VNU Journal of Science: Education Research

Journal homepage: https://js.vnu.edu.vn/ER

Original Article

Current Situation of Faculty Development at Research-oriented Member Universities of Vietnam National University, Hanoi

Vu Thi Nga*

VNU University of Social Sciences and Humanities,
34 Nguyen Trai, Thanh Xuan, Hanoi, Vietnam

Received 05th May 2026
Revised 29th May 2026; Accepted 02nd June 2026

Abstract: Faculty development is a fundamental condition for member universities of Vietnam National University, Hanoi (VNU) to realize their strategic orientation toward research-intensive higher education institutions. This paper examines the current situation of faculty development at nine VNU member universities in terms of faculty competencies, workforce planning, recruitment, training and professional development, evaluation and screening, faculty retention, incentive policies, and working environment. The study employed questionnaire surveys, document analysis, synthesis, and descriptive statistics. The survey sample included 714 respondents, comprising 580 lecturers and 134 educational managers. The findings indicate that faculty development activities were generally rated at a high level. Working environment, recruitment, training and development, and faculty retention policies were among the most positively evaluated aspects. However, several areas require further improvement, including periodic review of workforce planning, post-recruitment monitoring, evaluation of training outcomes, use of evaluation results, and development of clear academic career pathways. Based on these findings, the paper proposes several managerial implications for improving faculty development in response to the requirements of research-oriented universities.

Keywords: Faculty members; faculty development; research-oriented university; Vietnam National University, Hanoi; educational management.

* Corresponding author.
E-mail address: vunga@ussh.edu.vn

https://doi.org/10.25073/2588-1159/vnuer.5473

Thực trạng phát triển đội ngũ giảng viên tại các trường đại học nghiên cứu thuộc Đại học Quốc gia Hà Nội

Vũ Thị Ngà*

Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Đại học Quốc gia Hà Nội, 334 Nguyễn Trãi, Thanh Xuân, Hà Nội, Việt Nam

Nhận ngày 05 tháng 5 năm 2026
Chỉnh sửa ngày 29 tháng 5 năm 2026; Chấp nhận đăng ngày 02 tháng 6 năm 2026

Tóm tắt: phát triển đội ngũ giảng viên là điều kiện nền tảng để các trường đại học thành viên thuộc Đại học Quốc gia Hà Nội (ĐHQGHN) thực hiện mục tiêu trở thành các cơ sở giáo dục đại học định hướng nghiên cứu. Bài viết phân tích thực trạng phát triển đội ngũ giảng viên tại chín trường đại học thành viên thuộc ĐHQGHN trên các phương diện: năng lực giảng viên, quy hoạch, tuyển dụng, đào tạo - bồi dưỡng, đánh giá - sàng lọc, duy trì đội ngũ, chế độ chính sách và môi trường làm việc. Nghiên cứu sử dụng phương pháp điều tra bằng phiếu hỏi kết hợp phân tích tài liệu và thống kê mô tả. Mẫu khảo sát gồm 714 người, trong đó có 580 giảng viên và 134 cán bộ quản lý. Kết quả cho thấy các hoạt động phát triển đội ngũ giảng viên được đánh giá ở mức khá đến cao; môi trường làm việc, tuyển dụng, đào tạo - bồi dưỡng và chính sách giữ chân giảng viên là những nội dung nổi bật. Tuy nhiên, một số khâu còn cần tiếp tục hoàn thiện như rà soát quy hoạch, theo dõi sau tuyển dụng, đánh giá sau bồi dưỡng, xử lý kết quả đánh giá và xây dựng lộ trình nghề nghiệp học thuật. Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất một số hàm ý quản lý nhằm phát triển đội ngũ giảng viên đáp ứng yêu cầu đại học định hướng nghiên cứu.

Từ khóa: đội ngũ giảng viên; phát triển đội ngũ giảng viên; đại học định hướng nghiên cứu; ĐHQGHN; quản lý giáo dục.

1. Mở đầu

Trong giáo dục đại học hiện đại, đội ngũ giảng viên không chỉ là lực lượng trực tiếp thực hiện hoạt động giảng dạy, mà còn là chủ thể tạo lập tri thức, dẫn dắt nghiên cứu khoa học, phát triển chương trình đào tạo, chuyển giao công nghệ và xây dựng uy tín học thuật của cơ sở giáo dục đại học. Đặc biệt, đối với các trường đại học định hướng nghiên cứu, vai trò của giảng viên càng trở nên trung tâm vì chất lượng đội ngũ quyết định trực tiếp đến năng lực đào tạo trình độ cao, năng lực công bố khoa học, khả năng tham gia các mạng lưới học thuật quốc tế, năng lực huy động nguồn lực nghiên cứu và vị thế của nhà trường trong hệ thống giáo dục đại học.

Theo quy định hiện hành về giáo dục đại học ở Việt Nam, cơ sở giáo dục đại học định hướng nghiên cứu được hiểu là cơ sở giáo dục đại học có sự gắn kết chặt chẽ giữa đào tạo và nghiên cứu khoa học, đáp ứng các tiêu chí nhất định về tổ chức đào tạo, nghiên cứu, đội ngũ, sản phẩm khoa học và chuyển giao tri thức [1-3]. Điều này đòi hỏi công tác phát triển đội ngũ giảng viên không thể dừng ở việc bảo đảm đủ số lượng hoặc đáp ứng chuẩn trình độ tối thiểu, mà phải hướng tới phát triển năng lực nghề nghiệp học thuật, năng lực nghiên cứu, năng lực đổi mới sáng tạo và khả năng thích ứng với những thay đổi của khoa học, công nghệ và thị trường lao động.

