

# **CÔNG TÁC QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ GÓP PHẦN NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐÀO TẠO CỦA ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

## **PERSONNEL MANAGEMENT AS A MEANS TO ENHANCE THE TRAINING QUALITY OF THE UNIVERSITY OF DANANG**

TRẦN XUÂN BÁCH  
*Đại học Đà Nẵng*

### **TÓM TẮT**

Vận dụng lý thuyết phát triển nguồn nhân lực trong việc phát triển đội ngũ giảng viên hiện nay là một việc làm cần thiết. Từ thực trạng đội ngũ giảng viên của ĐHQĐN, bài viết đề cập đến hệ giải pháp phát triển đội ngũ giảng viên của Đại học Đà Nẵng, đặc biệt là công tác qui hoạch đội ngũ để đáp ứng yêu cầu phát triển của nhà trường trong những năm tiếp theo.

### **ABSTRACT**

It is now necessary to apply the human resource management to the development of the teaching staff of a university. Based on the practical observation of the current situation of the University of Danang, this research recommends some ways to develop the teaching staff of the University of Danang, particularly the human resource planning to meet the needs of the university in the years to come.

Chỉ thị 40-CT/TW của Ban Bí thư Trung ương Đảng về xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục đã chỉ rõ: “*Nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục là lực lượng nòng cốt, có vai trò quan trọng*”. Do vậy, muốn phát triển giáo dục - đào tạo, điều quan trọng trước tiên là phải chăm lo xây dựng và phát triển đội ngũ giáo viên. Vấn đề quản lý đội ngũ của các trường đại học hiện nay đang đứng trước những cơ hội nhưng cũng không ít thách thức. Đối với Đại học Đà Nẵng, để góp phần thực hiện được trọng trách của một đại học vùng, việc xây dựng đội ngũ và quản lý đội ngũ trở thành một trong những vấn đề có ý nghĩa hàng đầu nhằm nâng cao chất lượng đào tạo.

Những yếu tố chủ yếu góp phần nâng cao chất lượng đào tạo gồm: ***Chất lượng đội ngũ cán bộ giảng dạy; Chất lượng của các chương trình và đổi mới phương pháp đào tạo; Chất lượng của sinh viên; Chất lượng của cơ sở hạ tầng cũng như của môi trường bên trong và bên ngoài; Chất lượng giảng dạy ĐH phụ thuộc chặt chẽ vào quy trình đào tạo và việc đánh giá, điều chỉnh có hệ thống; Yếu tố quản lý***

Tất cả 5 yếu tố trên có được thực hiện tốt và đồng bộ hay không phụ thuộc rất nhiều vào cơ chế quản lý. Từ việc hoạch định chính sách cho đến việc tạo ra cơ chế, qui trình quản lý cho đến việc giám sát, kiểm tra trong quá trình quản lý. Quản lý là yếu tố sinh ra chất lượng của 5 yếu tố nêu trên và là yếu tố tổng hợp làm dính kết các yếu tố rời rạc thành một lực tổng hợp thúc đẩy quá trình ĐBCL sản phẩm đào tạo.

Từ những phân tích trên đây cách tiếp cận của đảm bảo chất lượng theo truyền thống là muốn đảm bảo chất lượng cho sản phẩm đào tạo chỉ ít cũng phải nâng cao chất lượng 6 yếu tố nêu trên.

Khi nói đến đảm bảo chất lượng đào tạo đại học thì yếu tố đầu tiên cần phải đề cập tới là chất lượng đội ngũ CBGD. Cần xác định chính sách lựa chọn giảng viên, các nhà nghiên cứu. Sau đó cần có chính sách đào tạo liên tục nâng cao trình độ cho họ đồng thời phải có chính sách đãi ngộ thỏa đáng. Tóm lại, việc phát triển đội ngũ phải kết hợp chặt chẽ 3 khâu: ***tuyển dụng, sử dụng và đánh giá.***

