



Bài báo nghiên cứu

THỰC TRẠNG QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ GIẢNG VIÊN CÁC TRƯỜNG CAO ĐẲNG DU LỊCH

Nguyễn Doãn Thành

Trường Cao đẳng Du lịch Nha Trang, Việt Nam

Tác giả liên hệ: Nguyễn Doãn Thành – Email: ng.doanthanh@gmail.com

Ngày nhận bài: 10-7-2021; ngày nhận bài sửa: 16-8-2021; ngày duyệt đăng: 27-8-2021

TÓM TẮT

Bài báo nghiên cứu sự hình thành và phát triển đội ngũ giảng viên (ĐNGV) các trường cao đẳng du lịch (CDDL). Kết quả khảo sát và phân tích thực trạng quản lý ĐNGV các trường CDDL trên các yếu tố cốt lõi về công tác quy hoạch và phát triển đội ngũ giảng viên (GV); công tác tuyển dụng, quy trình tuyển dụng, sử dụng, luân chuyển đội ngũ GV; đào tạo bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ; kiểm tra, đánh giá (KT-ĐG); xây dựng môi trường làm việc cho đội ngũ GV cho thấy công tác này còn mang tính hình thức, chưa đồng bộ và thiếu sự thống nhất giữa các đơn vị; có ưu điểm về tính cạnh tranh, minh bạch và tiêu chí tuyển dụng rõ ràng; còn nhiều hạn chế về nguồn tuyển dụng và cơ chế tuyển dụng. Việc sử dụng hợp lý và hiệu quả ĐNGV đã giúp phát huy nội lực của họ trong thực hiện nhiệm vụ chính trị của đơn vị. Các trường có quan tâm thực hiện công tác đào tạo bồi dưỡng ĐNGV. Việc đánh giá ĐNGV phần nào đáp ứng mục đích làm rõ năng lực, trình độ, kết quả công tác, phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống của họ. Tuy nhiên, công tác đánh giá GV hiện nay đã bộc lộ những bất cập, chính sách khuyến khích GV cống hiến còn hạn chế, chưa gắn với tăng lương, thăng chức, nâng bậc lương.

Từ khóa: quản lý; quản lý đội ngũ giảng viên; đội ngũ giảng viên; trường cao đẳng du lịch

1. Giới thiệu

Trong những năm qua, việc hình thành và phát triển các trường CDDL trên cả nước đã đạt được một số kết quả quan trọng trong việc đào tạo nguồn nhân lực du lịch có trình độ chuyên môn và tay nghề cao, đáp ứng yêu cầu xã hội trong thời kỳ hội nhập. ĐNGV các trường CDDL phát triển về số lượng, chất lượng từng bước được nâng lên, song vẫn còn bộc lộ nhiều bất cập về số lượng, chất lượng và cơ cấu. Nguyên nhân chủ yếu của thực trạng này là do công tác quản lý ĐNGV tại các trường còn nhiều hạn chế, thể hiện ở tất cả các khâu như xây dựng quy hoạch, tuyển chọn, sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng, KT-ĐG, chế độ chính sách, điều kiện và môi trường làm việc. Để quản trị tốt nguồn nhân lực thì phải chuyển đổi toàn diện trong quản lý nguồn nhân lực (Beer & Spector, 1985), quản lý nguồn nhân lực phải có chiến lược. Việc tìm ra các giải pháp để nâng cao hiệu quả quản lý ĐNGV

Cite this article as: Nguyen Doan Thanh (2021). An evaluation of the management and development of lecturers in tourism colleges. *Ho Chi Minh City University of Education Journal of Science*, 18(8), 1430-1443.

là vấn đề cần thiết và cấp bách đối với các trường CDDL hiện nay. Do đó, mục tiêu của nghiên cứu này tập trung vào việc phân tích và làm rõ thực trạng quản lý phát triển ĐNGV ở các trường CDDL.

2. Giải quyết vấn đề

2.1. Cơ sở lý luận về quản lý ĐNGV

Quản lý nhà trường là những hoạt động của chủ thể quản lý nhà trường (Hiệu trưởng) đến tập thể GV, CNV, tập thể học sinh, cha mẹ học sinh và các lực lượng xã hội trong và ngoài nhà trường nhằm thực hiện có chất lượng và hiệu quả mục tiêu giáo dục của nhà trường. ĐNGV các trường CDDL là tập hợp những người làm công tác giáo dục và dạy học ở các trường CDDL, những người đóng vai trò nòng cốt trong trường có nhiệm vụ đào tạo, bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng, thái độ nhằm thực hiện mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực du lịch chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu của thị trường lao động du lịch Việt Nam thời kỳ hội nhập. Quản lý ĐNGV các trường CDDL là quá trình tổ chức thực hiện quy hoạch; tuyển chọn, sử dụng; đào tạo, bồi dưỡng; KT-ĐG; xây dựng môi trường thuận lợi nhất để ĐNGV ngày càng phát triển, đảm bảo về chất lượng, đồng bộ về cơ cấu trong một môi trường tập thể tích cực, góp phần thực hiện tốt các chức năng, nhiệm vụ được giao, bao gồm giảng dạy, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng, đáp ứng được nhu cầu phát triển của các trường CDDL, đồng thời đảm bảo sự phát triển của mỗi cá nhân trong các giai đoạn khác nhau.