ĐHQGHN là trung tâm đào tạo, nghiên cứu khoa học, công nghệ đa ngành, đa lĩnh vực chất

* Tác giả liên hệ.
Địa chỉ email: vunga@ussh.edu.vn

https://doi.org/10.25073/2588-1159/vnuer.5473

lượng cao của cả nước, có sứ mạng đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao, bồi dưỡng nhân tài, nghiên cứu khoa học, phát triển công nghệ và chuyển giao tri thức. Trong chiến lược phát triển giai đoạn 2026 - 2035, tầm nhìn 2045, ĐHQGHN xác định mục tiêu phát triển theo mô hình đại học nghiên cứu và đổi mới sáng tạo, có vị thế trong khu vực và quốc tế [4]. Để hiện thực hóa mục tiêu này, phát triển đội ngũ giảng viên ở các trường đại học thành viên có ý nghĩa chiến lược, vì đây là lực lượng trực tiếp triển khai các hoạt động đào tạo sau đại học, nghiên cứu khoa học, công bố quốc tế, xây dựng nhóm nghiên cứu mạnh, phát triển ngành đào tạo mới và chuyển giao tri thức.

Trong những năm gần đây, các trường đại học thành viên thuộc ĐHQGHN đã triển khai nhiều chủ trương, chính sách nhằm phát triển đội ngũ giảng viên, bao gồm quy hoạch, tuyển dụng, đào tạo - bồi dưỡng, đánh giá, đãi ngộ, khuyến khích công bố khoa học và xây dựng môi trường học thuật. Các số liệu thống kê nhân lực cập nhật đến cuối năm 2025 và kết quả hoạt động khoa học - công nghệ giai đoạn 2023-2025 cho thấy quy mô, trình độ và năng lực nghiên cứu của đội ngũ có chuyển biến tích cực; tuy nhiên, sự phát triển chưa thật đồng đều giữa các đơn vị và giữa các nhóm năng lực học thuật. Vì vậy, việc bổ sung bằng chứng định lượng về quy mô, cơ cấu, trình độ và kết quả nghiên cứu là cần thiết để đánh giá thực trạng phát triển đội ngũ giảng viên một cách toàn diện hơn [5-10].

Từ thực tiễn đó, bài viết này tập trung trả lời ba câu hỏi nghiên cứu: i) Đội ngũ giảng viên tại các trường đại học thành viên thuộc ĐHQGHN theo định hướng nghiên cứu hiện đáp ứng các nhóm năng lực nghề nghiệp học thuật ở mức độ nào? ii) Các hoạt động phát triển đội ngũ giảng viên được thực hiện ra sao trên các phương diện quy hoạch, tuyển dụng, đào tạo - bồi dưỡng, đánh giá, duy trì, chính sách và môi trường làm việc? và iii) Những vấn đề quản lý nào cần tiếp tục hoàn thiện để phát triển đội ngũ giảng viên đáp ứng yêu cầu của đại học định hướng nghiên cứu?

2. Tổng quan nghiên cứu

Phát triển đội ngũ giảng viên trong giáo dục đại học là chủ đề đã được tiếp cận từ nhiều bình diện khác nhau, bao gồm quản trị nguồn nhân lực, phát triển nghề nghiệp học thuật, quản lý giáo dục đại học [11], chính sách đại học nghiên cứu và năng lực nghề nghiệp của giảng viên. Các nghiên cứu trước đây cho thấy đội ngũ giảng viên là nhân tố quyết định chất lượng đào tạo, năng lực nghiên cứu, uy tín học thuật và khả năng cạnh tranh của cơ sở giáo dục đại học. Tuy nhiên, tùy theo mô hình đại học, yêu cầu đối với đội ngũ giảng viên và cách thức phát triển đội ngũ có những khác biệt đáng kể. Đối với các trường đại học theo định hướng nghiên cứu, phát triển đội ngũ giảng viên không chỉ là phát triển nhân lực giảng dạy, mà còn là phát triển nguồn nhân lực học thuật có khả năng tạo lập tri thức, dẫn dắt nghiên cứu, công bố quốc tế, chuyển giao tri thức và tham gia quản trị học thuật.

Ở hướng tiếp cận phát triển nguồn nhân lực, các công trình của Nadler, Dessler và một số tác giả về quản trị nhân lực đã đặt nền tảng cho việc xem phát triển nhân lực như một quá trình có tổ chức nhằm nâng cao năng lực cá nhân, cải thiện kết quả công việc và thúc đẩy phát triển tổ chức. Nadler nhấn mạnh mối quan hệ giữa phát triển cá nhân, phát triển nghề nghiệp và phát triển tổ chức; trong khi Dessler coi tổ chức là chủ thể có trách nhiệm nhận diện nhu cầu, thiết kế chương trình đào tạo, triển khai bồi dưỡng và đánh giá hiệu quả phát triển nhân lực [12-13]. Các nghiên cứu theo tiếp cận này có giá trị quan trọng đối với giáo dục đại học vì cho thấy phát triển giảng viên phải được đặt trong chiến lược dài hạn của nhà trường, gắn với phân tích nhu cầu, thiết kế chương trình hỗ trợ, đánh giá sau bồi dưỡng và xây dựng lộ trình nghề nghiệp. Tuy nhiên, nếu chỉ tiếp cận theo quản trị nhân lực chung, các nghiên cứu này chưa làm rõ đầy đủ tính đặc thù của đội ngũ giảng viên với tư cách là lực lượng lao động học thuật, nơi kết quả công việc không chỉ là hiệu suất hành chính mà còn bao gồm sản phẩm tri thức, công bố khoa học, hướng dẫn nghiên cứu, đóng góp học thuật và ảnh hưởng xã hội.

