác định được các mục tiêu ưu tiên trong chiến lược phát triển bộ môn.

Tiêu chí 18. Thiết kế và định hướng triển khai

- Thiết kế và triển khai các chương trình hành động nhằm thực hiện kế hoạch chiến lược phát triển bộ môn;
- Hướng mọi hoạt động của bộ môn vào mục tiêu nâng cao chất lượng ĐT, NCKH, gắn với thực tiễn phát triển GD của đất nước, địa phương.

Tiêu chí 19. Quyết đoán, có bản lĩnh đổi mới

- Kỹ năng khơi dậy và nuôi dưỡng động lực, kỹ năng gây ảnh hưởng;
- Kỹ năng LĐ sự thay đổi;
- Kỹ năng chỉ đạo, QL xung đột, tạo sự hợp tác và đồng thuận thực hiện sự nghiệp đổi mới GD.

Tiêu chí 20. Xây dựng văn hóa chất lượng trong bộ môn

- Kỹ năng định hướng giá trị, xây dựng văn hóa chất lượng trong bộ môn;
- Kỹ năng định hướng tinh thần và đạo đức cho bộ môn, cộng đồng.

Tiêu chí 21. Lập kế hoạch hoạt động

- Tổ chức xây dựng kế hoạch hoạt động của bộ môn phù hợp với kế hoạch chiến lược và các chương trình hành động của bộ môn, của nhà trường.

Tiêu chuẩn 5: Năng lực QL bộ môn

Tiêu chí 22. Quy hoạch, kế hoạch phát triển đội ngũ giảng viên

- Quy hoạch phát triển đội ngũ giảng viên về số lượng, cơ cấu, chất lượng;
- Xây dựng kế hoạch DT, BD đội ngũ giảng viên đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện GD;
- Bồi dưỡng nâng cao năng lực cho giảng viên thông qua phân tích giờ dạy, trao đổi chuyên môn; Tổ chức sinh hoạt và trao đổi học thuật giúp giảng viên trẻ học hỏi những kinh nghiệm trong công tác giảng dạy, NCKH;
- Bồi dưỡng cho giảng viên phương pháp, kỹ thuật, thủ thuật dạy học và kiểm tra, đánh giá kết quả học tập theo định hướng phát triển năng lực SV;
- Bồi dưỡng giảng viên phương pháp NCKH;
- Quy hoạch các chức danh khoa học của bộ môn.

Tiêu chí 23. Quản lý hoạt động dạy học

- Tổ chức hoạt động dạy học của giảng viên theo yêu cầu đổi mới, phát huy dân chủ, khuyến khích sự sáng tạo của từng giảng viên;
- Phân công chuyên môn đảm bảo khoa học, đáp ứng được các yêu cầu chuyên môn và điều hòa lao động;
- Tổ chức hoạt động BD SV tài năng;
- Tổ chức biên soạn và nghiệm thu đề thi và ngân hàng đề thi học phần;
- Chỉ đạo giảng viên đánh giá toàn diện người học về kiến thức, kỹ năng, năng lực thực hiện, đạo đức nghề nghiệp;
- Tổ chức dạy học theo hướng nghiên cứu bài học;
- Thực hiện GD toàn diện, phát triển tối đa tiềm năng của người học, tăng cường trang bị cho SV ý thức, thái độ nghề dạy học, kỹ năng xử lý tình huống SP, kỹ năng ứng xử với học sinh, đồng nghiệp và cha mẹ học sinh,...;
- Chỉ đạo bộ môn lựa chọn giáo trình giảng dạy và biên soạn giáo trình đảm bảo khoa học, dân chủ; tổ chức góp ý, sửa chữa, hoàn thiện các giáo trình, bài giảng một cách bài bản;
- Tổ chức dự giờ và tham gia đánh giá hoạt động giảng dạy, phát triển chuyên môn, nghiệp vụ của các giảng viên trong bộ môn.

Tiêu chí 24. QL hoạt động NCKH của bộ môn

- Xây dựng kế hoạch và quy chế hoạt động NCKH cho bộ môn;

- Quy hoạch ĐT và phát triển đội ngũ cán bộ NCKH cốt cán của bộ môn; chú trọng công bố kết quả nghiên cứu trên các tạp chí khoa học quốc tế.

- Tổ chức thực hiện các nhiệm vụ NCKH đúng quy trình;

- Đảm bảo công tác thông tin NCKH trong bộ môn;

- Đánh giá nghiệm thu, công nhận, đăng ký và thông báo kết quả thực hiện nhiệm vụ NCKH;

- Tổ chức đánh giá xếp loại hoạt động NCKH của bộ môn;

- Tìm kiếm cơ hội hợp tác NCKH GD cho địa phương và hợp tác quốc tế về NCKH;

Tiêu chí 25. QL tài sản của bộ môn

- Tham mưu cho khoa, trường đầu tư, mua sắm thiết bị dạy học, nghiên cứu phục vụ cho công tác ĐT, BD GV và NCKH;

- QL sử dụng hiệu quả tài sản, thiết bị của bộ môn.

Tiêu chí 26. Phát triển môi trường GD

- Xây dựng và duy trì mối quan hệ thường xuyên với bộ môn khác, với các khoa, phòng ban trong trường nhằm nâng cao chất lượng ĐT, BD và NCKH của bộ môn, nhà trường;

- Xây dựng môi trường SP đoàn kết, thân ái; tăng cường năng lực hợp tác nhóm; xây dựng tinh thần đồng đội;

- Hợp tác và chia sẻ thông tin về kinh nghiệm LĐ, QL với các bộ môn ở cơ sở GD ĐH, cơ sở ĐT, BD GV, các cá nhân và tổ chức khác để hỗ trợ và phát triển bộ môn.

Tiêu chí 27. Quản lý hành chính

- Xây dựng và cải tiến các quy trình hoạt động, thủ tục hành chính của bộ môn;

- Hướng dẫn xây dựng và quản lý kế hoạch chuyên môn của từng giảng viên; kiểm tra, đôn đốc giảng viên thực hiện kế hoạch đã đề ra;

- Quản lý, kiểm tra các loại hồ sơ chuyên môn, giờ giấc, nội dung giảng dạy, công tác đổi mới phương pháp dạy học, tình hình sử dụng phương tiện và thiết bị dạy học, nghiên cứu của giảng viên trong bộ môn;

- Tổ chức thực hiện phong trào tự học, tự BD, NCKH của giảng viên, SV.

Tiêu chí 28. QL công tác thi đua, khen thưởng

- Động viên, khích lệ, trân trọng và đánh giá công bằng thành tích của các cá nhân trong bộ môn;

- Động viên đội ngũ giảng viên phát huy sáng kiến, hiến kế xây dựng bộ môn vững mạnh; thực hành dân chủ ở cơ sở, xây dựng đoàn kết trong bộ môn; mỗi thầy cô giáo là một tấm gương đạo đức, tự học và sáng, tạo;

- Quan tâm đến đời sống tinh thần, vật chất của giảng viên.

Tiêu chí 29. Xây dựng hệ thống thông tin

- Tổ chức xây dựng hệ thống thông tin phục vụ hiệu quả các hoạt động giảng dạy, NCKH và QL;

- Ứng dụng có hiệu quả công nghệ thông tin, truyền thông trong QL, ĐT, BD và NCKH;

- Tiếp nhận và xử lý các thông tin phản hồi để đổi mới và nâng cao chất lượng ĐT của bộ môn, nhà trường.

Tiêu chí 30. QL hoạt động đánh giá và kiểm định chất lượng GD

- Tổ chức đánh giá khách quan, khoa học, công bằng kết quả học tập và rèn luyện của SV, kết quả công tác, rèn luyện của giảng viên;

- Thực hiện tự đánh giá bộ môn, chương trình ĐT theo tiêu chuẩn kiểm định chất lượng và tiếp cận tiêu chuẩn khu vực, quốc tế;

- Tổ chức kiểm tra, giám sát hoạt động giảng dạy của giảng viên, học tập của SV;

- Chỉ đạo giảng viên đánh giá toàn diện người học về kiến thức, kỹ năng, năng lực thực hiện, phẩm chất đạo đức nghề nghiệp.

Tiêu chuẩn 6: Năng lực hoạt động xã hội

Tiêu chí 31. Hiểu biết các vấn đề xã hội và phối hợp với cộng đồng

- Xây dựng KH, triển khai quán triệt sâu sắc và cụ thể hóa các quan điểm, mục tiêu, nhiệm vụ, giải pháp đổi mới căn bản, toàn diện GD & ĐT trong bộ môn, nhà trường và toàn xã hội, tạo sự đồng thuận cao, coi GD và ĐT là quốc sách hàng đầu; Gắn kết chặt chẽ giữa ĐT và tái ĐT GV, giữa trong cơ sở GDDH đào tạo GV với các cơ sở GD, ĐT của địa phương và cả nước; Tăng cường năng lực, nâng cao chất lượng và hiệu quả NCKH;

- Kỹ năng thiết lập quan hệ gắn bó, đồng thuận của các tổ chức chính trị - xã hội - GD, các nhà khoa học, các cá nhân, các bên có lợi ích liên quan nhằm hỗ trợ phát triển ngành, chuyên ngành ĐT của bộ môn, nhà trường;

- Chủ động tham gia và khuyến khích giảng viên trong bộ môn tích cực tham gia các hoạt động giao lưu, trao đổi kinh nghiệm về ĐT, BD GV của địa phương và cả nước.

Tiêu chí 32. Hợp tác ĐT, BD, tái ĐT GV và NCKH, cung ứng dịch vụ khoa học GD.

- Nắm bắt được nhu cầu của các nhà trường, cơ quan QLGD ở địa phương để tham mưu cho khoa, trường tổ chức các loại hình ĐT, tái ĐT, BD GV;
- Khuyến khích, hỗ trợ đăng ký và khai thác phát minh, sáng chế của giảng viên trong bộ môn;
- Kỹ năng tìm kiếm cơ hội, đàm phán, ký kết hợp tác với cơ quan QLGD các cấp, các nhà trường phổ thông ở các địa phương về đổi mới ĐT, BD GV, phối hợp ĐT GV và NCKH;

Tiêu chí 33. Xây dựng, phát triển các mối quan hệ và hỗ trợ cộng đồng

- Hướng dẫn và chỉ đạo giảng viên xây dựng và phát triển các mối quan hệ với cộng đồng xã hội, các nhà trường phổ thông; phối hợp, liên kết, chia sẻ trách nhiệm phát triển bộ môn, nhà trường, cộng đồng, xây dựng xã hội học tập;
- Tham mưu cho chính quyền địa phương các chủ trương, chính sách về đổi mới, phát triển GD, phát triển đội ngũ giảng viên.

Tiêu chuẩn 7: Năng lực hợp tác quốc tế về GD

Tiêu chí 34. Hiểu biết về hợp tác quốc tế trong GD, ĐT

- Hiểu biết về định hướng phát triển của GD phổ thông, kinh nghiệm về tuyển chọn, ĐT, BD GV trên thế giới và khu vực;
- Nắm được chủ trương, chính sách của Đảng, Nhà nước về xây dựng chiến lược hội nhập quốc tế, nâng cao năng lực hợp tác và sức cạnh tranh của GD Việt Nam;
- Nắm được những cơ hội và thách thức của bộ môn, nhà trường trong quá trình hội nhập quốc tế.

Tiêu chí 35. Tư duy giáo dục toàn cầu

- Nắm được các chuẩn, tiêu chuẩn quốc tế về giảng viên, chương trình ĐT, hệ thống văn bằng, xếp hạng trường ĐH...;
- BD cho giảng viên, SV về tư duy GD toàn cầu;
- Kỹ năng xây dựng tư duy GD toàn cầu.

Tiêu chí 36. Xây dựng và phát triển các mối quan hệ hợp tác quốc tế trong ĐT, NCKH, BD giảng viên

- Tham mưu cho khoa, trường xây dựng chương trình ĐT, BD tiên tiến trên cơ sở tiếp thu có chọn lọc các chương trình ĐT, BD GV của thế giới;

- Tham mưu cho khoa, trường tổ chức liên kết ĐT, trao đổi giảng viên với các cơ sở ĐT GV có uy tín ở các nước tiên tiến;
- Xây dựng kế hoạch và triển khai mời giảng viên là người nước ngoài tham gia giảng dạy, trao đổi học thuật với giảng viên bộ môn;
- Kỹ năng đàm phán, ký kết hợp tác với các trường ĐH, cơ sở ĐT, BD GV của các nước trong khu vực, quốc tế trao đổi kinh nghiệm QL, trao đổi học thuật, NCKH; BD nâng cao năng lực cho đội ngũ giảng viên; cho SV giao lưu học tập, trao đổi kinh nghiệm;
- Kỹ năng tham gia đấu thầu, ký kết các đề tài NCKH theo hình thức hợp tác song phương, nghị định thư.

3.2.5.4. Điều kiện thực hiện, giải pháp

- Chủ thể QL thực hiện giải pháp này là Hiệu trưởng, Trưởng khoa, Trưởng Phòng Tổ chức cán bộ. Vì vậy, để thực hiện giải pháp này có hiệu quả, đòi hỏi Bộ GD&ĐT sớm xây dựng và ban hành chuẩn TBM cơ sở GDĐH đào tạo GV. Chuẩn này phải phù hợp với đặc trưng lao động, mô hình nhân cách TBM cơ sở GDĐH đào tạo GV, đặc thù của trong cơ sở GDĐH đào tạo GV hướng tới mục tiêu phát triển đội ngũ này đủ về số lượng, hợp lý về cơ cấu, ĐBCL đáp ứng yêu cầu đổi mới GD. Trong cơ sở GDĐH đào tạo GV chỉ đạo Phòng Tổ chức cán bộ, khoa ĐT xem tiêu chuẩn này là căn cứ đánh giá, quy hoạch, bổ nhiệm, sử dụng, ĐT, BD TBM.

- Hiệu trưởng trong cơ sở GDĐH đào tạo GV nên chỉ đạo các bộ phận chức năng xây dựng đồng thời hệ thống đánh giá có ứng dụng công nghệ thông tin để các phương án đánh giá có tính linh hoạt hơn, chính xác, khách quan hơn. Công việc triển khai và tổng hợp kết quả đánh giá cũng dễ dàng hơn.

3.2.2. Giải pháp 2: Lập quy hoạch đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên

3.2.2.1. Mục tiêu của giải pháp

Mục tiêu của giải pháp này là giúp cho trong cơ sở GDĐH đào tạo GV xây dựng được đội ngũ TBM đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu và ĐBCL.

3.2.2.2. Ý nghĩa của giải pháp

- *Đảm bảo xây dựng, phát triển và nâng cao chất lượng đội ngũ TBM một cách đúng đắn và có hiệu quả.*

Công tác quy hoạch là khâu đầu tiên trong xây dựng, phát triển và nâng cao chất lượng đội ngũ TBM. Có làm tốt khâu này mới có thể xây dựng, phát triển và nâng cao chất lượng đội ngũ TBM một cách đúng đắn, hiệu quả.

- *Đảm bảo xây dựng, phát triển và nâng cao chất lượng đội ngũ TBM một cách dài hạn*

Xây dựng quy hoạch đội ngũ TBM là bố trí, sắp xếp đội ngũ TBM theo một trình tự hợp lý trong từng thời gian, làm căn cứ cho việc lập kế hoạch phát triển đội ngũ TBM dài hạn, phù hợp với sự phát triển của các khoa và ngành ĐT.

- *Quy hoạch, tuyển chọn và ĐT đội ngũ TBM là một nội dung quan trọng trong Chiến lược phát triển của Nhà trường.*

Chiến lược phát triển của Nhà trường bao gồm nhiều nội dung nhưng nội dung quan trọng nhất vẫn là phát triển đội ngũ giảng viên, đội ngũ cán bộ QL, trong đó có đội ngũ TBM.

3.2.2.3. Nội dung và cách thức thực hiện

i) *Xác lập các cơ sở xây dựng quy hoạch, bổ nhiệm và ĐT đội ngũ TBM cơ sở GDĐH đào tạo GV một cách khoa học*

Cần dựa trên các cơ sở sau đây:

- Nghị quyết số 14/2005/NQ-CP ngày 2/11/2005 của Chính phủ về *đổi mới cơ bản và toàn diện GD ĐH Việt Nam giai đoạn 2006 -2020*, trong đó cần lưu ý đến các nội dung:

+) Tỷ lệ SV trên giảng viên của cả hệ thống GD ĐH không quá 20 SV/giảng viên;
+) Đến năm 2020 có ít nhất 60% giảng viên đạt trình độ thạc sĩ và 35% giảng viên đạt trình độ tiến sĩ;

- Chương trình phát triển ngành SP và các trường SP từ năm 2011 đến năm 2020, trong đó lưu ý đến *Đề án phát triển đội ngũ giảng viên các trường SP* đặt mục tiêu đến năm 2015:100% giảng viên ĐHSP đạt trình độ thạc sĩ trở lên, trong đó ít nhất 20% đạt trình độ tiến sĩ; năm 2020, ít nhất có 45% giảng viên ĐHSP đạt trình độ tiến sĩ; tỷ lệ SV/ giảng viên trong cơ sở GDĐH đào tạo GV 20/1.

- *Chiến lược phát triển GD 2011- 2020* đặt ra mục tiêu đến năm 2020 có 100% giảng viên ĐH đạt trình độ thạc sĩ trở lên; 25% giảng viên ĐH đạt trình độ tiến sĩ, 100% giảng viên ĐH sử dụng thành thạo một ngoại ngữ.

- *Điều lệ trường ĐH*, trong đó cần lưu ý đến tiêu chuẩn của TBM: phải là giảng viên giảng dạy trình độ ĐH và phải có bằng tiến sĩ.

- Phân tích bộ tiêu chuẩn giảng viên ĐHSP của Bộ GD&ĐT (2018) để có Kế hoạch chuẩn hóa đội ngũ giảng viên, qua đó sàng lọc và chọn lựa các nhân tố điển hình trong độ tuổi còn trẻ làm nòng cốt để đưa vào kế hoạch nguồn lực kế thừa.

- *Kế hoạch chiến lược phát triển trong cơ sở GDĐH đào tạo GV*

Dựa vào *Kế hoạch chiến lược phát nhà trường*, trong đó có kế hoạch phát triển và nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên, cán bộ QL (cấp Trường; phòng/trung tâm; khoa, bộ môn).

- Ngoài ra, cần tổ chức thảo luận, xây dựng các tiêu chuẩn làm căn cứ trong việc lựa chọn, quy hoạch, bổ nhiệm chức danh TBM.

ii) *Tổ chức xây dựng quy hoạch đội ngũ TBM theo một quy trình khoa học, bài bản*

Quy trình xây dựng quy hoạch đội ngũ TBM của các khoa gồm các bước sau:

Bước 1: Khảo sát thực trạng đội ngũ TBM của các khoa.

Bước 2: Phân tích thực trạng đội ngũ TBM.

Bước 3: Xác định những vấn đề cần đặc biệt quan tâm trong phát triển và nâng cao chất lượng đội ngũ TBM.

Bước 4: Lập quy hoạch đội ngũ TBM

3.2.2.4. *Điều kiện thực hiện giải pháp*

Chủ thể QL thực hiện giải pháp này là Hiệu trưởng, Trưởng khoa, Trưởng các phòng chức năng của nhà trường. Để giải pháp này đạt hiệu quả cao, trong cơ sở GDĐH đào tạo GV cần có quy hoạch các khoa, ngành ĐT, từ đó có quy hoạch số lượng bộ môn cho từng khoa ĐT. Đồng thời tạo điều kiện để những giảng viên quy hoạch TBM được ưu tiên học tiến sĩ ở trong nước hoặc nước ngoài; được cử đi ĐT BD về nghiệp vụ QLGD, lý luận chính trị...

3.2.3. ***Giải pháp 3: Quản lý xây dựng cơ chế bổ nhiệm, miễn nhiệm, sử dụng trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên***

3.2.3.1. *Mục tiêu của giải pháp*

Mục tiêu của giải pháp là từng bước hoàn thiện cơ chế phát triển đội ngũ TBM làm căn cứ xây dựng và phát triển TBM, tạo điều kiện, động lực để TBM phấn đấu, học tập, rèn luyện, đáp ứng chuẩn cán bộ, chuẩn bộ môn, qua đó phát huy tính năng động trong công tác cán bộ, hoàn thành nhiệm vụ QL bộ môn của mình.

3.2.3.2. *Ý nghĩa của giải pháp*

- Giúp cho khoa lựa chọn được những TBM có tâm huyết, năng động, sáng tạo, dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm.

- Đảm bảo cho công tác bổ nhiệm, luân chuyển, sử dụng TBM khách quan, dân chủ, phát huy được năng lực, sở trường của người cán bộ trong công tác.

- Giúp cho đội ngũ cán bộ kế cận, dự nguồn có cơ hội, điều kiện phát triển, khuyến khích những người có tài năng và phẩm chất chính trị tốt tham gia vào việc LĐ, QL bộ môn.

- Giúp TBM phát huy được năng lực, năng động, sáng tạo trong sự nghiệp đổi mới GD.

3.2.3.3. Nội dung và cách thức thực hiện giải pháp

i) Lựa chọn và bổ nhiệm TBM của các khoa ĐT

Để việc lựa chọn và bổ nhiệm TBM của các khoa ĐT đáp ứng yêu cầu về giảng dạy, NCKH và năng lực LĐ, QL, hoạt động xã hội, hội nhập quốc tế, cần thực hiện tốt một số công việc sau đây:

- Xác định yêu cầu, tiêu chuẩn và nhiệm kỳ TBM

+) TBM phải có đủ tiêu chuẩn của giảng viên trường ĐH, có kinh nghiệm giảng dạy, NCKH và năng lực QL, có trình độ tiến sĩ.

+) Tuổi bổ nhiệm TBM lần đầu không quá 55 tuổi đối với nam, không quá 50 tuổi đối với nữ, tính đến tháng thực hiện quy trình bổ nhiệm.

+) Nhiệm kỳ của TBM là 5 năm và có thể được bổ nhiệm lại.

Thực hiện quy trình bổ nhiệm như sau:

Bước 1: Khoa thành lập Tổ công tác lấy thư giới thiệu TBM.

Bước 2: Tổ chức lấy thư giới thiệu bằng hình thức bỏ phiếu kín.

Bước 3: Kiểm thư. Tổ công tác kiểm thư trước sự chứng kiến của Ban Chấp hành cấp ủy, ghi biên bản kiểm thư.

Bước 4: Làm tờ trình giới thiệu. Sau khi thống nhất, cấp ủy và Ban Chủ nhiệm khoa làm Tờ trình giới thiệu và đề nghị bổ nhiệm nhân sự TBM lên Thường vụ Đảng ủy và Hiệu trưởng Nhà trường.

