

VẤN ĐỀ XÂY DỰNG NHIỆM VỤ CỤ THỂ CỦA GIẢNG VIÊN TRONG GIAI ĐOẠN HIỆN NAY

THE BUILDING OF SPECIFIC RESPONSIBILITIES OF THE LECTURERS IN THE CURRENT STAGE

TRẦN XUÂN BÁCH
Đại học Đà Nẵng

TÓM TẮT

Các trường đại học hiện nay tập trung vào những vấn đề then chốt là phát triển và đánh giá giảng viên. Muốn đánh giá giảng viên, trước hết cần phải xác định được chức trách, nhiệm vụ cụ thể của giảng viên theo mục tiêu của từng trường trong giai đoạn mới, thay cho những quy định có tính khái quát hoặc không còn phù hợp với mục tiêu của từng trường. Bài viết nêu lên cơ sở của việc xây dựng chức trách, nhiệm vụ giảng viên trong thời gian tới, làm căn cứ cho việc xây dựng quy định về đánh giá giảng viên.

ABSTRACT

The crucial issue in universities at the present time is to assess lecturers and to develop this workforce. To achieve this objective, it is required that the responsibility and specific tasks of the lecturers be identified according to the objectives of each university in the new stage. These should be the replacement of the broad regulations which cannot provide specific criteria or no longer suitable to the objectives for each university. This article proposes the foundation for the establishment of the responsibility and specific tasks of the lecturers which serves as the basis to set up the regulations in assessing the lecturers.

1. Đặt vấn đề

Những chủ trương lớn của Đảng và Chính phủ trong việc đổi mới giáo dục đại học đã mang lại những kết quả quan trọng và tạo ra những thách thức chủ yếu cho sự đổi mới hoạt động quản lý giảng viên đại học, nguồn lực quan trọng nhất trong hệ thống đảm bảo chất lượng của một cơ sở đào tạo đại học. Các trường đại học hiện nay tập trung vào những vấn đề then chốt là **xác định nhiệm vụ giảng viên**, một vấn đề có tính định hướng liên quan toàn diện tới mục tiêu phát triển của nhà trường, nâng cao chất lượng các sản phẩm đầu ra - nguồn nhân lực phục vụ sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước.

Hầu hết ở các quốc gia phát triển, vấn đề không ngừng nâng cao chất lượng giáo dục đại học, đồng thời với việc phát triển đội ngũ giảng viên nói riêng rất được coi trọng, do đó việc đầu tư nhân lực và vật lực cho hoạt động của giảng viên được quan tâm thường xuyên. Mọi quan tâm đến chất lượng là kết quả trực tiếp của sự gia tăng mối quan tâm được các Chính phủ biểu lộ với tính cạnh tranh quốc tế trong các nền kinh tế dựa trên sức mạnh của các lĩnh vực khoa học và công nghệ. Do đó, với quan điểm luôn luôn thích ứng trong đào tạo và nghiên cứu, các trường đại học thấy được sự cần thiết hình thành các phương pháp có hệ thống và phản hồi thường xuyên về hiệu suất của giảng viên trường đại học, nguồn lực quan trọng nhất của họ. Như vậy, trong việc quản lý đội ngũ giảng viên trước hết cần xác định nhiệm vụ cụ thể của từng giảng viên theo định hướng phát triển của nhà trường.

2. Kinh nghiệm quốc tế và thực trạng về nhiệm vụ giảng viên ở nước ta

Các trường đại học trên thế giới, đặc biệt ở những nước có nền giáo dục đại học tự chủ cao, có một truyền thống lâu năm về xác định nhiệm vụ của giảng viên thông qua đó để xây dựng các tiêu chí đánh giá. Trước kia sự phát triển nghề nghiệp của giảng viên được xem là trách nhiệm cá nhân, thì hiện nay phát triển nghề nghiệp đang trở thành trách nhiệm có tính kế hoạch của trường đại học.

