

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

NGUYỄN THỊ HUYỀN

**PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TẠI CÔNG TY
CỔ PHẦN TỔ HỢP GIÁO DỤC TUNIVER**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

Hà Nội - 2021

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

NGUYỄN THỊ HUYỀN

**PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TẠI CÔNG TY
CỔ PHẦN TỔ HỢP GIÁO DỤC TUNIVER**

Chuyên ngành : Quản trị nhân lực

Mã số : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN THỊ MINH HÒA

Hà Nội - 2021

LỜI CAM ĐOAN

Em xin cam đoan bài luận văn thạc sỹ là công trình nghiên cứu thực sự nghiêm túc của bản thân em, được thực hiện trên cơ sở nghiên cứu lý thuyết, kiến thức chuyên ngành, nghiên cứu khảo sát tình hình thực tế tại Công ty Cổ phần Tổ hợp giáo dục Tuniver, dưới sự hướng dẫn của giảng viên TS. Nguyễn Thị Minh Hòa.

Các số liệu, bảng biểu sử dụng trong bài luận văn là trung thực, được Công ty Cổ phần giáo dục Tuniver cho phép sử dụng. Các nhận xét, đề xuất được rút ra từ quan sát thực tiễn, kiến thức và kinh nghiệm của bản thân.

Em xin khẳng định, lời cam đoan này là hoàn toàn đúng sự thật!

Em xin chân thành cảm ơn!

Hà Nội, ngày tháng năm 2021

Học viên

Nguyễn Thị Huyền

LỜI CẢM ƠN

Trong quá trình học tập, nghiên cứu mặc dù gặp nhiều khó khăn, song tôi đã nhận được sự hỗ trợ, giúp đỡ nhiệt tình của các thầy, cô giáo, lãnh đạo cơ quan, bạn bè, đồng nghiệp, các đơn vị liên quan và gia đình đã tạo điều kiện thuận lợi để tôi hoàn thành luận văn này

Lời đầu tiên, tôi xin bày tỏ lòng kính trọng và biết ơn sâu sắc tới Tiến sĩ Nguyễn Thị Minh Hòa đã nhiệt tình hướng dẫn, chỉ bảo, tham gia ý kiến quý báu, giúp đỡ, động viên tôi khắc phục, vượt qua khó khăn trong quá trình nghiên cứu để tôi hoàn chỉnh bản luận văn này.

Tôi xin chân thành cảm ơn các thầy, cô giáo Khoa sau đại học, Đại học Lao động xã hội đã cung cấp cho tôi những thông tin, kiến thức, truyền đạt những kinh nghiệm trong quá trình tôi học lớp cao học để tôi ứng dụng vào nội dung của bản luận văn.

Tôi xin cảm ơn lãnh đạo cùng toàn thể cán bộ, công nhân viên tại Công ty Cổ phần Tổ hợp giáo dục Tuniver đã tạo mọi điều kiện thuận lợi giúp đỡ tôi trong quá trình học tập và nghiên cứu; trân trọng cảm ơn tới các cơ quan, đơn vị đã cộng tác giúp đỡ tôi trong quá trình thu thập thông tin, dữ liệu, nghiên cứu luận văn.

Tôi xin bày tỏ lòng biết ơn tới những người thân trong gia đình, bạn bè, đồng nghiệp đã luôn động viên, cổ vũ và tạo điều kiện thuận lợi nhất để tôi yên tâm học tập và nghiên cứu.

Em xin chân thành cảm ơn!

Hà Nội, ngày tháng năm 2021

Học viên

Nguyễn Thị Huyền

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN

LỜI CẢM ƠN

MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC CHỮ VẾT TẮT.....	i
DANH MỤC SƠ ĐỒ, BẢNG BIỂU	ii
LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP.....	9
1.1 Một số khái niệm cơ bản.....	9
1.1.1. Nhân lực	9
1.1.2. Nguồn nhân lực	11
1.1.3. Giáo viên dạy Toán và Khoa học bằng Tiếng Anh.....	13
1.1.4. Phát triển nguồn nhân lực	14
1.2. Nội dung phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	15
1.2.1. Đảm bảo về số lượng	15
1.2.2. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực	15
1.2.3. Hợp lý về cơ cấu	19
1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực	19
1.3.1. Tuyển dụng nguồn nhân lực có chất lượng.....	19
1.3.2. Đào tạo nhân lực	20
1.3.3. Bố trí, sử dụng nhân lực	20
1.3.4 Đánh giá thực hiện công việc.....	21
1.3.5. Tiền lương và các khoản phúc lợi cho người lao động.....	21
1.3.6. Quan điểm của lãnh đạo.....	22
1.3.7 Năng lực của đội ngũ làm công tác nhân sự	22

1.3.8. Môi trường làm việc.....	23
1.3.9. Đối thủ cạnh tranh.....	23
1.3.10. Sự phát triển các trường đào tạo giáo viên dạy Toán, Khoa học bằng tiếng Anh.	24
1.4. Bài học kinh nghiệm về phát triển giáo viên dạy toán và khoa học bằng tiếng Anh của một số trung tâm và bài học rút ra cho Công ty Cổ phần Tổ hợp Giáo dục Tuniver.....	24
1.4.1. Bài học kinh nghiệm về phát triển giáo viên dạy toán và khoa học bằng tiếng Anh của một số trung tâm.....	24
1.4.2. Bài học rút ra cho Công ty Cổ phần Tổ hợp Giáo dục Tuniver.....	27
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TỔ HỢP GIÁO DỤC TUNIVER.....	29
2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần Tổ hợp Giáo dục Tuniver	29
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển	29
2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ.....	30
2.1.3. Cơ cấu tổ chức, bộ máy quản lý của Tuniver	31
2.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực của Công ty.....	33
2.1.5. Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty.....	35
2.2. Thực trạng phát triển đội ngũ giáo viên dạy Toán và Khoa học bằng tiếng Anh tại Công ty cổ phần tổ hợp giáo dục Tuniver.....	36
2.2.1. Quy mô và cơ cấu giáo viên.....	36
2.2.2. Chất lượng giáo viên dạy Toán và Khoa học bằng tiếng Anh tại Trung tâm.....	41
2.3. Hoạt động phát triển đội ngũ giáo viên tại công ty cổ phần tổ hợp giáo dục Tuniver	48
2.3.1. Tuyển dụng.....	48
2.3.2. Đào tạo, phát triển đội ngũ giáo viên.....	52

2.3.3. Bố trí, sử dụng nhân lực	55
2.3.4 Đánh giá thực hiện công việc	56
2.4 Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ giáo viên tại công ty cổ phần tổ hợp giáo dục Tuniver	57
2.4.1. Chính sách đãi ngộ	57
2.4.2. Quan điểm của lãnh đạo	62
2.4.3. Văn hóa doanh nghiệp	63
2.4.4. Năng lực của đội ngũ nhân sự	63
2.4.5. Cạnh tranh của các trung tâm cùng lĩnh vực	64
2.4.6. Các trường đào tạo giáo viên dạy Toán, Khoa học bằng Tiếng Anh	64
2.5. Đánh giá chung về phát triển đội ngũ giáo viên tại công ty cổ phần tổ hợp giáo dục Tuniver	64
2.5.1. Kết quả đạt được	64
2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân:	65
CHƯƠNG 3: ĐỊNH HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TỔ HỢP GIÁO DỤC TUNIVER.	69
3.1. Định hướng và quan điểm phát triển đội ngũ giáo viên dạy Toán và Khoa học bằng tiếng Anh tại Công ty Cổ phần Tổ hợp giáo dục Tuniver trong thời gian tới	69
3.1.1. Định hướng phát triển của Công ty Cổ phần Tổ hợp giáo dục Tuniver	69
3.1.2. Quan điểm phát triển đội ngũ giáo viên dạy Toán và Khoa học bằng tiếng Anh tại Công ty Cổ phần Tổ hợp giáo dục Tuniver	70
3.2. Giải pháp phát triển đội ngũ giáo viên dạy Toán và Khoa học bằng tiếng Anh tại Công ty Cổ phần Tổ hợp giáo dục Tuniver trong thời gian tới	72
3.2.1. Tuyển giáo viên dạy Toán và Khoa học bằng tiếng Anh có chất lượng	72
3.2.2. Đào tạo, phát triển đội ngũ giáo viên	74

3.2.3. Đánh giá và ghi nhận kết quả thực hiện công việc	75
3.2.4. Hoàn thiện chính sách đãi ngộ nhằm giữ chân giáo viên có năng lực..	77
3.2.5. Chính sách khuyến khích về mặt tinh thần	79
3.2.6. Thực hiện tốt công tác chăm sóc và bảo vệ sức khỏe giáo viên	80
3.2.7. Giải pháp nâng cao chất lượng của đội ngũ cán bộ làm công tác nhân sự.....	81
KẾT LUẬN	82
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	83
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CÁC CHỮ VẾT TẮT

CBCNV	: Cán bộ công nhân viên
CP	: Cổ phần
CTCP	: Công ty cổ phần
NLĐ	: Người lao động
NNL	: Nguồn nhân lực
DT&KH	: Dạy toán và Khoa học
THPT	: Trung học phổ thông
THCS	: Trung học cơ sở
NXB	: Nhà xuất bản
SXKD	: Sản xuất kinh doanh

DANH MỤC SƠ ĐỒ, BẢNG BIỂU

Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức, bộ máy quản lý của Tuniver	32
Bảng 2.1: Quy mô và cơ cấu lao động của Công ty, 2017-2021	33
Bảng 2.2: Kết quả sản xuất hoạt động Kinh doanh của Công ty	35
Bảng 2.3: Quy mô và cơ cấu giáo viên dạy Toán và Khoa học bằng tiếng Anh của Công ty, 2017-2021, người.....	36
Bảng 2.4: Số lượng giáo viên nghỉ việc theo thâm niên giảng dạy Toán và Khoa học bằng tiếng Anh tại Công ty Tuniver, 2017-2020.....	39
Bảng 2.5: Đánh giá của giáo viên, giáo viên quản lý và học sinh về phẩm chất, tư tưởng, đạo đức của giáo viên, thang điểm 5	41
Bảng 2.6: Phân loại giáo viên dạy Toán và Khoa học bằng tiếng Anh theo chuyên ngành đào tạo, 2017-2021, người.....	42
Bảng 2.7: Đánh giá của giáo viên, cán bộ quản lý và học sinh về năng lực chuyên môn của giáo viên, thang điểm 5.....	44
Bảng 2.8: Đánh giá của giáo viên, cán bộ quản lý và học sinh về năng lực sư phạm của giáo viên, thang điểm 5.....	45
Bảng 2.9: Đánh giá của giáo viên, cán bộ quản lý về năng lực cá nhân của giáo viên, thang điểm 5	46
Bảng 2.10: Kế hoạch tuyển dụng giáo viên DT&KH bằng tiếng Anh của Công ty Tuniver, 2017-2020.....	48
Bảng 2.11: Kết quả tuyển dụng của Công ty theo chuyên ngành đào tạo và trình độ ngoại ngữ, 2017-2021	49
Bảng 2.12: Kết quả tuyển dụng của Công ty theo nguồn tuyển dụng, 2017-2021	51
Bảng 2.13: Kết quả đào tạo giáo viên của Công ty Tuniver, 2018 – 2020....	53

Bảng 2.14: Đánh giá của giáo viên và cán bộ quản lý về bố trí, sử dụng giáo viên, thang điểm 5	55
Bảng 2.15: Đánh giá của giáo viên và cán bộ quản lý về đánh giá và ghi nhận kết quả thực hiện công việc của giáo viên tại Công ty, thang điểm 5	56
Bảng 2.16: Lương bình quân/tháng của giáo viên.....	58
tại Công ty Tuniver, 2017-2020.....	58
Bảng 2.17: Lương bình quân/tháng của giáo viên tại Công ty Tuniver và một số công ty khác trên địa bàn Hà Nội, 2017-2020.....	59
Bảng 2.18: Đánh giá của giáo viên và cán bộ quản lý về chính sách đãi ngộ của Công ty, thang điểm 5.....	61
Hình 2.1: Cơ cấu giáo viên dạy Toán và Khoa học bằng tiếng Anh của Công ty theo giới tính, 2017-2021, %	38
Hình 2.2: Cơ cấu giáo viên dạy Toán và Khoa học bằng tiếng Anh của Công ty theo thâm niên công tác, 2017-2021, %.....	39
Hình 2.3: Cơ cấu tuổi của giáo viên dạy Toán và Khoa học bằng tiếng Anh của Công ty, 2017-2021, %	40
Hình 2.3: Trình độ ngoại ngữ của giáo viên dạy Toán, Khoa học.....	43
bằng tiếng Anh, 2017-2021, %	43

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Giáo dục được coi là quốc sách hàng đầu, một trong những động lực quan trọng góp phần thúc đẩy sự phát triển của đất nước, một điều kiện cần thiết để huy động nguồn nhân lực, yếu tố cơ bản để phát triển xã hội. Vấn đề này càng có ý nghĩa hơn đối với các Công ty có hoạt động trong lĩnh vực giáo dục, nơi cung cấp nguồn nhân lực trực tiếp tham gia vào quá giảng dạy.

Xác định vấn đề sống còn chính là đảm bảo năng lực của giáo viên, chất lượng đầu ra của học sinh, Công ty Cổ phần Tổ hợp giáo dục Tuniver luôn chú trọng đến việc phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp qua từng giai đoạn phát triển để đáp ứng được định hướng của Công ty. Tuy vậy so với yêu cầu chung của nền kinh tế thị trường hiện nay và những năm tiếp sau, công tác giảng dạy của các giáo viên của Công ty Cổ phần Tổ hợp giáo dục Tuniver còn không ít khó khăn và bất cập. Nguyên nhân chính là nguồn nhân lực còn thiếu về số lượng và hạn chế về chất lượng. Có thể khẳng định, công tác tuyển dụng và nâng cao chất lượng giáo viên để đáp ứng yêu cầu về chất lượng giáo dục là khâu then chốt, là tiền đề trong đổi mới giáo dục – đào tạo. Bởi vậy, Công ty Cổ phần Tổ hợp giáo dục Tuniver luôn coi trọng và đặt lên hàng đầu nhiệm vụ phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp, coi đây là vấn đề sống còn đối với sự tồn tại và phát triển của trường.

Công ty Cổ phần Tổ hợp giáo dục Tuniver là một trong những Công ty lớn tại Hà Nội về phương pháp dạy Toán và các môn Khoa học bằng Tiếng Anh. Kể từ khi được thành lập từ năm 2015 đến nay, Công ty đã có:

+ 01 Trung tâm dạy Toán bằng Tiếng Anh với số lượng học sinh là 7.000 học sinh với 100 giáo viên phụ trách

+ 01 Trường Tiểu học năm học đầu tiên 2020-2011 là 200 học sinh và 20 giáo viên phụ trách.

Tại Trung tâm dạy Toán bằng Tiếng Anh đã triển khai các lớp/khoá đào tạo ngắn hạn, dài hạn về bổ trợ kiến thức trên lớp, các khoá học luyện thi, nâng cao để học sinh có đủ năng lực cạnh tranh thi trên sàn quốc tế.

Tuy nhiên, trong thời gian gần đây Công ty chỉ tập trung vào đào tạo các khoá ngắn hạn, dài hạn để bổ trợ kiến thức cho học sinh trong năm học, hạn chế các khoá luyện thi, nâng cao. Hơn nữa do có sự biến động về giáo viên chỉ trong năm 2020 đã có 30 giáo viên giỏi xin nghỉ - con số đáng cảnh báo. Chính vì vậy, yêu cầu đặt ra cho Công ty cần phát triển nguồn nhân lực về cả số lượng và chất lượng hơn nữa đảm bảo thực hiện tốt nhiệm vụ của một cơ sở bồi dưỡng học sinh trên địa bàn thành phố Hà Nội vừa đảm bảo thu hút được các đối tượng có nhu cầu đào tạo, vừa đảm bảo chất lượng đã đặt ra theo yêu cầu. Do đó, tác giả chọn đề tài “*Phát triển đội ngũ giáo viên tại Công ty Cổ phần Tổ hợp Giáo dục Tuniver*” làm đề tài cho luận văn tốt nghiệp cao học.

2. Tổng quan các công trình nghiên cứu liên quan

2.1. Một số công trình nghiên cứu điển hình

Nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức được nhiều nhà khoa học quan tâm. Một số công trình nghiên cứu có liên quan trực tiếp đến hướng nghiên cứu của luận văn sẽ được lựa chọn để tổng quan, bao gồm:

Bài viết “Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ở một số nước và bài học kinh nghiệm cho Việt Nam” (Cảnh Chí Hoàng và cộng sự, 2013) khảo sát kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực ở một số quốc gia phát triển có nguồn nhân lực chất lượng cao như Mỹ, Nhật và một số nước phát triển ở trình độ thấp hơn, có những đặc điểm kinh tế, xã hội, văn hóa gần giống VN như Trung Quốc, Singapore đã đề ra được chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phù hợp. Kinh nghiệm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ở một số

nước trên sẽ giúp VN rút ra được những bài học kinh nghiệm hữu ích, đặc biệt trong điều kiện đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế hiện nay.

Edgar Morin trong “Bảy tri thức tất yếu cho nền giáo dục tương lai” (2015) tác giả đã nhấn mạnh tới vai trò trung tâm của giáo dục đối với con người trong xã hội ngày nay, tác giả đã luận giải về bảy tri thức cần phải trở thành nền tảng trong nền giáo dục tương lai để “những bộ óc được đào tạo tốt”.

Nguyễn Thị Thanh Hà (2014), *Đội ngũ trí thức giáo dục đại học Việt Nam trong đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hoá, hiện đại hoá*. Luận án đã trình bày cơ sở lý luận và thực trạng của đội ngũ trí thức giáo dục đại học Việt Nam trong đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hoá, hiện đại hoá; từ đó đề xuất một số quan điểm và giải pháp chủ yếu góp phần phát huy vai trò của đội ngũ trí thức giáo dục đại học trong đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hoá, hiện đại hoá ở Việt Nam.

Luận án tiến sĩ, “*Phát triển nhân lực chất lượng cao ở vùng kinh tế trọng điểm miền Trung*” của tác giả Lê Quang Hùng (2012). Tác giả tập trung nghiên cứu thực trạng phát triển nhân lực chất lượng cao ở vùng kinh tế trọng điểm miền Trung thời kỳ 2005-2009. Tác giả tập trung vào 05 nhóm nhân lực cốt yếu của vùng: Nguồn nhân lực có trình độ cao đẳng, đại học; Nguồn nhân lực lãnh đạo, quản lý và hoạch định chính sách; Đội ngũ giảng viên trường đại học, cao đẳng; Nhân lực công nhân kỹ thuật và Đội ngũ Doanh nhân.

Bên cạnh những công trình nghiên cứu tiêu biểu về phát triển nguồn nhân lực ở cấp độ vĩ mô, còn có nhiều nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực cấp độ vi mô. Đó là:

Luận án tiến sĩ “*Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế*” của tác giả Lê Thị Mỹ Linh

- Trường Đại học Kinh tế Quốc dân (2010) đã làm sáng tỏ những vấn đề lý luận liên quan đến đào tạo, phát triển nguồn nhân lực nói chung và vấn đề đào tạo, phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa nói riêng. Luận án đã đánh giá tổng thể hoạt động đào tạo, phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa từ đó đề xuất các giải pháp phát triển nguồn nhân lực ở doanh nghiệp nhỏ và vừa. Kết quả nghiên cứu của luận án có thể xem là một tài liệu tham khảo hữu ích về phát triển nguồn nhân lực cho đại bộ phận các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay.

Ngoài ra, các bài báo khoa học cũng đề cập đến phát triển đội ngũ giáo viên, đó là:

Bài viết “Một số vấn đề lý luận về phát triển đội ngũ giáo viên trường trung học phổ thông chuyên” (Đỗ Văn Hào, 2019) nhấn mạnh, đội ngũ giáo viên trường trung học phổ thông chuyên là đội ngũ chất lượng cao so với mặt bằng giáo viên trung học phổ thông nói chung. Tuy nhiên, trước yêu cầu đổi mới giáo dục trong thời kì hiện nay, đòi hỏi cán bộ quản lí, đội ngũ giáo viên trong trường trung học phổ thông chuyên phải thay đổi từ tư duy đến chuyên môn nghiệp vụ, kiến thức xã hội mới có thể đáp ứng được sự phát triển trong bối cảnh toàn cầu hóa, hội nhập quốc tế về giáo dục. Tác giả cũng chỉ rõ các yêu cầu về phát triển đội ngũ giáo viên trường trung học phổ thông chuyên gồm: (1). Yêu cầu đủ về số lượng, đạt chuẩn về chất lượng và đồng bộ về cơ cấu đội ngũ giáo viên; (2). Yêu cầu về phẩm chất chính trị và đạo đức, năng lực chuyên môn và nghiệp vụ sư phạm.

Ở Việt Nam, việc dạy và học môn Toán, Khoa học bằng tiếng Anh mới được triển khai thí điểm từ năm 2010. Vì vậy, các nghiên cứu, bài viết về phát triển giáo viên dạy Toán, Khoa học bằng tiếng Anh cũng được nhiều học giả quan tâm, chỉ rõ sự khan hiếm nhóm giáo viên này trên thị trường lao động, các giải pháp phát triển năng lực cho đội ngũ giáo viên này.

Điển hình là bài viết “Phát triển năng lực dạy Toán bằng tiếng Anh cho giáo viên thông qua kỹ năng đặt câu hỏi” (Chu Thị Hoàn, 2015). Tác giả tập trung phân tích, chỉ rõ các bất cập trong phương pháp dạy học môn Toán bằng tiếng Anh, từ đó đề xuất một số biện pháp nhằm phát triển năng lực dạy Toán bằng tiếng Anh cho giáo viên thông qua kỹ năng đặt câu hỏi và cũng đưa ra một số mẫu câu hỏi tiếng Anh thường dùng trong dạy học môn Toán để quy ước chung cho cả thầy và trò nhằm phát huy được hết vai trò của việc đặt câu hỏi mà không gặp nhiều khó khăn do việc cản trở về ngôn ngữ mang lại.

Bài viết của tác giả Tuệ Nguyễn (2017) phản ánh thực trạng khan hiếm giáo viên dạy chương trình bằng tiếng Anh, khi cung không đáp ứng được cầu. Nhu cầu tuyển dụng giáo viên dạy các môn chuyên ngành bằng tiếng Anh ở Hà Nội ngày càng lớn, đặc biệt ở khối trường tư thục, trường có yếu tố nước ngoài...nhưng các trường sư phạm mới đang bắt đầu vào cuộc. Điều này cho thấy sự khó khăn của các tổ chức trong phát triển giáo viên dạy Toán, Khoa học bằng tiếng Anh.

Từ sự khái quát những nghiên cứu của các tác giả trên đây, có thể rút ra một số nhận xét sau:

- Những tư tưởng, nghiên cứu đề cho rằng phát triển nguồn nhân lực giữ vai trò quan trọng, là giải pháp then chốt để nâng cao chất lượng giáo dục và đào tạo, phát huy tốt nhất vai trò của đội ngũ giảng viên trong sự nghiệp giáo dục đào tạo, nhằm thực hiện đổi mới căn bản và toàn diện trong tình hình mới.

- Muốn phát triển nguồn nhân lực phải bảo đảm phát triển về chất lượng, số lượng, đồng bộ về cơ cấu. Đặc biệt, chú trọng phát triển về chất lượng, nâng cao bản lĩnh chính trị, phẩm chất đạo đức, lối sống, lương tâm, nghề nghiệp và trình độ chuyên môn của nhà giáo, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của sự nghiệp giáo dục và đào tạo, nhất là trong thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước.

- Các công trình nghiên cứu đều đi sâu vào những vấn đề cụ thể riêng, căn cứ vào tình hình, đặc điểm nhiệm vụ của từng địa phương, nhà trường mà các tác giả đề xuất hệ thống biện pháp với mong muốn đóng góp nhất định trong việc phát triển đội ngũ giáo viên ở từng nhà trường, địa phương.