Bước 5: Ra quyết định bổ nhiệm. Sau khi có thông báo kết luận bằng văn bản của Ban Thường vụ Đảng ủy trường, Hiệu trưởng Nhà trường ra quyết định bổ nhiệm TBM.

ii) Miễn nhiệm TBM

Việc miễn nhiệm TBM cũng là một giải pháp không thể thiếu của công tác tổ chức cán bộ. TBM được lựa chọn, bổ nhiệm theo những yêu cầu và tiêu chuẩn quy định, khi họ không đảm đương nổi công việc, không làm tròn trách nhiệm hoặc có sai phạm, uy tín giảm sút, sức khỏe không đảm bảo,... nhưng họ không tự nguyện từ nhiệm thì các cấp QL có thẩm quyền phải có biện pháp miễn nhiệm kịp thời. Việc miễn nhiệm đúng đối tượng, đúng thời điểm là giải pháp cần thiết làm cho đội ngũ TBM luôn được sàng lọc, được bổ sung, làm trong sạch, kiện toàn bộ máy; đem lại niềm tin cho cán bộ, công chức, viên chức trong đơn vị, đồng thời còn có tác dụng GD cán bộ.

iii) Sử dụng đội ngũ TBM

Nhằm khai thác hiệu quả tiềm năng, năng lực của cán bộ QL, cần quán triệt nguyên tắc: - Sử dụng cán bộ phải đúng người, đúng việc, đảm bảo sự đoàn kết, thống nhất; - Sử dụng cán bộ phải gắn với việc QL cán bộ; tăng cường kiểm tra, giám sát để đánh giá đúng cán bộ; - Sử dụng cán bộ gắn liền với BD toàn diện và bảo vệ cán bộ; - Sử dụng cán bộ cần tránh tư tưởng chủ quan, hẹp hòi, định kiến, áp đặt.

Khoa/ Trường cần xây dựng đề án vị trí việc làm các chức danh LĐ, QL trong đó có Trưởng; Phó TBM. Trên cơ sở đó, xác định số lượng TBM, Phó TBM, yêu cầu về phẩm chất, năng lực mới của họ trong bối cảnh đổi mới GD phổ thông và GD ĐH hiện nay.

Quá trình sử dụng cần tăng cường giao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm cho họ. Cấp ủy, khoa, trường cần tăng cường công tác giám sát, đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ của TBM, đặc biệt trong việc tham mưu triển khai thực hiện Nghị quyết của cấp trên.

3.2.3.4. Điều kiện thực hiện giải pháp

Chủ thể QL thực hiện giải pháp này là Hiệu trưởng, Trưởng khoa, Trưởng các phòng chức năng của nhà trường. Vì vậy, để thực hiện giải pháp này có hiệu quả, đòi hỏi nhà trường phải tăng cường chỉ đạo khoa ĐT xây dựng quy hoạch TBM đảm bảo khách quan, dân chủ và khả thi, đúng với hướng dẫn của Trung ương, tỉnh/thành, gắn với chiến lược phát triển nhà trường; Chỉ đạo các phòng/ban tham mưu xây dựng và ban hành quy chế tuyển chọn, bổ nhiệm, miễn nhiệm, luân chuyển, sử dụng cán bộ QL.

Việc bổ nhiệm, điều động, sử dụng TBM phải đúng với quy hoạch, đúng yêu cầu phát triển nhà trường, của ngành ĐT; quan tâm đến yêu cầu về năng lực mới của TBM trước bối cảnh đổi mới GD.

3.2.4. Giải pháp 4: Tổ chức bồi dưỡng nâng cao năng lực chuyên môn, năng lực quản lý, lãnh đạo cho đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên

3.2.4.1. Mục tiêu của giải pháp

Mục tiêu của giải pháp là nhằm BD cập nhật kiến thức, kinh nghiệm, qua đó góp phần hình thành và nâng cao kỹ năng QL cho TBM, khắc phục mặt tiêu cực, phát huy mặt tích cực, bù đắp những thiếu hụt, khiếm khuyết của TBM trong quá trình hoạt động, tạo ra chất mới và sự phát triển toàn diện của TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.

3.2.4.2. Ý nghĩa của giải pháp

- Góp phần chuẩn hóa đội ngũ TBM cơ sở GDĐH đào tạo GV

Từ kết quả nghiên cứu thực trạng, có thể thấy, đội ngũ TBM ở trong cơ sở GDĐH đào tạo GV vẫn còn những hạn chế và bất cập. Để đáp ứng yêu cầu chuẩn hóa đội ngũ TBM, cần phải nâng cao chất lượng của đội ngũ này trên tất cả các phương diện, trước hết là phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống và năng lực chuyên môn, năng lực LĐ, QL thông qua con đường BD.

- Góp phần nâng cao trình độ chuyên môn và nghiệp vụ QL cho TBM

Thực tế cho thấy rằng, một số TBM khi được bổ nhiệm trình độ chuyên môn và nghiệp vụ QL còn hạn chế. Vì thế, họ cần được BD để nâng cao trình độ chuyên môn và nghiệp vụ LĐ, QL.

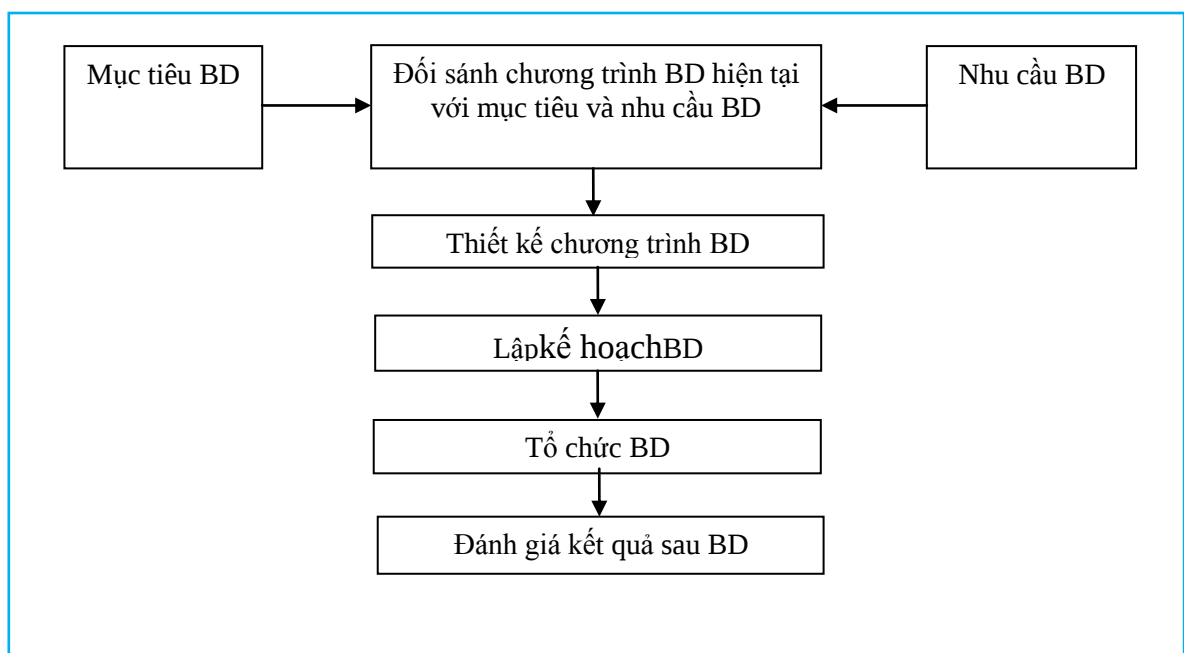
- Giúp cho đội ngũ TBM cơ sở GDĐH đào tạo GV thích ứng với yêu cầu đổi mới của GD

Yêu cầu về đổi mới căn bản, toàn diện GD đã đặt ra nhiều vấn đề cho cơ sở GDĐH đào tạo GV, cho các khoa, ngành ĐT và cho từng giảng viên, cán bộ QL, trong đó có đội ngũ TBM. Vì thế, để giúp cho các thành viên trong nhà trường nắm vững và tổ chức, thực hiện thành công sự nghiệp đổi mới, cần đẩy mạnh công tác BD về phẩm chất chính trị, về năng lực chuyên môn nghiệp vụ, năng lực QL, LĐ.

3.2.4.3. Quy trình và cách thức thực hiện

Theo nghiên cứu của chúng tôi, việc bồi dưỡng đội ngũ TBM nên thực hiện theo quy trình chặt chẽ như sơ đồ dưới đây:

Sơ đồ 3.1: Quy trình BD TBM



i) Xác định nhu cầu BD

Trong cơ sở GDĐH đào tạo GV cần phân tích thực trạng đội ngũ TBM để làm rõ họ là ai? Họ có vai trò như thế nào trong việc ĐBCL ĐT, BD GV phục vụ cho sự nghiệp đổi mới giáo dục? Họ đang ở trình độ nào? Năng lực LĐ, QL bộ môn như thế nào? Điểm mạnh, điểm yếu của họ là gì? Phải BD cái gì, phương pháp, hình thức BD như thế nào? Từ đó, xác định nhu cầu BD của đội ngũ TBM, xây dựng chương trình BD cho phù hợp.

ii) Xây dựng nội dung, chương trình bồi dưỡng

Cần nắm rõ các quy định trong Nghị định của Chính phủ số 18/2010/NĐ-CP ngày 05 tháng 03 năm 2010 về ĐT, BD công chức; chương trình BD cán bộ QL cấp khoa, phòng trường ĐH. Trên cơ sở đó, BD cho họ những nội dung sau:

(1) Nhận thức rõ vai trò của TBM trước yêu cầu đổi mới GD

Bao gồm các vấn đề: Vai trò của TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV đối với sự nghiệp đổi mới GD và hội nhập quốc tế; Đặc trưng lao động của người TBM; Mô hình nhân cách, khung năng lực và những thách thức của TBM trước yêu cầu đổi mới GD.

(2) Bồi dưỡng kỹ năng lập kế hoạch chiến lược phát triển bộ môn

KH gồm 3 giai đoạn sau:

Giai đoạn 1: Dự thảo chiến lược theo các bước;

Giai đoạn 2: Thảo luận góp ý dự thảo KH;

Giai đoạn 3: Trình cấp trên duyệt kế hoạch và triển khai thực hiện.

Các bước thực hiện kế hoạch của TBM

Bước 1: Phân tích điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ và thách thức của bộ môn bao gồm các hoạt động: *Đánh giá thực trạng hiện tại; Điểm mạnh và điểm yếu bên trong; Về hệ thống theo dõi, đánh giá; Phương thức chiến lược; Phân tích nguồn lực; Xác định văn hoá tổ chức; Nhận định đúng thời cơ và nguy cơ, thách thức bên ngoài*

Bước 2: Xác lập định hướng chiến lược: Sứ mạng, giá trị, tầm nhìn.

Xây dựng sứ mạng: xây dựng tuyên bố sứ mạng là công việc khó khăn nhất của quá trình lập kế hoạch chiến lược. Khi xây dựng sứ mạng, bộ môn phải trả lời được các câu hỏi sau: 1) Bộ môn thực hiện chức năng, nhiệm vụ gì? 2) Bộ môn thực hiện chức năng, nhiệm vụ đó đối với ai? 3) Bộ môn sẽ thực hiện chức năng, nhiệm vụ đó theo cách nào? 4) Tại sao bộ môn tồn tại?

Xem xét hệ thống giá trị. Các yếu tố của quá trình xem xét giá trị: Bước xem xét giá trị trong lập kế hoạch chiến lược liên quan đến việc đánh giá kỹ lưỡng: 1) Giá trị

của mỗi cá nhân trong bộ môn; 2) Giá trị của bộ môn; 3) Triết lý của bộ môn; 4) Văn hoá tổ chức của bộ môn; 5) Các bên liên quan, đối tác của bộ môn.

Xác định tầm nhìn. Sáu lý do cần phải có tầm nhìn: 1) Cần phải có tầm nhìn chung và tinh thần đồng đội; Mọi người trong bộ môn cần làm việc vì mục đích chung; 2) Mong muốn nắm giữ vận mệnh của bộ môn; 3) Mong muốn có nhiều nguồn lực hơn cho các hoạt động của bộ môn; 4) Hiểu rõ rằng sự thành công, những thành tích hiện tại chưa đảm bảo cho các thành công mai sau; 5) Mong muốn tránh hoặc, thoát khỏi các khó khăn; 6) Mong muốn nắm bắt được cơ hội mới và vượt qua các thách thức mới.

Bước 3: Xác định vấn đề chiến lược. TBM cần trả lời các câu hỏi: Cái gì là vấn đề? Vì sao lại có vấn đề? Vấn đề của ai? Có thể làm gì để giải quyết vấn đề? Có thể gặp hậu quả gì nếu bỏ sót vấn đề này?

Bước 4: Khi xác định mục tiêu chiến lược, TBM cần chú ý nguyên tắc: Cụ thể, đo được, có thể đạt được, định hướng kết quả, giới hạn thời gian. Mục tiêu phải được viết một cách cụ thể, có thể "đo đếm" được, có thể "quan sát" được làm căn cứ để đánh giá việc hoàn thành các hoạt động. Mục tiêu phải đảm bảo cả 3 thành phần sau: 1) Hành động cán bộ, giảng viên phải thực hiện; 2) Những điều kiện họ cần có để thực hiện hành động; 3) Tiêu chí đánh giá mức độ đạt được mục tiêu.

Mục tiêu là kết quả của kế hoạch chiến lược, là những thay đổi trong nhận thức, thái độ, năng lực nghề nghiệp của SV, những thay đổi trong bộ môn, nhà trường, trong đời sống cộng đồng.

Bước 5: Xây dựng chiến lược, các giải pháp, chương trình hành động.

Ở bước này, bộ môn xác định chiến lược phát triển bộ môn, xây dựng các giải pháp, các chương trình hành động thực hiện chiến lược. Thông thường, các chương trình hành động, hoạt động cần chú ý: 1) Phát triển đội ngũ giảng viên; 2) Phát triển chương trình ĐT; 3) Tổ chức dạy học theo định hướng phát triển năng lực SV; 4) Đổi mới phương pháp dạy học theo định hướng phát triển năng lực SV; 5) Cải tiến hoạt động kiểm tra, đánh giá theo định hướng, phát triển năng lực SV; 6) Hoạt động BD, NCKH của bộ môn; 7) xây dựng văn hóa bộ môn; 8) Huy động nguồn lực xã hội phục vụ đổi mới GD; 9) Cung cấp dịch vụ GD, công nghệ GD cho cộng đồng, địa phương.

Bước 6: Thực hiện KH.

Bước 7: Đo lường việc thực hiện và đánh giá kết quả thực hiện KH.

(3) BD cho TBM về nghiệp vụ LĐ, QL bộ môn

Bao gồm các vấn đề: QL sự thay đổi trong GD; Kỹ năng xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ giảng viên của bộ môn đảm bảo đồng bộ về số lượng, chất lượng, về cơ cấu thực hiện chương trình ĐT và phát triển khoa học; Công tác ĐT, BD phát triển đội ngũ giảng viên; LĐ, QL dạy học; LĐ phát triển học thuật và ngành ĐT đáp ứng nhu cầu xã hội; QL hoạt động đánh giá và kiểm định chất lượng GD; Xây dựng văn hóa chất lượng trong bộ môn.

(4) BD năng lực chỉ đạo phát triển chương trình ĐT

Bao gồm các vấn đề: chương trình, chương trình ĐT, phát triển chương trình ĐT; phương pháp luận và các cách tiếp cận phát triển chương trình ĐT; Các mô hình phát triển chương trình trên thế giới; Quy trình phát triển chuẩn đầu ra và chương trình ĐT; Kỹ năng chỉ đạo bộ môn cơ cấu lại khung chương trình ĐT, cấu trúc nội dung dạy học các môn học trong chương trình hiện hành nhằm đáp ứng yêu cầu đổi mới GD.

(5) BD năng lực tổ chức và QL hoạt động NCKH

Bao gồm các vấn đề: Xác định đầy đủ nội dung hoạt động NCKH và chuyển giao công nghệ của giảng viên; xây dựng quy chế QL hoạt động NCKH và chuyển giao công nghệ của giảng viên; Tổ chức đánh giá, xếp loại hoạt động NCKH và chuyển giao công nghệ của giảng viên; xây dựng quy hoạch NCKH của bộ môn; xây dựng trường phái, nhóm NCKH của bộ môn.

(6) BD năng lực hợp tác quốc tế trong ĐT, BD GV

Bao gồm các vấn đề: Nắm được chủ trương, chính sách của Đảng, Nhà nước, của Bộ GD và ĐT về hợp tác quốc tế trong lĩnh vực ĐT, BD GV; Nắm được những cơ hội và thách thức của nhà trường trong quá trình hội nhập quốc tế; Có kỹ năng xây dựng tư duy GD toàn cầu; Có kỹ năng đàm phán, ký kết hợp tác với các cơ sở ĐT GV và NCKH GD của các nước trong khu vực, quốc tế nhằm trao đổi kinh nghiệm QL, trao đổi học thuật, NCKH; BD nâng cao năng lực cho đội ngũ giảng viên; Tổ chức cho SV giao lưu học tập, trao đổi kinh nghiệm...

(7) BD năng lực xây dựng môi trường và tạo động lực làm việc

Bao gồm các vấn đề: xây dựng cơ chế khen thưởng cho những giảng viên của bộ môn có nhiều thành tích và đóng góp cho công tác ĐT, BD, NCKH; Tổ chức cho các giảng viên đầu ngành, các giảng viên trẻ tham quan, giao lưu, giảng dạy ở trong nước và nước ngoài; Phát huy tính độc lập, sáng tạo của các giảng viên nhằm phát

huy tiềm năng của đội ngũ giảng viên, giúp họ thực hiện tốt nhiệm vụ ĐT, BD, NCKH đáp ứng yêu cầu đổi mới GD của đất nước; xây dựng và thực hiện tốt các chính sách nhằm thu hút, trọng dụng, đãi ngộ và tôn vinh giảng viên.

(8) BD khả năng sử dụng ngoại ngữ, tin học cho TBM

Bao gồm các vấn đề: Kỹ năng ứng dụng công nghệ thông tin trong ĐT, BD, NCKH và QL; Về ngoại ngữ, căn cứ vào điều kiện của từng cơ sở GDĐH đào tạo GV để đưa ra yêu cầu về trình độ, thời gian hoàn thành và lộ trình thích hợp giúp TBM nâng cao trình độ ngoại ngữ.

iii) Xây dựng kế hoạch bồi dưỡng trưởng bộ môn

Căn cứ nhu cầu thực tế cần BD của TBM, căn cứ kế hoạch chiến lược, kế hoạch năm học của nhà trường, căn cứ khả năng tài chính cho phép, các trường ĐH chủ động xây dựng kế hoạch BD hàng năm, bao gồm: Mục tiêu, yêu cầu, nội dung, phương thức BD, thời gian, kinh phí, trách nhiệm của các tổ chức, cá nhân liên quan làm cơ sở cho việc thực hiện hoạt động BD. Các khoa ĐT cần lập kế hoạch BD TBM theo 4 bước như sau:

Bước 1. Xác định nhu cầu cần BD của TBM;

Bước 2. Định hướng lựa chọn nội dung, chương trình, phương thức BD phù hợp với TBM;

Bước 3. Xây dựng kinh phí, đề xuất thời gian, địa điểm BD;

Bước 4. Ban giám hiệu phê duyệt.

iv) Đổi mới công tác tổ chức BD TBM

Về phương thức bồi dưỡng BD theo con đường "từ trên xuống". Đây là cách BD lâu nay thường vẫn làm, nhằm giúp TBM quán triệt những chủ trương lớn của Đảng và Nhà nước về GD, đổi mới GD, các chỉ thị, kế hoạch của Bộ GD & ĐT đối với ngành và trong cơ sở GDĐH đào tạo GV. Theo chúng tôi, nên tập trung TBM theo từng đợt hoặc theo cụm trường để BD trực tiếp cho họ.

BD theo con đường "từ dưới lên". Cách BD dựa trên những nhu cầu của TBM theo kiểu cần gì BD cái đó, thiếu cái gì BD cái ấy.

Tự BD: Vào đầu năm học, TBM đăng ký nội dung, kế hoạch tự BD cho khoa, trường. Sản phẩm tự BD là một trong những tiêu chí để quy hoạch, sử dụng và đánh giá TBM.

Về phương pháp BD: Đối với TBM, nên kết hợp giữa phương pháp lấy học viên làm trung tâm và tự BD của TBM là chủ yếu. Từ đó, chúng tôi đề xuất quy trình BD TBM bao gồm các bước sau đây:

- + Bước 1: Phát tài liệu BD, hướng dẫn sơ bộ về nội dung tài liệu.
- + Bước 2: TBM tự nghiên cứu tài liệu BD.
- + Bước 3: TBM trao đổi về tài liệu theo từng trường hoặc cụm trường.
- + Bước 4: Tập trung những nội dung chưa thống nhất qua tự nghiên cứu và trao đổi, thảo luận.

+ Bước 5: Tổ chức giải đáp những nội dung TBM chưa rõ hoặc chưa thống nhất.

Về hình thức BD: Để đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của nền GD hiện đại, TBM cần được BD dưới nhiều hình thức đa dạng và phong phú như:

+ BD thường xuyên: Công tác BD thường xuyên được thực hiện bằng nhiều cách như: Tự học, tự BD trong thực tiễn GD, tham gia các buổi hội thảo, tham gia các khóa BD ngắn hạn. Tham quan học tập kinh nghiệm QL của một số nước trong khu vực và trên thế giới. Trong đó tự học, tự BD là cách BD cơ bản nhất, thông qua các hoạt động thực tiễn về quản lí bộ môn, TBM tự rút ra những bài học kinh nghiệm, khắc phục những mặt hạn chế.

+ Bồi dưỡng tập trung: Nhằm BD một cách có hệ thống để nâng cao trình độ cho đội ngũ TBM về trình độ QL, LD,... Có thể tập trung học liên tục hoặc theo đợt, có giấy chứng nhận từng mô-đun, khi nào người học tích lũy đủ số chứng nhận của các mô-đun thì được cấp chứng chỉ.

+ Bồi dưỡng theo hình thức từ xa, học trực tuyến với các học liệu phát cho người học hoặc qua mạng internet...

v) Đổi mới đánh giá kết quả BD TBM

Cùng với việc đổi mới về nội dung, phương pháp, hình thức BD, cần thiết phải đổi mới việc đánh giá kết quả BD TBM.

Về nội dung đánh giá: Cần đánh giá trên hai phương diện: *Thứ nhất*, nhận thức của TBM về các vấn đề được BD; *Thứ hai* khả năng vận dụng những kiến thức, kỹ năng được BD vào hoạt động LD, chỉ đạo, vào thực tế QL bộ môn của TBM.

