

GIẢI PHÁP NÂNG CAO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO GIẢNG VIÊN ĐẠI HỌC TRƯỚC YÊU CẦU ĐỔI MỚI CHƯƠNG TRÌNH VÀ PHƯƠNG PHÁP GIẢNG DẠY

Nguyễn Mạnh Chủ
Học viện Hành chính Quốc Gia

Tóm tắt: Bài viết đề cập đến vai trò của động lực làm việc trong nâng cao chất lượng giảng dạy của giảng viên đại học trong bối cảnh đổi mới chương trình và phương pháp giảng dạy. Trên cơ sở phân tích khái niệm và thực trạng, bài viết đề xuất ba nhóm giải pháp chính: hoàn thiện chính sách đãi ngộ, nâng cao năng lực chuyên môn và xây dựng môi trường làm việc tích cực.

Từ khóa: Động lực làm việc, giảng viên đại học, đổi mới giáo dục, chuyên môn, môi trường làm việc.

SOLUTIONS TO ENHANCE WORK MOTIVATION FOR UNIVERSITY LECTURERS IN RESPONSE TO CURRICULUM AND TEACHING METHOD REFORMS

Nguyen Manh Chu
National Academy of Public Administration

Abstract: This article addresses the role of work motivation in improving the teaching quality of university lecturers amid curriculum and teaching method reforms. Based on an analysis of the concept and current situation, the article proposes three main solution groups: improving incentive policies, enhancing professional competencies, and creating a positive working environment.

Keywords: work motivation, university lecturers, educational reform, professional competency, working environment.

Nhận bài: 20/05/2025

Phản biện: 20/06/2025

Duyệt đăng: 24/06/2025

I. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong bối cảnh đổi mới giáo dục đại học theo tinh thần Nghị quyết 29-NQ/TW và xu hướng hội nhập quốc tế, giảng viên đại học không chỉ là người truyền đạt tri thức mà còn là người hướng dẫn, tổ chức hoạt động học tập, phát triển năng lực người học. Để thực hiện tốt vai trò này, động lực làm việc của giảng viên đóng vai trò then chốt. Tuy nhiên, thực tế cho thấy động lực làm việc của một bộ phận giảng viên hiện nay còn chưa cao, bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố như thu nhập, áp lực đổi mới, chính sách hỗ trợ chưa đầy đủ... Do đó, việc nghiên cứu và đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc cho giảng viên là yêu cầu cấp thiết góp phần thực hiện thành công mục tiêu đổi mới chương trình và phương pháp giảng dạy.

II. NỘI DUNG NGHIÊN CỨU

2.1. Động lực làm việc (Work Motivation)

Động lực làm việc là một khái niệm trung tâm trong quản trị nhân sự và tâm lý lao động, dùng để chỉ toàn bộ các nhân tố bên trong và bên ngoài thúc đẩy con người hành động, duy trì và hướng hoạt động của họ tới việc đạt được các mục tiêu cá nhân và tổ chức. Theo Lyman W. Porter và Richard M. Steers, động lực là “một tập hợp các lực bên trong và bên ngoài khởi nguồn cho hành vi liên quan đến công việc, xác định hình thức, hướng đi, cường độ và thời gian của hành vi đó.”

Trong môi trường giáo dục đại học, động lực làm việc của giảng viên được hiểu là trạng thái

tâm lý tích cực thúc đẩy giảng viên chủ động, sáng tạo và có trách nhiệm trong thực hiện nhiệm vụ chuyên môn như giảng dạy, nghiên cứu khoa học, hướng dẫn sinh viên, tham gia các hoạt động học thuật và phục vụ cộng đồng. Động lực này không chỉ là sự hứng thú tức thời mà còn là động lực mang tính bền vững, gắn liền với định hướng nghề nghiệp, lòng yêu nghề và khát vọng cống hiến lâu dài cho sự nghiệp giáo dục.

Động lực làm việc của giảng viên đại học bao gồm hai thành tố chính:

- **Động lực nội tại:** xuất phát từ chính nhu cầu tự thân của giảng viên như nhu cầu được khẳng định năng lực, niềm đam mê nghề nghiệp, sự yêu thích trong nghiên cứu, giảng dạy, sự thỏa mãn khi được chia sẻ kiến thức và đồng hành cùng sinh viên trưởng thành.