## 1. Những vấn đề chung về quản lý đội ngũ ở tr- ờng đại học và ĐHĐN

### 1.1. Thực trạng chung của quản lý đội ngũ ở các tr- ờng đại học hiện nay

- Theo nhận định của nghị quyết TƯ 2 (khoá 8) cơ chế quản lý giáo dục còn bất cập và trong chiến l- ọc giáo dục vừa đ- ợc Thủ T- ướng Chính phủ phê duyệt đã coi việc đổi mới quản lý giáo dục là khâu đột phá. Trong đó việc sử dụng và quản lý đội ngũ hiện nay cũng còn nhiều vấn đề, đặc biệt là **vấn đề quy hoạch và phát triển đội ngũ giảng viên.**

- Tồn tại mâu thuẫn giữa yêu cầu mở rộng đào tạo của XH với tiềm lực ch- a t- ơng xứng của đội ngũ cán bộ công chức. Sự phân bố đội ngũ không đồng đều về trình độ, cơ cấu chức danh giữa các vùng, miền và ngay cả trong nội bộ giữa các ngành của một tr- ờng đại học.

- Do cách nhìn nhận vấn đề quy hoạch đội ngũ giảng viên còn phiến diện lại ch- a có quy hoạch một cách khoa học tạo nên sự hẫng hụt đội ngũ ở hầu hết các tr- ờng đại học.

- Sự gắn kết giữa các thành viên trong một tr- ờng đại học mới ở mức độ quan hệ hành chính, cấu trúc tổ chức còn tồn tại tầng nấc trung gian nên ch- a phát huy đ- ợc tính tự chủ và sự chịu trách nhiệm của từng cá nhân, từng bộ phận.

- Quản lý sử dụng đội ngũ giảng viên còn thiếu tính quy hoạch và nhất quán, do đó dẫn đến tình trạng chấp vá và thiếu đồng bộ. Sự phân công giảng dạy có nơi, có lúc còn tùy tiện, ch- a căn cứ vào những tiêu chí có tính khoa học.

- Đánh giá và phân loại cán bộ ch- a đ- ợc quán triệt đầy đủ tính khoa học và l- u ý đúng mức đến tính đặc thù của đối t- ượng, ch- a có sự phân cấp rõ ràng. Ch- a có các tiêu chí và quy trình hợp lý để đánh giá đúng phẩm chất, năng lực, hiệu quả công tác của giảng viên.

### 1.2. Thực trạng đội ngũ giảng viên của Đại học Đà Nẵng

Những vấn đề nêu trên đều có bóng dáng ở hầu hết ở các tr- ờng đại học và Đại học Đà Nẵng cũng mang một số hiệu trên.

Về thành tựu phát triển đội ngũ, qua 10 năm xây dựng và phát triển, đội ngũ cán bộ, công chức (CBCC) ĐHĐN không ngừng tăng nhanh về số l- ợng và chất l- ợng. Vào ngày đầu thành lập ĐHĐN ĐHĐN có 1090 CBCC thì hiện nay số l- ợng lên đến 1426 ng- ời, tăng gần 1,5 lần. Đội ngũ giảng viên từ 704 ng- ời (1995) tăng lên 927 ng- ời (2004), tăng 31,67%. Trong đó có: 25 giáo s-, phó giáo s-; 278 giảng viên chính; 112 tiến sĩ khoa học và tiến sĩ và 411 thạc sĩ. Tỷ lệ giảng viên có trình độ thạc sĩ trở lên là 56,4% (Xem: Bảng thống kê). Hiện nay ĐHĐN còn có 35 CBCC đang đ- ợc đào tạo thạc sĩ và 32 CBCC khác đang đ- ợc đào tạo tiến sĩ ở n- ớc ngoài. Ngoài ra hàng năm ĐHĐN còn bồi d- ỡng tin học, ngoại ngữ cho hàng trăm CBCC; 100% cán bộ, giảng viên đ- ợc bồi d- ỡng triết học và giáo dục đại học; đến nay đã có 120 cán bộ chủ chốt đã hoàn thành các khóa bồi d- ỡng lý luận chính trị cao cấp (đạt tỉ lệ hơn 90% theo quy định).