Về hình thức đánh giá: Có thể sử dụng các hình thức đánh giá, như: Tự đánh giá, đánh giá của bộ môn, khoa, trường, đánh giá của SV...

Kết quả đánh giá được lưu giữ vào hồ sơ cán bộ, làm căn cứ để xây dựng quy hoạch, kế hoạch ĐT, BD cán bộ, kế hoạch điều động, bố trí sử dụng đội ngũ TBM.

3.2.4.4. Điều kiện thực hiện giải pháp

Chủ thể QL thực hiện giải pháp này là Hiệu trưởng, Trưởng khoa, Trưởng các phòng chức năng trong cơ sở GDĐH đào tạo GV. Để thực hiện giải pháp này có hiệu quả cao, đòi hỏi trong cơ sở GDĐH đào tạo GV phải xây dựng được quy trình BD TBM. Đồng thời, các trường cần phân bổ nguồn lực hợp lý để công tác BD TBM đạt kết quả tốt hơn.

3.2.5. Giải pháp 5: Tạo động lực làm việc để phát huy vai trò của đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên.

3.2.5.1. Mục tiêu của giải pháp

Mục tiêu của giải pháp là nhằm tạo động lực làm việc để phát huy vai trò của đội ngũ TBM trong đổi mới ĐT, BD GV và sự nghiệp đổi mới GD trên cơ sở khuyến khích vật chất, động viên tinh thần phù hợp với khả năng tài chính, sự phát triển của trong cơ sở GDĐH đào tạo GV; khuyến khích những người làm việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả, phát huy tài năng trong bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện GD.

3.2.5.2. Ý nghĩa của giải pháp

- Giúp các cấp QL thấy rõ sự cần thiết phải tạo động lực làm việc cho đội ngũ TBM

Trong cơ sở GDĐH đào tạo GV, nguồn nhân lực quan trọng nhất là đội ngũ cán bộ, giảng viên. Chất lượng ĐT, BD của nhà trường do đội ngũ TBM và giảng viên quyết định. Vì thế, bất cứ nhà trường nào muốn khẳng định uy tín và chất lượng ĐT của mình đều luôn luôn trăn trở với câu hỏi: Làm thế nào để mọi TBM đều có thể giảng dạy tốt, NCKH có hiệu quả và QL, LD tốt?

- Kích thích động cơ tích cực, khai thác các năng lực tiềm ẩn trong mỗi TBM

Ở mỗi một con người đều có các động cơ tích cực và các năng lực tiềm ẩn. Khi có các yếu tố kích thích thì các động cơ tích cực và các năng lực tiềm ẩn này sẽ biến thành "*sức mạnh vật chất*", giúp con người toàn tâm, toàn ý và hoàn thành công việc một cách tốt nhất.

- Giúp cho đội ngũ TBM có cuộc sống vật chất, tinh thần ổn định và ngày càng nâng cao.

- Thực hiện tốt chế độ, chính sách, tạo động lực phát triển đội ngũ TBM vừa thể hiện trách nhiệm, vừa thể hiện sự quan tâm của trường, khoa đối với đội ngũ.

- Giúp cho bản thân người TBM ý thức được vai trò của mình trong sự nghiệp đổi mới và phát triển GD.

Khi trường, khoa tạo động lực làm việc cho TBM sẽ giúp họ ý thức rõ vai trò của mình, từ đó có sự nỗ lực, cố gắng để phát huy.

3.2.5.3. Nội dung và cách thức thực hiện

i) Xây dựng môi trường làm việc hiệu quả cho TBM

Đó là xây dựng các điều kiện về vật chất, tinh thần và môi trường làm việc thân thiện, hợp tác như:

- + Chế độ phụ cấp, chế độ BD, ưu đãi trong giảng dạy và NCKH;
- + Cung cấp trang thiết bị, phòng thí nghiệm, phòng thực hành đồng bộ và hiện đại;
- + BD nâng cao trình độ chuyên môn, năng lực LD, QL ở trong và ngoài nước; hỗ trợ và tạo điều kiện trong áp dụng các phương pháp, công nghệ ĐT tiên tiến; xây dựng văn hóa chất lượng trong trường, khoa, bộ môn...

Những điều kiện này vừa góp phần BD lương tâm nghề nghiệp của người TBM, vừa kích thích sự lao động sáng tạo trong giảng dạy, NCKH và QL của họ.

- Để tạo lập môi trường làm việc hiệu quả cho đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV cần thực hiện một số công việc sau:

- + Xây dựng cơ sở hạ tầng cho phát triển, sử dụng kỹ thuật hiện đại trong QL nhà trường cũng như giảng dạy, NCKH.
- + Cung cấp máy tính xách tay có thể truy cập Internet tốc độ cao cho tất cả TBM.
- + Cung cấp cho TBM các nguồn tư liệu nghiên cứu cập nhật dưới dạng: Sách giáo khoa; Cơ sở dữ liệu điện tử; Các sách đầu ngành có ảnh hưởng lớn trong thư viện; các tạp chí khoa học trong nước và nước ngoài có liên quan,...
- + Cần thiết bố trí trợ giảng, trợ lý nghiên cứu, thư ký cho TBM.
- + Phấn đấu để đảm bảo chỗ làm việc đủ tiện nghi tối thiểu tại trường cho TBM để tăng thời gian tiếp xúc của họ với giảng viên và SV.
- + Triển khai chủ trương của Bộ GD&ĐT trong việc thành lập, huy động các nguồn lực tài chính từ các nguồn tài trợ, hội nghề nghiệp và trích từ nguồn học phí để lập quỹ Bộ môn, quỹ Giáo sư, quỹ Tài năng trẻ để các nhà khoa học chủ động phát hiện và BD TBM tài năng.
- + Xây dựng các phòng thí nghiệm chất lượng cao, các Labo thí nghiệm.
- + Xây dựng bầu không khí tâm lý tập thể tốt đẹp; Các thành viên trong nhà trường có sự giao tiếp cởi mở, trung thực; không bị giới hạn bởi “bức rào tâm lý”

được dựng lên từ sự khác biệt về địa vị xã hội, trình độ, tuổi tác... Mọi người sẵn sàng chia sẻ, hợp tác, chấp nhận lẫn nhau, cùng hướng tới việc nâng cao chất lượng ĐT của nhà trường.

ii) Xây dựng văn hóa chất lượng trong cơ sở GDĐH đào tạo GV

Để xây dựng môi trường văn hóa chất lượng, các thành viên trong nhà trường, từ cán bộ QL đến giảng viên, SV, nhân viên phải nhận thức sâu sắc rằng: Chất lượng ĐT, BD là vấn đề sống còn của nhà trường; Nâng cao chất lượng ĐT là trách nhiệm của mọi người; Văn hóa chất lượng là yếu tố cốt lõi của chất lượng ĐT, BD tạo nên sự phát triển bền vững của chất lượng ĐT;... Nếu các thành viên trong nhà trường không nắm vững các yếu tố trên sẽ ảnh hưởng lớn đến việc xây dựng văn hóa chất lượng trong nhà trường, khoa và bộ môn.

Trong cơ sở GDĐH đào tạo GV cần ban hành các quy chế, quy định cụ thể về xây dựng và phát triển môi trường văn hóa chất lượng. Trong đó, xác định rõ mục đích/ yêu cầu, nội dung xây dựng và phát triển môi trường văn hóa chất lượng; trách nhiệm của mỗi nhóm đối tượng (cán bộ QL, giảng viên, SV, nhân viên....) trong xây dựng và phát triển môi trường văn hóa chất lượng. Cùng với việc ban hành, phải tổ chức thực hiện tốt các quy chế, quy định về xây dựng, phát triển môi trường văn hóa chất lượng trong nhà trường, cần xem thực hiện các quy chế, quy định này như thực hiện các quy chế, quy định ĐT. Có như vậy, việc xây dựng, phát triển môi trường văn hóa chất lượng trong nhà trường mới đi vào nề nếp và được chỉ dẫn một cách đầy đủ, cụ thể.

Trong cơ sở GDĐH đào tạo GV cần tổ chức kiểm tra, giám sát định kỳ các hoạt động xây dựng môi trường văn hóa chất lượng trong nhà trường, khoa và bộ môn. Thông qua kiểm tra, giám sát có thể phát hiện ra những điển hình tiêu biểu để phổ biến và nhân rộng, đồng thời chỉ ra những mặt còn hạn chế để có các biện pháp cải tiến.

iii) Xây dựng cơ chế khen thưởng trong việc thực hiện chính sách đối với TBM

Đối với công tác phát triển đội ngũ cán bộ QL nói chung, TBM nói riêng, thi đua - khen thưởng là động lực quan trọng và xét về một phương diện nào đó, là biểu hiện của chất lượng đội ngũ TBM.

Để triển khai tốt công tác thi đua, khen thưởng tạo động lực làm việc cho đội ngũ TBM, trong cơ sở GDĐH đào tạo GV cần thực hiện:

- Tiêu chuẩn thi đua - khen thưởng: Được cụ thể hoá nhằm quán xuyến toàn bộ hoạt động giảng dạy, NCKH, QL, LĐ của TBM.

- Quy trình xét thi đua - khen thưởng: Thể hiện dân chủ công khai, bám sát đối tượng, thực tiễn, đi từ cơ sở.

- Hình thức thi đua - khen thưởng: Phát động thi đua, suy tôn điển hình tiêu biểu; Khen thưởng từ các cấp, các ngành, địa phương; Huân chương, bằng khen, giấy khen, danh hiệu,... Các danh hiệu "cán bộ QL giỏi" các cấp, "cán bộ QL tài năng".

- Tổ chức triển khai phong trào thi đua: Bám sát các tiêu chuẩn xây dựng đội ngũ; Có khen thưởng về chuyên đề xây dựng đội ngũ, thành tích về nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, năng lực QL, LĐ trong bối cảnh đổi mới GD.

Đánh giá thi đua - khen thưởng: Công bằng, công khai, dân chủ; Đánh giá thi đua căn cứ vào chất lượng và hiệu quả công tác.

Công nhận kết quả và danh hiệu thi đua - khen thưởng phải kịp thời, trang trọng, phát huy tác dụng đối với tập thể.

- Kết hợp khen và thưởng, giữa động viên tinh thần và thưởng lợi ích vật chất trong công tác thi đua - khen thưởng đối với đội ngũ TBM.

- Cần xác định mối quan hệ giữa khen thưởng cá nhân và khen thưởng tập thể, đơn vị trong thành tích xây dựng phát triển đội ngũ.

- Cần nâng cao, phát huy hiệu quả của thi đua - khen thưởng đối với quá trình phấn đấu của TBM, gắn kết quả thi đua - khen thưởng với việc đánh giá, xếp loại TBM, với việc nâng lương, bố trí và đề bạt.

- Chú ý mối quan hệ giữa công tác thi đua - khen thưởng với việc nâng cao trình độ thông qua các hình thức: chuẩn hoá trình độ tiến sĩ, phong học hàm GS, PGS, học các chương trình tin học, ngoại ngữ, chương trình QLHC và QLGD, áp dụng công nghệ thông tin vào công tác QL.

iv) Đội ngũ TBM được tham gia xây dựng chế độ chính sách

Chính sách đối với nhà giáo và cán bộ QLGD cần phải được sự góp ý, tham gia của đông đảo đội ngũ cán bộ QL nói chung, TBM nói riêng. Không có sự tham gia đó, các chính sách sẽ không có một sự phản biện tốt, không bám sát thực tế và không phát huy được hiệu quả cũng như vận dụng được sức mạnh của tầng lớp vừa là đối tượng vừa là chủ thể của những chính sách.

v) Mở rộng hợp tác quốc tế về ĐT, BD, trao đổi cán bộ và giảng viên

Để mở rộng hợp tác quốc tế trong ĐT và trao đổi TBM, các trường ĐH cần thực hiện tốt các biện pháp sau đây:

- Phát huy những quan hệ hợp tác đã có với các cơ sở ĐT, BD GV và tổ chức NCKH quốc tế

Hiện nay, với các mức độ khác nhau, trong cơ sở GDĐH đào tạo GV đã có quan hệ hợp tác quốc tế với các cơ sở ĐT, BD GV và tổ chức NCKH GD trên thế giới trong ĐT, NCKH, nâng cao trình độ đội ngũ giảng viên, cán bộ QL, phát triển chương trình ĐT, tăng cường cơ sở vật chất, thiết bị dạy học và nghiên cứu, tài liệu cho thư viện. Vì vậy, các trường cần tiếp tục phát huy những quan hệ hợp tác này và làm cho sự hợp tác ngày càng sâu sắc thêm.

- Xây dựng và ban hành cơ chế, chính sách tạo điều kiện thuận lợi trong việc xây dựng những quan hệ mới với các trường ĐH, cơ sở ĐT, BD GV và các tổ chức quốc tế để phát triển đội ngũ TBM

Tăng cường xây dựng những quan hệ mới với các trường ĐH, cơ sở ĐT, BD GV và các tổ chức quốc tế để phát triển đội ngũ TBM là một trong những nhiệm vụ trọng tâm mà trong cơ sở GDĐH đào tạo GV cần xác định trong kế hoạch chiến lược phát triển nhà trường.

Muốn thực hiện tốt nhiệm vụ trọng tâm này, phải tạo cơ chế, chính sách, điều kiện thuận lợi trong việc xây dựng các mối quan hệ mới với các trường ĐH, cơ sở ĐT, BD GV và các tổ chức quốc tế. Cụ thể:

+) Xây dựng, cơ chế, chính sách trao đổi giảng viên, TBM giữa nhà trường với các tổ chức trên thế giới.

+) Tổ chức các đợt trao đổi, học tập tại một số trường ĐH của nước ngoài.

+) Gửi TBM, Phó TBM đi ĐT tiến sĩ, thực tập sinh ở nước ngoài từ kinh phí của các dự án, từ thỏa thuận song phương giữa hai trường...

+) Tăng cường hợp tác với các trường ĐH, cơ sở ĐT, BD GV và tổ chức của các nước trong khu vực, quốc tế trao đổi kinh nghiệm QL, trao đổi học thuật, NCKH; BD nâng cao năng lực cho đội ngũ TBM;

+) Xây dựng cơ chế tạo điều kiện và hỗ trợ TBM tham gia đấu thầu, ký kết các đề tài NCKH theo hình thức hợp tác song phương, Nghị định thư.

3.2.5.4. Điều kiện thực hiện giải pháp

Chủ thể QL thực hiện giải pháp này là Bộ trưởng Bộ GD và ĐT, Hiệu trưởng, Trưởng khoa, các Trưởng phòng chức năng trong cơ sở GDĐH đào tạo giáo viên. Để thực hiện giải pháp này có hiệu quả cần có sự phối hợp giữa các chủ thể QL:

- Bộ GD và ĐT cần sớm sửa đổi, xây dựng và ban hành cơ chế, chính sách tạo điều kiện thuận lợi cho cơ sở GDĐH đào tạo GV hợp tác với các trường ĐH, cơ sở ĐT, BD GV và các tổ chức quốc tế trong các lĩnh vực: trao đổi giảng viên, nghiên cứu viên; hợp tác về phát triển CTĐT, BD giáo viên; trao đổi kinh nghiệm ĐT giáo viên;...

- Hiệu trưởng, Trưởng khoa, Trưởng các Phòng, Ban liên quan trong cơ sở GDĐH đào tạo GV phải quan tâm đến vấn đề tạo động lực cho đội ngũ TBM. Cần xây dựng và ban hành cơ chế, chính sách tạo điều kiện thuận lợi cho đội ngũ TBM được tự chủ hơn về chuyên môn, học thuật, phát huy được tính sáng tạo đồng thời nhà trường cũng cần quan tâm tạo môi trường làm việc tốt hơn cho đội ngũ TBM. Nhà trường cần đầu tư cơ sở vật chất, điều kiện, phương tiện làm việc cho TBM. Đồng thời dành nguồn lực cùng các chế độ, chính sách thích hợp để kích thích lao động sáng tạo của đội ngũ TBM. Các trường cần quan tâm đến việc xây dựng văn hóa chất lượng trong nhà trường.

3.3. Khảo sát tính cấp thiết và tính khả thi của các giải pháp đã đề xuất

3.3.1. Mục đích khảo sát

Mục đích khảo sát là nhằm thu thập thông tin đánh giá về sự cấp thiết và tính khả thi của các giải pháp phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV đã được đề xuất trên cơ sở đó đề điều chỉnh những giải pháp chưa phù hợp và khẳng định độ tin cậy của các giải pháp được đánh giá.

3.3.2. Nội dung khảo sát

Nội dung khảo sát gồm:

- Các giải pháp được đề xuất có thực sự cấp thiết đối với việc phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV không?

- Các giải pháp được đề xuất có thực sự khả thi đối với việc phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV không?

3.3.3. Phương pháp khảo sát

Trung cầu ý kiến bằng bảng hỏi với 5 mức độ đánh giá:

- Rất cấp thiết, cấp thiết, không trả lời, không cấp thiết và ít cấp thiết
- Rất khả thi, khả thi, không trả lời, không khả thi và ít khả thi.

- Đánh giá bằng điểm số quy ước như sau:

STT	Mức đánh giá	Điểm số
1	Rất cấp thiết/ Rất khả thi	4
2	Cấp thiết/ Khả thi	3
3	Ít cấp thiết/ Ít khả thi	2
4	Không cấp thiết/ Không khả thi	1
5	Không trả lời	0

3.3.4. Đối tượng khảo sát

- Cán bộ QL cấp trường, khoa, phòng các cơ sở GDDH đào tạo GV: 47 người
- Giảng viên trong cơ sở GDDH đào tạo GV: 81 người
- TBM cơ sở GDDH đào tạo GV: 62 người

Tổng cộng: 190 người

3.3.5. Kết quả khảo sát tính cấp thiết và tính khả thi của các giải pháp đã đề xuất

3.3.5.1. Tính cấp thiết của các giải pháp đã đề xuất

Bảng 3.2. Đánh giá về tính cấp thiết của các giải pháp đề xuất

TT	Giải pháp	Mức độ cấp thiết của các giải pháp (Số lượng/ Tỷ lệ %)					Điểm TB	Xếp hạng
		Rất cấp thiết	Cấp thiết	Ít cấp thiết	Không cấp thiết	Không trả lời		
		(4)	(3)	(2)	(1)	(0)		
1	Tổ chức xây dựng tiêu chuẩn làm căn cứ để phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên.	97	84	9	0	0	3.46	3
		51,05	44,21	4,74	0,00	0,00		
2	Lập quy hoạch đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên	82	94	13	1	0	3.35	5
		43,16	49,47	6,84	0,53	0,00		
3	Quản lý xây dựng cơ chế bổ nhiệm, miễn nhiệm, sử dụng đội ngũ TBM trong cơ sở GDDH đào tạo GV.	86	89	15	0	0	3.37	4
		45,26	46,85	7,89	0,00	0,00		
4	Tổ chức bồi dưỡng nâng cao năng lực chuyên môn, năng lực quản lý, lãnh đạo cho đội ngũ TBM trong cơ sở GDDH đào tạo GV	134	49	7	0	0	3.67	1
		70,53	25,79	3,68	0,00	0,00		
5	Tạo động lực làm việc để phát huy vai trò của đội ngũ TBM cơ sở GDDH đào tạo GV trong sự nghiệp đổi mới GD	101	77	12	0	0	3.47	2
		53,15	40,53	6,32	0,00	0,00		

Kết quả khảo sát cho thấy những người được hỏi có sự quan tâm, thống nhất và đánh giá cao về tính cấp thiết của các giải pháp đề xuất. Trong đó, đánh giá về rất cấp thiết và cấp thiết với tỉ lệ trên 90% đối với 5/5 giải pháp.

Các giải pháp có tỷ lệ người đánh giá cao về tính cấp thiết là: Tổ chức bồi dưỡng nâng cao năng lực chuyên môn, năng lực quản lý, lãnh đạo cho đội ngũ TBM trong cơ sở GDDH đào tạo GV; Tạo động lực làm việc để phát huy vai trò của đội ngũ TBM trong cơ sở GDDH đào tạo GV; Tổ chức xây dựng tiêu chuẩn làm căn cứ để phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở GDDH đào tạo GV với từ hơn 51% đến hơn 70% cho rằng rất cấp thiết. Điểm số trung bình từ 3.46 - 3.67/4.00 điểm (Bảng 3.2).

Giải pháp *“Tổ chức bồi dưỡng nâng cao năng lực chuyên môn, năng lực quản lý, lãnh đạo cho đội ngũ TBM trong cơ sở GDDH đào tạo GV”* được cho là cấp thiết nhất. Những người tham gia khảo sát, phỏng vấn đều cho rằng muốn hoạt động phát triển đội ngũ TBM có hiệu quả thì đầu tiên phải ổn định và phát triển đầy đủ phẩm chất, năng lực cho đội ngũ hiện có. Xem như đó là chuẩn để định hướng cho việc phát triển đội ngũ TBM tiếp sau. Giải pháp *“Tạo động lực làm việc để phát huy vai trò của đội ngũ TBM trong cơ sở GDDH đào tạo GV”* được đánh giá cao về độ cấp thiết, lý do xuất phát từ vấn đề hiệu quả của đội ngũ hiện có là tiên quyết, việc phát triển đội ngũ TBM cần xây dựng từ nền tảng hiện có, động lực làm việc là vấn đề mấu chốt để tăng hiệu quả QL, LD bộ môn của đội ngũ TBM trong cơ sở GDDH đào tạo GV.

Kế tiếp là giải pháp *“Tổ chức xây dựng tiêu chuẩn làm căn cứ để phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDDH đào tạo GV”* được cho là cấp thiết vì cần phải có bộ tiêu chuẩn để làm căn cứ bổ nhiệm, miễn nhiệm, đánh giá, sử dụng và lập kế hoạch, quy hoạch phát triển đội ngũ TBM.

Các giải pháp còn lại cũng đều được đánh giá khá cao với 2/2 giải pháp có trên 90% đánh giá cấp thiết. Về điểm số, cho thấy kết quả trung bình của các giải pháp này cũng khá cao: giải pháp thấp nhất xếp hạng 5 là 3.35/ 4.00 điểm, giải pháp xếp hạng 4 là 3.37/ 4.00 điểm. Giải pháp *“Quản lý xây dựng cơ chế bổ nhiệm, miễn nhiệm, sử dụng đội ngũ TBM trong cơ sở GDDH đào tạo GV”* xếp thứ tư, đây là giải pháp được đánh giá là cần thiết, cơ chế bổ nhiệm, miễn nhiệm, sử dụng cần được xây dựng trước vì đây cũng là căn cứ dùng để lập kế hoạch quy hoạch phát triển đội ngũ TBM. Xếp cuối cùng là giải pháp *“Lập quy hoạch đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên”* cũng được cho là cấp thiết với trên 92% (điểm số là

3.35/4.00). Các cơ sở GDĐH đào tạo GV đều nên thực hiện phát triển đội ngũ TBM theo trình tự: căn ổn định và tăng được hiệu quả của đội ngũ hiện có → xây dựng được cơ chế, tiêu chuẩn, chính sách phát triển đội ngũ → lập kế hoạch phát triển đội ngũ TBM → tiến hành hoạt động phát triển đội ngũ TBM.