2.2. Thực trạng quản lý ĐNGV trong các trường CDDL

2.2.1. Công tác quy hoạch và phát triển ĐNGV

Công tác quy hoạch, phát triển ĐNGV các trường CDDL được thực hiện theo từng giai đoạn cùng với chủ trương, chính sách và quy hoạch phát triển ngành du lịch. Nghiên cứu này khảo sát 612 người là cán bộ lãnh đạo, chuyên viên thuộc Bộ Văn hóa Thể thao và Du lịch (VHTT&DL), Tổng cục Giáo dục Nghề nghiệp (GDNN) – Bộ Lao động Thương binh & Xã hội (LĐTB&XH) và cán bộ quản lý, GV các trường CDDL. Kết quả thu được như sau (xem Bảng 1):

Bảng 1. Công tác quy hoạch và phát triển ĐNGV

STT	Nội dung	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	ĐTB	Độ lệch chuẩn	Xếp hạng
1	Rà soát, sắp xếp biên chế từng đơn vị	1,00	4,00	3,93	,68396	1
2	Lập quy hoạch, dự báo nhu cầu về số lượng, chất lượng, cơ cấu GV	2,00	4,00	3,79	,65506	3
3	Dự báo về nhu cầu GV đối với từng môn học/mô đun, từng ngành học	2,00	4,00	3,76	,80117	4
4	Đảm bảo đủ số lượng GV theo quy định	1,00	4,00	3,89	1,02201	2
5	Đảm bảo sự đồng bộ về cơ cấu ĐNGV	1,00	4,00	3,27	,99283	6
6	Đảm bảo yêu cầu về chất lượng GV	1,00	4,00	3,28	1,14338	5

Nguồn: Kết quả khảo sát

Kết quả khảo sát cho thấy nội dung được đánh giá thực hiện có hiệu quả nhất là “Rà soát, sắp xếp biên chế từng đơn vị” có ĐTB đạt 3,93. Xếp thứ 2 với ĐTB = 3,89 là hình thức “Đảm bảo đủ số lượng GV theo quy định”. Bên cạnh đó, một số nội dung bị đánh giá còn hạn chế, như: Đảm bảo sự đồng bộ về cơ cấu ĐNGV; đảm bảo yêu cầu về chất lượng GV.

Thực tế hiện nay, việc phân cấp quy hoạch, phát triển ĐNGV trong các trường CDDL còn cấp, cụ thể là vấn đề quy hoạch, phát triển ĐNGV xuất phát từ nhu cầu của nhà trường, nhưng việc tuyển dụng, điều động, luân chuyển ĐNGV lại là quyết định của Bộ VHTT&DL.

Có thể thấy, công tác quy hoạch, phát triển ĐNGV ở các trường CDDL phần nhiều còn mang tính hình thức, chưa đồng bộ và thiếu sự thống nhất giữa các đơn vị. Chưa có tiêu chí để thực hiện quy hoạch, việc quy hoạch, phát triển cả với ĐNGV mới và ĐNGV trong diện quy hoạch cán bộ, dẫn đến tình trạng không đồng bộ, thiếu khách quan, công bằng. Danh sách ĐNGV đưa vào quy hoạch chưa được bổ sung, rà soát hàng năm. Đối tượng được đưa vào diện quy hoạch chủ yếu dựa trên nguồn lực thực tế của từng trường, vì thế đã đáp ứng được nhu cầu trước mắt nhưng chưa vạch ra được hướng quy hoạch mang tính chiến lược. Quy hoạch chủ yếu tập trung vào tuyển chọn những thành phần cốt cán trong nhà trường đang giữ chức vụ. Tuy nhiên, việc quy hoạch ĐNGV cần phải xây dựng theo chiều sâu từ 5-10 năm, đó là lộ trình để mỗi trường CDDL có chính sách nhằm phát triển, sử dụng ĐNGV cho phù hợp với quy hoạch của ngành du lịch. Bên cạnh đó, những đối tượng trẻ, tích cực học tập, năng động, sáng tạo, có học vị cao, đạt nhiều thành tích tốt trong lĩnh vực chuyên môn còn chưa được quan tâm nhiều.

Điều này đòi hỏi cần phải có cách nhìn mới về ĐNGV của thế kỉ XXI. Họ phải tạo được sự khác biệt, chất lượng GV phải tiêu biểu (Australian Government, 2000). Thực trạng này cũng đòi hỏi phải có những giải pháp đồng bộ, quyết liệt, mang tính chiến lược, khả thi để có thể xây dựng, bổ sung cho các trường CDDL đội ngũ nhân lực có đủ phẩm chất, năng lực, trình độ chuyên môn, có trách nhiệm và yêu nghề, phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ trong thời kì hội nhập kinh tế quốc tế, góp phần tích cực thúc đẩy sự phát triển mạnh mẽ và bền vững ngành du lịch, đồng thời qua đó nâng cao chất lượng ĐNGV.

Kết quả đánh giá chung về công tác quy hoạch, phát triển ĐNGV trường CDDL đạt mức trung bình với \bar{X} từ 3,76 đến 3,93.

2.2.2. Công tác tuyển dụng ĐNGV

Công tác tuyển dụng đội ngũ nhân lực nói chung và ĐNGV nói riêng có vai trò quan trọng trong việc quyết định chất lượng tổng thể của ĐNGV của các trường CDDL, ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng đào tạo của trường. Kết quả khảo sát tuyển dụng GV các trường CDDL được thể hiện ở Bảng 2 sau đây:

Bảng 2. Công tác tuyển dụng ĐNGV

STT	Công tác tuyển dụng ĐNGV	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	ĐTB	Độ lệch chuẩn	Xếp hạng
1	Xây dựng chỉ tiêu, kế hoạch, quy trình tuyển dụng	1,00	5,00	3,67	,85089	5
2	Tuyển dụng GV đúng quy trình, đúng tiêu chuẩn, rõ ràng, minh bạch; Đảm bảo về số lượng và chất lượng	1,00	5,00	4,10	,90246	1
3	Thực hiện sự phân cấp trong tuyển dụng	1,00	5,00	3,81	1,07084	4
4	Công khai, minh bạch quy trình tuyển dụng	1,00	5,00	3,97	1,07609	2
5	Xây dựng yêu cầu đối với từng nhóm GV theo năng lực nghề nghiệp	2,00	5,00	3,95	,87143	3
6	Phân tích công việc, xây dựng bảng tiêu chuẩn thực hiện công việc theo vị trí của GV	1,00	5,00	3,49	,94573	6
7	Tạo điều kiện để GV được tuyển chọn thích ứng với vị trí việc làm được phân công	1,00	5,00	3,26	1,04198	7

Nguồn: Kết quả khảo sát

Bảng 2 cho thấy đa số GV, CBQL đánh giá việc tuyển dụng thực hiện đạt ở nội dung như “Tuyển dụng GV đúng quy trình, đúng tiêu chuẩn, rõ ràng, minh bạch; đảm bảo về số lượng và chất lượng” có ĐTB = 4,10. Đây là nội dung rất quan trọng đảm bảo tính minh bạch trong tuyển dụng.