Trong quá trình tổ chức, cơ cấu bộ máy, thực hiện chủ tr- ơng tập trung nguồn lực cơ sở vật chất và đội ngũ nhằm mở rộng quy mô và nâng cao chất l- ợng đào tạo, 10 năm qua ĐHĐN đã sử dụng chung lực l- ợng giảng viên (các môn học khoa học Mác-Lênin, Ngoại ngữ, Giáo dục Thể chất và các môn khoa học cơ bản nh- Toán, Lý, Hoá, v.v.) và cơ sở kỹ thuật (x- ưởng thực hành, phòng thí nghiệm, phòng máy tính, th- viện, v.v.) trong quá trình đào tạo.

Hiện t- ượng quá tải của đội ngũ:

02 học kỳ gần nhất	Số GV tham gia GD	TS Giờ	Giờ bình quân*
Tổng số giờ ĐHĐN HK2 (2003-2004)	732	489,872.7	669.2
Tổng số giờ ĐHĐN HK1 (2004-2005)	767	457,868.5	597.0

\*Số giờ trên là số giờ đã qui đổi, bao gồm giờ lên lớp, h- ớng dẫn đồ án, hệ số GVC, hệ số lớp đồng, hệ số tại chức ban đêm, hệ số tại chức ngoài ĐHĐN...

Dự tính số giờ thực đúng lớp bình quân(60%) vào khoảng 400 giờ/1 HK

Mức chuẩn giờ lên lớp theo qui định hiện hành là: 240 tiết/năm đối với Giảng viên, 260 tiết đối với Giảng viên chính.

Nguyên nhân của vấn đề có thể nêu ra nhiều nh-ng một trong những nguyên nhân chính là vấn đề quản lý nhân sự ch- a bám sát quan điểm quản lý nguồn nhân lực trong bối cảnh mới, đặc biệt là **vấn đề qui hoạch đội ngũ**. Vấn đề xét chức danh, nâng ngạch cho giảng viên nhận thức cũng vẫn ở tâm của cơ chế “**Công chức hoá đội ngũ**” mà chưa thấy sự phù hợp hoá với cơ chế tăng quyền tự chủ và tính tự chịu trách nhiệm của các tr- ờng đại học đặc biệt với các đại học lớn.

Đối với lãnh đạo từ các khoa trở lên, mặc dù rất thấu hiểu đặc điểm của đội ngũ giảng viên song họ cũng mới dừng ở mức độ đề xuất chung chung mà ch- a nhận thức đ- ọc sâu sắc những yếu tố ảnh h- ưởng đến việc xây dựng và phát triển đội ngũ giảng viên để chủ động giải quyết vấn đề trên cơ sở tính tự chủ và trách nhiệm xã hội. Ch- a có chiến l- ọc quy hoạch đội ngũ một cách khoa học...

Có nhiều giải pháp để nâng cao hiệu lực và hiệu quả của vấn đề quản lý đội ngũ cán bộ, giảng viên nói chung và quản lý đội ngũ giảng viên nói riêng ở các tr- ờng đại học. Các giải pháp ở đây phải gắn chặt với 3 nội dung lớn: Quy hoạch; sử dụng và phát triển đội ngũ giảng viên.

### **1.3. Một số vấn đề về quản lý đội ngũ giảng viên trong nhà tr- ờng đại học**

Đối với giảng viên, họ đ- ọc quản lý điều hành theo cơ chế gắn với sự tự chủ và tính chịu trách nhiệm về khối l- ượng công tác giảng dạy, NCKH, và các hoạt động hành chính-s- phạm khác.

Để quản lý đội ngũ giảng viên cần phải nắm một số vấn đề sau:

