

# VẤN ĐỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO GIÁNG VIÊN ĐẠI HỌC TRONG ĐIỀU KIỆN HIỆN NAY

○ PGS.TS. PHẠM HỒNG QUANG\*

**D**ộng lực lao động luôn là vấn đề được các nhà quản lý (QL) quan tâm ở mọi thời đại, mọi thể chế, mọi mô hình QL - kể cả nhà nước hoặc tư nhân. Đặc biệt trong xã hội hiện đại, vấn đề này đang trở thành mục tiêu chiến lược để cạnh tranh giữa các công ti, doanh nghiệp...

Với các trường đại học (ĐH), bên cạnh cơ chế hình thành động lực như những thành phần lao động khác, mục tiêu làm cho mọi giảng viên (GV) giảng dạy tốt và nghiên cứu khoa học có hiệu quả luôn là vấn đề quan tâm hàng đầu của các cấp QL. Để kiến tạo môi trường giảng dạy - nghiên cứu tốt cho GV, chúng tôi cho rằng cần quan tâm đến tính hệ thống của các quan hệ nhà trường: *quá trình lịch sử phát triển, điều kiện hiện tại, chính sách QL và các hoạt động cụ thể.*

1. Phương án tạo động lực làm việc cho GV trường ĐHSP

1) *Tạo môi trường dạy - học tích cực cho GV và sinh viên (SV)* nhằm thúc đẩy động cơ hoạt động của GV nâng cao trình độ sư phạm, đổi mới về phương pháp, không ngừng sáng tạo trong các hình thức dạy học; tạo điều kiện thuận lợi để GV tích cực nghiên cứu khoa học và dẫn dắt SV tham gia quá trình nghiên cứu.

Quy trình triển khai: 1) Nghiên cứu thực tiễn QL kinh tế, các sáng kiến kinh nghiệm làm tăng hiệu suất công tác, đổi mới phương pháp tổ chức, QL gắn liền với quyền lợi kinh tế, mức lương ưu đãi và những cơ hội thăng tiến gắn liền. Trong khi sự khác biệt về chế độ và chính sách giữa nhà giáo có sáng kiến kinh nghiệm, tích cực đổi mới phương pháp dạy học (PPDH) với những nhà giáo khác không có thành tích nổi bật. Hiện nay, nhiều GV dạy tốt chủ yếu xuất phát từ lòng yêu nghề, từ trách nhiệm và danh dự của bản thân đối với công việc; do đó, rất cần có cơ chế hỗ trợ và động viên kịp thời những tấm gương tiêu biểu cho hoạt động đổi mới PPDH trong nhà trường;

2) Phát triển học liệu (gồm giáo trình, đề cương bài giảng, thông tin khoa học và mạng Internet...); 3) Trang bị tri thức và công cụ đánh giá và QL dạy học hiện đại; 4) Tạo môi trường học thuật - làm việc cả ngày cho GV tại cơ sở giáo dục (GD). Nhìn chung, cần tạo ra môi trường học thuật - nghiên cứu say mê, tích cực cho GV và SV; các sinh hoạt khoa học cần được khuyến khích và được đầu tư tài chính với tỉ trọng lớn.

2) *Đổi mới chương trình đào tạo (ĐT) giáo viên là nền tảng cơ bản để đổi mới cách dạy ở trường ĐHSP*, làm thay đổi có tính chiến lược của chất lượng ĐT giáo viên. Bản chất của PPDH mang tính sáng tạo cao và sự sáng tạo chỉ có thể thực hiện được khi dựa trên một nội dung hiện đại, được kết cấu «mở» và có khả năng thích ứng, mềm dẻo cho nhiều đối tượng. Tính chất khách quan và chủ quan của phương pháp chỉ có thể đạt được mục tiêu nếu nội dung - chương trình tạo ra cơ hội để người dạy sáng tạo và phát triển. Các yếu tố kĩ thuật (dạy học) chỉ có tác dụng và hiệu quả khi được sử dụng với ý đồ sư phạm đúng đắn và tư duy sáng tạo về khoa học GD.