Nhìn chung các giải pháp đề xuất được cho là rất cấp thiết đối với công tác phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV đáp ứng yêu cầu đổi mới GD hiện nay.

3.3.5.2. Tính khả thi của các giải pháp đã đề xuất

Bảng 3.3. Đánh giá về tính khả thi của các giải pháp đề xuất

TT	Giải pháp	Mức độ khả thi của các giải pháp (Số lượng/Tỷ lệ %)					Điểm TB	Xếp hạng
		Rất khả thi	Khả thi	Ít khả thi	Không khả thi	Không trả lời		
		4	3	2	1	0		
1	Tổ chức xây dựng tiêu chuẩn làm căn cứ để phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở GDĐH đào tạo GV	84	94	11	1	0	3.37	3
		44.21	49.47	5.79	0.53	0.00		
2	Lập quy hoạch đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở GDĐH đào tạo GV	81	96	13	0	0	3.36	4
		42.63	50.53	6.84	0.00	0.00		
3	Quản lý xây dựng cơ chế bổ nhiệm, miễn nhiệm, sử dụng đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV	78	91	21	0	0	3.30	5
		41.05	47.89	11.06	0.00	0.00		
4	Tổ chức bồi dưỡng nâng cao năng lực chuyên môn, năng lực quản lý, lãnh đạo cho đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV	97	86	7	0	0	3.47	1
		51.05	45.27	3.68	0.00	0.00		
5	Tạo động lực làm việc để phát huy vai trò của đội ngũ TBM cơ sở GDĐH đào tạo GV trong sự nghiệp đổi mới GD	92	83	15	0	0	3.41	2
		48.42	43.68	7.89	0.00	0.00		

Kết quả khảo sát cho thấy những người được hỏi có sự thống nhất và đánh giá cao về tính khả thi của các giải pháp đề xuất. Về tỷ lệ % thì tất cả các giải pháp đều có tỷ lệ đánh giá khả thi trên 87%. Trong đó có bốn giải pháp được đánh giá từ 89,5% đến hơn 96% là khả thi (Bảng 3.3).

Điểm trung bình cũng cho thấy các giải pháp được cho là khả thi cao với tổng điểm trung bình từ 3.30 đến gần 3.5/4.00 điểm. Thứ tự xếp hạng theo điểm cũng thể hiện mức độ khả thi thống nhất với tỷ lệ % và được xếp hạng lần lượt từ hạng 1-5: 1) Tổ chức bồi dưỡng nâng cao năng lực chuyên môn, năng lực quản lý, lãnh đạo cho đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV; 2) Tạo động lực làm việc để phát huy vai trò của đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV; 3) Tổ chức xây dựng tiêu chuẩn làm căn cứ để phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở GDĐH đào tạo GV; 4) Lập quy hoạch đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở GDĐH đào tạo GV; 5) Hoàn thiện cơ chế bổ nhiệm, miễn nhiệm, sử dụng TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.

Như vậy, có thể khẳng định, các giải pháp được đề xuất là khả thi đối với việc phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.

3.4. Tổ chức thử nghiệm

3.4.1. Mục đích thử nghiệm

Nhằm kiểm chứng xác định hiệu quả, tính khả thi và điều kiện cần thiết để triển khai một trong các giải pháp đã đề xuất.

3.4.2. Giả thuyết thử nghiệm

Có thể nâng cao chất lượng đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV nếu áp dụng một cách phù hợp giải pháp “Tổ chức bồi dưỡng nâng cao năng lực chuyên môn, năng lực quản lý, lãnh đạo cho đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV”.

3.4.3. Nội dung, đối tượng và thời gian thử nghiệm

3.4.3.1. Nội dung và cách thức tiến hành thử nghiệm

i) Nội dung thử nghiệm

Giải pháp “Tổ chức bồi dưỡng nâng cao năng lực chuyên môn, năng lực quản lý, lãnh đạo cho đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV”.

Chúng tôi chọn thử nghiệm giải pháp này vì đây là giải pháp được đánh giá cao nhất về tính cấp thiết và tính khả thi, được xem là một trong những giải pháp có ý nghĩa then chốt trong hệ thống các giải pháp đã đề xuất.

Do điều kiện về tính pháp lý và thời gian nghiên cứu, chúng tôi chỉ thực hiện thử nghiệm 1 nội dung trong giải pháp là: “Bồi dưỡng nâng cao kỹ năng lập kế hoạch chiến lược phát triển bộ môn” cho đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV, đáp ứng yêu cầu đổi mới GD.

ii) Cách thức thực hiện

Nhóm đối tượng thử nghiệm tham gia hoạt động BD nâng cao kỹ năng lập kế hoạch chiến lược phát triển bộ môn theo nội dung do chúng tôi thiết kế. Thử nghiệm sẽ tiến hành một lần, cùng thời gian và cùng mức độ đánh giá.

Quy trình:

- Thống nhất chủ trương xin phép thử nghiệm với lãnh đạo Trường ĐH Sài Gòn, ĐH Đồng Tháp, các khoa và TBM ở các khoa sư phạm.
- Xây dựng kế hoạch bồi dưỡng TBM (nội dung chương trình, thời gian, địa điểm, các điều kiện, TBM cần tham gia bồi dưỡng...).
- Khảo sát đầu vào bằng bài kiểm tra kiến thức và kỹ năng của đối tượng thử nghiệm ở hai trường.
- Tiến hành bồi dưỡng các nội dung (Phụ lục 8) cho TBM ở hai trường bằng hình thức trực tuyến, tiến hành kiểm tra sau mỗi nội dung và làm tiểu luận sau khi kết thúc BD, chấm điểm và tính điểm trung bình toàn khóa bằng công thức:

$$(TB \text{ cộng điểm các bài kiểm tra} * 40\%) + (Điểm tiểu luận * 60\%)$$

$$(Điểm TB \text{ toàn khóa được làm tròn số})$$
- Tiến hành phân tích, đánh giá số liệu thu được.

3.4.3.2. Đối tượng thử nghiệm

Mẫu khách thể thử nghiệm là 43 TBM cơ sở GDĐH đào tạo GV (Bảng 3.4). Khách thể thử nghiệm được lựa chọn cơ bản tương đương nhau về các tiêu chí như: độ tuổi, thâm niên công tác, trình độ chuyên môn, chức danh giảng dạy.

Bảng 3.4. Tổng hợp số lượng đối tượng tham gia thử nghiệm

Nhóm	Trường	Số lượng TBM	Tổng
Thử nghiệm	ĐH Sài Gòn	24	43
	ĐH Đồng Tháp	19	

3.4.3.3. Thời gian thử nghiệm

- Thời gian khảo sát trình độ kiến thức đầu vào toàn bộ mẫu: tháng 10/2020;
- Thời gian tiến hành BD và đánh giá lại đối tượng thử nghiệm: tháng 11- tháng 12/2020.

3.4.4. Tiêu chuẩn và thang đánh giá thử nghiệm

Kết quả thử nghiệm được đánh giá dựa trên sự phát triển kỹ năng sau khi tiến hành hoạt động BD. Trong khi đó, kỹ năng của TBM tham gia ĐT thể hiện rõ nhất ở kiến thức và kỹ năng lập kế hoạch chiến lược phát triển bộ môn (*sau đây gọi chung là kiến thức, kỹ năng*). Vì thế, kết quả thử nghiệm được đánh giá dựa trên hai mặt này.

i) Đánh giá về mặt kiến thức

Đánh giá mức độ nắm vững kiến thức về các nội dung được BD của khách thể thử nghiệm thông qua việc làm bài kiểm tra và bài tiểu luận cuối khóa BD. Kết quả đánh giá được xếp thành 4 loại như sau:

- a. Loại tốt: đạt 9-10 điểm
- b. Loại khá: đạt 7-8 điểm
- c. Loại trung bình: đạt 5-6 điểm
- d. Loại yếu: đạt dưới 5 điểm

ii) Đánh giá về mặt kỹ năng

Nội dung thử nghiệm, chúng tôi tiến hành khảo nghiệm các kỹ năng sau đây của đội ngũ TBM về kỹ năng lập kế hoạch chiến lược phát triển bộ môn:

- (1) Kỹ năng kế hoạch hóa lập kế hoạch chiến lược phát triển bộ môn;
- (2) Kỹ năng phân tích điểm, mạnh, điểm yếu, thời cơ và thách thức của bộ môn;
- (3) Kỹ năng xác định tầm nhìn của bộ môn;
- (4) Kỹ năng xác định các mục tiêu cụ thể dựa trên mục tiêu chung của khoa, trường;
- (5) Kỹ năng xây dựng các nhiệm vụ chiến lược và các hoạt động cụ thể;
- (6) Kỹ năng tổ chức thực hiện KH;
- (7) Kỹ năng đo lường việc thực hiện và đánh giá kết quả.

Mỗi kỹ năng, chúng tôi xây dựng chuẩn và thang đánh giá theo ba mức độ: *Khá, trung bình, yếu* (cụ thể xem ở Phụ lục 9).

3.4.5. Phân tích kết quả thử nghiệm

3.4.5.1. Quy ước tham số và công thức tính toán

- Đối với trình độ kiến thức của đội ngũ TBM, số liệu thử nghiệm được tính theo tỉ lệ % theo các công thức và tham số sau:

+) Điểm trung bình cộng: $\bar{X} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i n_i$

+) Phương sai: $\sigma^2 = \frac{1}{N-1} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X})^2 F_i$

+) Độ lệch tiêu chuẩn: $\sigma = \sqrt{\sigma^2}$

+) Hệ số biến thiên: $CV\% = \frac{\delta}{\bar{X}} \cdot 100$

+) Các tham số t và F

Với: $f_i = \frac{F_i}{N}$ là tần suất

N là số lượng TBM được đánh giá

F_i , X_i là số bài đánh giá đạt điểm tương ứng là X_i ; $0 \leq X \leq 10$.

- Đối với trình độ kỹ năng của đội ngũ TBM trong cơ sở GDDH đào tạo GV, tính tỉ lệ % số người đạt các loại *khá, trung bình, yếu* ở mỗi kỹ năng. Sau đó quy ra điểm số tương ứng: *Khá* (3 điểm); *Trung bình* (2 điểm); *Yếu* (1 điểm).

3.4.5.2. Phân tích kết quả khảo sát đầu vào

i) Kết quả khảo sát trình độ đầu vào về mặt kiến thức

Kết quả khảo sát trình độ ban đầu về kiến thức của nhóm thử nghiệm được thể hiện ở bảng 3.5.

Bảng 3.5. Kết quả khảo sát trình độ đầu vào về kiến thức

Nhóm khảo sát	Mức độ (%)				Tổng
	Tốt	Khá	TB	Yếu	
Số lượng	5	12	21	5	43
Tỷ lệ %	11,63	27,91	48,84	11,63	100

Bảng 3.5 cho thấy, trình độ kiến thức lập kế hoạch chiến lược phát triển bộ môn của đội ngũ TBM chưa thực sự đáp ứng yêu cầu, cụ thể: Số người được xếp loại *Tốt* và *Khá* chỉ chiếm hơn 39%; xếp loại *Trung bình* 48.84%; xếp loại *Yếu* từ 11.63%.

Tổng hợp kết quả khảo sát trình độ đầu vào về kiến thức, chúng tôi lập bảng 3.6 để tính điểm trung bình cộng (thang điểm 10).

Bảng 3.6. Phân bố tần suất F đạt điểm X (đầu vào)

Nhóm	SL	Điểm								$\bar{X}$
		3	4	5	6	7	8	9	10	
Thử nghiệm	43	0	5	13	7	9	3	5	1	6.26

ii) Kết quả khảo sát trình độ ban đầu về mặt kỹ năng

Chúng tôi tiến hành khảo sát trình độ ban đầu về các kỹ năng (theo thứ tự đã nêu ở trên) của đội ngũ TBM trong cơ sở GDDH đào tạo GV. Sau khi thu thập và phân tích chúng tôi lập bảng 3.7 biểu thị mức độ đạt được của từng kỹ năng.

Bảng 3.7. Kết quả khảo sát trình độ ban đầu về mặt kĩ năng

Nhóm	Mức độ	Các kĩ năng (%)							$\bar{X}$
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	
Thử nghiệm	Khá	24.5	23.5	28.4	23.5	19.2	28.4	17.3	23.54
	TB	52.0	52.0	46.1	52.0	51.9	46.1	51.9	50.29
	Yếu	23.5	24.5	25.5	24.5	28.8	25.5	30.8	26.16

Kết quả ở bảng 3.7 cho thấy:

- Trình độ ban đầu về mặt kĩ năng của nhóm tham gia thử nghiệm:

+) Mức khá, nhóm thử nghiệm là 23.54%;

+) Mức trung bình nhóm thử nghiệm là 50.29%;

+) Mức yếu nhóm thử nghiệm là 26.16%.

- Có hai kĩ năng là “*Xây dựng các nhiệm vụ chiến lược và các hoạt động cụ thể*” và “*Đo lường việc thực hiện và đánh giá kết quả*” đạt kết quả thấp nhất.

Ví dụ, ở kĩ năng “*Đo lường việc thực hiện và đánh giá kết quả*”, số người được xếp loại *Khá* chỉ chiếm tỉ lệ từ 17.3%. Trong khi đó, số người xếp loại *Yếu* chiếm tỉ lệ khá cao từ 30.8%.

Nhận xét chung: Qua khảo sát trình độ ban đầu về kiến thức và kĩ năng của đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV, có thể thấy: Trình độ ban đầu về kiến thức và kĩ năng của đội ngũ TBM được khảo sát còn thấp. Để có thể phát huy tốt vai trò LD QL bộ môn, họ cần được BD đầy đủ kiến thức và kĩ năng lập kế hoạch chiến lược phát triển bộ môn.

3.4.5.3. Phân tích kết quả sau thử nghiệm về mặt định lượng

i) Kết quả sau thử nghiệm về trình độ kiến thức

Bảng 3.8 thể hiện kết quả thử nghiệm về trình độ kiến thức của đội ngũ TBM.

Bảng 3.8. Phân bố tần suất F đạt điểm X (sau thử nghiệm)

Nhóm	SL	Điểm								$\bar{X}$
		3	4	5	6	7	8	9	10	
Thử nghiệm	43	0	0	3	5	12	15	6	2	7.51

Từ kết quả ở bảng 3.6 và 3.8, chúng tôi lập được bảng 3.9.

Bảng 3.9. Tần suất kết quả kiểm tra về kiến thức

Nhóm thử nghiệm	SL	Các thông số			
		$\bar{X}$	Phương sai	Độ lệch chuẩn	Hệ số biến thiên
Trước bồi dưỡng	43	6.26	2.23	1.49	23.88
Sau bồi dưỡng	43	7.51	1.03	1.01	13.51

Kết hợp bảng 3.8 và bảng 3.9, chúng tôi lập được bảng phân bố tần suất f_i , tần suất tích lũy $f_i \uparrow$ và vẽ được biểu đồ biểu diễn tần suất tích lũy $f_i \uparrow$, biểu đồ phân bố tần suất f_i

Bảng 3.10. Phân bố tần suất f_i và tần suất tích lũy $f_i \uparrow$ về kiến thức của nhóm trước và sau thử nghiệm

Xi	Trước thử nghiệm (n=43)			Sau thử nghiệm (n=43)		
	Fi	f_i	$f_i \uparrow$	Fi	f_i	$f_i \uparrow$
4	5	11.63	100	0	0	
5	13	30.23	88.37	3	6.98	100
6	7	16.28	58.14	5	11.63	93.02
7	9	20.93	41.86	12	27.91	81.40
8	3	6.98	20.93	15	34.88	53.49
9	5	11.63	13.95	6	13.95	18.60
10	1	2.33	2.33	2	4.65	4.65
Σ	43	100	-	43	100	-

Từ các kết quả ở bảng 3.9, 3.10, có thể rút ra những nhận xét sau đây:

+) Điểm trung bình cộng ($\bar{X}$) của nhóm thử nghiệm sau khi được bồi dưỡng cao hơn hẳn so với trước bồi dưỡng: $7.51 > 6.26$;

+) Hệ số biến thiên (CV%) của nhóm thử nghiệm cũng như điểm trung bình cộng tổng hợp sau thử nghiệm đều nhỏ hơn hệ số biến thiên của nhóm trước thử nghiệm;

+) Từ các kết quả trên, có thể thấy trình độ kiến thức của nhóm thử nghiệm sau khi được tiến hành BD đã có tiến bộ đáng kể.

ii) *Kết quả sau thử nghiệm về kỹ năng*

Kết quả thử nghiệm về mặt kỹ năng của đội ngũ TBM được thể hiện ở bảng 3.11.

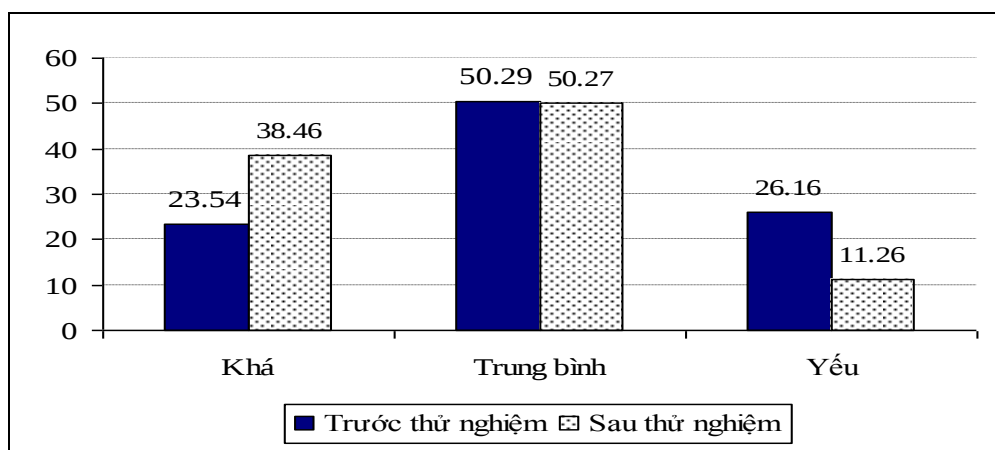
Bảng 3.11. Kết quả thử nghiệm về mặt kỹ năng (sau BD)

Nhóm	Mức độ	Các kỹ năng (%)							$\bar{X}$
		1	2	3	4	5	6	7	
TN (43)	Khá	40.4	42.3	40.4	44.2	32.7	38.5	30.8	38.46
	TB	50.0	50.0	50.0	44.2	51.9	53.8	51.9	50.27
	Yếu	9.6	7.7	9.6	11.5	15.4	7.7	17.3	11.26

Từ bảng 3.7 và bảng 3.11 cho thấy, kết quả về mặt kỹ năng của nhóm thử nghiệm sau khi được BD đã tăng lên đáng kể. Cụ thể:

- +) Mức *Khá* nhóm đạt được sau thử nghiệm cao hơn: $38.46\% > 23.54\%$;
- +) Ở mức *Yếu* nhóm đạt được sau thử nghiệm thấp hơn: $11.26\% < 26.16\%$

Để có cái nhìn trực quan đối với kết quả thử nghiệm, chúng tôi sử dụng số liệu từ bảng 3.7 và bảng 3.10 để vẽ biểu đồ 3.1 dưới đây để so sánh về mặt kỹ năng của đội ngũ TBM các cơ sở GDĐH đào tạo GV trước và sau thử nghiệm.



Biểu đồ 3.1. So sánh về kỹ năng của đội ngũ TBM trước và sau thử nghiệm

3.4.5.4. Phân tích kết quả thử nghiệm về mặt định tính

Tiến hành tìm hiểu thực tế sau thử nghiệm ở trong cơ sở GDĐH đào tạo GV, chúng tôi thu thập và phân tích các thông tin và đưa ra một số nhận xét khái quát sau đây:

- Triển khai hoạt động BD cho đội ngũ TBM ở các Cơ sở GDĐH đào tạo GV theo đề xuất ở trên đã góp phần nâng cao chất lượng của đội ngũ này.
- Đội ngũ TBM ở các Cơ sở GDĐH đào tạo GV được BD đã có hiểu biết đúng đắn về những vấn đề cơ bản của hoạt động lập kế hoạch phát triển bộ môn, góp phần nâng cao hiệu quả quản lý, LĐ và phát triển bộ môn ở trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.
- Cùng với việc BD kiến thức, đội ngũ TBM còn được BD các kỹ năng lập kế hoạch chiến lược phát triển bộ môn. Sau BD kỹ năng của đội ngũ TBM ở các Cơ sở GDĐH đào tạo GV đã có tiến bộ rõ rệt.
- Việc nâng cao kiến thức, kỹ năng lập kế hoạch chiến lược phát triển bộ môn có tác động rất lớn đến hiệu quả QL, LĐ bộ môn đáp ứng yêu cầu đổi mới GD hiện nay.

Kết luận chương 3

1. Đội ngũ TBM có vai trò quan trọng trong việc ĐBCL ĐT, BD GV, NCKH, phát triển chuyên ngành ĐT cũng như tham mưu giúp các Cơ sở GDĐH đào tạo GV QL tốt ngành, chuyên ngành ĐT, giảng viên và SV. phát triển đội ngũ TBM đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, ĐBCL đáp ứng yêu cầu đổi mới GD cần thực hiện đồng bộ các giải pháp đã đề xuất. Các giải pháp này là:

i) Tổ chức xây dựng tiêu chuẩn làm căn cứ để phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên;

ii) Lập quy hoạch đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên;

iii) Quản lý xây dựng cơ chế bổ nhiệm, miễn nhiệm, sử dụng đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV;

iv) Tổ chức bồi dưỡng nâng cao năng lực chuyên môn, năng lực quản lý, lãnh đạo cho đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV;

v) Tạo động lực làm việc để phát huy vai trò của đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV trong sự nghiệp đổi mới GD.

2. Tất cả các giải pháp đề xuất, qua thăm dò đều được cho là rất cấp thiết và có tính khả thi cao, có thể triển khai trong thực tiễn phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.