Ở hướng nghiên cứu về đại học nghiên cứu, nhiều công trình quốc tế khẳng định giảng viên là lực lượng trung tâm của mô hình đại học nghiên cứu. Altbach và Salmi nhấn mạnh rằng sự xuất sắc của đại học nghiên cứu phụ thuộc trước hết vào khả năng thu hút, phát triển và giữ chân các nhà khoa học có năng lực cao [14]. OECD cho rằng phát triển đội ngũ giảng viên là điều kiện để nâng cao năng lực đổi mới và hội nhập của giáo dục đại học; theo đó, các chính sách phát triển giảng viên cần gắn với chuẩn năng lực nghiên cứu, cơ chế thăng tiến dựa trên thành tích học thuật và môi trường tự do sáng tạo [15]. Owen-Smith tiếp cận đại học nghiên cứu như một thiết chế tạo lập tri thức, gắn kết cộng đồng và kết nối các lĩnh vực của xã hội; từ đó, phát triển giảng viên không chỉ nhằm nâng cao năng lực cá nhân mà còn nhằm hình thành năng lực kết nối, hợp tác và đóng góp xã hội của đội ngũ học thuật [16]. Các nghiên cứu này gợi mở rằng phát triển đội ngũ giảng viên trong đại học định hướng nghiên cứu cần được hiểu như một quá trình phát triển hệ sinh thái học thuật, bao gồm năng lực cá nhân, nhóm nghiên cứu, môi trường học thuật, cơ chế tài chính, chính sách đãi ngộ, quyền tự chủ và hệ thống đánh giá dựa trên kết quả khoa học. Ở Việt Nam, các tiêu chí nhận diện trường đại học nghiên cứu và kinh nghiệm quốc tế cần vận dụng cũng đã được thảo luận trong một số nghiên cứu trước đây [17, 18].

Bên cạnh đó, các nghiên cứu về năng lực giảng viên và phát triển nghề nghiệp học thuật nhấn mạnh yêu cầu xây dựng chuẩn năng lực phù hợp với vị trí việc làm, chức danh nghề nghiệp và định hướng phát triển của cơ sở giáo dục đại học. Trong mô hình đại học hiện đại, giảng viên phải có năng lực chuyên môn, năng lực sư phạm, năng lực nghiên cứu, năng lực ứng dụng công nghệ, năng lực hợp tác, năng lực phục vụ cộng đồng và năng lực bảo đảm chất lượng. Các nghiên cứu về phát triển chuyên môn cũng cho thấy việc bồi dưỡng giảng viên chỉ có hiệu quả khi được gắn với nhu cầu thực tiễn, điều kiện làm việc, cơ chế hỗ trợ, đánh giá sau bồi dưỡng và sự phát triển nghề nghiệp dài hạn. Đối với đại học định hướng nghiên cứu, các nhóm năng lực cần được nhấn mạnh hơn gồm năng lực nghiên cứu khoa học và công bố, năng lực lãnh đạo học thuật, năng lực phát triển nhóm nghiên cứu, năng lực hợp tác quốc tế, năng lực huy động nguồn lực và năng lực chuyển giao tri thức.

Ở Việt Nam, các nghiên cứu về phát triển đội ngũ giảng viên đã được triển khai dưới nhiều góc độ như chính sách phát triển giảng viên, xây dựng chuẩn nghề nghiệp, đánh giá năng lực, phát triển nguồn nhân lực trong trường đại học công lập và ngoài công lập, cũng như phát triển giảng viên đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục đại học. Nguyễn Thị Thu Hương phân tích thực trạng xây dựng đội ngũ giảng viên trong trường đại học và đề xuất các giải pháp hoàn thiện cơ sở pháp lý, quyền và nghĩa vụ của giảng viên [19]. Bùi Hà Phương nhấn mạnh vai trò của việc xây dựng tiêu chí đánh giá năng lực giảng viên đại học như một căn cứ để nâng cao chất lượng đội ngũ [20]. Các nghiên cứu này có ý nghĩa trong việc khẳng định yêu cầu chuẩn hóa và đánh giá năng lực giảng viên, nhưng phần lớn vẫn tiếp cận đội ngũ giảng viên trong phạm vi giáo dục đại học nói chung, chưa đi sâu vào yêu cầu đặc thù của đại học định hướng nghiên cứu.

Một số công trình trong nước đã trực tiếp bàn đến phát triển giảng viên theo yêu cầu đại học nghiên cứu. Cảnh Chí Dũng nghiên cứu phát triển giảng viên theo yêu cầu của đại học nghiên cứu tại ĐHQGHN, xây dựng bộ tiêu chuẩn và mô hình đánh giá giảng viên trên cơ sở các điều kiện phát triển học thuật [21]. Nguyễn Thanh Xuân nghiên cứu phát triển đội ngũ giảng viên lĩnh vực khoa học tự nhiên trong các đại học theo định hướng nghiên cứu, nhấn mạnh vai trò của chiến lược phát triển năng lực hợp tác nghiên cứu, tuyển chọn giảng viên gắn với nhóm nghiên cứu và xây dựng môi trường tự chủ học thuật [22]. Các nghiên cứu này đã tiến gần hơn đến đặc thù của đại học nghiên cứu, nhưng vẫn còn dư địa để tiếp tục mở rộng theo hướng phân tích đồng bộ toàn bộ chu trình phát triển đội ngũ giảng viên, từ quy hoạch, tuyển dụng, đào tạo - bồi dưỡng, đánh giá, sàng lọc, đãi ngộ, giữ chân đến phát triển môi trường học thuật.

Đối với ĐHQGHN, một số nghiên cứu gần đây đã chú ý đến mối quan hệ giữa quản lý, chính sách và năng suất nghiên cứu của giảng viên. Nghiên cứu của Nguyen Anh Tuan và cộng sự cho thấy các yếu tố quản lý, nguồn lực và chính sách ưu tiên nghiên cứu có ảnh hưởng đến năng suất nghiên cứu của giảng viên tại ĐHQGHN [23]. Quy Nguyen và cộng sự phân tích các điều kiện thuận lợi, rào cản và động cơ tham gia hoạt động nghiên cứu của giảng viên trong trường đại học định hướng nghiên cứu ở Việt Nam, qua đó nhấn mạnh vai trò của hỗ trợ tài chính, hợp tác nghiên cứu, năng lực giảng dạy và thực thi chính sách nghiên cứu [24]. Những nghiên cứu này cung cấp bằng chứng quan trọng về các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động nghiên cứu của giảng viên, nhưng chưa trực tiếp khảo sát toàn diện thực trạng phát triển đội ngũ giảng viên trên nhiều phương diện quản lý nhân lực học thuật tại các trường đại học thành viên của ĐHQGHN.