Quy trình và các bước cần thiết gồm: 1) Nghiên cứu kinh nghiệm các nước để đổi mới chương trình ĐT giáo viên; xác định lại mục tiêu; kết cấu lại các khối kiến thức; kiến tạo các hoạt động GD và gia tăng hoạt động thực tế của SV cũng như coi trọng kiến thức nhân văn, năng lực hoạt động xã hội và tri thức liên đới đến hoạt động tương lai của người giáo viên; 2) Xác định chu kì đánh giá chất lượng nhà trường hàng năm hoặc 4 năm (tương đương 1 khóa ĐT) với các chuyên gia GD, người sử dụng nhân lực và các thành phần khác.

3) *Nghiên cứu ứng dụng lí thuyết khoa học GD hiện đại để nâng cao chất lượng ĐT ở trường ĐHSP* nhằm chuyển hóa tri thức khoa học

\* Trường Đại học sư phạm - Đại học Thái Nguyên

GD hiện đại vào thực tiễn chính là nhiệm vụ « dẫn đường, khai sáng » của trường ĐH đối với thực tiễn GD và phải coi đây là nhiệm vụ cơ bản; đáp ứng những đơn đặt hàng của thực tiễn GD phổ thông là nhiệm vụ cấp bách và cần thiết. Do vậy, một mặt cần thấu suốt quan điểm ĐT cơ bản - học vấn nền tảng rộng và mục tiêu hướng đến ĐT chuyên gia GD là chính. Tuy nhiên, trong công tác bồi dưỡng cần cân đối giữa tính chất dẫn dắt định hướng nhu cầu mới cho GD phổ thông với việc đáp ứng kỹ năng cụ thể cho từng trường, từng giáo viên.

Quy trình triển khai gồm: 1) Xác định rõ khung lý thuyết GD ở cấp độ mô hình ĐT; chương trình; bài giảng; đánh giá và QL... để ứng dụng có hiệu quả; 2) Khảo sát GD phổ thông ở cấp độ môn học, chương trình, quá trình ĐT và BD; 3) Huy động các nguồn lực khác tham gia ĐT, BD giáo viên ở khâu trang bị lý thuyết và thực hành GD.

## 2. Các biện pháp đồng bộ tạo động lực đổi mới tại Trường ĐHSP - ĐH Thái Nguyên

1) Có thể nói, các giá trị truyền thống, văn hoá, lịch sử, đặc biệt là sứ mạng của nhà trường chính là yếu tố để tạo động lực cho GV. Về quy mô ĐT: 15000 SV, 500 cao học và 40 NCS, gồm 15 khoa với 23 chuyên ngành ĐT cử nhân, 19 chuyên ngành ĐT thạc sĩ và 6 chuyên ngành ĐT tiến sĩ. GV cơ hữu gồm 425 người, trong đó GS, PGS 2,8%; TSKH, TS 12,4%; thạc sĩ 67%; hiện có 110 GV đang học NCS. Cơ sở vật chất, thiết bị phục vụ công tác giảng dạy, nghiên cứu không ngừng được trang bị, bổ sung, nâng cấp; hệ thống phòng thực hành, phòng thí nghiệm được đầu tư và nâng cấp bằng các dự án, các chương trình... đã góp phần quan trọng trong việc nâng cao chất lượng ĐT của nhà trường

2) Có sự thống nhất chỉ đạo về chủ trương từ Đảng ủy, Ban giám hiệu và các tổ chức đoàn thể để triển khai kịp thời các văn bản nhằm tăng cường nhận thức, động viên và quán triệt, tuyên truyền và chỉ dẫn lộ trình đổi mới. Thông qua các diễn đàn sinh hoạt chuyên đề của Đảng uỷ, chính quyền, công đoàn, nhà trường đã đề ra các biện pháp, chính sách nhằm thúc đẩy hoạt động đổi mới GD. Đây được xem như là tiêu chí quan trọng để đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ năm học của đơn vị khoa và cá nhân.