3. Đề tài tuy chỉ tổ chức thử nghiệm một nội dung của giải pháp “*Tổ chức xây dựng tiêu chuẩn làm căn cứ để phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên*” nhưng đã khẳng định được hiệu quả của nó đối với việc cải thiện trình độ kiến thức và kỹ năng cho đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV, đồng thời có tác động tích cực đến hoạt động phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.

KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

1. Kết luận

1.1. Kết quả thực hiện đề tài luận án đã góp phần làm rõ cơ sở lý luận của vấn đề phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV:

- Xác định rõ vai trò của đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV đối với yêu cầu đổi mới căn bản toàn diện GD hiện nay.

- Xây dựng được đặc trưng lao động của TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV; mô hình nhân cách TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV trước yêu cầu đổi mới GD; sự cần thiết phải phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.

- Xác định rõ định hướng, nội dung phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV; chỉ ra các yếu tố cơ bản ảnh hưởng đến công tác phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.

1.2. Luận án đã khảo sát, phân tích làm rõ cơ sở thực tiễn của phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV:

- Phác thảo được bức tranh khá toàn diện, có tính xác thực cao về thực trạng đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV trên các mặt: số lượng, cơ cấu và phẩm chất, năng lực của họ.

- Đánh giá tương đối chính xác về thực trạng công tác phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.

- Luận án đã chỉ ra được những điểm mạnh, điểm yếu và nguyên nhân của thực trạng phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.

1.3. Dựa vào kết quả nghiên cứu về lý luận và thực tiễn, chúng tôi đã đề xuất 5 giải pháp nhằm góp phần phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV, cụ thể:

Giải pháp 1: Tổ chức xây dựng tiêu chuẩn làm căn cứ để phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên;

Giải pháp 2: Lập quy hoạch đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên;

Giải pháp 3: Quản lý xây dựng cơ chế bổ nhiệm, miễn nhiệm, sử dụng đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV;

Giải pháp 4: Tổ chức bồi dưỡng nâng cao năng lực chuyên môn, năng lực quản lý, lãnh đạo cho đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV;

Giải pháp 5: Tạo động lực làm việc để phát huy vai trò của đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV trong sự nghiệp đổi mới GD.

Kết quả thăm dò, lấy ý kiến chuyên gia về tính cấp thiết và tính khả thi cho thấy các giải pháp nhìn chung được đánh giá là rất cấp thiết và có tính khả thi cao; có thể triển khai để phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.

Tính cấp thiết và tính khả thi còn được khẳng định hơn nữa, thể hiện qua kết quả thực nghiệm một nội dung của giải pháp 4 “*BD nâng cao năng lực chuyên môn, QL, LE cho đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV, đáp ứng yêu cầu đổi mới GD*”.

2. Kiến nghị

2.1. Đối với Bộ giáo dục và đào tạo

- Tiếp tục nghiên cứu, xây dựng và ban hành các nội dung về phát triển mạng lưới các trường ĐHSPT; chiến lược phát triển đối với công tác ĐT SP đáp ứng đổi mới GD.

- Nghiên cứu, xây dựng, hoàn thiện và ban hành các văn bản quy phạm pháp luật về công tác quy hoạch cán bộ QL, cơ chế bổ nhiệm, miễn nhiệm đối với đội ngũ cán bộ QL cấp bộ môn trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.

- Tiếp tục nghiên cứu hoàn thiện hơn nữa khung chương trình, nội dung, phương pháp, hình thức BD nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động BD đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV đáp ứng yêu cầu đổi mới GD, cũng như yêu cầu nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ QL trong cơ sở GDĐH đào tạo GV trong bối cảnh hiện nay.

- Nghiên cứu, hoàn thiện bộ tiêu chuẩn TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV làm căn cứ đánh giá chất lượng đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV đáp ứng yêu cầu đổi mới GD.

- Ban hành các quy định về chế độ, chính sách hợp lý đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV, phù hợp với từng khu vực; các chế độ ưu đãi cho đội ngũ nhà giáo kiêm nhiệm cán bộ QL cấp bộ môn.

- Phối hợp với trong cơ sở GDĐH đào tạo GV xây dựng và triển khai kế hoạch ĐT, ĐT lại, BD đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV đáp ứng yêu cầu đổi mới GD.

2.2. Đối với cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên

- Tham gia với Bộ GD&ĐT trong việc xây dựng chương trình, nội dung, phương pháp, hình thức BD nhằm tăng hiệu quả công tác BD.

- Tham mưu, đóng góp ý kiến cho Bộ GD&ĐT trong nghiên cứu, hoàn thiện và ban hành các văn bản pháp luật liên quan đến công tác quy hoạch, bổ nhiệm, miễn

nhiệm, chế độ chính sách,... phù hợp với thực tiễn công tác phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.

- Phối hợp với Bộ GD&ĐT triển khai kế hoạch DT, DT lại, BD đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện GD.

- Nghiên cứu triển khai các giải pháp phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV một cách đồng bộ, phù hợp với điều kiện thực tiễn của từng đơn vị.

- Tham gia hoặc góp ý cho Bộ GD&ĐT trong việc xây dựng bộ tiêu chuẩn nhằm đánh giá đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV.

- Bổ sung các chế độ, chính sách, tùy vào điều kiện cụ thể của nhà trường nhằm khuyến khích đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV toàn tâm toàn ý đóng góp cho nhà trường, cho sự phát triển của nền GD.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tiếng Việt

1. Ban Bí thư Trung ương Đảng (2004), *Chỉ thị số 40-CT/TW của Ban Bí thư về việc xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục* Ban Bí thư Trung ương Đảng, Hà Nội.
2. Ban chấp hành Trung ương (2013), *Nghị quyết về đổi mới căn bản toàn diện giáo dục và ĐT, đáp ứng yêu cầu CNH, HĐH trong điều kiện nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế*, Hà Nội.
3. Bộ Giáo dục và ĐT (2013), *Dự án phát triển giáo viên trung học phổ thông và THCN, Một số vấn đề lý luận và thực tiễn về LD và quản lý giáo dục trong thời kỳ đổi mới*, NXB Văn hóa - Thông tin, Hà Nội.
4. Nguyễn Vũ Bích Hiền, Bùi Minh Hiền (2015), *Quản lý và LD nhà trường*, NXB ĐHSP, Hà Nội.
5. Vũ Ngọc Hải, Bùi Minh Hiền, Đặng Quốc Bảo (2009), *Quản lý giáo dục*, NXB ĐHSP Hà Nội.
6. Nguyễn Ngọc Cầu Bùi Văn Quân (2006), *Một số cách tiếp cận trong nghiên cứu và phát triển đội ngũ giáo viên*, Tạp chí Khoa học Giáo dục, Vol. Số 8.
7. Chính phủ (2012), *Chiến lược phát triển giáo dục giai đoạn 2010 - 2020*, Hà Nội.
8. Đỗ Minh Cương và Nguyễn Thị Doan (2001), *Phát triển nguồn nhân lực giáo dục đại học Việt Nam*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
9. Đoàn Văn Cường (2019), "Một số yêu cầu đối với đội ngũ trường bộ môn trong trường đại học theo định hướng nghiên cứu", *Tạp chí Giáo dục*, Số đặc biệt, Kì 2 tháng 5/2019, tr. tr 84-86; 18.
10. Nguyễn Văn Đạm (2004), *Từ điển Tiếng Việt trường giải và liên tưởng*, chủ biên, NXB Văn hóa Thông tin.
11. Ủy ban ND tỉnh Nghệ An - Khối thi đua các trường ĐH-CĐ (2017), *Tài liệu hội nghị "Nâng cao chất lượng hoạt động của Bộ môn và phát triển đội ngũ Trưởng bộ môn ở trường đại học, cao đẳng đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục đại học"*, Vinh - Nghệ An.
12. Mintzberg H. (2009), *Nghề quản lý - Những tư tưởng hàng đầu về quản lý*, NXB Thế Giới, Hà Nội.

13. David G. Imig (December 2002), "*Hiện trạng của giáo dục sư phạm trong thế kỷ 21 ở nước Mỹ*", Nguồn: Asia -Pacific Journal of Teacher Education & Development. Vol.5, No.2, pp.241-254.
14. Trần Kiểm (2014), *Những vấn đề cơ bản của khoa học quản lý giáo dục*, 6, NXB ĐHSP, Hà Nội.
15. Losey M., Meinge S. và Ullrich D. (2011), *Tương lai của nghề quản trị nhân lực*, NXB Thời Đại, Hà Nội.
16. S M.Losey, Meinge và D. Ulrich (2011), *Tương lai của nghề quản trị*, NXB Thời Đại, Hà Nội.
17. Lê Phước Minh (2010), "*Quản lý giáo dục trong bối cảnh hội nhập quốc tế*", Tạp chí KHGD, (số 57, tháng 6/2010).
18. Edgar Morin (2004), *Thách thức của thế kỷ tri thức*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
19. Nguyễn Lân (2002), *Từ điển từ và ngữ Hán Việt*, NXB Từ điển Bách khoa Hà Nội.
20. Mạc Văn Trang Nguyễn Lộc, Nguyễn Công Giáp (2009), *Cơ sở lý luận quản lý trong tổ chức giáo dục*, NXB ĐHSP, Hà Nội.
21. Nguyễn Ngọc Hoi và các tác giả (2014), *Đổi mới quản lý nhà trường đại học Việt Nam - Thực trạng và giải pháp*, NXB ĐH Vinh, Nghệ An.
22. Bùi Mạnh Nhị (2009), *Xác định các tiêu chí xây dựng một trường đại học Việt Nam theo chuẩn mực quốc tế*, Bộ Giáo dục và ĐT.
23. Drucker.F Peter (2008), *Những thách thức của quản lý trong thế kỷ 21*, NXB Trẻ, TP HCM.
24. Nguyễn Lộc, Phan Văn Kha (2011), *Khoa học giáo dục Việt Nam từ đổi mới đến nay*, NXB ĐHQG, Hà Nội.
25. Hoàng Phê (2016), *Viện ngôn ngữ học - Từ điển tiếng Việt*, NXB Hồng Đức, Hà Nội.
26. Thủ tướng chính phủ (2019), "*Quyết định số 89/QĐ-TTg: Phê duyệt đề án nâng cao năng lực đội ngũ giảng viên, cán bộ quản lý các cơ sở giáo dục đại học đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản toàn diện giáo dục và ĐT giai đoạn 2019 - 2030*".
27. Nguyễn Cảnh Chất (Dịch và biên soạn) (2002), *Tinh hoa quản lý*, NXB Lao động và Xã hội, Hà Nội.
28. Thái Văn Thành (2017), "Đặc trưng lao động của Trường bộ môn trường đại học trong giai đoạn hiện nay", *Tạp chí giáo dục*. Số 401 (kì 1- 3/2017), tr. 6-10.

29. Thủ tướng chính phủ (2014), *Điều lệ trường đại học, cao đẳng*, Hà Nội, Việt Nam.
30. Thủ tướng Chính phủ (2014), *Quyết định số 70/2014/QĐ-TTg ngày 10 tháng 12 năm 2014 ban hành điều lệ Trường Đại học*.
31. Nguyễn Thị Tính (2014), *Giáo trình lý luận chung về quản lý và quản lý giáo dục*, NXB ĐH Thái Nguyên, Thái Nguyên.
32. Trần Ngọc Giao (2012), *Phát triển đội ngũ LD và quản lý nhà nước về giáo dục các cấp*, mã số: B2010 - 37 - 87, Đề tài cấp Bộ, Viện khoa học giáo dục, Hà Nội.
33. Nguyễn Đức Trí (2008), "Một số vấn đề về BD năng lực cho cán bộ quản lý các cơ sở DT", *Tạp chí Giáo dục*. Số 193.
34. Ban chấp hành Trung ương khóa XI (2016), *Báo cáo chính trị của Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XI tại Đại hội lần thứ XII của Đảng*.

Tài liệu tiếng Anh

35. Marke Anderson (1991), *Principal. How to train, recruit, select, induct and evaluate Leaders for America's Schols*, ERIC Clearing House on Educational Management College of Education, Univercity of Oregon.
36. Stephen Davis và các cộng sự. (2005), "School Leadership Study. Developing Successful Principals", *Review of Research Stanford Educational Leadership Institute*. Commissioned by The Wallace Foundation.
37. University of Essex (May-2011), *Job description - Head of Department*.
38. Alma Harris, Daniel Muijs và Megan Crawford (2003), *Deputy and Assistant Heads: Building leadership potential*, National College for School Leadership (NCSL), University of Warwick.
39. Mary Lou Higgerson Irene W. D. Hecht, Walter H. Gmelch, Allan Tucker (1999), *Roles and Responsibilities of Department Chairs - The Department Chair as Academic Leader*, American Council on Education - Phoenix, AZ: ACE Oryx Press,, CA 93117.
40. Liz Barnett Jane Pugh (2012-2013), *Heads of Department Handbook 2012-2013*, United Kingdom.
41. *Leadership for 21st Century Learning* (2013), OCED.
42. Leech và các cộng sự. (2003), *Leadership Practices of midle and high school Principals*, USA.

43. University of Limerick (2013), Academic Profiles - Roles of Responsibility Document number HRD023.1.
44. Ed. Schleicher Andreas (2012), *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the world*, OECD Publishing.
45. Frederick Winslow Taylor (1919), *The Principles of Scientific Management*, Harper and Brothers Publishers, New York and London.
46. Jonhson Jean Frakss Steve, Duffet Ann (2003), *Rolling up Their Sleeves: Superintendent and Principals takl About What's Needed to fix Public Schools*, Public Agenda, USA.
47. W.H. and V.D. Miskin Gmelch (1993), *Leadership skills for department chairs*, Anker Publishing Company, Bolton, MA.
48. IBSTPI www.Aboulerning.com, chủ biên, Instructor Competencies.
49. Balaton Lia Kandasamy Maheswari (2004), *School principals: Core actors in educational improvemeht An analysis of seven Asian countries*, UNESCO, Paris.
50. A.E Lucas (1994), *Strengthening departmental leadership: A team-building guide for chairs in colleges and universities*, San Francisco.
51. Marke Anderson (1991), *Principal. How to train, recruit, selechuong trình, induchuong trình and evaluate Leaders for America's Schols*, ERIC Clearing House on Educational Management College of Education, Univercity of Oregon.
52. Dr Caroline Ross (2015), Deputy Head of Department, *Job Description*.
53. Schleicher Andreas (2015), *Schools for 21st - Century Learners: Strong Leader, Confident teachers, Innovative aproaches*, International Summit on the Teaching Profession, OECD Publishing.
54. Southern Regional Education Board (2001), *Leadership Mastters, Building Leadership Capacity USA*.
55. Covey Stephen (2004), *The seven habits of highly effective people*, Free press, Newyork, London, Toronto, Sydney.
56. Linda Darling - Hammond Stephen Davis, Michelle LaPointe, Debra Meyerson (2005), "School Leadership Study. Developing Successful Principals", *Review of Research Stanford Educational Leadership Institute*. Commissioned by The Wallace Foundation.

PHỤ LỤC 1

PHIẾU KHẢO SÁT DÀNH CHO CHUYÊN GIA

Mã số:

Đối tượng khảo sát: Các chuyên gia.

Kính gửi Ông/Bà!

Tôi là Nguyễn An Hòa - Nghiên cứu sinh của Trường Đại học Sư phạm - Đại học Thái Nguyên.

Hiện tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu *“Phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên đáp ứng đổi mới giáo dục”*. Kính gửi đến quý vị một số câu hỏi với mong muốn làm sáng tỏ một số vấn đề thực tiễn để phục vụ cho luận án. Kính mong Ông/Bà dành chút thời gian để trả lời một số câu hỏi dưới đây.

Trân trọng cảm ơn sự hợp tác và giúp đỡ của các Ông/Bà!

Câu hỏi 1:

Dưới đây là tên nhóm năng lực tôi đã tổng hợp từ các nghiên cứu trong và ngoài nước đối với đội ngũ trưởng bộ môn (TBM) trong cơ sở giáo dục đại học (GDĐH) đào tạo giáo viên (GV), xin Ông/Bà vui lòng cho biết những năng lực cần phải có cho TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV?

TT	Năng lực	Mức độ cần thiết		Giải thích (nếu có)
		Cần có	Không cần	
1	Kiến thức chuyên môn			
2	Nghệ thuật sư phạm			
3	Nghiên cứu khoa học			
4	Năng lực về ngoại ngữ và ứng dụng CNTT			
5	Tầm nhìn, phân tích dự báo và hoạch định chiến lược phát triển			
6	Quản lý hoạt động chuyên môn, quản lý nghiên cứu khoa học trong bộ môn			
7	Kỹ năng xử lý thông tin			
8	Năng lực giao tiếp, ứng xử phù hợp với hoàn cảnh			
9	Năng lực tự học, tự phát triển			
10	Tạo môi trường, động lực làm việc cho giảng viên			
11	Năng lực thích ứng và sáng tạo			
12	Hoạt động xã hội và hợp tác quốc tế			

Câu hỏi 2:

Ông/Bà cho rằng các năng lực ở trên đã đủ phản ánh về năng lực của đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV ở Việt Nam hiện nay chưa?

Đủ ☐

Chưa đủ ☐

Nếu câu trả lời là “chưa đủ”, xin ông/bà bổ sung thêm các nhóm năng lực cần thiết?

TT	Nhóm năng lực cần có	Giải thích
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Câu hỏi 3:

Với mỗi nhóm năng lực đề xuất ở trên, xin Ông/Bà gợi ý về nội dung các tiêu chuẩn/tiêu chí thể hiện năng lực.

TT	Nhóm năng lực cần có	Các tiêu chuẩn/tiêu chí cần có
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Câu hỏi 4:

Dưới đây là nhóm các phẩm chất đạo đức tôi đã tổng hợp từ các nghiên cứu trong và ngoài nước đối với đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV, xin Ông/Bà vui lòng chỉ ra những phẩm chất, đạo đức cần phải có cho đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV ở Việt Nam hiện nay?

TT	Năng lực	Mức độ cần thiết		Giải thích (nếu có)
		<i>Cần có</i>	<i>Không cần</i>	
1	Chấp hành chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước			
2	Yêu nghề và tận tụy với nghề			
3	Tinh thần trách nhiệm trong công tác			
4	Lối sống, tác phong và giao tiếp ứng xử			

Câu hỏi 5:

Ông/Bà cho rằng các phẩm chất, đạo đức ở trên đã đủ yêu cầu đối với đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV ở Việt Nam hiện nay chưa?

Đủ ☐Chưa đủ ☐

Nếu câu trả lời là “chưa đủ”, xin ông/bà bổ sung thêm các nhóm phẩm chất, đạo đức cần thiết?

TT	Nhóm phẩm chất, đạo đức cần có	Giải thích
1		
2		
3		
4		
5		

Câu hỏi 6:

Với mỗi nhóm phẩm chất, đạo đức đề xuất ở trên, xin Ông/Bà gợi ý về nội dung các tiêu chuẩn/ tiêu chí thể hiện của nó?

TT	Nhóm phẩm chất, đạo đức cần có	Các tiêu chuẩn/tiêu chí cần có
1		
2		
3		
4		
5		

Câu hỏi 7:

Theo Ông/Bà, nghiên cứu về phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo giáo viên cần tập trung xây dựng những nội dung phát triển nào?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Trân trọng cảm ơn ông/bà đã tham gia phỏng vấn!

Là TBM ở cơ sở GDĐH đào tạo GV xin Ông/Bà vui lòng cho biết ý kiến đánh giá của Ông/Bà về thực trạng phẩm chất, năng lực của đội ngũ TBM của nhà trường bằng việc ghi câu trả lời vào chỗ trống dưới đây hoặc đánh dấu (x) vào những chỗ thích hợp.