Hoạt động của giảng viên trong trường đại học cũng như bất kỳ một công việc chuyên môn nào khác, chịu áp lực của hai loại lợi ích: lợi ích cá nhân và lợi ích của tập thể. Giảng viên đại học là những người có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao, được xã hội, nhà trường, sinh viên tôn vinh và kính

trọng, đồng thời tạo mọi điều kiện để họ học tập, tu dưỡng và thăng tiến trong sự nghiệp của mình. Mặt khác, xã hội, nhà trường, sinh viên cũng đòi hỏi giảng viên có tinh thần trách nhiệm cao, toàn tâm toàn ý với công việc của họ. Chính vì vậy việc quy định chức trách và nhiệm vụ cụ thể giảng viên cũng phải nhằm định hướng, thúc đẩy cho sự phát triển của cá nhân họ, đồng thời cũng phải giúp cho nhà trường thực hiện sứ mệnh của mình.

Rất nhiều nhà nghiên cứu đề cập tới vấn đề phức tạp và nhạy cảm này (Bowen & Schuster, 1989; Rhodes, 1990; Rice, 1991; Boyer, 1990)[5]. Các tác giả nói trên có chung một quan điểm về cách xác định đầy đủ và chính xác công việc của giảng viên. Theo họ công việc của giảng viên được cấu thành từ 4 yếu tố chính là Giảng dạy; Nghiên cứu; Dịch vụ chuyên môn phục vụ cộng đồng; Trách nhiệm công dân với tư cách là nhà khoa học. Cách xác định công việc của giảng viên theo mô hình 4 phần này cũng chỉ mang tính ước lệ và tương đối, bởi lẽ khó phân biệt rạch ròi giữa giảng dạy, nhất là giảng dạy sau đại học và nghiên cứu, giữa nghiên cứu và dịch vụ phục vụ cộng đồng và với thực hiện nghĩa vụ công dân. Cũng có một số công trình nghiên cứu chỉ xem xét 3 yếu tố: giảng dạy, nghiên cứu, phục vụ cộng đồng.

Trong suốt lịch sử phát triển của giáo dục Việt Nam trong đó có giáo dục đại học, chuyên nghiệp và dạy nghề, người thầy giáo luôn được xem là “kỹ sư tâm hồn”, có vai trò quyết định trong việc nâng cao không ngừng chất lượng của giáo dục và đào tạo. Việc quy định chức năng nhiệm vụ của người giảng viên được tiến hành trong suốt giai đoạn lịch sử đó cũng đã góp phần đào tạo một đội ngũ đông đảo các giáo sư, tiến sĩ, các nhà khoa học giáo dục tài năng đang âm thầm làm công việc trông người với mục tiêu cung cấp nguồn nhân lực cho sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước.

Việc quy định nhiệm vụ giảng viên có chung lịch sử với nền giáo dục nước nhà và do vậy trong việc đổi mới giáo dục đại học hiện nay nó vẫn là vấn đề cần được đổi mới để có thể góp phần vào việc nâng cao chất lượng của đội ngũ giáo viên và thông qua đó nâng cao chất lượng của giáo dục và đào tạo.