- **Động lực ngoại tại:** đến từ các yếu tố bên ngoài như mức lương, chế độ đãi ngộ, môi trường làm việc, cơ hội thăng tiến, sự công nhận từ tổ chức, đồng nghiệp và người học.

Đặc điểm của động lực làm việc ở giảng viên là mang tính học thuật cao, chịu ảnh hưởng sâu sắc bởi văn hóa học thuật, cơ chế quản lý giáo dục, cũng như các chính sách phát triển nguồn nhân lực trong giáo dục đại học. Khi có động lực cao, giảng viên sẽ nỗ lực đổi mới phương pháp giảng dạy, đầu tư cho nghiên cứu khoa học, góp phần nâng cao chất lượng đào tạo. Ngược lại, nếu

thiếu động lực, giảng viên có xu hướng làm việc đối phó, thiếu sáng tạo, không tích cực tham gia các hoạt động chuyên môn ngoài giờ giảng. Do đó, việc nhận diện và nâng cao động lực làm việc của giảng viên đại học, đặc biệt trong bối cảnh đổi mới chương trình và phương pháp giảng dạy hiện nay, là vấn đề cấp thiết, có ý nghĩa chiến lược trong việc đảm bảo chất lượng và tính bền vững của giáo dục đại học.

2.2. Giải pháp nâng cao động lực làm việc cho giảng viên đại học

Trước yêu cầu đổi mới chương trình đào tạo theo hướng tiếp cận năng lực và áp dụng các phương pháp dạy học tích cực, giảng viên đại học đóng vai trò trung tâm trong việc đảm bảo chất lượng giáo dục. Tuy nhiên, để giảng viên có thể thực hiện hiệu quả vai trò này, việc nâng cao động lực làm việc là điều kiện tiên quyết. Dưới đây là một số giải pháp thiết thực nhằm thúc đẩy động lực làm việc của giảng viên trong bối cảnh hiện nay.

2.2.1. Hoàn thiện chính sách đãi ngộ và chế độ khuyến khích

Chính sách đãi ngộ và chế độ khuyến khích đóng vai trò then chốt trong việc duy trì và nâng cao động lực làm việc của giảng viên đại học. Trong môi trường giáo dục đại học hiện nay, khi khối lượng công việc ngày càng tăng do yêu cầu đổi mới chương trình, phương pháp giảng dạy, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng, thì việc đảm bảo một cơ chế đãi ngộ tương xứng là điều kiện cần thiết để giảng viên yên tâm công tác và gắn bó lâu dài với nghề.

Thực tế cho thấy, thu nhập cơ bản của giảng viên hiện vẫn còn thấp so với mức sống trung bình, đặc biệt là đối với các giảng viên trẻ, chưa có học hàm, học vị cao. Trong khi đó, công việc giảng dạy yêu cầu sự đầu tư trí tuệ, thời gian, sức lực rất lớn, chưa kể đến áp lực đổi mới, cập nhật kiến thức và áp dụng công nghệ hiện đại vào bài giảng. Sự chênh lệch giữa công sức bỏ ra và lợi ích nhận được lâu dài sẽ ảnh hưởng đến tâm lý và mức độ sẵn sàng đổi mới của giảng viên, từ đó làm suy giảm động lực làm việc một cách nghiêm trọng. Chính vì vậy, cần thiết phải có một cơ chế đãi ngộ tổng thể và linh hoạt hơn, đáp ứng được nhu cầu thực tế của giảng viên. Trước hết, cần cải thiện chính sách tiền lương bằng cách điều chỉnh theo hướng đảm bảo mức sống, đồng thời bổ sung các phụ cấp chức danh, phụ cấp thâm niên, phụ cấp trách nhiệm đối với các nhiệm vụ chuyên môn như hướng dẫn sinh viên nghiên cứu khoa học, biên soạn giáo trình, giảng dạy học phần đổi

mới... Bên cạnh lương, cần mở rộng các khoản thu nhập ngoài lương như thù lao giảng dạy ngoài giờ, nhuận bút cho bài giảng điện tử, tài liệu học tập, hoặc hỗ trợ tài chính cho hoạt động nghiên cứu, hội thảo, công bố quốc tế.