- Đối với vấn đề nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Tổ hợp giáo dục Tuniver chưa có công trình nào đi sâu nghiên cứu một cách cụ thể. Vì vậy, tác giả thấy sự cần thiết phải nghiên cứu cơ sở lý luận, thực tiễn phát triển nguồn nhân lực Công ty Cổ phần Tổ hợp giáo dục Tuniver, trên cơ sở đó đề xuất các biện pháp phát triển nguồn nhân lực trong tình hình mới đáp ứng yêu cầu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Tổ hợp giáo dục Tuniver hiện nay.

2.2. Đánh giá chung về các nghiên cứu liên quan

Các công trình đề cập trên đây dù được nghiên cứu dưới các khía cạnh khác nhau nhưng điểm chung của các nghiên cứu tập trung vào một số vấn đề chính như:

Thứ nhất, làm rõ khái niệm phát triển đội ngũ giáo viên. Các khái niệm được đề cập trong các nghiên cứu trên sẽ được kế thừa và được khái quát ở một khái niệm phát triển đội ngũ giáo viên phù hợp với điều kiện của Việt Nam.

Thứ hai, phát triển đội ngũ giáo viên cũng là vấn đề được đề cập đến trong các nghiên cứu. Nội dung của phát triển đội ngũ giáo viên cũng sẽ được kế thừa và có điều chỉnh cho phù hợp với mục tiêu phát triển đội ngũ giáo viên trong cơ sở làm việc.

3. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài

Mục tiêu chung

Nghiên cứu được thực hiện với mục tiêu đề xuất phương hướng và giải pháp phát triển đội ngũ giáo viên của Công ty CP Tổ hợp giáo dục Tuniver:

Mục tiêu cụ thể:

Để thực hiện được mục tiêu trên, luận văn tập trung vào giải quyết các mục tiêu cụ thể sau đây:

Hệ thống hoá cơ sở lý luận về phát triển đội ngũ giáo viên dạy Toán và Khoa học bằng Tiếng Anh.

Phân tích thực trạng phát triển đội ngũ giáo viên dạy toán và khoa học bằng TA tại Công ty Cổ phần Tổ hợp Giáo dục Tuniver.

Đề xuất một số giải pháp phát triển đội ngũ giáo viên dạy toán và khoa học bằng TA tại Công ty Cổ phần Tổ hợp Giáo dục Tuniver.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu: Phát triển đội ngũ giáo viên dạy toán và khoa học bằng TA tại Công ty Cổ phần Tổ hợp giáo dục Tuniver.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Về không gian: tại Công ty Cổ phần Tổ hợp Giáo dục Tuniver.

Thời gian: giai đoạn 2017 -2020, định hướng đến năm 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu tài liệu thứ cấp: phân tích, tổng hợp, hệ thống hoá, khái quát hoá các tài liệu về giáo dục và đào tạo. Đặc biệt là những tài liệu có liên quan đến phát triển đội ngũ giáo viên, Phương pháp điều tra xã hội học nhằm làm rõ thực trạng phát triển đội ngũ giáo viên của Công ty

- Điều tra bằng bảng hỏi: số phiếu khảo sát: 60 giáo viên, 60 học sinh và 10 cán bộ lãnh đạo quản lý. Số phiếu thu về tương ứng là 55, 55 và 10; số phiếu hợp lệ tương ứng là 55, 50 và 10.

Mục tiêu: Làm rõ thực trạng phát triển đội ngũ giáo viên của Công ty và các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ giáo viên của Công ty.

Phương pháp toán thống kê: Sử dụng thống kê toán học để xử lý số liệu, cụ thể hoá bằng các sơ đồ, bảng biểu.

Ngoài ra tác giả còn sử dụng phương pháp thống kê toán học để phân tích, xử lý các kết quả nghiên cứu.

6. Đóng góp mới của luận văn

Trên cơ sở phân tích thực trạng đội ngũ giáo viên và các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ giáo viên, luận văn đề xuất một số giải pháp cụ thể có tính khả thi, có thể áp dụng để phát triển đội ngũ giáo viên tại Công ty Cổ phần Tổ hợp Giáo dục Tuniver.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP

1.1 Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Nhân lực

Nhân lực là sức lực con người, nằm trong mỗi con người và làm cho con người hoạt động. Sức lực đó ngày càng phát triển cùng với sự phát triển của cơ thể con người và đến một mức độ nào đó, con người đủ điều kiện tham gia vào quá trình lao động – con người có sức lao động.

Nhân lực được định nghĩa là nguồn lực xuất phát từ trong chính bản thân của từng cá nhân con người. Nhân lực bao gồm thể lực và trí lực. Nguồn lực này ngày càng phát triển cùng với sự phát triển của cơ thể bên ngoài của con người. Cho đến một ngày, nguồn lực này đủ lớn, đáp ứng các điều kiện để con người có thể tham gia vào lao động, sản xuất. Chính vì điều đó, nhân lực tạo ra sự khác biệt so với các nguồn lực khác trong doanh nghiệp (nguồn vốn, công nghệ kỹ thuật, máy móc...).

Quan niệm hiện đại về nhân lực

Thống nhất với các quan điểm trên, nhân lực là năng lực mà các cá nhân sử dụng vào quá trình hoạt động, bao gồm cả số lượng các nhân cũng như tất cả các tiềm năng của cá nhân một con người sẵn sàng hoạt động trong một tổ chức hoặc một xã hội. Nói cách khác, nhân lực là tổng hợp các cá nhân cùng kiến thức, kỹ năng, hành vi ứng xử và giá trị đạo đức của họ để thành lập, duy trì, đóng góp cho sự phát triển của tổ chức, của xã hội. Từ định nghĩa chung này có thể xem xét thuật ngữ nhân lực dưới một số khía cạnh.

Nhân lực là sức lực của con người, nằm trong mỗi con người và làm cho con người hoạt động. Sức lực đó ngày càng phát triển cùng với sự phát

triển của cơ thể con người và đến một mức độ nào đó, con người đủ điều kiện tham gia vào quá trình lao động - con người có sức lao động.

Nhân lực là bao gồm tất cả các tiềm năng của con người trong một tổ chức hay xã hội (kể cả những thành viên trong ban lãnh đạo của doanh nghiệp) tức là tất cả các thành viên trong doanh nghiệp sử dụng kiến thức, khả năng, hành vi ứng xử và giá trị đạo đức để thành lập, duy trì và phát triển doanh nghiệp.

Theo Đỗ Minh Cương và Nguyễn Thị Doan (2001) thì: “Nhân lực là những cá nhân có nhân cách, có khả năng lao động sản xuất”

Như vậy, nhân lực được hiểu là nguồn lực trong mỗi con người, bao gồm cả thể lực và trí lực, được thể hiện ra bên ngoài bởi khả năng làm việc; sức khỏe (chiều cao, cân nặng, độ lớn, sức bền của lực...), trình độ (kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm), tâm lý, ý thức, mức độ cố gắng, sức sáng tạo, lòng đam mê... Nguồn lực trong mỗi con người có thể nói là không có giới hạn. Bởi những nhân tố tương chừng như có hạn như sức khỏe, thể lực của con người, đặt trong những tình huống nhất định nào đó lại có thể vượt xa hơn cái tương chừng là giới hạn đã có. Sức khỏe của con người bị ảnh hưởng/ được điều khiển bởi tâm lý và ý thức. Trong khi những diễn biến về tâm lý và ý thức lại bị ảnh hưởng bởi môi trường bên ngoài. Trong những nhân tố thể hiện nguồn lực của con người thì sức sáng tạo được coi là nhân tố tiềm năng lớn nhất. Nhân tố này phần lớn cũng lệ thuộc vào trình độ mỗi người hiện sở hữu. Tuy nhiên, nó cũng lệ thuộc lớn vào môi trường. Một người có trình độ cao nhưng nếu không có môi trường và điều kiện thuận lợi để nảy sinh các ý tưởng thì sức sáng tạo của họ sẽ bị hạn chế. Như vậy có thể khẳng định, *nhân lực là nguồn lực trong mỗi con người, trong đó có cả nguồn lực hiện hữu và nguồn lực tiềm năng.*

1.1.2. Nguồn nhân lực

Ở nước ta, khái niệm nguồn nhân lực được sử dụng rộng rãi từ khi bắt đầu công cuộc đổi mới. Điều này được thể hiện rõ trong các công trình nghiên cứu về nguồn nhân lực. Theo Phạm Minh Hạc (năm 2001), nguồn lực con người được thể hiện thông qua số lượng dân cư, chất lượng con người (bao gồm thể lực, trí lực và năng lực phẩm chất).

Trong lý thuyết về tăng trưởng kinh tế, con người được coi là một phương tiện hữu hiệu cho việc đảm bảo tốc độ tăng trưởng kinh tế bền vững thậm chí con người còn được coi là một nguồn vốn đặc biệt cho sự phát triển- vốn nhân lực. Về phương diện này Liên Hiệp Quốc (2001) cho rằng, nguồn lực con người là tất cả những kiến thức kỹ năng và năng lực con người có quan hệ tới sự phát triển kinh tế xã hội đất nước. Ngày nay, nguồn nhân lực còn bao hàm khía cạnh về số lượng và chất lượng, không chỉ những người trong độ tuổi mà cả những người trên độ tuổi lao động.

Trong báo cáo của Liên hợp quốc đánh giá về những tác động của toàn cầu hóa đối với NNL đã đưa ra định nghĩa NNL là trình độ lành nghề, kiến thức và năng lực thực có thực tế cùng với những năng lực tồn tại dưới dạng tiềm năng con người. Quan niệm về nguồn nhân lực theo hướng tiếp cận này có phần thiên về chất lượng của nguồn nhân lực. Trong quan niệm này, điểm được đánh giá cao là coi các tiềm năng của con người cũng là năng lực khả năng để từ đó có những cơ chế thích hợp trong quản lý, sử dụng. Quan niệm về NNL như vậy cũng đã cho ta thấy phần nào sự tán đồng của Liên hợp quốc đối với phương thức quản lý mới.

Bên cạnh khái niệm NNL ở góc độ vĩ mô, thì cũng có khá nhiều những định nghĩa khác nhau về NNL trong tổ chức.

Theo Nicolas Herry (2006) thì: NNL là nguồn lực con người của tổ chức (với quy mô, loại hình, chức năng khác nhau) có khả năng và tiềm

năng tham gia vào quá trình phát triển của tổ chức cùng với sự phát triển kinh tế - xã hội của quốc gia, khu vực, thế giới. Cách hiểu này về NNL xuất phát từ quan niệm coi NNL là nguồn lực với các yếu tố thể chất, tinh thần tạo nên năng lực, sức mạnh phục vụ cho sự phát triển nói chung của các tổ chức.

Theo Lê Thanh Hà (2009), NNL của tổ chức là nguồn lực của toàn bộ cán bộ, công nhân viên lao động trong tổ chức đó đặt trong mối quan hệ phối kết hợp các nguồn lực riêng của mỗi con người, sự bổ trợ những khác biệt trong nguồn lực của mỗi cá nhân thành nguồn lực của tổ chức. Sức mạnh của tập thể lao động vận dụng vào việc đạt được những mục tiêu chung của tổ chức, trên cơ sở đó đạt được những mục tiêu riêng của mỗi thành viên.

Rõ ràng, bất cứ tổ chức nào cũng được tạo thành bởi các thành viên là con người hay NNL của nó. Do đó, có thể nói NNL của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, nhân lực còn được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này bao gồm thể lực, trí lực và tâm lực.

Thể lực chỉ sức khỏe của thân thể, nó phụ thuộc và sức vóc, tình trạng sức khỏe của từng người, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, chế độ làm việc và nghỉ ngơi, chế độ y tế. Thể lực của con người còn tùy thuộc vào tuổi tác, thời gian công tác, giới tính...

Trí lực chỉ sức suy nghĩ, sự hiểu biết, sự tiếp thu kiến thức, tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, lòng tin, nhân cách của từng con người. Trong sản xuất kinh doanh truyền thống, việc tận dụng các tiềm năng về thể lực của con người là không bao giờ thiếu hoặc lãng quên và có thể nói như đã được khai thác đến mức cạn kiệt. Sự khai thác các tiềm năng về trí lực của con người còn ở mức mới mẻ, chưa bao giờ cạn kiệt, vì đây là kho tàng còn nhiều bí ẩn của con người. (Tạ Ngọc Hải, 2010).

Từ các khái niệm trên cho thấy, NNL là nguồn lực con người của những tổ chức (với quy mô, loại hình, chức năng khác nhau) có khả năng và tiềm năng tham gia vào quá trình phát triển của tổ chức cùng với sự phát triển kinh tế - xã hội của quốc gia, khu vực, thế giới. NNL là nguồn lực với các yếu tố vật chất, tinh thần tạo nên năng lực, sức mạnh phục vụ cho sự phát triển nói chung của các tổ chức.

Trong phạm vi luận văn này, khái niệm NNL trong tổ chức được hiểu là *tập hợp của số lượng, chất lượng và cơ cấu về thể lực, trí lực và tâm lực của mỗi người lao động được tổ chức sử dụng và phát triển nhằm đạt được mục tiêu phát triển của tổ chức.*

1.1.3. Giáo viên dạy Toán và Khoa học bằng Tiếng Anh

Giáo viên: Khoản 1, điều 66 Luật Giáo dục 2019 quy định, giáo viên là nhà giáo giảng dạy ở cơ sở giáo dục mầm non, giáo dục phổ thông (Tiểu học, THCS, THPT), cơ sở giáo dục khác, giảng dạy trình độ sơ cấp, trung cấp.

Giáo viên thực hiện công việc truyền đạt cho học sinh kiến thức, kỹ năng, giáo dục về đạo đức lối sống cho học sinh. Giáo viên thực hiện công việc công việc trồng người cao cả. Do đó, giáo viên được coi là ngành nghề có vai trò quyết định đến sự phát triển của xã hội.

Giáo viên dạy Toán và Khoa học bằng Tiếng Anh: Cũng giống như giáo viên dạy bằng ngôn ngữ Tiếng Việt – chỉ khác khi dạy bằng Tiếng Anh thì các giáo viên phải tích hợp ngôn ngữ và nội dung bài học bằng ngôn ngữ Anh.

Như vậy, giáo viên dạy Toán và Khoa học bằng Tiếng Anh là giáo viên dạy môn Toán và Khoa học thông qua ngôn ngữ học là tiếng Anh.

1.1.4. Phát triển nguồn nhân lực

Phát triển NNL là quá trình phát triển thể lực, trí lực, khả năng nhận thức và tiếp thu kiến thức tay nghề, tính năng động xã hội và sức sáng tạo của con người; nền văn hóa; truyền thống lịch sử... Do đó, phát triển NNL đồng nghĩa với quá trình nâng cao năng lực xã hội và tính năng động xã hội của NNL về mọi mặt: thể lực, nhân cách đồng thời phân bố, sử dụng và phát huy có hiệu quả nhất năng lực đó để phát triển đất nước (Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh, 2008).

Theo Richard A. và cộng sự (2009), Phát triển NNL là một quá trình phát triển và giải phóng con người thông qua phát triển tổ chức, đào tạo và phát triển cá nhân nhằm gia tăng hiệu suất làm việc.

Như vậy, Phát triển NNL hiểu theo nghĩa rộng của từ này bao gồm các hoạt động của tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp theo hướng tích cực của người lao động.

Trong phạm vi luận văn này, Phát triển NNL được hiểu là quá trình đảm bảo về số lượng, và hoàn thiện về chất lượng và hợp lý về cơ cấu nguồn nhân lực nhằm đạt được mục tiêu phát triển của tổ chức và phát triển cá nhân.

Về số lượng tổ chức có thể tuyển thêm người. Chính sách tuyển dụng tốt cũng có thể thu hút nguồn lao động có chất lượng hơn. Về mặt trí lực, tổ chức sẽ đưa ra các chính sách, kế hoạch và giải pháp về đào tạo và phát triển. Về mặt thể lực của người lao động có nhiều nhân tố tác động đến như môi trường làm việc tại doanh nghiệp, hệ thống chăm sóc sức khỏe, y tế, chế độ phúc lợi, tiền lương, hoạt động thể dục thể thao của người lao động. Về cơ cấu, tổ chức sẽ có những điều chỉnh về cơ cấu độ tuổi, giới tính, trình độ chuyên môn, cấp bậc, ngành nghề ... phù hợp với mục tiêu phát triển tổ chức.

1.2. Nội dung phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.1. Đảm bảo về số lượng

Phát triển về số lượng là phải đảm bảo đủ về số lượng nhân lực theo chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh của tổ chức. Quy mô giáo viên dạy Toán và Khoa học bằng Tiếng Anh được xác định dựa trên số lượng học sinh đăng ký theo học; số lượng các trường khối tiểu học, trung học cơ sở (THCS) và trung học phổ thông (THPT) hợp tác với tổ chức và số lượng học sinh trên một lớp học.

1.2.2. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Chất lượng NNL là yếu tố tác động quan trọng đến kết quả sản xuất kinh doanh của tổ chức. Đặc biệt trong lĩnh vực giáo dục, thì chất lượng giáo viên đóng vai trò càng quan trọng hơn. Người làm nghề giáo viên cần phải đáp ứng những tiêu chuẩn mà pháp luật đặt ra, dù là giáo viên trong các cơ sở giáo dục công lập hay các tổ chức hoạt động giáo dục.

Điều 67 Luật giáo dục 2019 quy định về Tiêu chuẩn của nhà giáo gồm những tiêu chuẩn sau:

1. Có phẩm chất, tư tưởng, đạo đức tốt;
2. Đáp ứng chuẩn nghề nghiệp theo vị trí việc làm;
3. Có kỹ năng cập nhật, nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ;
4. Bảo đảm sức khỏe theo yêu cầu nghề nghiệp.”

Theo như quy định trên thì giáo viên dạy Toán và Khoa học bằng tiếng Anh cần có những tiêu chuẩn sau:

1.2.2.1. Có phẩm chất, tư tưởng, đạo đức tốt

Giáo viên không chỉ là người truyền đạt kiến thức, mà còn giáo dục học sinh về đạo đức, lối sống, là tấm gương sáng để học trò noi theo. Giáo viên có phẩm chất, tư tưởng, đạo đức tốt mới có thể thực hiện tốt công việc trồng

người của mình. Do đó, để có phẩm chất, tư tưởng, đạo đức tốt giáo viên cần đảm bảo:

Tâm huyết với nghề nghiệp, hòa nhã với học sinh, đồng nghiệp và mọi người xung quanh: Giáo viên phải giữ thái độ trung hoà, mẫu mực và là tấm gương sáng để học sinh noi theo.

Luôn bảo đảm sự công bằng, đánh giá năng lực của người học bằng thực lực: Không thiên vị, xử sự công bằng cho tất cả các học sinh, chuẩn mực trong nhận xét và đánh giá, đặt mục tiêu và hiệu quả giáo dục làm nhiệm vụ hàng đầu.

1.2.2.2. Đáp ứng chuẩn nghề nghiệp theo vị trí công việc

Dạy học môn Toán, khoa học bằng tiếng Anh là một trường hợp cụ thể của dạy học tích hợp ngôn ngữ và nội dung. Điều này yêu cầu giáo viên dạy các môn học trên không chỉ nắm vững chương trình Toán, các môn khoa học ở cấp bậc phổ thông; mà còn có khả năng sử dụng tiếng Anh thành thạo, chuyên nghiệp, nắm vững tiếng Anh chuyên ngành dành riêng cho dạy Toán và các môn khoa học.

Để đáp ứng các yêu cầu trên, giáo viên dạy Toán và tiếng Anh cần tốt nghiệp khoa sư phạm toán, khoa học dạy bằng tiếng Anh hoặc chuyên ngành liên quan có trình độ đào tạo phù hợp với mỗi cấp dạy và có thể sử dụng tiếng Anh để giảng dạy, trình độ tiếng Anh tối thiểu là B2.

Rõ ràng, giáo viên được đào tạo theo đúng chuẩn trình độ sẽ nắm vững mục tiêu, nội dung cơ bản của chương trình, sách giáo khoa của môn học; có kiến thức cơ bản và chuyên sâu đảm bảo đầy đủ, chính xác, có hệ thống; có kiến thức cơ bản về tâm lí học sư phạm; có kiến thức về kiểm tra, đánh giá kết quả học tập, rèn luyện của học sinh. Điều này giúp giáo viên hiểu được các chương trình giáo dục dạy Toán và các môn khoa học, từ đó có cách dạy Toán, các môn khoa học bằng tiếng Anh phù hợp với nội dung học tập cho

các em học sinh ở mỗi cấp. Giáo viên vừa giỏi Toán và các môn khoa học, vừa thành thạo tiếng Anh sẽ giúp nâng cao khả năng tiếng Anh học thuật cho học sinh.

1.2.2.3. Có kỹ năng cập nhật, nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ

Sự phát triển là luôn luôn tất yếu do đó giáo viên cần phải cập nhật và nâng cao năng lực chuyên môn nghiệp vụ của mình để thực hiện tốt các công việc của mình và đảm bảo được chất lượng giảng dạy.

- Năng lực chuyên môn:

- + Năng lực dạy Toán, khoa học bằng tiếng Anh;
- + Sáng tạo trong giảng dạy;
- + Cập nhật kiến thức cơ bản và chuyên sâu về toán và khoa học bằng tiếng Anh; + Kiến thức về ngoại ngữ;
- + Kiến thức về công nghệ thông tin.

- Năng lực sư phạm: Với giáo viên đặc biệt ở phổ thông, nghiệp vụ sư phạm là một trong những nền tảng quan trọng nhất. Có nghiệp vụ sư phạm tốt, giáo viên làm tăng tính hấp dẫn của môn học; giúp học sinh phát triển đồng thời năng lực ngoại ngữ và năng lực Toán học cũng như các môn khoa học khác. Các tiêu chí đánh giá năng lực sư phạm của giáo viên dạy Toán và Khoa học bằng tiếng Anh là:

+ **Xây dựng kế hoạch, mục tiêu dạy học:** Giáo viên có khả năng lập kế hoạch dạy học phù hợp với đặc điểm của học sinh từng cấp, đặc thù của môn học nhằm phát huy được tính năng động sáng tạo, chủ động học tập của học sinh; biết cách hướng dẫn học sinh tự học;

+ **Lựa chọn và sử dụng các tài liệu, học liệu dạy toán và các môn khoa học bằng tiếng Anh:** Giáo viên có khả năng lựa chọn và khai thác các nguồn tài liệu, học liệu phù hợp và có tác dụng hỗ trợ cho việc học toán và

các môn khoa học bằng tiếng Anh của học sinh; điều chỉnh nội dung các học liệu có sẵn cho phù hợp với mục tiêu bài học.

+ **Tổ chức các hoạt động dạy học:** Giáo viên có khả năng xây dựng môi trường học tập toán và các môn khoa học bằng tiếng Anh và tổ chức các hoạt động với nhiều hình thức khác nhau để tăng cường giao tiếp bằng tiếng Anh phù hợp với đặc điểm học sinh và điều kiện dạy học cụ thể.

+ **Phương pháp dạy học:** Giáo viên có khả năng tổ chức quá trình dạy học, sử dụng các các phương pháp và kỹ thuật dạy học khác nhau để dạy toán và các môn khoa học bằng tiếng Anh cho học sinh phù hợp với các cấp học.

+ **Đánh giá kết quả học tập tiếng Anh:** Giáo viên hiểu và có khả năng lựa chọn các hình thức đánh giá, xây dựng các đề kiểm tra và thi, tổ chức thực hiện việc đánh giá thường xuyên, định kì kết quả học tập các môn học bằng tiếng Anh của học sinh; biết sử dụng kết quả đánh giá để điều chỉnh nội dung, phương pháp dạy và học.

+ **Ứng dụng công nghệ thông tin trong dạy học toán và các môn khoa học bằng tiếng Anh:** Giáo viên biết khai thác và ứng dụng công nghệ thông tin và truyền thông để hỗ trợ cho việc dạy và học tiếng Anh.

- Năng lực cá nhân:

- + Định hướng mục tiêu và lập kế hoạch phát triển nghề nghiệp;
- + Năng lực tự học, tự bồi dưỡng;
- + Tư vấn, hỗ trợ kiến thức cho học sinh;
- + Khả năng hợp tác làm việc theo nhóm;
- + Khả năng tiếp tục học cao hơn;
- + Khả năng thích nghi và xử lí các tình huống mới.