Tổng hợp các công trình đã công bố cho thấy có thể rút ra ba nhận định. *Thứ nhất,* các nghiên cứu đều khẳng định đội ngũ giảng viên là nhân tố then chốt quyết định chất lượng giáo dục đại học, đặc biệt trong mô hình đại học định hướng nghiên cứu. *Thứ hai,* phát triển đội ngũ giảng viên cần được triển khai theo hướng hệ thống, bao gồm chuẩn năng lực, quy hoạch, tuyển dụng, đào tạo - bồi dưỡng, đánh giá, đãi ngộ và môi trường học thuật. *Thứ ba,* các nghiên cứu hiện có vẫn còn một số khoảng trống: chưa phân tích đầy đủ phát triển đội ngũ giảng viên như một chu trình quản trị nguồn nhân lực học thuật; chưa làm rõ mức độ đáp ứng các nhóm năng lực đặc thù của giảng viên trong đại học định hướng nghiên cứu; chưa có nhiều nghiên cứu thực nghiệm dựa trên dữ liệu khảo sát rộng tại các trường đại học thành viên thuộc ĐHQGHN. Vì vậy, bài viết này tập trung phân tích thực trạng phát triển đội ngũ giảng viên tại các trường đại học thành viên định hướng nghiên cứu thuộc ĐHQGHN, qua đó bổ sung bằng chứng thực tiễn cho việc hoàn thiện chính sách phát triển nguồn nhân lực học thuật trong bối cảnh xây dựng đại học nghiên cứu.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thiết kế nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng thiết kế mô tả - phân tích, kết hợp giữa nghiên cứu lý luận và nghiên cứu thực tiễn. Phương pháp nghiên cứu lý luận được sử dụng để hệ thống hóa các khái niệm, mô hình và nội dung liên quan đến phát triển đội ngũ giảng viên trong cơ sở giáo dục đại học định hướng nghiên cứu. Phương pháp điều tra bằng phiếu hỏi được sử dụng để thu thập dữ liệu định lượng về thực trạng phát triển đội ngũ giảng viên tại các trường đại học thành viên thuộc ĐHQGHN. Ngoài ra, nghiên cứu sử dụng số liệu thống kê nhân lực, trình độ đào tạo, chức danh khoa học và kết quả hoạt động khoa học - công nghệ của ĐHQGHN để đối chiếu, bổ sung và kiểm chứng các nhận định từ khảo sát.

3.2. Mẫu khảo sát

Mẫu khảo sát gồm 714 người đang công tác tại chín trường đại học thành viên thuộc ĐHQGHN, trong đó có 580 giảng viên và 134 cán bộ quản lý. Các trường được khảo sát gồm: Trường Đại học Khoa học Tự nhiên, Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Trường Đại học Ngoại ngữ, Trường Đại học Công nghệ, Trường Đại học Kinh tế, Trường Đại học Giáo dục, Trường Đại học Việt Nhật, Trường Đại học Y Dược và Trường Đại học Luật.

Bảng 1. Cơ cấu mẫu khảo sát

STT	Tên trường đại học thành viên	Giảng viên	Cán bộ quản lý	Tổng
1	Trường Đại học Khoa học Tự nhiên	95	23	118
2	Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn	90	22	112
3	Trường Đại học Ngoại ngữ	85	21	106
4	Trường Đại học Công nghệ	75	18	93
5	Trường Đại học Kinh tế	55	11	66

6	Trường Đại học Giáo dục	55	10	65
7	Trường Đại học Việt Nhật	20	5	25
8	Trường Đại học Y Dược	65	16	81
9	Trường Đại học Luật	40	8	48
Tổng		**580**	**134**	**714**

3.3. Công cụ và thang đo

Công cụ khảo sát gồm các nhóm câu hỏi về: i) Mức độ đáp ứng các tiêu chuẩn năng lực của giảng viên; ii) Mức độ thực hiện các hoạt động quy hoạch, tuyển dụng, đào tạo - bồi dưỡng, đánh giá - sàng lọc, duy trì đội ngũ, bảo đảm chế độ chính sách và tạo môi trường làm việc; và iii) mức độ phù hợp của một số nội dung phát triển đội ngũ giảng viên.

Các nội dung được đánh giá theo thang đo 5 mức độ. Đối với mức độ thực hiện, thang đo gồm: kém = 1 điểm, yếu = 2 điểm, trung bình = 3 điểm, khá = 4 điểm, tốt = 5 điểm. Đối với mức độ đạt được của các tiêu chí năng lực, thang đo gồm: chưa đáp ứng = 1 điểm, đáp ứng ở mức thấp = 2 điểm, đáp ứng ở mức trung bình = 3 điểm, đáp ứng ở mức khá = 4 điểm, đáp ứng rất tốt = 5 điểm. Giá trị khoảng cách của thang đo được xác định theo công thức (5–1)/5 = 0,8; theo đó, điểm trung bình từ 4,21 đến 5,00 được hiểu là mức cao, từ 3,41 đến 4,20 là mức khá. Riêng giá trị 4,21 cần hiểu là ngưỡng bắt đầu của mức cao, không phải bằng chứng đầy đủ để kết luận đội ngũ đã phát triển đồng đều hoặc đạt chất lượng tốt như nhau giữa các trường; vì vậy kết quả khảo sát phải được đối chiếu với số liệu thống kê khách quan về cơ cấu, trình độ và sản phẩm khoa học.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Bối cảnh số liệu về quy mô, cơ cấu và kết quả nghiên cứu của đội ngũ Đại học Quốc gia Hà Nội

Để làm rõ nền thực tiễn của khảo sát, cần xem xét trước các số liệu hành chính về nhân lực và kết quả khoa học - công nghệ của ĐHQGHN. Tính đến tháng 12/2025, toàn ĐHQGHN có 5,353 nhân lực, trong đó có 3,054 viên chức và 2,299 người lao động. Nhân lực giảng dạy đạt 2,548 người, tăng 317 người so với năm 2023; số nhân lực có trình độ tiến sĩ/tiến sĩ khoa học năm 2025 đạt 1,815 người, tăng 202 người so với năm 2023. Đồng thời, số bài báo quốc tế WoS/Scopus toàn ĐHQGHN tăng từ 1,711 bài năm 2023 lên 2,402 bài năm 2025, cho thấy mối liên hệ giữa phát triển đội ngũ và gia tăng năng lực nghiên cứu của hệ thống [5-10].