3) Có chính sách hỗ trợ kịp thời cho các GS: 900.000 đ/tháng, PGS: 600.000 đ/tháng; TS: 300.000 đ/tháng, tích cực đầu tư cơ sở vật chất

cải thiện môi trường làm việc cho cán bộ, GV. Mỗi NCS được hỗ trợ 30-50 triệu đồng thông qua việc ưu tiên xét chọn một đề tài cấp Bộ; bảo vệ đúng hạn luận án được thưởng 20 triệu đồng, xuất sắc thưởng một máy tính; hỗ trợ kinh phí viết và in giáo trình (từ 7-10 triệu đồng), hỗ trợ đề cương bài giảng, đăng tải bài báo trên các tạp chí quốc gia, quốc tế (hỗ trợ bài báo từ 200.000-1.000.000đ). Trường đã mở các lớp bồi dưỡng ứng dụng CNTT trong giảng dạy và nghiên cứu, tổ chức các hội nghị chuyên đề, thúc đẩy hoạt động đổi mới PPDH trong nhà trường. Nhiều ý kiến cho rằng, cần tăng lương cho GV ĐH có trình độ cao (ví dụ GS, PGS), tuy nhiên cũng cần có đánh giá hàng năm về kết quả làm việc của các GV này để có căn cứ hỗ trợ. Đây là biện pháp tránh cào bằng, quá coi trọng học vị nhưng xem nhẹ chất lượng; biện pháp này cũng chính là tạo động lực khích lệ các GV giỏi và tạo « cú hích » đối với GV yếu kém.

4) Các đề tài khoa học sau khi nghiệm thu được ứng dụng vào giảng dạy chiếm tỉ lệ khá cao (hơn 65%). Các kết quả nghiên cứu được ứng dụng vào thực tiễn dạy học trong trường, BD giáo viên, giảng dạy ở trường phổ thông thực hành; hướng đến mục tiêu sử dụng thư viện điện tử để trả thù lao viết tài liệu cho GV (thông qua thẻ thanh toán in ấn của SV) nhằm khích lệ GV có tài liệu tốt được nhiều SV tham khảo. Các phương pháp, hình thức dạy học theo mô hình tín chỉ đòi hỏi phải tăng cường hình thức đàm thoại, nêu vấn đề, seminar, thực hành, thực tế, tự nghiên cứu, dạy học theo nhóm... Do đó, cần thiết kể lại các phòng học có ứng dụng CNTT, sử dụng bài giảng điện tử, bài giảng trực tuyến... bên cạnh phòng học lớn nhằm tăng hiệu suất dạy học.

5) Các hoạt động trọng tâm nhằm tăng cường BDGV về chuyên môn

- Trường đã đưa 20% GV tham gia BD nghiệp vụ tại Học viện sư phạm Quảng Tây, Trung tâm SEAMEO tại Singapore, các khoá tập huấn về giảng dạy ĐH, phát triển chương trình, đổi mới đánh giá tại Thái Lan, Nhật Bản, Hàn Quốc, Australia, Canada... 100% GV tham gia BD giáo viên THPT về PPDH đã được đánh giá tốt về nội dung - PPDH có hiệu quả thiết thực. Kết quả đánh giá GV từ việc lấy ý kiến phản hồi từ SV đã cho thấy: hoạt động giảng dạy của các GV được người học đánh giá cao. Kết quả của công tác tự đánh giá của đoàn đánh giá ngoài (5/2009) đã tạo ra sự chuyển biến tích cực đối với GV về

chất lượng dạy học, đổi mới cách dạy, nghiên cứu chương trình, cách đánh giá cũng như đổi mới hoạt động QL.