1.2.2.4. Bảo đảm sức khỏe theo yêu cầu nghề nghiệp

Sức khỏe là một vấn đề vô cùng quan trọng đối với tất cả mọi nghề nghiệp, có sức khỏe tốt chúng ta mới có thể thực hiện được công việc của mình. Vì vậy, giáo viên phải có sức khỏe tốt để phục vụ công việc của mình.

Đảm bảo về thể chất và tinh thần, sự dẻo dai trong công việc, nâng cao khả năng chống chọi với bệnh tật, khả năng chịu đựng những tác động của môi trường làm việc.

1.2.3. Hợp lý về cơ cấu

Đội ngũ giáo viên dạy toán và khoa học bằng tiếng Anh của tổ chức phải hợp lý về cơ cấu giới tính, môn giảng dạy, trình độ đào tạo, độ tuổi, thâm niên công tác của giáo viên. Điều này sẽ tránh được tình trạng ù về số lượng, chất lượng nhưng cơ cấu không hợp lý dẫn đến dư thừa giáo viên của môn học này, nhưng thiếu giáo viên của môn học khác.

1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực

1.3.1. Tuyển dụng nguồn nhân lực có chất lượng

“Tuyển dụng nhân lực chính là một quá trình tìm kiếm và lựa chọn nhân lực để thỏa mãn nhu cầu sử dụng của tổ chức và bổ sung lực lượng lao động cần thiết để thực hiện các mục tiêu của tổ chức” hay “Tuyển dụng nhân lực là một quá trình tìm kiếm, thu hút và lựa chọn những người có đủ các tiêu chuẩn thích hợp cho các công việc và các chức danh cần người trong tổ chức”

Qua tuyển dụng nhân lực mới, không chỉ cơ cấu lực lượng lao động thay đổi, mà trình độ chuyên môn có thể được cải thiện. Vì vậy, một chính sách tuyển dụng nhân lực đúng sẽ đảm bảo cho tổ chức chọn được những người tài giỏi và sẽ góp phần phát triển nguồn nhân lực cho tổ chức. Do đó để đảm bảo tuyển được giáo viên dạy toán và khoa học bằng tiếng Anh có chất lượng, tuyển dụng cần tuân những nguyên tắc cơ bản sau đây:

- Bảo đảm công khai, minh bạch, khách quan và đúng pháp luật;

- Phải có điều kiện, tiêu chí rõ ràng cho mỗi vị trí cần tuyển;
- Tuyển chọn đúng người đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ và vị trí công việc.

1.3.2. Đào tạo nhân lực

Đào tạo nhân lực nhằm nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ và khả năng thích ứng của của người lao động đối với công việc, qua đó giúp tổ chức sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực hiện có nhằm thực hiện tốt các mục tiêu được đặt ra trong hiện tại cũng như trong tương lai. Rõ ràng, đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ năng lực là giải pháp trọng tâm và bền vững để phát triển đội ngũ giáo viên dạy toán và tiếng Anh về mặt chất lượng trong các tổ chức. Đào tạo đội ngũ giáo viên dạy toán và tiếng Anh phải căn cứ vào yêu cầu nhiệm vụ công việc và phải đảm bảo các nguyên tắc sau:

- Đối tượng được cử đi đào tạo phù hợp;
- Chương trình đào tạo, bồi dưỡng phù hợp, mang tính hiện đại, đáp ứng nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng, đáp ứng yêu cầu công việc;
- Giáo viên được cử đi đào tạo được hỗ trợ kinh phí đầy đủ, được tạo điều kiện về thời gian học tập.

1.3.3. Bố trí, sử dụng nhân lực

Giáo viên được bố trí công việc phù hợp chuyên môn, đúng sở trường sẽ có nhiều cơ sở thuận lợi để phát huy những kiến thức, kỹ năng đã được đào tạo, giúp hoàn thành tốt công việc được giao. Những thành tích khả quan ấy lại có tác động kích lệ ngược trở lại, giúp người lao động say mê hơn với công việc, vì vậy, tích cực tự tìm tòi, học hỏi. Chất lượng nguồn nhân lực nhờ đó cũng dần dần được nâng cao.

Ngày nay, bố trí sử dụng nhân lực không chỉ ở khía cạnh riêng lẻ cho từng vị trí công tác, mà còn phải quan tâm tới việc bố trí sử dụng nhân lực để hình thành lên các nhóm làm việc hiệu quả. Các thành viên trong cùng một êkip không nhất thiết phải được đào tạo để thông thạo tất cả mọi việc, mà có

thể bổ khuyết tốt cho nhau. Hơn nữa, thông qua quá trình làm việc chung, sẽ tự hình thành các cơ chế học hỏi lẫn nhau mà tổ chức gần như không mất thêm chi phí cho việc đào tạo.

Bên cạnh đó, bố trí sử dụng nhân lực cần gắn liền với việc xây dựng các lộ trình thăng tiến giàu sức hấp dẫn và quy hoạch nhân sự cấp chiến lược. Hoàn thiện các quy trình điều động, đề bạt, bổ nhiệm, tức là chuẩn bị tốt cho thể hệ kế cận.

1.3.4 Đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc đóng vai trò quan trọng trong quản trị nhân lực nói chung và trong nâng cao chất lượng NNL nói riêng. Đánh giá thực hiện công việc nhằm xác định kết quả làm việc cụ thể của từng người lao động trong thực hiện nhiệm vụ được giao. Hoạt động này góp phần tạo động lực làm việc cho người lao động, tạo sự gắn kết của họ với tổ chức. Muốn vậy, việc đánh giá thực hiện công việc cần đảm bảo:

- Đánh giá khách quan, dân chủ, đúng người, đúng việc;
- Quy trình đánh giá hợp lý, đánh giá toàn diện;
- Công tác đánh giá được thực hiện công khai, minh bạch, đánh giá chính xác mức độ thực hiện công việc của người lao động;
- Ghi nhận và khen thưởng kết quả thực hiện công việc kịp thời, đảm bảo tạo động lực làm việc cho người lao động.

1.3.5. Tiền lương và các khoản phúc lợi cho người lao động

Trên thực tế những nơi có thể tuyển dụng và giữ chân những lao động có chất lượng cao là những doanh nghiệp có mức lương cao, các khoản phụ cấp và khuyến khích đa dạng, phong phú. Chính vì thế để có thể thu hút và giữ chân lao động giỏi gắn bó lâu dài với doanh nghiệp, ngoài việc tạo cho họ những cơ hội thăng tiến và phát triển bản thân thì điều đầu tiên các doanh nghiệp phải chú trọng đó là trả lương và các khoản khuyến khích có tính hấp

dẫn đối với người lao động nhưng vẫn đảm bảo được lợi ích cho doanh nghiệp. Tính hấp dẫn thể hiện ở mức thù lao mà người lao động nhận được từ tổ chức phải bằng hoặc cao hơn mức thù lao mà các doanh nghiệp khác cùng ngành, cùng nghề, cùng thị trường lao động sẵn sàng trả, các hình thức thù lao phong phú, đặc biệt phải đảm bảo tính công bằng, đúng với đóng góp của người lao động.

1.3.6. Quan điểm của lãnh đạo

Quan điểm của lãnh đạo ảnh hưởng rất nhiều tới phát triển nguồn nhân lực trong một doanh nghiệp, thể hiện qua tư duy phát triển, tầm nhìn, qua việc áp dụng các công cụ kích lệ để tạo ảnh hưởng lên hành vi ứng xử của nhân viên. Ban lãnh đạo của một doanh nghiệp phải có đủ năng lực và những phẩm chất cần thiết của nhà lãnh đạo; đồng thời, phải biết lựa chọn những cách thức quản lý phù hợp, khuyến khích thích hợp để tạo động lực làm việc, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Họ cần sử dụng linh hoạt các phương pháp cùng nghệ thuật lãnh đạo để sử dụng nhân viên hợp lý với những điều kiện của công việc cũng như việc bố trí cho phù hợp với chức năng, năng lực và trình độ của họ. Trên cơ sở đó họ sẽ đạt được những thành công trong công tác quản trị nhân lực tại doanh nghiệp. Bên cạnh đó, các chính sách quản trị nhân lực trong doanh nghiệp (như chính sách về: tuyển dụng, đào tạo, bố trí, sắp xếp lao động, đãi ngộ, lương thưởng, phúc lợi...) có tác động trực tiếp đến hoạt động nâng cao chất lượng NNL. Thực hiện tốt các chính sách này sẽ giúp doanh nghiệp có NNL đủ mạnh về chất và lượng phục vụ mục tiêu, chiến lược của mình.

1.3.7 Năng lực của đội ngũ làm công tác nhân sự

Số lượng và chất lượng của bộ phận làm công tác chuyên trách và nguồn nhân lực có ảnh hưởng rất lớn đến phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nếu bộ phận này đáp ứng cả về số lượng và chất lượng, được

đào tạo bài bản, chuyên sâu thì sẽ làm tốt các nội dung và hoạt động phát triển nguồn nhân lực. Còn nếu bộ phận này thiếu về số lượng và không được đào tạo đúng chuyên môn thì gặp phải những khó khăn trong quá trình xây dựng và triển khai các kế hoạch liên quan đến các tác phát triển nguồn nhân lực. Hoặc họ sẽ không có khả năng nhìn nhận được các vấn đề để tham mưu cho lãnh đạo đơn vị thực hiện tốt công tác phát triển nguồn nhân lực trong đơn vị mình.

1.3.8. Môi trường làm việc

Môi trường làm việc cạnh tranh lành mạnh, đảm bảo tính công bằng, chuyên nghiệp, tạo được sân chơi cạnh tranh thực sự cho giáo viên, thúc đẩy các giáo viên tự nâng cao năng lực, do đó góp phần phát triển nguồn nhân lực. Ngược lại, môi trường làm việc căng thẳng, cạnh tranh không lành mạnh giữa các đồng nghiệp, kéo theo tâm lý làm việc nặng nề, giáo viên có năng lực có thể rời bỏ tổ chức, dẫn đến thiếu hụt giáo viên.

1.3.9. Đối thủ cạnh tranh

Trong nền kinh tế thị trường, các doanh nghiệp chịu sự tác động bởi môi trường kinh tế đầy cạnh tranh khốc liệt, để tồn tại và phát triển, các doanh nghiệp cần phải sử dụng hiệu quả các nguồn lực cho sản xuất, trong đó đặc biệt phải chú trọng đến nguồn lực con người. Nguồn nhân lực là tài sản quý giá nhất, các doanh nghiệp phải có chiến lược, kế hoạch lâu dài để thu hút và giữ chân người tài. Điều này kéo theo các doanh nghiệp cùng lĩnh vực ngành nghề cạnh tranh, thu hút, giữ chân NNL có trình độ, trong đó các cơ sở giáo dục dạy toán, khoa học bằng tiếng Anh không phải là ngoại lệ.

1.3.10. Sự phát triển các trường đào tạo giáo viên dạy Toán, Khoa học bằng tiếng Anh.

Trong điều kiện có nhiều trường đào tạo giáo viên dạy Toán, Khoa học bằng Tiếng Anh, thì các cơ sở giáo dục dạy toán, khoa học bằng tiếng Anh có nhiều lựa chọn trong việc thu hút giáo viên có năng lực. Ngược lại, sự khan hiếm đội ngũ giáo viên này do thiếu nguồn cung kéo theo các cơ sở giáo dục dạy toán, khoa học bằng tiếng Anh sẽ không đủ giáo viên đáp ứng nhu cầu cả về số lượng và chất lượng.

1.4. Bài học kinh nghiệm về phát triển giáo viên dạy toán và khoa học bằng tiếng Anh của một số trung tâm và bài học rút ra cho Công ty Cổ phần Tổ hợp Giáo dục Tuniver

1.4.1. Bài học kinh nghiệm về phát triển giáo viên dạy toán và khoa học bằng tiếng Anh của một số trung tâm

1.4.1.1. Bài học kinh nghiệm của Câu lạc bộ Toán – Khoa học song ngữ GMATHS

GMATH là một trong những Công ty tiên phong triển khai “Chương trình dạy Toán Tiếng Anh GMATH” dành cho các học sinh từ khối lớp 1 tới khối lớp 12. Chương trình dạy Toán Tiếng Anh GMATH được xây dựng dựa trên các giáo trình tiên tiến của nước ngoài đồng thời kết hợp với các chủ đề, chủ điểm trong chương trình Toán học do Bộ giáo dục và Đào tạo Việt nam quy định, dưới sự cố vấn của các chuyên gia hàng đầu tới từ Khoa Toán Tin, Khoa GD Tiểu học của ĐHSP Hà nội, Đại học Newcastle, Australia.

Gmaths cũng là đơn vị quan tâm đến sự phát triển của đội ngũ nhân lực, công tác đào tạo quan tâm tới tất cả nhân viên, từ người quản lý tới nhân viên hành chính, điều đó khiến cho Công ty ngày càng trở nên vững mạnh.

Công tác đào tạo dành cho những người lãnh đạo: đối với những người lãnh đạo, Công ty Gmath đã tiến hành nhiều chương trình khác nhau. Công ty tổ chức các nhóm đào tạo chuyên môn về quản lý, nhân lực, marketing....

Gmaths thường tổ chức chương trình “Tìm kiếm nhân tài” nhằm nâng cao khả năng thu hút, phát triển nhân tài của Tập đoàn, phát triển kỹ năng lãnh đạo ở tất cả các cấp, từ Giám đốc tới trưởng nhóm. Thúc đẩy động lực cá nhân dựa trên bảng đánh giá 360 độ: mỗi người tham gia yêu cầu khoảng 8 người khác điền vào bảng câu hỏi mô tả người tham gia này trên các bình diện quản lý khác nhau. Mục tiêu của bảng câu hỏi cho phép mỗi người lãnh đạo xây dựng cho mình một kế hoạch phát triển cá nhân.

Công tác đào tạo nguồn nhân lực là giáo viên:

Với đối tượng này, Ngoài việc đào tạo nội bộ, Công ty cũng đã áp dụng nhiều chương trình khác nhau. Một số chương trình được liên kết với các cơ sở đào tạo về các phương pháp giáo dục mới, áp dụng công nghệ 4.0 vào giảng dạy.

Để phát triển từng cá nhân, giúp họ thăng tiến và tăng lương, Công ty Gmaths khuyến khích thực hiện chương trình “Đánh giá năng lực và phân loại nhân lực”. Đó là những biện pháp cho phép xác định năng lực và đánh giá tối ưu tùy theo nhu cầu tổ chức hiện tại và trong tương lai. Ngoài ra, nhân viên còn có khả năng phát triển năng lực nhờ vào sơ đồ đào tạo được đổi mới và tự nhận biết mình thông qua việc xếp loại dựa trên năng lực từng cá nhân.

1.4.1.2 Trung tâm dạy toán bằng Tiếng Anh Mathlish

Được thành lập từ tháng 06/2016, Mathlish là một trong những tổ chức tiên phong trong việc giảng dạy môn Toán bằng tiếng Anh tại Việt Nam. Đội nhóm Mathlish là tập hợp của những giáo viên trẻ tốt nghiệp hạng giỏi và xuất sắc từ khoa Sư phạm Toán dạy bằng tiếng Anh, trường Đại Học Sư Phạm Hà Nội. Mathlish là tổ chức đầu tiên tại Việt Nam triển khai hình thức dạy Toán bằng tiếng Anh online trực tuyến từ lớp 2 đến lớp 7.

Coi trọng và phát triển nguồn nhân lực có chất lượng là điều kiện tiên quyết để công ty có thể tồn tại cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh. Với

mục tiêu nâng cao chất lượng chuyên môn và nghiệp vụ của nguồn nhân lực, Công ty đã xây dựng Quy trình đào tạo nhằm đảm bảo thực hiện việc đào tạo một cách khoa học, hệ thống và mang lại hiệu quả cao. Bên cạnh đó, việc đẩy mạnh công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực còn nhằm mục đích: Xây dựng, giữ gìn và quảng bá hình ảnh, thương hiệu của Công ty; qua đó thu hút nhân tài vào làm việc góp phần cùng Công ty phát triển hoạt động sản xuất, kinh doanh và đóng góp cho xã hội.

Với đặc thù hoạt động sản xuất kinh doanh tại doanh nghiệp, Công ty đảm bảo cho toàn bộ nhân viên được đào tạo để có đủ năng lực chuyên môn thực hiện tốt công việc được giao. Các chương trình đào tạo đa dạng và phong phú, được cung cấp dưới các hình thức lớp học, đào tạo thông qua công việc hay tự học. Nhân viên được hỗ trợ tài chính và khuyến khích duy trì việc không ngừng học tập. Cũng như được cung cấp các cơ hội phát triển tương ứng. Các hình thức đào tạo tại Công ty bao gồm:

- Đào tạo tại chỗ áp dụng cho:

- + Người mới được tuyển dụng: Nội dung đào tạo gồm phổ biến nội quy, chính sách của Công ty và hướng dẫn về chuyên môn, nghiệp vụ.

- + Người đổi vị trí công tác: Nội dung đào tạo bao gồm việc hướng dẫn nghiệp vụ và những quy định ở vị trí công tác mới.

- + Trong quá trình làm việc, người nhiều kinh nghiệm hơn sẽ truyền đạt, trao đổi kinh nghiệm với người bạn đồng nghiệp ít kinh nghiệm hơn. Công việc này được tiến hành thường xuyên ở mọi vị trí công tác.

- Đào tạo nội bộ: Việc đào tạo, huấn luyện các kỹ năng làm việc là hoạt động đào tạo thường xuyên của Công ty, chương trình đào tạo chủ yếu tập trung vào đào tạo nội quy, quy chế, quy trình, sản phẩm mới và kỹ năng tư vấn... cho cán bộ công nhân viên của Công ty. Ban huấn luyện gồm những nhân viên có chức năng, nhiệm vụ được giao, có kinh nghiệm chuyên môn

cao, có khả năng truyền đạt và giảng dạy để phổ biến về sản phẩm, những kinh nghiệm, cũng như những kiến thức thực tế cho nhân viên.

- Đào tạo bên ngoài: Căn cứ vào nhu cầu công việc nhân viên sẽ được lựa chọn cử đi học bên ngoài tham dự các khóa học về: Kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng quản lý, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng marketing, kỹ năng tư vấn tuyển sinh hoặc Công ty sẽ mời những chuyên gia có trình độ chuyên môn cao, có uy tín về giảng dạy cho cán bộ nhân viên tại Công ty như: Kỹ năng soạn thảo hợp đồng, kỹ năng đàm phán, giao tiếp với khách hàng,

Bên cạnh đó, các hãng cung cấp sản phẩm cho Công ty đều có những khóa học riêng về sản phẩm của đơn vị đó hay những khóa đào tạo do các hãng đối tác hỗ trợ cho cán bộ, công nhân viên tại Công ty.

1.4.2. Bài học rút ra cho Công ty Cổ phần Tổ hợp Giáo dục Tuniver

Thông qua những kinh nghiệm về phát triển giáo viên của các trung tâm cùng ngành nghề có thể rút ra bài học sau cho Tuniver như sau:

Một là, coi trọng việc đào tạo và sử dụng cán bộ

Trong suốt chặng đường phát triển của mình, Tuniver luôn xác định năng lực cán bộ là nhân tố quan trọng tạo nên sức mạnh của mình. Chính vì vậy, chính sách đào tạo cán bộ luôn được quan tâm.

Đối với cán bộ kỹ thuật nghiệp vụ yêu cầu phải phấn đấu liên tục, Công ty đã tạo điều kiện để anh chị em nâng cao kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp. Tổng công ty đã liên kết với các trường Đại học Sư phạm, Đại học Giáo dục mở các lớp bồi dưỡng hàng năm đào tạo giáo viên dạy Toán bằng Tiếng Anh.

Về sử dụng cán bộ, Tuniver luôn coi trọng việc tìm kiếm, phát hiện, thu hút, tuyển dụng lao động có khả năng làm việc thực sự, tâm huyết với công việc và gắn bó với đơn vị.

Công tác tuyển dụng giáo viên phải xuất phát từ yêu cầu sản xuất kinh doanh thực tiễn, được phản ánh trong chiến lược, chính sách nhân sự và kế hoạch tuyển dụng của mỗi bộ phận trong doanh nghiệp.

Nguyên tắc của Tuniver trong sử dụng lao động là trọng dụng người có tài, có đức, không căn cứ đơn thuần vào bằng cấp, cơ cấu, quá trình cống hiến hay thành phần xuất thân...

Hai là, quan tâm tới đời sống của người lao động

+ Xây dựng chế độ đãi ngộ đảm bảo các tiêu chí công bằng, áp dụng lương 3P vào hệ thống, gắn hiệu quả công việc với các chế độ đãi ngộ nhằm khuyến khích nhân viên giỏi làm việc lâu dài với tổ chức.

+ Xây dựng môi trường, văn hóa doanh nghiệp chuyên nghiệp, hiện đại – tạo cảm giác thoải mái nhất cho người lao động, yên tâm gắn bó lâu dài.

Ba là, đoàn kết nội bộ, phát triển hợp tác đối ngoại

Để xây dựng thành một tập thể mạnh, Tuniver luôn chủ trương trao đổi, bàn bạc cởi mở, chi tiết và dân chủ để sự phối hợp, hợp tác được chặt chẽ, hiệu quả, nhằm tìm ra hướng đi tốt nhất để phát triển; trong đó cần tôn trọng và tuân thủ một số nguyên tắc: Phát huy được thế mạnh của từng người, phòng ban, tập thể; tập hợp được thế mạnh các đơn vị phòng ban tạo thành thế mạnh của Công ty để hình thành nguồn nhân lực, tài chính, thương hiệu và văn hóa của Công ty. Chỉ có như vậy, mới thúc đẩy việc phát huy tinh thần sáng tạo, tự chủ và ngày càng gắn với cơ chế thị trường hơn.

Với hoạt động đối ngoại, Tuniver luôn chú trọng việc đa phương hóa, đa dạng hóa các hoạt động kinh doanh, tăng cường quan hệ với các đối tác nước ngoài nhằm góp phần đưa chất lượng bài giảng không chỉ dừng lại ở Việt Nam.

Ngoài ra, còn liên kết với các trường đại học chuyên ngành trong để đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TỔ HỢP GIÁO DỤC TUNIVER

2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần Tổ hợp Giáo dục Tuniver

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Công ty Cổ phần Tổ hợp Giáo dục Tuniver (Tuniver) được thành lập từ năm 2013, tiên phong trong sứ mệnh giúp học sinh Việt Nam tiếp cận với các nền giáo dục hiện đại và trở thành công dân toàn cầu thông qua việc xây dựng và cung cấp các chương trình hỗ trợ kiến thức bằng tiếng Anh theo chuẩn quốc tế. Tuniver coi giáo dục quốc sách hàng đầu, một trong những động lực quan trọng góp phần thúc đẩy sự phát triển của đất nước, một điều kiện cần thiết để huy động nguồn nhân lực, yếu tố cơ bản để phát triển xã hội

Quá trình phát triển của Công ty Cổ phần Tổ hợp giáo dục Tuniver được biểu hiện cụ thể qua các giai đoạn:

Giai đoạn 1 từ năm 2013 đến 2015: Thành lập Trung tâm dạy toán bằng Tiếng Anh (UberMath). Giai đoạn mới thành lập với đội ngũ giáo viên có bề dày kinh nghiệm trong công tác giảng dạy từ cấp 1 đến cấp 3. Công tác chủ yếu trong giai đoạn này tổ chức các lớp học cơ bản, lớp học nhóm, lớp học kèm (1-1) cho các độ tuổi và dạy học tại Trung tâm.

Ban đầu Trung tâm chỉ có 20 giáo viên, khối Văn phòng 4 người, và số học sinh chỉ 200 học sinh trên tổng số 23 lớp học. Đây là giai đoạn mới hình thành còn gặp nhiều khó khăn nhưng tất cả các cán bộ, giáo viên đều đồng lòng xây dựng một trung tâm có thương hiệu trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Giai đoạn 2 từ năm 2015-2018: Đây là quá trình tích lũy tài chính, giai đoạn giao thời từ một Trung tâm dạy toán bằng Tiếng Anh phát triển thành Công ty Cổ phần Tổ hợp giáo dục Tuniver, mở rộng quy mô, phát triển thêm

nhiều địa điểm tại các Quận tại thành phố Hà Nội và đã thành công đưa chương trình giảng dạy Toán và Khoa học bằng Tiếng Anh vào các trường công trên địa bàn Thành phố.