Bảng 2. Biến động một số chỉ báo nhân lực và KH&CN của ĐHQGHN giai đoạn 2023 - 2025

Chỉ báo	2023	2024	2025	Sự thay đổi năm 2025 so với 2023	
				Tăng/giảm 2025 so với 2023	Tỉ lệ %
Tổng nhân lực toàn ĐHQGHN	5,067	5,281	5,353	+286	+5,6
Nhân lực giảng dạy	2,231	2,464	2,548	+317	+14,2
Nhân lực chuyên ngành nghiên cứu khoa học	277	279	261	-16	-5,8
TSKH/TS	1,613	1,752	1,815	+202	+12,5
GS + PGS	404	436	457	+53	+13,1
Bài báo quốc tế WoS/Scopus	1,711	2,003	2,402	+691	+40,4
Sản phẩm sở hữu trí tuệ	69	66	188	+119	+172,5

Nguồn: tổng hợp từ số liệu thống kê nhân lực ĐHQGHN và báo cáo khoa học và công nghệ giai đoạn 2023 – 2025 [5-10].

Bảng 2 trên cho thấy quy mô nhân lực toàn ĐHQGHN tăng 5,6% trong giai đoạn 2023 - 2025, nhưng nhân lực giảng dạy tăng nhanh hơn, đạt 14,2%. Đây là dấu hiệu tích cực vì tăng trưởng đội ngũ giảng dạy là điều kiện để mở rộng đào tạo trình độ cao, hướng dẫn người học nghiên cứu và hình thành các nhóm học thuật. Tuy nhiên, nhân lực chuyên ngành nghiên cứu khoa học giảm từ 277 xuống 261 người, tức giảm 5,8%, đặt ra yêu cầu nhìn nhận lại cơ cấu nhân lực hỗ trợ nghiên cứu chuyên trách trong các đơn vị. Trong khi đó, số bài báo quốc tế tăng 40,4% và sản phẩm sở hữu trí tuệ tăng 172,5%, cho thấy áp lực năng suất khoa học tăng nhanh hơn tốc độ tăng của đội ngũ.

Bảng 3. Cơ cấu nhân lực giảng dạy, nghiên cứu và quản lý tại 09 trường đại học thành viên thuộc ĐHQGHN năm 2025

Đơn vị	Tổng nhân lực	Giảng dạy	Nghiên cứu khoa học	Giảng dạy + nghiên cứu khoa học (%)	Quản lý/chuyên môn dùng chung	Quản lý/chuyên môn dùng chung (%)	Tiến sĩ Khoa học/ Tiến sĩ	Giáo sư + Phó Giáo sư
Trường Đại học Khoa học Tự nhiên	662	398	76	71,6	100	15,1	391	155
Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn	506	342	9	69,4	120	23,7	281	59
Trường Đại học Ngoại ngữ	781	476	0	60,9	137	17,5	168	12
Trường Đại học Công nghệ	339	254	10	77,9	72	21,2	165	51
Trường Đại học Kinh tế	337	247	0	73,3	68	20,2	167	25
Trường Đại học Giáo dục	181	128	0	70,7	52	28,7	97	29
Trường Đại học Việt Nhật	88	43	1	50,0	43	48,9	33	7
Trường Đại học Y dược	322	190	33	69,3	93	28,9	106	33
Trường Đại học Luật	121	72	0	59,5	49	40,5	58	21
Tổng	**3,337**	**2,150**	**129**	**68,3**	**734**	**22,0**	**1,466**	**392**

Nguồn: báo cáo từ số liệu thống kê nhân lực và trình độ đào tạo của ĐHQGHN đến 31/12/2025 [8,9].

Bảng 3 cho thấy cơ cấu nhân lực giữa các trường không đồng đều. Trường Đại học Công nghệ, Trường Đại học Kinh tế và Trường Đại học Khoa học Tự nhiên có tỷ lệ nhân lực giảng dạy và nghiên cứu khoa học cao nhất, lần lượt là 77,9%, 73,3% và 71,6%, phản ánh mức độ tập trung vào chức năng học thuật khá rõ. Ngược lại, Trường Đại học Việt Nhật và Trường Đại học Luật có tỷ lệ nhóm quản lý/chuyên môn dùng chung cao hơn, lần lượt

48,9% và 40,5%; điều này có thể xuất phát từ quy mô đơn vị còn nhỏ, đặc thù tổ chức hoặc yêu cầu vận hành chương trình liên ngành/quốc tế, nhưng cũng đặt ra yêu cầu tối ưu hóa cơ cấu để tăng tỷ trọng lực lượng trực tiếp giảng dạy và nghiên cứu. Về trình độ, chín trường có 1.466 người trình độ TSKH/TS và 392 GS/PGS. Trường Đại học Khoa học Tự nhiên có số TSKH/TS và GS/PGS cao nhất, tiếp đến là Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Trường Đại học Công nghệ, Trường Đại học Kinh tế và Trường Đại học Giáo dục. Sự khác biệt này cho thấy chính sách phát triển đội ngũ cần được thiết kế theo nhóm trường: nhóm có nền tảng học thuật mạnh cần ưu tiên cơ chế dẫn dắt nhóm nghiên cứu, chuyển giao tri thức và đào tạo sau đại học; nhóm có tỷ lệ tiến sĩ/chức danh còn thấp cần ưu tiên tuyển dụng, đào tạo sau tiến sĩ, cố vấn học thuật và lộ trình nâng chuẩn.

Bảng 4. Số bài báo quốc tế WoS/Scopus đối sánh với bài báo trong nước của 09 trường đại học thành viên thuộc ĐHQGHN

Đơn vị	Quốc tế 2023	Quốc tế 2024	Quốc tế 2025	Tăng/giảm QT 2025 so với 2023 (%)	Trong nước 2023	Trong nước 2024
Trường Đại học Khoa học Tự nhiên	564	607	634	+12,4		249
Trường Đại học Công nghệ	271	360	415	+53,1	194	235
Trường Đại học Kinh tế	123	178	188	+52,8		585
Trường Đại học Y dược	96	117	191	+99,0		347
Trường Đại học Giáo dục	64	70	109	+70,3		334
Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn	74	85	124	+67,6	92	
Trường Đại học Ngoại ngữ	51	30	53	+3,9	242	497
Trường Đại học Việt Nhật	46	51	52	+13,0		
Trường Đại học Luật	25	26	21	-16,0	240	279
Tổng	**1,314**	**1,524**	**1,787**	**+36,0**	**768**	**2,526**

Nguồn: tổng hợp từ báo cáo hoạt động khoa học và công nghệ của ĐHQGHN giai đoạn 2023-2025 [10, 25].