Chức trách, nhiệm vụ cụ thể của giảng viên các trường đại học cũng thay đổi trong tiến trình lịch sử cách mạng Việt Nam. Trước những năm 1960 giảng dạy và giáo dục được xem là nhiệm vụ duy nhất của giảng viên, kể từ những năm 60 nghiên cứu khoa học được bổ sung vào chức trách của giảng viên. Những năm cuối của thế kỷ 20 và thập kỷ đầu thế kỷ 21 chức trách của giảng viên thường được các trường đại học quy định xung quanh hai nhiệm vụ giảng dạy và nghiên cứu khoa học. Năm 1978, Bộ trưởng Bộ Đại học và THCN đã có Quyết định số: 1712/ĐH quy định chế độ làm việc của cán bộ giảng dạy đại học và năm 1980, Bộ Giáo dục có Thông tư 37/TT quy định chế độ làm việc của cán bộ giảng dạy đại học sư phạm và cao đẳng sư phạm. Theo các văn bản trên, nhiệm vụ cơ bản của giảng viên bao gồm: Giảng dạy; nghiên cứu và thực nghiệm khoa học kỹ thuật; học tập, bồi dưỡng về chính trị, nghiệp vụ chuyên môn, tham gia quản lý công tác đào tạo của nhà trường, thực hiện công tác chung của xã hội theo chức trách của một cán bộ Nhà nước [6]. Căn cứ theo nhiệm vụ trên văn bản đã quy định cụ thể số giờ làm việc cho các công việc trên của từng chức danh giảng viên. Qua hơn 30 năm có giá trị sử dụng, đến nay so với yêu cầu phát triển, các văn bản trên đã có nhiều bất cập với việc quản lý theo cơ chế mới của trường đại học. Do đó vào cuối năm 2007, Bộ Giáo dục và Đào tạo đã tiến hành xây dựng dự thảo Chế độ làm việc đối với giảng viên. Theo bản dự thảo, nhiệm vụ của giảng viên vẫn tiếp tục bao gồm các nhiệm vụ: Giảng dạy và giáo dục; nghiên cứu và chuyển giao công nghệ; học tập, bồi dưỡng về chính trị, nghiệp vụ chuyên môn, tham gia quản lý công tác đào tạo của nhà trường, tham gia các hoạt động xã hội xã hội theo trách nhiệm, nghĩa vụ công dân [7]. Các nội dung của các nhiệm vụ đã bám sát hơn vào hoạt động cụ thể hiện nay của người giảng viên, tuy nhiên, việc quy định định mức giờ cụ thể cho từng chức danh giảng viên sẽ gây khó khăn cho các trường đại học trong việc thực hiện mục tiêu chiến lược của từng nhà trường.

Trong thực tế, hoạt động của giảng viên ở nước ta trong thời gian gần đây đã có những bước tiến bộ là tập trung vào nhiệm vụ cụ thể của giảng viên theo một số tiêu chí cụ thể (công trình NCKH, bài báo, giáo trình ...), tuy nhiên nó vẫn nằm trong thực trạng chung là chưa cụ thể hoá theo những tiêu chí có thể xác định được. Vì vậy, trong thời gian tới nhà trường cần xác định lại nhiệm vụ cụ thể của người giảng viên để nhận thức của các nhà quản lý và giảng viên khắc phục được tình trạng “*giáo viên dạy khỏe*” hay “*thợ dạy*”, từ đó mới có thể tiến hành nghiên cứu xây dựng qui trình và bộ tiêu chí đánh giá giảng viên, đáp ứng yêu cầu đổi mới và phát triển giáo dục đại học theo mục tiêu của nhà trường đã đề ra.

Tỷ lệ giữa hai nhiệm vụ giáo dục và nghiên cứu cũng giao động tùy thuộc vào từng trường đại học. Trong một số trường đại học nghiên cứu tỷ lệ giảng viên tham gia giảng dạy sau đại học và nghiên cứu nhiều hơn ở một số trường đại học khác. Ngược lại ở một số trường đại học khoa học xã hội và nhân văn hay đại học cộng đồng, các giảng viên được khuyến khích tăng cường công tác nghiên cứu hơn nữa.

Tuy nhiên gần đây đã có nhiều nhà nghiên cứu phê phán quan niệm như trên về trách nhiệm của giảng viên, và cho rằng các trường đại học chưa quan tâm đúng mức tới quá trình học tập và tiến bộ của sinh viên. Hơn nữa, giảng viên các trường đại học ngày càng mở rộng môi trường làm việc của mình vượt khỏi phạm vi nhà trường, với các trường đại học khác, với các địa phương khác, thậm chí với các đồng nghiệp ở nước ngoài.