Song song với chính sách tiền lương, chế độ khuyến khích vật chất và tinh thần cũng cần được chú trọng. Việc thiết lập cơ chế khen thưởng công bằng, minh bạch cho các giảng viên có nhiều đóng góp trong đổi mới phương pháp giảng dạy, đạt thành tích trong nghiên cứu khoa học, có sáng kiến chuyên môn hiệu quả... sẽ giúp kích lệ tinh thần thi đua sáng tạo trong toàn bộ đội ngũ. Các hình thức khen thưởng có thể bao gồm bằng khen, danh hiệu thi đua, hỗ trợ kinh phí học tập – nghiên cứu hoặc ưu tiên trong xét học hàm, học vị và cử đi đào tạo. Bên cạnh đó, tôn vinh kịp thời những cá nhân điển hình tiên tiến thông qua truyền thông nội bộ, website trường, hội nghị giảng viên... cũng góp phần củng cố niềm tự hào nghề nghiệp và tăng cường sự gắn kết với tổ chức.

Ngoài ra, chính sách đãi ngộ không chỉ giới hạn trong lĩnh vực tài chính mà còn bao gồm các chế độ hỗ trợ về đời sống như nhà ở công vụ cho giảng viên, chế độ nghỉ phép, chăm sóc sức khỏe, hỗ trợ con em học tập, tạo điều kiện để giảng viên nữ yên tâm công tác trong thời kỳ nuôi con nhỏ... Đây là những yếu tố tưởng chừng nhỏ, nhưng lại góp phần rất lớn vào việc giúp giảng viên ổn định đời sống và yên tâm tập trung cho sự nghiệp giáo dục.

2.2.2. Nâng cao năng lực chuyên môn và tạo điều kiện phát triển nghề nghiệp

Trong bối cảnh giáo dục đại học đang chuyển mình mạnh mẽ theo hướng phát triển năng lực người học, yêu cầu đối với người giảng viên không chỉ dừng lại ở việc truyền đạt tri thức mà còn là người thiết kế, tổ chức, hướng dẫn và đánh giá toàn bộ quá trình học tập của sinh viên. Để thực hiện tốt vai trò này, giảng viên cần không ngừng nâng cao trình độ chuyên môn, cập nhật tri thức hiện đại và đổi mới phương pháp giảng dạy. Vì vậy, việc nâng cao năng lực chuyên môn và tạo điều kiện phát triển nghề nghiệp cho giảng viên cần được coi là nhiệm vụ thường xuyên, lâu dài và có chiến lược cụ thể.

Trước hết, nhà trường và các cơ quan quản lý cần xây dựng chương trình bồi dưỡng chuyên môn – nghiệp vụ có hệ thống, phù hợp với từng lĩnh vực, ngành nghề và cấp độ phát triển nghề nghiệp của giảng viên. Các nội dung cần tập trung bao gồm: lý luận dạy học đại học; thiết kế và tổ chức hoạt động học tích cực; xây dựng học liệu

số, học phần trực tuyến; kỹ thuật giảng dạy kết hợp (blended learning); đánh giá theo chuẩn đầu ra và tiếp cận năng lực; ứng dụng công nghệ trong quản lý lớp học và giảng dạy... Đây là những kỹ năng thiết yếu giúp giảng viên thích nghi với yêu cầu đổi mới hiện nay, đặc biệt là trong bối cảnh chuyển đổi số trong giáo dục.

Bên cạnh các lớp tập huấn ngắn hạn, việc tạo điều kiện cho giảng viên học tập nâng cao trình độ cũng cần được chú trọng. Nhà trường cần có chính sách hỗ trợ tài chính, thời gian và phân công công việc hợp lý để giảng viên có thể theo học sau đại học, nghiên cứu sinh trong và ngoài nước, tham gia các chương trình trao đổi học thuật quốc tế, hoặc các khóa học trực tuyến mở (MOOCs) do các tổ chức uy tín cung cấp. Điều này không chỉ giúp giảng viên mở rộng kiến thức chuyên sâu mà còn nâng cao khả năng tiếp cận tri thức toàn cầu, cập nhật các xu hướng giảng dạy hiện đại và ứng dụng linh hoạt vào thực tiễn giảng dạy trong nước.