Giai đoạn này đã phát triển đội ngũ giáo viên số lượng sắp si 100 giáo viên, mở rộng thêm 6 cơ sở giảng dạy tại các Quận Cầu Giấy, Hoàn Kiếm, Trường Trinh, Trung Hoà – Nhân Chính, Hà Đông và Nam Đông với số lượng học sinh tại Trung tâm là 1000 học sinh. Ngoài ra các giáo viên sẽ giảng dạy tại gần 30 điểm trường Công lập vào các giờ học chính khoácác môn Toán và Khoa bằng bằng Tiếng Anh cho gần 5000 học sinh tại các điểm trường mà các em theo học.

Giai đoạn 3 từ năm 2018 đến nay: Tiếp tục tích lũy tài chính và phát triển. Tiếp tục mở rộng về quy mô hoạt động và đối tác liên kết. Năm 2019 Công ty Tuniver đặt ra mục tiêu mở thêm hệ thống trường học liên cấp hệ song ngữ. Mở đầu cho mục tiêu này, Tuniver đã xây dựng trường tiểu học Khải Minh tại 98 Tô Ngọc Vân và năm học 2019-2020 là khoá tinh hoa đầu tiên chào đón 120 học sinh đầu tiên tại điểm trường này. Mục tiêu đề ra cho 5 năm tiếp theo là xây dựng chuỗi hệ thống liên cấp từ mầm non đến trung học phổ thông.

Song song với việc phát triển trường liên cấp, Tuniver vẫn đảm bảo hệ thống trung tâm và các điểm trường liên kết hoạt động tốt. Số lượng giáo viên đã tăng lên 107 giáo viên, số lượng học sinh tại trung tâm và các điểm trường là 8000 học sinh.

2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ

2.1.2.1. Chức năng

- Tổ chức giảng dạy, học tập và hoạt động giáo dục đạt chất lượng theo mục tiêu, chương trình giáo dục phổ thông cấp Tiểu học do Bộ giáo dục và Đào tạo ban hành.

- Đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn về toán, khoa học bằng tiếng anh cho học sinh từ cấp 1 đến cấp 3 và học sinh các điểm trường liên kết.

- Xây dựng và phát triển trung tâm, nhà trường theo các quy định của Bộ giáo dục và Đào tạo và nhiệm vụ phát triển giáo dục của địa phương.

- Thực hiện kiểm định chất lượng giáo dục

- Quản lý cán bộ, giáo viên, nhân viên và học sinh

- Phối hợp với gia đình, các tổ chức và cá nhân trong cộng đồng thực hiện hoạt động giáo dục.

- Tổ chức cho cán bộ quản lý, giáo viên, nhân viên và học sinh tham gia các hoạt động xã hội trong cộng đồng.

2.1.2.1. Nhiệm vụ

- Khảo sát mong muốn định hướng của phụ huynh, tổ chức kiểm tra, đánh giá chất lượng học sinh, để tổ chức các lớp học và đào tạo theo hình thức ngắn hạn, dài hạn, ôn luyện cấp tốc, ôn luyện 1 kèm 1 theo đúng mục tiêu và định hướng của cha mẹ học sinh.

- Xây dựng và quản lý kế hoạch giảng dạy các chương trình đào tạo, bồi dưỡng kiến thức cơ bản, chuyên sâu cho học sinh.

- Đề xuất xây dựng, chỉnh sửa chương trình đào tạo ngắn hạn, dài hạn, cơ bản, nâng cao đối với từng cấp học.

- Quản lý hồ sơ tuyển sinh và quá trình đào tạo, bồi dưỡng của học sinh.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức, bộ máy quản lý của Tuniver

Công ty hoạt động theo nguyên tắc tự chủ về tài chính, hoạch toán kinh doanh theo cơ chế thị trường. Hội đồng quản trị là cơ quan quản lý cao nhất của Công ty, Giám đốc là người trực tiếp chỉ đạo, điều hành mọi hoạt động của Công ty. Sơ đồ bộ máy của Công ty được tổ chức như sau:

phần tổ hợp giáo dục Tuniver bao gồm 5 phòng và khối: Phòng Hành chính Nhân sự; Phòng Tài chính – Kế toán; Phòng Phát triển kinh doanh; Phòng Đào tạo và Khối Nhà trường.

Trong đó, khối Nhà trường bao gồm Hiệu trưởng; Khối Giáo viên và Tổ nuôi dưỡng.

2.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực của Công ty

Bảng 2.1: Quy mô và cơ cấu lao động của Công ty, 2017-2021

Chỉ tiêu	2017		2018		2019		2020	
	SL (Người)	Tỷ lệ (%)	SL (Người)	Tỷ lệ (%)	SL (Người)	Tỷ lệ (%)	SL (Người)	Tỷ lệ (%)
Tổng	115	100,00	119	100,00	125	100,00	142	100,00
Theo giới tính								
Nam	13	11,30	16	13,45	11	8,80	15	10,56
Nữ	102	88,70	103	86,55	114	91,20	127	89,44
Theo tính chất công việc								
Cán bộ quản lý	7	6,09	7	5,88	7	5,60	19	13,38
Giáo viên ĐT&KH bằng tiếng Anh	94	81,74	93	78,15	104	83,20	107	75,35
Nhân viên	14	12,17	19	15,97	14	11,20	16	11,27
Theo tuổi								
Dưới 25 tuổi	36	31,30	43	36,13	41	32,80	35	24,65
25-34	46	40,00	45	37,82	50	40,00	67	47,18
Trên 35 tuổi	33	28,70	31	26,05	34	27,20	40	28,17
Theo trình độ chuyên môn								
Chưa qua đào tạo	1	0,87	1	0,84	1	0,80	3	2,11
Sơ cấp	5	4,35	4	3,36	3	2,40	3	2,11
Trung cấp	5	4,35	4	3,36	4	3,20	8	5,63
Cao đẳng	42	36,52	35	29,41	37	29,60	41	28,87
Đại học	57	49,57	69	57,98	75	60,00	81	57,04
Sau đại học	5	4,35	6	5,04	5	4,00	6	4,23

Nguồn: Số liệu phòng Hành chính Nhân sự - CT CP tổ hợp giáo dục Tuniver

Bảng 2.1 cho thấy, quy mô lao động của Công ty không ngừng tăng lên, từ 115 người năm 2017 lên 142 người năm 2021. Tốc độ tăng quy mô nguồn nhân lực của Công ty gắn với các bước phát triển của Công ty qua từng năm. Trong những năm gần đây, Công ty hoạt động tương đối ổn định và không ngừng mở rộng quy mô hoạt động, do đó, số lượng lao động của Công ty cũng có xu hướng tăng.

Là Công ty giáo dục nên cùng với sự phát triển của Công ty, đội ngũ giáo viên DT&KH bằng tiếng Anh cũng có xu hướng tăng và chiếm tỷ trọng lớn trong tổng số lao động của Công ty, đạt 75,35% năm 2021.

Thông thường các tổ chức, đơn vị có chức năng giáo dục thì số lượng lao động nữ vẫn chiếm đa số, Công ty cổ phần tổ hợp giáo dục Tuniver không phải là ngoại lệ. Tại Công ty có tới 90,0% lao động là nữ, không có sự biến động nhiều qua các năm.

Một đặc điểm của các Công ty giáo dục, trong đó mảng giáo dục liên quan đến tiếng Anh thì đội ngũ lao động thường trẻ, phù hợp với đối tượng khách hàng là những học sinh trong độ tuổi từ tiểu học trở lên. Người lao động của Công ty ở độ tuổi 25-34 chiếm đa số, khoảng 50%, tính lao động dưới 35 tuổi đạt gần 70% tổng số lao động của Công ty.

Là công ty cung cấp dịch vụ giáo dục nên trình độ chuyên môn của người lao động tại Công ty khá cao. Tính đến năm 2020, có trên 90% lao động của Công ty có trình độ từ cao đẳng trở lên, chỉ có 3/142 (2,11%) chưa qua đào tạo - đây là nhân viên bảo vệ, lao công, những vị trí công việc không yêu cầu về trình độ chuyên môn.

2.1.5. Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty

Bảng 2.2: Kết quả sản xuất hoạt động Kinh doanh của Công ty

TT	Chỉ tiêu	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Bình quân
1	Doanh thu (triệu đồng)	27,000	40,800	39,000	14,700	30,375
	Tăng trưởng (%)	21	51	-4	-62	1
2	Thuế thu nhập doanh nghiệp (triệu đồng)	4,050	6,120	5,850	2,205	4,556
	Tăng trưởng (%)	21	51	-4	-62	1
3	Lợi nhuận (triệu đồng)	6,750	10,200	9,750	3,675	7,594
	Tăng trưởng (%)	21	51	-4	-62	1
4	Tỷ suất lợi nhuận sau thuế trên vốn chủ sở hữu (%)	68	102	98	37	76

Nguồn: Số liệu phòng Kế toán tài chính - CT CP tổ hợp giáo dục Tuniver

Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty có sự sụt giảm mạnh trong năm 2020. Nguyên nhân là do ảnh hưởng bởi đại dịch Covid. Do tất cả học sinh phải nghỉ học giai giữa học kỳ 2 của năm học, do đó các trường liên kết cũng cắt giảm các tiết học của học sinh để giảm gánh nặng cho học sinh về phương pháp học online mới được áp dụng.

Điều này dẫn tới nguồn thu từ học phí của các trường liên kết giảm mạnh, hiệu quả sản xuất kinh doanh thấp.

Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty được thể hiện cụ thể như sau:

Trong những năm đầu tiên phát triển doanh thu tăng khá cao do môn học dạy Toán bằng Tiếng Anh là một môn học mới. Nhu cầu cho con học Tiếng Anh của các cha mẹ học sinh ngày càng cao do đó môn học dạy Toán bằng Tiếng Anh tiếp cận được nhanh chóng với thị trường.

Từ năm 2020, doanh thu là do Công ty đang gặp phải những khó khăn khi số lượng học sinh tại các điểm trường sụt giảm nghiêm trọng do đại dịch.

Tuy gặp rất nhiều khó khăn bởi covid, nhưng Công ty Cổ phần tổ hợp Tuniver cũng quyết tâm mở trường tiểu học Khải Minh với tâm nguyện Học để khởi tâm sáng, và cũng để tạo thế mạnh trong ngành giáo dục.

Tuy nhiên do đầu tư vào việc xây dựng, cải tạo trường nên nguồn tài chính của công ty cũng gặp khá nhiều khó khăn.

2.2. Thực trạng phát triển đội ngũ giáo viên tại Công ty cổ phần tổ hợp giáo dục Tuniver

2.2.1. Quy mô và cơ cấu giáo viên

Bảng 2.3: Quy mô và cơ cấu giáo viên dạy Toán và Khoa học bằng tiếng Anh của Công ty, 2017-2021, người

	2017		2018		2019		2020		2021	
	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)
Giáo viên	93	98,94	92	98,92	103	99,04	85	88,79	90	88,24
Giáo viên Quản lý	1	1,06	1	1,08	1	0,96	12	11,21	12	11,76
Tổng số	94	100,0	93	100,0	104		107	100,0	102	100,0

Nguồn: Số liệu phòng Hành chính Nhân sự - CT CP tổ hợp giáo dục Tuniver

Bảng 2.3 cho thấy, quy mô giáo viên dạy Toán và Khoa học bằng tiếng Anh của Công ty Cổ phần Tổ hợp giáo dục Tuniver có xu hướng tăng, từ 94 người năm 2017 lên đến 107 người năm 2020. Tuy nhiên, đến tháng 06/2021 giảm xuống chỉ còn 102 người. Đây là do đại dịch covid19 nên cả thời gian dài học sinh phải học online nên số học sinh có nhu cầu học toán và khoa học bằng tiếng Anh giảm. Như vậy, sự biến động quy mô giáo viên tương đối phù hợp và đáp ứng nhu cầu phát triển của Trung tâm.

- ***Cơ cấu theo tính chất công việc***

Số giáo viên dạy Toán và Khoa học bằng tiếng Anh tham gia quản lý trước năm 2020 rất thấp, chỉ chiếm xấp xỉ khoảng 1%, đến năm 2020, 2021 tỷ lệ này tăng nhanh và đạt 12% năm 2021. Điều này được giải thích là do khi mô hình là Trung tâm – chỉ dạy các môn Toán và Khoa học bằng Tiếng Anh nên chỉ cán bộ quản lý chỉ có 1. Vị trí quản lý này có nhiệm vụ điều phối, quản lý trình độ chuyên môn, giảng dạy của toàn bộ giáo viên tại Trung tâm.

Tuy nhiên, sau khi hoạt động dưới mô hình này – Phòng Hành chính Nhân sự Công ty đánh giá thấy đây là mô hình không phù hợp do:

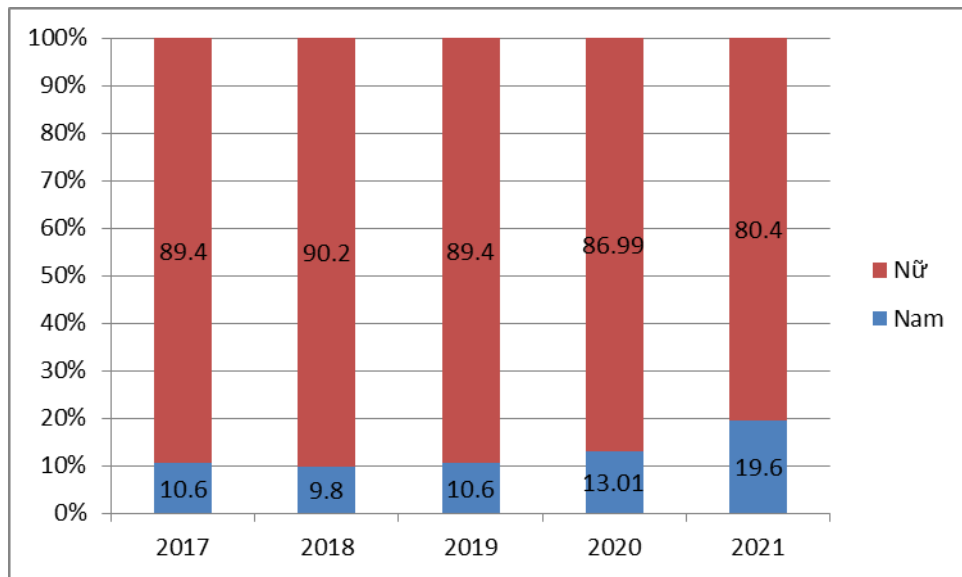
- + Có hai môn giảng dạy (Toán và Khoa học bằng Tiếng Anh), cần chuyên môn, năng lực khác nhau.

- + Lứa tuổi học sinh giảng dạy khác nhau (từ lớp 1 – lớp 10): cần trình độ, cấp bậc giáo viên khác nhau

- + Năm 2020: Công ty mở rộng thêm quy mô – phát triển thêm trường Tiểu học Khải Minh: Cần bổ sung thêm số lượng các môn cần giảng dạy

Do nhiều lý do cần thay đổi nên từ để một vị trí quản lý, công ty đã xây dựng mỗi một khối giảng dạy sẽ có 1 vị trí quản lý. Tại trung tâm giảng dạy từ khối 1 – đến khối 10: xây dựng 10 vị trí quản lý phù hợp và 2 vị trí quản lý tại trường Khải Minh.

- **Cơ cấu giáo viên theo giới tính**

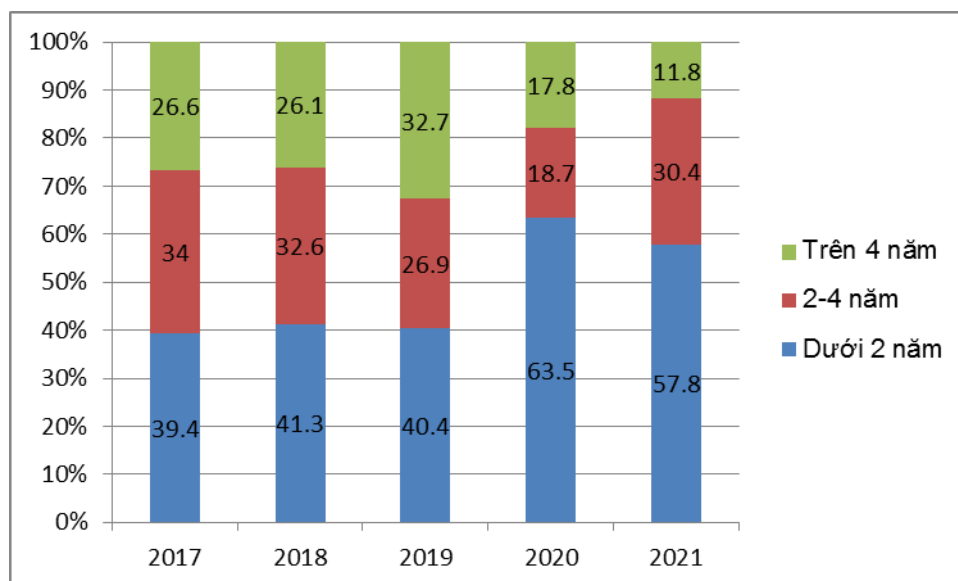


Hình 2.1: Cơ cấu giáo viên dạy Toán và Khoa học bằng tiếng Anh của Công ty theo giới tính, 2017-2021, %

Nguồn: Số liệu phòng Hành chính Nhân sự - CT CP tổ hợp giáo dục Tuniver

Hình 2.1 cho thấy, Cơ cấu giáo viên theo giới tính rõ ràng có sự chênh lệch rất lớn. Tỷ lệ nữ giáo viên chiếm tỷ lệ rất cao trong tổng số giáo viên dạy toán và khoa học bằng tiếng anh, gấp khoảng 9 lần nam trước năm 2020, sau đó tỷ lệ này giảm nhưng vẫn cao hơn nam giới gấp 4 lần. Điều này cho thấy sự nỗ lực của Trung tâm trong việc thu hút, đào tạo giáo viên nam, kéo theo giảm khoảng cách giới trong đội ngũ này. Tuy nhiên, sự mất cân đối về cơ cấu giới tính của Trung tâm vẫn còn cao. Đây cũng được coi là đặc thù tính chất ngành sư phạm, mà Trung tâm không phải là ngoại lệ. Do đó, với tỷ lệ nữ chiếm rất cao tại Tuniver phản ánh nét đặc trưng của ngành nghề của Công ty và không có gì đáng lo ngại.

• **Cơ cấu giáo viên theo thâm niên công tác**



Hình 2.2: Cơ cấu giáo viên dạy Toán và Khoa học bằng tiếng Anh của Công ty theo thâm niên công tác, 2017-2021, %

Nguồn: Số liệu phòng Hành chính Nhân sự - CT CP tổ hợp giáo dục Tuniver

Hình 2.2 cho thấy, số giáo viên có thâm niên giảng dạy toán và Khoa học bằng tiếng Anh trên 4 năm rất thấp nhưng lại có xu hướng giảm, từ 26,6% năm 2017 xuống chỉ còn 11,8% năm 2021, trong khi đó số giáo viên có thời gian giảng dạy dưới 2 năm lại tăng mạnh, gần 2 lần trong 5 năm, đạt 57,8% năm 2021.

Bảng 2.4: Số lượng giáo viên nghỉ việc theo thâm niên giảng dạy Toán và Khoa học bằng tiếng Anh tại Công ty Tuniver, 2017-2020

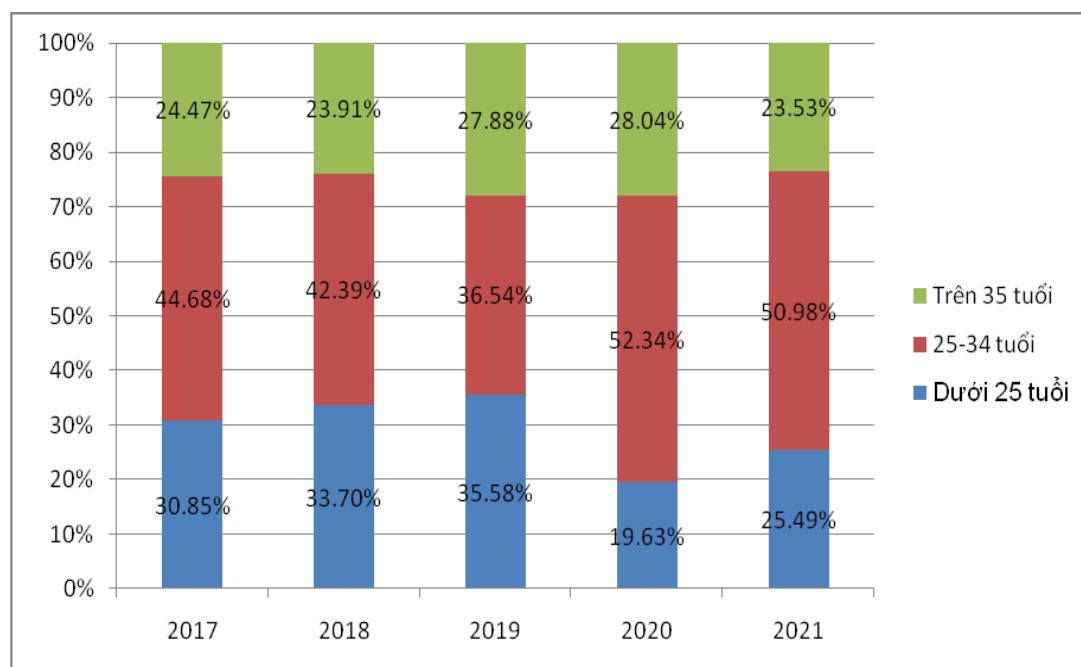
Đơn vị tính: người

	2017	2018	2019	2020
Dưới 2 năm	32	28	12	14
2-4 năm	12	10	6	5
Trên 4 năm	3	4	16	11
Tổng số	47	42	34	30

Nguồn: Số liệu phòng Hành chính Nhân sự - CT CP tổ hợp giáo dục Tuniver

Xét trong bối cảnh lịch sử hình thành và phát triển của Công ty cho thấy cơ cấu đang không hợp lý, số lượng nhân viên gắn bó trên 4 năm chiếm tỷ lệ rất thấp (8,5%). Số lượng nhân viên dưới 2 năm được tuyển mới đa phần là những lao động có trình độ cao. Với cơ cấu này xét mức độ gắn bó của Công ty đang ở mức độ cảnh báo. Hàng năm số giáo viên nghỉ việc khá cao, trong đó số giáo viên có thâm niên giảng dạy Toán và Khoa học bằng tiếng Anh từ 4 năm trở lên chiếm gần ½ năm 2019 và 2020 (bảng 2.4).

- **Cơ cấu giáo viên theo tuổi**



Hình 2.3: Cơ cấu tuổi của giáo viên dạy Toán và Khoa học bằng tiếng Anh của Công ty, 2017-2021, %

Nguồn: Số liệu phòng Hành chính Nhân sự - CT CP tổ hợp giáo dục Tuniver

Số liệu thống kê cho thấy, giáo viên của Trung tâm ở độ tuổi từ 25 đến 34 tuổi luôn chiếm tỷ trọng lớn và có xu hướng tăng, từ 44,68% năm 2017 lên 50,98% năm 2021. Điều này hoàn toàn phù hợp với công ty giáo dục, với khách hàng là học sinh từ tiểu học trở lên. Đây là ưu thế của đội ngũ giáo viên của trung tâm, ở độ tuổi trẻ nên có nhiều sáng kiến đổi mới sáng tạo trong giảng dạy.