Hồ sơ lưu trữ trong một số trường CDDL cho thấy quy trình tuyển chọn GV của nhà trường trong những đợt tuyển gần đây nhìn chung chặt chẽ, bảo đảm tính công khai, công bằng, chính xác. Thí sinh trúng tuyển đã đáp ứng được yêu cầu giảng dạy về mặt chuyên môn của các chuyên ngành, bộ môn cần tuyển chọn. Do vậy, tiêu chí “Tuyển dụng GV đúng quy trình, đúng tiêu chuẩn, rõ ràng, minh bạch; đảm bảo về số lượng và chất lượng” cũng đạt được hiệu quả cao.

Kế đến là nội dung “Công khai, minh bạch quy trình tuyển dụng” có ĐTB = 3,97 và “Xây dựng yêu cầu đối với từng nhóm GV theo năng lực nghề nghiệp” có ĐTB = 3,95. Để thực hiện công tác phát triển GV, việc tuyển dụng ĐNGV cần đảm bảo tiêu chuẩn đối với các yếu tố quan trọng, như: năng lực sư phạm, trình độ chuyên môn, tư cách đạo đức...

Trong thời gian vừa qua, một số trường đã từng bước quan tâm tuyển chọn và sử dụng ĐNGV theo chuẩn trình độ đào tạo, chuyên môn, nghiệp vụ, xem xét kết quả học tập và điều kiện triển vọng phát triển nghề nghiệp trong thời gian tới của các ứng viên. Đặc biệt, có trường xây dựng và thực hiện quy trình tuyển chọn, sử dụng GV trên tinh thần trách nhiệm, dân chủ, công khai và hiệu quả. Số lượng GV được tuyển dụng đa phần là lực lượng trẻ, đã qua trường lớp đào tạo, chuyên môn phù hợp với vị trí tuyển chọn, có những thuận lợi hơn so với số ĐNGV trước đây về điều kiện học tập nâng cao trình độ trên chuẩn.

Trong đó, còn một số nội dung còn yếu kém, chưa được chú trọng đó là: Phân tích công việc, xây dựng bản tiêu chuẩn thực hiện công việc theo vị trí của GV; tạo điều kiện để GV được tuyển chọn thích ứng với vị trí việc làm được phân công.

Như vậy, kết quả khảo sát về công tác tuyển dụng ĐNGV của các trường CDDL cho thấy mặt yếu của công tác quản lý tuyển dụng ĐNGV trong thời gian qua một phần là do: Các trường phân nào bị động về điều kiện tuyển dụng GV, không được tăng thêm biên chế, biên chế dự phòng chuẩn bị cho số GV sắp nghỉ hưu và thay thế cho các GV tham gia đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ, nên từng lúc có bị động, tuyển dụng mang tính chất thời vụ, chưa có kế hoạch dài hạn.

Đặc biệt hiện nay, chính sách ưu đãi cho GV giỏi còn bất cập nên các trường đều gặp khó khăn, khó tuyển dụng được người “vừa có tâm vừa có tầm” về làm GV. Hơn nữa, thực tế lương khởi điểm của GV thấp hơn mức lương từ các doanh nghiệp nên lượng SV tốt nghiệp khá, giỏi đa phần không về các trường dạy nghề mà vào các đơn vị, cơ sở kinh doanh dịch vụ.

Kết quả lưu trữ hồ sơ chuyên môn cùng kết quả khảo sát cho thấy: Trong những năm vừa qua số lượng GV tăng thêm, tăng cao và tăng không đồng đều trong các năm. Bên cạnh đó, số lượng GV tuyển dụng mới để bổ sung cho đội ngũ trong thời gian qua nhìn chung chưa đủ so với kế hoạch tuyển dụng; lượng GV của các trường hàng năm vẫn còn thiếu so với việc tăng nhanh quy mô tuyển sinh và so với tiêu chuẩn tỉ lệ cơ cấu SV/GV theo quy định hiện hành.

Như vậy, phân tích trên cho thấy công tác tuyển dụng ĐNGV trường CDDL có ưu điểm về tính cạnh tranh, minh bạch và tiêu chí trong tuyển dụng rõ ràng, tuy nhiên còn nhiều hạn chế về nguồn tuyển dụng và cơ chế tuyển dụng. Điều này ảnh hưởng nhiều đến chất lượng nhân sự nói chung và chất lượng GV nói riêng. Để thực hiện tốt công tác phát triển ĐNGV cần có chính sách thu hút chất xám, đồng thời cần có sự hậu thuẫn về CSVC, điều kiện làm việc, chế độ lương, đảm bảo cuộc sống cho GV phải tương xứng với khả năng cống hiến của họ. Hiện nay, thu nhập của CB, GV của các trường CDDL còn thấp, vì vậy, chưa thu hút được GV có trình độ tiến sĩ, thạc sĩ hoặc những người có kinh nghiệm chuyên môn cao vào làm việc. Việc tuyển chọn được những con người có đủ đức, đủ tài để chuẩn bị thay thế ĐNGV thực hiện chưa tốt, hiệu quả chưa cao dẫn đến một số hạn chế về năng lực, chuyên môn trong ĐNGV hiện nay.