Song song với việc đào tạo, bồi dưỡng, cần tạo điều kiện để giảng viên phát triển năng lực nghiên cứu khoa học, bởi đây là một trong những yếu tố cốt lõi thể hiện năng lực chuyên môn của giảng viên đại học. Nhà trường cần khuyến khích và hỗ trợ giảng viên tham gia các đề tài nghiên cứu khoa học cấp trường, cấp tỉnh, cấp bộ hoặc hợp tác với doanh nghiệp, địa phương trong nghiên cứu ứng dụng. Bên cạnh đó, việc tham gia hội thảo chuyên môn, đăng bài trên các tạp chí khoa học uy tín trong và ngoài nước, phát triển nhóm nghiên cứu theo định hướng chuyên sâu là những hoạt động có ý nghĩa thiết thực nhằm nâng cao năng lực học thuật và xây dựng thương hiệu cá nhân của giảng viên.

Ngoài ra, cần xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng cho từng giảng viên dựa trên hệ thống tiêu chuẩn đánh giá chuyên môn, từ đó định hướng các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng, nghiên cứu, tham gia cộng đồng học thuật theo từng giai đoạn. Giảng viên cần được khuyến khích xây dựng kế hoạch phát triển nghề nghiệp cá nhân (IDP – Individual Development Plan) với sự tư vấn, hỗ trợ từ tổ chức chuyên môn và lãnh đạo nhà trường. Khi có định hướng rõ ràng, giảng viên sẽ chủ động hơn trong việc tự học, tự bồi dưỡng và nỗ lực đạt được các mục tiêu nghề nghiệp đặt ra.

Việc nâng cao năng lực chuyên môn và tạo điều kiện phát triển nghề nghiệp không chỉ mang lại lợi ích cho bản thân giảng viên mà còn là yếu tố trực tiếp nâng cao chất lượng giảng dạy và đào tạo. Một đội ngũ giảng viên có chuyên môn vững vàng, phong cách sư phạm hiện đại, có khả năng

nghiên cứu và kết nối quốc tế sẽ là nền tảng quan trọng giúp nhà trường hội nhập và phát triển bền vững trong thời đại mới. Do đó, đầu tư cho phát triển nghề nghiệp giảng viên cần được coi là chiến lược ưu tiên trong mọi chính sách phát triển giáo dục đại học hiện nay.

2.2.3. Xây dựng môi trường làm việc tích cực, cởi mở và sáng tạo

Môi trường làm việc là yếu tố có ảnh hưởng sâu sắc đến hiệu quả công việc, sự hài lòng nghề nghiệp cũng như động lực làm việc của đội ngũ giảng viên đại học. Một môi trường tích cực, cởi mở và sáng tạo không chỉ giúp giảng viên cảm thấy được tôn trọng, khích lệ tinh thần học thuật mà còn tạo ra bầu không khí chuyên môn năng động, nơi mỗi người có cơ hội phát huy tối đa năng lực cá nhân và cùng phát triển với tập thể. Trong bối cảnh đổi mới chương trình và phương pháp giảng dạy hiện nay, yêu cầu xây dựng môi trường làm việc phù hợp lại càng trở nên cấp thiết.

Một môi trường làm việc tích cực trước hết cần được xây dựng trên cơ sở văn hóa tổ chức lành mạnh, nơi mà sự tôn trọng, hợp tác và chia sẻ giữa các thành viên được đề cao. Nhà trường cần phát triển văn hóa học thuật cởi mở, dân chủ, trong đó giảng viên có thể tự do bày tỏ ý kiến chuyên môn, đóng góp cho sự phát triển chương trình đào tạo, tham gia xây dựng chiến lược phát triển của khoa, bộ môn mà không bị rào cản bởi sự áp đặt hành chính hay tâm lý e ngại phản biện. Tinh thần này cần được thúc đẩy từ cấp lãnh đạo đến mỗi tổ chuyên môn, tạo nên một môi trường mà trong đó giảng viên được “lắng nghe và thấu hiểu”.