2.2.2. Chất lượng giáo viên dạy Toán và Khoa học bằng tiếng Anh tại Trung tâm

2.2.2.1 Đánh giá phẩm chất, tư tưởng, đạo đức của giáo viên

Bảng 2.5: Đánh giá của giáo viên, giáo viên quản lý và học sinh về phẩm chất, tư tưởng, đạo đức của giáo viên, thang điểm 5

Các tiêu chí	Giáo viên	Cán bộ quản lý	Học sinh	Chung
Tâm huyết với nghề nghiệp, hòa nhã với học sinh, đồng nghiệp và mọi người xung quanh	4,5	4,2	4,4	4,4
Luôn bảo đảm sự công bằng, đánh giá năng lực của học sinh bằng thực lực	4,3	4,2	4,0	4,1
Điểm trung bình	4,4	4,2	4,0	4,3

(Mức độ đánh giá: 1: Hoàn toàn không đồng ý, 2: không đồng ý, 3: bình thường, 4: đồng ý, 5: rất đồng ý)

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả 2021)

Kết quả khảo sát cho thấy cả 3 nhóm đều đánh giá cao phẩm chất, tư tưởng, đạo đức của giáo viên dạy Toán và Khoa học bằng tiếng Anh của Công ty, với điểm trung bình đều trên 4 cả về sự tâm huyết với nghề nghiệp, hòa nhã với học sinh, đồng nghiệp và mọi người xung quanh và bảo đảm sự công bằng, đánh giá năng lực của học sinh bằng thực lực. Thái độ đối với nghề là yếu tố quyết định chất lượng của giáo viên. Yêu cầu này được đánh giá khá tốt đối với giáo viên của Công ty.

Đối với học sinh, việc giáo viên bảo đảm sự công bằng, đánh giá năng lực của học sinh bằng thực lực góp phần khuyến khích động lực học tập cho các em, tạo môi trường cạnh tranh lành mạnh trong học tập.

2.2.2.2. Đánh giá mức độ đáp ứng chuẩn nghề nghiệp theo vị trí công việc

Bảng 2.6: Phân loại giáo viên dạy Toán và Khoa học bằng tiếng Anh theo chuyên ngành đào tạo, 2017-2021, người

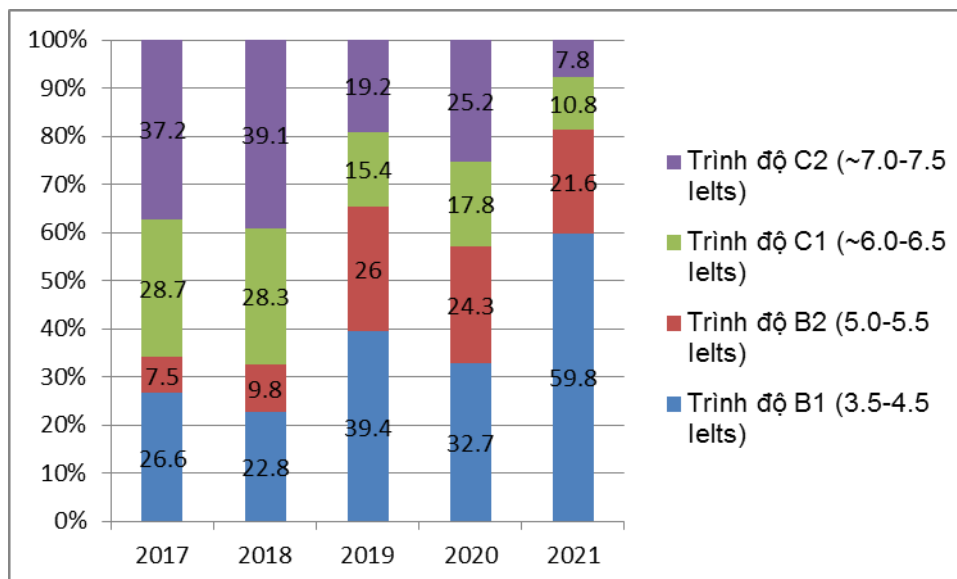
Chuyên ngành đào tạo	2017	2018	2019	2020	2021
Tốt nghiệp chuyên ngành Sư phạm Toán dạy bằng Tiếng Anh	5	7	10	11	11
Tốt nghiệp chuyên ngành Sư phạm Hóa học dạy bằng Tiếng Anh	5	7	7	8	6
Tốt nghiệp chuyên ngành Sư phạm sinh dạy bằng Tiếng Anh	1	2	1	1	1
Tốt nghiệp Sư phạm Toán học	60	58	55	67	70
Tốt nghiệp Sư phạm hóa học	3	5	7	9	9
Tốt nghiệp Sư phạm sinh học	5	7	3	2	4
Tốt nghiệp các trường đại học khác	15	6	21	9	1
Tổng giáo viên DT&KH bằng tiếng Anh của Trung tâm	94	92	104	107	102
Chênh lệch	15	6	21	9	1

Nguồn: Số liệu phòng Hành chính Nhân sự - CT CP tổ hợp giáo dục Tuniver

Bảng số liệu trên cho thấy, đa số giáo viên dạy Toán và khoa học bằng tiếng Anh tốt nghiệp sư phạm đúng chuyên ngành. Nếu năm 2017 vẫn còn 15/94 giáo viên có chuyên ngành đào tạo chưa phù hợp với chuyên ngành giảng dạy, thì đến năm 2021 con số này giảm xuống chỉ còn 1/102.

Giáo viên tốt nghiệp chuyên ngành Sư phạm Toán, Hóa, Sinh dạy bằng Tiếng Anh có xu hướng tăng, trong đó tăng mạnh nhất là giáo viên dạy Toán, gấp hơn 2 lần so với năm 2017, giáo viên dạy Hóa cũng có tăng gấp rưỡi. Mặc dù có xu hướng tăng mạnh, nhưng nhóm giáo viên này chỉ chiếm một tỷ trọng nhỏ trong tổng số giáo viên dạy Toán, Khoa học bằng tiếng Anh tại trung tâm, tương ứng là 11,7% năm 2017 và 17,7% năm 2021.

Bên cạnh đó, đến 10.2021, tại Trung tâm chưa có giáo viên tốt nghiệp chuyên ngành Sư phạm Vật lý dạy bằng Tiếng Anh



Hình 2.3: Trình độ ngoại ngữ của giáo viên dạy Toán, Khoa học bằng tiếng Anh, 2017-2021, %

Hình 2.3 cho thấy, trình độ ngoại ngữ của giáo viên dạy Toán, Khoa học bằng tiếng Anh thấp. Năm 2021, tỷ lệ giáo viên có trình độ tiếng Anh thấp (B1) lại tăng hơn 2 lần so với năm 2017, chiếm hơn $\frac{1}{2}$ tổng số giáo viên. Trong khi đó, tỷ lệ giáo viên có trình độ tiếng Anh C1 và C2 đã thấp lại giảm mạnh trong 5 năm qua, tương ứng giảm từ 28,7% xuống còn 10,8% năm 2021 và 37,2% xuống còn 7,8%.

Đối với giáo viên DT&KH bằng tiếng Anh, yêu cầu không chỉ nắm vững chương trình Toán, các môn khoa học ở cấp bậc phổ thông; mà còn có khả năng sử dụng tiếng Anh thành thạo, chuyên nghiệp, nắm vững tiếng Anh chuyên ngành dành riêng cho dạy Toán và các môn khoa học. Nhưng với trình độ tiếng Anh chỉ ở mức B1, thấp hơn mức tối thiểu là B2 thì khả năng giảng dạy bằng ngoại ngữ sẽ khó khăn, không đáp ứng yêu cầu.

Phân tích trên cho thấy, đa số giáo viên dạy Toán và Khoa học bằng tiếng Anh của Trung tâm tốt nghiệp sư phạm Toán, Khoa học dạy bằng tiếng Anh. Tuy nhiên, vẫn còn hơn ½ giáo viên còn hạn chế về ngoại ngữ, chưa có chứng chỉ Ielts theo đúng yêu cầu mà chỉ có chứng chỉ tiếng Anh theo hệ A/B/C, do đó cũng có nhiều hạn chế trong việc giảng dạy cũng như truyền tải nội dung bài giảng bằng Tiếng Anh.

2.2.2.3. Đánh giá kỹ năng cập nhật, nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ

- Về năng lực chuyên môn

Bảng 2.7: Đánh giá của giáo viên, cán bộ quản lý và học sinh về năng lực chuyên môn của giáo viên, thang điểm 5

Năng lực chuyên môn	Giáo viên	Cán bộ quản lý	Học sinh	Chung
Năng lực dạy Toán, khoa học bằng tiếng Anh	4,0	3,8	3,4	3,6
Sáng tạo trong giảng dạy	3,8	3,4	3,2	3,4
Cập nhật kiến thức cơ bản và chuyên sâu về Toán và Khoa học bằng tiếng Anh	4,3	4,0	3,7	4,0
Kiến thức về ngoại ngữ	3,8	3,5	3,2	3,4
Kiến thức về công nghệ thông tin.	4,5	4,4	4,2	4,3
Điểm trung bình	4,1	3,9	3,7	3,9

(Mức độ đánh giá: 1: Hoàn toàn không đồng ý, 2: không đồng ý, 3: bình thường, 4: đồng ý, 5: rất đồng ý)

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả 2021)

Bảng số liệu trên cho thấy, năng lực chuyên môn được đánh giá khá cao, với điểm trung bình là 3,9. Tuy nhiên, có sự khác biệt trong đánh giá từ các bên liên quan. Nếu giáo viên tự đánh giá với điểm số tương ứng từng

năng lực cao nhất thì các nhà quản lý đánh giá với điểm số thấp hơn, thấp nhất là các em học sinh. Trong các năng lực chuyên môn, thì “Sáng tạo trong giảng dạy” và “Kiến thức về ngoại ngữ” được cả 3 nhóm đánh giá thấp nhất, dưới 3,5, ngoại trừ nhóm giáo viên tự đánh giá, nhưng cũng chỉ đạt 3,8 điểm. Năng lực dạy Toán, khoa học bằng tiếng Anh cũng được nhóm học sinh cho điểm thấp hơn so với nhóm giáo viên và nhóm quản lý, phù hợp với trình độ ngoại ngữ và kỹ năng tiếng Anh của giáo viên.

- **Về năng lực sư phạm**

Bảng 2.8: Đánh giá của giáo viên, cán bộ quản lý và học sinh về năng lực sư phạm của giáo viên, thang điểm 5

Năng lực sư phạm	Giáo viên	Cán bộ quản lý	Học sinh	Chung
Xây dựng kế hoạch, mục tiêu dạy học	4,0	3,6	3,8	3,9
Lựa chọn và sử dụng các tài liệu, học liệu DT&KH bằng tiếng Anh	4,2	4,0	3,9	4,0
Tổ chức các hoạt động dạy học	3,9	3,3	3,3	3,6
Phương pháp dạy học hiện đại	4,2	4,1	4,2	4,2
Đánh giá kết quả học tập	4,5	4,4	4,0	4,2
Ứng dụng công nghệ thông tin trong dạy DT&KH bằng tiếng Anh	4,5	4,3	4,3	4,3
Điểm trung bình	4,3	4,1	4,0	4,1

(Mức độ đánh giá: 1: Hoàn toàn không đồng ý, 2: không đồng ý, 3: bình thường, 4: đồng ý, 5: rất đồng ý)

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả 2021)

So với năng lực chuyên môn, năng lực sư phạm của giáo viên dạy Toán và Khoa học bằng tiếng Anh được đánh giá cao hơn, nhiều tiêu chí đều được cả 3 nhóm đánh giá trên 4 điểm, ngoại trừ tiêu chí “Lựa chọn và sử dụng các tài liệu, học liệu DT&KH bằng tiếng Anh” được học sinh đánh giá thấp hơn 4

điểm (3,9); kỹ năng “Tổ chức các hoạt động dạy học” được cán bộ quản lý và học sinh đánh giá rất thấp, chỉ đạt 3,3 điểm, bản thân giáo viên cũng tự đánh giá thấp nhất trong các kỹ năng khác thuộc năng lực sư phạm. Điều này được lý giải bởi đây nhiều giáo viên có thâm niên giảng dạy dưới 2 năm, thiếu kinh nghiệm giảng dạy.

Với giáo viên phổ thông, đặc biệt là giáo viên DT&KH bằng tiếng Anh thì nghiệp vụ sư phạm là một trong những nền tảng quan trọng nhất. Giáo viên của Công ty cổ phần tổ hợp giáo dục Tuniver được đánh giá là có nghiệp vụ sư phạm tốt, làm tăng tính hấp dẫn của môn học; giúp học sinh phát triển đồng thời năng lực ngoại ngữ và năng lực Toán học cũng như các môn khoa học khác.

- *Về năng lực cá nhân*

Bảng 2.9: Đánh giá của giáo viên, cán bộ quản lý về năng lực cá nhân của giáo viên, thang điểm 5

Năng lực cá nhân	Giáo viên	Cán bộ quản lý	Chung
Định hướng mục tiêu và lập kế hoạch phát triển nghề nghiệp	4,3	4,0	4,2
Năng lực tự học, tự bồi dưỡng	4,2	4,0	4,2
Tư vấn, hỗ trợ kiến thức cho học sinh	4,3	4,2	4,3
Khả năng hợp tác làm việc theo nhóm	4,2	4,0	4,2
Khả năng tiếp tục học cao hơn	4,5	4,5	4,5
Khả năng thích nghi và xử lý các tình huống mới	4,2	4,0	4,2
Điểm trung bình	4,3	4,1	4,2

(Mức độ đánh giá: 1: Hoàn toàn không đồng ý, 2: không đồng ý, 3: bình thường, 4: đồng ý, 5: rất đồng ý)

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả 2021)

Năng lực cá nhân của giáo viên được cán bộ quản lý và giáo viên đánh giá khá cao với các tiêu chí đều trên 4 điểm, đặc biệt “Khả năng tiếp tục học cao hơn” đều được cả 2 nhóm đánh giá là 4,5 điểm. Điều này phù hợp với thực trạng giáo viên tại Công ty. Đây là đội ngũ giáo viên trẻ, 70% dưới 35 tuổi nên năng động, có mục tiêu rõ ràng, có khả năng tự học, tự nâng cao trình độ. Hơn nữa, trên địa bàn thành phố Hà Nội, cơ hội học tập cao hơn đối với giáo viên DT&KH bằng tiếng Anh khá cao do đây là nơi có hệ thống các trường đào tạo chuyên ngành sư phạm Toán và các môn khoa học bằng tiếng Anh khá phát triển so với cả nước.

Như vậy, phân tích mức độ phát triển đội ngũ giáo viên của Trung tâm cho thấy, trong 5 năm qua quy mô giáo viên dạy Toán và Khoa học bằng tiếng Anh đảm bảo nhân lực phù hợp với sự phát triển của Công ty. Đội ngũ giáo viên của Công ty tâm huyết với nghề, có năng lực sư phạm, được cả cán bộ quản lý, học sinh đánh giá cao, được đào tạo chuyên ngành phù hợp, đáp ứng chuẩn nghề nghiệp theo vị trí công việc. Bên cạnh đó, vẫn còn một số giáo viên có những hạn chế nhất định như về kỹ năng ngoại ngữ, thiếu kinh nghiệm dạy học, do đó thiếu sáng tạo trong sử dụng phương pháp và tổ chức các hoạt động dạy học, kéo theo một số kỹ năng chuyên môn chưa được đánh giá cao.

2.2.2.4. Đánh giá sức khỏe theo yêu cầu nghề nghiệp

Hàng năm, Tuniver đều tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho cán bộ nhân viên, trong đó có giáo viên DT&KH bằng tiếng Anh. Kết quả cho thấy, 100% giáo viên của Công ty đều đảm bảo sức khỏe theo yêu cầu nghề nghiệp, không mắc các bệnh truyền nhiễm.

2.3. Hoạt động phát triển đội ngũ giáo viên tại Công ty Cổ phần Tổ hợp giáo dục Tuniver

2.3.1. Tuyển dụng

Hàng năm, Công ty Tuniver rà soát, đánh giá số lượng, chất lượng, biến động và nhu cầu giáo viên DT&KH bằng tiếng Anh để lập kế hoạch tuyển dụng.

Bảng 2.10: Kế hoạch tuyển dụng giáo viên DT&KH bằng tiếng Anh của Công ty Tuniver, 2017-2020

Đơn vị tính: người

	2017	2018	2019	2020
Chuyên ngành đào tạo				
Sư phạm Toán, Hóa , Sinh dạy bằng Tiếng Anh	5	6	7	7
Sư phạm Toán, Hóa , Sinh	29	25	28	22
Tốt nghiệp các trường đại học khác	11	9	11	4
Trình độ ngoại ngữ				
Tiếng Anh B2	4	5	5	4
IELTS 5.5 – 6.5	30	25	28	17
IELTS 6.5 -7.5	8	7	8	7
IELTS >7.5	3	3	5	5
Tổng	45	40	46	33

Nguồn: Số liệu phòng Hành chính Nhân sự - CT CP tổ hợp giáo dục Tuniver

Yêu cầu tuyển dụng đối với giáo viên DT&KH bằng tiếng Anh

- Tốt nghiệp các trường Đại học (Sư phạm, KH tự nhiên, ĐH Giáo dục...) chuyên ngành Sư phạm Hóa học; Sư phạm Hóa học (dạy Hóa bằng Tiếng Anh); Sư phạm Sinh học;
- Trình độ tiếng Anh tối thiểu B2 có chứng chỉ kèm theo;
- Có kinh nghiệm giảng dạy môn Toán bằng tiếng Anh là một lợi thế;
- Phát âm chuẩn, không nói ngọng, am hiểu tâm sinh lý học sinh;

- Thái độ nghiêm túc, có tâm huyết với giáo dục và sẵn sàng nhận nhiệm vụ được giao;
- Đam mê, sáng tạo, nhiệt huyết, không ngại thay đổi;
- Có kỹ năng làm việc nhóm.

Yêu cầu tuyển dụng giáo viên DT&KH bằng tiếng Anh của Công ty bám sát vị trí công việc cần tuyển về chuyên ngành đào tạo, về trình độ ngoại ngữ, kỹ năng sư phạm, năng lực các nhân. Ứng viên đáp ứng các yêu cầu trên sẽ góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên của Công ty.

Bảng 2.11: Kết quả tuyển dụng của Công ty theo chuyên ngành đào tạo và trình độ ngoại ngữ, 2017-2021

Tiêu chuẩn	2017		2018		2019		2020	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Theo chuyên ngành đào tạo								
Sư phạm Toán, Hóa , Sinh dạy bằng Tiếng Anh	7	15,6	9	22,5	10	21,7	8	24,2
Sư phạm Toán, Hóa , Sinh	28	62,2	24	60,0	28	60,9	22	66,7
Tốt nghiệp các trường ĐH khác	10	22,2	7	17,5	8	17,4	3	9,1
Trình độ ngoại ngữ								
Tiếng Anh B2	4	8,9	3	7,5	5	10,9	4	12,1
IELTS 5.5 – 6.5	30	66,7	27	67,5	26	56,5	17	51,5
IELTS 6.5 -7.5	7	15,6	6	15,0	8	17,4	7	21,2
IELTS >7.5	4	8,9	4	10,0	7	15,2	5	15,2
Tổng	45	100,0	40	100,0	46	100,0	33	100,0

Nguồn: Số liệu phòng Hành chính Nhân sự - CT CP tổ hợp giáo dục Tuniver

Kết quả tuyển dụng giáo viên DT&KH bằng tiếng Anh của Công ty Tuniver cho thấy:

- **Về số lượng tuyển dụng:** đạt 100% so với kế hoạch. Điều này đảm bảo phát triển về số lượng, đáp ứng giáo viên theo kế hoạch phát triển hợp tác với các trường khối tiểu học, trung học cơ sở và trung học phổ thông của Công ty Tuniver, phát triển số lượng học sinh đăng ký theo học hàng năm.

- **Về chất lượng:** Bảng 2.10 cho thấy, chất lượng giáo viên DT&KH bằng tiếng Anh được tuyển dụng ngày càng tăng và cao hơn so với kế hoạch đề ra. Tỷ lệ giáo viên được tuyển dụng tốt nghiệp Sư phạm Toán, Hóa, Sinh dạy bằng Tiếng Anh tăng từ 15,6% năm 2017 lên 24,2% năm 2020; giáo viên có trình độ ngoại ngữ IELTS 6.5 trở lên tăng từ 24,5% năm 2017 lên 36,4% năm 2020. Giáo viên DT&KH bằng tiếng Anh được tuyển dụng đảm bảo đúng chuyên ngành đào tạo: tốt nghiệp khoa sư phạm Toán, Hóa, Sinh dạy bằng tiếng Anh hoặc sư phạm chuyên ngành Toán, Hóa, Sinh, số giáo viên tốt nghiệp các trường đại học chiếm tỷ trọng thấp và giảm qua các năm.

Số giáo viên được tuyển dụng hàng năm chủ yếu là từ các sinh viên được các trường Cao đẳng/Đại học Sư phạm giới thiệu (chiếm 51,5% năm 2020). Đây là đội ngũ giáo viên trẻ, nhiệt huyết, được đào tạo bài bản, có kỹ năng sư phạm, có khả năng học lên cao, kéo theo trẻ hóa và nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên của Công ty.

Tuy nhiên, hoạt động tuyển dụng giáo viên DT&KH bằng tiếng Anh của Công ty Tuniver vẫn còn một số hạn chế, ảnh hưởng đến chất lượng đội ngũ giáo viên của Công ty. Giáo viên được tuyển dụng chưa có hoặc có ít kinh nghiệm, kỹ năng giảng dạy và quản lý lớp học. Rất nhiều trường hợp tuyển dụng vào nhưng không đáp ứng yêu cầu công việc và buộc phải bố trí sang việc khác hoặc phải được đào tạo, kèm cặp thêm một thời gian mới làm được việc. Đó là do:

- Hình thức tuyển dụng từ quảng cáo bên ngoài Công ty còn hạn chế. Chỉ đăng tuyển giáo viên trên các trang tuyển dụng không mất phí, do đó có thể bỏ qua những ứng viên có năng lực vì họ không tiếp cận được thông tin tuyển dụng từ Công ty. Bằng chứng là số giáo viên được tuyển dụng từ các kênh tuyển dụng miễn phí thấp nhất, chỉ chiếm xấp xỉ 10% mỗi năm;

- Nguồn tuyển dụng là từ người thân hoặc qua sự giới thiệu, bảo lãnh CBCNV trong đơn vị khá cao, lên tới 30,3% năm 2020, do đó chất lượng giáo viên được tuyển dụng còn hạn chế. Phòng vận tuyển dụng chỉ là hình thức, không có tính cạnh tranh, có những lúc phải tuyển dụng cả những người không đạt yêu cầu, tạo tâm lý ỷ lại đối với những người có quen biết “lớn”;

Bảng 2.12: Kết quả tuyển dụng của Công ty theo nguồn tuyển dụng, 2017-2021

Nguồn tuyển dụng	2017		2018		2019		2020	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Tuyển dụng miễn phí	5	11,1	4	10,0	5	10,9	3	9,1
CBCNV trong Tuniver giới thiệu	9	20,0	8	20,0	9	19,6	10	30,3
Từ trường CĐ/ ĐH Sư phạm	21	46,7	21	52,5	24	52,2	17	51,5
Từ các trường đào tạo khác	10	22,2	7	17,5	8	17,4	3	9,1
Tổng	45	100,0	40	100,0	46	100,0	33	100,0

Nguồn: Số liệu phòng Hành chính Nhân sự - CT CP tổ hợp giáo dục Tuniver

- Tiêu chuẩn tuyển dụng được quy định trong định biên lao động do Công ty ban hành năm 2013, tuy nhiên thực tế ít được áp dụng, chỉ giữ lại một vài tiêu chuẩn cơ bản như chuyên ngành đào tạo, trình độ ngoại ngữ, còn các tiêu chuẩn khác mang tính chủ quan hoặc theo tính cấp thiết tại mỗi thời điểm;

- Các tiêu chuẩn khác gần như không áp dụng như kinh nghiệm làm việc; có khả năng chịu được áp lực, có khả năng làm việc nhóm. Nhiều khâu trong quy trình tuyển dụng mang nặng tính hình thức, chưa căn cứ vào tiêu chuẩn cụ thể, chưa có bài thi giảng dạy để đánh giá khả năng sự phạm do đó chưa đánh giá được đúng năng lực của ứng viên một cách chính xác.

