

Phát triển đội ngũ giảng dạy theo tiếp cận quản lý nguồn nhân lực dựa trên năng lực tại Trường Đại học Sài Gòn và Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn - Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh

Trần Bảo Ngọc^{1,*}, Lê Thị Thanh Thủy²



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

TÓM TẮT

Quản lý nguồn nhân lực dựa trên năng lực là một xu thế tất yếu trong bối cảnh đổi mới giáo dục đại học hiện nay. Chất lượng giáo dục ngày càng được chú trọng và việc nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý và giảng dạy trở thành một mục tiêu trong kế hoạch chiến lược của một trường đại học. Điều này dẫn đến việc một trường đại học cần xác định nhóm năng lực cốt lõi và xây dựng khung năng lực tương thích với chiến lược của nhà trường để thúc đẩy việc thực hiện đổi mới và phát triển mọi mặt của nhà trường. Tùy theo bối cảnh kinh tế - xã hội và điều kiện của từng cơ sở giáo dục, những người quản lý lựa chọn hay kết hợp các tiếp cận quản lý nguồn nhân lực vào hoạt động phát triển đội ngũ giảng dạy chất lượng, góp phần thúc đẩy khả năng thích nghi của cơ sở giáo dục với xu hướng đổi mới giáo dục trong nước và trên thế giới. Dựa trên các lý thuyết về quản lý nguồn nhân lực, bài viết trình bày về thực trạng quản lý nguồn nhân lực, cụ thể là phát triển đội ngũ giảng dạy tại 2 khoa của 2 trường đại học lớn tại Thành phố Hồ Chí Minh. Qua đó, bài viết phân tích và đưa ra một số đề xuất để triển khai việc quản lý nguồn nhân lực dựa trên năng lực nhằm nâng cao chất lượng dạy học của trường đại học và đáp ứng với yêu cầu đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục đào tạo Việt Nam thế kỷ 21.

Từ khóa: quản lý nguồn nhân lực, dựa trên năng lực, khung năng lực, mô tả công việc

MỞ ĐẦU

Trong thế kỷ 21, các quốc gia xem việc phát triển nguồn nhân lực để hình thành nền kinh tế tri thức là một trong những mục tiêu hàng đầu, dẫn đến yêu cầu cần phải đổi mới nền giáo dục và đào tạo. Giáo dục phát triển sẽ đào tạo ra các công dân tích cực và tự chủ, có chuyên môn và năng lực đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội của một quốc gia. Đối với Việt Nam, nhiệm vụ đào tạo những con người năng động, sáng tạo, có đủ năng lực và phẩm chất để dẫn dắt sự phát triển xã hội được đặt lên hàng đầu. Nhiệm vụ mới đòi hỏi hệ thống giáo dục phải thay đổi căn bản để đáp ứng những yêu cầu mới. Nghị quyết Hội nghị lần thứ 8 Ban Chấp hành Trung ương Đảng (khóa XI) năm 2013 đã khẳng định phát triển đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục và đào tạo là một trong những nhiệm vụ then chốt¹. Chiến lược phát triển giáo dục 2011-2020 của Chính phủ Việt Nam đã xác định mục tiêu: “Đến năm 2020, nền giáo dục nước ta được đổi mới căn bản và toàn diện theo hướng chuẩn hóa, hiện đại hóa, xã hội hóa, dân chủ hóa và hội nhập quốc tế, chất lượng giáo dục được nâng cao một cách toàn diện...”². Vì vậy, xây

dựng và phát triển đội ngũ GV tại các trường đại học công lập, đặc biệt là trường đại học sư phạm vừa là mục tiêu, vừa là động lực để thực hiện thành công sự nghiệp đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo. Tuy nhiên, tính đến nay, theo tác giả Nguyễn Hải Thạch và Nguyễn Ánh, chất lượng GV các trường đại học không tăng tương ứng với số lượng, cơ cấu GV chưa đồng đều giữa các ngành đào tạo, và một bộ phận GV chưa theo kịp yêu cầu đổi mới giáo dục, thiếu trách nhiệm với nghề nghiệp³. Nhiều GV vẫn còn hạn chế về năng lực giảng dạy, năng lực NCKH, năng lực ngoại ngữ và năng lực công nghệ thông tin. Số lượng GV có công trình NCKH đăng trên các tạp chí khoa học trong và ngoài nước vẫn còn ít, chưa tương xứng với tiềm lực hiện có. Với mục tiêu chuẩn hóa trình độ đội ngũ giảng dạy phục vụ cho quá trình đổi mới giáo dục, Bộ GD&ĐT đã ban hành các văn bản hướng dẫn các cơ sở giáo dục trong hoạt động đánh giá, xếp loại và lập kế hoạch bồi dưỡng thường niên cho GV, CB quản lý: *Thông tư số 20/2018/TT-BGD-ĐT* và *Thông tư liên tịch số 36/2014/TTLT-BGDĐT-BNV*. Bên cạnh đó, Chính phủ yêu cầu Bộ GD&ĐT và các Bộ liên quan phối hợp xây dựng kế hoạch chi tiết để tổ chức

¹Trường Đại học Khoa học xã hội và Nhân văn, ĐHQG-HCM, Việt Nam

²Trường Đại học Sư phạm TP.HCM, Việt Nam

Liên hệ

Trần Bảo Ngọc, Trường Đại học Khoa học xã hội và Nhân văn, ĐHQG-HCM, Việt Nam

Email: baongoc12d1@yahoo.com.vn

Lịch sử

- Ngày nhận: 17/8/2019
- Ngày chấp nhận: 24/02/2020
- Ngày đăng: 31/3/2020

DOI:



Bản quyền

© ĐHQG Tp.HCM. Đây là bài báo công bố mở được phát hành theo các điều khoản của the Creative Commons Attribution 4.0 International license.



Trích dẫn bài báo này: Ngọc T B, Thủy L T T. Phát triển đội ngũ giảng dạy theo tiếp cận quản lý nguồn nhân lực dựa trên năng lực tại Trường Đại học Sài Gòn và Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn - Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh. *Sci. Tech. Dev. J. - Soc. Sci. Hum.*; 4(1):xxx-xxx.

đào tạo nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ cho đội ngũ GV, thiết lập các quy định cụ thể về tiêu chuẩn GV và rà soát, điều chỉnh cơ chế thu hút, sử dụng và ưu đãi đối với những nhà khoa học, người có trình độ tiến sĩ trong và ngoài nước nhằm nâng cao chất lượng giáo dục đại học⁴.

Trong công tác quản lý nguồn nhân lực có nhiều cách tiếp cận, trong đó tiếp cận theo năng lực được khẳng định vừa có thể giúp cơ sở giáo dục đại học tuyển dụng những người phù hợp, vừa tăng hiệu quả thực hành nghề nghiệp của từng GV đáp ứng với quá trình thay đổi của GD&ĐT, từ đó giúp cơ sở giáo dục đạt được tầm nhìn và mục tiêu đề ra⁵. Quản lý nguồn nhân lực dựa trên năng lực gắn với việc xác định năng lực, xây dựng khung năng lực và sử dụng khung năng lực đó như một căn cứ để tuyển dụng, quản lý, phát triển nhân sự cũng như làm cơ sở cho các hoạt động khác của công tác quản lý nguồn nhân lực. Tư duy về năng lực trở thành một nền tảng giúp các trường đại học xây dựng hệ thống quản lý nguồn nhân lực, tạo ra sự liên kết giữa hoạt động phát triển đội ngũ giảng dạy với tầm nhìn và mục tiêu chiến lược của nhà trường. Dựa trên yêu cầu về những năng lực cần bồi dưỡng cho GV theo Quyết định số 89/QĐ-TTg kí ngày 18/01/2019, một số trường đại học công lập đã chủ động lập kế hoạch chiến lược phát triển đội ngũ, xây dựng quy định và tiêu chuẩn dành cho GV dựa trên việc xác định các nhóm năng lực cốt lõi, hoàn chỉnh để án vị trí việc làm của các đơn vị trong nhà trường để từng bước nâng cao hiệu quả của công tác quản lý nguồn nhân lực. Việc xác định được các nhóm năng lực cốt lõi và hoàn chỉnh hồ sơ vị trí việc làm sẽ tạo cơ sở pháp lý để các trường đại học công lập từng bước chuẩn hóa trình độ chuyên môn và năng lực đội ngũ giảng dạy.

Thông qua tìm hiểu thực trạng phát triển đội ngũ GV của 2 ngành đào tạo trọng tâm thuộc 2 trường đại học công lập lớn tại TP.HCM – Trường Đại học Sài Gòn và Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn – Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh, bài viết cung cấp một cái nhìn khái quát về những thành tựu và khó khăn của công tác quản lý nguồn nhân lực, cụ thể là việc phát triển đội ngũ giảng dạy tại 2 trường. Từ thực trạng, bài viết đề xuất một số giải pháp để triển khai hoạt động phát triển đội ngũ giảng dạy theo tiếp cận quản lý nguồn nhân lực dựa trên năng lực ở hai trường nhằm hiện thực hóa tầm nhìn của hai nhà trường chính là trở thành các đại học nghiên cứu với những đột phá quan trọng trong giáo dục đào tạo và NCKH phục vụ cho phát triển kinh tế – xã hội của địa phương và đất nước.

CÁC HƯỚNG TIẾP CẬN TRONG QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC

Quản lý nguồn nhân lực là tất cả các hoạt động của một tổ chức để thu hút, xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và giữ gìn một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức cả về mặt số lượng và chất lượng^{6,7}. Để một tổ chức tồn tại và phát triển trong bối cảnh kinh tế – xã hội đầy biến động, việc tìm đúng người là vấn đề được coi trọng của mọi loại hình tổ chức. Do đó, vai trò và chức năng của những người làm công tác quản lý nguồn nhân lực của một cơ sở giáo dục đại học cần có sự chuyển hóa để đảm bảo quá trình phát triển của nhà trường.

Các hướng tiếp cận phổ biến

Theo Arslan, Akdemir và Karsli⁸, hai cách tiếp cận quản lý nguồn nhân lực thường được sử dụng trong môi trường giáo dục đại học gồm: tiếp cận truyền thống và tiếp cận chiến lược.

