



Review Article

## Upgrading of the Abilities of Lecturers of State Management: Problems and Solutions

Nguyen Kieu Oanh\*, Do Huy Thuong, Tran Luu Ngoc, Pham Van Hua

*VNU School of Interdisciplinary Studies, 144 Xuan Thuy, Cau Giay, Hanoi, Vietnam*

Received 08 January 2021

Revised 15 April 2021; Accepted 13 May 2021

**Abstract:** Upgrading the abilities of lecturers of state management at the training institutions for cadres, civil servants and public employees is interested in and actively implemented by all authorities in the period of 2016 - 2020. Besides achievements, the upgrading of the abilities of lecturers of state management still has some shortcomings that need to be overcome in the next period. This article analyses the situation and then proposes some solutions so that the upgrading of the abilities of lecturers of state management will become more effective, contributing to the enhancing of the state management of the cadres, civil servants and public employees in our country today.

**Keywords:** Improving the abilities, lecturers of state management.

---

\* Corresponding author.

*E-mail address:* oanhnk@vnu.edu.vn

<https://doi.org/10.25073/2588-1159/vnuer.4497>

# Công tác bồi dưỡng giảng viên giảng dạy kiến thức quản lý nhà nước: Vấn đề và giải pháp

Nguyễn Kiều Oanh\*, Đỗ Huy Thương, Trần Lưu Ngọc, Phạm Văn Hứa

*Khoa Các khoa học Liên ngành, Đại học Quốc gia Hà Nội,  
144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 08 tháng 01 năm 2021

Chỉnh sửa ngày 15 tháng 4 năm 2021; Chấp nhận đăng ngày 13 tháng 5 năm 2021

**Tóm tắt:** Bồi dưỡng giảng viên giảng dạy kiến thức quản lý nhà nước tại các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức được các cấp quản lý rất quan tâm và tích cực triển khai thực hiện trong giai đoạn 2016 - 2020. Bên cạnh những thành quả đạt được, công tác bồi dưỡng vẫn còn những mặt hạn chế cần được khắc phục trong giai đoạn tới. Bài viết dưới đây sẽ khái quát thực trạng công tác bồi dưỡng giảng viên giảng dạy kiến thức quản lý nhà nước (QLNN) giai đoạn 2016 - 2020, từ đó nêu lên một số giải pháp để nâng cao hiệu quả bồi dưỡng, góp phần vào nâng cao năng lực quản lý nhà nước của đội ngũ cán bộ công chức, viên chức của nước ta hiện nay.

**Từ khóa:** Đào tạo, bồi dưỡng, giảng viên quản lý nhà nước.

## 1. Đặt vấn đề

Trong giai đoạn vừa qua, nhằm thực hiện Quyết định số 3542/QĐ-BNV ngày 14/10/2016 về phê duyệt kế hoạch bồi dưỡng nâng cao năng lực cho giảng viên kiến thức quản lý nhà nước (QLNN) giai đoạn 2016 - 2020, công tác bồi dưỡng giảng viên giảng dạy kiến thức QLNN tại các trường chính trị cấp tỉnh và các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng thuộc các bộ, ngành đã được Bộ Nội vụ cũng như các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng hết sức quan tâm. Từ năm 2017 đến 2020, Bộ Nội vụ đã giao cho Học viện Hành chính Quốc gia tổ chức 33 lớp bồi dưỡng nâng cao năng lực và phương pháp giảng dạy cho giảng viên giảng dạy kiến thức QLNN với 1259 lượt giảng viên tham gia [1]. Để công tác bồi dưỡng giảng viên giảng dạy kiến thức QLNN được hiệu quả hơn trong giai đoạn tới, việc đánh giá thực trạng công tác bồi dưỡng giai đoạn 2016 - 2020 là hết sức cần thiết. Chính vì vậy, được sự hỗ trợ của Vụ Đào tạo cán bộ,

công chức, viên chức, Bộ Nội vụ, nhóm nghiên cứu đã tiến hành điều tra, khảo sát để đánh giá thực trạng công tác bồi dưỡng giảng viên QLNN giai đoạn 2016 - 2020 dưới góc nhìn của người thụ hưởng là chính các giảng viên giảng dạy kiến thức QLNN. Từ đó, nhóm nghiên cứu đưa ra một số đề xuất, kiến nghị để làm căn cứ cho việc xây dựng Kế hoạch bồi dưỡng nâng cao năng lực cho giảng viên giảng dạy kiến thức QLNN giai đoạn 2021 - 2025.

## 2. Tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý thuyết

Hiệu quả đào tạo, bồi dưỡng là mức độ đạt được kiến thức, kỹ năng hay nhận thức của người học trong một chương trình cụ thể. Nói cách khác, hiệu quả đào tạo, bồi dưỡng được thể hiện ở mức độ đạt được các mục tiêu của đào tạo, bồi dưỡng, trong đó bao gồm 3 mục tiêu lớn là “nhận thức”, “hành động” và “xúc cảm”. Với từng chương trình, các mục tiêu trên được cụ thể hóa thành các mục tiêu về kiến thức, kỹ năng và thái độ trong từng môn học, học phần [2]. Thực tế, có nhiều quan điểm khác nhau về đánh giá hiệu quả đào tạo, bồi dưỡng.

