

# GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIẢNG VIÊN TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÂY NGUYÊN THEO HƯỚNG TĂNG QUYỀN TỰ CHỦ, TỰ CHỊU TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI

Ngô Thị Hiếu<sup>1,+</sup>,  
Trần Công Phong<sup>2</sup>,  
Nguyễn Thanh Hưng<sup>1</sup>,  
Ngô Thị Huyền<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Trường Đại học Tây Nguyên; <sup>2</sup>Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam;  
<sup>3</sup>Sở Giáo dục và Đào tạo Đắk Lắk  
+Tác giả liên hệ • Email: hieunt@ttn.edu.vn

## Article History

Received: 18/12/2020

Accepted: 20/3/2021

Published: 05/4/2021

## Keywords

teaching staff, autonomy,  
social responsibility, higher  
education, solution.

## ABSTRACT

In Vietnam, the reform of the management mechanism towards the direction of giving autonomy and social responsibility to the public higher education institutions is increasingly clearly defined from policy, path to institution. Tay Nguyen University has exercised autonomy in academics and expertise; the organization of human resources, finance and assets under the authority has been decentralized but still faces difficulties and shortcomings. Lecturers are considered as the decisive factor to the quality of education and training, so the school needs a roadmap and mechanism to develop faculty when the State increases autonomy and social responsibility according to the requirements of the Law on Higher Education No. 34/2018/QH14 and Decree 99/2019/ND-CP. The study proposes three groups of solutions to contribute to the development of the faculty of Tay Nguyen University in the direction of increasing autonomy and social responsibility, meeting the trend of higher education in the current period.

## 1. Mở đầu

Chất lượng giáo dục của các cơ sở giáo dục đại học (GDĐH) đều phụ thuộc vào chất lượng đội ngũ giảng viên (GV), nền kinh tế thị trường hình thành sự cạnh tranh trong hệ thống giáo dục về thu hút nguồn lực đầu tư, về GV giỏi, về thu hút sinh viên (SV), đồng thời tác động lên mục tiêu, nội dung, phương thức, cơ chế vận hành của nền giáo dục (Hanushek & Wößmann, 2007). Vì vậy, phát triển đội ngũ GV ở các trường đại học được xem là chiến lược nâng cao chất lượng đào tạo và được khuyến khích vào công tác kỉ luật và phê bình (Chabaya, 2015).

Tự chủ đại học và phát triển đội ngũ GV đã được nhiều nước trên thế giới thực hiện bởi đây là biện pháp trực tiếp đáp ứng nhu cầu GD-ĐT hiện đại. Có thể kể đến các nghiên cứu tiêu biểu như: Anderson (1998), De Groof và cộng sự, (1998), Felt & Glanz (2002) đưa ra nội hàm của tự chủ đại học bao gồm tự chủ về học thuật, tự chủ trong điều hành hoạt động tài chính, nhân sự và chịu trách nhiệm với cơ quan quản lí, xã hội về các quyết định và kết quả hoạt động của trường.

Trách nhiệm xã hội (TNXH) trường đại học như là một chính sách chất lượng đạo đức của trường đại học thực hiện đối với cộng đồng đại học (SV, GV và nhân viên hành chính) thông qua trách nhiệm của nhà trường trong quản lí giáo dục, nhận thức, nhân lực và tác động của môi trường, đối thoại với xã hội để nâng cao sự phát triển nhân lực bền vững (Reiser, 2008). Các trường đại học công lập đảm bảo trách nhiệm giải trình về các điều kiện trung thực trong học thuật, tài chính, sử dụng nguồn lực hiệu quả, chất lượng và công bằng trong đào tạo.

Ở Việt Nam, việc đổi mới phương thức và cơ chế quản lí theo hướng trao quyền tự chủ, tự chịu TNXH cho các cơ sở GDĐH công lập phù hợp với đường lối mở cửa hội nhập quốc tế, được cụ thể qua các thể chế như: Nghị quyết số 14/2005/NQ-CP ngày 02/11/2005 (Chính phủ, 2005), Chỉ thị số 296/CT-TTg ngày 27/02/2010 (Thủ tướng Chính phủ, 2010), Thông tư liên tịch số 07/2009/TTLT-BGDĐT-BNV ngày 15/4/2009 (Bộ GD-ĐT, 2009),... Về phát triển đội ngũ GV được thể hiện qua: Chỉ thị 40/2004/CT-TW ngày 15/6/2004 (Ban Chấp hành Trung ương, 2004), Quyết định số 69/QĐ-TTg ngày 15/01/2019 (Thủ tướng Chính phủ, 2019a); Quyết định số 89/QĐ-TTg ngày 18/01/2019 (Thủ tướng Chính phủ, 2019b); Thông tư số 40/2020/TT-BGDĐT ngày 26/10/2020 (Bộ GD-ĐT, 2020),... Từ những cơ sở trên, bài báo đưa ra 3 nhóm giải pháp nhằm góp phần phát triển đội ngũ GV Trường Đại học Tây Nguyên theo hướng tăng quyền tự chủ, tự chịu TNXH, đáp ứng xu thế GDĐH trong giai đoạn hiện nay.