Tất cả những yếu tố nêu trên cần được tính đến khi xác định các loại hình công việc thuộc chức trách của giảng viên.

3. Xác định nhiệm vụ giảng viên

Công tác giảng dạy đại học trong giai đoạn hiện nay được xem xét rộng hơn việc đơn thuần truyền đạt kiến thức cho sinh viên. Các nhà nghiên cứu (Menge, 1990) đã xác định “bản chất của việc giảng dạy là sáng tạo ra những tình huống mà ở đó sự học diễn ra một cách phù hợp, công việc mà giảng viên cần làm là sắp xếp các tình huống đó để có thể tiến hành giảng dạy một cách có hiệu quả, nói cách khác dạy và học là 2 mặt của một vấn đề, do vậy nó phải được xem xét đồng thời. Trên quan điểm đó hoạt động giảng dạy có thể được cụ thể hoá các như sau:

- Truyền đạt kiến thức.
 - + Lên lớp cho sinh viên trong các hình thức tổ chức dạy học khác nhau (giảng đường, phòng thí nghiệm, bệnh viện...)
 - + Báo cáo khoa học (hội thảo, tập huấn).
- Tư vấn, giám sát, hướng dẫn, cố vấn cho sinh viên:
 - + Giám sát các hoạt động của sinh viên tại phòng thí nghiệm, thực tập, dã ngoại...
 - + Tư vấn cho sinh viên về các đề tài nghiên cứu, luận văn, luận án...
 - + Tư vấn cho sinh viên về nghề nghiệp, học thuật.
- Công tác nghiệp vụ sư phạm:
 - + Tham gia các hoạt động nhằm phát triển về mặt chuyên môn, nghiệp vụ.
 - + Tham gia đánh giá hoạt động giảng dạy của đồng nghiệp.
 - + Hướng dẫn các nghiên cứu về nghiệp vụ sư phạm.

Hoạt động nghiên cứu trong chức trách của giảng viên bao gồm tất cả các hoạt động phát hiện hoặc tích hợp các kiến thức có thể đóng góp cho kho tàng kiến thức của nhân loại, hoặc cho chính bản thân giảng viên, giúp họ có được những hiểu biết rộng hơn, sâu hơn về chuyên ngành đang giảng dạy, hoặc tạo ra những kiến thức tổng hợp, liên môn kích thích nhu cầu nghiên cứu sâu hơn về những vấn đề liên quan. Hoạt động nghiên cứu có thể được cụ thể hoá như sau:

- Thực hiện đề tài các cấp (chủ trì, tham gia).
- Viết sách (chuyên khảo, sách giáo khoa với tư cách là chủ biên, tham gia viết).
- Biên tập sách.
- Viết báo khoa học.
- Báo cáo tại các hội nghị khoa học.
- Thông báo khoa học.
- Dịch toàn văn, tóm lược sách báo khoa học.
- Viết đề án, dự án các loại.

Ngoài hai hoạt động giảng dạy và nghiên cứu các nhà quản lý giáo dục đại học thấy cần phải đưa vào phạm vi chức trách của giảng viên một loại hình công việc nữa là dịch vụ chuyên môn phục vụ cộng đồng, nhà trường. Nếu xem giảng dạy - nghiên cứu - phục vụ cộng đồng là trách nhiệm của một trường đại học, thì 3 nhiệm vụ này cũng là nhiệm vụ của từng giảng viên. Trong điều kiện hiện nay, ngoài trường đại học của mình, giảng viên với trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, kinh nghiệm của bản thân có thể tham gia vào nhiều hoạt động hữu ích khác ở các trường đại học khác, thuộc các khu vực kinh tế - xã hội khác. Những hoạt động này cũng cần được xem xét và đánh giá trong thành tích hoạt động chung của giảng viên. Hoạt động phục vụ cộng đồng có thể được cụ thể hoá như sau:

- Tiến hành các nghiên cứu ứng dụng theo hợp đồng.