- *Kế hoạch biên chế và quy hoạch đội ngũ theo quy mô đào tạo và cơ cấu ngành nghề.*
- *Quy hoạch về cơ cấu trình độ, chức danh, độ tuổi phải có tính chiến l- ọc*
- *Số cán bộ biên chế và hợp đồng, thỉnh giảng phụ thuộc vào đặc điểm của ngành nghề đào tạo và có độ mềm dẻo, thích ứng với bối cảnh;*
- *Khối l- ượng giờ dạy trung bình cho giảng viên, tải trọng giờ dạy / năm đối với từng chuyên ngành không chỉ theo quy chuẩn mà còn biết tận dụng tối đa nhân tài của mình với chế độ đãi ngộ t- ương xứng.*
- *Tỉ lệ sinh viên / giảng viên nói chung và theo chuyên ngành không chỉ ở thời điểm hiện tại mà phải biết dự báo khả năng tăng qui mô và thay thế cán bộ nghỉ h- u;*
- *Các biện pháp nhằm sử dụng và phát triển cán bộ, giảng viên không phải giống nhau cho mọi lúc, mọi nơi;*
- *Ph- ơng thức đánh giá giảng viên gắn với các điều kiện làm việc thực tế;*
- *Các vấn đề liên quan đến việc thu hút giảng viên có năng lực và duy trì động lực của họ;*
- *Riêng đối với Đại học Đà Nẵng, do đặc thù của mô hình đại học vùng (sử dụng chung đội ngũ giảng viên...) cho nên công tác qui hoạch theo khối l- ượng công tác của giảng viên cần đặc biệt l- u ý.*

Rõ ràng các chức năng của quản lý nhân sự (nh- xác định nhu cầu, kế hoạch biên chế, tuyển chọn, định h- ớng, đánh giá, tạo môi tr- ờng cho cán bộ phát triển...) có sự ảnh h- ưởng của đặc điểm của đơn vị, của cơ chế quản lý, của điều kiện hoàn cảnh cụ thể. Chính vì vậy, kết quả của việc giải quyết các vấn đề nêu trên phụ thuộc rất nhiều vào năng lực và kinh nghiệm quản lý của những ng- ời làm công tác nhân sự. □ đây chúng tôi xin nêu rõ hơn việc vận dụng t- ổng quản lý nguồn nhân lực cho việc quản lý đội ngũ giảng viên.

## **2. Một số giải pháp quản lý đội ngũ giảng viên nhằm góp phần bảo đảm chất lượng đào tạo của Đại học Đà Nẵng**

Chúng ta có thể sử dụng lý thuyết quản lý nguồn nhân lực cho vấn đề quản lý nhân sự nói chung và quản lý đội ngũ giảng viên ở trường đại học nói riêng.

- **Nội dung cơ bản thứ nhất ở đây là xây dựng đội ngũ**, nội dung này bao gồm các vấn đề như: Quy hoạch; Tuyển dụng; Sắp xếp, bố trí.

- **Nội dung chủ yếu thứ 2 là sử dụng đội ngũ đó**, nội dung này bao gồm triển khai việc thực hiện các quy định về chức năng nhiệm vụ của cán bộ-GV; Đánh giá, sàng lọc.

- **Nội dung chủ yếu thứ 3 là phát triển đội ngũ**, nội dung này bao gồm việc tạo môi trường thuận lợi cho đội ngũ phát huy tiềm năng của họ; Thực hiện tốt chế độ chính sách đối với cán bộ-GV; Chú ý công tác bồi dưỡng đội ngũ; Thưởng, phạt rõ ràng, tạo điều kiện cho những cán bộ-GV có tiềm năng và hoài bão được thăng tiến...

*Các nội dung trên phải được thực hiện một cách có hệ thống và đồng bộ. Nó không có ý nghĩa khi thực hiện đơn lẻ từng giải pháp. Tuy nhiên định hướng quan trọng cho việc triển khai các mặt quản lý trên là lấy "chuẩn giảng viên" và chiến lược chất lượng của nhà trường để tiếp cận vấn đề.*

Từ các kết quả phân tích ở trên, cho phép rút ra một số kết luận tổng quát sau đây:

Quản lý nguồn nhân lực là một trong những nhiệm vụ chủ yếu của nhà quản lý, nhằm đạt tới mục tiêu mà tổ chức đặt ra. Đó là việc lựa chọn, đào tạo và phát triển các thành viên của tổ chức. Trong giáo dục - đào tạo, quản lý nguồn nhân lực chủ yếu là quản lý đội ngũ nhà giáo hay nói một cách khác là quản lý đội ngũ giảng viên.