## 2. Kết quả nghiên cứu

## 2.1. Giới thiệu một số nét về Trường Đại học Tây Nguyên

Trường Đại học Tây Nguyên là trường đại học công lập, đa ngành, đa lĩnh vực, thuộc hệ thống giáo dục quốc dân và hoạt động theo cơ chế tự chủ, tự chịu trách nhiệm về tài chính đối với đơn vị sự nghiệp tự đảm bảo một phần chi phí hoạt động thường xuyên. Chiến lược phát triển Trường Đại học Tây Nguyên giai đoạn 2020-2027, định hướng 2030 xác định mục tiêu: “*Xây dựng đội ngũ công chức, viên chức có chuyên môn cao, đảm bảo về số lượng, cân đối về cơ cấu, phù hợp với vị trí việc làm, có tư cách đạo đức tốt, làm việc chuyên nghiệp và sáng tạo, bảo đảm sự chuyển tiếp vững vàng, liên tục giữa các thế hệ nhằm đáp ứng quá trình thực hiện sứ mạng của Nhà trường*”, trong đó, dự kiến kết quả đạt được: “*Đảm bảo tỉ lệ GV chiếm 70% vào cuối năm 2020, 80% đến năm 2027 và 85% đến năm 2035; Phân đầu đến năm 2035 đạt tỉ lệ 15 SV/GV quy đổi; Đến năm 2027 có trên 90% GV đạt trình độ chuẩn theo quy định, trong đó, tiến sĩ chiếm 30%, tăng số GV có chức danh phó giáo sư, giáo sư*”. Ngoài ra, phân đầu: “*Thu hút được 1-2 nhà khoa học quốc tế về giảng dạy chương trình chất lượng cao; Định kì đánh giá đội ngũ GV và thực hiện luân chuyển nội bộ: đánh giá theo năm học, khi bổ nhiệm, đi học, ...; tối thiểu 3 năm, luân chuyển các vị trí kế toán, tổ chức bộ máy, đào tạo, nghiên cứu khoa học; 100% GV được đào tạo, bồi dưỡng để sử dụng các công nghệ dạy học hiện đại; 70% GV được bồi dưỡng Tiếng Anh IELTS và đạt 5.0 trở lên hoặc tương đương*” (Trường Đại học Tây Nguyên, 2020b).

Trong thời gian qua, công tác phát triển đội ngũ GV của Trường đã đạt được những kết quả nhất định: số lượng GV không tăng nhưng chất lượng tăng, thể hiện ở số lượng GV có trình độ tiến sĩ, phó giáo sư, giáo sư qua các năm: có 62 tiến sĩ năm 2015, 90 tiến sĩ năm 2019; 9 phó giáo sư, tiến sĩ năm 2015 và 20 giáo sư, phó giáo sư, tiến sĩ năm 2019; tỉ lệ GV có trình độ cử nhân chiếm 20%/tổng số GV (Trường Đại học Tây Nguyên, 2020a); nhà trường chưa xây dựng lộ trình hướng tới tự chủ, chưa xác định vấn đề quản lý chất lượng đào tạo, tự chịu TNXH như thế nào khi tự chủ. Đồng thời, nhà trường gặp nhiều khó khăn, bất cập trong công tác quản lý nhà trường và phát triển đội ngũ GV, cụ thể: chưa có sự phân cấp cho các khoa, bộ môn trong quản lý đội ngũ GV; TNXH của Nhà trường đối với các bên liên quan chưa được quy định cụ thể; các khoa thực hiện công tác phát triển chuyên môn của GV chưa thực sự triệt để và hiệu quả; công tác tuyển dụng, sử dụng chưa kịp thời dẫn đến cơ cấu, trình độ của GV chưa đảm bảo, phù hợp với quy mô đào tạo; công tác đánh giá, sàng lọc chưa hiệu quả; chính sách đãi ngộ chưa hoàn thiện; hiện tượng GV xin nghỉ việc, chuyển công tác hàng loạt trong thời gian ngắn,....