- Tư vấn cho các tổ chức công lập, dân lập về chuyên môn, nghiệp vụ.
- Hợp tác với các trường đại học, các tổ chức kinh tế - xã hội thực hiện các hoạt động chuyên môn.

- Thực hiện các dịch vụ chuyên môn khác nhằm phục vụ cho lợi ích cộng đồng.

Yếu tố thứ tư trong chức trách giảng viên là nghĩa vụ công dân, hay trách nhiệm xã hội của giảng viên. Ngoài các hoạt động chuyên môn và nghiệp vụ mà theo đó giảng viên được nhận phần lương, thù lao, thưởng tương xứng (thông qua giảng dạy, nghiên cứu và dịch vụ), giảng viên cần tham gia các hoạt động xã hội công ích. Các hoạt động này có thể được cụ thể hoá như sau:

- Tham gia các hội nghề nghiệp,
- Cung cấp các dịch vụ chuyên môn miễn phí,
- Tham gia các hoạt động tình nguyện, từ thiện trong lĩnh vực chuyên môn.

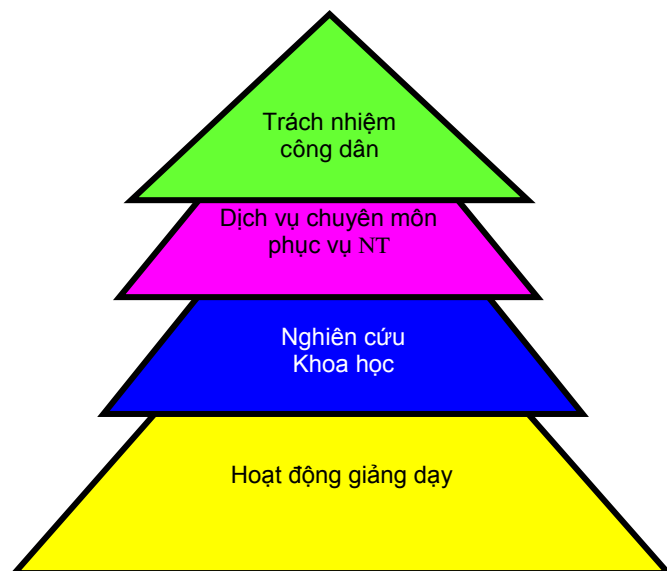
Như vậy chúng ta đã xác định một cách tương đối toàn diện các loại hình công việc thuộc chức trách giảng viên và đó cũng là trọng tâm của sự tự đánh giá cũng như đánh giá từ bên ngoài. Đương nhiên việc đánh giá mức độ hoàn thành các loại hình công việc đó tùy thuộc vào từng trường, vào năng lực của từng giảng viên (ứng với chức danh trợ giảng, giảng viên, giảng viên chính, phó giáo sư, giáo sư) và tình hình cụ thể khác. Tỷ trọng của từng nhiệm vụ của giảng viên phải phụ thuộc vào những yếu tố như sau:

- Theo chức danh của giảng viên như Giảng viên, Giảng viên chính – Phó Giáo sư, Giáo sư – Giảng viên cao cấp. Ví dụ như giảng viên phân chia trọng trách cho việc nghiên cứu khoa học tất nhiên là phải ít hơn Giảng viên chính hoặc Phó Giáo sư, Giáo sư hay Giảng viên cao cấp – Giáo sư thì có điều kiện hơn trong việc thực hiện nhiệm vụ phục vụ học thuật đối với nhà trường thì phần tỷ trọng cho việc này phải cao hơn giảng viên.

- Theo mục tiêu của từng trường đại học. Đối với trường đại học nghiên cứu thì phân bổ tỷ trọng cho hoạt động nghiên cứu khoa học và học giả phải cao hơn những giảng viên cùng chức danh của các đại học khác.