Bên cạnh đó, cần chú trọng xây dựng các cộng đồng chuyên môn học thuật nội bộ như nhóm nghiên cứu, nhóm đổi mới phương pháp, tổ chuyên môn chuyên sâu... Những cộng đồng này sẽ là không gian để giảng viên cùng nhau chia sẻ kinh nghiệm giảng dạy, hỗ trợ đồng nghiệp về chuyên môn, cùng phát triển tài liệu học tập, nghiên cứu khoa học và cùng tổ chức các hoạt động học thuật như tọa đàm, hội thảo chuyên đề. Khi có sự gắn kết trong cộng đồng chuyên môn, giảng viên không cảm thấy đơn độc trong công việc và có động lực học hỏi, cải tiến liên tục.

Mặt khác, việc phân công công việc hợp lý và giảm tải các hoạt động hành chính không cần thiết là một khía cạnh quan trọng trong xây dựng môi trường làm việc tích cực. Thực tế cho thấy, nhiều giảng viên hiện nay đang bị chi phối quá nhiều bởi các công việc kiêm nhiệm, giấy tờ báo cáo, thống kê, gây ảnh hưởng đến thời gian và tâm huyết

dành cho hoạt động giảng dạy và nghiên cứu. Do đó, nhà trường cần rà soát lại cơ cấu tổ chức, quy trình quản lý, ứng dụng các phần mềm quản trị đại học hiện đại để tự động hóa các công việc hành chính, tạo điều kiện cho giảng viên tập trung vào chuyên môn – lĩnh vực cốt lõi nhất của họ.

Song song với đó, điều kiện cơ sở vật chất và thiết bị phục vụ giảng dạy – nghiên cứu cũng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra môi trường làm việc thuận lợi. Các không gian làm việc của giảng viên cần được đảm bảo đủ tiện nghi, yên tĩnh và linh hoạt, giúp họ có thể sáng tạo nội dung bài giảng, tư vấn sinh viên hoặc làm việc nhóm hiệu quả. Phòng học cần được trang bị hiện đại, đáp ứng nhu cầu dạy học tích hợp công nghệ. Thư viện, phòng nghiên cứu, kho học liệu số cần được duy trì và cập nhật thường xuyên, tạo điều kiện tiếp cận tri thức mới và phục vụ hoạt động học thuật.

Cuối cùng, để môi trường làm việc thực sự trở nên sáng tạo, cần có sự khuyến khích đổi mới, chấp nhận rủi ro học thuật và tôn vinh sáng tạo. Nhà trường cần ghi nhận, ủng hộ các thử nghiệm

phương pháp giảng dạy mới, tổ chức các cuộc thi thiết kế bài giảng sáng tạo, diễn đàn chia sẻ kinh nghiệm dạy học hiện đại. Việc xây dựng cơ chế động viên – thưởng phạt minh bạch, khuyến khích các sáng kiến cải tiến giảng dạy sẽ góp phần tạo nên văn hóa đổi mới và thúc đẩy mỗi giảng viên mạnh dạn áp dụng các phương pháp mới, phù hợp với thực tiễn giáo dục và nhu cầu người học.

III. KẾT LUẬN

Trong bối cảnh giáo dục đại học đang đổi mới mạnh mẽ về chương trình và phương pháp giảng dạy, động lực làm việc của giảng viên trở thành yếu tố then chốt quyết định chất lượng đào tạo. Bài viết đã đề xuất một số giải pháp trọng tâm như: hoàn thiện chính sách đãi ngộ, nâng cao năng lực chuyên môn, xây dựng môi trường làm việc tích cực, phát huy vai trò quản lý nhà trường và khơi dậy tinh thần nghề nghiệp. Việc triển khai đồng bộ các giải pháp này không chỉ góp phần nâng cao hiệu quả giảng dạy mà còn giúp giảng viên phát huy vai trò trung tâm trong công cuộc đổi mới giáo dục hiện nay.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2018), *Chương trình giáo dục đại học tổng thể*, Hà Nội.
2. Nguyễn Công Khanh (2020), *Quản lý đội ngũ giảng viên trong đổi mới giáo dục đại học*, NXB Giáo dục Việt Nam.
3. Trần Thị Thu Hà (2021), “Động lực làm việc của giảng viên trong bối cảnh chuyển đổi số”, *Tạp chí Khoa học Giáo dục*, số 183.
4. Lê Văn Hạnh (2019), “Phát triển chuyên môn cho giảng viên đại học: Một số tiếp cận mới”, *Tạp chí Đại học và Giáo dục nghề nghiệp*, số 45.