Để khắc phục những tồn tại này, Nhà trường phải nỗ lực đổi mới toàn diện, thực hiện các giải pháp tối ưu để phát triển đội ngũ GV phù hợp với sự phát triển về quy mô và sự đa dạng các ngành nghề, loại hình đào tạo ngày càng được mở rộng nhằm đáp ứng sự phát triển của khoa học công nghệ, các quy luật của nền kinh tế thị trường, công cuộc đổi mới giáo dục.

Thông qua khảo sát thực trạng về mức độ thực hiện quyền tự chủ, tự chịu TNXH của Trường Đại học Tây Nguyên trong các hoạt động phát triển đội ngũ GV, nhóm tác giả đã xác định được 03 nhân tố tác động đến hoạt động phát triển đội ngũ GV trong bối cảnh tự chủ, tự chịu TNXH của Trường từ mô hình hồi quy tuyến tính, gồm: (1) Tự chủ, tự chịu TNXH của Nhà trường; (2) Yếu tố bên trong; (3) Yếu tố bên ngoài. Trên cơ sở này, chúng tôi đề xuất 03 nhóm giải pháp dưới đây.

## 2.2. Một số nhóm giải pháp phát triển đội ngũ giảng viên Trường Đại học Tây Nguyên theo hướng tăng cường tự chủ, tự chịu trách nhiệm xã hội

### 2.2.1. Nhóm giải pháp 1: *Đẩy mạnh quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm xã hội ở Trường Đại học Tây Nguyên phù hợp với bối cảnh đổi mới căn bản toàn diện nền giáo dục và đào tạo*

#### 2.2.1.1. *Đổi mới nhận thức cho lãnh đạo, quản lý và giảng viên về tự chủ, tự chịu trách nhiệm xã hội phù hợp bối cảnh đổi mới toàn diện nền giáo dục và đào tạo*

- *Mục tiêu của giải pháp*: + Đẩy mạnh quyền tự chủ, tự chịu TNXH của Trường nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của Nhà trường, đáp ứng tốt nhất những yêu cầu của xã hội và lộ trình tự chủ theo quy định của Nhà nước, đồng thời giúp giải phóng năng lượng tiềm tàng và năng lực của Trường; + Cán bộ quản lý (CBQL), GV cần nhận thức tự chủ, tự chịu TNXH một cách đầy đủ và toàn diện thì cả hệ thống có thể triển khai đồng bộ, hiệu quả; + Tạo điều kiện, cơ hội để các khoa, GV có quyền nhiều hơn trong quản lý, thực hiện các nội dung phát triển đội ngũ GV.

- *Nội dung, cách thực hiện*: Nhà trường cần quán triệt, nâng cao nhận thức về bản chất, tầm quan trọng của thực hiện quyền tự chủ, tự chịu TNXH, đây sẽ là bước chuyển mạnh mẽ trong việc quản lý, đảm bảo được các nguồn lực nhằm nâng cao chất lượng đào tạo. Mỗi chủ thể trong Trường phải nhận thức rõ về quyền tự chủ, tự chịu TNXH, cụ thể:

+ Đối với Đảng bộ, Hội đồng Trường: có vị trí ảnh hưởng rất lớn đến nhận thức của tập thể CBQL, GV, người lao động, người học về thực hiện quyền tự chủ, tự chịu TNXH của Trường. Do đó, trước hết, Ban Chấp hành Đảng bộ, Hội đồng trường cần phải nhận thức sâu sắc, thay đổi tư duy về tính chất, phạm vi tự chủ để xây dựng các chủ trương, lộ trình thực hiện tự chủ theo từng giai đoạn.

+ Đối với lãnh đạo của Nhà trường: Đổi mới tư duy, nhận thức về quyền tự chủ trong học thuật, chuyên môn; tự chủ về tổ chức, nhân sự; tự chủ về tài sản, tài chính; từ đó, xác định được phạm vi, mức độ tự chủ để tiến hành phân cấp đến các đơn vị trong Trường và xây dựng công cụ giám sát, khung trách nhiệm đối với mỗi cá nhân, đơn vị trong Trường; xây dựng hệ thống văn bản điện tử, cập nhật thường xuyên các văn bản có hiệu lực thay thế văn bản hết hiệu lực; biên soạn các hướng dẫn thực hiện gắn với thực tiễn của Trường.