Đối với nhà trường đại học nhiệm vụ chủ yếu là **giáo dục, nghiên cứu, phục vụ** (hoặc dịch vụ). Để thực hiện được nhiệm vụ này trước hết phải dựa vào lực lượng cơ bản là đội ngũ giảng viên. Sự ra đời của các đại học vùng ở nước ta tuy còn một số điều chưa hợp lý, song điều chủ yếu thành tựu đã đạt được là đã sử dụng có hiệu quả đội ngũ giảng viên và cơ sở vật chất phục vụ cho việc nâng cao chất lượng và qui mô đào tạo. Cùng với sự khẳng định rõ vai trò của giáo dục - đào tạo trong nền kinh tế tri thức, đội ngũ giảng viên Đại học Đà Nẵng lại **phải đối mặt với sự gia tăng số lượng sinh viên, sự đa dạng hoá về thông tin, để khẳng định mình trong thời đại mới**. Sự phát triển của đội ngũ giảng viên phải được hiểu đầy đủ hơn trong ý tưởng quản lý nguồn nhân lực đó là: **phát triển nguồn nhân lực, sử dụng nguồn nhân lực, môi trường nguồn nhân lực**.

Trong thời gian qua công tác đào tạo của Đại học Đà Nẵng có nhiều nỗ lực phát triển để đáp ứng được những đòi hỏi của sự phát triển kinh tế - xã hội, song bước đường đi tới còn nhiều thử thách do các yếu tố sau:

- Số lượng đội ngũ hạn hẹp so với nhu cầu phát triển qui mô đào tạo trước đòi hỏi bức thiết của xã hội.

- Trình độ của giảng viên tuy đã phát triển mạnh mẽ trong những năm gần đây, song so với yêu cầu thì cần phải có những bước đi mạnh mẽ hơn.

- Cơ cấu về trình độ, chức danh, độ tuổi là một vấn đề cần phải quan tâm trong quá trình phát triển để không làm cản trở quá trình đi lên.

- Trong thời gian qua việc sử dụng đội ngũ, tạo môi trường thuận lợi đã mang lại hiệu quả đáng kể, nhưng với yêu cầu phát triển thì không thể không điều chỉnh, bổ sung, đề ra những chính sách cho phù hợp với sự tiến bộ xã hội.

Để Đại học Đà Nẵng hướng tới "**xây dựng ĐHQĐ trở thành một trong ba trung tâm đại học của cả nước**" (theo Nghị quyết 33/ NQ-TƯ ngày 16.10.2003 của Bộ Chính trị) nhà

tr- ờng cần tiến hành hệ giải pháp trên một cách đồng bộ. Các giải pháp đặt trọng tâm vào những vấn đề sau:

Một là, bằng mọi cách để sử dụng đội ngũ cán bộ hiện có đồng thời với tăng c- ờng số l- ợng đội ngũ giảng viên theo định h- ớng và qui hoạch cụ thể bằng các hình thức: đào tạo, bồi d- ỡng, thu hút số sinh viên giỏi ở lại tr- ờng; thu hút những ng- ời làm việc ngoài ngành giáo dục hoặc các Tr- ờng trong cả n- ớc có kinh nghiệm và có học vị từ thạc sĩ trở lên vào tham gia giảng dạy và quản lý. Công tác qui hoạch đội ngũ phải bắt đầu từ cấp Khoa, Tổ bộ môn.

Hai là, thực hiện các giải pháp nâng cao trình độ giảng viên để đạt tới mục tiêu chuẩn hoá đội ngũ giảng viên. Cần tạo cơ chế để giảng viên có thể được “ đào tạo thường xuyên, học tập suốt đời” cùng với việc nâng cao trình độ chính trị, nghiệp vụ sư phạm, phải đa dạng hoá loại hình, ph- ơng thức và nguồn đào tạo, bồi d- ỡng, **đặc biệt là tranh thủ chính sách và sự hợp tác đào tạo giảng viên ở các n- ớc tiên tiến.**

Ba là, tiếp tục điều chỉnh cơ cấu đội ngũ giảng viên để phù hợp với cơ cấu và qui mô đào tạo đồng thời phải đảm bảo cơ cấu trong quá trình bổ sung đội ngũ.