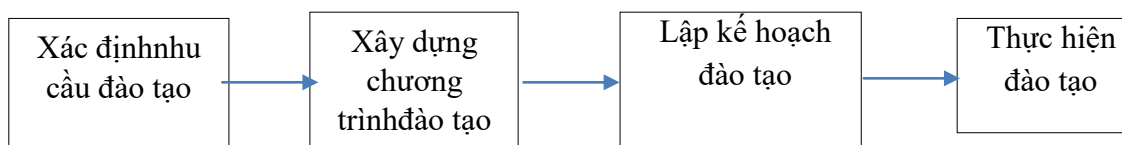
Hơn nữa, do đặc thù công việc nên không có nhiều sự lựa chọn ứng viên, vì cầu luôn cao hơn so với cung.

2.3.2. Đào tạo, phát triển đội ngũ giáo viên

- **Lập kế hoạch đào tạo**

Để đào tạo và phát triển nhân lực của Tuniver mang hiệu quả cao thì việc lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp với những điều kiện của Tuniver phụ thuộc về vốn, tài chính, con người... Tuniver cần đào tạo đúng đối tượng, đủ không tràn lan. Xác định điều đó, từ những điều kiện hiện có, Công ty đã xây dựng các bước chuẩn bị lập kế hoạch đào tạo.

Các bước lập Kế hoạch trong Đào tạo:



Bảng 2.13: Kết quả đào tạo giáo viên của Công ty Tuniver, 2018 – 2020*Đơn vị tính: lượt người*

Hình thức đào tạo	2017	2018	2019	2020
1. Đào tạo hội nhập	45	40	46	33
2. Đào tạo nghiệp vụ sư phạm	15	12	16	7
3. Đào tạo chuyên môn	16	15	17	20
4. Đào tạo các lớp ngắn hạn				
+ Đào tạo kỹ năng sử dụng dữ liệu cơ sở để theo dõi tiến độ học tập của học sinh	65	80	65	86
+ Đào tạo kỹ năng thiết lập và áp dụng phương pháp quản lý lớp học chuyên nghiệp	50	60	53	78
+ Đào tạo kỹ năng giảng dạy và học tập bằng Tiếng Anh	43	40	38	55

Nguồn: Số liệu phòng Hành chính Nhân sự - CT CP tổ hợp giáo dục Tuniver

Có thể nói công tác đào tạo, phát triển đội ngũ giáo viên được Tuniver quan tâm và hằng năm đều dành ra một khoản kinh phí nhất định để triển khai thực hiện. Nội dung và chương trình đào tạo chủ yếu nhằm phát triển trình độ chuyên môn nghiệp vụ, năng lực sư phạm và năng lực cá nhân của giáo viên.

Bên cạnh đó cũng chú trọng đào tạo ngoại ngữ, đặc biệt là Tiếng Anh. Trong nội dung chương trình đào tạo, có hình thức Tuniver tự đào tạo nhằm ôn luyện lại kiến thức (cả lý thuyết lẫn thực hành) để chuẩn bị cho kỳ thi nâng bậc và qua đây cũng giúp họ củng cố và nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề.

Bên cạnh các ảnh hưởng tích cực của hoạt động đào tạo, bồi dưỡng đến nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên, thì vẫn còn những bất cập. Đó là:

- Các hình thức gửi đi đào tạo hoặc giáo viên tự đi học Tuniver chưa có chính sách hỗ trợ học phí. Do đó, hình thức đào tạo đa phần đều tự đào tạo lẫn nhau nên các kiến thức chuyên sâu còn hạn chế, kiến thức không đa dạng vì

chỉ tập trung vào 1 số người giảng dạy nội trội trong nội bộ;

- Các chương trình đào chưa được cập nhật, nội dung đào tạo không đa dạng vì chỉ tập trung vào một số tiêu chuẩn còn trong một khuôn khổ. Sau đào tạo chưa có sự đánh giá việc áp dụng đào tạo vào công việc thực tế.

Nguyên nhân:

+ Do việc đào tạo nội bộ là do các người trong công ty đứng lớp phụ trách giảng dạy, nên phụ thuộc vào ý chí chủ quan của một nhóm tổ chức, chưa có giáo trình và khung chuẩn,...

+ Giáo viên không có giáo trình và chương trình giảng dạy, nên nội dung đào tạo không đa dạng vì chỉ tập trung vào một yêu cầu đào tạo còn trong khuôn khổ, chưa có tính cập nhật.

Công ty Tuniver chưa đánh giá quá trình đào tạo. Việc không tổ chức lấy ý kiến của giáo viên về quá trình và kết quả đào tạo sau mỗi đợt, khoá đào tạo kéo theo những người tổ chức không rút kinh nghiệm để làm tốt hơn cho những đợt/ khoá tiếp theo để nâng cao các khóa đào tạo, tập huấn, kéo theo nâng cao chất lượng giáo viên.

2.3.3. *Bố trí, sử dụng nhân lực*

Bảng 2.14: Đánh giá của giáo viên và cán bộ quản lý về bố trí, sử dụng giáo viên, thang điểm 5

Các tiêu chí	Giáo viên	Cán bộ quản lý	Chung
Công việc được phân công phù hợp, rõ ràng	4,0	4,5	4,2
Khối lượng công việc hợp lý	4,0	4,3	4,1
Cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc	3,0	3,3	3,1
Công việc phù hợp với khả năng, sở trường, chuyên môn	3,5	3,5	3,5
Điểm trung bình	3,6	3,9	3,7

(Mức độ đánh giá: 1: Hoàn toàn không đồng ý, 2: không đồng ý, 3: bình thường, 4: đồng ý, 5: rất đồng ý)

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả 2021)

Bảng số liệu trên cho thấy, cả cán bộ quản lý và giáo viên đánh giá việc phân công công việc cho giáo viên DT&KH bằng tiếng Anh là phù hợp, rõ ràng, ở mức tốt trở lên (trên 4 điểm). Điều này tạo điều kiện thuận lợi để họ phát huy những kiến thức, kỹ năng đã được đào tạo, giúp hoàn thành tốt công việc được giao. Những thành tích khả quan ấy lại có tác động kích lệ ngược trở lại, giúp giáo viên say mê hơn với công việc, vì vậy, tích cực tự tìm tòi, học hỏi. Chất lượng giáo viên nhờ đó cũng dần dần được nâng cao.

Tuy nhiên, tiêu chí “Công việc phù hợp với khả năng, sở trường, chuyên môn” và “Cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc” được đánh giá thấp, đạt 3,5 điểm và thấp hơn 3,5 điểm. Điều này được lý giải vẫn còn một bộ phận giáo viên của Công ty không tốt nghiệp các trường đào tạo sư phạm (8,5% năm 2020), hoặc nếu tốt nghiệp chuyên ngành sư phạm nhưng hạn chế về khả năng ngoại ngữ (59,8% giáo viên có trình độ ngoại ngữ B1, thấp hơn yêu cầu là B2), kéo theo công việc DT&KH bằng tiếng Anh thực sự quá sức với các giáo viên này. Mặt khác, do tính chất của dịch vụ giáo dục này thường tổ chức dạy vào ngày nghỉ cuối tuần và buổi tối, hơn nữa giáo viên của Công ty chủ yếu là nữ, trong độ tuổi sinh đẻ nên dẫn đến khó khăn trong việc chăm sóc con cái. Đây cũng được coi là lý do dẫn đến biến động giáo viên của Tuniver.

2.3.4 Đánh giá thực hiện công việc

Bảng 2.15: Đánh giá của giáo viên và cán bộ quản lý về đánh giá và ghi nhận kết quả thực hiện công việc của giáo viên tại Công ty, thang điểm 5

Tiêu chí đánh giá	Giáo viên	Cán bộ quản lý	Chung
Đánh giá thực hiện công việc công khai, minh bạch	3,5	4,0	3,8
Kết quả thực hiện công việc được đánh giá khách quan	3,3	4,5	3,7
Đánh giá thực hiện công việc dựa trên tiến độ chương trình, việc soạn bài, chuẩn bị bài	3,0	3,0	3,0
Ghi nhận và khen ngợi kịp thời kết quả thực hiện công việc	3,2	3,5	3,3
Điểm trung bình	3,3	3,8	3,5

(Mức độ đánh giá: 1: Hoàn toàn không đồng ý, 2: không đồng ý, 3: bình thường, 4: đồng ý, 5: rất đồng ý)

Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả 2021

Đánh giá thực hiện công việc đóng vai trò quan trọng trong quản trị nhân lực nói chung và trong nâng cao chất lượng NNL nói riêng. Kết quả khảo sát lấy ý kiến giáo viên và cán bộ quản lý về đánh giá thực hiện công việc cho thấy, nhóm giáo viên cho điểm đánh giá ở mức thấp, chỉ đạt 3,3 điểm, thấp hơn so với nhóm cán bộ quản lý là 3,8 điểm. Song có điểm chung của cả 2 nhóm đều đánh giá việc ghi nhận và khen thưởng kịp thời đều thấp (chỉ đạt 3,5 điểm) và “Đánh giá thực hiện công việc dựa trên tiến độ chương trình, việc soạn bài, chuẩn bị bài” thấp nhất, chỉ đạt 3 điểm (điểm trung bình).

Như vậy, đánh giá thực hiện công việc nhằm xác định kết quả làm việc cụ thể của mỗi trong thực hiện nhiệm vụ được giao, song hoạt động này tại Tuniver được đánh giá chưa cao. Đánh giá thực hiện công việc dựa trên số lượng giờ giảng của giáo viên, hay chấm công. Ghi nhận và khen thưởng kết quả thực hiện công việc của giáo viên chưa kịp thời, giảm động lực làm việc cho giáo viên. Đây cũng là một trong những nguyên nhân gây biến động giáo viên hàng năm tại Công ty.

2.4 Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ giáo viên tại công ty cổ phần tổ hợp giáo dục Tuniver

2.4.1. Chính sách đãi ngộ

*** *Thông qua tiền lương***

-Việc xây dựng và áp dụng quy chế trả lương tại Công ty đã có tác dụng khuyến khích nâng cao năng suất và chất lượng lao động tại Công ty, góp phần cải thiện thu nhập của NLĐ. Trong những năm qua, thu nhập bình quân của NLĐ có xu hướng tăng lên qua các năm. Công ty đã xây dựng được định biên lao động có căn cứ khoa học, từ đó giúp cho việc xây dựng đơn giá tiền lương và xây dựng quỹ lương kế hoạch dễ dàng hơn. Việc xây dựng đơn giá tiền lương và xác định nguồn hình thành quỹ tiền lương tại Công ty bám sát vào điều kiện thực tế tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty và tuân thủ

các quy định của Nhà nước. Việc áp dụng các hình thức phân phối tiền lương cho các đối tượng NLD khác nhau theo tính chất công việc, làm cho tiền lương phản ánh chính xác hơn những đóng góp của NLD cho Công ty.

-Trong công tác tổ chức lao động, Công ty cổ phần Tổ hợp giáo dục Tuniver đã thực hiện đầy đủ các yêu cầu theo quy định của Công ty đã đề ra và theo quy định của Bộ luật lao động. Việc bố trí, sử dụng lao động tại Công ty cổ phần Tổ hợp giáo dục Tuniver đã khá hợp lý đáp ứng được phần nào yêu cầu tiêu chuẩn của chức danh công việc phù hợp với trình độ của người lao động đồng thời cũng đã cân đối được công việc giữa các bộ phận trong đơn vị được tốt hơn.

-Theo từng thời điểm kinh doanh lúc tăng trưởng và những lúc gặp khó khăn, Công ty cổ phần Tổ hợp giáo dục Tuniver đã luôn tìm mọi biện pháp nhằm để tạo điều kiện làm việc tốt nhất, an toàn nhất cho người lao động, luôn khuyến khích, động viên, cải tiến đưa ra chế độ trả lương hợp lý.

- Sự phối hợp tốt giữa chính quyền và các tổ chức chính trị trong công ty đã góp phần tạo nên môi trường lành mạnh, đoàn kết trong công ty.

**Bảng 2.16: Lương bình quân/tháng của giáo viên
tại Công ty Tuniver, 2017-2020**

Đơn vị tính: nghìn đồng

	2017	2018	2019	2020
Cán bộ quản lý	9.000	9.500	10.000	5.000
Nhân viên	7.000	7.000	8.000	4.500
Giáo viên DT&KH bằng tiếng Anh	7.000	7.500	8.000	4.800
Trung bình				4.766

Nguồn: Số liệu phòng Hành chính Nhân sự - CT CP tổ hợp giáo dục Tuniver

Tiền lương của giáo viên tại Công ty Tuniver mặc dù tăng khá nhanh, gần gấp 1,5 lần trong vòng 4 năm từ 7 triệu năm 2017 lên 10 triệu năm 2019, cao hơn so với nhóm nhân viên của công ty (bảng 2.15) nhưng thấp hơn so với tiền

lương của giáo viên DT&KH bằng tiếng Anh ở các trung tâm khác trên địa bàn Hà Nội (bảng 2.16). Tuy nhiên, năm 2020, do ảnh hưởng bởi đại dịch nên doanh thu giảm mạnh, do đó mức lương trung bình quân của giáo viên mạnh, do không có giờ giảng dạy, chỉ bằng hơn $\frac{1}{2}$ so với lương giáo viên của các Công ty khác.

Như vậy, cách tính lương và lương thực tế của giáo viên tại Tuniver chưa tạo động lực cho giáo viên nâng cao năng lực chuyên môn, năng lực cá nhân, khó giữ chân giáo viên có năng lực, đặc biệt trong bối cảnh cầu lớn hơn cung.

Bảng 2.17: Lương bình quân/tháng của giáo viên tại Công ty Tuniver và một số công ty khác trên địa bàn Hà Nội, 2017-2020

Đơn vị tính: nghìn đồng

	2017	2018	2019	2020
CT CP tổ hợp giáo dục Tuniver	7.000	7.500	8.000	4.766
Câu lạc bộ Toán - Khoa học song ngữ GMATHS	7.500	8.500	8.500	8.000
Trung tâm dạy toán bằng Tiếng Anh Mathlish	8.000	9.000	9.500	9.000

Nguồn: Số liệu phòng Hành chính Nhân sự - CT CP tổ hợp giáo dục Tuniver

Số liệu phòng Hành chính Nhân sự - Câu lạc bộ Toán - Khoa học song ngữ GMATHS

Số liệu phòng Hành chính Nhân sự - Trung tâm dạy toán bằng Tiếng Anh Mathlish

- ***Thông qua tiền thưởng***

Tuniver thực hiện chế độ khen thưởng cho những giáo viên có thành tích nổi bật trong công tác dạy học, những đóng góp của giáo viên cho phát triển Công ty.

+ Hình thức thưởng: Nêu gương trước toàn thể nhân viên và kèm theo giấy khen. Kèm theo giá trị hiện kim – mức thưởng phụ thuộc vào thi đua được xét duyệt.

+ Thời gian thưởng: Thưởng Kết thúc năm học (vào tháng 6 hàng năm) + Thưởng giáo viên có thành tích xuất sắc vào cuối năm (vào tháng 12 âm lịch)

Như vậy, tại Tuniver hình thức khen thưởng cho thấy, việc ghi nhận đóng góp của giáo viên, tạo động lực để giáo viên phấn đấu, nỗ lực làm việc, nỗ lực nâng cao năng lực làm việc. Tuy nhiên, thời điểm khen thưởng chưa thực sự phù hợp, làm giảm sự khuyến khích đối với cố gắng nỗ lực làm việc của giáo viên.

• *Thông qua chế độ phúc lợi*

Tuniver luôn thực hiện đúng quy định của pháp luật về bảo hiểm cho người lao động, Tổ chức khám sức khỏe hàng năm cho người lao động, trong đó có giáo viên.

Là công ty giáo dục nên hàng năm Tuniver không chỉ tổ chức tọa đàm và tặng quà trong những dịp lễ, Tết, mà còn tổ chức Kỷ niệm ngày nhà giáo Việt Nam cho toàn bộ giáo viên, nhân viên.

Ngoài ra, để gắn kết người lao động trong công ty, hàng năm Tuniver đều thực hiện:

- Tuniver có đề ra một quỹ trợ cấp cho những CBCNV khi ốm, đau...;
- Tổ chức thăm hỏi thường xuyên, quan tâm đến đời sống tinh thần của toàn bộ CNV của Tuniver;
- Tổ chức khám sức khỏe theo định kỳ ít nhất 1 năm 1 lần cho người lao động;
- Hàng năm đều tổ chức luân phiên cho tất cả các CBCNV của Công ty đi du lịch nghỉ mát tại các điểm du lịch nổi tiếng như Hạ Long, Quảng Bình,

Đà Nẵng, Huế, Đà Lạt...

- Tổ chức “Đêm hội trăng rằm” với quy mô toàn Công ty, tạo sân chơi vui Tết Trung Thu cho 150 cháu là con CBCNV của Công ty;

- Tổ chức tặng quà, khen thưởng cho các cháu là con CBCNV Công ty đạt kết quả trong kỳ thi đại học, cao đẳng và các cháu học sinh là con CBCNV Công ty có thành tích tốt trong học tập năm 2019 với tổng số tiền 55.560.000 đồng.

- Hàng năm Tuniver đều tổ chức những sân chơi vui vẻ cho cán bộ công nhân viên trong Công ty bằng cách tổ chức hội thao với các môn truyền thống như kéo co, bóng bàn, bóng gổ, cầu lông.... các cuộc thi văn nghệ quần chúng, các cuộc thi phụ nữ duyên dáng ...đã nhận được sự ủng hộ nhiệt tình từ phía người lao động. Mà tại những sân chơi đó, Ban lãnh đạo với CBCNV trong Tuniver gần gũi hơn, có thể đối thoại trao đổi một cách thoải mái, hài hòa hơn.

- Hàng năm Tuniver đã có những xuất quà nhỏ nhưng giá trị tinh thần lớn để động viên những gia đình CBCNV còn gặp khó khăn vào dịp tổng kết năm học.

Bảng 2.18: Đánh giá của giáo viên và cán bộ quản lý về chính sách đãi ngộ của Công ty, thang điểm 5

Tiêu chí đánh giá	Giáo viên	Cán bộ quản lý	Chung
Tiền lương, thưởng và chế độ đãi ngộ phù hợp, thu hút và giữ chân giáo viên	2,8	2,9	2,8
Tiền lương được trả phù hợp với vị trí công việc	3,2	3,4	3,3
Chế độ đãi ngộ hợp lý, tạo động lực cho giáo viên nỗ lực làm việc, nâng cao năng lực	3,1	3,2	3,1
Điểm trung bình	3,0	3,2	3,1

(Mức độ đánh giá: 1: Hoàn toàn không đồng ý, 2: không đồng ý, 3: bình thường, 4: đồng ý, 5: rất đồng ý)

Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả 2021

Kết quả khảo sát lấy ý kiến của giáo viên và cán bộ quản lý về chính sách đãi ngộ của Công ty cho thấy, chính sách đãi ngộ được đánh giá thấp, chỉ quanh ở dưới mức trung bình. Trong đó, “Tiền lương, thưởng và chế độ đãi ngộ phù hợp, thu hút và giữ chân giáo viên” được cả hai nhóm đánh giá thấp nhất, với điểm trung bình dưới 3. Cán bộ quản lý đánh giá chế độ lương, thưởng và các chế độ đãi ngộ có phần cao hơn giáo viên, nhưng có sự khác biệt không đáng kể (bảng 2.17).

Như vậy, việc trả lương dựa vào số lượng công việc được thực hiện, phụ cấp quản lý, chưa dựa vào chất lượng công việc, do đó chưa khuyến khích được một bộ phận giáo viên lòng nhiệt tình, hăng say, tinh thần sáng tạo cũng như đủ để thu hút giáo viên có năng lực về làm việc cho Tuniver. Chế độ đãi ngộ của Tuniver vẫn thiếu tính cạnh tranh để giữ chân giáo viên, gây biến động giáo viên trong Công ty.

2.4.2. Quan điểm của lãnh đạo

Lãnh đạo Công ty luôn thể hiện sự quan tâm đến phát triển đội ngũ giáo viên, coi đội ngũ này là yếu tố trung tâm cho phát triển bền vững của Tuniver. Điều này được thể hiện rất rõ các chính sách nhân sự của Công ty nhằm mục tiêu phát triển đội ngũ giáo viên DT&KH bằng tiếng Anh đảm bảo đáp ứng nhu cầu của công ty cả về số lượng và chất lượng, hợp lý về cơ cấu.

Đây được coi là một yếu tố thuận lợi cho phát triển đội ngũ giáo viên tại Công ty. Tuy nhiên, quan điểm của lãnh đạo Công ty là tuyển dụng một đội ngũ lao động có chuyên môn đáp ứng yêu cầu công việc, nhưng không phải tốn nhiều chi phí tuyển dụng, dẫn đến mới tuyển đủ, chưa tuyển đúng.

2.4.3. Văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa chính là sức mạnh của Tuniver, là chất keo gắn kết người Tuniver, thúc đẩy mỗi người Tuniver, trong đó có giáo viên DT&KH bằng tiếng Anh nỗ lực, sáng tạo đóng góp vào tăng trưởng bền vững của Công ty.

Văn hoá ứng xử, tinh thần mà Tuniver hướng tới: **“Quan tâm, giúp đỡ, học hỏi, phát triển”**. Ban lãnh đạo Tuniver cần: **“Chí công- Gương mẫu – Sáng suốt”**. Tuniver luôn tôn trọng, lắng nghe và tạo điều kiện để mỗi thành viên được là chính mình. Việc lắng nghe những ý kiến khác biệt là cách để lãnh đạo Tuniver tránh đưa ra những quyết định đúng đắn và khuyến khích tinh thần đổi mới, sáng tạo cho nhân viên.

Có thể nói sau hơn nhiều năm triển khai xây dựng văn hóa doanh nghiệp, đến nay toàn thể cán bộ, công nhân viên Công ty cơ bản đã thực hiện nghiêm túc các nội dung trong tài liệu văn hóa doanh nghiệp đã định hướng và nâng cao nhận thức cho toàn bộ CBCNV trong Công ty. Định hướng được việc chuẩn hóa các hành vi ứng xử trong giao tiếp để hướng tới hình ảnh đẹp của người CBCNV cũng như các thói quen ứng xử hàng ngày trở lên tốt đẹp hơn.

Việc thực thi các hành vi trong công tác chuyên môn, trong giai tiếp góp phần nâng cao lòng yêu nghề, lòng tự hào của mỗi giáo viên, tạo động lực làm việc, khuyến khích giáo viên nâng cao năng lực chuyên môn, năng lực sư phạm.

2.4.4. Năng lực của đội ngũ nhân sự

Số lượng nhân lực đảm nhiệm công tác nhân sự khá cao so với quy mô của Công ty, tốt nghiệp đại học và làm việc đúng môn được đào tạo, song người trực tiếp làm công tác tuyển dụng có chuyên ngành đào tạo chưa phù hợp, do vậy chưa được trang bị những kiến thức chuyên sâu về quản trị nhân lực. Điều này kéo theo công tác tuyển dụng chưa đạt hiệu quả, tuyển đủ, chưa

tuyển đúng.

2.4.5. *Cạnh tranh của các trung tâm cùng lĩnh vực*

Ngày 30/9/2008, Thủ tướng Chính phủ đã ra Quyết định số 1400/QĐ-TTg phê duyệt đề án “Dạy và học ngoại ngữ trong hệ thống giáo dục quốc dân giai đoạn 2008- 2020” (gọi tắt là Đề án Ngoại ngữ Quốc gia) trong đó có nội dung triển khai dạy học môn Toán bằng tiếng Anh cho học sinh với phạm vi và lộ trình phù hợp. Do đó, trên địa bàn Hà Nội ngày càng có nhiều trung tâm dạy Toán và Khoa học bằng tiếng Anh, đơn cử như Newsky, ILA Maths, Câu lạc bộ Toán – Khoa học song ngữ GMATHS, Trung tâm dạy toán bằng Tiếng Anh Mathlish.... Bên cạnh đó, một số trường phổ thông công lập và dân lập cũng triển khai DT&KH bằng tiếng Anh, nên nhu cầu giáo viên DT&KH bằng tiếng Anh có năng lực rất cao. Điều này cho thấy, sự cạnh tranh trong tuyển dụng và giữ chân DT&KH bằng tiếng Anh có năng lực.