+ Đối với CBQL thuộc/trực thuộc Trường: Trên cơ sở các định hướng, chỉ đạo của Lãnh đạo Trường, các đơn vị chủ động, linh hoạt, thực hiện đa dạng hóa các hình thức như: hội thảo, hội nghị, tập huấn, tọa đàm, sinh hoạt chuyên đề, nghiên cứu khoa học nhằm nâng cao nhận thức đến đội ngũ CBQL, GV, người học trong đơn vị về mục đích, ý nghĩa của tự chủ đại học. Từ đây, tập thể GV và người học được tiếp thu các chủ trương, đường lối, quan điểm chỉ đạo, đồng thời được giải đáp, chia sẻ, tháo gỡ vướng mắc trong quá trình thực hiện tự chủ, tự chịu TNXH; Thường xuyên kiểm tra, chỉ ra những điểm đạt được, những điểm tồn tại, tiến hành rút kinh nghiệm nhằm kịp thời phát hiện những sai sót, phát huy điểm mạnh và khắc phục hậu quả.

+ Đối với GV: Trước yêu cầu của đổi mới sáng tạo trong đào tạo, đội ngũ GV cần nhận thức rõ về quyền tự chủ trong học thuật, chuyên môn để xác định phạm vi, nội dung thực hiện quyền quyết định về chương trình đào tạo, nội dung đào tạo, đánh giá, nghiên cứu khoa học,...; qua đó, đề xuất lên bộ môn, Khoa, Khoa đề xuất lên Trường ban hành Quy định về tự chủ nghề nghiệp GV nhằm ngày càng nâng cao chất lượng giảng dạy, nghiên cứu khoa học. Do vậy, mỗi GV cần: Không ngừng tích cực cập nhật các quy định về tự chủ, tự chịu TNXH; Có trách nhiệm tham gia các hoạt động quản lý của Trường; Phối hợp tổ chức tuyên truyền đối với người học về các cam kết, trách nhiệm của Trường đối với họ, từ đó khuyến khích người học thường xuyên đóng góp ý kiến tích cực cho sự phát triển của Trường.

### 2.2.1.2. Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực thực hiện quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm xã hội đối với lãnh đạo các đơn vị, giảng viên

- *Mục đích của giải pháp*: + Liên kết, phối hợp với các đơn vị mở các lớp đào tạo, bồi dưỡng, tập huấn nhằm trang bị các kiến thức về pháp luật, nội dung, trách nhiệm, năng lực tự chủ, tự chịu TNXH của nhà trường, các đơn vị và tự chủ nghề nghiệp GV; + Nâng cao năng lực thực hiện tự chủ, chịu trách nhiệm về quyền được giao, báo cáo giải trình các đơn vị có liên quan..., làm cơ sở để nhà trường xây dựng phương án và quy chế phân quyền đến các đơn vị, GV trong tự chủ học thuật, chuyên môn, tổ chức nhân sự và tài chính, tài sản.

- *Nội dung, cách thực hiện*: + Khảo sát các năng lực chung và riêng của CBQL, GV về thực hiện quyền tự chủ, tự chịu TNXH, cụ thể: (1) Đối với CBQL: Xác định được tầm nhìn và định hướng phát triển Nhà trường, đơn vị; Quản trị sự thay đổi, gây ảnh hưởng, quản trị thông tin nội bộ, quản trị nguồn nhân lực của đơn vị; Lập kế hoạch và tổ chức công việc; Xây dựng văn hóa tổ chức; giao tiếp; ra quyết định; trang bị năng lực ngoại ngữ; (2) Đối với GV: Hướng đến đào tạo, bồi dưỡng khung năng lực tự chủ nghề nghiệp (chuyên môn); + Dựa vào kết quả khảo sát, tổ chức các hình thức đào tạo, bồi dưỡng như: đào tạo tại chỗ; Cố vấn/chuyên gia tư vấn; cử đi đào tạo, bồi dưỡng; mời hoặc liên kết các đơn vị đào tạo mở các khóa bồi dưỡng theo nhu cầu và yêu cầu thực tiễn; + Tổ chức tham quan học tập mô hình triển khai thực hiện phân quyền cho các đơn vị, GV.

### 2.2.1.3. Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn, tiêu chí đánh giá năng lực tự chủ, tự chịu trách nhiệm xã hội của các đơn vị thuộc trực thuộc Trường (đơn vị đào tạo)

- *Mục tiêu của giải pháp*: Xây dựng được các tiêu chí đánh giá mức độ thực hiện quyền tự chủ, tự chịu TNXH của các đơn vị đào tạo làm cơ sở cho Nhà trường thực hiện phân cấp; Chuẩn bị công tác đánh giá các điều kiện về nhân lực, cơ sở vật chất, năng lực thực hiện quyền tự chủ, tự chịu TNXH của các đơn vị trực thuộc Trường, tiến đến giao quyền tự chủ, tự chịu TNXH đối với đơn vị đáp ứng được các điều kiện tự chủ.