Số liệu ở Bảng 4 cho thấy tổng bài báo quốc tế của chín trường tăng từ 1.314 bài năm 2023 lên 1.787 bài năm 2025, tương đương tăng 36,0%. Mức tăng tập trung ở một số đơn vị như Trường Đại học Y Dược, Trường Đại học Giáo dục, Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Trường Đại học Công nghệ và Trường Đại học Kinh tế. Tuy nhiên, nếu chỉ sử dụng cột quốc tế, bức tranh phát triển đội ngũ sẽ bị nghiêng về năng lực công bố trong các cơ sở dữ liệu WoS/Scopus và chưa phản ánh đầy đủ đóng góp nghiên cứu cho đào tạo, tư vấn chính sách, phổ biến tri thức bằng tiếng Việt và giải quyết các vấn đề thực tiễn của Việt Nam.

Đáng chú ý, dữ liệu bài báo trong nước năm 2024 của chín trường đạt 2.526 bài, cao hơn tổng bài báo quốc tế cùng năm là 1,524 bài. Một số trường có số bài trong nước lớn như Trường Đại học Kinh tế, Trường Đại học Ngoại ngữ, Trường Đại học Y Dược, Trường Đại học Giáo dục và Trường Đại học Luật. Điều này cho thấy các đơn vị vẫn có hoạt động công bố trong nước đáng kể; vấn đề không phải là phủ nhận vai trò của công bố quốc tế, mà là hệ thống phân tích và đánh giá cần cân bằng hơn giữa quốc tế hóa học thuật với nhiệm vụ phục vụ đào tạo, phát triển ngành, tư vấn chính sách và đóng góp xã hội. Việc thiếu số liệu bài báo

trong nước năm 2025 trong cùng bảng thống kê cũng là một khoảng trống cần được khắc phục để tránh làm mờ các sản phẩm nghiên cứu có giá trị nội địa [10, 25].

Từ góc độ quản lý phát triển đội ngũ, Bảng 4 gợi ý rằng chính sách nhân sự không nên chỉ gắn thưởng, xếp loại hoặc thăng tiến với bài báo quốc tế, mà cần xây dựng hệ chỉ báo đa chiều: bài báo quốc tế; bài báo trong nước có phản biện; công bố khoa học trên các tạp chí chuyên ngành uy tín trong nước; sách và giáo trình; sản phẩm sở hữu trí tuệ; nhiệm vụ tư vấn chính sách; chuyển giao công nghệ và mức độ tích hợp kết quả nghiên cứu vào chương trình đào tạo. Đây là điều kiện để phát triển đội ngũ giảng viên theo đúng hướng đại học nghiên cứu gắn với nhu cầu phát triển đất nước, thay vì chỉ chạy theo chỉ số công bố quốc tế.

4.2. Thực trạng đáp ứng năng lực của đội ngũ giảng viên

Kết quả khảo sát cho thấy năng lực thực tế của giảng viên tại các trường đại học thành viên thuộc ĐHQGHN được đánh giá ở mức khá cao, với điểm trung bình chung là 4,21. Trong sáu nhóm năng lực được khảo sát, hai nhóm có điểm trung bình cao nhất là năng lực giảng dạy và phát triển học tập ở bậc đại học, sau đại học và năng lực nghiên cứu khoa học, công bố đạt 4,30. Đây là kết quả phù hợp với đặc trưng của ĐHQGHN với tư cách là một đại học đa ngành, đa lĩnh vực, có thế mạnh về đào tạo trình độ cao và nghiên cứu khoa học.

Bảng 5. Mức độ đáp ứng các nhóm năng lực của giảng viên

STT	Nhóm năng lực	Điểm trung bình
1	Năng lực đạo đức nghề nghiệp và trách nhiệm học thuật	4,20
2	Năng lực giảng dạy và phát triển học tập ở đại học và sau đại học	4,30
3	Năng lực nghiên cứu khoa học và công bố	4,30
4	Năng lực lãnh đạo học thuật và phát triển nhóm nghiên cứu	4,04
5	Năng lực hợp tác, hội nhập quốc tế và huy động nguồn lực	4,27
6	Năng lực phục vụ học thuật, quản trị và bảo đảm chất lượng	4,15
Trung bình chung		**4,21**

Trong nhóm năng lực giảng dạy và phát triển học tập, hai tiêu chí được đánh giá cao nhất là thiết kế và phát triển chương trình, học phần và đánh giá kết quả học tập, cùng đạt 4,38. Điều này cho thấy giảng viên đã có nền tảng tốt trong thực hiện nhiệm vụ dạy học, phát triển học phần và đánh giá người học. Tuy nhiên, tiêu chí hướng dẫn học viên cao học, nghiên cứu sinh đạt 4,21 và đổi mới giảng dạy, ứng dụng công nghệ đạt 4,22, thấp hơn so với các tiêu chí còn lại. Kết quả này gợi ý rằng, để đáp ứng yêu cầu đại học nghiên cứu, các trường cần tiếp tục tăng cường năng lực hướng dẫn sau đại học, tích hợp nghiên cứu vào dạy học và ứng dụng công nghệ số trong tổ chức đào tạo.

Trong nhóm năng lực nghiên cứu khoa học và công bố, tiêu chí xác định vấn đề và định hướng nghiên cứu đạt 4,31, là tiêu chí cao nhất. Tuy nhiên, các tiêu chí chủ trì và tham gia đề tài, dự án nghiên cứu đạt 4,06; phổ biến và ứng dụng kết quả nghiên cứu đạt 4,05; công bố khoa học đạt 4,12. Điều này cho thấy năng lực định hướng nghiên cứu của giảng viên tương đối tốt, nhưng năng lực tổ chức nghiên cứu, công bố, ứng dụng và chuyển giao kết quả nghiên cứu còn cần được tiếp tục phát triển theo chiều sâu.