2.2.3. Công tác sử dụng ĐNGV

Công tác sử dụng ĐNGV trong nhà trường tác động lớn đến hiệu suất làm việc của mỗi đơn vị phòng, ban, khoa, cá nhân GV. Nếu công tác sử dụng đội ngũ dựa trên trình độ chuyên môn, kỹ năng, sở trường... thì sẽ phát huy được năng lực, kinh nghiệm của đội ngũ; ngược lại, nếu công tác này chưa được thực hiện tốt thì sẽ không phát huy được những yếu tố trên. Với công tác này, các trường CDDL thể hiện ưu, nhược điểm qua kết quả khảo sát sau đây (xem Bảng 3):

Bảng 3. Công tác sử dụng ĐNGV

STT	Công tác sử dụng ĐNGV	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	ĐTB	Độ lệch chuẩn	Xếp hạng
1	Phân công GV giảng dạy đúng chuyên ngành đào tạo; có sự kết hợp nguyện vọng, hoàn cảnh và năng lực GV	1,00	4,00	3,89	,97073	1
2	Phân công nhiệm vụ cho GV bảo đảm đủ chuẩn, tính vừa sức, đồng đều và công bằng, bảo đảm quyền lợi GV	1,00	4,00	3,59	1,05334	3
3	Phân công nhiệm vụ cho GV đảm bảo tính kế thừa giữa các thế hệ GV	2,00	4,00	3,58	1,11615	4
4	Công nhận các danh hiệu GV, khen thưởng, trách phạt, đề bạt...	1,00	4,00	3,56	1,11738	5
5	Tổ chức GV nắm vững kế hoạch và chương trình dạy học các môn học/mô-đun	1,00	4,00	3,03	,96391	8
6	Tổ chức các hoạt động sinh hoạt chuyên môn định kì theo tổ chuyên môn, Khoa, Trường	2,00	5,00	4,08	,66291	2
7	Giám sát, kiểm tra việc thực hiện chương trình, kế hoạch giảng dạy của GV	1,00	5,00	3,49	,94573	6
8	Tổ chức hoạt động NCKH của GV với nhiều hình thức khác nhau (sáng kiến kinh nghiệm, đề tài NCKH các cấp, viết bài báo đăng các tạp chí khoa học trong và ngoài nước, hội thảo khoa học các cấp...)	2,00	5,00	3,18	,75579	7

Nguồn: Kết quả khảo sát

Nội dung được thực hiện tốt là “Phân công GV giảng dạy đúng chuyên ngành đào tạo; có sự kết hợp nguyện vọng, hoàn cảnh và năng lực GV” có $\bar{X} = 4,09$ đứng cao nhất trong bảng xếp loại. Hồ sơ lưu trữ của các trường cho thấy, hàng năm, lãnh đạo trường và phòng tổ chức cán bộ, đào tạo cùng họp lại để phân tích thực trạng số liệu ĐNGV hiện có; từ đó có chính sách về tuyển dụng, điều động, xin chỉ tiêu biên chế... Kế đến là nội dung “Tổ chức các hoạt động sinh hoạt chuyên môn định kì theo tổ chuyên môn, khoa, trường” có $\bar{X} = 4,08$.

Trong đó, một số nội dung được thực hiện ở mức độ trung bình: Tổ chức GV nắm vững kế hoạch và chương trình dạy học các môn học/mô-đun; tổ chức hoạt động nghiên cứu (NCKH) khoa học của GV với nhiều hình thức khác nhau (sáng kiến kinh nghiệm, đề tài NCKH các cấp, bài báo đăng các tạp chí khoa học trong và ngoài nước, hội thảo khoa học các cấp...). Kết quả khảo sát và kết quả phỏng vấn cho thấy rõ hơn về công tác sử dụng ĐNGV trường CDDL thể hiện rõ một số ưu điểm như quản lí giờ dạy của GV, kế hoạch bố trí, sử dụng, luân chuyển, thay thế GV. Tuy nhiên, còn nhiều hạn chế thể hiện ở

việc sử dụng GV chưa đúng với chuyên môn đào tạo và vị trí việc làm; chưa chú ý đến chất lượng giờ giảng của GV như khâu soạn bài, chấm điểm, phương pháp giảng dạy, KT-ĐG học sinh, sinh viên, định mức NCKH; chưa có chính sách đối với GV làm thêm giờ...

Tóm lại, kết quả cuối cùng của quản lý ĐNGV trường CDDL là việc sử dụng hợp lý và hiệu quả ĐNGV trong các trường CDDL, nhằm phát huy nội lực của họ trong việc thực hiện tốt nhiệm vụ chính trị của đơn vị. Lãng phí cũng là một thứ bệnh nguy hiểm, nhưng lãng phí chất xám lại đặc biệt nguy hại. Lãng phí đó bắt nguồn từ việc đánh giá, lựa chọn, bố trí, sắp xếp, đề bạt đội ngũ chưa đúng. Thế nên, việc bố trí, sử dụng ĐNGV hiệu quả không chỉ do tuyển dụng, mà trong tất cả các khâu như: Bố trí, sử dụng, đề bạt, đánh giá, sắp xếp, luân chuyển, quản lý và thực hiện chính sách đối với ĐNGV đều phải đảm bảo công khai, công bằng và chính xác.