[illegible]

13. Bình quân số tiết ông/ bà giảng dạy trong năm:..... tiết.
 14. Chức danh hiện tại (GV, GVC, GVCC...):.....
 15. Trình độ Ngoại ngữ:.....
 16. Trình độ Tin học:.....
 17. Số năm đảm nhận nhiệm vụ TBM ở trường: năm

II. ĐÁNH GIÁ VỀ THỰC TRẠNG ĐỘI NGŨ TBM CƠ SỞ GDĐH ĐÀO TẠO GV

(Các câu hỏi sau đây được trả lời bằng cách xác định rằng Ông/Bà đã đáp ứng ở mức độ nào đối với tiêu chuẩn TBM:

Mức 1: Đạt yêu cầu ở mức độ tốt

Mức 2: Đạt yêu cầu ở mức độ khá

Mức 3: Đạt yêu cầu ở mức độ trung bình

Mức 4: Chưa đạt yêu cầu

(Mỗi dòng chỉ đánh dấu × vào một mức độ thích hợp)

1. Phẩm chất chính trị, tư tưởng, đạo đức

1.1	Chấp hành chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước	1	2	3	4
a	Chấp hành chủ trương chính sách của Đảng và Nhà nước				
b	Tuyên truyền vận động mọi người chấp hành luật pháp, chủ trương và chính sách của Đảng, Nhà nước				
c	Tham gia tổ chức các hoạt động xã hội và các phong trào của trường, của ngành, địa phương				
1.2	Yêu nghề, tận tụy với nghề dạy học	1	2	3	4
a	Đối xử công bằng với người học, không thành kiến với người học				
b	Tận tình hướng dẫn SV trong học tập và NCKH				
c	Tham gia các hoạt động chuyên môn, nghiệp vụ				
d	Thường xuyên cải tiến phương pháp giảng dạy để nâng cao kết quả học tập của SV				
1.3	Tinh thần trách nhiệm trong công tác, đoàn kết hợp tác với đồng nghiệp	1	2	3	4
a	Hoàn thành các công việc được giao				
b	Lối sống trung thực, giản dị và lành mạnh, gương mẫu trước SV				
c	Giúp đỡ đồng nghiệp thực hiện tốt các nhiệm vụ của người giảng viên				

d	Tinh thần học hỏi đồng nghiệp				
e	Tham gia xây dựng tập thể SP vững mạnh toàn diện				
1.4	<i>Ý thức tự học, tự BD</i>	1	2	3	4
a	Có nhu cầu và kế hoạch tự BD chuyên môn, nghiệp vụ				
b	Tham gia đầy đủ nội dung BD của trường và của ngành				
c	Ý thức tìm tòi, học hỏi để vận dụng các phương pháp giảng dạy, GD SV				

2. Năng lực chuyên môn, nghiệp vụ

2.1	<i>Hiểu biết chương trình DT ĐH, sau ĐH</i>	1	2	3	4
a	Hiểu đúng và đầy đủ mục tiêu, nội dung, phương pháp, đánh giá kết quả GD trong chương trình DT GV của ngành mà bộ môn phụ trách				
b	Hiểu đúng và đầy đủ mục tiêu, nội dung, phương pháp, đánh giá kết quả gd trong chương trình DT sau ĐH của chuyên ngành mà bộ môn phụ trách				
c	Khả năng phát triển chương trình DT ĐH, sau ĐH và BD GV, cán bộ QLGD; chương trình GD phổ thông và chương trình DT nghề.				
2.2	<i>Trình độ chuyên môn</i>	1	2	3	4
a	Đạt trình độ chuẩn theo quy định và chuẩn giảng viên SP				
b	Nắm vững môn học đã hoặc đang đảm nhận giảng dạy, có hiểu biết về mối liên hệ với các môn học khác trong chương trình DT mà bộ môn phụ trách				
c	Khả năng biên soạn bài giảng, giáo trình DT				
d	Khả năng biên soạn và giảng dạy các chuyên đề chuyên sâu/ nâng cao thuộc chuyên ngành đang tham gia DT				
e	Khả năng phát hiện và BD SV tài năng				
f	Am hiểu về lý luận, nghiệp vụ và QLGD				
g	Đạt trình độ chuẩn theo quy định và chuẩn giảng viên SP				
h	Nắm vững môn học đã hoặc đang đảm nhận giảng dạy, có hiểu biết về mối liên hệ với các môn học khác trong chương trình DT mà bộ môn phụ trách				

2.3	<i>Nghịệp vụ SP</i>	1	2	3	4
a	Kỹ năng tổ chức bài lên lớp có khoa học				
b	Kỹ năng tổ chức, thực hiện hiệu quả phương pháp dạy học theo hướng phát huy tính tích cực, chủ động và sáng tạo của học sinh, phát triển năng lực tự học và tư duy của SV.				
c	Kỹ năng tổ chức và vận dụng kỹ thuật dạy học thành quy trình công nghệ				
d	Kỹ năng tổ chức, thực hiện hiệu quả phương pháp đánh giá kết quả học tập theo định hướng phát triển năng lực người học				
e	Kỹ năng tổ chức, hướng dẫn SV tham gia NCKH				
f	Kỹ năng gắn kết giảng dạy, NCKH với thực tiễn nền GD				
g	Xây dựng môi trường học tập tích cực, dân chủ, thân thiện, cộng tác, khuyến khích sự tham gia của tất cả SV				
h	Xử lý những tình huống SP trong quá trình tổ chức dạy học				
j	Kỹ năng tích hợp nội dung GD tình cảm, thái độ và đạo đức, trách nhiệm nghề nghiệp cho SV thông qua quá trình giảng dạy				
k	Có kỹ năng tư vấn, hỗ trợ đồng nghiệp và người học phát triển nghề nghiệp				
2.4	<i>Tự học và sáng tạo</i>	1	2	3	4
a	Có ý thức, tinh thần tự học và xây dựng bộ môn thành tổ chức học tập, sáng tạo				
b	Kỹ năng tự học, tự BD để nâng cao trình độ				
c	Lựa chọn nội dung để tự học, tự BD (về chuyên môn, nghiệp vụ, QL, ngoại ngữ, tin học...).				
d	Bố trí thời gian, phương pháp tự học, tự BD				
2.5	<i>Năng lực ngoại ngữ và ứng dụng công nghệ thông tin</i>	1	2	3	4
a	Sử dụng được một ngoại ngữ trong giảng dạy, NCKH và công việc				
b	Khả năng giảng dạy bằng một ngoại ngữ				

c	Khả năng sử dụng ngoại ngữ để NCKH				
d	Sử dụng được công nghệ thông tin và truyền thông (ICT) trong giảng dạy và NCKH				
2.6	<i>Kỹ năng NCKH</i>	1	2	3	4
a	Kỹ năng xác định, lựa chọn vấn đề nghiên cứu				
b	Xây dựng đề cương nghiên cứu				
c	Kỹ năng sử dụng các phương pháp, phương tiện, thiết bị kỹ thuật NCKH				
d	Kỹ năng tổ chức nghiên cứu				
e	Kỹ năng viết và bảo vệ công trình nghiên cứu				
f	Kỹ năng tổ chức, hướng dẫn đội ngũ giảng viên, SV tham gia NCKH				
g	Kỹ năng cộng tác, giúp đỡ đồng nghiệp làm NCKH, phản biện các sản phẩm khoa học				
h	Kỹ năng chuyển tải kết quả nghiên cứu thành các bài báo khoa học				
j	Kỹ năng ứng dụng kết quả của các đề tài, dự án NCKH gắn với ĐT, BD GV, cán bộ QLGD				
k	Kỹ năng tư vấn, ký kết, thực hiện các hợp đồng NCKH GD				

3. Năng lực QL bộ môn

3.1	<i>BD, phát triển đội ngũ giảng viên</i>	1	2	3	4
a	Xây dựng, bộ môn hoạt động hiệu quả				
b	Quy hoạch phát triển đội ngũ giảng viên				
c	Xây dựng kế hoạch ĐT, BD đội ngũ giảng viên đáp ứng yêu cầu đổi mới GD				
d	Bồi dưỡng nâng cao nghiệp vụ cho giảng viên thông qua phân tích giờ dạy, sinh hoạt học thuật				
e	Tổ chức sinh hoạt và trao đổi học thuật, giúp giảng viên trẻ học hỏi những kinh nghiệm trong công tác giảng dạy, NCKH				
f	BD giảng viên về phương pháp dạy học và đánh giá theo định hướng phát triển năng lực người học				

g	BD giảng viên về định hướng giảng dạy liên môn học trong kế hoạch đổi mới GD phổ thông				
h	Đông viên đội ngũ giảng viên phát huy sáng kiến xây dựng bộ môn, thực hành dân chủ ở cơ sở, xây dựng đoàn kết trong bộ môn				
j	Quan tâm đời sống tinh thần, vật chất của giảng viên				
3.2	<i>QL hoạt động dạy học</i>	1	2	3	4
a	Tổ chức hoạt động dạy học của giảng viên theo yêu cầu đổi mới, phát huy dân chủ, khuyến khích sự sáng tạo của từng giảng viên				
b	Phân công chuyên môn đảm bảo khoa học, đáp ứng được các yêu cầu chuyên môn và điều hòa lao động				
c	Tổ chức sinh hoạt và trao đổi học thuật, giúp giảng viên trẻ học hỏi những kinh nghiệm trong công tác giảng dạy, NCKH				
d	Tổ chức hoạt động BD kỹ năng SP cho SV				
e	Tổ chức biên soạn và nghiệm thu giáo trình, đề cương môn học, bộ đề thi các môn học mà tổ bộ môn đảm nhận				
f	Chỉ đạo giảng viên đánh giá toàn diện người học về kiến thức, kỹ năng, năng lực thực hiện, phẩm chất đạo đức nghề nghiệp				
g	Thực hiện GD toàn diện, phát triển tối đa tiềm năng của người học, để mỗi SV có phẩm chất đạo đức nghề nghiệp tốt, yêu nghề dạy học đáp ứng yêu cầu đổi mới GD				
h	Tổ chức trao đổi nghiệp vụ liên bộ môn trong toàn trường nhằm phối hợp tốt trong công tác giảng dạy và lịch dạy				
3.3	<i>QL tài sản của bộ môn</i>	1	2	3	4
a	Tham mưu cho Ban Giám hiệu đầu tư, mua sắm thiết bị dạy học, nghiên cứu phục vụ cho công tác ĐT, BD SP và NCKH của bộ môn				
b	QL sử dụng hiệu quả tài sản, thiết bị của bộ môn				
3.4	<i>Phát triển môi trường GD</i>	1	2	3	4
a	Xây dựng nếp sống văn hóa và môi trường SP trong bộ môn				

b	Xây dựng và duy trì mối quan hệ thường xuyên với bộ môn khác, các khoa, phòng, ban trong trường nhằm nâng cao chất lượng ĐT và BD nguồn nhân lực của nhà trường				
c	Xây dựng môi trường SP đoàn kết, thân ái; tăng cường năng lực hợp tác nhóm; xây dựng tinh thần đồng đội; thông cảm và chia sẻ trong tập thể; nêu cao tinh thần học hỏi, giúp đỡ lẫn nhau trong công tác để cùng hoàn thành nhiệm vụ được giao.				
d	Xây dựng và thực hiện quy chế dân chủ trong bộ môn đảm bảo mọi thành viên đều được biết, được bàn, được làm, được kiểm tra trong các hoạt động của bộ môn, khoa và nhà trường				
e	Tạo dựng được môi trường làm việc, học tập và nghiên cứu thân thiện, bình đẳng, hợp tác, khuyến khích sự sáng tạo.				
3.5	<i>Quản lý hành chính</i>	1	2	3	4
a	Xây dựng và cải tiến các quy trình hoạt động, thủ tục hành chính của bộ môn				
b	Hướng dẫn xây dựng và quản lý kế hoạch chuyên môn của từng giảng viên; kiểm tra, đôn đốc giảng viên thực hiện các KH				
c	Quản lý, kiểm tra các loại hồ sơ chuyên môn, giờ giấc, nội dung giảng dạy, tình hình sử dụng phương tiện và thiết bị dạy học, nghiên cứu của giảng viên trong bộ môn				
3.6	<i>QL công tác thi đua, khen thưởng</i>	1	2	3	4
a	Tổ chức có hiệu quả các phong trào thi đua				
b	Tổ chức thực hiện phong trào tự học, tự BD, NCKH của giảng viên.				
c	Động viên, khích lệ, trân trọng và đánh giá đúng thành tích của giảng viên trong bộ môn				
3.7	<i>Xây dựng hệ thống thông tin</i>	1	2	3	4
a	Tổ chức xây dựng hệ thống thông tin phục vụ hiệu quả các hoạt động giảng dạy, NCKH và QL				
b	Ứng dụng có kết quả công nghệ thông tin trong QL, ĐT và NCKH				

c	Tiếp nhận và xử lý các thông tin phản hồi để đổi mới và nâng cao chất lượng ĐT, BD của nhà trường				
d	Hợp tác và chia sẻ thông tin về ĐT, BD với các trường học phổ thông nhằm định hướng phát triển bộ môn, ngành				
3.8	<i>Kiểm tra đánh giá</i>	1	2	3	4
a	Tổ chức kiểm tra, giám sát hoạt động giảng dạy và học tập có khoa học				
b	Thực hiện tự đánh giá bộ môn và chấp hành kiểm định chất lượng GD theo quy định				
	Tổ chức đánh giá khách quan, khoa học công bằng kết quả học tập và rèn luyện của SV, kết quả công tác, rèn luyện của giảng viên				

4. Năng lực LD bộ môn

4.1	<i>Phân tích và dự báo</i>	1	2	3	4
a	Hiểu biết về yêu cầu đổi mới GD của đất nước, về ĐT GV ở một số quốc gia trong khu vực và trên thế giới				
b	Nắm bắt kịp thời chủ trương, chính sách và quy định của ngành GD, của nhà trường về ĐT, BD GV				
c	Kỹ năng phân tích tình hình và dự báo được xu thế phát triển về ĐT, BD GV của đất nước				
4.2	<i>Tầm nhìn chiến lược</i>	1	2	3	4
a	Xây dựng được tầm nhìn, sứ mạng, các giá trị của bộ môn hướng tới sự phát triển toàn diện của mỗi người học và nâng cao chất lượng, hiệu quả ĐT				
b	Tuyên truyền, quảng bá về giá trị nhà trường, bộ môn; công khai mục tiêu, chuẩn đầu ra, chương trình ĐT, kết quả đánh giá chất lượng ĐT nhằm tạo được sự đồng thuận và ủng hộ để phát triển nhà trường				
4.3	<i>Thiết kế và định hướng triển khai</i>	1	2	3	4
a	Xác định được các mục tiêu ưu tiên trong chiến lược phát triển bộ môn				
b	Thiết kế và triển khai các chương trình hành động nhằm thực hiện kế hoạch chiến lược phát triển bộ môn				

c	Hướng mọi hoạt động của bộ môn vào mục tiêu nâng cao chất lượng ĐT, BD, NCKH gắn với yêu cầu đổi mới GD của đất nước, địa phương				
d	Chủ động thực hiện có hiệu quả việc kết hợp liên môn trong xu hướng đổi mới GD hiện nay				
4.4	<i>Quyết đoán, có bản lĩnh đổi mới</i>	1	2	3	4
a	Có khả năng tham mưu, ra quyết định đúng đắn, kịp thời và dám chịu trách nhiệm về các quyết định nhằm phát triển bộ môn đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện GD				
b	Kỹ năng khơi dậy và nuôi dưỡng động lực, kỹ năng gây ảnh hưởng				
c	Kỹ năng LD sự thay đổi				
d	Kỹ năng chỉ đạo, QL xung đột, tạo sự hợp tác và đồng thuận thực hiện sự nghiệp đổi mới GD				
e	Kỹ năng định hướng giá trị, xây dựng văn hóa bộ môn				
4.5	<i>Lập kế hoạch hoạt động</i>	1	2	3	4
a	Tổ chức xây dựng kế hoạch của bộ môn phù hợp với tầm nhìn chiến lược và các chương trình hành động của bộ môn, của nhà trường				

5. Năng lực hoạt động xã hội

5.1	<i>Hoạt động xã hội</i>	1	2	3	4
a	Hiểu biết về xu hướng, các vấn đề hiện tại của môi trường kinh tế-xã hội, văn hóa, chính trị, an ninh quốc phòng,...tác động đến nhà trường				
b	Xây dựng KH, triển khai quán triệt sâu sắc và cụ thể hóa các quan điểm, mục tiêu, nhiệm vụ, giải pháp đổi mới căn bản, toàn diện GD & ĐT trong bộ môn, nhà trường và toàn xã hội, tạo sự đồng thuận cao trong việc coi GD và ĐT là quốc sách hàng đầu				
c	Phát triển quan hệ với các tổ chức xã hội và cơ sở ĐT nghề, cơ sở GD phổ thông				
	Phát triển quan hệ với các tổ chức xã hội, GV và người học, thúc đẩy hoạt động ĐT, đổi mới GD phổ thông và ĐT nghề.				

	Phát triển quan hệ với giới khoa học chuyên ngành, các hiệp hội, tổ chức nghề nghiệp				
5.2	<i>Xây dựng, phát triển các mối quan hệ và hỗ trợ cộng đồng</i>	1	2	3	4
a	Tham mưu việc huy động nguồn lực: trí lực, tài lực, vật lực của ngành, địa phương, của các tập thể, cá nhân hỗ trợ đổi mới GD cho nhà trường				
b	Tham gia và khuyến khích các thành viên của bộ môn tham gia các hoạt động khoa học, giao lưu với các cơ sở GD ở địa phương				
c	Kỹ năng xây dựng môi trường làm việc, tạo điều kiện tốt nhất để mọi người hợp tác, phối hợp với nhau cùng tham gia vào việc giải quyết những vấn đề của ĐT, BD GV				
d	Hướng dẫn và chỉ đạo giảng viên xây dựng và phát triển các mối quan hệ với cộng đồng xã hội, liên kết, chia sẻ trách nhiệm phát triển nhà trường, cộng đồng, xây dựng xã hội học tập				
e	Kỹ năng định hướng tinh thần, năng lực SP và đạo đức nghề nghiệp cho ngành				

6. Năng lực hợp tác quốc tế

6.1	<i>Hiểu biết về hợp tác quốc tế trong GD</i>	1	2	3	4
a	Hiểu biết các xu hướng phát triển của GD trên thế giới nhằm định hướng phát triển ĐT và BD GV tiếp cận GD tiên tiến				
b	Nắm vững, tổ chức triển khai các chủ trương, chính sách của Đảng, Nhà nước về xây dựng chiến lược hội nhập quốc tế, nâng cao chất lượng GD Việt Nam				
6.2	<i>Xây dựng và phát triển các mối quan hệ hợp tác quốc tế trong ĐT, NCKH, BD giảng viên</i>	1	2	3	4
a	Tham mưu cho khoa, trường xây dựng chương trình ĐT ĐHSP tiên tiến trên cơ sở tiếp thu kinh nghiệm ĐT GV của thế giới				
b	Tham mưu cho khoa, trường tổ chức các loại hình ĐT, BD GV, cán bộ QLGD đạt chuẩn quốc tế và khu vực				

c	Tham mưu cho khoa, trường tổ chức liên kết ĐT, trao đổi giảng viên với các cơ sở GD ĐH có uy tín ở các nước tiên tiến				
d	Xây dựng kế hoạch và triển khai mời giảng viên người nước ngoài tham gia giảng dạy; trao đổi học thuật với giảng viên bộ môn.				
e	Tham mưu cho trường, khoa thu hút lưu học sinh học tập, nghiên cứu tại trường				
f	Kỹ năng tìm kiếm cơ hội đàm phán, ký kết hợp tác với các cơ sở ĐT, BD GV của các nước trong khu vực và quốc tế nhằm trao đổi kinh nghiệm ĐT, QL; trao đổi học thuật, NCKH; BD nâng cao năng lực cho đội ngũ giảng viên; cho SV giao lưu học tập, trao đổi kinh nghiệm.				

Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của Ông/Bà!

\

PHỤ LỤC 3
PHIẾU TRƯNG CẦU Ý KIẾN
VỀ THỰC TRẠNG ĐỘI NGŨ TBM
(Dành cho cán bộ QL cấp Trường, Khoa, Phòng, giảng viên)

Việc phát triển đội ngũ TBM (TBM) trong cơ sở GDĐH đào tạo GV (ĐHSP) là một việc làm hết sức quan trọng nhằm nâng cao chất lượng ĐT, đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện GD.

Là cán bộ LĐ Trường, Khoa, Phòng với tư cách là CBQL cấp trên; là giảng viên ở cơ sở GDĐH đào tạo GV - người nhận sự QL, điều hành trực tiếp của TBM, xin Ông/Bà vui lòng cho biết ý kiến đánh giá của Ông/Bà về thực trạng phẩm chất, năng lực của đội ngũ TBM của nhà trường bằng việc ghi câu trả lời vào chỗ trống dưới đây hoặc đánh dấu × vào những chỗ thích hợp.

II. ĐÁNH GIÁ VỀ THỰC TRẠNG ĐỘI NGŨ TBM CƠ SỞ GDĐH ĐÀO TẠO GV

(Các câu hỏi sau đây được trả lời bằng cách xác định rằng TBM trường ông/bà đã đáp ứng ở mức độ nào đối với tiêu chuẩn TBM:

Mức 1: Đạt yêu cầu ở mức độ tốt

Mức 2: Đạt yêu cầu ở mức độ khá

Mức 3: Đạt yêu cầu ở mức độ trung bình

Mức 4: Chưa đạt yêu cầu

(Mỗi dòng chỉ đánh dấu × vào một mức độ thích hợp)

1. Phẩm chất chính trị, tư tưởng, đạo đức

1.1	Chấp hành chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước	1	2	3	4
a	Chấp hành chủ trương chính sách của Đảng và Nhà nước				
b	Tuyên truyền vận động mọi người chấp hành luật pháp, chủ trương và chính sách của Đảng, Nhà nước				
c	Tham gia tổ chức các hoạt động xã hội và các phong trào của trường, của ngành, địa phương				
1.2	Yêu nghề, tận tụy với nghề dạy học	1	2	3	4
a	Đối xử công bằng với người học, không thành kiến với người học				
b	Tận tình hướng dẫn SV trong học tập và NCKH				

c	Tham gia các hoạt động chuyên môn, nghiệp vụ				
d	Thường xuyên cải tiến phương pháp giảng dạy để nâng cao kết quả học tập của SV				
1.3	<i>Tinh thần trách nhiệm trong công tác, đoàn kết hợp tác với đồng nghiệp</i>	1	2	3	4
a	Hoàn thành các công việc được giao				
b	Lối sống trung thực, giản dị và lành mạnh, gương mẫu trước SV				
c	Giúp đỡ đồng nghiệp thực hiện tốt các nhiệm vụ của người giảng viên				
d	Tinh thần học hỏi đồng nghiệp				
e	Tham gia xây dựng tập thể SP vững mạnh toàn diện				
1.4	<i>Ý thức tự học, tự BD</i>	1	2	3	4
a	Có nhu cầu và kế hoạch tự BD chuyên môn, nghiệp vụ				
b	Tham gia đầy đủ nội dung BD của trường và của ngành				
c	Ý thức tìm tòi, học hỏi để vận dụng các phương pháp giảng dạy, GD SV				

2. Năng lực chuyên môn, nghiệp vụ

2.1	<i>Hiểu biết chương trình ĐT ĐH, sau ĐH</i>	1	2	3	4
a	Hiểu đúng và đầy đủ mục tiêu, nội dung, phương pháp, đánh giá kết quả GD trong chương trình ĐT GV của ngành mà bộ môn phụ trách				
b	Hiểu đúng và đầy đủ mục tiêu, nội dung, phương pháp, đánh giá kết quả GD trong chương trình ĐT sau ĐH của chuyên ngành mà bộ môn phụ trách				
c	Khả năng phát triển chương trình ĐT ĐH, sau ĐH và BD GV, cán bộ QLGD; chương trình GD phổ thông và chương trình ĐT nghề.				
2.2	<i>Trình độ chuyên môn</i>	1	2	3	4
a	Đạt trình độ chuẩn theo quy định và chuẩn giảng viên SP				
b	Nắm vững môn học đã hoặc đang đảm nhận giảng dạy,				

	có hiểu biết về mối liên hệ với các môn học khác trong chương trình ĐT mà bộ môn phụ trách				
c	Khả năng biên soạn bài giảng, giáo trình ĐT				
d	Khả năng biên soạn và giảng dạy các chuyên đề chuyên sâu/ nâng cao thuộc chuyên ngành đang tham gia ĐT				
e	Khả năng phát hiện và BD SV tài năng				
f	Am hiểu về lý luận, nghiệp vụ và QLGD				
g	Đạt trình độ chuẩn theo quy định và chuẩn giảng viên SP				
h	Nắm vững môn học đã hoặc đang đảm nhận giảng dạy, có hiểu biết về mối liên hệ với các môn học khác trong chương trình ĐT mà bộ môn phụ trách				
2.3	<i>Nghiệp vụ SP</i>	1	2	3	4
a	Kỹ năng tổ chức bài lên lớp có khoa học				
b	Kỹ năng tổ chức, thực hiện hiệu quả phương pháp dạy học theo hướng phát huy tính tích cực, chủ động và sáng tạo của học sinh, phát triển năng lực tự học và tư duy của SV.				
c	Kỹ năng tổ chức và vận dụng kỹ thuật dạy học thành quy trình công nghệ				
d	Kỹ năng tổ chức, thực hiện hiệu quả phương pháp đánh giá kết quả học tập theo định hướng phát triển năng lực người học				
e	Kỹ năng tổ chức, hướng dẫn SV tham gia NCKH				
f	Kỹ năng gắn kết giảng dạy, NCKH với thực tiễn nền GD				
g	Xây dựng môi trường học tập tích cực, dân chủ, thân thiện, cộng tác, khuyến khích sự tham gia của tất cả SV				
h	Xử lý những tình huống SP trong quá trình tổ chức dạy học				
j	Kỹ năng tích hợp nội dung GD tình cảm, thái độ và đạo đức, trách nhiệm nghề nghiệp cho SV thông qua quá trình giảng dạy				
k	Có kỹ năng tư vấn, hỗ trợ đồng nghiệp và người học phát triển nghề nghiệp				