\* Tác giả liên hệ.

Địa chỉ email: oanhnk@vnu.edu.vn

<https://doi.org/10.25073/2588-1159/vnuer.4497>

Hiệu quả đào tạo, bồi dưỡng có thể được đánh giá thông qua điểm tích lũy của người học hoặc có thể do người học tự đánh giá sau qua trình học tập và công tác. Trong nghiên cứu này, hiệu quả đào tạo, bồi dưỡng được định nghĩa là đánh giá tổng quát của chính người học về kiến thức, kỹ năng mà họ thu nhận được trong quá trình học tập.

Hiện nay, đã có nhiều nghiên cứu về các yếu tố tác động đến chất lượng đào tạo, bồi dưỡng. Trong số đó, có thể kể đến những nghiên cứu sau:

Chiang và cộng sự (2005) đã sử dụng và phát triển thang đo SERVQUAL của Parasuraman và cộng sự (1988) trong đo lường chất lượng dịch vụ với 5 thành phần (Sự tin cậy, Khả năng đáp ứng, Sự đảm bảo và Các yếu tố hữu hình) để áp dụng vào trường hợp dịch vụ đào tạo, bồi dưỡng [3]. Theo đó, “sự tin cậy” là khả năng tổ chức các chương trình đào tạo, bồi dưỡng một cách đáng tin cậy của cơ sở đào tạo, bồi dưỡng. “Khả năng đáp ứng” là sự sẵn sàng chăm sóc và giúp đỡ đối của cơ sở đào tạo đối với người học. “Sự đảm bảo” là kiến thức và khả năng truyền cảm hứng, tạo động lực của người dạy đối với người học. “Sự đồng cảm” là sự quan tâm của cơ sở đào tạo và giảng viên dạy với người học. “Các yếu tố hữu hình” bao gồm cơ sở vật chất, thiết bị, học liệu,... [4].

Ngoài ra, Qura-tul-aain Khair (2013) đưa ra 32 thang đo tương ứng với 5 khía cạnh trong mô hình SERVQUAL để đánh giá hiệu quả bồi dưỡng nhân viên trong ngành dịch vụ ở Pakistan. Nghiên cứu sử dụng phân tích nhân tố khám phá để nhóm các thang đo thành các nhân tố có ảnh hưởng đến hiệu quả bồi dưỡng, gồm có: Tính cách của giảng viên, Phương pháp giảng dạy, Quản lý bồi dưỡng, Nội dung bồi dưỡng, Cơ sở vật chất, Mục tiêu bồi dưỡng và Sự quan tâm của cơ sở đào tạo đối với người học [5]. Said Taan EL Hajjar (2018) đánh giá về hiệu quả các chương trình bồi dưỡng của Học viện Giáo dục đại học kinh doanh Kingston (Kingston Business Academy of Higher Education). Trong nghiên cứu này, các yếu tố có ảnh hưởng đến hiệu quả bồi dưỡng bao gồm Nội dung bồi dưỡng, Môi trường bồi

dưỡng, Cơ sở vật chất và học liệu, Thời gian bồi dưỡng và Phương pháp giảng dạy [6]. Nghiên cứu của Petvoka (2011) bổ sung thêm yếu tố về sự phù hợp giữa chương trình bồi dưỡng với định hướng, động lực của người học đối với hiệu quả bồi dưỡng [7].

Bên cạnh đó, Bộ Nội vụ đã ban hành Thông tư 10/2017/TT-BNV ngày 29/12/2017 quy định về đánh giá chất lượng bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức [8]. Theo đó, các tiêu chí đánh giá chất lượng của khóa bồi dưỡng gồm có: Nhu cầu, mục tiêu bồi dưỡng, hình thức tổ chức bồi dưỡng, chương trình bồi dưỡng, học viên, giảng viên, cơ sở vật chất, hỗ trợ học viên và cách thức tổ chức thực hiện.

Trên cơ sở Thông tư 10/2017/TT-BNV ngày 29/12/2017 của Bộ Nội vụ và các nghiên cứu ở trên, Nhóm nghiên cứu đã xây dựng khung đánh giá công tác bồi dưỡng dành cho giảng viên giảng dạy kiến thức QLNN ở các trường chính trị cấp tỉnh và các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức thuộc các bộ, ngành ở các khía cạnh: i) Nội dung bồi dưỡng; ii) Hình thức bồi dưỡng; iii) Giảng viên giảng dạy cho các khóa bồi dưỡng; iv) Công tác tổ chức; v) Cơ sở vật chất. Đồng thời, nghiên cứu bổ sung thêm khía cạnh; và vi) Cơ chế khuyến khích giảng viên tham gia các khóa bồi dưỡng.