- Trong 5 năm, xuất bản trên 60 đầu sách chuyên khảo và giáo trình tại các NXB lớn; đã nghiệm thu và đưa vào sử dụng 110 đề cương bài giảng theo hướng đổi mới phương pháp giảng dạy, công bố 420 bài báo khoa học, trong đó có 216 bài đăng trên các tạp chí quốc gia, 26 bài đăng trên tạp chí nước ngoài.

- Trường đã chủ trì đề tài trọng điểm: «*Nghiên cứu đánh giá chất lượng ĐT của trường ĐHSP - ĐH Thái Nguyên (giai đoạn 1990-2005) từ góc độ thực tiễn sử dụng nhân lực và đề xuất các giải pháp nâng cao chất lượng ĐT giáo viên*». Những kết quả phân hồi là cơ sở khoa học để đổi mới chương trình, phương pháp QL ĐT và đổi mới hoạt động dạy học của trường. Cùng với việc nghiên cứu phân hồi từ thực tiễn, trường triển khai 123 đề tài cấp cơ sở, 77 đề tài cấp Bộ với kết quả ứng dụng vào đổi mới GD ĐH: mục tiêu, chương trình, phương pháp - hình thức dạy học, tâm lý - GD học và đánh giá... Phần lớn các sản phẩm của đề tài cấp trường chính là các giáo án điện tử, có ứng dụng ICT trong dạy học. Nhiều đề tài cấp Bộ có kết quả được xuất bản thành sách chuyên khảo phục vụ tốt cho công tác ĐT.

- Tham gia dự án *Về phát triển chương trình và tăng cường năng lực cho GV*, tăng cường cơ sở vật chất cho dạy học đạt kết quả tốt (với Hà Lan). Từ dự án này, năng lực tiếp cận chương trình GDDH hiện đại của người tham gia dự án được nâng cao, cơ sở vật chất được tăng cường (đã có 1 phòng thư viện, 2 phòng thực nghiệm GD được đầu tư với tổng giá trị 75.000 EURO và đưa vào sử dụng có hiệu quả). Trường đã quan tâm đầu tư tài chính có hiệu quả cùng với sự tăng cường đầu tư của Bộ GD-ĐT về năng lực nghiên cứu cho các phòng thí nghiệm Hoá, Lí, Sinh học... Đã có nhiều kết quả thí nghiệm và chuyển giao, nhiều bài báo khoa học được công bố và đội ngũ GV, học viên cao học và NCS, SV được nâng cao năng lực nghiên cứu - thực hành rõ rệt. Các dự án GD đã đạt hiệu quả cao (theo đánh giá của Bộ GD-ĐT).

- Từ năm 2005-2008, Trường được giao nhiệm vụ thực hiện dự án *Bồi dưỡng nâng cao năng lực đổi mới phương pháp giảng dạy chương trình, sách giáo khoa mới* (lớp 10, 11 và 12) cho giáo viên các tỉnh miền núi phía Bắc và đạt kết quả tốt. Ví dụ, khảo sát 1221 giáo viên

THPT (13 môn) đánh giá 71 GV ĐHSP tham gia BD đổi mới PPGD cho giáo viên THPT tại Trường đã cho kết quả: 80% GV được đánh giá về bài giảng có nội dung mới, thiết thực; 76% được đánh giá có phương pháp mới, thiết thực.

- Trường đã có 250 giáo án điện tử là sản phẩm của đề tài cấp cơ sở về ứng dụng CNTT đã được nghiệm thu và đưa vào sử dụng; nhiều đề tài NCKH của SV, các luận văn thạc sĩ đã đi sâu nghiên cứu ứng dụng CNTT trong dạy học và QL; đầu tư hơn 20 tỉ đồng (trang bị 80 phòng học đa năng) trên cơ sở đã có 100 phòng học nối mạng Internet làm tiền đề quan trọng để đổi mới phương pháp giảng dạy.