2.4	<i>Tự học và sáng tạo</i>	1	2	3	4
a	Có ý thức, tinh thần tự học và xây dựng tổ bộ môn thành tổ chức học tập, sáng tạo				
b	Kỹ năng tự học, tự BD để nâng cao trình độ				
c	Lựa chọn nội dung để tự học, tự BD (về chuyên môn, nghiệp vụ, QL, ngoại ngữ, tin học...).				
d	Bố trí thời gian, phương pháp tự học, tự BD				
2.5	<i>Năng lực ngoại ngữ và ứng dụng công nghệ thông tin</i>	1	2	3	4
a	Sử dụng được một ngoại ngữ trong giảng dạy, NCKH và công việc				
b	Khả năng giảng dạy bằng một ngoại ngữ				
c	Khả năng sử dụng ngoại ngữ để NCKH				
d	Sử dụng được công nghệ thông tin và truyền thông (ICT) trong giảng dạy và NCKH				
2.6	<i>Kỹ năng NCKH</i>	1	2	3	4
a	Kỹ năng xác định, lựa chọn vấn đề nghiên cứu				
b	Xây dựng đề cương nghiên cứu				
c	Kỹ năng sử dụng các phương pháp, phương tiện, thiết bị kỹ thuật NCKH				
d	Kỹ năng tổ chức nghiên cứu				
e	Kỹ năng viết và bảo vệ công trình nghiên cứu				
f	Kỹ năng tổ chức, hướng dẫn đội ngũ giảng viên, SV tham gia NCKH				
g	Kỹ năng cộng tác, giúp đỡ đồng nghiệp làm NCKH, phản biện các sản phẩm khoa học				
h	Kỹ năng chuyển tải kết quả nghiên cứu thành các bài báo khoa học				
j	Kỹ năng ứng dụng kết quả của các đề tài, dự án NCKH gắn với ĐT, BD GV, cán bộ QLGD				
k	Kỹ năng tư vấn, ký kết, thực hiện các hợp đồng NCKH GD				

3. Năng lực QL bộ môn

3.1	<i>BD, phát triển đội ngũ giảng viên</i>	1	2	3	4
a	Xây dựng, bộ môn hoạt động hiệu quả				
b	Quy hoạch phát triển đội ngũ giảng viên				
c	Xây dựng kế hoạch DT, BD đội ngũ giảng viên đáp ứng yêu cầu đổi mới GD				
d	Bồi dưỡng nâng cao nghiệp vụ cho giảng viên thông qua phân tích giờ dạy, sinh hoạt học thuật				
e	Tổ chức sinh hoạt và trao đổi học thuật, giúp giảng viên trẻ học hỏi những kinh nghiệm trong công tác giảng dạy, NCKH				
f	BD giảng viên về phương pháp dạy học và đánh giá theo định hướng phát triển năng lực người học				
g	BD giảng viên về định hướng giảng dạy liên môn học trong kế hoạch đổi mới GD phổ thông				
h	Động viên đội ngũ giảng viên phát huy sáng kiến xây dựng bộ môn, thực hành dân chủ ở cơ sở, xây dựng đoàn kết trong bộ môn				
j	Quan tâm đời sống tinh thần, vật chất của giảng viên				
3.2	<i>QL hoạt động dạy học</i>	1	2	3	4
a	Tổ chức hoạt động dạy học của giảng viên theo yêu cầu đổi mới, phát huy dân chủ, khuyến khích sự sáng tạo của từng giảng viên				
b	Phân công chuyên môn đảm bảo khoa học, đáp ứng được các yêu cầu chuyên môn và điều hòa lao động				
c	Tổ chức sinh hoạt và trao đổi học thuật, giúp giảng viên trẻ học hỏi những kinh nghiệm trong công tác giảng dạy, NCKH				
d	Tổ chức hoạt động BD kỹ năng SP cho SV				
e	Tổ chức biên soạn và nghiệm thu giáo trình, đề cương môn học, bộ đề thi các môn học mà tổ bộ môn đảm nhận				
f	Chỉ đạo giảng viên đánh giá toàn diện người học về kiến thức, kỹ năng, năng lực thực hiện, phẩm chất đạo đức nghề nghiệp				
g	Thực hiện GD toàn diện, phát triển tối đa tiềm năng của				

	người học, để mỗi sv có phẩm chất đạo đức nghề nghiệp tốt, yêu nghề dạy học đáp ứng yêu cầu đổi mới GD				
h	Tổ chức trao đổi nghiệp vụ liên bộ môn trong toàn trường nhằm phối hợp tốt trong công tác giảng dạy và lịch dạy				
3.3	<i>QL tài sản của bộ môn</i>	1	2	3	4
a	Tham mưu cho Ban Giám hiệu đầu tư, mua sắm thiết bị dạy học, nghiên cứu phục vụ cho công tác ĐT, BD SP và NCKH của bộ môn				
b	QL sử dụng hiệu quả tài sản, thiết bị của bộ môn				
3.4	<i>Phát triển môi trường GD</i>	1	2	3	4
a	Xây dựng nếp sống văn hóa và môi trường SP trong bộ môn				
b	Xây dựng và duy trì mối quan hệ thường xuyên với bộ môn khác, các khoa, phòng, ban trong trường nhằm nâng cao chất lượng ĐT và BD nguồn nhân lực của nhà trường				
c	Xây dựng môi trường sp đoàn kết, thân ái; tăng cường năng lực hợp tác nhóm; xây dựng tinh thần đồng đội; thông cảm và chia sẻ trong tập thể; nêu cao tinh thần học hỏi, giúp đỡ lẫn nhau trong công tác để cùng hoàn thành nhiệm vụ được giao.				
d	Xây dựng và thực hiện quy chế dân chủ trong bộ môn đảm bảo mọi thành viên đều được biết, được bàn, được làm, được kiểm tra trong các hoạt động của bộ môn, khoa và nhà trường				
e	Tạo dựng được môi trường làm việc, học tập và nghiên cứu thân thiện, bình đẳng, hợp tác, khuyến khích sự sáng tạo.				
3.5	<i>Quản lý hành chính</i>	1	2	3	4
a	Xây dựng và cải tiến các quy trình hoạt động, thủ tục hành chính của bộ môn				
b	Hướng dẫn xây dựng và quản lý kế hoạch chuyên môn của từng giảng viên; kiểm tra, đôn đốc giảng viên thực hiện các KH				
c	Quản lý, kiểm tra các loại hồ sơ chuyên môn, giờ giấc, nội dung giảng dạy, tình hình sử dụng phương tiện và thiết bị dạy học, nghiên cứu của giảng viên trong bộ môn				

3.6	<i>QL công tác thi đua, khen thưởng</i>	1	2	3	4
a	Tổ chức có hiệu quả các phong trào thi đua				
b	Tổ chức thực hiện phong trào tự học, tự BD, NCKH của giảng viên.				
c	Động viên, khích lệ, trân trọng và đánh giá đúng thành tích của giảng viên trong bộ môn				
3.7	<i>Xây dựng hệ thống thông tin</i>	1	2	3	4
a	Tổ chức xây dựng hệ thống thông tin phục vụ hiệu quả các hoạt động giảng dạy, NCKH và QL				
b	Ứng dụng có kết quả công nghệ thông tin trong QL, ĐT và NCKH				
c	Tiếp nhận và xử lý các thông tin phản hồi để đổi mới và nâng cao chất lượng ĐT, BD của nhà trường				
d	Hợp tác và chia sẻ thông tin về ĐT, BD với các trường học phổ thông nhằm định hướng phát triển bộ môn, ngành				
3.8	<i>Kiểm tra đánh giá</i>	1	2	3	4
a	Tổ chức kiểm tra, giám sát hoạt động giảng dạy và học tập có khoa học				
b	Thực hiện tự đánh giá bộ môn và chấp hành kiểm định chất lượng GD theo quy định				
	Tổ chức đánh giá khách quan, khoa học công bằng kết quả học tập và rèn luyện của SV, kết quả công tác, rèn luyện của giảng viên				

4. Năng lực LD bộ môn

4.1	<i>Phân tích và dự báo</i>	1	2	3	4
a	Hiểu biết về yêu cầu đổi mới GD của đất nước, về ĐT GV ở một số quốc gia trong khu vực và trên thế giới				
b	Nắm bắt kịp thời chủ trương, chính sách và quy định của ngành GD, của nhà trường về ĐT, BD GV				
c	Kỹ năng phân tích tình hình và dự báo được xu thế phát triển về ĐT, BD GV của đất nước				

4.2	<i>Tầm nhìn chiến lược</i>	1	2	3	4
a	Xây dựng được tầm nhìn, sứ mạng, các giá trị của bộ môn hướng tới sự phát triển toàn diện của mỗi người học và nâng cao chất lượng, hiệu quả ĐT				
b	Tuyên truyền, quảng bá về giá trị nhà trường, bộ môn; công khai mục tiêu, chuẩn đầu ra, chương trình ĐT, kết quả đánh giá chất lượng ĐT nhằm tạo được sự đồng thuận và ủng hộ để phát triển nhà trường				
4.3	<i>Thiết kế và định hướng triển khai</i>	1	2	3	4
a	Xác định được các mục tiêu ưu tiên trong chiến lược phát triển bộ môn				
b	Thiết kế và triển khai các chương trình hành động nhằm thực hiện kế hoạch chiến lược phát triển bộ môn				
c	Hướng mọi hoạt động của bộ môn vào mục tiêu nâng cao chất lượng ĐT, BD, NCKH gắn với yêu cầu đổi mới GD của đất nước, địa phương				
d	Chủ động thực hiện có hiệu quả việc kết hợp liên môn trong xu hướng đổi mới GD hiện nay				
4.4	<i>Quyết đoán, có bản lĩnh đổi mới</i>	1	2	3	4
a	Có khả năng tham mưu, ra quyết định đúng đắn, kịp thời và dám chịu trách nhiệm về các quyết định nhằm phát triển bộ môn đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện GD				
b	Kỹ năng khơi dậy và nuôi dưỡng động lực, kỹ năng gây ảnh hưởng				
c	Kỹ năng LD sự thay đổi				
d	Kỹ năng chỉ đạo, QL xung đột, tạo sự hợp tác và đồng thuận thực hiện sự nghiệp đổi mới GD				
e	Kỹ năng định hướng giá trị, xây dựng văn hóa bộ môn				
4.5	<i>Lập kế hoạch hoạt động</i>	1	2	3	4
a	Tổ chức xây dựng kế hoạch của bộ môn phù hợp với tầm nhìn chiến lược và các chương trình hành động của bộ môn, của nhà trường				

5. Năng lực hoạt động xã hội

5.1	<i>Hoạt động xã hội</i>	1	2	3	4
a	Hiểu biết về xu hướng, các vấn đề hiện tại của môi trường kinh tế-xã hội, văn hóa, chính trị, an ninh quốc phòng,... tác động đến nhà trường				
b	Xây dựng KH, triển khai quán triệt sâu sắc và cụ thể hóa các quan điểm, mục tiêu, nhiệm vụ, giải pháp đổi mới căn bản, toàn diện GD & ĐT trong bộ môn, nhà trường và toàn xã hội, tạo sự đồng thuận cao trong việc coi GD và ĐT là quốc sách hàng đầu				
c	Phát triển quan hệ với các tổ chức xã hội và cơ sở ĐT nghề, cơ sở GD phổ thông				
	Phát triển quan hệ với các tổ chức xã hội, GV và người học, thúc đẩy hoạt động ĐT, đổi mới GD phổ thông và ĐT nghề.				
	Phát triển quan hệ với giới khoa học chuyên ngành, các hiệp hội, tổ chức nghề nghiệp				
5.2	<i>Xây dựng, phát triển các mối quan hệ và hỗ trợ cộng đồng</i>	1	2	3	4
a	Tham mưu việc huy động nguồn lực: trí lực, tài lực, vật lực của ngành, địa phương, của các tập thể, cá nhân hỗ trợ đổi mới GD cho nhà trường				
b	Tham gia và khuyến khích các thành viên của bộ môn tham gia các hoạt động khoa học, giao lưu với các cơ sở GD ở địa phương				
c	Kỹ năng xây dựng môi trường làm việc, tạo điều kiện tốt nhất để mọi người hợp tác, phối hợp với nhau cùng tham gia vào việc giải quyết những vấn đề của ĐT, BD GV				
d	Hướng dẫn và chỉ đạo giảng viên xây dựng và phát triển các mối quan hệ với cộng đồng xã hội, liên kết, chia sẻ trách nhiệm phát triển nhà trường, cộng đồng, xây dựng xã hội học tập				
e	Kỹ năng định hướng tinh thần, năng lực SP và đạo đức nghề nghiệp cho ngành				

6. Năng lực hợp tác quốc tế

6.1	<i>Hiểu biết về hợp tác quốc tế trong GD</i>	1	2	3	4
a	Hiểu biết các xu hướng phát triển của GD trên thế giới nhằm định hướng phát triển ĐT và BD GV tiếp cận GD tiên tiến				
b	Nắm vững, tổ chức triển khai các chủ trương, chính sách của Đảng, Nhà nước về xây dựng chiến lược hội nhập quốc tế, nâng cao chất lượng GD Việt Nam				
6.2	<i>Xây dựng và phát triển các mối quan hệ hợp tác quốc tế trong ĐT, NCKH, BD giảng viên</i>	1	2	3	4
a	Tham mưu cho khoa, trường xây dựng chương trình ĐT ĐHSP tiên tiến trên cơ sở tiếp thu kinh nghiệm ĐT GV của thế giới				
b	Tham mưu cho khoa, trường tổ chức các loại hình ĐT, BD GV, cán bộ QLGD đạt chuẩn quốc tế và khu vực				
c	Tham mưu cho khoa, trường tổ chức liên kết ĐT, trao đổi giảng viên với các cơ sở GD ĐH có uy tín ở các nước tiên tiến				
d	Xây dựng kế hoạch và triển khai mời giảng viên người nước ngoài tham gia giảng dạy; trao đổi học thuật với giảng viên bộ môn.				
e	Tham mưu cho trường, khoa thu hút lưu học sinh học tập, nghiên cứu tại trường				
f	Kỹ năng tìm kiếm cơ hội đàm phán, ký kết hợp tác với các cơ sở ĐT, BD GV của các nước trong khu vực và quốc tế nhằm trao đổi kinh nghiệm ĐT, QL; trao đổi học thuật, NCKH; BD nâng cao năng lực cho đội ngũ giảng viên; cho SV giao lưu học tập, trao đổi kinh nghiệm.				

Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của Ông/Bà!

PHỤ LỤC 4
PHIẾU TRƯNG CẦU Ý KIẾN
VỀ CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ TBM
(Dành cho TBM cơ sở GDĐH đào tạo GV)

Việc phát triển đội ngũ TBM (TBM) cơ sở GDĐH đào tạo GV (ĐHSP) là một việc làm hết sức quan trọng nhằm nâng cao chất lượng ĐT, đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện GD.

Là TBM ở cơ sở GDĐH đào tạo GV xin Ông/Bà vui lòng cho biết ý kiến đánh giá của Ông/Bà về thực trạng công tác phát triển và các yếu tố ảnh hưởng đến công tác phát triển đội ngũ TBM của nhà trường bằng việc đánh dấu (x) vào những chỗ thích hợp hoặc ghi câu trả lời *(nếu có)* vào chỗ trống dưới đây.

SƠ LƯỢC BẢN THÂN

1. Họ và tên: *(có thể ghi hoặc không)*.....
2. Hiện Ông/Bà đang làm việc tại: *(có thể ghi hoặc không)*
 - Bộ môn:.....
 - Khoa:.....
 - Trường:.....
3. Giới tính: Nam ☐ Nữ ☐
4. Dân tộc:.....
5. Tôn giáo:..... ☐
6. Tuổi:.....
7. Giảng viên giỏi: Cấp cơ sở ☐
8. Đảng viên: ☐ Cấp Tỉnh ☐
9. Trình độ: Cấp Bộ ☐
 - Trình độ ĐT cao nhất:.....
 - Trình độ lý luận chính trị:
10. Chuyên ngành được ĐT:.....
11. Số năm giảng dạy ĐH:..... năm
12. Hiện nay Ông/ Bà giảng dạy học phần (các học phần):
.....
.....
.....
.....
13. Bình quân số tiết ông/ bà giảng dạy trong năm:..... tiết.

14. Chức danh hiện tại (GV, GVC, GVCC...):.....

15. Trình độ Ngoại ngữ:.....

16. Trình độ Tin học:.....

17. Số năm đảm nhận nhiệm vụ TBM ở trường: năm

A. ĐÁNH GIÁ VỀ THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ TBM CƠ SỞ GDĐH ĐÀO TẠO GV (ĐHSP)

1. Hoạt động phát triển đội ngũ TBM

(Mỗi dòng chỉ đánh dấu × vào một mức độ thích hợp)

TT	Hoạt động phát triển đội ngũ TBM	Tình hình thực hiện			
		Đã thực hiện rất có hiệu quả	Đã thực hiện có hiệu quả	Đã thực hiện nhưng chưa có hiệu quả	Chưa thực hiện
1	Nâng cao nhận thức của cán bộ QL và giảng viên về phát triển đội ngũ TBM				
2	Xây dựng tiêu chuẩn TBM Trong cơ sở GDĐH đào tạo GV				
3	Quy hoạch phát triển TBM Cơ sở GDĐH đào tạo GV				
4	Bổ nhiệm TBM Trong cơ sở GDĐH đào tạo GV				
5	Miễn nhiệm TBM Trong cơ sở GDĐH đào tạo GV				
6	Sử dụng TBM Trong cơ sở GDĐH đào tạo GV				
7	ĐT nâng cao trình độ cho đội ngũ TBM Trong cơ sở GDĐH đào tạo GV				
8	BD nghiệp vụ QL, lý luận chính trị cho đội ngũ TBM Cơ sở GDĐH đào tạo GV				
9	Tự BD của TBM Trong cơ sở GDĐH đào tạo GV				
10	Chế độ chính sách đối với TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV				
11	Tạo động lực và xây dựng môi trường làm việc thuận lợi cho đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV				
12	Tổ chức cho TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV tham quan, học tập kinh nghiệm ở nước ngoài				
13	Tổ chức đánh giá TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV				
14	Kỷ luật đối với TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV				

2. Theo Ông/Bà những điểm mạnh và điểm yếu trong công tác phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV hiện nay là gì?

a. Điểm mạnh:

.....

.....

.....

b. Điểm yếu:

.....

.....

.....

B. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ TBM

(Mỗi dòng chỉ đánh dấu × vào một mức độ thích hợp)

TT	Yếu tố ảnh hưởng	Mức độ				
		Ảnh hưởng lớn	Ảnh hưởng	Không trả lời	Không ảnh hưởng	Ít ảnh hưởng
1	Chủ trương, chính sách của Đảng, nhà nước về phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV					
2	Xu thế toàn cầu hóa về nền kinh tế tri thức, nền kinh tế thị trường.					
3	Bùng nổ về kiến thức KHKT, công nghệ, thông tin					
4	Yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện GD					
5	Việc thực hiện phát triển chương trình GD - ĐT					
6	Phân cấp QLGD					
7	Nội dung, hình thức ĐT, BD TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV					
8	Chế độ chính sách đối với TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV					
9	Nhu cầu khẳng định bản thân					
10	Môi trường làm việc					
11	Yếu tố văn hóa, phong tục tập quán của địa phương					

- Yếu tố ảnh hưởng khác (nếu có):

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của Ông/Bà!

PHỤ LỤC 5
PHIẾU TRƯNG CẦU Ý KIẾN
VỀ CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ TBM
(Dành cho cán bộ QL cấp Khoa, Phòng, Trường, giảng viên)

Việc phát triển đội ngũ TBM (TBM) trong cơ sở GDĐH đào tạo GV (ĐHSP) là một việc làm hết sức quan trọng nhằm nâng cao chất lượng ĐT, đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện GD.

Là cán bộ LĐ Khoa, Phòng, Trường, với tư cách là CBQL cấp trên; là giảng viên trong cơ sở GDĐH đào tạo GV - người nhận sự QL, điều hành trực tiếp của TBM, xin Ông/Bà vui lòng cho biết ý kiến đánh giá của Ông/Bà về thực trạng công tác phát triển và các yếu tố ảnh hưởng đến công tác phát triển đội ngũ TBM của nhà trường bằng việc đánh dấu × vào những chỗ thích hợp hoặc ghi câu trả lời (nếu có) vào chỗ trống dưới đây.

A. ĐÁNH GIÁ VỀ THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ TBM CƠ SỞ GDĐH ĐÀO TẠO GV (ĐHSP)

1. Hoạt động phát triển đội ngũ TBM

(Mỗi dòng chỉ đánh dấu × vào một mức độ thích hợp)

TT	Hoạt động phát triển đội ngũ TBM	Tình hình thực hiện			
		Đã thực hiện rất có hiệu quả	Đã thực hiện có hiệu quả	Đã thực hiện nhưng chưa có hiệu quả	Chưa thực hiện
1	Nâng cao nhận thức của cán bộ QL và giảng viên về phát triển đội ngũ TBM				
2	Xây dựng tiêu chuẩn TBM cơ sở GDĐH đào tạo GV				
3	Quy hoạch phát triển TBM cơ sở GDĐH đào tạo GV				
4	Bổ nhiệm TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV				
5	Miễn nhiệm TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV				
6	Sử dụng TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV				
7	ĐT nâng cao trình độ cho đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV				
8	BD nghiệp vụ QL, lý luận chính trị cho đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV				
9	Tự BD của TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV				
10	Chế độ chính sách đối với TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV				
11	Tạo động lực và xây dựng môi trường làm việc thuận lợi cho đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV				
12	Tổ chức cho TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV tham quan, học tập kinh nghiệm ở nước ngoài				
13	Tổ chức đánh giá TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV				
14	Kỷ luật đối với TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV				

2. Theo Ông/Bà những điểm mạnh và điểm yếu trong công tác phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV hiện nay là gì?

a. Điểm mạnh:

.....

.....

.....

b. Điểm yếu:

.....