Bốn là, sử dụng có hiệu quả đội ngũ giảng viên hiện có bằng các biện pháp hoàn thiện định mức lao động, chế độ làm việc của giảng viên, trả l- ợng theo giờ dạy, khuyến khích giảng viên giỏi dạy ở nhiều tr- ờng nhiều cấp, tạo cơ chế thích hợp để giảng viên tham gia thị tr- ờng khoa học công nghệ.

Năm là, tiếp tục tạo ra môi tr- ờng pháp lý trong quản lý nhà tr- ờng, xây dựng môi tr- ờng s- phạm lành mạnh, công khai dân chủ trong các hoạt động của nhà tr- ờng. Tổ chức lao động khoa học làm cho đời sống giảng viên đ- ợc nâng lên vào tốp đầu về thu nhập của địa ph- ơng và khu vực.

Sáu là, để thực hiện đ- ợc các giải pháp trên một các đồng bộ, giải pháp hoàn thiện cơ chế quản lý đóng vai trò then chốt, là giải pháp có ý nghĩa quyết định. Vì cơ chế là mặt bên trong của tổ chức, là tập hợp các ph- ơng thức hoạt động, các chế độ chính sách, các quan hệ quản lý, các nguyên tắc hoạt động tạo nên cho đội ngũ giảng viên trở nên năng động, có sức mạnh to lớn, ng- ợc lại cơ chế không phù hợp sẽ làm yếu đi, thậm chí triệt tiêu sức mạnh của tập thể đội ngũ.

Từ những phân tích ở trên, chúng tôi xin có những đề xuất nh- sau:

Chính phủ cần khẳng định sự phát triển của các đại học (đại học vùng) để từ đó có đầu t- trọng điểm về cơ sở vật chất, đội ngũ giảng viên. Cần chỉ đạo liên Bộ Tài chính - Giáo dục & Đào tạo sửa đổi lại thông t- h- ớng dẫn thu và sử dụng học phí là cần phải coi đầu t- đào tạo và bồi d- ỡng đội ngũ nh- là đầu t- cho việc xây dựng cơ sở vật chất, chứ không phải đơn thuần là đầu t- cho cơ sở vật chất 45% kinh phí học phí nh- hiện nay.

Song song với việc trích kinh phí gửi cán bộ đi đào tạo ở n- ớc ngoài bằng ngân sách Nhà n- ớc cần có chính sách đầu t- hợp lý để các cơ sở đào tạo và giảng viên có thể đào tạo trong n- ớc đối với những ngành chúng ta có thể đảm nhận đ- ợc nh- trong lĩnh vực khoa học xã hội, khoa học cơ bản...

Đề động viên giảng viên tích cực tham gia học tập, đào tạo và nghiên cứu khoa học Nhà n- ớc cần có cơ chế chính sách, để các viện nghiên cứu, trung tâm nghiên cứu phải có sự gắn kết với các tr- ờng đại học, các cơ sở đào tạo, cơ sở sản xuất, kinh doanh...

Bộ Giáo dục và Đào tạo cần trao quyền tự chủ hơn nữa cho các Tr- ờng Đại học nhất là đối với các Đại học về các lĩnh vực tổ chức cán bộ, tài chính, đào tạo và nghiên cứu khoa học.

Đại học Đà Nẵng cần thiết phải xây dựng chế độ làm việc của từng loại giảng viên trong tr- ờng để thay thế các qui định tr- ớc đây do hai Bộ (Bộ Giáo dục và Bộ Đại học-THCN)

ban hành mà nay không còn phù hợp với thực tế hiện nay, hoặc sớm ban hành một số định mức trong đào tạo, trong đó có định mức giảng viên; đồng thời xây dựng một qui trình đánh giá giảng viên một cách khoa học và thực tiễn.