### 2.1. Nội dung chương trình bồi dưỡng

Nội dung chương trình là một trong những yếu tố có tác động đến hiệu quả bồi dưỡng trong nhiều nghiên cứu. Nội dung chương trình bồi dưỡng phải rõ ràng, nhất quán mục tiêu bồi dưỡng và phù hợp với đối tượng người học [6]. Bên cạnh đó, nội dung chương trình bồi dưỡng phải liên quan đến công việc của người học, tức là người học phải áp dụng được những kiến thức, kỹ năng vào công việc [5]. Ngoài những yếu tố đã được đề cập ở trên, Nhóm nghiên cứu còn thu thập ý kiến của giảng viên giảng dạy kiến thức QLNN về tính cập nhật và tính cảm nang (có thể tra cứu sau khi kết thúc khóa học) của nội dung chương trình bồi dưỡng vì tính cập nhật và tính cảm nang của chương trình, tài liệu bồi dưỡng rất cần thiết đối với giảng viên tham gia chương trình bồi dưỡng.

## 2.2. Hình thức tổ chức bồi dưỡng

Hình thức tổ chức các khóa học là cách tiến hành tổ chức đào tạo, bồi dưỡng cho người học phù hợp với mục đích, nội dung, nhằm làm cho khóa bồi dưỡng đạt kết quả tối ưu. Hình thức tổ chức các khóa bồi dưỡng rất đa dạng, tùy thuộc mục tiêu, chương trình, cơ sở vật chất,... Căn cứ vào địa điểm diễn ra quá trình bồi dưỡng, có hình thức bồi dưỡng ở trên lớp và bồi dưỡng ở ngoài lớp; căn cứ vào số lượng người tham gia, có hình thức bồi dưỡng cho toàn bộ và hình thức bồi dưỡng cho từng nhóm; nếu căn cứ vào thời lượng tham gia, có hình thức bồi dưỡng tập trung, bán tập trung, vừa học vừa làm, bồi dưỡng từ xa, bồi dưỡng online,... [9]. Như vậy, các khóa bồi dưỡng cho giảng viên giảng dạy kiến thức quản lý nhà nước có thể được tổ chức với những hình thức tập trung, bán tập trung, khảo sát thực địa,... phù hợp với mục tiêu và nội dung của từng chương trình bồi dưỡng cụ thể.

## 2.3. Giảng viên giảng dạy cho các khóa bồi dưỡng

Yếu tố giảng viên chủ yếu liên quan đến năng lực giảng viên. Năng lực giảng viên là một khái niệm đa hướng gồm nhiều thành phần đóng vai trò quan trọng trong giảng dạy và học tập vì năng lực này giúp học viên nắm bắt được mục tiêu, kỳ vọng của việc học tập cũng như hiểu được lợi ích của việc học tập, từ đó giúp người học thích thú hơn trong quá trình học tập để đạt kết quả tốt hơn [10]. Nhiều nghiên cứu đã cho thấy có sự khác biệt về số lượng thành phần của thang đo giảng viên. Marsh (1984) xây dựng 9 thành phần (giá trị, nhiệt huyết, tổ chức, tương tác, hài hòa giữa các thành viên, độ bao phủ chương trình môn học, kiểm tra và đánh giá, bài tập, mức độ quá tải); và Abrantes và cộng sự (2007) đề xuất 4 thành phần (tương tác giữa học viên và giảng viên, đáp ứng của giảng viên, tổ chức học phần, mức độ thích thú và quan tâm của giảng viên đối với môn học) [11]. Dựa vào thang đo của Abrantes và cộng sự (2007), nghiên cứu này đề cập đến kiến thức, khả năng truyền đạt, phương pháp tổ chức học phần và tương tác giữa giảng viên với học viên có ảnh hưởng đến hiệu quả bồi dưỡng giảng viên giảng dạy kiến thức quản lý nhà nước.

## 2.4. Công tác tổ chức

Công tác tổ chức các lớp bồi dưỡng gồm nhiều nhiệm vụ từ lên kế hoạch tổ chức, lựa chọn đối tượng tham gia, lập danh sách lớp, bố trí phòng học, mời giảng viên giảng dạy các chuyên đề, quản lý học viên trong quá trình bồi dưỡng,... Những công việc này cũng ảnh hưởng nhiều đến hiệu quả đào tạo, bồi dưỡng. Nếu những công việc này được thực hiện một cách chu đáo, thì người tham gia các khóa bồi dưỡng cảm thấy hài lòng và hứng thú trong việc tham gia các chuyên đề trong chương trình bồi dưỡng. Tuy nhiên, nếu không được chuẩn bị một cách cẩn thận, chu đáo, người học cảm thấy không hài lòng và không có hứng thú với việc tham gia các khóa bồi dưỡng [12].