Hạn chế lớn nhất trong việc sử dụng ĐNGV mà các trường CDDL gặp phải trong nhiều năm qua là chưa thực hiện các khâu then chốt: Quy hoạch, đào tạo, sử dụng một cách khoa học, công tâm. Thực tế cho thấy 3 khâu này không gắn bó chặt chẽ với nhau, thậm chí còn tách rời nhau, vấn đề nhận thức một cách đầy đủ, nghiêm túc trong bố trí, sử dụng ĐNGV vẫn còn nhiều hạn chế. Ở một số trường, vẫn còn tình trạng GV có trình độ chuyên môn giỏi, có năng lực quản lý điều hành, phẩm chất tốt nhưng chưa được đề bạt, bổ nhiệm vào vị trí công tác tương xứng. Trong khi đó, có GV còn hạn chế về chuyên môn, về nghiệp vụ và phẩm chất lại được giao đảm nhận những vị trí chủ chốt hoặc lãnh đạo phòng, khoa. Hiện tượng phân công giảng dạy trái với ngành nghề đào tạo, không đúng cơ cấu tuy không phổ biến nhưng vẫn còn tồn tại ở một số trường. Điều đó, cho thấy còn những bất cập đang cần được giải quyết trong thời gian tới. Cụ thể là:

- Việc quy hoạch, tuyển dụng ĐNGV, tuy được quan tâm nhưng vẫn còn yếu kém;
- Việc đào tạo, bồi dưỡng phải gắn với sử dụng tránh lãng phí chất xám;
- Trong chính sách quản lý cần khắc phục tình trạng lãng phí về số lượng, chất lượng, về thời gian làm việc;
- Chính sách thu hút ĐNGV có trình độ cao về giảng dạy, NCKH chưa được quan tâm đúng mức, mới chỉ thể hiện về mặt hình thức, chưa có chính sách thỏa đáng để sử dụng người tài.

2.2.4. Công tác đào tạo, bồi dưỡng ĐNGV

Tổ chức thực hiện công tác đào tạo, bồi dưỡng nhằm quản lý ĐNGV ở các trường CDDL trong bối cảnh hiện nay được xác định là một chỉnh thể nhiều nội dung có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Kết quả khảo sát thực trạng công tác đào tạo, bồi dưỡng ĐNGV được thể hiện ở Bảng 4 sau đây:

Bảng 4. Công tác đào tạo, bồi dưỡng ĐNGV

STT	Nội dung	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	ĐTB	Độ lệch chuẩn	Xếp hạng
1	Xác định chuẩn trình độ cần đạt đối với từng loại hình GV (Lí thuyết, thực hành, tích hợp) của trường CĐDL trong bối cảnh hội nhập	2,00	5,00	3,92	,7838	1
1.1	Chính trị	2,00	5,00	4,18	,69311	
1.2	Chuyên môn	1,00	5,00	3,79	,83606	
1.3	Nghiệp vụ	2,00	5,00	4,08	,77969	
1.4	Ngoại ngữ	2,00	5,00	3,93	,82071	
1.6	Tin học	2,00	5,00	3,76	,75331	
1.7	Quản lí Nhà nước	1,00	5,00	3,77	,82015	
2	Xây dựng lộ trình, kế hoạch đào tạo – bồi dưỡng nâng cao trình độ mọi mặt cho ĐNGV từng năm, từng giai đoạn	2,00	5,00	3,08	,69311	4
3	Tổ chức, chỉ đạo thực hiện hoạt động đào tạo, bồi dưỡng ĐNGV theo nhu cầu thực tế nhà trường ở từng năm	2,00	5,00	3,55	,86083	3
4	Tổ chức các lớp cập nhật kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ, quản lí, ngoại ngữ, tin học; tổ chức các hội thảo, hội nghị... tại trường	2,00	5,00	3,79	,82071	2

Nguồn: Kết quả khảo sát

Thông qua kết quả khảo sát của CBQL và GV, nội dung “Xác định chuẩn trình độ cần đạt đối với từng loại hình GV (lí thuyết, thực hành, tích hợp) của trường CĐDL trong bối cảnh hội nhập” của nhà trường có trị số trung bình cao nhất, đạt $\bar{X} = 3,92$ đứng đầu tiên trong bảng xếp hạng; nội dung “Tổ chức các lớp cập nhật kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ, quản lí, ngoại ngữ, tin học; tổ chức các hội thảo, hội nghị... tại trường” có $\bar{X} = 3,79$ và nội dung “Tổ chức, chỉ đạo thực hiện hoạt động đào tạo, bồi dưỡng ĐNGV theo nhu cầu thực tế nhà trường ở từng năm” $\bar{X} = 3,55$.

Theo kết quả trên, sự chênh lệch giữa nội dung xếp hạng 1 và hạng 4 là 0,84 đơn vị. Chỉ số này ở mức độ chênh lệch thấp thể hiện sự thực hiện các nội dung công tác trong việc tổ chức thực hiện đào tạo, bồi dưỡng ĐNGV ở trường CĐDL là tương đối đồng bộ, phối hợp các đơn vị, bộ phận chặt chẽ và nghiêm túc.

Kết quả khảo sát và nghiên cứu tài liệu cũng cho thấy nhà trường đã thực hiện đầy đủ nội dung, quy trình tổ chức thực hiện công tác đào tạo bồi dưỡng cho ĐNGV. Các nội

dung công việc này được cụ thể hóa trong các văn bản chỉ đạo của các trường như: Chiến lược phát triển nhà trường, phát triển ĐNGV (dài hạn) theo các giai đoạn; kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ... (trung hạn) và hàng năm của nhà trường.

Tóm lại, theo chúng tôi công tác tổ chức, thực hiện đào tạo bồi dưỡng ĐNGV trong các năm qua được lãnh đạo trường quan tâm và tổ chức thực hiện đồng bộ. Việc dự trù nguồn lực cho công tác đào tạo bồi dưỡng, khen thưởng, kỉ luật và đặc biệt là khâu đánh giá kết quả đào tạo bồi dưỡng đội ngũ cần được coi trọng hơn. Kết quả khảo sát về nội dung đào tạo bồi dưỡng chủ yếu xoay quanh các nội dung: chính trị, chuyên môn, ngoại ngữ...; trong đó, một số nội dung bồi dưỡng ít được thực hiện như: chuyên môn, tin học, quản lí nhà nước.