2.4.6. *Các trường đào tạo giáo viên dạy Toán, Khoa học bằng Tiếng Anh*

Trên địa bàn Hà Nội chỉ có rất ít các trường đại học đào tạo chuyên ngành sư phạm toán, hóa, sinh, vật lý dạy bằng tiếng anh như đại học sư phạm. hay các trường đại học khoa học tự nhiên, hàng năm quy mô tuyển sinh chuyên ngành này rất thấp, chỉ dưới 50. Rõ ràng, khi cầu vượt quá cung dẫn đến sự khan hiếm giáo viên được đào tạo bài bản, gây khó khăn cho việc tuyển dụng và giữ chân giáo viên có năng lực.

2.5. *Đánh giá chung về phát triển đội ngũ giáo viên tại Công ty Cổ phần Tổ hợp giáo dục Tuniver*

2.5.1. *Kết quả đạt được*

Những năm vừa qua hoạt động phát triển đội ngũ giáo viên công ty cổ phần tổ hợp giáo dục Tuniver cơ bản đáp ứng được yêu cầu dạy học của Công ty, cụ thể là:

Về số lượng và cơ cấu: Trong những năm gần đây, số lượng giáo viên tăng đáng kể, cơ bản đáp ứng được yêu cầu mở rộng hợp tác của Công ty. Cơ cấu giáo viên trẻ, là điều kiện thuận lợi để nâng cao trình độ ngoại ngữ, cũng như áp dụng công nghệ thông tin trong DT&KH bằng tiếng Anh.

Về phẩm chất đạo đức: đội ngũ giáo viên của Tuniver có phẩm chất, tư tưởng, đạo đức tốt, tâm huyết với nghề nghiệp, hòa nhã với học sinh, đồng nghiệp và mọi người xung quanh, là tấm gương sáng để học sinh noi theo.

Đáp ứng chuẩn nghề nghiệp theo vị trí công việc: Tỷ lệ giáo viên tốt nghiệp sư phạm Toán và Khoa học dạy bằng tiếng Anh có xu hướng tăng, đại đa số giáo viên của Công ty tốt nghiệp chuyên ngành sư phạm Toán, Hóa, Sinh.

Về năng lực chuyên môn, nghiệp vụ: giáo viên của Tuniver có năng lực chuyên môn, năng lực sư phạm được đồng nghiệp và học sinh đánh giá cao. Ngoài ra, đội ngũ giáo viên của Công ty khá trẻ, nhiệt tình trong dạy học, có khả năng nâng cao trình độ cao cả về chuyên môn và ngoại ngữ. Đây là tiền đề để đội ngũ giáo viên của Tuniver ngày càng phát triển hơn nữa về mặt chất lượng.

Ngoài ra, đội ngũ giáo viên của Tuniver được đánh giá là có năng lực phát triển cá nhân khá cao, bảo đảm sức khỏe theo yêu cầu nghề nghiệp.

2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân:

2.5.2.1. Hạn chế

Về số lượng: Số lượng giáo viên nghỉ việc hàng năm mặc dù có xu hướng giảm, song vẫn tương đối cao, lên tới 30 giáo viên nghỉ việc năm 2020.

Về cơ cấu: Cơ cấu đội ngũ giáo viên DT&KH bằng tiếng Anh của Tuniver chưa hợp lý. Có chênh lệch theo giới tính, trong đó nữ giáo viên chiếm chủ yếu; thâm niên công tác của giáo viên chủ yếu đều dưới 4 năm. Gần 60% giáo viên chỉ có kinh nghiệm DT&KH bằng tiếng Anh dưới 2 năm. Thiếu kinh nghiệm dạy học, kéo theo thiếu sáng tạo trong sử dụng phương

pháp và tổ chức các hoạt động dạy học, một số kỹ năng chuyên môn chưa được đánh giá cao.

Về chuẩn nghề nghiệp theo vị trí công việc:

+ Tỷ lệ giáo viên tốt nghiệp sư phạm Toán và Khoa học dạy bằng tiếng Anh thấp, năm 2021 tỷ lệ này đạt cao nhất cũng chỉ chiếm chưa tới 1/5 tổng số giáo viên DT&KH bằng tiếng Anh của Công ty;

+ Có tới 59,8% (năm 2021) số giáo viên có chỉ có bằng B1, chưa đạt chuẩn để DT&KH bằng tiếng Anh tối thiểu là B2, kéo theo hạn chế về kỹ năng ngoại ngữ - kỹ năng quan trọng để DT&KH bằng tiếng Anh.

2.5.2.2. Nguyên nhân

- *Công tác tuyển dụng tại Tuniver*

- Hình thức tuyển dụng từ quảng cáo bên ngoài Công ty còn hạn chế. Chỉ đăng tuyển giáo viên trên các trang tuyển dụng không mất phí, do đó có thể bỏ qua những ứng viên có năng lực vì họ không tiếp cận được thông tin tuyển dụng từ Công ty. Bằng chứng là số giáo viên được tuyển dụng từ các kênh tuyển dụng miễn phí thấp nhất, chỉ chiếm xấp xỉ 10% mỗi năm;

- Nguồn tuyển dụng là từ người thân hoặc qua sự giới thiệu, bảo lãnh CBCNV trong đơn vị khá cao, lên tới 30,3% năm 2020, do đó chất lượng giáo viên được tuyển dụng còn hạn chế. Phỏng vấn tuyển dụng chỉ là hình thức, không có tính cạnh tranh, có những lúc phải tuyển dụng cả những người không đạt yêu cầu, tạo tâm lý ỷ lại đối với những người có quen biết “lớn”;

- Tuniver chỉ đăng tuyển dụng trên các trang miễn phí nên số lượng người tiếp cận đến thông tin còn rất ít, nguồn tuyển dụng là từ người thân hoặc qua sự giới thiệu, bảo lãnh của CBCNV trong đơn vị, còn hình thức tuyển dụng từ quảng cáo bên ngoài còn rất hạn chế;

- Tiêu chuẩn tuyển dụng được quy định trong định biên lao động từ năm 2013, tuy nhiên thực tế ít được áp dụng, chỉ giữ lại một vài tiêu chuẩn cơ

bản như chuyên ngành đào tạo, trình độ ngoại ngữ;

- Các tiêu chuẩn khác gần như không áp dụng như kinh nghiệm làm việc; có khả năng chịu được áp lực, có khả năng làm việc nhóm. Nhiều khâu trong quy trình tuyển dụng mang nặng tính hình thức, chưa căn cứ vào tiêu chuẩn cụ thể, chưa có bài thi giảng dạy để đánh giá khả năng sự phạm do đó chưa đánh giá được đúng năng lực của ứng viên một cách chính xác;

- *Về công tác đào tạo, phát triển đội ngũ giáo viên*

- Việc xác định nhu cầu đào tạo trong nhiều trường hợp là chưa chính xác, đào tạo và sử dụng kiến thức được đào tạo chưa được kiểm chứng để đánh giá hiệu quả cao, còn chú trọng nhiều đến số lượng đào tạo còn hơn chất lượng đạt được...Sau mỗi đợt, khóa đào tạo, Tuniver chưa tổ chức lấy ý kiến của nhân viên về kết quả đào tạo;

- *Về đánh giá kết quả thực hiện công việc*

- Ghi nhận và khen thưởng kết quả thực hiện công việc của giáo viên chưa kịp thời, giảm động lực làm việc cho giáo viên. Đây cũng là một trong những nguyên nhân gây biến động giáo viên hàng năm tại Công ty;

- Thời điểm khen thưởng chưa thực sự phù hợp, làm giảm sự khuyến khích đối với cố gắng nỗ lực làm việc của giáo viên;

- *Về chế độ đãi ngộ*

- Việc trả lương chưa thực sự gắn kết với kết quả công việc của giáo viên. Vấn đề xét nâng hệ số lương cấp bậc chưa có cơ chế cho những người giỏi. Mức thưởng sáng kiến còn tương đối thấp. Chế độ đãi ngộ của Tuniver vẫn thiếu tính cạnh tranh;

- Quan điểm của lãnh đạo Công ty là tuyển dụng một đội ngũ lao động có chuyên môn đáp ứng yêu cầu công việc, nhưng không phải tốn nhiều chi phí tuyển dụng, dẫn đến mới tuyển đủ, chưa tuyển đúng;

- *Quan hệ cung cầu trên thị trường lao động*

- Trên địa bàn Hà Nội chỉ có rất ít các trường đại học đào tạo chuyên

ngành sư phạm toán, hóa, sinh, vật lý dạy bằng tiếng anh như đại học sư phạm. hay các trường đại học khoa học tự nhiên, hàng năm quy mô tuyển sinh chuyên ngành này rất thấp, chỉ dưới 50.

– Nhu cầu giáo viên DT&KH bằng tiếng Anh có năng lực rất cao do trên địa bàn Hà Nội ngày càng có nhiều trung tâm, một số trường phổ thông công lập và dân lập triển khai DT&KH bằng tiếng Anh.

CHƯƠNG 3: ĐỊNH HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TỔ HỢP GIÁO DỤC TUNIVER

3.1. Định hướng và quan điểm phát triển đội ngũ giáo viên tại Công ty Cổ phần Tổ hợp giáo dục Tuniver trong thời gian tới

3.1.1. Định hướng phát triển của Công ty Cổ phần Tổ hợp giáo dục Tuniver

Định hướng mục tiêu phát triển Công ty:

- Xây dựng Công ty phát triển toàn diện, phát triển nhiều môn học mới, không ngừng phát triển, khẳng định thương hiệu góp phần đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Đa dạng hóa các dòng sản phẩm hướng đến đến nhiều đối tượng khách hàng khi có nhu cầu. Từng bước chuyển dịch cơ cấu doanh thu, tạo nguồn thu ổn định thường xuyên từ việc chuyển nhượng thương hiệu sản phẩm.

- Có cơ cấu cổ đông hợp lý, có cổ phiếu giá trị và cổ tức cao. Nâng trình độ chuyên nghiệp quản lý tài chính, quản lý kinh doanh và chất lượng phục vụ thông qua xây dựng và phát triển nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn và đạo đức nghề nghiệp.

- Vững mạnh về tổ chức, phát huy cao độ mọi nguồn lực để nâng cao năng lực cạnh tranh và không ngừng nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho người lao động.

Chiến lược phát triển trung và dài hạn của Công ty.

Chiến lược phát triển sản phẩm kết hợp đa dạng hóa các sản phẩm liên quan: Trong tình hình dịch bệnh như hiện nay, Công ty cần phát triển các dòng sản phẩm online, dịch vụ mới nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng đồng thời có thể khai thác được lâu dài như: Bài giảng online, thay đổi hình thức học trực tiếp sang học trực tuyến, ... Công ty cần tập trung phát triển các dòng sản phẩm, dịch vụ có thu tiền nhằm chuyển dịch cơ cấu doanh thu như

chuyển nhượng thương hiệu sản phẩm, tư vấn xây dựng mô hình quản trị trường học, tư vấn xây dựng trường học theo mô hình chuỗi.

Mục tiêu chủ yếu của Công ty: Tập trung mọi nguồn lực để ổn định và phát triển công ty theo hướng bền vững, phù hợp với tình hình kinh tế trong nước và công ty trong từng giai đoạn.

3.1.2. Quan điểm phát triển đội ngũ giáo viên dạy Toán và Khoa học bằng tiếng Anh tại Công ty Cổ phần Tổ hợp giáo dục Tuniver

Nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển lớn mạnh của Công ty, yêu cầu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là cực kỳ cần thiết. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực cần tập trung vào chất lượng, không ngừng đào tạo/đào tạo lại lực lượng tại chỗ, xây dựng đội ngũ kế thừa xứng tầm. Công ty cần có nhiều chính sách (lương, thưởng...) nhằm thu hút nguồn nhân lực có chất lượng cao. Sắp xếp, bố trí công việc đúng người, đúng việc nhằm khai thác tối đa khả năng sáng tạo của từng người lao động, tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp nhưng không thiếu phần thân thiện, tập trung phát triển văn hóa doanh nghiệp.

Công ty cổ phần Tổ hợp giáo dục Tuniver định hướng đến năm 2025 Công ty có một đội ngũ lao động chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu về trình độ. Vì vậy, Ban tổng Giám đốc Công ty đã định hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Tổ hợp giáo dục Tuniver với những nội dung cơ bản sau: .

Nâng cao chất lượng NNL đồng nghĩa với phát triển toàn diện nhân lực tại Công ty

Về thể lực: Công ty càng phát triển, tầm quan trọng của các chỉ tiêu thể lực của NLD càng tăng lên, Công ty nên tạo điều kiện thuận lợi và tổ chức tốt việc điều dưỡng, nghỉ ngơi và giải trí cho người lao động, như vậy cùng với việc cải thiện đời sống vật chất, nhu cầu tinh thần của NLD cũng không ngừng được nâng lên, Việc thỏa mãn những yêu cầu đó vừa góp phần vào

việc đẩy nhanh quá trình tái sản xuất sản phẩm sức lao động, vừa nâng cao thể lực của NLD.

Về trí lực: Nâng cao trí lực là nhiệm vụ cơ bản và xuyên suốt quá trình xây dựng NNL. Để nâng cao năng lực chuyên môn, kỹ năng giảng dạy của NLD, trong những năm tới Công ty phải quan tâm hơn nữa đến lĩnh vực tuyển dụng, đào tạo và khuyến khích.

Về phẩm chất tâm lý xã hội: Phẩm chất tâm lý xã hội có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng nguồn nhân lực. Cho nên nâng cao chất lượng NNL không chỉ chú ý đến thể lực và trí lực, mà phải coi trọng cả phẩm chất tâm lý xã hội của NLD.

Hệ thống đào tạo giữ vai trò quyết định trong việc nâng cao chất lượng NNL tại Công ty

Yếu tố quan trọng nhất để nâng cao chất lượng NNL chính là đào tạo. Vì đào tạo là quá trình nâng cao tri thức và kỹ năng, mà trước hết, đào tạo là phương tiện đặc biệt mang lại sự phát triển cá thể người. Phát triển đào tạo là cơ sở để phát huy tốt của cải nội sinh, tạo nên sự phát triển Công ty một cách bền vững. Do vậy, nâng cao chất lượng đào tạo trong giai đoạn hiện nay phải hướng vào đảm bảo đào tạo nhân lực theo ba mục tiêu: nâng cao dân trí, đào tạo nhân lực, bồi dưỡng nhân tài.

Nâng cao chất lượng NNL gắn với nhu sự phát triển bền vững của Công ty

Đối với mọi Công ty, sự quyết định phát triển bền vững hay không phải đặt trên hệ thống nhân lực nội bộ, nâng cao chất lượng NNL phải gắn với sự phát triển bền vững của Công ty. Do vậy đối với Công ty Cổ phần Tổ hợp Tuniver, nên đổi mới mục tiêu, nội dung và phương pháp tuyển dụng, đào tạo, quản lý cần coi trọng đồng thời cả mở rộng quy mô, nâng cao chất

lượng, tăng cường hiệu quả, gắn đào tạo với phát triển khoa học công nghệ tại Công ty.

Để thực hiện được điều này cần có sự quyết tâm của ban lãnh đạo Công ty và sự hỗ trợ về kinh phí để có thể thực hiện được các biện pháp đề ra và mang lại hiệu quả cao trong quá trình nâng cao chất lượng NNL của Công ty đáp ứng yêu cầu sản xuất KD đạt các mục tiêu mà Công ty đề ra.

3.2. Giải pháp phát triển đội ngũ giáo viên dạy Toán và Khoa học bằng tiếng Anh tại Công ty Cổ phần Tổ hợp giáo dục Tuniver trong thời gian tới

3.2.1. Tuyển giáo viên dạy Toán và Khoa học bằng tiếng Anh có chất lượng

Đội ngũ giáo viên được tuyển dụng không còn tình trạng yếu về năng lực chuyên môn và năng lực sư phạm, không đáp ứng được yêu cầu phải bố trí công tác khác hoặc phải được đào tạo, kèm cặp thêm một thời gian mới làm được việc, tuyển dụng giáo viên của Tuniver cần bổ sung một số nội dung sau:

- Đầu tư kinh phí cho hoạt động tuyển dụng giáo viên. Đăng tuyển giáo viên trên các trang tuyển dụng mất phí như Vietnamwork, vieclam24h, timviecnhanh.... sẽ thu hút được nhiều ứng viên có năng lực vì họ sẽ tiếp cận được thông tin tuyển dụng từ Công ty. Bởi vì đây là các kênh thông dụng, nhiều người biết đến, mức độ ảnh hưởng, tầm quan trọng về thương hiệu của các trang tuyển dụng này cũng được nhiều người quan tâm.

- Đánh giá ứng viên thông qua tổ chức thi giảng để kiểm tra năng lực chuyên môn, khả năng sư phạm của ứng viên. Nhằm đảm bảo tính khách quan, công bằng trong đánh giá, Hội đồng tuyển dụng cần đảm bảo:

- + Thành viên trong hội đồng không có người thân tham gia dự thi;

- + Đề thi soạn giáo án: cần xây dựng 2 bộ đề, mỗi đề có 01 bài thi (để Chủ tịch Hội đồng thi bốc thăm)

+ Đề thi thực hành giảng dạy: Số lượng đề thi phải lớn hơn 1,5 đến 2 lần số thí sinh dự thi nhằm đảm bảo không trùng lặp nội dung bài giảng giữa các thí sinh khi bốc thăm. Bài giảng phải có nội dung tương đồng về mặt kiến thức, không chọn bài quá khó hoặc quá dễ để đánh giá đúng năng lực giảng bài của thí sinh.

+ Cần chú trọng việc xây dựng đáp án, biểu điểm cụ thể đối với từng bài giảng của thí sinh.

* Tổ chức thi tuyển:

Nội dung thi: Gồm 2 phần thi bắt buộc như sau:

- Phần thi thực hành: gồm soạn giáo án và giảng dạy trên lớp.

+ Bố trí dạy trên lớp có học sinh

+ Thời gian thực hành giảng dạy của thí sinh: 45 phút/thí sinh.

+ Cuối bài giảng có kiểm tra đánh giá kết quả tiếp thu bài của học sinh (5 phút).

+ Tổ chức chấm thi: mỗi tiết dạy có 03 giám khảo chấm điểm thi độc lập sau đó thống nhất.

+ Đề thi phỏng vấn: ngoài phỏng vấn về chuyên môn, cần có các câu hỏi kiểm tra khả năng xử lý tình huống trong quá trình tổ chức lớp học, sự sáng tạo trong giảng dạy, phương pháp dạy

+ Tổng hợp kết quả thi, xác định người trúng tuyển

Tuyển dụng bằng bài thi giảng dạy sẽ chọn được giáo viên có năng lực chuyên môn, khả năng sư phạm đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ, chất lượng ngày một nâng lên.

3.2.2. Đào tạo, phát triển đội ngũ giáo viên

Đào tạo và phát triển giáo viên là nhiệm vụ quan trọng không chỉ để nâng cao năng lực dạy học cho giáo viên mà còn tạo được đội ngũ giáo viên đủ mạnh, đủ sức cạnh tranh với các tổ chức khác cùng lĩnh vực dịch vụ - các đối thủ cạnh tranh của Công ty Tuniver. Do vậy, để hoạt động này hiệu quả, Công ty cần tập trung thực hiện:

- Đầu tư về thời gian và kinh phí cho giáo viên tham gia các khóa học nâng cao, đặc biệt là tiếng Anh. Các giáo viên của Công ty được đào tạo đúng chuyên môn, tuy nhiên, vẫn còn một bộ phận hạn chế về ngoại ngữ, mới chỉ đạt trình độ B1. Việc được đào tạo tiếng Anh bài bản giúp giáo viên có thể tự tin đọc tài liệu chuyên ngành bằng tiếng Anh, đặc biệt rèn luyện kỹ năng phát âm chuẩn giúp giáo viên tự tin khi giảng dạy, chuyên tải được nội dung các môn học để học sinh có thể nghe và hiểu bài các môn Toán và Khoa học bằng tiếng Anh. Chính sách khích lệ, tạo điều kiện cho giáo viên học tập ngoại ngữ không chỉ nâng cao trình độ ngoại ngữ cho giáo viên và chất lượng dạy học, mà còn là cách thức giữ chân giáo viên có đủ năng lực về chuyên môn và ngoại ngữ;

- Tổ chức các khóa tập huấn về phương pháp dạy học cho giáo viên, chú trọng rèn luyện các kỹ năng giao tiếp và sử dụng tiếng Anh trong dạy môn Toán và Khoa học, phương pháp đánh giá kết quả học tập của học sinh;

- Tổ chức hội thảo, thảo luận chuyên đề, tổ chức hoạt động ngoại khóa, hoạt động ngoài giờ lên lớp nhằm nâng cao năng lực chuyên môn, năng lực sư phạm và kỹ năng làm việc nhóm cho giáo viên trẻ;

- Đảm bảo 100% giáo viên trẻ được dự giờ của giáo viên có kinh nghiệm, giáo viên dạy giỏi, được dự các tiết kiểm tra nội bộ và tham gia các buổi góp ý, đánh giá giáo viên. Cần nâng cao chất lượng đào tạo nội bộ hơn nữa, những giáo viên giàu kinh nghiệm sẽ truyền đạt lại những kinh nghiệm

quý báu đó của mình cho những giáo viên mới vào nghề;

- Cần thực hiện đánh giá sau mỗi khóa đào tạo, tập huấn. Việc đánh giá các khóa học, các hoạt động hoặc toàn bộ chương trình đào tạo là cần thiết. Nhờ các hoạt động này Công ty có thể kịp thời điều chỉnh, nâng cao chất lượng, hiệu quả đào tạo thông qua các phương pháp trả lời phiếu trắc nghiệm vào giữa và cuối khóa học.

- Đối với các cơ sở đào tạo bên ngoài, cần có trách nhiệm gửi kết quả tổng kết từng khóa học và cả chương trình đào tạo bồi dưỡng cho bộ phận đào tạo của Công ty. Bộ phận đào tạo công ty tổng hợp và gửi báo cáo tổng thể về chương trình phát triển đội ngũ giáo viên lên ban lãnh đạo Công ty.

Cuối cùng, cần thực hiện công tác giáo dục tư tưởng, đạo đức để giáo viên có trách nhiệm, yêu thích công việc mình làm, từ đó họ sẽ cố gắng nâng cao năng lực vì sự nghiệp của Tuniver.

Như vậy, làm tốt công tác đào tạo và phát triển giáo viên sẽ tạo ra một đội ngũ giáo viên không chỉ đảm bảo chuyên môn vững vàng, khả năng ngoại ngữ mà còn có kinh nghiệm giảng dạy. Xây dựng một đội ngũ giáo viên giỏi, có kinh nghiệm làm nòng cốt cho hoạt động giáo dục của Công ty, đội ngũ này cũng có vai trò bù đắp sự thiếu hụt kinh nghiệm của giáo viên trẻ trong Công ty.

3.2.3. Đánh giá và ghi nhận kết quả thực hiện công việc

Đánh giá việc thực hiện công việc của giáo viên cần dựa trên:

- Việc thực hiện chương trình theo các tiêu chí: đầy đủ, kịp thời, không cắt xén chương trình;

- Qua đó giúp giáo viên thực hiện đầy đủ và nghiêm túc hơn có biện pháp giúp đỡ, tháo gỡ những khó khăn, vướng mắc mà giáo viên đang mắc phải;

- Việc soạn bài, chuẩn bị bài trước khi lên lớp của giáo viên. Nội dung soạn bài cần đảm bảo các yêu cầu: Xác định đúng mục tiêu bài dạy; xác định

đúng những công việc cần chuẩn bị của thầy và trò; xây dựng được các hoạt động chủ yếu diễn ra trong giờ dạy; xác định được phương pháp và hình thức dạy học phù hợp với đối tượng học sinh, đồng thời phát huy tính tích cực, chủ động, sáng tạo của học sinh;

- Việc giảng dạy trên lớp. Đảm bảo nề nếp, tổ chức lớp học; việc đảm bảo nội dung bài dạy: truyền thụ kiến thức (đảm bảo kiến thức cơ bản, hệ thống), kỹ năng thực hành; việc vận dụng các phương pháp nhằm phát huy tính tích cực, chủ động sáng tạo của học sinh; đánh giá chung bài dạy của thầy và kết quả tiếp thu bài của trò;

- Việc thực hiện quy chế chuyên môn của giáo viên: Thực hiện đầy đủ ngày giờ công, các buổi sinh hoạt chuyên môn, nề nếp ra vào lớp; có ghi chép đầy đủ các loại hồ sơ sổ sách theo quy định; có chấm, chữa và trả bài đầy đủ theo quy định;

- Kết quả giảng dạy, giáo dục của giáo viên thể hiện thông qua kết quả học tập của học sinh;

- Việc tham gia các hoạt động ngoài giờ lên lớp, ngoại khóa; ý thức tham gia các hoạt động chuyên môn, hoạt động đoàn thể; công tác bồi dưỡng thường xuyên, tự học, tự bồi dưỡng của giáo viên; công tác viết sáng kiến kinh nghiệm (giải pháp hữu ích) và việc vận dụng vào giảng dạy.