Nhóm năng lực lãnh đạo học thuật và phát triển nhóm nghiên cứu có điểm trung bình thấp nhất, đạt 4,04. Đáng chú ý, tiêu chí nhận diện cơ hội của hoạt động nghiên cứu khoa học tại Việt Nam đạt 3,88 và dự báo định hướng phát triển khoa học công nghệ trong bối cảnh cách mạng công nghiệp lần thứ tư đạt 3,98. Đây là những chỉ báo quan trọng phản ánh yêu cầu phát triển năng lực chiến lược, năng lực dự báo, năng lực dẫn dắt nhóm nghiên cứu và năng lực tạo lập chương trình nghiên cứu dài hạn cho đội ngũ giảng viên.

Nhóm năng lực hợp tác, hội nhập quốc tế và huy động nguồn lực đạt 4,27. Trong đó, hợp tác nghiên cứu trong nước và quốc tế đạt 4,38, cao hơn so với huy động nguồn lực cho nghiên cứu (4,23) và chuyển giao tri thức, đổi mới sáng tạo (4,21). Điều này cho thấy giảng viên có xu hướng tham gia hợp tác học thuật, nhưng việc chuyển hợp tác thành nguồn lực nghiên cứu, sản phẩm đổi mới sáng tạo và kết quả chuyển giao vẫn cần cơ chế hỗ trợ mạnh hơn.

Nhóm năng lực phục vụ học thuật, quản trị và bảo đảm chất lượng đạt 4,15. Tiêu chí tham gia quản trị học thuật và xây dựng chính sách đạt 4,06, thấp hơn so với phục vụ cộng đồng học thuật và xã hội (4,22). Kết quả này phản ánh một vấn đề đáng chú ý: trong đại học định hướng nghiên cứu, giảng viên không chỉ là người dạy và nghiên cứu, mà còn cần tham gia vào quản trị học thuật, xây dựng chuẩn mực, chính sách, quy chế và văn hóa chất lượng của nhà trường.

4.3. Thực trạng quy hoạch đội ngũ giảng viên

Quy hoạch đội ngũ giảng viên có vai trò nền tảng trong quản lý phát triển nhân lực học thuật. Đối với các trường đại học định hướng nghiên cứu, quy hoạch không chỉ nhằm bảo đảm đủ số lượng giảng viên theo ngành, chuyên ngành, mà còn phải dự báo được nhu cầu nhân lực nghiên cứu, nhu cầu đào tạo sau đại học, yêu cầu hình thành nhóm nghiên cứu mạnh và yêu cầu phát triển các lĩnh vực khoa học ưu tiên.

Kết quả khảo sát cho thấy công tác quy hoạch đội ngũ giảng viên được đánh giá tương đối tích cực. Các nội dung như xây dựng quy hoạch, xác định mục tiêu rõ ràng, xây dựng kế hoạch và tổ chức thực hiện kế hoạch đều có điểm trung bình cao, trong đó xây dựng quy hoạch đạt 4,55; xác định mục tiêu rõ ràng, xây dựng kế hoạch và tổ chức thực hiện kế hoạch cùng đạt 4,54. Điều này cho thấy các trường đại học thành viên đã quan tâm đến việc xác lập mục tiêu, kế hoạch và định hướng phát triển đội ngũ.

Tuy nhiên, một số nội dung có điểm đánh giá thấp hơn, đặc biệt là rà soát, đánh giá quy hoạch đạt 3,83; đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch đạt 3,89; điều chỉnh quy hoạch đạt 3,93. Ngoài ra, dự báo nhu cầu phát triển đội ngũ đạt 4,21 và xác định rõ tiêu chuẩn giảng viên đạt 4,18. Những kết quả này cho thấy công tác quy hoạch đã được triển khai, nhưng chu trình quản lý quy hoạch chưa thật sự hoàn chỉnh. Khâu xây dựng quy hoạch được đánh giá cao hơn khâu theo dõi, rà soát, đánh giá và điều chỉnh quy hoạch.

Đối với đại học định hướng nghiên cứu, hạn chế này có ý nghĩa đáng chú ý. Nếu quy hoạch không được rà soát thường xuyên, nhà trường khó có thể thích ứng với sự thay đổi nhanh của ngành đào tạo, xu hướng nghiên cứu, yêu cầu thị trường lao động, nhu cầu công bố quốc tế và các tiêu chí xếp hạng đại học. Vì vậy, quy hoạch đội ngũ giảng viên cần chuyển từ cách tiếp cận hành chính sang cách tiếp cận chiến lược, dựa trên dữ liệu nhân sự, hồ sơ năng lực, năng suất nghiên cứu, lộ trình nghề nghiệp và mục tiêu phát triển học thuật của từng đơn vị.

4.4. Thực trạng tuyển dụng giảng viên

Tuyển dụng là một khâu đầu vào có ý nghĩa quyết định đối với chất lượng đội ngũ giảng viên. Kết quả khảo sát cho thấy hoạt động tuyển dụng giảng viên tại các trường đại học thành viên định hướng nghiên cứu thuộc ĐHQGHN được đánh giá ở mức cao, với điểm trung bình chung 4,50. Trong đó, xây dựng và ban hành quy trình tuyển dụng đạt 4,60; xác định nhu cầu tuyển dụng đạt 4,59; tổ chức tuyển dụng đạt 4,57; xây dựng và ban hành kế hoạch tuyển dụng đạt 4,55; xây dựng và ban hành tiêu chuẩn tuyển dụng đạt 4,54.

Kết quả này phản ánh ưu điểm của công tác tuyển dụng ở ĐHQGHN: quy trình, nhu cầu, kế hoạch và tổ chức tuyển dụng tương đối rõ ràng. Tiêu chuẩn tuyển dụng giảng viên cũng đã chú ý đến học vị, năng lực ngoại ngữ, năng lực nghiên cứu khoa học và tiềm năng công bố. Đây là những yêu cầu phù hợp với định hướng phát triển đại học nghiên cứu.