Lí giải về việc đánh giá thực tế như trên, chúng tôi cho rằng:

- Những nội dung được đánh giá “có ưu điểm”, là: chính trị, nghiệp vụ, ngoại ngữ. Những nội dung này liên quan đến kĩ năng nghề; năng lực sư phạm của GV; tổ chức quản lí nhà trường, lớp, nhóm dạy học; cung cấp cho GV cách thức tìm kiếm thông tin và tác động vào người học một cách tối ưu... Đây là những nội dung bồi dưỡng rất thiết thực, có kế hoạch và triển khai thường xuyên đối với tất cả CBQL và GV của trường.

- Những nội dung được đánh giá thực hiện “ít bồi dưỡng”, là: chuyên môn, tin học, quản lí nhà nước.

Thực tế cho thấy, các trường tập trung những lớp học dài hạn như nâng cao trình độ (đào tạo tiến sĩ, thạc sĩ), sau đó là đào tạo ngoại ngữ và CNTT. Đây là tín hiệu quan trọng thể hiện rằng lãnh đạo các trường có quan tâm về trình độ chuyên môn cũng như bù đắp những thiếu hụt cho ĐNGV trong nhà trường.

Những năm vừa qua, các trường đã thực hiện nhiều loại hình đào tạo, bồi dưỡng cho ĐNGV thuộc các chuyên ngành khác nhau. Hình thức tự đào tạo bồi dưỡng GV trong trường, theo chúng tôi là có ý nghĩa và hiệu quả cao đối với ĐNGV; GV được quy định thời gian (số tiết) để nghiên cứu bài giảng nâng cao chất lượng dạy học và NCKH, nâng cao trình độ nghiên cứu, tạo ra sản phẩm khoa học; bồi dưỡng ĐNGV thông qua các lớp ngắn hạn, chủ yếu do trường tổ chức. Nhà trường thường tổ chức bồi dưỡng chuyên môn cho GV vào thời gian nghỉ hè với quỹ thời gian rất hạn hẹp. Do khâu tuyển sinh còn nhiều bị động, thường kéo dài hết tháng 10 hàng năm và tạo độ vênh với kế hoạch đào tạo, vì vậy, công tác bồi dưỡng chuyên môn cho ĐNGV chỉ thực hiện được trong tháng 8. GV được tập trung làm công tác tuyển sinh, xét tuyển, nhập học... nên số lượng GV tập trung không đầy đủ; chương trình, nội dung bồi dưỡng thường xuyên do nhà trường xây dựng quá nhiều trong quỹ thời gian hạn hẹp nên hiệu quả đạt được chưa cao...

Có thể tóm lược công tác đào tạo, bồi dưỡng trong quản lí ĐNGV các trường CĐDL trong bối cảnh hiện nay như sau:

Đào tạo: Nhằm chuẩn hóa và nâng chuẩn (trình độ sau đại học), đào tạo lại những ngành nghề phù hợp đối với GV muốn tiếp tục gắn bó với trường và có khả năng phát triển chuyên môn phù hợp điều kiện phát triển của trường.

Bồi dưỡng: Các trường tranh thủ các nguồn kinh phí, tạo điều kiện để GV trường tham gia theo từng nội dung: Nghiệp vụ sư phạm, kiến thức, kỹ năng chuyên môn, ứng dụng tin học, ngoại ngữ, chính trị, pháp luật, kiến thức quản lý đào tạo, quản lý nhà nước.

Các nội dung đào tạo, bồi dưỡng đã mang lại hiệu quả khá tốt đối với ĐNGV trường CDDL về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, thể hiện sự nỗ lực, trách nhiệm và có kế hoạch của CBQL nhà trường đối với công tác đào tạo, bồi dưỡng ĐNGV. Một số GV nòng cốt đầu ngành đã được các trường quan tâm đào tạo, bồi dưỡng.

Tuy nhiên, thực tiễn cũng chỉ ra những hạn chế, bất cập trong công tác quản lý đào tạo, bồi dưỡng ĐNGV, đó là:

- Công tác đào tạo, bồi dưỡng ở một số trường chưa xây dựng được chương trình đào tạo ĐNGV một cách khoa học, còn tình trạng ĐNGV phải học qua nhiều khóa đào tạo, tốn nhiều thời gian nhưng vẫn thiếu kiến thức chuyên môn và kỹ năng cần thiết cho công việc.
- Do kinh phí hạn chế nên đa phần việc giải quyết cho ĐNGV đi đào tạo, bồi dưỡng là từ kinh phí tài trợ của các dự án, nên thường bị động về thời gian và nhân sự.
- Đối với số GV chưa đạt chuẩn về trình độ chuyên môn bậc đại học, trình độ ngoại ngữ, tin học thì bản thân phải tự học để đạt chuẩn theo quy định, nhà trường chỉ tạo điều kiện về thời gian, chưa có chính sách hỗ trợ từ nguồn kinh phí của nhà trường.
- Thiếu kế hoạch toàn diện, thiếu chủ động đào tạo mới, đào tạo lại nên chưa đáp ứng được yêu cầu công việc; chưa xây dựng được kế hoạch đào tạo cho từng GV ở từng năm.
- Công tác đào tạo có lúc, có nơi chưa gắn với bố trí, sử dụng; nội dung và phương pháp đào tạo chậm đổi mới; nội dung chương trình còn nặng về lý thuyết, thiếu tính thực tiễn; kỹ năng thực hành chưa tốt nên chất lượng và hiệu quả đào tạo thấp.
- Một bộ phận GV chưa có ý thức tự giác học tập, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ.