- *Nội dung, cách thực hiện*: Các tiêu chuẩn, tiêu chí xác định năng lực của các đơn vị để thực hiện quyền tự chủ, tự chịu TNXH, cụ thể:

+ Tiêu chuẩn 1: Năng lực tự chủ trong học thuật, gồm: Tiêu chí 1: Chương trình, nội dung đào tạo, tài liệu giảng dạy; Tiêu chí 2: Xây dựng chỉ tiêu tuyển sinh; Tiêu chí 3: Phương pháp sư phạm, kỹ thuật đánh giá thành quả học tập

của SV; Tiêu chí 4: Sản phẩm khoa học (số lượng đề tài, bài báo, hội thảo khoa học, khởi nghiệp, nghiên cứu khoa học của SV,...).

+ Tiêu chuẩn 2: Năng lực tự chủ về nhân sự, gồm: Tiêu chí 1: Tuyển dụng; Tiêu chí 2: Hợp đồng, mời các nhà khoa học, nghiên cứu tham gia giảng dạy; Tiêu chí 3: Quản lý, sử dụng, đánh giá và bổ nhiệm; Tiêu chí 4: Đãi ngộ.

+ Tiêu chuẩn 3: Năng lực tự chủ về tài chính, gồm: Tiêu chí 1: Khai thác các nguồn tài chính; Tiêu chí 2: Tìm kiếm các nguồn tài chính; Tiêu chí 3: Sử dụng các nguồn tài chính hiện có; Tiêu chí 4: Sử dụng các nguồn tài sản hiện có.

+ Tiêu chuẩn 4: Năng lực về TNXH, gồm: Tiêu chí 1: Thực hiện cam kết với các bên liên quan: Hội đồng trường, người học, xã hội, Hiệu trưởng, đơn vị sử dụng lao động, các viên chức trong Trường; Cung cấp cho các dịch vụ cho cộng đồng thông qua cam kết; Tiêu chí 2: Chịu trách nhiệm với kết quả đảm bảo chất lượng; các chỉ số hoạt động của đơn vị; Tiêu chí 3: Chịu trách nhiệm giải trình trước hội đồng trường, nhà trường, người học, các bên liên quan; Tiêu chí 4: Báo cáo công khai kết quả thực hiện nhiệm vụ đối với Hội đồng trường, Hiệu trưởng.

#### 2.2.1.4. Xây dựng quy chế về phân quyền tự chủ, trách nhiệm xã hội đến các đơn vị, cá nhân trong nhà trường

- Mục tiêu của giải pháp: Hệ thống lại các văn bản quy phạm pháp luật hiện hành quy định về tự chủ, tự chịu TNXH làm cơ sở xây dựng, ban hành quy định về quyền tự chủ, tự chịu TNXH của Trường, bao gồm các nội dung về xác định điều kiện, mức độ tự chủ của các đơn vị đủ năng lực tự chủ và tự chủ nghề nghiệp của GV; phân quyền một số hoạt động đến các đơn vị trong Trường; xây dựng khung đảm bảo TNXH của Trường, các đơn vị được phân cấp, giao tự chủ.

- Nội dung, cách thực hiện: + Xây dựng Quy chế về phân quyền tự chủ, tự chịu TNXH đối với các đơn vị, cá nhân trong Trường, trong đó bao gồm: Tính cấp thiết, mục đích, nội dung, phạm vi, điều kiện về nhân lực, nguồn lực tài chính của đơn vị được phân quyền tự chủ, phương án,... và khung đảm bảo TNXH (trách nhiệm báo cáo, giải trình của Trường đối với Nhà nước và xã hội; Người học và gia đình; Nhà tuyển dụng sử dụng sản phẩm của Trường; ngành nghề/chuyên môn,... về các nội dung được phân cấp); + Ban hành Quy chế và tổ chức thực hiện thí điểm một đơn vị đào tạo được phân quyền tự chủ một số nội dung về học thuật, nhân sự và tài chính.

#### 2.2.1.5. Phân cấp, phân quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm xã hội về học thuật và nhân sự đối với một số đơn vị đào tạo đủ năng lực

- Mục tiêu của giải pháp: Phân cấp trong thực hiện tự chủ về học thuật và nhân sự nhằm nâng cao tính hiệu quả, chủ động của các đơn vị trong quản lý học thuật và nhân sự của đơn vị. Nâng cao vai trò chủ động, tinh thần trách nhiệm và hiệu quả quản lý về chuyên môn, nhân sự của lãnh đạo đơn vị đào tạo. Việc phân cấp, phân quyền tự chủ, tự chịu TNXH một cách khoa học là cơ sở để tạo ra năng suất lao động cao cho mỗi đơn vị.