- Trong 5 năm, Trường tổ chức 2 hội nghị quốc gia: «*Đổi mới công tác rèn luyện nghiệp vụ cho SV*» và «*Nâng cao năng lực QL và ĐT giáo viên trong trường sư phạm*»; tổ chức 2 hội nghị quốc tế và khu vực về *Phương pháp giảng dạy tiếng Anh* (1 hội nghị khoa học quốc tế trong khuôn khổ Dự án Hà Lan và 1 hội nghị với ĐH Hawaii). Hội nghị NCKH của SV được tổ chức hàng năm, là dịp để cán bộ hướng dẫn và SV công bố những kết quả nghiên cứu vào việc đổi mới phương pháp ĐT ở nhà trường. Đã có 180 giải thưởng từ giải Nhất, Nhì, Ba về nghiên cứu khoa học SV và Olympic các môn Toán, Vật lí, Tin, Mác - Lênin...

- Công đoàn nhà trường đã tổ chức hội nghị «*Ứng dụng công nghệ thông tin trong QL và giảng dạy ở trường ĐH sư phạm - ĐHTN*» tạo sự chuyển biến quan trọng trong nhận thức đối với cán bộ QL và cán bộ giảng dạy trong việc tăng cường ứng dụng ICT trong các hoạt động của trường. Đặc biệt, hội nghị «*Đổi mới phương pháp giảng dạy ở ĐH*» đã tập hợp được 25 báo cáo của cán bộ trong trường nhằm trao đổi, thảo luận về những nội dung quan trọng của việc đổi mới PPDH hiện nay.

#### 4. Những bài học rút ra từ thực tiễn

- Cần có *giải pháp mạnh* tác động đến nhận thức, lợi ích của GV để tăng tính cạnh tranh trong hoạt động giảng dạy ở ĐH. Mục tiêu của các giải pháp đổi mới phải làm lay chuyển được bản thân từng GV và làm tăng yếu tố động cơ tích cực, khai thác các năng lực tiềm ẩn trong mỗi GV.

- Phải tạo ra *những tấm gương điển hình*, trước hết từ đội ngũ đảng viên, cán bộ chủ chốt

(Xem tiếp trang 10)

với địa bàn của tỉnh/TP; + Tham mưu và đề xuất với UBND tỉnh/TP: phê duyệt quy hoạch mạng lưới các TTGDTX thuộc quyền QL của tỉnh/TP; phân bổ ngân sách GDTX cho các cơ sở GDTX và ban hành chính sách GDTX (địa phương); công nhận TT GD TX đạt chuẩn quốc gia.

**Cấp quận/huyện** chịu trách nhiệm: + Dự thảo và tổ chức thực hiện kế hoạch phát triển GDTX của huyện /thị (ngắn hạn, dài hạn) sau khi được UBND tỉnh/TP phê duyệt; + Tham mưu và đề xuất với UBND huyện/quận: phê duyệt quy hoạch mạng lưới các TT học tập cộng đồng; phân bổ chỉ tiêu ngân sách GDTX (đã được duyệt) cho các TTHTCĐ trên địa bàn xã/phường.

**Ở cấp xã, ban QL TTHTCĐ** chịu trách nhiệm: + Đề xuất và tham gia xây dựng nội dung chương trình đáp ứng nhu cầu của người học và tham gia QL nhà nước về GD trên địa bàn xã; + Tổ chức thực hiện kế hoạch hoạt động của TTHTCĐ sau khi được duyệt. Đề xuất các chế độ chính sách cho người dạy và người học tại địa phương mình.

## 2. Các giải pháp hỗ trợ

Tăng cường tuyên truyền để thay đổi nhận thức của cán bộ QL các cấp và trong toàn ngành GD.

Bổ sung, điều chỉnh Luật GD và Quy chế tổ chức và hoạt động của các TTGD TX, TTHTCĐ để

phù hợp và tạo điều kiện phân cấp QL các cơ sở GDTX trong tình hình mới.