## 2.5. Cơ sở vật chất

Cơ sở vật chất là tất cả phương tiện vật chất được huy động vào giảng dạy, học tập và các hoạt động giáo dục khác để đạt được mục đích giáo dục và là tiền đề quan trọng để đảm bảo chất lượng đào tạo, bồi dưỡng của một cơ sở giáo dục. Cơ sở vật chất tốt giúp học viên có thể tiếp cận với nguồn tư liệu phong phú, cập nhật cùng với máy móc, trang thiết bị hiện đại. Ngoài ra, cơ sở vật chất còn giúp học viên đảm bảo được nơi ăn, chốn ở và vui chơi, tham gia các hoạt động thể dục, thể thao để nâng cao sức khỏe thể chất và tinh thần [12]. Vì vậy, cơ sở vật chất cũng ảnh hưởng đến hiệu quả bồi dưỡng cho giảng viên giảng dạy kiến thức quản lý nhà nước

## 2.6. Cơ chế khuyến khích giảng viên tham gia các khóa bồi dưỡng

Cơ chế khuyến khích là sự hỗ trợ của đơn vị công tác đối với giảng viên trong quá trình tham gia các chương trình bồi dưỡng. Sự khuyến khích có thể bằng vật như sự hỗ trợ chi phí ăn, ở, đi lại,... hoặc giảm khối lượng công việc trong thời gian bồi dưỡng hoặc sự khuyến khích về mặt tinh thần như sự động viên, khen thưởng,... Nếu giảng viên được khuyến khích, động viên tham gia các khóa bồi dưỡng, họ sẽ cảm thấy thoải mái, vui vẻ tham gia các khóa bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp

vụ. Điều đó giúp cho hiệu quả bồi dưỡng tốt hơn. Do đó, cần thiết nghiên cứu xem xét cơ chế, chính sách khuyến khích tham gia vào các chương trình bồi dưỡng của các đơn vị.

### 3. Phương pháp nghiên cứu

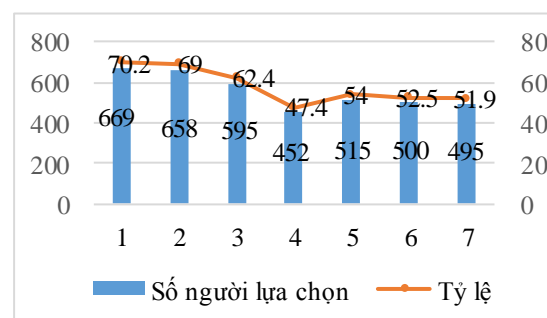
Khảo sát thực trạng công tác đào tạo, bồi dưỡng giảng viên giảng dạy kiến thức quản lý nhà nước ở các trường chính trị cấp tỉnh và các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng thuộc các bộ, ngành được tiến hành từ tháng 6 đến tháng 10 năm 2020. Nhóm nghiên cứu đã điều tra gián tiếp và phỏng vấn trực tiếp các đối tượng là giảng viên cơ hữu giảng dạy kiến thức QLNN và lãnh đạo tại 40 trường chính trị cấp tỉnh, 20 cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ công chức, viên chức (CBCCVC) thuộc các bộ, ngành, Học viện Hành chính Quốc gia và Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh. Điều tra gián tiếp thông qua 2 mẫu phiếu: 1 mẫu phiếu dành cho lãnh đạo cơ sở đào tạo và 1 mẫu phiếu dành cho giảng viên cơ hữu giảng dạy kiến thức QLNN. Phỏng vấn trực tiếp cũng có 2 mẫu câu hỏi phỏng vấn dành riêng cho giảng viên cơ hữu và lãnh đạo.

### 4. Kết quả nghiên cứu

Đối với điều tra gián tiếp, Nhóm nghiên cứu thu về được 1.261 phiếu thuộc 58 cơ sở đào tạo, bồi dưỡng CBCCVC trên cả nước. Trong đó, lãnh đạo cơ sở đào tạo, bồi dưỡng là 173 phiếu (chiếm 13,7%) và giảng viên cơ hữu là 1.088 phiếu (chiếm 86,3%). Đối với phỏng vấn trực tiếp, Nhóm nghiên cứu đã phỏng vấn 14 lãnh đạo và 14 giảng viên cơ hữu tại 10 trường chính trị cấp tỉnh và 04 cơ sở đào tạo, bồi dưỡng thuộc các bộ, ngành. Kết quả khảo sát cho thấy 87,6% giảng viên cơ hữu (tương ứng 953 người) được khảo sát đã từng tham gia ít nhất 01 khóa bồi dưỡng trong nước. Điều này cho thấy các khóa bồi dưỡng đã thu hút được đông đảo sự tham gia của các giảng viên. Một điểm sáng nữa là các khóa bồi dưỡng nhận được phản hồi tương đối tích cực từ giảng viên

cơ hữu và lãnh đạo của các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng CBCCVC. Hiệu quả của cả khóa bồi dưỡng kiến thức QLNN và bồi dưỡng nghiệp vụ sư phạm đều được trên 50% giảng viên đánh giá ở mức tốt. Trên 70% lãnh đạo đánh giá hiệu quả của khóa bồi dưỡng nghiệp vụ sư phạm là tốt và con số này đối với khóa bồi dưỡng kiến thức QLNN là 81,7%. Sau khi kết thúc các khóa bồi dưỡng, khả năng vận dụng kiến thức vào công việc thực tiễn của giảng viên nhìn chung được nâng lên.