- Tiếp cận truyền thống trong quản lý nguồn nhân lực tập trung vào việc ban hành những chính sách, quy trình, quy định hướng dẫn cho các hoạt động quản lý đội ngũ GV của một nhà trường. Những chính sách và quy trình có tác động đến hành vi, thái độ và kết quả thực hiện công việc của đội ngũ GV. Duke và Udono⁹ nhấn mạnh 5 lĩnh vực hoạt động cơ bản của quản lý nguồn nhân lực theo tiếp cận truyền thống gồm lập kế hoạch, tuyển dụng, lương thưởng, tập huấn và phát triển, quan hệ lao động. Các lĩnh vực hoạt động trên có quan hệ mật thiết và liên tục, trong đó hoạt động đánh giá thực hiện công việc của người lao động là yếu tố cốt lõi và được thể hiện xuyên suốt trong 5 lĩnh vực trên. Quản lý nguồn nhân lực theo tiếp cận truyền thống đặt trọng tâm vào hoạt động tuyển dụng đúng người dựa trên các yêu cầu và tiêu chí của vị trí công việc và hoạt động bồi dưỡng để người lao động có thể nâng cao khả năng cần thiết để thực hiện các nhiệm vụ của vị trí đó. Nhiệm vụ của các phòng hoặc ban quản lý công tác nhân sự thường thực hiện những nhiệm vụ như: xử lý và lưu trữ những giấy tờ liên quan đến đội ngũ, đảm bảo việc trả lương theo đúng luật lao động và ngạch tuyển dụng, quản lý việc triển khai chính sách hỗ trợ đời sống cho các thành viên nhà trường, Như vậy, quản lý nguồn nhân lực theo tiếp cận truyền thống mang tính chất quản lý hành chính, chú trọng khâu kiểm tra giám sát những biểu hiện và định mức công việc đạt được của mỗi GV.

- Tiếp cận chiến lược trong quản lý nguồn nhân lực nhấn mạnh những hoạt động quản lý nguồn nhân lực có chủ đích, được hoạch định cụ thể để giúp tổ chức thực hiện tầm nhìn, mục tiêu và duy trì sự phát triển

bền vững trong một giai đoạn nhất định. Để quản lý nguồn nhân lực mang tính chiến lược, những người phụ trách công tác tuyển dụng và phát triển đội ngũ GV thực hiện nhiệm vụ nghiên cứu và chuyển tải tầm nhìn, mục tiêu của tổ chức thành những ưu tiên cần đạt trong lĩnh vực nhân sự; từ các ưu tiên đó, soạn thảo một kế hoạch hay chương trình hành động cụ thể để đạt các mục tiêu ưu tiên về nhân sự trong từng giai đoạn phát triển. Allui và Sahni¹⁰ nêu ra những hoạt động quản lý nguồn nhân lực theo tiếp cận chiến lược gồm hoạt động xác lập và truyền tải mục tiêu chiến lược của nhà trường (phân tích môi trường bên trong và bên ngoài), tuyển dụng và chọn lựa, tập huấn phát triển kỹ năng nghề nghiệp, giao tiếp, trả lương và khen thưởng, kiểm tra, đánh giá thực hiện công việc, lập kế hoạch giữ người tài và xây dựng văn hóa nhà trường. Tất cả những hoạt động đó diễn ra trong quá trình vận hành của nhà trường, do đó giúp nhà trường đảm bảo chất lượng của sản phẩm đầu ra, cụ thể là chất lượng của GV và SV. Theo tiếp cận chiến lược, công tác quản lý nguồn nhân lực chú trọng việc thiết lập các nhiệm vụ, mục tiêu của nhà trường; cân bằng và thống nhất giữa mục tiêu, nhu cầu của GV với mục tiêu chung của tổ chức; triển khai, đánh giá mức độ đạt được dựa trên các chỉ tiêu được đề ra trong kế hoạch chiến lược của nhà trường. Với tiếp cận chiến lược, một nhà trường có thể phát triển một hệ thống quản lý nguồn nhân lực, góp phần tận dụng lợi thế từ môi trường bên ngoài và phát huy nội lực của nhà trường để tạo ra những thay đổi đáng kể trong chất lượng giáo dục, nghiên cứu và phục vụ cộng đồng.

Tóm lại, tùy theo bối cảnh kinh tế – xã hội và điều kiện của từng cơ sở giáo dục, những người quản lý lựa chọn hay kết hợp các cách tiếp cận trong quản lý nguồn nhân lực để có thể phát triển đội ngũ giảng dạy về chất và lượng, góp phần thúc đẩy khả năng thích nghi của cơ sở giáo dục với xu hướng đổi mới giáo dục địa phương, quốc gia và trên thế giới.

Tiếp cận quản lý nguồn nhân lực dựa trên năng lực

Định nghĩa về “năng lực” và “khung năng lực”

Năng lực

Có nhiều định nghĩa về năng lực, nhưng một định nghĩa chung nhất của “Năng lực” chính là: Năng lực là một tập hợp những đặc điểm bao gồm kiến thức, kỹ năng và thái độ để thực hiện một loại công việc trong một hoàn cảnh nhất định¹¹⁻¹³. Theo Brophy và Kiely¹⁴, khi ứng dụng vào quá trình tuyển dụng, năng lực là khả năng hay tiềm năng thể hiện việc ứng viên có thể thực hiện một nhiệm vụ hiệu quả và phù hợp

với yêu cầu của môi trường tổ chức. Khi ứng dụng vào quá trình phát triển đội ngũ, năng lực chính là thước đo hay tiêu chuẩn để người quản lý đánh giá kết quả hoàn thành công việc của đội ngũ lao động và lên kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng. Với quan điểm xem năng lực là khả năng hay thước đo, năng lực có thể được quan sát và đo lường thông qua: các thao tác được thực hiện trong từng tình huống thực tế; số lần và hình thức biểu hiện của một hành vi khi giải quyết một vấn đề cụ thể trong môi trường làm việc; quan điểm của những thành viên của một tổ chức về mức độ quan trọng hay không quan trọng/ cần thiết hay không cần thiết của nhóm những phẩm chất hay kỹ năng, từ đó dẫn đến kết quả đánh giá thực hiện một nhiệm vụ của một người là đạt hay chưa đạt.

Về phân loại năng lực, cách phân loại thường gặp chia hệ thống năng lực thành 2 nhóm gồm nhóm năng lực cốt lõi và nhóm năng lực chuyên biệt, trong đó quan trọng nhất là nhóm năng lực cốt lõi. Tuy nhiên, khi áp dụng vào việc phát triển đội ngũ giảng dạy, một lưu ý chính là hệ thống năng lực của GV bao gồm 3 khía cạnh chính là chuyên môn, cá nhân và xã hội¹⁵. Trong đó, chuyên môn liên quan đến năng lực sư phạm – tức là GV có thể phát triển kế hoạch dạy học, vận dụng những phương pháp giảng dạy tiên tiến vào việc tổ chức hiệu quả hoạt động dạy học. Khía cạnh cá nhân là các phẩm chất, tính cách, đạo đức và kinh nghiệm của GV. Khía cạnh xã hội nhấn mạnh đến những kỹ năng giao tiếp với đồng nghiệp và SV, kỹ năng làm việc hợp tác với đồng nghiệp, thái độ và trách nhiệm đối với nghề nghiệp.

Tóm lại, năng lực là những đòi hỏi của các công việc, các nhiệm vụ, và các vai trò mà từng cá nhân phải thực hiện trong quá trình làm việc tại một tổ chức. Các năng lực bị chi phối bởi bối cảnh đất nước, tổ chức, môi trường làm việc và đặc điểm của từng vị trí cụ thể trong tổ chức đó¹⁶.

Khung năng lực

Khung năng lực là một công cụ quan trọng để quản lý hiệu quả nguồn nhân lực. Khung năng lực xác định các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng, thái độ, hành vi và các đặc điểm cá nhân khác để đảm đương nhiệm vụ theo một công việc hay một ngành nghề nhất định. Khung năng lực hoặc hồ sơ năng lực được định nghĩa là một tổ hợp miêu tả các tiêu chuẩn năng lực quyết định khả năng hoàn thành công việc của một vị trí việc làm hay một chức danh. Việc xây dựng một khung năng lực cốt lõi của tổ chức có thể giúp những người quản lý giáo dục nhận diện và xác định được đặc điểm, năng lực của đội ngũ và khả năng cạnh tranh của cơ sở khi so sánh với các cơ sở khác¹⁴. Dựa trên khung năng lực, những người quản lý cơ sở giáo dục

có thể phát hiện ra khoảng cách giữa những năng lực hiện tại với những năng lực mới cần có, dựa trên đó đặt ra các mục tiêu, đưa ra các quyết định về tuyển dụng, phân bổ và sử dụng, phát triển nguồn nhân lực cả về chất và lượng một cách hợp lý và ít tốn kém chi phí.

Theo Phạm Đức Toàn và Đào Hải Triều¹⁷, kết cấu của khung năng lực thường gồm 3 nhóm năng lực chính sau:

1) *Năng lực cốt lõi*: Năng lực này đòi hỏi mọi vị trí trong tổ chức (thậm chí trong toàn bộ nền công vụ) phải có để có thể thực hiện thành công nhiệm vụ theo yêu cầu, đáp ứng sứ mệnh, tầm nhìn, tiêu chuẩn và kế hoạch chiến lược của tổ chức;

2) *Năng lực chung*: mô tả khả năng, đặc tính cụ thể của một nhóm, bộ phận công tác. Năng lực này có thể giống như năng lực cốt lõi, nhưng mức độ yêu cầu cao hơn về trình độ, khả năng để thực hiện một số nhiệm vụ, công việc cụ thể, có thể bao gồm năng lực chuyên môn tích lũy được từ giáo dục hoặc dựa trên một lĩnh vực chuyên ngành cụ thể;

3) *Năng lực cá nhân*: là năng lực riêng của một vị trí, chức danh cụ thể, có thể kế thừa từ năng lực chung hay năng lực cốt lõi, yêu cầu trình độ và mức độ thành thạo công việc cao hơn. Năng lực cá nhân cũng có thể bao gồm những năng lực chuyên môn. Khi xây dựng khung năng lực, nhà trường chú trọng việc phân thành từng cấp, mức độ khác nhau và phù hợp với các vị trí công việc đặc thù. Các nhóm năng lực được phân định rõ ràng và được sắp xếp hợp lý trở thành cơ sở để các thành viên của nhà trường tự xây dựng kế hoạch bồi dưỡng bản thân và lộ trình phát triển tương lai.