2.2.5. Công tác KT-ĐG ĐNGV

Thanh tra, KT-ĐG là một nội dung quan trọng, đóng vai trò nòng cốt trong công tác quản lý của cơ quan quản lý giáo dục. Kết quả khảo sát vấn đề này trong công tác quản lý ĐNGV các trường CDDL ở bối cảnh hiện nay được trình bày trong Bảng 5 sau đây:

Bảng 5. Công tác KT-ĐG ĐNGV

STT	Nội dung	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	ĐTB	Độ lệch chuẩn	Xếp hạng
1	Xây dựng kế hoạch KT-ĐG và triển khai đánh giá ĐNGV theo tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp	2,00	5,00	4,07	,68682	1
2	Đánh giá ĐNGV đúng quy trình	2,00	5,00	3,91	,72372	2
3	Đánh giá ĐNGV đảm bảo tính trung thực, khách quan, toàn diện, khoa học, dân chủ và công bằng	1,00	5,00	3,89	,77039	4
4	KT-ĐG có tác dụng tạo động lực, kích thích sự phấn đấu vươn lên của ĐNGV	1,00	5,00	3,90	,70320	3
5	Điều chỉnh, khắc phục những sai sót của GV được phát hiện kịp thời	3,00	5,00	3,80	,63298	5

Nguồn: Kết quả khảo sát

Kết quả khảo sát Bảng 5 cho thấy:

Cả 5 nội dung cần được đánh giá, GV, CBQL đánh giá mức độ thực hiện “thỉnh thoảng”, trong đó “Xây dựng kế hoạch KT-ĐG và triển khai đánh giá ĐNGV theo tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp” có ĐTB cao hơn cả (4,07). Còn “Đánh giá ĐNGV đúng quy trình” có ĐTB thấp nhất (3,91).

Thực tiễn tại các trường, nội dung đánh giá, tự đánh giá đối với từng cá nhân GV định kì, cuối năm cũng dựa trên 4 tiêu chí cơ bản nêu trên, đó là về phẩm chất chính trị đạo đức, năng lực chuyên môn, năng lực sư phạm dạy nghề, năng lực phát triển nghề nghiệp, NCKH. Từ các nội dung trên, GV được đánh giá theo các loại: Tốt, khá, trung bình và yếu.

Kết quả khảo sát cho thấy các trường căn cứ vào kế hoạch quản lí ĐNGV để tổ chức KT-ĐG hiệu quả tuyển dụng, đào tạo bồi dưỡng ở các tổ bộ môn nhằm giúp lãnh đạo điều chỉnh kế hoạch hoạt động theo hướng đạt mục tiêu đề ra, đồng thời nâng cao ý thức trách nhiệm và sự phối hợp giữa CBQL, các phòng, khoa, bộ môn và ĐNGV. Tuy nhiên, vẫn còn một số bất cập như sau:

- Lãnh đạo các trường chưa xây dựng kế hoạch định kì, cụ thể về công tác KT-ĐG tổ chức quản lí ĐNGV mà chỉ kết hợp vào cuối năm học, nên công tác KT-ĐG để phát hiện điều chỉnh chưa kịp thời.

- Một số trường chưa xây dựng quy chế KT-ĐG ĐNGV và công tác quản lí ĐNGV, làm cơ sở để tổ chức thực hiện nhằm đảm bảo tính dân chủ, khách quan và hiệu quả của việc KT-ĐG.

Tóm lại, công tác đánh giá ĐNGV tại nhà trường đã phần nào đáp ứng mục đích làm rõ năng lực, trình độ, kết quả công tác, phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống, làm căn cứ để các cấp quản lí giáo dục bố trí, sử dụng, bổ nhiệm, đào tạo, bồi dưỡng và thực hiện các

chế độ chính sách đối với GV. Tuy nhiên, công tác đánh giá GV hiện nay đã bộc lộ những bất cập. Cụ thể:

- Về quá trình đánh giá: Chưa đánh giá GV một cách chính xác và khách quan như: đánh giá GV thông qua kết quả học tập và rèn luyện của học sinh, sinh viên; đánh giá thông qua xã hội và cộng đồng... Công tác đánh giá hiện nay chủ yếu qua các đợt sơ kết, tổng kết năm học để xếp loại thi đua mang tính thủ tục hành chính hơn là đánh giá năng lực nghề nghiệp GV, công tác phê bình và tự phê bình của ĐNGV còn yếu, ngại va chạm, chưa mạnh dạn chỉ ra những tồn tại cho đồng nghiệp.

- Kết quả đánh giá: Không giúp GV thấy rõ được những mặt mạnh, mặt yếu của mình trong từng yêu cầu, tiêu chí. GV chưa nhận thức được yêu cầu nội dung cần đào tạo, bồi dưỡng, về việc tự rèn luyện, học tập và trau dồi kiến thức, kỹ năng để nâng cao năng lực nghề nghiệp của mình.

2.2.6. Công tác xây dựng môi trường làm việc cho ĐNGV

Vấn đề tạo động lực làm việc có vai trò rất quan trọng đối với hoạt động phát triển đội ngũ GV. Kết quả đánh giá thực trạng tạo động lực làm việc bằng phiếu khảo sát thu được kết quả như sau (xem Bảng 6):

Bảng 6. Công tác xây dựng môi trường làm việc

STT	Nội dung	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	ĐTB	Độ lệch chuẩn	Xếp hạng
1	Tạo môi trường làm việc thân thiện, thuận lợi, sạch sẽ	2,00	5,00	4,24	,70291	1
2	Làm tốt công tác khen thưởng theo từng học kì, năm học	1,00	5,00	3,08	,82172	4
3	Tạo điều kiện cho GV ứng dụng công nghệ thông tin thuận lợi trong giảng dạy	1,00	5,00	3,96	,77728	2
4	Đầu tư kinh phí, cung cấp trang thiết bị, phương tiện dạy học cho GV	2,00	5,00	3,15	,75646	3

Nguồn: Kết quả khảo sát

ĐNGV, CBQL ở các trường đánh giá công tác xây dựng môi trường làm việc được thực hiện tốt ở các nội dung như:

“Tạo môi trường làm việc thân thiện, thuận lợi, sạch sẽ” có $\bar{X} = 4,24$. Trong nội dung này, có khuyến khích GV tự nâng cao trình độ, đảm bảo đầy đủ trang thiết bị dạy học, máy móc, máy tính, internet... Theo quy chế chi tiêu nội bộ, thu nhập hàng tháng của GV gồm lương, phụ cấp và khoản thu nhập thêm ngoài lương. Ngoài quỹ lương nằm trong khoản kinh phí được cấp, phúc lợi của cơ quan được trích một phần từ nguồn thu học phí các lớp chính quy, các lớp ngắn hạn. GV dạy vượt giờ được tính tiền giờ giảng bằng mức của GV thỉnh giảng. Trong thời gian vừa qua, BGH đã có nhiều cố gắng trong việc đa dạng các loại hình đào tạo để nâng cao thu nhập cho GV.