- Nội dung, cách thực hiện: + Phân công lao động, phân cấp quản lý rõ ràng, chỉ rõ nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn, trên cơ sở đó tạo ra sự hợp tác, phối hợp nhịp nhàng nhằm hướng tới thực hiện tốt mục tiêu chung; + Giao cơ chế phân cấp cho các đơn vị đào tạo đã được đánh giá đủ điều kiện về năng lực thực hiện quyền tự chủ, tự chịu TNXH, đồng thời quy định rõ chức năng, nhiệm vụ, phạm vi quản lý và sự phối hợp giữa các bộ phận; + Phân công đơn vị giám sát hoạt động tự chủ của các đơn vị.

#### 2.2.2. Nhóm giải pháp 2: Xây dựng Kế hoạch Chiến lược phát triển đội ngũ giảng viên giai đoạn 2021-2025 phù hợp tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi và triết lý giáo dục của Trường

##### 2.2.2.1. Xây dựng kế hoạch chiến lược phát triển đội ngũ giảng viên giai đoạn 2021-2025 với các chỉ số phát triển (KPIs)

- Mục tiêu của giải pháp: + Xây dựng đội ngũ GV có chuyên môn cao, đảm bảo về số lượng, cân đối về cơ cấu, phù hợp với vị trí việc làm, có tư cách đạo đức tốt, làm việc chuyên nghiệp và sáng tạo, bảo đảm sự chuyên nghiệp vững vàng, liên tục giữa các thế hệ nhằm đáp ứng quá trình thực hiện sứ mạng của Nhà trường; + Kế hoạch chiến lược sẽ là “kim chỉ nam” để các Khoa và Nhà trường triển khai các hoạt động nhằm đạt các chỉ số phát triển đội ngũ GV theo lộ trình.

- Nội dung, cách thực hiện: + Xây dựng chỉ tiêu phát triển đội ngũ GV về trình độ, tỉ lệ GV cơ hữu, tỉ lệ GV/SV, tỉ lệ GV có thể giảng dạy chuyên ngành bằng tiếng Anh, tỉ lệ GV có thể giảng dạy chương trình tiên tiến; + Thu hút các nhà khoa học quốc tế về Trường giảng dạy các chương trình tiên tiến; + Xây dựng và thực hiện kế hoạch rà soát, cải tiến quy định về công tác phát triển đội ngũ GV: quản lý đào tạo, bồi dưỡng, quy định phát triển chuyên môn.

2.2.2.2. *Xây dựng quy trình, tổ chức thực hiện các nội dung phát triển đội ngũ giảng viên theo hướng tăng quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm xã hội*

- *Mục tiêu của giải pháp:* Đổi mới công tác phát triển đội ngũ GV theo hướng tăng quyền tự chủ, tự chịu TNXH nhằm đảm bảo GV đủ về số lượng, cơ cấu và đảm bảo chất lượng; Đổi mới quy trình phát triển GV phù hợp với mô hình tự chủ, tự chịu TNXH, tiến đến hành chính một cửa.

- *Nội dung, cách thực hiện:* Xây dựng các quy trình thực hiện phát triển đội ngũ GV theo phân cấp, gồm: Quy trình quy hoạch GV; Quy trình tuyển dụng GV; Quy trình tuyển dụng GV; + Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn cho GV; + Hệ thống đánh giá GV theo chỉ số thực hiện nhiệm vụ; + Hoàn thiện chính sách đãi ngộ đối với GV.

2.2.2.3. *Xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường*

- *Mục tiêu của giải pháp:* Xây dựng văn hóa tổ chức nhằm nâng cao chất lượng các hoạt động của Nhà trường; dung hòa các mối quan hệ bên trong Nhà trường; tạo lập văn hóa cải tiến liên tục; duy trì mối quan hệ gắn kết lâu dài giữa nhà trường với người học, gia đình, xã hội; tạo dựng uy tín, hình ảnh riêng cho Nhà trường; tạo ra sự phát triển bền vững. Tạo lập hệ thống giá trị, niềm tin, chuẩn mực và các yếu tố hỗ trợ khác trong Trường. Tạo động lực làm việc của GV, động lực học tập cho SV, bởi chính văn hóa tổ chức của Trường sẽ giúp GV thấy rõ sứ mạng cao cả, định hướng và bản chất công việc đang làm. Văn hóa tổ chức phù hợp, tích cực sẽ tạo ra các mối quan hệ tốt đẹp giữa GV với GV, giữa GV với SV,...