.....

.....

B. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ TBM

(Mỗi dòng chỉ đánh dấu × vào một mức độ thích hợp)

TT	Yếu tố ảnh hưởng	Mức độ				
		Ảnh hưởng lớn	Ảnh hưởng	Không trả lời	Không ảnh hưởng	Ít ảnh hưởng
1	Chủ trương, chính sách của Đảng, nhà nước về phát triển đội ngũ TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV					
2	Xu thế toàn cầu hóa về nền kinh tế tri thức, nền kinh tế thị trường.					
3	Bùng nổ về kiến thức KHKT, công nghệ, thông tin					
4	Yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện GD					
5	Việc thực hiện phát triển chương trình GD - ĐT					
6	Phân cấp QLGD					
7	Nội dung, hình thức ĐT, BD TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV					
8	Chế độ chính sách đối với TBM trong cơ sở GDĐH đào tạo GV					
9	Nhu cầu khẳng định bản thân					
10	Môi trường làm việc					
11	Yếu tố văn hóa, phong tục tập quán của địa phương					

- Yếu tố ảnh hưởng khác (nếu có):

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của Ông/Bà!

1. Họ và tên: (có thể ghi hoặc không).....

2. Hiện Ông/Bà đang làm việc tại: (có thể ghi hoặc không)

- Bộ môn:.....

- Khoa:.....

- Trường:.....

3. Giới tính: Nam ☐ Nữ

4. Dân tộc:

5. Tôn giáo:

6. Tuổi:

7. Giảng viên giỏi: Cấp cơ sở ☐

8. Đảng viên: ☐ Cấp Tỉnh ☐

9. Trình độ: Cấp Bộ ☐

- Trình độ DT cao nhất:.....

- Trình độ lý luận chính trị:

10. Chuyên ngành được DT:

11. Số năm giảng dạy ĐH:..... năm

12. Hiện nay Ông/ Bà giảng dạy học phần (các học phần):
.....
.....

13. Bình quân số tiết ông/ bà giảng dạy trong năm:..... tiết.

14. Chức danh hiện tại (GV, GVC, GVCC...):.....

15. Trình độ Ngoại ngữ:.....

16. Trình độ Tin học:.....

17. Số năm đảm nhận nhiệm vụ TBM ở trường ĐH: năm

1. ĐÁNH GIÁ VỀ SỰ CẤP THIẾT CỦA CÁC GIẢI PHÁP ĐỀ XUẤT

TT	Các giải pháp	Mức độ cấp thiết của các giải pháp				
		Rất cấp thiết	Cấp thiết	Ít cấp thiết	Không cấp thiết	Không trả lời
1	Tổ chức xây dựng tiêu chuẩn làm căn cứ để phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên					
2	Lập quy hoạch đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên					
3	Quản lý xây dựng cơ chế bổ nhiệm, miễn nhiệm, sử dụng trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên					
4	Tổ chức bồi dưỡng nâng cao năng lực chuyên môn, năng lực quản lý, lãnh đạo cho đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên					
5	<i>Tạo động lực làm việc để phát huy vai trò của đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên</i>					

2. ĐÁNH GIÁ VỀ TÍNH KHẢ THI CỦA CÁC GIẢI PHÁP ĐỀ XUẤT

TT	Các giải pháp	Mức độ khả thi của các giải pháp				
		Rất khả thi	Khả thi	Ít khả thi	Không khả thi	Không trả lời
1	Tổ chức xây dựng tiêu chuẩn làm căn cứ để phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên					
2	Lập quy hoạch đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên					
3	Quản lý xây dựng cơ chế bổ nhiệm, miễn nhiệm, sử dụng trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên					
4	Tổ chức bồi dưỡng nâng cao năng lực chuyên môn, năng lực quản lý, lãnh đạo cho đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên					
5	<i>Tạo động lực làm việc để phát huy vai trò của đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên</i>					

Xin Ông/Bà cho biết thêm các ý kiến khác của mình về các giải pháp phát triển đội ngũ TBM trường ĐH:

.....

.....

.....

.....

Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của Ông/Bà!

PHỤ LỤC 7
PHIẾU TRƯNG CẦU Ý KIẾN
VỀ TÍNH CẤP THIẾT VÀ KHẢ THI CỦA CÁC GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN
ĐỘI NGŨ TBM TRONG CƠ SỞ GDĐH ĐÀO TẠO GV
(Dành cho cán bộ QL cấp Khoa, Phòng, Trường, giảng viên)

Việc phát triển đội ngũ TBM (TBM) cơ sở GDĐH đào tạo GV (ĐHSP) là một việc làm hết sức quan trọng nhằm nâng cao chất lượng ĐT, đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện GD.

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và thực trạng đội ngũ TBM trường ĐH, chúng tôi đề xuất các giải pháp phát triển đội ngũ TBM đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện GD.

Xin Ông/Bà vui lòng cho biết ý kiến đánh giá của mình về tính cấp thiết và tính khả thi của các giải pháp phát triển đội ngũ TBM cơ sở GDĐH đào tạo GV bằng việc đánh dấu X vào ô tương ứng:

1. ĐÁNH GIÁ VỀ SỰ CẤP THIẾT CỦA CÁC GIẢI PHÁP ĐỀ XUẤT

TT	Các giải pháp	Mức độ cấp thiết của các giải pháp				
		Rất cấp thiết	Cấp thiết	Ít cấp thiết	Không g cấp thiết	Không trả lời
1	Tổ chức xây dựng tiêu chuẩn làm căn cứ để phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên					
2	Lập quy hoạch đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên					
3	Quản lý xây dựng cơ chế bổ nhiệm, miễn nhiệm, sử dụng trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên					
4	Tổ chức bồi dưỡng nâng cao năng lực chuyên môn, năng lực quản lý, lãnh đạo cho đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên					
5	<i>Tạo động lực làm việc để phát huy vai trò của đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên</i>					

2. ĐÁNH GIÁ VỀ TÍNH KHẢ THI CỦA CÁC GIẢI PHÁP ĐỀ XUẤT

TT	Các giải pháp	Mức độ khả thi của các giải pháp				
		Rất khả thi	Khả thi	Ít khả thi	Không khả thi	Không trả lời
1	Tổ chức xây dựng tiêu chuẩn làm căn cứ để phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên					
2	Lập quy hoạch đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên					
3	Quản lý xây dựng cơ chế bổ nhiệm, miễn nhiệm, sử dụng trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên					
4	Tổ chức bồi dưỡng nâng cao năng lực chuyên môn, năng lực quản lý, lãnh đạo cho đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên					
5	<i>Tạo động lực làm việc để phát huy vai trò của đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên</i>					

Xin Ông/Bà cho biết thêm các ý kiến khác của mình về các giải pháp phát triển đội ngũ TBM trường ĐH:

.....

.....

.....

.....

.....

Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của Ông/Bà!

PHỤ LỤC 8

CHƯƠNG TRÌNH BỒI DƯỠNG

Nâng cao kĩ năng lập kế hoạch chiến lược phát triển bộ môn
cho đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên
(Dành cho lớp bồi dưỡng TBM trường ĐH Sài Gòn và ĐH Đồng Tháp)

I. Mục tiêu

1. Mục tiêu chung

Mục tiêu của chương trình nhằm bồi dưỡng nâng cao một số kiến thức, kỹ năng cơ bản về lập kế hoạch chiến lược phát triển bộ môn trong hoạt động lãnh đạo và quản lý bộ môn, biết gắn tầm nhìn với hành động, đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục.

2. Mục tiêu cụ thể

2.1. Về kiến thức

- Hiểu rõ vai trò của người trưởng bộ môn trong công tác phát triển bộ môn; những vấn đề cơ bản trong việc lập kế hoạch phát triển bộ môn, chiến lược phát triển bộ môn.

- Hiểu được ý nghĩa, tầm quan trọng của việc lập kế hoạch chiến lược phát triển bộ môn. Nêu được đặc điểm của lập kế hoạch có sự tham gia và lập kế hoạch hướng đến kết quả. Nêu được những điều kiện để lập một kế hoạch hiệu quả

- Hiểu rõ mục đích, vai trò tầm quan trọng của việc phát triển đội ngũ giảng viên trong bộ môn; vai trò của phát triển nội dung chương trình đào tạo, phương pháp giảng dạy và hoạt động nghiên cứu khoa học trong bộ môn.

- Hiểu rõ cách thức tiến hành lập kế hoạch chiến lược: lựa chọn mục tiêu, phương án thực hiện, đề ra các chỉ tiêu đánh giá, quy trình kiểm tra việc thực hiện kế hoạch,... phù hợp với điều kiện thực tiễn của từng đơn vị.

2.2. Về kỹ năng

Thông qua nội dung bồi dưỡng chúng tôi mong muốn hình thành và nâng cao những kĩ năng sau đây cho đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên:

- 1) Kĩ năng kế hoạch hóa lập kế hoạch chiến lược phát triển bộ môn;
- 2) Kĩ năng phân tích điểm, mạnh, điểm yếu, thời cơ và thách thức của bộ môn;
- 3) Kĩ năng xác định tầm nhìn của bộ môn;
- 4) Kĩ năng xác định các mục tiêu cụ thể dựa trên mục tiêu chung của khoa, trường;
- 5) Kĩ năng xây dựng các nhiệm vụ chiến lược và các hoạt động cụ thể;
- 6) Kĩ năng tổ chức thực hiện kế hoạch;

7) Kỹ năng đo lường việc thực hiện và đánh giá kết quả.

2.3. Về thái độ

- Nâng cao ý thức nghề nghiệp, đạo đức, tác phong làm việc cho đội ngũ trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên.

- Nhận thức được sự cần thiết phải lập kế hoạch chiến lược phát triển bộ môn và quyết tâm thực hiện; tích cực vận dụng qui trình xây dựng chính sách và lập kế hoạch đã được hướng dẫn vào chỉ đạo xây dựng các kế hoạch, chương trình hoạt động cụ thể ở bộ môn.

- Có thái độ nghiêm túc trong thực hiện hoặc phối hợp thực hiện các kế hoạch phát triển bộ môn, tăng cường hiệu quả của các kế hoạch.

II. Đối tượng bồi dưỡng

Đối tượng bồi dưỡng: đội ngũ Trưởng bộ môn trong cơ sở giáo dục đại học đào tạo giáo viên (được xác định trong nhóm đối chứng)

III. Nội dung chương trình

1. Tổng khối lượng kiến thức gồm 5 nội dung: 20 tiết

2. Nội dung khối kiến thức

STT	Nội dung bồi dưỡng	Số tiết	Lý thuyết	Thảo luận, thực hành	Tự học
1	Những vấn đề chung về lập kế hoạch chiến lược phát triển bộ môn	4	4	0	0
2	Lập kế hoạch chiến lược phát triển đội ngũ giảng viên	4	2	2	0
3	Lập kế hoạch chiến lược trong xây dựng, phát triển nội dung, chương trình đào tạo	4	2	2	0
4	Lập kế hoạch chiến lược đổi mới phương pháp giảng dạy nâng cao hiệu quả dạy học	4	2	2	0
5	Lập kế hoạch chiến lược phát triển nghiên cứu khoa học	4	2	2	0

IV. Mô tả nội dung khối kiến thức

1. Những vấn đề chung về lập kế hoạch chiến lược phát triển

Chuyên đề này bao gồm các nội dung sau:

- Các khái niệm cơ bản của kế hoạch hóa, lập kế hoạch chiến lược.
- Xây dựng sứ mạng, tầm nhìn và các giá trị cốt lõi của bộ môn trong khoa và nhà trường.
- Phương pháp phân tích điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ và thách thức của bộ môn.
- Xác lập các mục tiêu cụ thể nhằm phát triển bộ môn.
- Tổ chức, chỉ đạo thực hiện và kiểm tra, đánh giá việc thực hiện các mục tiêu, kế hoạch chiến lược.

2. Lập kế hoạch chiến lược phát triển đội ngũ giảng viên

Chuyên đề này bao gồm các nội dung sau:

- Một số vấn đề chung về đội ngũ và phát triển đội ngũ giảng viên.
- Phân tích tình hình thực tiễn.
- Xác định định hướng chiến lược phát triển đội ngũ giảng viên trong bộ môn.
- Lựa chọn các mục tiêu chiến lược phát triển đội ngũ giảng viên trong bộ môn.
- Xác định các giải pháp chiến lược phát triển đội ngũ giảng viên trong bộ môn.
- Trình bày, phân biện bản kế hoạch, phê duyệt kế hoạch chiến lược phát triển đội ngũ giảng viên trong bộ môn.
- Tổ chức thực hiện kế hoạch.

3. Lập kế hoạch phát triển chương trình đào tạo, bồi dưỡng giáo viên theo định hướng đổi mới giáo dục

Chuyên đề này bao gồm các nội dung sau:

- Một số vấn đề chung về chương trình, nội dung chương trình đào tạo, bồi dưỡng, định hướng đổi mới giáo dục hiện nay.
- Lập kế hoạch phát triển chương trình.
- Xây dựng chương trình đào tạo, bồi dưỡng giáo viên theo định hướng đổi mới giáo dục phù hợp với sứ mạng, tầm nhìn và các giá trị cốt lõi của bộ môn, khoa và nhà trường.
- Phát triển chương trình đào tạo, bồi dưỡng giáo viên.
- Lập quy trình, mô hình hóa cơ chế quản lý về phát triển chương trình đào tạo, bồi dưỡng giáo viên của bộ môn.
- Tổ chức thực hiện chương trình đào tạo, bồi dưỡng giáo viên.

4. Lập kế hoạch đổi mới phương pháp giảng dạy trong bộ môn

Chuyên đề này bao gồm các nội dung sau:

- Một số vấn đề chung về đổi mới phương pháp giảng dạy trong đào tạo, bồi dưỡng giáo viên.
- Lập kế hoạch bồi dưỡng phương pháp, kỹ thuật giảng dạy chú trọng phát triển năng lực người học và sử dụng phương tiện dạy học hiện đại cho đội ngũ giảng viên trong bộ môn.
- Triển khai kế hoạch bồi dưỡng về đổi mới phương pháp giảng dạy.
- Kiểm tra, đánh giá hiệu quả của hoạt động bồi dưỡng đổi mới phương pháp giảng dạy.

5. Lập kế hoạch chiến lược phát triển nghiên cứu khoa học trong bộ môn

Chuyên đề này bao gồm các nội dung sau:

- Khái quát về nghiên cứu khoa học trong bộ môn.
- Lập kế hoạch chiến lược phát triển hoạt động nghiên cứu khoa học.

- Lập quy trình các khâu trong hoạt động nghiên cứu khoa học: Xác định đề tài nghiên cứu; Lựa chọn thiết kế nghiên cứu; Thu thập dữ liệu nghiên cứu; Phân tích dữ liệu; Công bố kết quả nghiên cứu.
- Tổ chức đánh giá đề tài nghiên cứu, nghiệm thu đề tài nghiên cứu khoa học, chuyển giao kết quả nghiên cứu đưa vào ứng dụng trong thực tiễn.

V. Tổ chức thực hiện

1. Dựa vào chương trình khung này, tiến hành xây dựng đề cương chi tiết, bài giảng cho các chuyên đề.
2. Phương pháp bồi dưỡng: sử dụng những phương pháp phát huy tính tích cực, chủ động, sáng tạo của người học; tăng cường thảo luận, vận dụng kiến thức vào giải quyết các tình huống trong thực tiễn quản lý quản lý lập kế hoạch phát triển bộ môn.
3. Hình thức bồi dưỡng: phối hợp đa dạng, linh hoạt các hình thức bồi dưỡng, phù hợp với từng đối tượng, điều kiện công tác và tình hình của từng nhà trường.
4. Kết thúc mỗi chuyên đề có một bài kiểm tra kiến thức và kỹ năng. Kết thúc khóa bồi dưỡng người học phải hoàn thành một tiểu luận về vận dụng kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm từ khóa bồi dưỡng để thực hiện lập kế hoạch chiến lược phát triển bộ môn, nơi mình đang công tác, dưới sự hỗ trợ, tư vấn, giám sát và đánh giá của các bộ phận quản lý, cấp trên trực tiếp của người học.

Đánh giá tiểu luận: Kết hợp đánh giá kết quả bài viết với ý kiến nhận xét của cấp khoa, phòng và lãnh đạo nhà trường.

PHỤ LỤC 9
CHUẨN VÀ THANG ĐÁNH GIÁ KỸ NĂNG
LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN BỘ MÔN
CỦA ĐỘI NGŨ TBM TRONG CƠ SỞ GIÁO DỤC
ĐẠI HỌC ĐÀO TẠO GIÁO VIÊN

(Dành cho lớp bồi dưỡng TBM trường ĐH Sài Gòn và ĐH Đồng Tháp)

1. Kỹ năng kế hoạch hóa lập kế hoạch chiến lược phát triển bộ môn

Mức khá: Thiết kế được bản kế hoạch chiến lược phát triển bộ môn phù hợp với tầm nhìn chiến lược, các chương trình hành động của nhà trường; có đầy đủ các kế hoạch của nhà trường. Các kế hoạch này thể hiện rõ mục tiêu, được xây dựng khoa học, đảm bảo tính cụ thể, thiết thực, khả thi.

Mức trung bình: Thiết kế được bản kế hoạch chiến lược phát triển bộ môn phù hợp với tầm nhìn chiến lược, các chương trình hành động của nhà trường; có đầy đủ các kế hoạch của nhà trường. Các kế hoạch này thể hiện rõ mục tiêu, các hoạt động, thời gian, địa điểm, nguồn lực thực hiện

Mức yếu: Lúng túng trong việc thiết kế bản kế hoạch chiến lược phát triển bộ môn. Các kế hoạch chưa thể hiện rõ mục tiêu, các hoạt động và nguồn lực thực hiện.

2. Kỹ năng phân tích điểm, mạnh, điểm yếu, thời cơ và thách thức của bộ môn **Mức khá:** Sử dụng tốt một trong các phương pháp và phân tích chính xác điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ, thách thức của bộ môn.

Mức trung bình: Sử dụng được một trong các phương pháp và phân tích được điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ, thách thức của bộ môn với độ thuyết phục chưa cao.

Mức yếu: Lúng túng trong việc sử dụng các phương pháp và chưa phân tích được điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ, thách thức của bộ môn.

3. Kỹ năng xác định tầm nhìn của bộ môn

Mức khá: Xác định rõ tầm nhìn của bộ môn trong giai đoạn phát triển tối thiểu 5 năm, phù hợp với tầm nhìn phát triển của nhà trường, của khoa và phù hợp với quy hoạch phát triển mạng lưới các trường đại học sư phạm của đất nước.

Mức trung bình: Đã xác định được tầm nhìn của bộ môn trong giai đoạn phát triển tối thiểu 5 năm, tuy nhiên chưa phù hợp với tầm nhìn phát triển của nhà trường, của khoa và phù hợp với quy hoạch phát triển mạng lưới các trường đại học sư phạm của đất nước.

Mức yếu: Chưa xác định được tầm nhìn của bộ môn trong giai đoạn phát triển tối thiểu 5 năm, phù hợp với tầm nhìn phát triển của nhà trường, của khoa và phù hợp với quy hoạch phát triển mạng lưới các trường đại học sư phạm của đất nước.

4. Kỹ năng xác định các mục tiêu cụ thể dựa trên mục tiêu chung của khoa, trường

Mức khá: Xác định rõ các mục tiêu cụ thể nhằm phát triển bộ môn về: đội ngũ giảng viên, chương trình đào tạo (CTĐT), kiểm định chất lượng CTĐT, chất lượng đào tạo, NCKH bồi dưỡng giáo viên,... phù hợp với mục tiêu chung của khoa, trường.

Mức trung bình: Xác định được các mục tiêu cụ thể nhằm phát triển bộ môn về: đội ngũ giảng viên, chương trình đào tạo (CTĐT), kiểm định chất lượng CTĐT, chất lượng đào tạo, NCKH, bồi dưỡng giáo viên,... nhưng chưa thật phù hợp với mục tiêu chung của khoa, trường.

Mức yếu: Chưa xác định được các mục tiêu cụ thể nhằm phát triển bộ môn về: đội ngũ giảng viên, chương trình đào tạo (CTĐT), kiểm định chất lượng CTĐT, chất lượng đào tạo, NCKH, bồi dưỡng giáo viên,... phù hợp với mục tiêu chung của khoa, trường.

5. Kỹ năng xây dựng các nhiệm vụ chiến lược và các hoạt động cụ thể

Mức khá: Từ các mục tiêu cụ thể đã xác định ở kỹ năng xác định mục tiêu, xây dựng các nhiệm vụ phù hợp và hoạt động cụ thể sát với các mục tiêu đã đề ra, đảm bảo có thể thực hiện có hiệu quả các mục tiêu đó.

Mức trung bình: Từ các mục tiêu cụ thể đã xác định ở kỹ năng xác định mục tiêu, xây dựng các nhiệm vụ phù hợp và hoạt động cụ thể, tuy nhiên chưa sát với các mục tiêu đã đề ra, chưa đảm bảo có thể thực hiện có hiệu quả các mục tiêu đó.

Mức yếu: Chưa xây dựng được các nhiệm vụ phù hợp và hoạt động cụ thể sát với các mục tiêu đã đề ra.

6. Kỹ năng tổ chức thực hiện KH

Mức khá: Xây dựng được chi tiết khối lượng công việc, tiến độ thực hiện, phân công nhân lực phù hợp, dự trù được nguồn lực tham gia thực hiện kế hoạch.

Mức trung bình: Xây dựng được chi tiết khối lượng công việc, tiến độ thực hiện, phân công nhân lực tham gia thực hiện kế hoạch tuy nhiên chưa đảm bảo sát với kế hoạch chiến lược phát triển bộ môn đã xây dựng từ đầu.

Mức yếu: Chưa xây dựng được chi tiết khối lượng công việc, tiến độ thực hiện, phân công nhân lực phù hợp và dự trù được nguồn lực tham gia thực hiện kế hoạch.

7. Kỹ năng đo lường việc thực hiện và đánh giá kết quả

Mức khá: Xây dựng được bộ tiêu chí để đo lường kết quả thực hiện các mục tiêu đã định đảm bảo tính khoa học bao gồm cả đánh giá về định lượng và định tính.

Mức trung bình: Xây dựng được bộ tiêu chí để đo lường kết quả thực hiện các mục tiêu đã định, tuy nhiên chưa đảm bảo tính khoa học, chưa đầy đủ.

Mức yếu: Chưa xây dựng được bộ tiêu chí để đo lường kết quả thực hiện các mục tiêu đã định đảm bảo tính khoa học bao gồm cả đánh giá về định lượng và định tính.