- Theo năng lực của từng giảng viên. Như chúng ta đã biết, có những giảng viên mạnh cả về giảng dạy và nghiên cứu, có những giảng viên mạnh về nghiên cứu nhưng hạn chế về giảng dạy hoặc ngược lại... Vì vậy, để phát huy thế mạnh của từng giảng viên, nhà trường và cá nhân giảng viên cần xác định tỷ trọng phù hợp để có thể phát huy hết thế mạnh của đội ngũ hiện có.

Theo chúng tôi, trong bối cảnh hiện nay, các trường đại học chỉ nên đưa ra mức tối thiểu tỷ lệ phần trăm cho từng chức danh giảng viên và tương ứng với từng nhiệm vụ của họ. Toàn bộ hoạt động của người giảng viên có thể được mô hình hoá ở hình 1. Qua mô hình chúng ta thấy giảng viên hoàn hành tốt và đầy đủ các nhiệm vụ của mình thì thể hiện được “*hình ảnh đẹp*”. Nếu chỉ thiếu đi một nhiệm vụ hoặc phân bổ nhiệm vụ không cân đối sẽ tạo nên “*hình ảnh không cân đối*”, ít nhất là giảng viên cũng phải đạt được mức tối thiểu ở các nhiệm vụ trên.



Hình 1: Sơ đồ mô hình hoá nhiệm vụ của giảng viên

Ví dụ như Bảng 1 dưới đây quy định các mức tỷ lệ tối thiểu của mỗi nhiệm vụ giảng viên. Còn việc phân bổ của từng giảng viên cụ thể nhà trường và khoa chỉ nên có sự định hướng và quy định mức tối thiểu, còn đăng ký cụ thể thuộc về giảng viên.

Bảng 1: Quy định các tỷ lệ tối thiểu của mỗi nhiệm vụ giảng viên

Nhiệm vụ chủ yếu	Giảng viên	Giảng viên chính	Giảng viên cao cấp
Giảng dạy	40%	30%	30%
Các hoạt động nghiên cứu và học giả	10%	25%	30%
Dịch vụ chuyên môn phục vụ nhà trường, cộng đồng	5%	10%	15%
Trách nhiệm công dân với tư cách là nhà khoa học	5%	5%	5%

Ghi chú: Tỷ lệ tổng cộng của bốn phần trên ở mỗi cấp bậc là 100%

Ví dụ bảng mẫu đăng ký dưới đây dùng cho giảng viên tự đăng ký việc phân bổ tỷ lệ:

BẢNG ĐĂNG KÝ PHÂN BỐ CÁC TỶ LỆ NHIỆM VỤ GIẢNG VIÊN

Xin nêu ra tỷ lệ mà ông/bà muốn phân bổ cho mỗi phần trong số bốn phần trong cột thích hợp với cấp bậc hiện tại của ông/bà:

Bảng 2: Mẫu đăng ký phân bổ tỷ lệ nhiệm vụ giảng viên

Nhiệm vụ	Giảng viên	G.viên chính	G.viên cao cấp
Giảng dạy% (tối thiểu 40%)% (tối thiểu 30%)% (tối thiểu 30%)
Các hoạt động nghiên cứu và học giả% (tối thiểu 10%)% (tối thiểu 25%)% (tối thiểu 30%)
Dịch vụ chuyên môn phục vụ nhà trường, cộng đồng	% (tối thiểu 5%)	% (tối thiểu 10%)	% (tối thiểu 15%)
Trách nhiệm công dân với tư cách là nhà khoa học% (tối thiểu 5%)% (tối thiểu 5%)% (tối thiểu 5%)
TỔNG CỘNG	100%	100%	100%