- *Nội dung, các biện pháp thực hiện:* + Xây dựng thương hiệu Nhà trường phản ánh truyền thống, những giá trị, văn hóa, con người và chiến lược của Nhà trường, giúp cho SV, phụ huynh SV, các bên liên quan nhận dạng được các loại hình đào tạo, dịch vụ Nhà trường cung cấp, đồng thời giúp GV hiểu được giá trị của thương hiệu và có thể thực hiện những cam kết của thương hiệu đối với SV, các bên liên quan; + Xây dựng giá trị, niềm tin và chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp: những quy tắc, chuẩn mực quy định thái độ và hành vi ứng xử của nhà giáo trong từng tình huống cụ thể.

2.2.3. *Nhóm giải pháp 3: Xây dựng hệ sinh thái giáo dục trực tuyến nhằm nâng cao tự chủ học thuật của giảng viên*

2.2.3.1. *Xây dựng hệ sinh thái giáo dục trực tuyến*

Hệ sinh thái giáo dục trực tuyến là một hệ thống gồm các bên liên quan tham gia trong toàn bộ quá trình giáo dục với các tiện ích học tập, môi trường học tập và được tương tác, kết nối sử dụng công nghệ thông tin và truyền thông (Nguyễn Mai Hương, 2020). Hệ sinh thái giáo dục trực tuyến gồm 3 thành phần chính: yếu tố *con người* (GV, người học, người tư vấn, người quản lý,...); *hạ tầng công nghệ*; nội dung, tài nguyên dạy - học chất lượng cao, thu hút và kết nối cảm xúc người học với khóa học; *môi trường thể chế, văn hóa, dịch vụ* (quy định, quy tắc, hướng dẫn, sự hỗ trợ).

- *Mục tiêu của giải pháp:* + Xây dựng xã hội học tập và đáp ứng nhu cầu cá nhân hóa học tập; + Đáp ứng sự phát triển của nền kinh tế thị trường và khoa học công nghệ; sự thay đổi của thể chế hóa và văn hóa xã hội; + Xây dựng và triển khai được hệ sinh thái giáo dục trực tuyến cấp vi mô, phạm vi Nhà trường sẽ mở rộng tiếp cận giáo dục đối với người học, giải quyết được bối cảnh đại dịch Covid diễn biến phức tạp và bị động với nền giáo dục.

- *Nội dung, cách thực hiện:* Xây dựng chính sách phát triển bền vững và hoàn thiện hệ thống các văn bản đối với hệ sinh thái giáo dục trực tuyến. Xây dựng tài nguyên, nguồn lực trong hệ sinh thái giáo dục trực tuyến. Phát triển hệ thống hạ tầng công nghệ trong hệ sinh thái giáo dục trực tuyến.

2.2.3.2. *Trang bị kỹ năng dạy học trực tuyến cho giảng viên*

Ngoài kiến thức chuyên môn thì phương pháp, kỹ năng giảng dạy trực tuyến hay sự nhiệt tình hỗ trợ người học của GV là một trong những yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo của hệ sinh thái đào tạo trực tuyến. Do vậy, nhà trường cần có chính sách trang bị kỹ năng dạy học trực tuyến cho GV.

- *Mục tiêu của giải pháp:* + Trang bị kỹ năng dạy học trực tuyến cho GV nhằm đủ năng lực thực hiện hệ sinh thái giáo dục trực tuyến. GV được trang bị năng lực dạy học trực tuyến sẽ đáp ứng yêu cầu đổi mới của nền kinh tế thị trường, sự phát triển khoa học công nghệ, sự thay đổi về thể chế và văn hóa, xã hội, đồng thời nâng cao chất lượng đào tạo của Nhà trường; + GV tăng tính tự chủ và chịu trách nhiệm về nội dung, hình thức giảng dạy trực tuyến, kết hợp đa dạng các phương pháp giảng dạy, đánh giá SV.

- *Nội dung, cách thực hiện:* Thành lập Tổ tư vấn, hỗ trợ dạy học trực tuyến; Lựa chọn các phần mềm giảng dạy trực tuyến và cơ chế quản lý phù hợp với thực tiễn Nhà trường; Triển khai tập huấn cho GV và cán bộ hỗ trợ về các kỹ năng như: kiến thức về nội dung khóa học, kết hợp giữa sư phạm, công nghệ và nội dung, thiết lập sự hiện diện trực tuyến, giao tiếp hiệu quả, quản lý người học; Tổ chức dạy thí điểm đối với một số học phần, tiến đến giảng dạy đại trà một số học phần lý thuyết; Đánh giá hiệu quả, khó khăn.