Về nội dung chương trình, phần lớn các giảng viên cho rằng chương trình, tài liệu trong các khóa bồi dưỡng phù hợp với mục tiêu bồi dưỡng chung của các khóa bồi dưỡng, phù hợp với nhu cầu của người học và có kết cấu các chuyên đề khá cân đối (Hình 1). Tuy nhiên, nội dung bồi dưỡng còn chậm đổi mới. Gần 60% giảng viên được phỏng vấn cho rằng nội dung bồi dưỡng hiện nay còn mang tính chất lý luận, chung chung và thiếu sự liên hệ thực tiễn với từng lĩnh vực cụ thể.



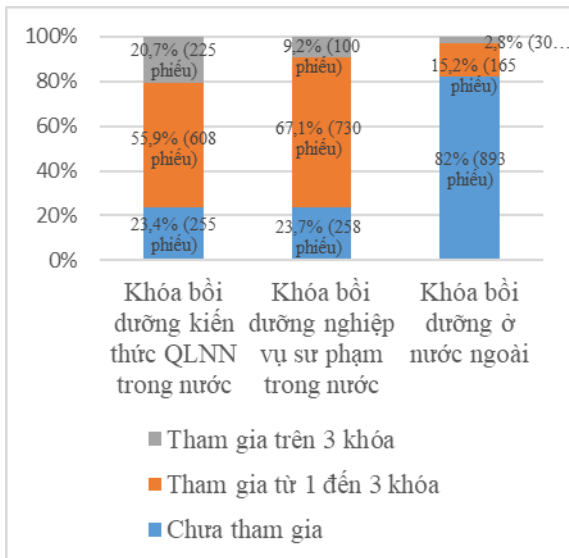
Hình 1. Đánh giá của giảng viên về hiệu quả sau bồi dưỡng.

Nguồn: Kết quả khảo sát của nhóm nghiên cứu.

*Chú thích:* (1) Kiến thức QLNN được nâng lên; (2) Vận dụng được kiến thức đã học vào thực tiễn công việc giảng dạy; (3) Phương pháp sư phạm được nâng lên; (4) Kỹ năng soạn giáo án điện tử được nâng lên; (5) Chủ động tích cực hơn trong công việc; (6) Kỹ năng giao tiếp với học viên, đồng nghiệp và cấp trên được nâng lên; (7) Trách nhiệm hiệu quả hơn đối với công việc được giao.

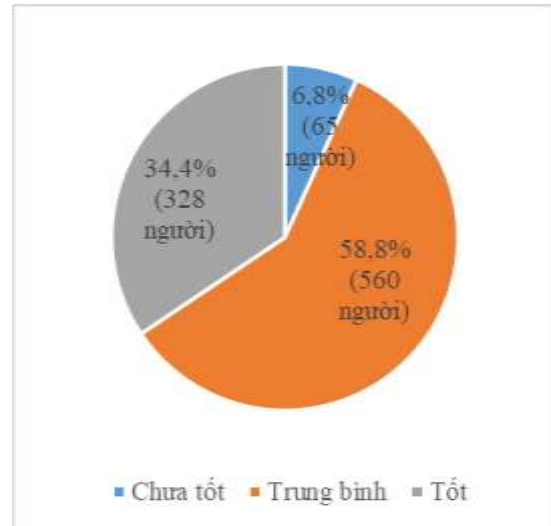
Đối với phương pháp giảng dạy, các giảng viên cũng cho biết phương pháp giảng dạy trong cho các khóa bồi dưỡng hiện nay mới chỉ dừng lại ở việc trình chiếu, truyền đạt một chiều. Người giảng chưa sử dụng nhiều các phương pháp giảng dạy tích cực, các phần mềm hiện đại hỗ trợ giảng dạy để làm tăng tính hấp dẫn của bài giảng và tạo cơ hội cho người học được tham gia thảo luận, chia sẻ trong các giờ học. Thậm chí là ở các khóa bồi dưỡng về phương pháp giảng dạy hiện đại và tích cực, bản thân giảng viên giảng dạy vẫn chủ yếu sử dụng lối truyền đạt một chiều, truyền thống, không làm gương được cho người học và không tạo điều kiện cho người học thực hành trong khóa bồi dưỡng.

Về hình thức bồi dưỡng, công tác bồi dưỡng giảng viên ở nước ngoài còn chưa được chú trọng. Tỷ lệ giảng viên từng được tham gia các khóa bồi dưỡng ở nước ngoài còn thấp (chỉ chiếm 18%, tương ứng 195 người trong tổng số 1.088 giảng viên được khảo sát), thấp hơn gần 5 lần so với con số này ở các khóa bồi dưỡng ở trong nước. Gần 50% giảng viên được hỏi cũng cho rằng hạn chế của công tác bồi dưỡng giai đoạn vừa qua là chưa chú trọng đến bồi dưỡng ở nước ngoài (Hình 2).