Từ khung năng lực, từng cơ sở giáo dục hoàn thiện hồ sơ công việc của cơ sở, trong đó thống kê số lượng công việc và mô tả chi tiết về nội dung của từng công việc, cũng như trách nhiệm, những biểu hiện hành vi, và các kĩ năng được mong đợi, mức độ cần đạt của những người đảm nhận công việc đó. Để hoàn thiện hồ sơ công việc, người quản lí cần trải qua các bước gồm: phân tích phân mô tả công việc hiện có dựa trên hệ thống năng lực đã được soạn thảo trước đó; nhận diện sự khác biệt giữa dữ liệu mô tả với hệ thống năng lực cần có; phỏng vấn sâu những người có kết quả thực hiện công việc xuất sắc; phân tích dữ liệu phỏng vấn để xóa bỏ sự khác biệt và triển khai kết quả sau khi điều chỉnh vào công tác tuyển dụng và đánh giá đội ngũ¹⁸.

Những phương thức tiếp cận để một tổ chức xã hội bất kì phát triển khung năng lực cho một vị trí công việc (tiếng Anh: competency model) gồm tiếp cận dựa trên nghiên cứu; tiếp cận dựa trên chiến lược và tiếp cận dựa trên giá trị¹¹. Cách tiếp cận dựa trên nghiên cứu đòi hỏi những người quản lí phải là người

có những biểu hiện hành vi thống nhất và kĩ năng xuất sắc trong một lĩnh vực nghề nghiệp, và có thể đưa ra những ý kiến chính xác về những biểu hiện hành vi cần thiết cho sự thành công. Cách tiếp cận dựa trên chiến lược yêu cầu một tổ chức điều chỉnh các yêu cầu về năng lực của đội ngũ lao động để giúp tổ chức đạt được mục tiêu phát triển toàn diện và trong thời gian nhất định. Cách tiếp cận dựa trên giá trị chú trọng những biểu hiện hành vi của người lao động phù hợp với những giá trị văn hóa và quy chuẩn của tổ chức. Hiện nay, các cơ sở giáo dục đại học ở Việt Nam đang nỗ lực cải tiến quá trình phát triển đội ngũ dựa trên việc kết hợp 2 cách tiếp cận dựa trên chiến lược và giá trị khi xây dựng khung năng lực của tổ chức.

Quản lí nguồn nhân lực dựa trên năng lực

Quản lí nguồn nhân lực dựa trên năng lực là một xu hướng mới nhưng có thể giúp một nhà trường phát huy một cách tốt nhất năng lực của mỗi con người trong tổ chức⁵. Với cách tiếp cận này, những quyết định liên quan đến hoạt động tuyển chọn, thu hút, thiết kế công việc, sử dụng, khen thưởng và đãi ngộ, phát triển, đánh giá nguồn nhân lực của một nhà trường được đưa ra và thực hiện dựa trên các yêu cầu năng lực của cá nhân và năng lực tương ứng với từng vị trí công việc, vai trò, ngành đào tạo nhằm giúp tổ chức đạt được các mục tiêu chiến lược. Tiếp cận dựa trên năng lực có những ưu thế nhất định như cho phép từng GV cá nhân hóa việc học (dựa trên khung năng lực, mỗi GV sẽ bổ sung những thiếu hụt của cá nhân để thực hiện những nhiệm vụ cụ thể của mình), chú trọng vào kết quả đầu ra (các tiêu chuẩn và mức độ cần đạt của một công việc), tạo ra những linh hoạt trong việc đạt tới những kết quả đầu ra (theo những cách thức riêng phù hợp với đặc điểm và hoàn cảnh của mỗi người), tạo khả năng cho việc xác định một cách rõ ràng những gì cần đạt được và những tiêu chuẩn cho việc đo lường các thành quả¹⁹.

Các bước triển khai quản lí nguồn nhân lực dựa trên năng lực của cơ sở giáo dục đại học gồm: (1) Xác định tầm nhìn, sứ mạng, và mục tiêu của tổ chức; (2) Xem xét lại các chính sách, quy trình nhằm đạt đến các tầm nhìn, sứ mạng và mục tiêu chiến lược đã đề ra của tổ chức; (3) Xác định các năng lực cần thiết để đạt tới các sứ mạng, mục tiêu đã đề ra; (4) Sử dụng các phương pháp và công cụ để khám phá những thiếu hụt, khoảng trống năng lực hiện tại của tổ chức, thiết lập khung năng lực tương ứng với các yêu cầu của vị trí công việc của tổ chức trong một giai đoạn nhất định; (5) Truyền tải khung năng lực đến các CB, GV; (6) Xây dựng và hình thành các kế hoạch phát triển của cá nhân, đơn vị và hợp nhất các kế hoạch này thành kế

hoạch phát triển nguồn nhân lực của tổ chức; (7) Thực hiện đánh giá năng lực hiện tại của CB, GV; (8) Chuẩn bị triển khai vào các hoạt động như tuyển chọn, lập kế hoạch phát triển chuyên môn, tổ chức chương trình đào tạo, bồi dưỡng, kiểm tra đánh giá kết quả thực hiện công việc, khen thưởng CB, GV⁵.

Để tăng hiệu quả của quản lý nguồn nhân lực dựa trên năng lực, 3 yếu tố gồm quản lý tri thức, tập huấn và phát triển, hệ thống đánh giá và khen thưởng cần được chú trọng⁷. Đối với hoạt động quản lý tri thức, nhà trường cần chú ý thực hiện các chính sách khuyến khích, tạo điều kiện về thời gian, không gian và tài chính để đội ngũ GV nâng cao, mở rộng sự hiểu biết, hợp tác nghiên cứu với đồng nghiệp để tạo ra kiến thức mới, lưu trữ, chia sẻ và vận dụng kiến thức được lĩnh hội vào thực tiễn dạy học. Đối với hoạt động tập huấn, phát triển chuyên môn, nhà trường cần nâng cấp hệ thống trao đổi thông tin và đa dạng hóa các công cụ khảo sát nhu cầu, công cụ khảo sát ý kiến, sự hài lòng của các bên liên quan về chất lượng giảng dạy của GV. Các dữ liệu được thu thập thường xuyên và diễn ra trong suốt quá trình dạy học có thể giúp nhà trường/ đơn vị chuyên môn thuộc trường linh hoạt trong việc thiết lập, triển khai và điều chỉnh kế hoạch đào tạo, tập huấn nhằm đảm bảo đội ngũ giảng dạy được bồi dưỡng những nhóm năng lực cần thiết đã được đề ra trong khung năng lực. Đối với hoạt động đánh giá, khen thưởng, nhà trường chú trọng ban hành và thực hiện những chính sách đãi ngộ những nhà nghiên cứu, những học giả, chính sách hỗ trợ và công nhận sự đóng góp của đội ngũ GV để nâng cao tinh thần làm việc và ý thức tự bồi dưỡng phát triển bản thân của GV.

Trong thực tế quản lý nguồn nhân lực tại các trường đại học công lập của Việt Nam, các trường đang thực hiện thay đổi trong quản lý nguồn nhân lực bằng việc kết hợp hai hướng tiếp cận chiến lược và tiếp cận năng lực, cụ thể tại 2 trường đại học công lập là ĐHSG và ĐH KHXH&NV. Theo Điều lệ trường đại học²⁰ và Quy chế Tổ chức và hoạt động của ĐH KHXH&NV, ĐHQG-HCM²¹, những người quản lý những vấn đề liên quan đến công tác phát triển đội ngũ giảng dạy được xác định là hiệu trưởng, trưởng phòng/ ban nhân sự và trưởng khoa/ bộ môn trực thuộc trường. Trong đó, hiệu trưởng là người lãnh đạo cao nhất định hướng về tầm nhìn, triết lý giáo dục của toàn trường, có quyền soạn thảo chính sách và đưa ra quyết định về việc tuyển chọn, thăng chức và bãi nhiệm, bồi dưỡng và phát triển, thưởng phạt, và điều động CB, GV của nhà trường. Các cấp quản lý trung gian của nhà trường (trưởng phòng/ ban nhân sự và trưởng khoa/ bộ môn) làm công việc triển khai nội dung chính sách thành kế hoạch hay chương trình hành động cụ thể

theo từng giai đoạn, góp phần chuyển tải tầm nhìn, sứ mạng, mục tiêu đào tạo của nhà trường thành ý chí và hành vi của từng thành viên, hướng đến nâng cao chất lượng giáo dục và đào tạo của nhà trường. Hai trường đại học đã lập ra kế hoạch chiến lược về phát triển đội ngũ, ban hành, triển khai những chính sách, quy định đối với tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp GV dựa trên các văn bản của Bộ GD&ĐT và ĐHQG-HCM. Tuy nhiên, việc xác định nhóm năng lực, khung năng lực và sử dụng khung năng lực trong quản lý nguồn nhân lực, cụ thể là hoạt động phát triển đội ngũ giảng dạy của hai trường vẫn chưa được thực sự quan tâm. Thực trạng quản lý nguồn nhân lực của 2 nhà trường sẽ được trình bày trong các phần tiếp theo.

Tóm lại, quản lý nguồn nhân lực dựa trên năng lực là một xu thế tất yếu trong bối cảnh đổi mới giáo dục đại học hiện nay. Trường đại học cần xây dựng khung năng lực thống nhất với chiến lược của nhà trường để thúc đẩy việc thực hiện đổi mới và phát triển mọi mặt của nhà trường^{5,22}.

THỰC TIỄN PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIẢNG VIÊN CỦA TRƯỜNG ĐHSG VÀ TRƯỜNG ĐH KHXH&NV

Thực tiễn phát triển đội ngũ giảng viên của trường ĐHSG

Từ khi mới thành lập, Trường Đại học Sài Gòn đã xác định sứ mạng phù hợp với chức năng, nhiệm vụ, nguồn lực và định hướng phát triển. Để án thành lập Trường ĐHSG đã xác định rõ sự gắn kết với Chiến lược phát triển giáo dục năm 2011-2020² và định hướng Quy hoạch phát triển kinh tế – xã hội của TP.HCM đến năm 2020²³. Trường trực thuộc Ủy ban Nhân dân TP.HCM, chịu sự quản lý về giáo dục đào tạo của Bộ GD&ĐT, một số hoạt động chịu sự chỉ đạo của các sở chức năng khác trong thành phố. Trường ĐHSG là trường đào tạo đa ngành, đa cấp (trung cấp, cao đẳng, đại học và đào tạo sau đại học), đa lĩnh vực với 2 hình thức gồm giáo dục chính quy và giáo dục thường xuyên khác.