Ghi nhận kịp thời các thành tích của giáo viên thông qua 2 hình thức:

- + *Ghi nhận chính thức* (tiền thưởng hoặc danh hiệu). Các chương trình này cần phải được lên kế hoạch và thiết kế cẩn trọng, chi tiết và hoàn hảo nhằm đem lại hiệu quả tối ưu;

- + *Ghi nhận phi chính thức*: Là hình thức ghi nhận bao gồm các cử chỉ khuyến khích và đánh giá cao thành tích của giám định viên bảo hiểm y tế nói riêng, viên chức khác nói chung như một lời khen ngợi trước tập thể. Đây có thể nói là hình thức khá linh hoạt và tương đối hiệu quả.

Điều này góp phần khích lệ giáo viên nỗ lực hơn nữa, vừa nâng cao năng lực chuyên môn, năng lực sư phạm, vừa nâng cao hiệu quả giảng dạy, thương hiệu của Công ty.

3.2.4. Hoàn thiện chính sách đãi ngộ nhằm giữ chân giáo viên có năng lực

Rõ ràng, để đáp ứng DT&KH bằng tiếng Anh giáo viên phải mất nhiều thời gian, công sức và tiền bạc bồi dưỡng năng lực ngoại ngữ (Để chuẩn bị 1 tiết dạy bằng tiếng Anh GV cần nhiều thời gian....) nhưng nếu chưa có cơ chế gì cho giáo viên DT&KH bằng tiếng Anh thì sẽ ảnh hưởng đến đời sống, tâm lý và giáo viên sẽ thiếu gắn kết với Công ty. Vì vậy, Công ty cần xây dựng lại cách tính lương, đảm bảo khích lệ giáo viên đầu tư nâng cao năng lực chuyên môn.

Các nhà quản lý Công ty Tuniver nên tiến hành đánh giá năng lực làm việc của giáo viên, từ đó xây dựng hệ thống chính sách tiền lương phù hợp kết quả lao động của họ. Việc đánh giá chính xác sẽ giúp cho Ban Giám đốc trả lương cho giáo viên một cách công bằng, tạo đòn bẩy động lực làm việc, kích thích giáo viên nâng cao năng lực chuyên môn, năng lực sư phạm, quan trọng hơn nữa là tạo sự gắn kết giữa giáo viên với Công ty, hướng tới phát triển bền vững đội ngũ giáo viên. Do đó, Công ty Tuniver cần tuân thủ trả lương phải dựa vào hiệu quả hoạt động dạy học của giáo viên tạo ra cho Công Tuniver hay tiền lương phải gắn với mức độ hoàn thành công việc của mỗi giáo viên.

Bên cạnh tiền lương là nguồn thu chủ yếu thì tiền thưởng cũng là mối quan tâm của giáo viên. Họ muốn nhận được những lợi ích xứng đáng từ những cố gắng của bản thân. Tiền thưởng càng lớn thì giáo viên càng hứng thú làm việc, vì đây là khoản tiền mà họ nhận được ngoài lương. Chính vì vậy mà Tuniver cần phải xây dựng những chính sách tiền thưởng hợp lý tạo tâm lý hứng khởi làm việc của giáo viên nhằm tăng năng suất lao động và hiệu quả làm việc.

Sử dụng nhiều hơn và linh hoạt hơn các hình thức trả thưởng

+ ***Thưởng theo thâm niên công tác:*** Để tạo được sự gắn kết của giáo viên với Công ty Cổ phần Tổ hợp giáo dục Tuniver, Công ty cần đưa ra quy định về thưởng theo thâm niên công tác. Những giáo viên làm việc lâu năm thì mức thưởng sẽ cao hơn và có nhiều chính sách, ưu đãi hơn.

- Đối với các giáo viên có thâm niên dưới 2 năm: Công ty sẽ có chính sách ưu đãi về học phí cho con theo học tại các khóa học Trung tâm tổ chức. Hình thức hưởng ưu đãi được giảm 20% chi phí khóa học. Từ con thứ 2 trở lên mức ưu đãi giảm được hưởng là 10%.

- Đối với các giáo viên có thâm niên từ 2 năm đến dưới 4 năm: Công ty sẽ có chính sách ưu đãi về học phí cho con theo học tại các khóa học Trung tâm tổ chức. Hình thức hưởng ưu đãi được giảm 30% chi phí khóa học. Từ con thứ 2 trở lên mức ưu đãi giảm được hưởng là 20%.

- Đối với các giáo viên có thâm niên từ 4 năm đến dưới 6 năm: Công ty sẽ có chính sách ưu đãi về học phí cho con theo học tại các khóa học Trung tâm tổ chức. Hình thức hưởng ưu đãi được giảm 40% chi phí khóa học. Từ con thứ 2 trở lên mức ưu đãi giảm được hưởng là 30%.

- Đối với các giáo viên có thâm niên từ 6 năm đến dưới 8 năm: Công ty sẽ có chính sách ưu đãi về học phí cho con theo học tại các khóa học Trung tâm tổ chức. Hình thức hưởng ưu đãi được giảm 50% chi phí khóa học. Từ con thứ 2 trở lên mức ưu đãi giảm được hưởng là 40%.

- Đối với các giáo viên có thâm niên từ 8 năm đến dưới 10 năm: Công ty sẽ có chính sách ưu đãi về học phí cho con theo học tại các khóa học Trung tâm tổ chức. Hình thức hưởng ưu đãi được giảm 60% chi phí khóa học. Từ con thứ 2 trở lên mức ưu đãi giảm được hưởng là 50%.

- Đối với các giáo viên có thâm niên từ 10 năm: Công ty sẽ có chính sách ưu đãi về học phí cho con theo học tại các khóa học Trung tâm tổ chức.

Hình thức hưởng ưu đãi được giảm 80% chi phí khóa học. Từ con thứ 2 trở lên mức ưu đãi giảm được hưởng là 60%.

+ **Thưởng thành tích xuất sắc:** Đây chính là động lực thúc đẩy nhiệt huyết làm việc, nỗ lực làm việc, nâng cao năng lực chuyên môn, năng lực sư phạm. Đồng thời, đây cũng là chính sách thu hút những người thực sự tài năng, có năng lực để phát triển đội ngũ giáo viên của Công ty.

- Hàng năm Công ty sẽ chọn ra các gương mặt tiêu biểu, có thành tích xuất sắc nhất để trao thưởng trong dịp lễ vinh danh cuối năm. Hình thức trao thưởng bao gồm bằng khen, cúp vinh danh và hiện kim.

- Đây cũng là sự tri ân từ phía Công ty đến các cá nhân có thành tích vượt trội, vinh danh vừa thể hiện sự nhìn nhận từ phía Công ty đến với cá nhân, cũng vừa để khuyến khích các nhân sự khác cố gắng đạt được danh hiệu cao quý.

+ **Thưởng sự sáng tạo, cải tiến:** Giúp phát hiện ra những giáo viên tài năng, những người thực sự tài giỏi cống hiến cho sự phát triển của Công ty cổ phần Tổ hợp giáo dục Tuniver. Từ đó có chính sách đào tạo, ươm giống những tài năng phục vụ cho đơn vị.

+ **Thưởng tinh thần trách nhiệm:** Thưởng cả về vật chất và tinh thần cho những giáo viên có tinh thần trách nhiệm cao trong Công ty, tham gia nhiệt tình các hoạt động giảng dạy và ngoại khóa nhằm nâng cao chất lượng đào tạo của Công Cổ phần Tổ hợp giáo dục Tuniver.

Đối với phạt, Công ty cần phải thực hiện nghiêm minh đối với người lao động không làm tròn trách nhiệm của mình thì phải chịu các hình phạt theo quy định.

3.2.5. Chính sách khuyến khích về mặt tinh thần

Công ty Tuniver cần sớm ban hành sổ tay văn hóa doanh nghiệp. Sổ tay bao gồm những bộ quy tắc ứng xử của Công ty. Sổ tay văn hóa doanh

nghiệp xây dựng với những chuẩn mực đạo đức trong ứng xử và là kim chỉ nan cho toàn bộ cán bộ công nhân viên, trong đó có giáo viên của Công ty ứng dụng khi thực thi công tác chuyên môn và giao tiếp hàng ngày. Thông qua bộ quy tắc ứng xử của Công ty sẽ giúp giáo viên của Công ty định hướng và hoàn thiện mình tạo dựng hình ảnh của chính mình cũng như hình ảnh của Công ty trước cộng đồng, trước các đơn vị các cá thể trong quan hệ giao tiếp và trong công tác chuyên môn.

3.2.6. Thực hiện tốt công tác chăm sóc và bảo vệ sức khỏe giáo viên

+ Liên hệ các bệnh viện có uy tín, thực hiện khám chữa bệnh định kỳ cho giáo viên (tối thiểu 01 lần/năm).

+ Thăm hỏi, trợ cấp khó khăn động viên giáo viên khi đau ốm.

+ Thường xuyên giám sát hoạt động của căn tin phục vụ ăn uống trong Công ty (nguồn gốc thức ăn và nước uống, cách thức chế biến thức ăn...) Căn tin phải đảm bảo chất lượng bữa ăn và vệ sinh an toàn thực phẩm; người phục vụ phải mặc trang phục, được khám bệnh định kỳ...

Đẩy mạnh hoạt động phong trào thể dục, thể thao nâng cao thể lực, gắn kết giáo viên với Công ty

- Đầu tư xây dựng các công trình phúc lợi chung như: Sân tennis, sân bóng chuyền...khuyến khích động viên CBCNV tham gia chơi tennis, bóng chuyền, tập thể dục, chạy bộ...ngoài giờ làm việc. Từng bước gây dựng phong trào tạo thành thói quen và hướng dẫn thành lập câu lạc bộ thể thao trong công ty.

- Vào các ngày lễ lớn như: 30/4 và 1/5; 2/9... tổ chức thi đấu các môn thể thao như: Bóng đá, tennis...nhằm tạo không khí sôi nổi và sân chơi lành mạnh cho toàn thể CBCNV, trong đó có giáo viên. Đây cũng là dịp để giáo viên được giao lưu, tìm hiểu, học hỏi lẫn nhau, tạo tinh thần đoàn kết, vui tươi, gắn bó.

Nếu thực hiện được những biện pháp trên sẽ khuyến khích được cả tinh thần và vật chất đối với nhân viên. Đây cũng chính điểm mấu chốt quan trọng thu hút được đội ngũ giáo viên có trình độ chuyên môn cao và sáng tạo trong việc tuyển dụng vào Công ty. Thực hiện tốt chính sách quản lý nguồn nhân lực bằng các biện pháp hợp lý là sức hút mạnh mẽ nguồn nhân lực dồi dào từ khắp bốn phương. Trong quản lý nắm rõ các động lực rất quan trọng, đây là nhiệm vụ hàng đầu của nhà quản lý Công ty Tuniver.

3.2.7. Giải pháp nâng cao chất lượng của đội ngũ cán bộ làm công tác nhân sự

Trong bất kỳ tổ chức nào thì năng lực đội ngũ cán bộ làm công tác nhân sự cũng luôn ảnh hưởng phát triển nguồn nhân lực của công ty. Vì thế việc nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ này là rất cần thiết. Nếu công ty có được một đội ngũ cán bộ có trình độ, chuyên môn, từ đó nâng cao hiệu quả trong phát triển nguồn nhân lực cho Công ty. Nâng cao chất lượng của đội ngũ cán bộ nhân sự giúp họ hiểu, thực thi, áp dụng đúng, linh hoạt trong các hoạt động phát triển nguồn nhân lực của Công ty.

Để nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của đội ngũ cán bộ nhân sự, thời gian tới công ty cần tạo điều kiện được cử đi học tập nâng cao trình độ; tham gia các khóa đào tạo và bồi dưỡng về chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ làm công tác tuyển dụng.

KẾT LUẬN

Ngày nay, sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá và phát triển kinh tế tri thức chỉ giành được những thắng lợi khi chúng ta biết khai thác hợp lý và sử dụng hiệu quả tất cả các nguồn lực. Tuy nhiên, yếu tố giữ vai trò quyết định nhất, đảm bảo cho sự thắng lợi của quá trình đó chính là nguồn lực con người, đặc biệt là NNL có chất lượng cao. Trong đó hoạt động phát triển đội ngũ giáo viên này là bộ phận không thể thiếu trong công tác quản lý doanh nghiệp, để củng cố và duy trì số lượng và chất lượng nhân lực cần thiết cho tổ chức nhằm đạt mục tiêu đặt ra.

Vì vậy, Công ty cổ phần Tổ hợp giáo dục Tuniver muốn có vị thế tốt trên thị trường, một trong những vấn đề quan trọng nhất Công ty cần quan tâm đầu tư đó là phát triển đội ngũ giáo viên tại Công ty.

Sau quá trình nghiên cứu thực tiễn tại Công ty Cổ phần Tổ hợp giáo dục Tuniver kết hợp với việc vận dụng những lý luận về phát triển đội ngũ giáo viên tại Công ty, học viên đã hoàn thiện luận văn thạc sỹ của mình. Trong phạm vi luận văn này, học viên đã trình bày những phân tích, đánh giá về thực trạng và đưa ra các giải pháp nhằm phát triển đội ngũ giáo viên tại Công ty Cổ phần Tổ hợp giáo dục Tuniver.

Tuy nhiên, do còn hạn chế về thời gian và nhận thức về vấn đề nghiên cứu còn chưa đầy đủ nên luận văn chắc chắn không thể tránh khỏi những thiếu sót. Vì vậy, học viên rất mong nhận được các ý kiến đóng góp của các giảng viên và người đọc quan tâm đến đề tài này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2008), Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực, NXB Đại học Kinh tế quốc dân
2. Đỗ Minh Cương và Nguyễn Thị Doan (2001), *Phát triển nguồn nhân lực giáo dục đại học Việt Nam*, Hà Nội, NXB Chính trị quốc gia
3. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực I*, Hà Nội, NXB LĐ-XH
4. Nguyễn Thị Thanh Hà (2014), *Đội ngũ trí thức giáo dục đại học Việt Nam trong đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hoá, hiện đại hoá*. Luận án tiến sĩ.
5. Phạm Minh Hạc (năm 2001), *Nghiên cứu con người và nguồn nhân lực đi vào công nghiệp hóa – hiện đại hóa*, Hà Nội, NXB Chính trị quốc gia
6. Tạ Ngọc Hải (2010), *Một số nội dung về nguồn nhân lực và phương pháp đánh giá nguồn nhân lực*, Viện khoa học tổ chức nhà nước
7. Đỗ Văn Hào (2019), Một số vấn đề lý luận về phát triển đội ngũ giáo viên trường trung học phổ thông chuyên, *Tạp chí Giáo dục*, Số đặc biệt Kì 3 tháng 5/2019
8. Chu Thị Hoàn (2015), Phát triển năng lực dạy Toán bằng tiếng Anh cho giáo viên thông qua kỹ năng đặt câu hỏi, *Journal of science of Hnue*, Vol. 60, No. 8A
9. Cảnh Chí Hoàng và Trần Vĩnh Hoàng (2013), “Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ở một số nước và bài học kinh nghiệm cho Việt Nam”, *Phát triển và Hội nhập*, Số 12 (22)
10. Lê Quang Hùng (2012), *Phát triển nhân lực chất lượng cao ở vùng kinh tế trọng điểm miền Trung*, Luận án tiến sĩ

11. Lê Thị Mỹ Linh (2010), *Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế*, Luận án tiến sĩ
12. Edgar Morin (2015), “*Bảy tri thức tất yếu cho nền giáo dục tương lai*”, NXB Tri thức
13. Tuệ Nguyễn (2017) “Khan hiếm giáo viên dạy chương trình bằng tiếng Anh” <https://thanhnien.vn/khan-hiem-giao-vien-day-chuong-trinh-bang-tieng-anh-post665764.html> Truy cập ngày 15.11.2020
14. Nicolas Herry (2006), *Public Administration and Public Affairs*, Published by Pearson Education
15. Quốc hội (2019), *Luật giáo dục 2019*
16. Richard A. và cộng sự (2009), Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice, *Journal of Management*, 35 (3)
17. Số liệu Báo cáo phòng Hành chính Nhân sự - CT CP tổ hợp giáo dục Tuniver 2017-2020

PHỤ LỤC

PHIẾU KHẢO SÁT Ý KIẾN GIÁO VIÊN, CÁN BỘ QUẢN LÝ

Để phục vụ cho đề tài nghiên cứu “Phát triển đội ngũ giáo viên tại Công ty Cổ phần Tổ hợp Giáo dục Tuniver”, rất mong sự nhiệt tình hợp tác của ông (bà).

(Tất cả số liệu điều tra, ý kiến trả lời của ông(bà) nhằm phục vụ nghiên cứu khoa học chứ không phục vụ cho bất cứ một mục đích nào khác)

I. THÔNG TIN CHUNG

Năm sinh: Giới tính:

Trình độ chuyên môn:

- Sơ cấp Trung cấp Cao đẳng
 Đại học Sau đại học

Thâm niên công tác: năm

Chức vụ:

II. NỘI DUNG KHẢO SÁT

Ông (bà) vui lòng cho ý kiến vào các câu hỏi sau: *(Xin vui lòng đánh dấu (X) vào phương án trả lời mà ông/bà lựa chọn)*

	CÁC TIÊU CHÍ	MỨC ĐỘ ĐỒNG Ý				
		Hoàn toàn không đồng ý 1	Không đồng ý 2	Bình thường 3	Đồng ý 4	Hoàn toàn đồng ý 5
1	Giáo viên tâm huyết với nghề nghiệp, hòa nhã với học sinh, đồng nghiệp và mọi người xung quanh			10	43	12

	CÁC TIÊU CHÍ	MỨC ĐỘ ĐỒNG Ý				
		Hoàn toàn không đồng ý 1	Không đồng ý 2	Bình thường 3	Đồng ý 4	Hoàn toàn đồng ý 5
2	Giáo viên luôn bảo đảm sự công bằng, đánh giá năng lực của học sinh bằng thực lực			12	46	7
3	Giáo viên có năng lực dạy Toán, khoa học bằng tiếng			11	35	19
4	Giáo viên sáng tạo trong giảng dạy			7	40	18
5	Giáo viên có cập nhật kiến thức cơ bản và chuyên sâu về Toán và Khoa học bằng tiếng			5	50	10
6	Giáo viên có kiến thức về ngoại ngữ			13	48	4
7	Giáo viên có kiến thức về công nghệ thông tin.			5	3	57
8	Giáo viên xây dựng kế hoạch, mục tiêu dạy học				12	53
9	Giáo viên lựa chọn và sử dụng các tài liệu, học liệu DT&KH bằng tiếng Anh			7	10	48
10	Giáo viên tổ chức các hoạt động dạy học				6	59
11	Giáo viên áp dụng phương pháp dạy học hiện đại			5	16	44
12	Giáo viên thực hiện đánh giá kết quả học tập				7	58
13	Giáo viên áp dụng ứng dụng công nghệ thông tin trong dạy DT&KH bằng tiếng Anh			1	7	57

	CÁC TIÊU CHÍ	MỨC ĐỘ ĐỒNG Ý				
		Hoàn toàn không đồng ý 1	Không đồng ý 2	Bình thường 3	Đồng ý 4	Hoàn toàn đồng ý 5
14	Giáo viên có định hướng mục tiêu và lập kế hoạch phát triển			11	2	52
15	Giáo viên có năng lực tự học, tự bồi dưỡng			30	21	14
16	Giáo viên tư vấn, hỗ trợ kiến thức cho học sinh			12	5	48
17	Giáo viên có khả năng hợp tác làm việc theo nhóm			2	55	8
18	Giáo viên có khả năng tiếp tục học cao hơn			35	18	12
19	Giáo viên có khả năng thích nghi và xử lí các tình huống			19	29	17
20	Giáo viên có Công việc được phân công phù hợp, rõ ràng			25	35	5
21	Giáo viên có khối lượng công việc hợp lý			27	7	31
22	Giáo viên cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc			45	11	9
23	Giáo viên có công việc phù hợp với khả năng, sở trường,			21	7	37
24	Giáo viên được đánh giá thực hiện công việc công khai, minh bạch			32	23	10

	CÁC TIÊU CHÍ	MỨC ĐỘ ĐỒNG Ý				
		Hoàn toàn không đồng ý 1	Không đồng ý 2	Bình thường 3	Đồng ý 4	Hoàn toàn đồng ý 5
25	Giáo viên có kết quả thực hiện công việc được đánh giá khách quan			35	9	21
26	Giáo viên được đánh giá thực hiện công việc dựa trên tiến độ chương trình, việc soạn bài,			28	16	21
27	Giáo viên được ghi nhận và khen ngợi kịp thời kết quả thực hiện công việc			48	5	12
28	Giáo viên có tiền lương, thưởng và chế độ đãi ngộ phù hợp, thu hút và giữ chân giáo			51	12	2
29	Giáo viên có tiền lương được trả phù hợp với vị trí công			35	28	2
30	Giáo viên có chế độ đãi ngộ hợp lý, tạo động lực cho giáo viên nỗ lực làm việc, nâng cao			56	3	6

PHIẾU KHẢO SÁT Ý KIẾN HỌC SINH

Để phục vụ cho đề tài nghiên cứu “Phát triển đội ngũ giáo viên tại Công ty Cổ phần Tổ hợp Giáo dục Tuniver”, rất mong sự nhiệt tình hợp tác của các con học sinh.

(Tất cả số liệu điều tra, ý kiến trả lời của ông(bà) nhằm phục vụ nghiên cứu khoa học chứ không phục vụ cho bất cứ một mục đích nào khác)

I. THÔNG TIN CHUNG

Năm sinh: Giới tính:

Trình độ :

Tiểu học Trung học cơ sở Trung học phổ thông

II. NỘI DUNG KHẢO SÁT

Các con học sinh vui lòng cho ý kiến vào các câu hỏi sau: *(Vui lòng đánh dấu (X) vào phương án trả lời mà các con lựa chọn)*

	CÁC TIÊU CHÍ	MỨC ĐỘ ĐỒNG Ý				
		Hoàn toàn không đồng ý 1	Không đồng ý 2	Bình thường 3	Đồng ý 4	Hoàn toàn đồng ý 5
1	Giáo viên tâm huyết với nghề nghiệp, hòa nhã với học sinh,			25	7	18
2	Giáo viên luôn bảo đảm sự công bằng, đánh giá năng lực của học sinh bằng thực lực			12	35	3
3	Giáo viên tư vấn, hỗ trợ kiến thức cho học sinh			18	25	7
4	Giáo viên có năng lực dạy Toán, khoa học bằng tiếng Anh			12	5	33

	CÁC TIÊU CHÍ	MỨC ĐỘ ĐỒNG Ý				
		Hoàn toàn không đồng ý 1	Không đồng ý 2	Bình thường 3	Đồng ý 4	Hoàn toàn đồng ý 5
5	Giáo viên sáng tạo trong giảng dạy			11	13	26
6	Giáo viên có kiến thức về ngoại ngữ			7	16	27
7	Giáo viên có kiến thức về công nghệ thông tin.			9	27	14
8	Giáo viên lựa chọn và sử dụng các tài liệu, học liệu DT&KH bằng tiếng Anh			26	19	5
9	Giáo viên tổ chức các hoạt động dạy học			3	14	33
10	Giáo viên áp dụng ứng dụng công nghệ thông tin trong dạy DT&KH bằng tiếng Anh			14	20	16