Khuôn viên của các trường hiện nay khá khang trang, thoáng mát. Các phòng học và trang thiết bị hiện đại đảm bảo khá tốt cho việc dạy học và NCKH. Bên cạnh đó, bầu không khí sư phạm cũng được lãnh đạo nhà trường quan tâm tích cực: nội bộ đoàn kết, tương thân tương ái, giúp nhau trong cuộc sống và công tác. Đối với học sinh, sinh viên, trường quản lý chặt chẽ bằng quy chế, tạo nét đẹp văn hóa học đường. Điều này tác động tích cực đến tâm lý của GV.

Kế đến là nội dung “Tạo điều kiện cho GV ứng dụng công nghệ thông tin thuận lợi trong giảng dạy”, có $\bar{X} = 3,96$. Để đáp ứng cho việc đổi mới phương pháp dạy học, các trường đã tăng cường đầu tư cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin phục vụ cho hoạt động dạy và học như phòng máy vi tính, hệ thống internet, mạng wifi...

Bên cạnh đó, vẫn còn một số nội dung được đánh giá ở mức thấp hơn như: Đầu tư kinh phí; cung cấp trang thiết bị, phương tiện dạy học cho GV; làm tốt công tác khen thưởng theo từng học kì, năm học.

3. Kết luận

Công tác quản lý ĐNGV của các trường CDDL trong bối cảnh hội nhập có vai trò, ý nghĩa quan trọng. Kết quả khảo sát và phân tích thực trạng công tác quản lý ĐNGV cho thấy quá trình tổ chức thực hiện quy hoạch; tuyển chọn, sử dụng; đào tạo, bồi dưỡng; KT-ĐG; xây dựng môi trường làm việc thuận lợi... đều có những ưu điểm và khuyết điểm. Kết quả phỏng vấn cho thấy các trường đã có nhiều cố gắng trong việc quan tâm, tạo điều kiện cho ĐNGV và xem đây là một trong những nhiệm vụ chính trị trọng tâm của người lãnh đạo. Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu thực trạng công tác xây dựng môi trường làm việc cho ĐNGV đã chỉ ra rằng chính sách khuyến khích GV cống hiến còn hạn chế, chưa gắn với tăng lương, thăng chức, nâng bậc lương...

Mặt khác, để nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực cho của ngành du lịch trong những năm tiếp theo thì một trong những yếu tố có tính chất quyết định là cần có chính sách quản lý ĐNGV trong các trường CDDL. ĐNGV cần có đủ năng lực, đạt chuẩn quy định và phù hợp với yêu cầu đào tạo nhân lực của địa phương. Các yếu tố khách quan và chủ quan có ảnh hưởng quan trọng đến công tác quản lý ĐNGV của các trường CDDL. Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố này là khác nhau. Để quản lý hiệu quả ĐNGV tại trường CDDL trong bối cảnh hội nhập, các trường cần quan tâm tới tất cả các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản lý ĐNGV; trong đó, cần đặc biệt coi trọng bộ máy quản lý, ĐNGV.

❖ **Tuyên bố về quyền lợi:** Tác giả xác nhận hoàn toàn không có xung đột về quyền lợi.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Australian Government (2000). *Teachers for the 21st century: Making the difference*, A Commonwealth Government Quality Teacher Initiative.
- Armstrong, M. (1995). *A Handbook of Personnel Management Practice*. London: Kogan page.
- Beer, M. & Spector, B. (1985). *Corporate Wide Transformation in Human Resource Management*. In: R.E. Walton & R.E. Lawrence, eds, *Human Resource Management Trends and Challenges*. Boston: Harvard Business School.
-

**AN EVALUATION OF THE MANAGEMENT AND DEVELOPMENT
OF LECTURERS IN TOURISM COLLEGES****Nguyen Doan Thanh***Nha Trang Tourism College, Vietnam**Corresponding author: Nguyen Doan Thanh – Email: ng.doanthanh@gmail.com**Received: July 10, 2021; Revised: August 16, 2021; Accepted: August 27, 2021***ABSTRACT**

The article studies the development of teaching staff in tourism colleges. A survey was conducted to examine the current situations of managing teaching staff in tourism colleges on planning and development; recruitment, the process of recruiting, using, and staff rotation; professional training and development; monitoring, evaluating; building working conditions and environment for lecturers. The results indicate that most of the management of teaching staff at these colleges were still conducted “on paper”, not synchronized and lack of unity. Some advantages found are competitiveness, transparency and clear recruitment criteria. There are still many limitations in terms of recruitment sources and recruitment regulations. The reasonable and effective use of teaching staff have helped promote internal resources of colleges in carrying out their political tasks. The colleges are interested in synchronizing the training for lecturers. The teaching staff assessment partly meets the purpose of clarifying their professional capacities, qualifications, results of their work, political qualities, ethics, and lifestyle. However, the current evaluation of lecturers has revealed inadequacies. The policy to encourage teachers to devote to their teaching is still limited and not associated with salary increases, promotions, and wage level increases.

Keywords: management; managing the teaching staff; teaching staff; tourism colleges