Với sứ mạng, Trường ĐHSG là cơ sở giáo dục – đào tạo công lập cung cấp nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng yêu cầu Quy hoạch phát triển nhân lực cho TP.HCM và cho cả nước. Với tầm nhìn, Trường ĐHSG tích cực thực hiện đổi mới và góp phần phát triển giáo dục đại học Việt Nam, trở thành cơ sở giáo dục đại học định hướng ứng dụng có thứ hạng tối ưu trong nhóm cơ sở giáo dục đại học định hướng ứng dụng; có vị trí xếp hạng trong ít nhất một tổ chức xếp hạng các trường đại học của thế giới. Đến năm 2025, Trường đạt chuẩn cơ sở giáo dục đại học quốc gia, cơ bản hoàn tất một số hoạt động chính yếu như thành

lập cơ sở NCKH cơ bản, cơ sở NCKH ứng dụng, mở mã ngành đào tạo tiến sĩ, tuyển dụng nhân lực trình độ cao, đáp ứng lộ trình đăng tải công trình nghiên cứu trên các tạp chí thuộc danh mục ISI để chuẩn bị cho Trường ĐHSG trở thành cơ sở giáo dục đại học định hướng nghiên cứu trong tương lai.

Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực của nhà trường được trình bày trong Kế hoạch chiến lược giai đoạn 2016-2025, hướng đến 2030 chính là “ Phát triển đội ngũ được xác định là chiến lược trọng tâm, là tiền đề quan trọng để giữ vững, phát triển quy mô và nâng cao chất lượng đào tạo. Xây dựng đội ngũ cán bộ, viên chức đảm bảo chất lượng đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, có bản lĩnh chính trị, phẩm chất đạo đức, lối sống, lương tâm nghề nghiệp, để đáp ứng yêu cầu đào tạo và NCKH của Nhà trường. Đặc biệt, đảm bảo đội ngũ GV cơ hữu có trình độ tiến sĩ ngày càng tăng”²⁴. Quá trình quản lý nguồn nhân lực của Trường như sau:

Dựa trên Điều lệ trường đại học²⁰, quy định về tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp²⁵ và hướng dẫn viết đề án vị trí việc làm²⁶, Trường đã xác định những yêu cầu cụ thể đối với năng lực của GV gồm năng lực chuyên môn, nghiệp vụ, năng lực nghiên cứu và thái độ với nghề. Nhà trường đã chuyển các yêu cầu về năng lực đó thành hệ thống tiêu chuẩn, tiêu chí và chỉ tiêu cần đạt, dùng khi tuyển dụng, đánh giá và xếp loại CB, GV. Ngoài ra, Trường đã triển khai đến từng khoa để án vị trí việc làm và đã hoàn thiện đề án vị trí việc làm của Nhà trường nhằm phục vụ cho công tác quy hoạch CB, GV và công tác kiểm định chất lượng giáo dục cấp cơ sở và cấp chương trình đào tạo.

Nhà trường vận dụng mô hình quản lý nguồn nhân lực theo tiếp cận chiến lược. Nhà trường lập kế hoạch tuyển dụng, đào tạo và bồi dưỡng dựa trên việc phân tích và tổng hợp các dữ liệu từ Kế hoạch chiến lược của Trường, Báo cáo tổng kết từng 5 năm công tác đào tạo bồi dưỡng CBVC giai đoạn 2007-2012, 2012-2016. Ở cấp khoa, các khoa xây dựng kế hoạch chiến lược của đơn vị và báo cáo đánh giá việc thực hiện của đơn vị về vấn đề quản lý nhân sự cho BGH và các phòng chức năng theo từng năm học, gửi kế hoạch về nhân sự cho Nhà trường vào đầu năm học. BGH, phòng Tổ chức – Cán bộ, BCN của từng đơn vị chuyên môn thường xuyên gặp gỡ, trao đổi và tìm ra hướng phát triển nhân sự cho từng đơn vị dưới các hình thức như: họp giao ban, họp tổng kết năm học, họp đầu năm, họp đánh giá giữa kì và cuối kì, các kì họp đột xuất khác.

Chính sách tuyển dụng phù hợp với quy định của các cơ quan ban ngành, nhu cầu phát triển của nhà trường và phù hợp với điều kiện tài chính của Nhà trường. Hằng năm, Nhà trường có chính sách tăng

cường số lượng đội ngũ GV cơ hữu dựa trên quy định. Đối với những ngành đặc thù thiếu nhân lực giảng dạy trình độ cao (Mỹ thuật, Âm nhạc), Nhà trường khuyến khích bồi dưỡng những SV vừa tốt nghiệp có học lực giỏi và có nguyện vọng cống hiến cho trường. Về chính sách phát triển đội ngũ, nhà trường cũng chú trọng việc đề ra các quy định bắt buộc liên quan đến việc chuẩn hóa năng lực nghề nghiệp và nâng cao năng lực nghiên cứu, năng lực hội nhập quốc tế. Các phòng chức năng liên kết với các chuyên gia và các tổ chức giáo dục uy tín trong và ngoài nước để tổ chức các buổi nói chuyện chuyên đề, tọa đàm, hội thảo nghiên cứu khoa học dành cho GV. Ngoài ra, Nhà trường còn phổ biến thông tin đến các đơn vị và đề cử CB quản lý, GV và nghiên cứu viên tham gia vào các khóa tập huấn và bồi dưỡng, các chương trình học bổng sau đại học và các chương trình hợp tác quốc tế. Nhà trường ban hành chính sách hậu tuyển dụng với quy định rõ ràng để khuyến khích GV không ngừng tự hoàn thiện và phát triển năng lực chuyên môn và năng lực nghiên cứu: Sau 3 năm kí hợp đồng, GV phải hoàn thành chương trình thạc sĩ (nếu là cử nhân) và phải thi đậu nghiên cứu sinh (nếu là thạc sĩ). Nhà trường có chế độ đãi ngộ, hỗ trợ cho các GV đi học nghiên cứu sinh (hỗ trợ kinh phí đi học là 100 triệu đồng, giảm giờ nghĩa vụ, miễn nghĩa vụ NCKH).

Nhà trường thực hiện đánh giá viên chức dựa vào yếu tố hoàn thành công việc, hoàn thành nghĩa vụ NCKH, không bị vi phạm kỉ luật.

Tuy nhiên, Trường vẫn chưa đưa ra văn bản về Khung năng lực cốt lõi chính thức, chủ yếu nêu các yêu cầu cần đạt trong những văn bản và quy định về tuyển dụng, đánh giá và xếp loại CBVC dựa trên tình hình thực tế của Nhà trường. Nhà trường có thực hiện điều chỉnh các yêu cầu hằng năm cho phù hợp với yêu cầu mới của thực tiễn.

Thực tiễn phát triển đội ngũ GV của Khoa Sư phạm Khoa học Xã hội tại trường ĐHSG

Khoa Sư phạm Khoa học Xã hội là một khoa lớn của Trường ĐHSG, có lịch sử phát triển lâu đời. Ngày 25/4/2007, Thủ tướng Chính phủ đã ra Quyết định số 478/QĐ-TTg thành lập Trường ĐHSG trên cơ sở của Trường Cao đẳng Sư phạm TP.HCM. Thời điểm đó, Khoa Sư phạm Khoa học Xã hội được sáp nhập trên cơ sở 3 ngành: Ngữ văn, Lịch sử, Địa lý. Nhiệm vụ của Khoa đào tạo cử nhân giảng dạy ở bậc trung học cơ sở, trung học phổ thông. Hiện nay, Khoa là nơi đào tạo số lượng giáo viên giảng dạy ở bậc phổ thông cho TP.HCM nói riêng và cả nước nói chung.

Hiện tại (thời điểm năm 2019), Khoa Sư phạm Khoa học Xã hội gồm có 31 GV, trong đó số lượng GV có học hàm học vị PGS.TS chiếm 16%, TS chiếm 51%, ThS chiếm 33% (có 7 GV đang làm NCS). Từ tình

hình thực tế nhân sự của Khoa tại thời điểm hiện tại, Khoa soạn thảo kế hoạch chiến lược để phát triển đội ngũ sao cho phù hợp với chiến lược phát triển của nhà trường²⁴, cụ thể như sau: Xây dựng kế hoạch phát triển nhân sự theo từng năm học, đảm bảo cơ bản về nhân sự cho ba ngành; Khuyến khích, ưu tiên cho các GV cơ hữu tham gia học tập nâng cao trình độ và nghiên cứu ở nước ngoài; Tăng cường các mối quan hệ hợp tác học thuật và trao đổi GV và chuyên gia nghiên cứu với các tổ chức giáo dục; Tiếp tục xây dựng để án chương trình đào tạo chất lượng cao cho ngành Lịch sử; Ưu tiên tuyển dụng những người có học vị từ Tiến sĩ trở lên; Phấn đấu đến năm 2020-2025, GV của Khoa sẽ đạt 80-90% là tiến sĩ; 50-70% có bằng cử nhân tiếng Anh để đáp ứng cho đề án Đại học Việt cho người nước ngoài.