Trên đây là một số kiến giải xung quanh vấn đề quản lý đội ngũ giảng viên ở các trường đại học trong bối cảnh xã hội yêu cầu ngày càng cao mà nguồn lực cho sự phát triển thì còn rất hạn chế; Trong bối cảnh đó nếu phải chọn - u tiên thì tr- ớc hết nên - u tiên phát triển và nâng cao chất l- ợng đội ngũ. Đại học Đà Nẵng là một xã hội thu nhỏ mà đã là xã hội thì tính đa dạng của nó sẽ tạo nên tính mềm dẻo của cách tiếp cận các vấn đề đã đ- ợc nêu ra ở trên. Hy vọng rằng những vấn đề nêu ra ở đây sẽ góp phần định h- ớng t- duy cho mọi ng- ời có quan tâm đến vấn đề quản lý nhân sự nói chung và quản lý đội ngũ giảng viên nói riêng nhằm nâng cao chất l- ợng đào tạo.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Văn kiện Hội nghị lần thứ 2 BCHTU khoá 8, ĐCSVN, NXBCTQG, Hà Nội, 1997.
- [2] Văn kiện Hội nghị lần thứ 3 BCHTU khoá 8, ĐCSVN, NXBCTQG, Hà Nội, 1998.
- [3] Luật Giáo Dục, NXBCTQG, Hà Nội, 1998.
- [4] Quản lý giáo dục đại học cấp cơ sở tập 5,6,7, do UNESCO-IIEP phát hành bằng tiếng Anh 1996. (Đã được Đại học QG thành phố HCM dịch 2000.)
- [5] Phan Quang Xung, Trần Xuân Bách, Một số suy nghĩ về vấn đề quản lý đội ngũ góp phần nâng cao chất lượng đào tạo đại học, Kỷ yếu Hội thảo Khoa học “Đổi mới giáo dục đại học Việt Nam - Hội nhập và thách thức”, Bộ GD-ĐT, Hà Nội 3/2004.
- [6] Báo cáo tổng kết 10 năm thành lập Đại học Thái Nguyên, Huế, Đà Nẵng.
- [7] Thống kê giờ dạy của ĐHĐN HK2 năm học 2003-2004, KH1 năm 2004-2005.

### Phụ lục 1:

#### THỐNG KÊ SO SÁNH SỐ LIỆU (Về đội ngũ cán bộ, giảng viên, nhân viên)

	Năm học 1994 - 1995				Năm học 2004 - 2005				Tăng/ Giảm (%)
	Tổng số	Nữ	Biên chế	Hợp đồng	Tổng số	Nữ	Biên chế	Hợp đồng	
<b>1. CÁN BỘ, GV, NHÂN VIÊN:</b>	<b>1090</b>	432	1060	30	<b>1426</b>	674	1036	390	30,8(T)
<i>Trong đó giảng viên:</i>	<b>704</b>	280	694	10	<b>927</b>	383	781	146	31,6(T)
<b>2. CHỨC DANH GIẢNG VIÊN</b>									
- Giáo s-	<b>0</b>				<b>3</b>	0	3	0	
- Phó Giáo s-	<b>17</b>	17	17	0	<b>22</b>	2	22	0	29,4(T)
- Giảng viên chính	<b>97</b>	32	97	0	<b>278</b>	88	278	0	86,5(T)
- Giảng viên	<b>501</b>	192	495	0	<b>515</b>	248	394	121	2,8(T)
- Giáo viên trung học	<b>83</b>	36	81	6	<b>105</b>	43	82	23	26,5(T)
- Giáo viên tiểu học	<b>6</b>	3	4	2	<b>4</b>	2	2	2	33,3(T)
<b>3. CƠ CẤU TRÌNH ĐỘ CHUYÊN MÔN CỦA GIẢNG VIÊN</b>	<b>704</b>	280	694	10	<b>927</b>	383	781	146	31,6(T)
- TSKH và TS	<b>56</b>	4	56	0	<b>112</b>	11	97	5	100(T)
- Thạc sĩ	<b>57</b>	18	57	0	<b>411</b>	173	387	14	721(T)
- Đại học	<b>539</b>	238	535	4	<b>382</b>	183	267	115	29,2(G)
- Cao đẳng	<b>34</b>	10	30	4	<b>26</b>	7	16	10	23,6(G)
- Khác	<b>18</b>	10	16	2	<b>16</b>	9	14	2	11,2(G)

**Chú thích: Tăng / Giảm về tổng số:**

\* Số liệu 10/2004

Ký hiệu: T = Tăng; G = Giảm