Hình 2. Tham gia các khóa bồi dưỡng của giảng viên cơ hữu giảng dạy kiến thức quản lý nhà nước.

Kết quả khảo sát cũng cho thấy, cơ sở vật chất phục vụ các khóa bồi dưỡng cần được cải thiện hơn. Trong tổng số 953 giảng viên đã từng tham gia ít nhất 1 khóa bồi dưỡng trong nước, có đến 58,8% giảng viên (tương ứng 560 người) cho rằng cơ sở vật chất hiện nay chỉ ở mức trung bình (Hình 3). Ngoài ra, trong quá trình phỏng vấn trực tiếp, nhiều giảng viên cho rằng, các điều kiện cơ sở vật chất cơ bản của lớp học như quạt, điều hòa, nước uống,... đôi khi còn không được đáp ứng.



Hình 3. Đánh giá của giảng viên về chất lượng cơ sở vật chất phục vụ bồi dưỡng.

Nguồn: Kết quả khảo sát của nhóm nghiên cứu.

Về cơ chế khuyến khích giảng viên tham gia các khóa bồi dưỡng, 54% giảng viên được khảo sát cho rằng hạn chế của công tác bồi dưỡng là chưa có cơ chế khuyến khích giảng viên tham gia. Nhiều giảng viên cho biết khối lượng công việc của họ không được giảm kể cả khi đang tham gia các khóa bồi dưỡng. Điều này ít nhiều ảnh hưởng đến hiệu quả bồi dưỡng. Đồng thời, mức hỗ trợ giảng viên tham gia bồi dưỡng hiện nay được quy định chưa sát với thực tế nên đôi khi không thể đảm bảo cho giảng viên, nhất là khi giảng viên tham gia các khóa bồi dưỡng ở địa phương khác, hay ở những thành phố có chi phí sinh hoạt đắt đỏ.

Công tác tổ chức các lớp bồi dưỡng cũng cần được cải thiện. Các lãnh đạo của cơ sở đào tạo, bồi dưỡng và giảng viên khi được phỏng vấn cho biết số lượng người học trong một lớp bồi dưỡng khá đông. Theo Báo cáo số 1497/BC-HCQG của Học viện Hành chính Quốc gia về kết quả tổ chức thực hiện bồi dưỡng nâng cao năng lực GV giảng dạy kiến thức QLNN giai đoạn 2016 - 2020, các lớp bồi dưỡng được tổ chức chỉ khoảng 30 học viên/lớp [1]. Tuy nhiên, khi khảo sát, Nhóm nghiên cứu nhận thấy có một số lớp bồi dưỡng số lượng người tham gia khoảng 50 - 100 người, vượt mức quy định khá nhiều. Thêm vào đó, lớp bồi dưỡng tập hợp giảng viên giảng dạy kiến thức QLNN từ nhiều lĩnh vực, chuyên ngành khác nhau. Nội dung giảng dạy do vậy cũng chỉ mang tính lý thuyết, chung chung, không đi sâu vào từng lĩnh vực cụ thể và do đó, không đáp ứng được nhu cầu của người học. Ngoài ra, do không có kế hoạch sớm, nên cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cũng như giảng viên tham dự các khóa bồi dưỡng thường bị động. Điều này cũng ảnh hưởng đến kế hoạch giảng dạy của cơ sở đào tạo, bồi dưỡng và kế hoạch của giảng viên. Bên cạnh đó, việc quản lý học viên tham gia các khóa bồi dưỡng còn khá lỏng lẻo, dẫn đến tình trạng nhiều người không tập trung vào bài giảng và phần trình bày của giảng viên. Điều này gây ra một bầu không khí thiếu nghiêm túc trong các khóa bồi dưỡng, ảnh hưởng đến tâm lý chung của người tham gia các khóa bồi dưỡng và ảnh hưởng đến hiệu quả của công tác bồi dưỡng. Ngoài ra, công tác tổ chức các lớp bồi dưỡng về phương pháp giảng dạy tích cực cho giảng viên thỉnh giảng chưa được quan tâm. Trong thực tế, chưa có khóa bồi dưỡng nào cho đối tượng này được tổ chức. Trong khi đó, quyết định 3542/QĐ-BNV đề ra mục tiêu phải có 40% giảng viên thỉnh giảng được bồi dưỡng về phương pháp giảng dạy tích cực [13]. Như vậy, công tác bồi dưỡng đội ngũ giảng viên thỉnh giảng giảng dạy kiến thức QLNN về phương pháp giảng dạy tích cực trong giai đoạn vừa qua vẫn chưa đạt được mục tiêu đề ra.