Nhìn chung, Khoa có kế hoạch phát triển, bồi dưỡng nhân sự đầy đủ, nắm bắt được xu hướng phát triển của ngành, Khoa và Nhà trường. Khoa có đội ngũ GV đủ để phục vụ cho công tác đào tạo, rất ít trường hợp thỉnh giảng. Nhưng với xu thế phát triển của Nhà trường, chỉ tiêu các ngành sư phạm đang giảm so với trước đó (chỉ có 20-30 chỉ tiêu/ngành đào tạo)^a, GV không đủ giờ, chính sách tiền lương chưa cao, khiến cho GV giảng dạy bên ngoài rất nhiều. Đồng thời, vì đặc thù xuất thân từ trường Cao đẳng sư phạm, nhiều GV không cố gắng nâng cao trình độ chuyên môn, không hứng thú với hoạt động NCKH, nên việc phát triển đội ngũ nhằm nâng cao chất lượng đào tạo cho Khoa nói riêng, cho Nhà trường nói chung là một thách thức lớn. Khoa đã xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Khoa tương ứng với chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Trường; sâu sát từng trường hợp cụ thể để động viên, khuyến khích GV, chuyên viên nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, ngoại ngữ, tin học, chính trị,... BCN Khoa là những GV có trình độ chuyên môn, năng lực quản lý. Tuy nhiên, một phần do ảnh hưởng từ cơ chế và chính sách tài chính nên Khoa gặp khó khăn khi thu hút những GV và chuyên gia có trình độ chuyên môn cao đến phụ trách giảng dạy một số môn chuyên ngành, hỗ trợ hoạt động nghiên cứu của Khoa. Hằng năm, Khoa có kế hoạch để phát triển đội ngũ dưới hình thức các đề xuất chung lên các cấp hay thông qua các cuộc họp. Nhưng các đề xuất chưa đánh giá đúng thực tế năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm và năng lực nghiên cứu của GV, nên kế hoạch bồi dưỡng cụ thể cho từng cá nhân chưa phù hợp với chuyên môn, sở trường của GV. Các hoạt động phát triển chuyên môn của Khoa trong một năm học

^a Dựa theo thông tin tuyển sinh đại học chính quy năm 2018 của ĐHSU: <http://daotao.sgu.edu.vn/tsdhdhchinhquy/thong-tin-tuyen-sinh-dai-hoc-chinh-quy-nam-2018?m>

phụ thuộc vào kế hoạch, quy chế chi tiêu nội bộ của Nhà trường, nên các hoạt động chuyên môn như báo cáo chuyên đề, tọa đàm khoa học... vẫn còn hạn chế (2 hoạt động/năm/ngành). Ngoài ra, Khoa chưa xây dựng được kế hoạch hoạt động hợp tác nghiên cứu cấp khoa có liên kết với các nhóm nhà nghiên cứu ở các trường đại học khác.

Để thực hiện tầm nhìn, sứ mạng của Trường ĐHSU, khẳng định vị thế của một trường đại học địa phương có xuất thân từ Trường Cao đẳng sư phạm, Trường ĐHSU cần có chương trình hành động cho từng giai đoạn cụ thể, từng bước hoàn thiện cơ chế, thể chế để tạo ra đột phá về chất lượng đào tạo và NCKH. Trong quá trình đó, Khoa và Nhà trường cần phối hợp để xây dựng, hoàn thiện và vận dụng khung năng lực, hồ sơ công việc vào việc nâng cao năng lực cho đội ngũ GV của từng ngành, đặc biệt là các ngành của các Khoa lớn như Khoa Sư phạm Khoa học Xã hội, gắn mục tiêu phát triển con người với mục tiêu chiến lược của Nhà trường và mục tiêu đổi mới giáo dục của thành phố và quốc gia.

Thực tiễn phát triển đội ngũ GV của trường ĐH KHXH&NV

Trường ĐH KHXH&NV là một trường đại học công lập đã có lịch sử hình thành hơn 60 năm ở TP.HCM. Nhà trường hướng đến trở thành một trường đại học nghiên cứu nằm tốp đầu trong lĩnh vực KHXH&NV của Việt Nam và Châu Á. Sứ mạng của Nhà trường thể hiện 3 chức năng lớn của một trường đại học gồm đào tạo, nghiên cứu và phục vụ cộng đồng, cụ thể như sau:

- 1) Đào tạo nguồn nhân lực trình độ cao, chất lượng cao, tạo ra những công trình NCKH tiêu biểu về KHXH&NV;
- 2) Có những đóng góp chiến lược cho sự phát triển kinh tế, văn hoá, xã hội của đất nước;
- 3) Đi đầu trong xây dựng môi trường đại học tự do học thuật về KHXH&NV. Mục tiêu chính của Nhà trường là nỗ lực tạo ra những đột phá chiến lược về phát triển nguồn lực, về chất lượng đào tạo, NCKH và xây dựng môi trường văn hoá đại học.

Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực của Nhà trường được trình bày trong Kế hoạch chiến lược giai đoạn 2016-2020, hướng đến 2030 chính là “Tiếp tục hoàn thiện cơ cấu nguồn nhân lực, nâng cao số lượng và chất lượng chuyên môn của đội ngũ giảng viên, nghiên cứu viên, chuyên viên theo hướng chuẩn hóa và hiện đại hóa, đáp ứng yêu cầu xây dựng Trường theo định hướng đại học nghiên cứu.”²⁷. Trong các nhóm giải pháp, để khắc phục những hạn chế về chất lượng và số lượng của đội ngũ GV, nghiên cứu viên,

Nhà trường cam kết thực hiện nghiêm việc rà soát chất lượng đội ngũ CBVC; triển khai mạnh chương trình “hậu tuyển dụng”; xử lý kiên quyết, triệt để những trường hợp không đảm bảo các yêu cầu chuyên môn, trình độ chuyên môn. Về nguyên tắc, GV phải có trình độ từ ThS trở lên mới được đứng lớp (trừ GV giảng dạy ngoại ngữ không chuyên). Ngoài ra, Trường cũng chú trọng việc điều chỉnh chính sách tuyển dụng để hạn chế GV thỉnh giảng, tăng số lượng GV cơ hữu; đẩy mạnh việc cử GV cơ hữu ra nước ngoài học tập để nâng cao trình độ chuyên môn; phát huy năng lực của đội ngũ GV và nghiên cứu viên bằng việc cải tiến công tác thi đua, khen thưởng; tổ chức tập huấn và bồi dưỡng bắt buộc định kỳ để nâng cao trình độ quản trị đại học, lý luận chính trị, tin học và ngoại ngữ cho đội ngũ GV, nghiên cứu viên và CB quản lý.

Công tác tuyển dụng, quy hoạch phát triển đội ngũ GV, nghiên cứu viên của Trường ĐH KHXH&NV dựa trên quy định của Chính phủ, Bộ GD&ĐT và ĐHQG-HCM; phù hợp mục tiêu, chức năng và nhiệm vụ, điều kiện thực tế của Trường; góp phần phát triển Trường theo định hướng nghiên cứu. Cụ thể quá trình quản lý nguồn nhân lực của Trường ĐH KHXH&NV như sau:

Dựa trên Điều lệ trường đại học²⁰, quy định về mã số và chức danh nghề nghiệp của Bộ Nội vụ và Bộ GD&ĐT²⁵ và văn bản hướng dẫn viết đề án vị trí việc làm của Bộ Nội vụ²⁶, Trường ĐH KHXH&NV đã xác định những yêu cầu cụ thể đối với năng lực của GV gồm năng lực chuyên môn, nghiệp vụ, năng lực nghiên cứu và thái độ với nghề. Nhà trường đã chuyển tải các yêu cầu về năng lực đó thành các tiêu chuẩn, tiêu chí và chỉ tiêu cần đạt tương ứng với từng ngạch và vị trí công việc và thông báo đến các đơn vị dưới dạng các quy chế, quy định, văn bản hướng dẫn. Những tiêu chuẩn và tiêu chí đó trở thành cơ sở cho các hoạt động tuyển dụng, nâng bậc nâng lương, đánh giá và xếp loại CB, GV định kỳ. Bên cạnh đó, Nhà trường đã triển khai đến từng khoa/ bộ môn về đề án vị trí việc làm và đã hoàn thiện đề án vị trí việc làm của từng khoa/ bộ môn và của Nhà trường nhằm phục vụ cho công tác quy hoạch CB, GV và công tác kiểm định chất lượng giáo dục cấp cơ sở và cấp chương trình đào tạo.

Nhà trường vận dụng mô hình quản lý nguồn nhân lực theo tiếp cận chiến lược. Nhà trường lập kế hoạch tuyển dụng, đào tạo và bồi dưỡng dựa trên việc phân tích và tổng hợp các dữ liệu từ Báo cáo tổng kết 5 năm công tác đào tạo bồi dưỡng CBVC giai đoạn 2011-2015, báo cáo số liệu công tác đào tạo bồi dưỡng CBVC của Trường số 15/XHNV-TCHC ngày 24/01/2011, kết quả khảo sát nhu cầu bồi dưỡng chức danh nghề nghiệp của CB, GV (từ năm 2017 đến nay).

Ở cấp khoa/ bộ môn, các khoa/ bộ môn xây dựng kế hoạch chiến lược của đơn vị và báo cáo đánh giá việc thực hiện của đơn vị về vấn đề quản lý nhân sự cho BGH và các phòng chức năng theo từng năm học. BGH, Phòng Tổ chức – Cán bộ, BCN của từng đơn vị chuyên môn thường xuyên (hàng quý và hàng năm) gặp gỡ và trao đổi về tình hình phát triển nhân sự của từng đơn vị dưới các hình thức như: họp giao ban (3 tháng/lần), họp tổng kết năm học, họp đầu năm, họp đánh giá giữa kỳ và cuối kỳ.

Chính sách tuyển dụng phù hợp với quy định của Bộ Nội vụ, nhu cầu phát triển và điều kiện tài chính của Nhà trường. Chẳng hạn như: chính sách ưu tiên tuyển thẳng mà không cần tham gia kì thi tuyển GV đối với những ứng viên có trình độ TS hay ThS tốt nghiệp nước ngoài (dựa theo nhu cầu từng khoa/BM). Hàng năm, Nhà trường có chính sách tăng cường số lượng đội ngũ GV cơ hữu dựa trên quy định của Bộ Nội vụ bằng cách tổ chức các cuộc thi nâng ngạch và thi tuyển viên chức (thi tuyển vào GV, nâng từ GV lên GV chính). Đối với những ngành thiếu nhân lực giảng dạy trình độ cao (ví dụ như ngành mới như ngành Ngôn ngữ Tây Ban Nha, Ngôn ngữ Ý ...), được sự đồng ý của Hiệu trưởng, phòng và khoa kết hợp để khuyến khích, thu hút và tiếp tục bồi dưỡng, đào tạo cho những SV vừa tốt nghiệp có học lực giỏi và mong muốn ở lại Trường để giảng dạy và nghiên cứu.