Thành lập 3 TT nguồn ở ba vùng: Bắc, Trung, Nam trực thuộc Bộ GD-ĐT. TT nguồn có nhiệm vụ nghiên cứu, biên soạn chương trình GD, học liệu phù hợp với đặc điểm của từng vùng cho đội ngũ giáo viên GDTX về QL và triển khai các chương trình GDTX ở cơ sở.

Tăng cường năng lực QL cho cán bộ QL GD các cấp. □

## Tài liệu tham khảo

1. Luật Giáo dục 2005. NXB Chính trị quốc gia, H. 2006.
2. Báo cáo kết quả nghiên cứu thực tiễn đề tài “Phân cấp quản lý giáo dục thường xuyên trong những thập kỷ đầu của thế kỷ XXI”. Mã số B2008-37-64.
3. Nguyễn Công Hình. “Thực trạng về quản lý nhà nước đối với hệ thống giáo dục thường xuyên Việt Nam”. Hội thảo về Hệ thống giáo dục thường xuyên trong những thập kỷ đầu của thế kỷ XXI. Viện Khoa học giáo dục Việt Nam, 2009.
4. Thái Xuân Đào. “Thực trạng cơ cấu cấp học/trình độ đào tạo, quản lý nhà nước trong hệ thống giáo dục không chính quy”. Hội thảo về Hệ thống giáo dục thường xuyên trong những thập kỷ đầu của thế kỷ XXI. Viện Khoa học giáo dục Việt Nam, 2009.

## Vấn đề tạo động lực...

(Tiếp theo trang 3)

ở các bộ môn. Ví dụ, cuộc vận động «*Mỗi thầy cô giáo là tấm gương về đạo đức, tự học, sáng tạo*» tại Trường đã được cụ thể hoá bằng các tiêu chí ở nhiều mức độ phấn đấu về đạo đức, tự học, sáng tạo. Những GV tích cực nghiên cứu khoa học cũng đồng thời là GV có kết quả dạy học tốt.

- Coi trọng công tác triển khai *lấy ý kiến phản hồi từ người học*, tập trung chủ yếu vào bài giảng của GV theo tinh thần dân chủ, khách quan và thường xuyên. Nên coi đây là việc làm bình thường và cần tiến hành thường xuyên.

- *Chương trình đào tạo GV* cần được bổ sung những nội dung phù hợp với yêu cầu của thực tiễn GD đòi hỏi.

- GV giỏi có xu hướng chuyển vùng, chuyển vị trí công tác - đây cũng là thách thức đối với các cấp QL. Chọn yếu tố nào để giữ họ lại: tạo môi trường tốt hơn? Cho hưởng lương cao hơn? hoặc không đồng ý cho chuyển?

## 5. Kiến nghị

Theo chúng tôi, để tạo động lực làm việc cao hơn nữa đối với GV đại học trong điều kiện hiện nay, Đảng, Nhà nước cần hiện thực hoá quốc sách giáo dục bằng các chính sách về đất đai, cơ sở vật chất và tài chính cho cơ sở GDĐH; tăng lương cho GV ĐH. Bộ GD-ĐT cũng cần tăng quyền tự chủ về chương trình GDĐH cho các trường, đồng thời tăng cường giám sát việc thực hiện mục tiêu theo Luật Giáo dục. Các trường ĐH nên tăng cường đầu tư tài chính cho 2 nhiệm vụ trọng tâm là giảng dạy và nghiên cứu khoa học, tạo ra chỗ làm việc cho 100% GV; hoàn thiện quy chế chi tiêu nội bộ với mục tiêu tạo động lực lao động tích cực cho mọi GV trong nhà trường. □

## Tài liệu tham khảo

1. VietnamNet. “25 mục tiêu lâu dài cho quân lĩ” (bài viết của Gary Hamel trên *Harvard Business Publishing*), 2009.
2. Số liệu do Phòng đào tạo, phòng Quản lý khoa học - Quan hệ quốc tế - Trường Đại học sư phạm - Đại học Thái Nguyên cung cấp.