## 5. Đề xuất một số giải pháp

Để công tác bồi dưỡng giảng viên giảng dạy kiến thức QLNN hiệu quả hơn, Nhóm nghiên cứu đề xuất một số giải pháp như sau:

### 5.1. Về nội dung và phương pháp bồi dưỡng

Để công tác bồi dưỡng giảng viên có tính thực tiễn cao hơn và các bài giảng hấp dẫn hơn với người học, Nhóm nghiên cứu đề xuất một số giải pháp cụ thể như sau:

i) Công tác bồi dưỡng không chỉ được thực hiện qua việc tổ chức giảng dạy trên lớp mà có thể qua nhiều hình thức khác nhau, chẳng hạn như: tổ chức cho giảng viên đi thực tế tại các địa phương/bộ/ngành, tham gia các hoạt động đánh giá/tổng kết hàng năm của địa phương/bộ/ngành,... Để làm được điều này thì cần phải có chính sách và các văn bản hướng dẫn cụ thể việc phối hợp giữa các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng với các địa phương/bộ/ngành;

ii) Xây dựng chương trình bồi dưỡng theo hướng mở tức là xây dựng một số chuyên đề bắt buộc và một số chuyên đề tự chọn. Những chuyên đề bắt buộc tập trung vào các mảng QLNN liên quan đến Hành chính công, Đạo đức công vụ, Nguồn nhân lực khu vực công, Đối với những chuyên đề bắt buộc này, tất cả giảng viên giảng dạy kiến thức QLNN đều phải tham gia. Các chuyên đề tự chọn tập trung vào các mảng QLNN theo ngành, theo lĩnh vực, theo vùng lãnh thổ để giảng viên có thể chọn những chuyên đề mà mình quan tâm;

iii) Việc lựa chọn giảng viên giảng dạy cho các khóa bồi dưỡng cần phải theo những tiêu chí và quy trình cụ thể. Sau các khóa bồi dưỡng, cũng cần phải lấy ý kiến phản hồi từ phía người học để đánh giá đội ngũ giảng viên giảng dạy cho các khóa bồi dưỡng này, làm căn cứ cho việc có tiếp tục mời giảng viên đó tham gia giảng dạy nữa hay không.

### 5.2. Về cơ sở vật chất của các khóa bồi dưỡng

Làm thế nào để bổ sung cơ sở vật chất nhưng vẫn đảm bảo các vấn đề về chi phí cần phải được tính đến trong xây dựng kế hoạch bồi dưỡng ở giai đoạn 2021 - 2025. Qua phỏng vấn,

64,3% giảng viên đã từng tham gia bồi dưỡng cho rằng cần phải trang bị các thiết bị như bàn, ghế xoay, bảng ghim, giấy,... để phục vụ cho việc áp dụng các phương pháp dạy học tích cực và trực quan hóa bài giảng trong các khóa bồi dưỡng phương pháp sư phạm. Như vậy, có thể thấy nâng cao chất lượng cơ sở vật chất để đáp ứng nhu cầu dạy và học, đặc biệt cho các lớp bồi dưỡng phương pháp sư phạm không nhất thiết phải là các trang thiết bị rất hiện đại. Phương pháp dạy học tích cực có thể áp dụng với những trang thiết bị thô sơ như bảng ghim, giấy lật,... hoặc thậm chí ngay cả những thiết bị rất quen thuộc như bảng đen và phấn trắng nhằm mục đích trực quan hóa các nội dung bài giảng giúp người học hiểu các vấn đề một cách dễ dàng hơn.

### 5.3. Về cơ chế, chính sách khuyến khích người học tham gia các khóa bồi dưỡng

Để khuyến khích người học là giảng viên giảng dạy kiến thức QLNN tham gia các khóa bồi dưỡng trong giai đoạn 2021 - 2025, các cơ sở đào tạo trước hết có thể khuyến khích, tạo điều kiện cho giảng viên bằng cách:

i) Không giao thêm nhiệm vụ hoặc giảm khối lượng công việc khi giảng viên đang tham gia các khóa bồi dưỡng;

ii) Lấy kết quả tham gia các khóa bồi dưỡng của giảng viên làm tiêu chí đánh giá xếp hạng CBCVC cuối năm, chẳng hạn giảng viên tham gia bồi dưỡng có kết quả đánh giá tốt sau khi kết thúc khóa học có thể được tính điểm thi đua, khen thưởng;

iii) Hỗ trợ thêm kinh phí cho giảng viên khi tham gia các khóa bồi dưỡng sát với chi phí thực tế, đặc biệt là khi đi tham dự các khóa bồi dưỡng xa nhà, tại các thành phố lớn có mức chi phí đắt đỏ.