Chính sách phát triển đội ngũ của Nhà trường chú trọng việc đề ra các quy định bắt buộc liên quan đến việc chuẩn hóa năng lực nghề nghiệp và nâng cao năng lực nghiên cứu, năng lực hội nhập quốc tế, các phòng chức năng liên kết với các chuyên gia và các tổ chức giáo dục uy tín trong và ngoài nước để tổ chức các buổi nói chuyện chuyên đề, tọa đàm, hội thảo NCKH dành cho GV. Ngoài ra, Nhà trường còn phổ biến thông tin đến các đơn vị, đề cử CB quản lý, GV và nghiên cứu viên tham gia vào các khóa tập huấn và bồi dưỡng, các chương trình học bổng sau đại học và các chương trình hợp tác nghiên cứu nhằm tăng cường số lượng và chất lượng hoạt động nghiên cứu và dạy học của Nhà trường.

Bên cạnh chính sách tuyển dụng, Nhà trường có đề ra chính sách hậu tuyển dụng với quy định rõ ràng để khuyến khích GV không ngừng tự hoàn thiện và phát triển năng lực chuyên môn và năng lực nghiên cứu: sau 3 năm kí hợp đồng, GV phải hoàn thành chương trình ThS (nếu là cử nhân) và phải thi đậu nghiên cứu sinh (nếu là ThS).

Tuy nhiên, Trường ĐH KHXH&NV vẫn chưa đưa ra văn bản về Khung năng lực cốt lõi chính thức của Trường, chủ yếu là dưới dạng các yêu cầu cần đạt trích từ những quy định về tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp và văn bản hướng dẫn đánh giá và xếp loại

CBVC. Bên cạnh đó, mô hình quản lý theo tiếp cận chiến lược chưa tạo ra sự liên kết chặt chẽ với hệ thống những năng lực nghề nghiệp của Nhà trường nên việc xác định những năng lực cần đạt dành cho GV của Trường không thể hỗ trợ cho hoạt động phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao phục vụ cho mục tiêu đổi mới của Trường. Ngoài ra, hoạt động lập kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng cho CB, GV thiếu cơ sở khoa học vì Nhà trường chưa sử dụng hiệu quả kết quả khảo sát nhu cầu nâng cao năng lực chuyên môn và nghiên cứu của đội ngũ giảng dạy. Nhìn chung, hoạt động đào tạo và bồi dưỡng cho đội ngũ GV của Nhà trường chưa thực sự theo sát với nhu cầu phát triển nguồn nhân lực của từng ngành đào tạo và từng khoa/ bộ môn.

Thực tiễn phát triển đội ngũ GV của Khoa Nhật Bản học tại trường ĐH KHXH&NV

Khoa Nhật Bản học là một trong số ít khoa có tỉ lệ SV đầu vào nằm trong tốp đầu của Trường ĐH KHXH&NV và đang chuẩn bị để kiểm định chất lượng cấp chương trình đào tạo. Về lịch sử phát triển, ngành NBH đã có lịch sử hơn 20 năm phát triển. Khoa được thành lập từ năm 1994, trực thuộc Khoa Đông Phương học và đến ngày 27/12/2010 đã chính thức tách ra khỏi Khoa Đông phương học trở thành một Bộ môn độc lập trực thuộc Trường. Ngày 05/8/2015, Giám đốc ĐHQG đã ký quyết định thành lập Khoa NBH trực thuộc Trường ĐH KHXH&NV. Tính đến hiện nay, Khoa phụ trách đào tạo cho 2 hệ gồm hệ chính quy (trong đó có chương trình đào tạo chất lượng cao) và văn bằng 2. Khoa có 4 bộ môn gồm 2 bộ môn dạy tiếng cơ bản và tiếng ứng dụng, bộ môn lịch sử văn hóa và bộ môn kinh tế chính trị.

Trong kế hoạch chiến lược 2016-2020, Khoa đã xác định mục tiêu chung là phát triển nhanh, vững chắc và toàn diện nguồn nhân lực để phục vụ cho công tác giảng dạy, nghiên cứu, quản lý, hướng đến đáp ứng những yêu cầu mới của công tác đào tạo tại Khoa và Trường; chuẩn hoá mạnh mẽ, thay đổi cơ cấu GV, nâng dần về trình độ, mở rộng lĩnh vực giảng dạy để có thể đảm đương hết mọi lĩnh vực đào tạo, giảm dần số lượng GV thỉnh giảng. Đến năm 2020, để trở thành một khoa vững mạnh, Khoa phấn đấu nâng tổng số GV và chuyên viên lên 35 người, trong đó có 5 PGS.TS, 8 TS, 8 nghiên cứu sinh và những GV của Khoa đều có bằng ThS²⁸. Để đạt mục tiêu chiến lược về nguồn nhân lực nói trên, Khoa đã thực hiện một số giải pháp gồm:

a) Xây dựng chương trình, kế hoạch phát triển nhân sự theo từng năm học, ưu tiên để những GV cơ hữu tham gia học tập và nghiên cứu ở nước ngoài để nâng cao trình độ chuyên môn, tiếng Nhật, tiếng Anh và các ngoại ngữ khác;

b) Tăng cường các mối quan hệ hợp tác học thuật và trao đổi GV và chuyên gia nghiên cứu với các tổ chức giáo dục, các trường đại học đối tác nước ngoài để thu hút các GV bản ngữ phục vụ cho việc tăng cường hiệu quả các môn kĩ năng tiếng và các môn chuyên ngành sâu, đặc biệt ưu tiên cho các môn của chương trình đào tạo chất lượng cao;

c) Tìm kiếm, tuyển dụng và đào tạo những SV tốt nghiệp đại học loại giỏi, có năng lực tiếng cao, hay những người có học vị từ ThS trở lên, ưu tiên cho những người được đào tạo tại nước ngoài (Nhật Bản), có năng lực tiếng (tiếng Nhật và tiếng Anh), và có chuyên môn phù hợp với mục tiêu và chương trình đào tạo của Khoa.

Trong quá trình phát triển nguồn nhân lực cho công tác đào tạo và nghiên cứu, đến năm 2018, Khoa có tổng cộng 26 người: 21 GV cơ hữu thuộc các chuyên ngành khác nhau như lịch sử, văn hóa học, nhân học, ngôn ngữ học và giáo dục học; 5 CB phục vụ đào tạo và quản lý SV. Trong 21 GV cơ hữu, số lượng GV đã đạt học vị TS chiếm khoảng 30% trên tổng số (7 GV), có 01 GV là PGS.TS, còn lại 13 GV đạt học vị ThS (trong đó gồm 8 ThS và 5 ThS. NCS). Trong số 5 CB của Khoa, 01 CB đạt học vị ThS, 03 CB là SV vừa tốt nghiệp loại giỏi, được giữ lại để tiếp tục đào tạo trở thành GV của Khoa, 01 CB đang học chương trình ThS.

Như vậy, từ sau khi trở thành khoa trực thuộc Trường, Khoa NBH đã trải qua những thay đổi về cơ cấu nhân sự nhằm đáp ứng với nhu cầu về nguồn nhân lực của xã hội và quy mô đào tạo ngày càng tăng. Khoa đã xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực với những chỉ tiêu cụ thể cho từng giai đoạn tương ứng với chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Trường ĐH KHXH&NV. Tuy nhiên, Khoa vẫn gặp khó khăn khi cần thu hút những GV và chuyên gia người Việt và người nước ngoài đến phụ trách giảng dạy một số môn chuyên ngành của chương trình đào tạo chất lượng cao, và hỗ trợ hoạt động nghiên cứu của Khoa vì những lí do như: chỉ tiêu tuyển dụng của Khoa phụ thuộc vào điều kiện của Trường, và theo quy định của Bộ Nội vụ; Khoa chưa tự chủ trong quản lý tài chính, việc trả lương dựa vào quy chế chi tiêu nội bộ từng năm của Nhà trường.

Liên quan đến hoạt động đào tạo và bồi dưỡng cho GV, Khoa chưa sử dụng hiệu quả dữ liệu thống kê nhu cầu bồi dưỡng và kết quả khảo sát về mức độ hài lòng đối với hoạt động giảng dạy của SV vào việc xác định những năng lực và nội dung cần bồi dưỡng cho GV. Ngoài ra, vì phụ thuộc vào tình trạng và khả năng hợp tác của các đối tác ngoài trường, Khoa thiếu sự chủ động khi lập kế hoạch phát triển đội ngũ GV theo năm học, dẫn đến việc tổ chức hoạt động bồi dưỡng

mang tính tự phát và không tạo ra sự thay đổi lớn về năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm và năng lực nghiên cứu của GV. Các hoạt động phát triển chuyên môn của Khoa trong một năm học hiện tại gồm có: các hoạt động bồi dưỡng, chương trình học bổng sau đại học được phổ biến từ các phòng chức năng của Trường; các lớp tập huấn ngắn hạn về phương pháp giảng dạy các kĩ năng tiếng có/ không cấp chứng nhận do Khoa kết hợp với tổ chức đào tạo GV, các trường đại học và viện nghiên cứu ngôn ngữ trong và nước ngoài (trung bình 4 lớp/ năm); các buổi tọa đàm và hội thảo NCKH quốc tế (trung bình 1 năm có 2-3 buổi tọa đàm do Trường, các phòng chức năng hay Khoa tổ chức có mời chuyên gia nghiên cứu nước ngoài về trình bày về các vấn đề mang tính học thuật và liên quan đến ngành đào tạo; hoạt động hợp tác nghiên cứu cấp khoa có liên kết với các nhóm nhà nghiên cứu ở các trường đại học đối tác. Tuy hình thức, nội dung và thời gian tổ chức các hoạt động bồi dưỡng rất đa dạng và trải rộng trên nhiều cấp quản lí nhưng không thu hút sự quan tâm và tham gia của đội ngũ GV của Khoa vì chưa phù hợp với nhu cầu của các GV.