4. Kết luận

Để xây dựng kết quả mong muốn từ các loại hình công việc thuộc chức trách của một giảng viên, cần làm rõ mục tiêu mà cá nhân và tổ chức mong muốn đạt tới. Mọi hoạt động của một giảng viên đều hướng tới một mục tiêu kép: cho bản thân và cho toàn trường. Đối với bản thân, người giảng viên bao giờ cũng đặt mục tiêu hàng đầu là sự phát triển nghề nghiệp, tích lũy kinh nghiệm và tự thể hiện mình. Tuy nhiên, ở các trường khác nhau, trong những điều kiện khác nhau, việc xây dựng các mục tiêu cá nhân giảng viên cũng thay đổi. Khía cạnh thứ hai của mục tiêu kép này sẽ được xem xét không phải theo cách thức biệt lập, riêng lẻ từng giảng viên, mà trên cơ sở tập hợp các mục tiêu chung của toàn trường, ở đây việc xác định sứ mạng của trường đại học là vô cùng quan trọng. Sứ mạng của

một trường đại học một khi được xác định và quán triệt tới từng cán bộ, công chức, sinh viên của trường của trường sẽ là một động lực để các giảng viên đầu tư thời gian, công sức của họ vào các hoạt động chung. Thí dụ, sứ mạng của Đại học Đà Nẵng được xác định là “ một trung tâm đào tạo đại học, sau đại học, nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ đa ngành, đa lĩnh vực, chất lượng cao của cả nước tiến dần đạt trình độ khu vực và quốc tế”. Đây cũng là kết quả mà ĐHĐN mong muốn đạt được từ sự đóng góp của mỗi giảng viên và sinh viên ĐHĐN.

Kết quả mong muốn của từng giảng viên cũng như của toàn trường là chất lượng công việc của họ, hay có thể dùng các từ khác như giá trị, công sức, hiệu quả, ảnh hưởng của giảng viên tới sứ mạng của trường đại học cũng như sự thăng tiến của từng giảng viên. Chất lượng hay sự xuất sắc là một phạm trù phức hợp, nhiều chiều được xem xét trong một bối cảnh nhất định (trường đại học), trong mối liên hệ chặt chẽ giữa các thành viên. Do vậy để đánh giá hoạt động của các giảng viên phạm trù chất lượng được xây dựng thành các tiêu chí và được cụ thể hoá bằng các chỉ số (định tính hoặc định lượng). Ví dụ: Các Trường cần đưa ra các tiêu chuẩn cho hoạt động giảng dạy được xem là có chất lượng. Mỗi tiêu chuẩn có thể được cụ thể hoá bằng một số chỉ số.

Với những phân tích như trên, việc tiến hành xây dựng nhiệm vụ giảng viên ở các trường đại học hiện nay cần được quan tâm nghiên cứu thực hiện, không thể chậm trễ những cũng cần phải có cách làm khoa học và thực tiễn trong chỉ đạo thực hiện để góp phần nâng cao chất lượng đào tạo đại học.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Trần Xuân Bách, *Đánh giá giảng viên - Vấn đề bức thiết trong giai đoạn hiện nay*, Tạp chí Khoa học Công nghệ, Đại học Đà Nẵng, Số: 15+16/2006.
- [2] Trần Xuân Bách, *Vận dụng tư tưởng Hồ Chí Minh về công tác kiểm tra đánh giá giảng viên ở các trường Đại học trong giai đoạn hiện nay*. Tạp chí Khoa học Giáo dục số 20, tháng 5-2007.
- [3] Bikas C. Sanyal, *Quản lý trường đại học trong giáo dục đại học*, Hà Nội 2003 (tài liệu tham khảo nội bộ).
- [4] Nguyễn Đức Chính, *Đánh giá giảng viên đại học, Khoa Sư phạm ĐHQG Hà Nội, 2005*.
- [5] Centra, J.A. , *Xác định hiệu quả công tác của giáo viên*, NXB Jossey –Bass, San Francisco – London – 1988.
- [6] Bộ Đại học và THCN, Quyết định số: 1712/QĐ-BĐH ngày 18/12/1978 quy định chế độ làm việc của cán bộ giảng dạy đại học.
- [7] Bộ Giáo dục, Thông tư 37/TT ngày 14/11/1980 quy định chế độ làm việc của cán bộ giảng dạy đại học sư phạm và cao đẳng sư phạm.