### 5.4. Về công tác tổ chức bồi dưỡng

Đề công tác tổ chức bồi dưỡng được hiệu quả hơn, một số giải pháp có thể kể đến như sau:

i) Đa dạng hóa các hình thức tổ chức bồi dưỡng và tổ chức riêng cho các loại đối tượng khác nhau với số lượng học viên trong mỗi lớp

vừa phải. Việc lựa chọn đối tượng có thể theo chuyên môn, ngành, lĩnh vực công tác; hoặc thậm chí theo chức danh và vị trí việc làm. Chẳng hạn như các khóa bồi dưỡng riêng cho giảng viên giảng dạy QLNN ở lĩnh vực nông nghiệp, tư pháp, kiểm toán, văn hóa - thể thao,... cho mỗi địa phương, nhóm các địa phương hoặc nhóm các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng thuộc các bộ, ngành;

i) Tổ chức các khóa bồi dưỡng ở những thời điểm khác nhau, phù hợp với từng đối tượng. Cụ thể, đối với các trường chính trị cấp tỉnh và Học viện Chính trị Quốc gia, tổ chức các khóa bồi dưỡng vào dịp nghỉ hè là phù hợp. Trong khi đó, các khóa bồi dưỡng cho giảng viên ở các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng thuộc các bộ, ngành vào thời gian đầu năm, trước tháng tư hàng năm là phù hợp. Nguyên nhân là do các đơn vị này không có nghỉ hè và không quá bận vào thời gian đầu năm và cuối năm vì đây là khoảng thời gian xây dựng kế hoạch cho năm học mới. Đối với Học viện Hành chính Quốc gia, thời gian tổ chức các khóa bồi dưỡng cho giảng viên vào cuối tháng 12 và đầu tháng 01 là phù hợp;

ii) Đối với việc tổ chức bồi dưỡng cho giảng viên thỉnh giảng, khó khăn của công tác này xuất phát từ việc đội ngũ giảng viên thỉnh giảng rất bận với công tác quản lý, lãnh đạo tại các bộ, ngành và địa phương. Do đó, việc bố trí thời gian tham gia các lớp bồi dưỡng không phải là ưu tiên của họ. Vì vậy, cần phải thực hiện nghiêm túc việc xây dựng quy chế quy định trách nhiệm đối với đội ngũ quản lý, lãnh đạo các cấp trong việc tham gia các khóa bồi dưỡng.

### Tài liệu tham khảo

- [1] National Academy of Public Administration, Report on the Implementation of the Training to Improve the Abilities of the Lecturers of State Management in the Period of 2016-2020, 2020 (in Vietnamese).
- [2] M. R. Young, B. R. Klemz, J. W. Murphy, Enhancing Learning Outcomes: The Effects of Instructional Technology, Learning Styles, Instructional Methods, and Student Behaviour, Journal of Marketing Education, Vol. 25, No. 2, 2003, pp. 130-142.



- [3] A. Parasuraman, V. Zeithaml, L. Berry, Servqual: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal for Retailing*, Vol. 64, No. 1, 1988, pp. 12-40.
- [4] Chiang et al., The Impact of Employee Training on Job Satisfaction and Intention to Stay in the Hotel Industry, *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, Vol. 4, No. 2, 2005, pp. 99-118
- [5] Q. T. A. Khair, Factors Contributing to Quality of Training and Effecting Employee Job Satisfaction, *Business Management Review*, Vol. 3, No. 4, 2013, pp. 61-74.
- [6] S. T. E. L. Hajjar, Exploring the Factors that Affect Employee Training Effectiveness: A Case Study in Bahbrain, *SAGE Open*, April - June 2018, 2018, pp. 1-12.
- [7] Z. Petvoka, Optimizing Training Effectiveness: The Role of Regulatory Fit, Dissertation, University of Akron, Ohio, USA, 2011.
- [8] Ministry of Home Affairs, Circular No. 10/2017/TT-BNV dated December 29, 2017 on Assessment and Training Cadres, Civil Servants and Public Employees, 2017 (in Vietnamese).
- [9] Vietnam's Government, Decision No. 163/QĐ-TTg on Approving the Project of Training and Fostering Cadres, Civil Servants and Public Employees for the Period of 2016 - 2020, 2016 (in Vietnamese).
- [10] J. Biggs, *Teaching for Quality Learning at University of Buckingham*, Open University Press, 1999.
- [11] J. L. Abrantes, C. Seabra, L. F. Lages, Pedagogical Affect, Student Interest, and Learning Performance, *Journal of Business Research*, Vol. 60, 2007, pp. 960-964.
- [12] R. L. Snipes, N. Thomson, An Empirical Study of the Factors Underlying Student Service Quality Perceptions in Higher Education, *Academy of Educational Leadership Journal*, Vol. 3, No. 1, 1999, pp. 39-57, [www.alliedacademies.org/education/aelj3-1.pdf/](http://www.alliedacademies.org/education/aelj3-1.pdf/), 1999 (accessed on: May 10<sup>th</sup>, 2021).
- [13] Ministry of Home Affairs, Decision No. 3542/QĐ -BNV on Approving the Plan of Fostering to Improve the Teaching Ability of the Lecturers of State Management in the Period of 2016-2020, 2016 (in Vietnamese).