Ngoài ra, tầm nhìn, sứ mạng và mục tiêu của Trường và Khoa là xây dựng một môi trường học thuật dân chủ, bình đẳng và sáng tạo, tạo ra đột phá về chất lượng đào tạo và NCKH. Để hiện thực hóa tầm nhìn và mục tiêu chiến lược nói trên, việc hình thành những cộng đồng học tập chuyên môn và xây dựng văn hóa học tập trong toàn trường là rất cần thiết. Tuy nhiên, môi trường làm việc và học tập của Khoa được đánh giá chưa tích cực, cụ thể là hoạt động sinh hoạt chuyên môn của 4 tổ bộ môn còn yếu. Tính đến nay, rất ít hoạt động hợp tác nghiên cứu diễn ra giữa các GV của Khoa về những vấn đề liên quan đến cải thiện hoạt động dạy học. Các GV cũng nhận định rằng hiện tại không tồn tại biểu hiện của cộng đồng học tập chuyên môn ở Khoa, hầu hết GV làm việc riêng rẽ và ít sự có sự liên quan đến nhau²⁹. Những nguyên nhân chính là do: quy mô đào tạo của Khoa ngày càng mở rộng trong khi số lượng GV không tăng, nên thời gian GV chủ yếu dành cho việc giảng dạy; thiếu sự hỗ trợ và hướng dẫn từ các cấp quản lí về tài chính, quy định tổ chức và hoạt động của cộng đồng; chuyên môn và sự quan tâm của các GV khác nhau;

Nhìn chung, vấn đề xây dựng và áp dụng khung năng lực cốt lõi chính thức nhằm triển khai trong công tác quản lí nguồn nhân lực của Trường ĐHSJ và Trường ĐH KHXH&NV tuy đã được chú trọng nhưng vẫn đang trong quá trình hoàn thiện.

GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GV THEO TIẾP CẬN QUẢN LÍ NGUỒN NHÂN LỰC DỰA TRÊN NĂNG LỰC TẠI 2 TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG LẬP

Dựa trên phân tích thực trạng của hai trường và hai khoa trực thuộc trường, công tác quản lí nguồn nhân lực đã có những thay đổi tích cực. Hoạt động tuyển dụng và phát triển đội ngũ GV được hoạch định cụ thể về số lượng và có lộ trình thực hiện rõ ràng đã cho thấy sự quan tâm của BCN các Khoa và Trường đối với vấn đề nâng cao chất lượng đào tạo và NCKH. Tuy nhiên, do những yếu tố khách quan thuộc về cơ chế quản lí, tài chính và ý thức của CB quản lí và GV, hiệu quả phát triển đội ngũ giảng dạy về lượng và chất vẫn gặp hạn chế. Do đó, để tạo ra những đột phá trong đào tạo và NCKH, việc cần thiết chính là xác định được năng lực hiện có của đội ngũ GV của khoa/ trường, từ đó xác lập những nhóm năng lực cần thiết để cải thiện hoạt động giảng dạy và học tập; cải tạo môi trường học tập, và tổ chức chương trình tập huấn để GV bồi dưỡng năng lực, thực thi những chính sách khuyến khích và hỗ trợ để thu hút nhân tài và phát huy năng lực vốn có của đơn vị và tổ chức.

Hoạch định nguồn nhân lực dựa theo năng lực

Dựa trên các quy định về tiêu chuẩn nghề nghiệp GV đại học, các văn bản hành chính và các báo cáo về kết quả thực hiện công việc của GV do các phòng chức năng tổng hợp, BCN và trường các tổ bộ môn của khoa cần tổ chức soạn thảo khung năng lực và hồ sơ công việc của từng khoa để làm cơ sở cho việc lập kế hoạch thu hút, đào tạo và phát triển, duy trì nguồn nhân lực đáp ứng mục tiêu chiến lược của khoa và mục tiêu của trường. Việc xác định các nhóm năng lực cần thiết và năng lực chuyên biệt để tuyển dụng những ứng cử viên có chuyên môn và kĩ năng phù hợp với tính chất và mục tiêu của ngành đào tạo cần phải dựa trên các văn bản hướng dẫn từ Bộ GD&ĐT, ĐHQG-HCM và nhà trường, những dữ liệu khảo sát, nguồn thông tin đáng tin cậy từ các tổ chức xã hội và giáo dục trong và ngoài nước.

Đào tạo và đãi ngộ dựa trên năng lực

Với chủ trương thực hiện tự chủ tài chính đến cấp khoa trong tương lai, BCN khoa cần xây dựng những quy định về việc khen thưởng và kỉ luật dựa trên khung năng lực và hồ sơ công việc từ thời điểm hiện tại, để chuẩn bị triển khai trong thời gian tới. Việc xây dựng các quy định chế tài, cũng như chính sách khen thưởng, khuyến khích giúp tăng cường nhận thức của

CB, GV đối với việc tự bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn và NCKH. Dựa trên kinh nghiệm quản lý tại đơn vị, trường khoa nên tham mưu cho BGH nhà trường trong quá trình xây dựng và điều chỉnh cơ chế tiền lương, khen thưởng dựa trên năng lực nhằm nâng cao hiệu quả và đảm bảo sự công bằng của công tác phát triển nguồn nhân lực.

Khoa cần cần chủ động kết nối với với các đơn vị trong và ngoài trường để tạo ra mạng lưới trao đổi học thuật, thu hút đầu tư để tổ chức hoạt động đào tạo và bồi dưỡng cho GV và cải thiện môi trường làm việc, học tập cho GV. BCN khoa cần đa dạng hóa phương thức giao tiếp để tìm hiểu tâm tư, nguyện vọng của từng GV. Bên cạnh đó, dựa trên hồ sơ công việc và khung năng lực cốt lõi, khoa và trường cần xác lập những yêu cầu bắt buộc kèm theo các chế độ đãi ngộ, khuyến khích, công nhận để GV thấy sự cần thiết và mong muốn tham gia vào những hoạt động tự học và hợp tác nghiên cứu tại khoa và trường.

Các trường cũng cần chú trọng việc hình thành cộng đồng chuyên môn để nâng cao khả năng đào tạo, bồi dưỡng tại chỗ. Cộng đồng chuyên môn là tập hợp những CB, GV có uy tín, có kiến thức vững vàng, kinh nghiệm giảng dạy, nghiên cứu lâu năm. Họ đóng vai trò như những người dẫn dắt, tư vấn, hỗ trợ cho các GV, nghiên cứu viên trẻ trong quá trình học tập và làm việc tại nhà trường. Ở cấp khoa, khoa cần đánh giá lại về nguồn tri thức và năng lực hiện có, tận dụng nguồn lực đó vào hoạt động đào tạo tại chỗ cho những GV trẻ.

Ngoài ra, vai trò của CB quản lý trung gian rất quan trọng trong việc tạo ra một môi trường làm việc và bầu không khí học tập, nghiên cứu tích cực. Vì thế, các trường cần chú ý và tạo điều kiện để bồi dưỡng năng lực chuyên môn và kĩ năng quản lý (kĩ năng lắng nghe và giao tiếp, kĩ năng thuyết phục, kĩ năng lập kế hoạch, kĩ năng tổ chức, ...) cho đội ngũ CB quản lý trung gian, đặc biệt là các trường tổ bộ môn và trường/ phó khoa.

Đánh giá nguồn nhân lực dựa trên năng lực

Đối với việc đánh giá GV, BCN các khoa cần tham khảo thông tin từ nhiều nguồn (khung năng lực, hồ sơ công việc, phần tự báo cáo của GV, báo cáo từ các phòng, ...) để phát hiện những sự thay đổi trong quá trình thực hiện công việc của GV về kiến thức, kĩ năng, thái độ; và để bổ sung những năng lực mới trong kế hoạch bồi dưỡng của những năm tiếp theo. Ngoài ra, BCN Khoa nên yêu cầu và hướng dẫn từng GV tự xây dựng một hồ sơ GV, trong đó ghi nhận lại những tài liệu và minh chứng cho những hoạt động giảng dạy, học tập và nghiên cứu của cá nhân GV, nhận xét mặt mạnh, mạnh yếu của từng hoạt động

GV đã tham gia. Thông qua việc cập nhật hồ sơ GV, mỗi GV sẽ nhận ra sự tiến bộ của bản thân qua từng giai đoạn và đồng thời có kế hoạch cải tiến trong thời gian sắp tới.

Từ phía nhà trường, để tăng hiệu quả các hoạt động đào tạo và bồi dưỡng năng lực chuyên môn cho GV, hình thức, hệ thống trao đổi thông tin nội bộ cần được nâng cấp, đa dạng hóa và các quy trình liên quan đến tổ chức CB của nhà trường cần được hoàn thiện dựa trên việc phân tích các dữ liệu khảo sát nhằm tạo cơ sở để BGH và CB quản lý cấp khoa/ bộ môn lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng phù hợp với tình hình đội ngũ và quy mô đào tạo của đơn vị. Đồng thời, việc tạo ra mạng lưới thông tin hiện đại có thể tạo ra sự gắn kết giữa nhà trường và đội ngũ GV, giữa GV và GV, từ đó tăng cường sự tham dự của GV vào các hoạt động phát triển bản thân, khoa/ bộ môn và nhà trường.

KẾT LUẬN

Tóm lại, nhằm đáp ứng các yêu cầu về nguồn nhân lực cho phát triển kinh tế - xã hội cho TP.HCM nói riêng, và Việt Nam nói chung, các trường đại học đã xác định tầm nhìn, triết lý, mục tiêu, lập kế hoạch chiến lược và đưa ra các nhóm giải pháp để tăng cường về chất lượng và số lượng của đội ngũ GV phục vụ cho việc đổi mới căn bản và toàn diện các hoạt động đào tạo và nghiên cứu của nhà trường. Mô hình quản lý nguồn nhân lực dựa trên năng lực đang được các trường đại học vận dụng để không ngừng cải tiến hoạt động tuyển dụng, bồi dưỡng và đào tạo của đội ngũ GV. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện, các trường đại học, cụ thể là các khoa – đơn vị đào tạo chuyên môn của nhà trường – vẫn gặp phải các khó khăn nhất định do các nguyên nhân khách quan và chủ quan liên quan đến cơ cấu tổ chức, năng lực của đội ngũ quản lý, động cơ làm việc của GV, hệ thống trao đổi thông tin trong trường... Tuy các giải pháp được đưa ra trong bài viết là những giải pháp được đề xuất dựa trên tình hình và đặc điểm cụ thể của hai Khoa thuộc hai Trường đại học lớn tại TP.HCM, nhưng cũng đóng góp những kinh nghiệm để các trường đại học khác sử dụng cho quá trình quản lý nguồn nhân lực hiện nay.