### 3. Kết luận

Bối cảnh hội nhập quốc tế sâu rộng và khoa học công nghệ phát triển mạnh mẽ là cơ hội để các trường đại học công lập trở thành các trung tâm cung cấp, sử dụng, phân phối, xuất khẩu, nhập khẩu tri thức, chuyển giao công nghệ hiện đại. Tự chủ đại học chính là “chìa khóa” giúp đổi mới quản trị đại học, đổi mới phương thức phát triển đội ngũ GV. Trong giai đoạn này, Trường Đại học Tây Nguyên cần phải tăng quyền tự chủ, tự chịu TNXH hơn nữa để thu hút được đội ngũ GV có trình độ cao, khuyến khích GV nỗ lực trong giảng dạy, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng để đáp ứng được xu thế tất yếu này.

#### Tài liệu tham khảo

- Anderson, D. & Johnson, R. (1998). *University Autonomy in Twenty Countries*. Department of Employment, Education, Training and Youth Affairs, Canberra.
- Ban Chấp hành Trung ương (2004). *Chỉ thị số 40/2004/CT-TW ngày 15/6/2004 về việc xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ Nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục*.
- Bộ GD-ĐT (2009). *Thông tư liên tịch số 07/2009/TTLT-BGDĐT-BNV ngày 15/4/2009 về hướng dẫn thực hiện quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, biên chế đối với đơn vị sự nghiệp công lập giáo dục và đào tạo*.
- Bộ GD-ĐT (2020). *Thông tư số 40/2020/TT-BGDĐT ngày 26/10/2020 quy định mã số, tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp, bổ nhiệm và xếp lương đối với viên chức giảng dạy trong các cơ sở giáo dục đại học công lập*.
- Chabaya, R. A. (2015). *Academic staff development in higher education institutions: A case study of Zimbabwe State Universities*. University of South Africa, Africa.
- De Groof, J., Neave, G. R., & Švec, J. (1998). *Democracy and governance in higher education (Vol. 2)*: Martinus Nijhoff Publishers.
- Felt, U., & Glanz, M. (2002). *University autonomy in Europe: Changing paradigms in higher education policy*. Bologna: Magna Charta Observatory.
- Hanushek, E. A., & Wößmann, L. (2007). *The role of education quality for economic growth*. The World Bank.
- Nguyễn Mai Hương, Trần Thị Lan Thu (2020). *Hệ sinh thái giáo dục trực tuyến và yêu cầu đảm bảo chất lượng - thực tiễn từ Trường Đại học mở Hà Nội*. Hệ sinh thái giáo dục trực tuyến: Mô hình, tổ chức và một số yếu tố đảm bảo chất lượng, Hà Nội.
- Reiser, J. (2008). *University social responsibility definition*. Retrieved from: [http://www.usralliance.org/resources/Aurilla\\_Presentation\\_Session6](http://www.usralliance.org/resources/Aurilla_Presentation_Session6).
- Thủ tướng Chính phủ (2005). *Nghị quyết số 14/2005/NQ-CP ngày 02/11/2005 về đổi mới cơ bản và toàn diện giáo dục đại học Việt Nam giai đoạn 2006-2020*.
- Thủ tướng Chính phủ (2010). *Chỉ thị số 296/CT-TTg ngày 27/02/2010 về đổi mới quản lý giáo dục đại học giai đoạn 2010-2012*.
- Thủ tướng Chính phủ (2019a). *Quyết định số 69/QĐ-TTg ngày 15/01/2019 phê duyệt Đề án nâng cao chất lượng giáo dục giai đoạn 2019-2025*.
- Thủ tướng Chính phủ (2019b). *Quyết định số 89/QĐ-TTg ngày 18/01/2019 phê duyệt Đề án nâng cao năng lực đội ngũ giáo 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*.
- Trường Đại học Tây Nguyên (2020a). *Báo cáo tự đánh giá cơ sở giáo dục giai đoạn 2015-2019 của Trường Đại học Tây Nguyên*.
- Trường Đại học Tây Nguyên (2020b). *Quyết định số 1061/QĐ-DHTN-TCCB ngày 10/6/2020 của Hiệu trưởng Trường Đại học Tây Nguyên về việc Chiến lược phát triển Trường Đại học Tây Nguyên giai đoạn 2020-2027, định hướng 2035*.