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

- BCN: Ban chủ nhiệm
- Bộ GD&ĐT: Bộ Giáo dục và Đào tạo
- BGH: Ban Giám hiệu
- CB: Cán bộ
- CBVC: Cán bộ viên chức
- ĐH KHXH&NV, ĐHQG-HCM: Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn – Đại học Quốc gia TP.HCM
- ĐHSG: Đại học Sài Gòn

GV: Giảng viên
NCKH: Nghiên cứu khoa học
PGS.TS: Phó giáo sư, Tiến sĩ
SV: Sinh viên
ThS: Thạc sĩ
TP.HCM: Thành phố Hồ Chí Minh

XUNG ĐỘT LỢI ÍCH

Nhóm tác giả tuyên bố không xung đột lợi ích.

ĐÓNG GÓP CỦA CÁC TÁC GIẢ

Tác giả Trần Bảo Ngọc thu thập và tổng hợp các tài liệu nghiên cứu để làm rõ các khái niệm; phân tích dữ liệu (văn bản hướng dẫn của các cấp, các quy định, quy chế, kế hoạch chiến lược, báo cáo về công tác nhân sự) để tìm hiểu thực trạng phát triển đội ngũ GV ở trường ĐH KHXH&NV và Khoa NBH; viết bản thảo bài báo; chỉnh sửa bài báo theo góp ý của phản biện lần 1 và 2.

Tác giả Lê Thị Thanh Thủy phân tích dữ liệu (văn bản hướng dẫn của các cấp, các quy định, quy chế, kế hoạch chiến lược, báo cáo về công tác nhân sự) để tìm hiểu thực trạng phát triển đội ngũ GV ở trường ĐHSG và Khoa Sư phạm Khoa học Xã hội; chỉnh sửa bài báo theo góp ý của phản biện lần 1 và 2.

ĐÓNG GÓP VỀ MẶT KHOA HỌC CỦA BÀI BÁO

Mô hình phát triển nguồn nhân lực theo tiếp cận năng lực tuy không mới nhưng chưa được triển khai hiệu quả tại cơ sở giáo dục đại học công lập của Việt Nam, cụ thể là ở TP.HCM. Thông qua những thành tựu và hạn chế của hoạt động phát triển nguồn nhân lực đáp ứng mục tiêu của các ngành đào tạo trọng tâm của 2 trường đại học công lập lớn của TP.HCM, bài báo đưa ra một vài đề xuất giúp triển khai hiệu quả hoạt động phát triển đội ngũ GV theo tiếp cận năng lực của 2 trường. Từ đó, tùy theo điều kiện của từng trường đại học công lập tại TP.HCM, bài báo cung cấp những kinh nghiệm và đề xuất để làm cơ sở cho các trường nâng cao chất lượng hoạt động quản lý nguồn nhân lực phục vụ quá trình đổi mới giáo dục đại học Việt Nam.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ban chấp hành Trung ương. Nghị quyết Hội nghị lần thứ tám Ban Chấp hành Trung ương Đảng (khóa XI) về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng Xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế số 29-NQ/TW ngày 04/11/2013. Hà Nội. 2013;.
2. Thủ tướng Chính phủ. Quyết định số 711/QĐ-TTg về Phê duyệt "Chiến lược phát triển giáo dục 2011-2020 ngày 13/06/2012. Hà Nội. 2012;.
3. Thập NH, Ánh N. Một số giải pháp cơ bản nâng cao năng lực đội ngũ giảng viên các trường sư phạm. 08/5/2019; Available from: <http://www.moet.gov.vn/giaoducquocdan/nha-giao-va-can-bo-quan-ly-giao-duc/Pages/Default.aspx?ItemID=5986>.

4. Thủ tướng Chính phủ. Quyết định số 89/QĐ-TTg về 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 đào tạo giai đoạn 2019-2030 ngày 18/01/2019. Hà Nội. 2019;.
5. Kusumastuti D, Soedijati ES. Implementation of Competency Based Human Resources Management (CBHRM) in Higher Education Organization. Third Annual Seaair Conference Bangkok Thailand, Institutional Research And Quality Development In Higher Education. 2003; Available from: https://www.researchgate.net/publication/318055318_Implementation_of_Competency_Based_Human_Resources_Management_CBHRM_in_Higher_Education_Organization.
6. Điểm NV, Quân NN. Giáo trình Quản trị nhân lực. Hà Nội: Nhà Xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân. 2007;.
7. Singh CM. Models of Human Resource Management/ Development Practices and its Relevance in Higher Education Institutions. International Journal of Innovations in Engineering and Management. 2015;4(2):16-23.
8. Arslan H, Akdemir A, Karsli M. How human resources operations work in higher educational institutions. Elsevier Ltd: Procedia - Social and Behavioural Sciences. 2013;99:742-751. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.546>.
9. Il JD, Udono EN. A New Paradigm in Traditional Human Resource Management Practices. Journal of Management and Sustainability. 2012;2(2). Available from: <http://dx.doi.org/10.5539/jms.v2n2p158>.
10. Allui A, Sahni J. Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saudi. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2016;235:361-371. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.044>.
11. Ashkezari MJD, Aeen MN. Using Competency Models to Improve HRM. Idea Type of Management. 2012;1(1):59-68. Available from: http://farabi.ut.ac.ir/old/stumags/ITM/ITM1_5.pdf.
12. Bộ Giáo dục và Đào Tạo. Dự án phát triển Giáo dục đại học định hướng nghề nghiệp ứng dụng (POHE) ở Việt Nam giai đoạn 2 (cập nhật 10/2014). Báo cáo nghiên cứu Chuẩn năng lực giảng viên giáo dục đại học định hướng nghề nghiệp. 2014; Available from: http://dhsptn.edu.vn/pohe/uploads/news/2015_07/chuan-nang-luc-giang-vien-pohe.pdf.
13. Bình HH. Năng lực và đánh giá theo năng lực. Tạp chí Khoa học Đại học Sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh. 2015;6(71):21-32. Available from: <http://www.vjol.info/index.php/sphcm/article/viewFile/19692/17318>.
14. Brophy M, Kiely T. Competencies: a new sector. Journal of European Industrial Training. 2002;26(2/3/4):165-176. Available from: <https://doi.org/10.1108/03090590210422049>.
15. Uhbiyati N. A competency-based model of the human resource development management of ustadz at salaf boarding school. International Journal of Educational Management. 2015;29(5):695-708. Available from: <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2014-0118>.
16. Valkeavaara T. Human resource development roles and competencies in five European countries. International Journal of Training and Development. 1998;2(3):1711-1890. Available from: <https://doi.org/10.1111/1468-2419.00046>.
17. Đ Toàn P, Đ H Triều. Kinh nghiệm quản lý nguồn nhân lực theo năng lực của một số nền công vụ trên thế giới. Tạp chí Tổ chức nhà nước. 2019;2:76.
18. Soderquist KE, Papalexandris A, Ioannou G, Prastacos G. From task-based to competency-based: A typology and process supporting a critical HRM transition. Personnel Review. 2010;39(3):325-346. Available from: <https://doi.org/10.1108/00483481011030520>.
19. Lam NH. Mô hình năng lực trong giáo dục, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; Available from: <http://www.cemd.uh.edu.vn/?q=article/m%C3%B4-h%C3%A0nh-n%C4%83ng-l%E1%BB%B1c-trong-gi%C3%A0o-d%E1%BB%A5c-%C4%91%C3%A0o-t%E1%BA%A1o-v>

- C3%A0-ph%C3%A1t-tri%E1%BB%83n-ngu%E1%BB%93n-nh%C3%A2n-l%E1%BB%B1c.html.
20. Thủ tướng Chính phủ. Điều lệ trường đại học (Ban hành kèm theo Quyết định số 70/2014/QĐ-TTg ngày 10 tháng 12 năm 2014 của Thủ tướng Chính phủ). Hà Nội. 2014;.
 21. Trường ĐH KH&NV. Quy chế Tổ chức và hoạt động của Trường Đại học Khoa học xã hội và Nhân văn, ĐHQG-HCM (ban hành kèm theo Quyết định số 1000/QĐ-XHNV-TCCB ngày 09/12/2016); Available from: <http://tccb.hcmussh.edu.vn/?ArticleId=4bbc28d6-ba5f-4eb9-9bdd-f15b9feab1d1>.
 22. Vakola M, Soderquist KE, Prastacos GP. Competency management in support of organisational change. International Journal of Manpower. 2007;28(3/4):260–275. Available from: <https://doi.org/10.1108/01437720710755245>.
 23. Thủ tướng Chính phủ. Quyết định số 2631/QĐ-TTg về Phê duyệt "Quy hoạch Tổng thể phát triển kinh tế - xã hội Thành phố Hồ Chí Minh đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2025" ngày 31/12/2013. Hà Nội. 2013;.
 24. Trường Đại học Sài Gòn. Kế hoạch chiến lược phát triển trường đại học Sài Gòn năm 2016-2025, tầm nhìn 2030; Available from: <https://drive.google.com/file/d/0B4edcN1FnQYBZFpNbDM2d185Z3M/view>.
 25. Bộ Giáo dục và Đào Tạo & Bộ Nội vụ. Tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp viên chức giảng dạy trong các cơ sở giáo dục đại học công lập (Thông tư liên tịch số 36/2014/TTLT-BGDĐT-BNV ngày 28/11/2014). Hà Nội. 2014;.
 26. Bộ Nội vụ. Thông tư số 14/2012/TT-BNV ngày 18/12/2012 Hướng dẫn thực hiện Nghị định số 41/2012/NĐ-CP ngày 08 tháng 5 năm 2012 của Chính phủ quy định về vị trí việc làm trong đơn vị sự nghiệp công lập. Hà Nội. 2012;.
 27. Trường ĐH KH&NV. Kế hoạch chiến lược giai đoạn 2016-2020, hướng đến 2030; Available from: <http://hcmussh.edu.vn/Default.aspx?ArticleId=dc42d434-095b-46e0-b375-ac5bb36078c5>.
 28. Khoa Nhật Bản học, ĐH KH&NV. Kế hoạch chiến lược giai đoạn 2016-2020, hướng đến 2030; Available from: <http://nhatban.hcmussh.edu.vn/Default.aspx?ArticleId=a7533579-b077-4031-8de3-aebd1958e7ad>.
 29. Ngọc TB. Quan điểm của giảng viên về cộng đồng học tập chuyên môn: nghiên cứu trường hợp tại một khoa thuộc trường đại học công lập Thành phố Hồ Chí Minh. Kỳ yếu Hội thảo Một số vấn đề Khoa học xã hội và Nhân văn, Đại học Khoa học xã hội và Nhân văn. 2018;.