Tuy nhiên, nội dung theo dõi và đánh giá sau tuyển dụng có điểm thấp nhất, chỉ đạt 4,18; tỷ lệ đánh giá ở mức tốt cũng thấp hơn đáng kể so với các nội dung khác. Điều này cho thấy công tác tuyển dụng mới chủ yếu mạnh ở giai

đoạn trước và trong tuyển dụng, trong khi giai đoạn sau tuyển dụng, bao gồm hỗ trợ hòa nhập học thuật, cố vấn nghề nghiệp, đánh giá hiệu suất ban đầu, xác lập mục tiêu công bố và phát triển nhóm nghiên cứu, còn cần được quan tâm hơn.

Bảng 6. Một số kết quả đánh giá hoạt động tuyển dụng giảng viên

STT	Nội dung đánh giá tuyển dụng	Điểm trung bình
1	Xây dựng và ban hành quy trình tuyển dụng	4,60
2	Xác định nhu cầu tuyển dụng	4,59
3	Xây dựng và ban hành tiêu chuẩn tuyển dụng	4,54
4	Tạo nguồn cho tuyển dụng	4,50
5	Xây dựng và ban hành kế hoạch tuyển dụng	4,55
6	Tổ chức tuyển dụng	4,57
7	Sử dụng hiệu quả giảng viên được tuyển dụng	4,47
8	Theo dõi và đánh giá sau tuyển dụng	4,18
Trung bình chung		**4,50**

Trong mô hình đại học định hướng nghiên cứu, tuyển dụng giảng viên không chỉ là tuyển người đáp ứng tiêu chuẩn hiện tại, mà còn là tuyển chọn tiềm năng học thuật dài hạn. Vì vậy, các trường cần xây dựng cơ chế hậu tuyển dụng theo hướng: giao nhiệm vụ nghiên cứu phù hợp, bố trí cố vấn học thuật, hỗ trợ quỹ nghiên cứu ban đầu, giảm tải giảng dạy hợp lý cho giảng viên trẻ có tiềm năng, đánh giá định kỳ dựa trên lộ trình nghề nghiệp và sản phẩm học thuật.

4.5. Thực trạng đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giảng viên

Hoạt động đào tạo, bồi dưỡng giảng viên được đánh giá ở mức cao, với điểm trung bình chung 4,49. Các nội dung có điểm cao gồm: xác định nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng (4,53); cập nhật chính sách đào tạo, bồi dưỡng (4,52); xây dựng hoặc điều chỉnh kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng (4,51); triển khai kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng (4,51). Các nội dung có điểm thấp hơn là đánh giá kết quả đào tạo, bồi dưỡng (4,45) và xây dựng chế độ, chính sách, chế tài riêng về đào tạo, bồi dưỡng giảng viên (4,42).

Kết quả trên cho thấy đào tạo, bồi dưỡng đã trở thành hoạt động thường xuyên trong phát triển đội ngũ giảng viên. Các hình thức bồi dưỡng khá đa dạng, có thể bao gồm bồi dưỡng nghiệp vụ, chuyên môn, ngoại ngữ, năng lực nghiên cứu, phương pháp giảng dạy, công nghệ số và hội nhập quốc tế. Đây là điều kiện cần thiết để giảng viên thích ứng với yêu cầu mới của giáo dục đại học.

Bảng 7. Kết quả đánh giá hoạt động đào tạo, bồi dưỡng giảng viên

STT	Nội dung đánh giá đào tạo, bồi dưỡng	Điểm trung bình
1	Xác định nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng	4,53
2	Xây dựng/điều chỉnh kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng	4,51
3	Triển khai kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng	4,51
4	Đánh giá kết quả đào tạo, bồi dưỡng	4,45
5	Cập nhật các chính sách về đào tạo, bồi dưỡng	4,52
6	Chế độ, chính sách, chơ chế riêng về đào tạo, bồi dưỡng giảng viên	4,42
Trung bình chung		**4,49**

Tuy nhiên, từ góc độ đại học định hướng nghiên cứu, đào tạo - bồi dưỡng giảng viên cần vượt ra khỏi mô hình bồi dưỡng ngắn hạn, hành chính hoặc theo phong trào. Hoạt động này cần được thiết kế theo khung năng lực, theo vị trí việc làm, theo giai đoạn nghề nghiệp và theo nhóm nhiệm vụ học thuật. Chẳng hạn, giảng viên trẻ cần được bồi dưỡng về phương pháp

nghiên cứu, công bố quốc tế, đạo đức nghiên cứu và xây dựng hồ sơ học thuật; giảng viên chính cần được bồi dưỡng về chủ trì đề tài, hướng dẫn sau đại học và phát triển nhóm nghiên cứu; giảng viên có vai trò học thuật cao cần được bồi dưỡng về lãnh đạo học thuật, quản trị nghiên cứu, huy động nguồn lực và hợp tác quốc tế.

Việc đánh giá kết quả đào tạo, bồi dưỡng cũng cần được tăng cường. Thay vì chỉ đánh giá số lượng khóa bồi dưỡng đã tham gia, các trường cần đánh giá tác động sau bồi dưỡng đến năng lực thực hành nghề nghiệp của giảng viên, năng suất công bố, chất lượng giảng dạy, khả năng hướng dẫn sau đại học, số lượng đề tài, sản phẩm chuyển giao và mức độ tham gia cộng đồng học thuật.

4.6. Thực trạng đánh giá, sàng lọc đội ngũ giảng viên

Đánh giá, sàng lọc là công cụ quan trọng để bảo đảm chất lượng đội ngũ giảng viên, đồng thời tạo căn cứ cho đào tạo, bồi dưỡng, đãi ngộ, thăng tiến và sử dụng nhân sự. Kết quả khảo sát cho thấy hoạt động đánh giá, sàng lọc đội ngũ giảng viên được đánh giá ở mức cao, với điểm trung bình chung 4,47. Trong đó, thực hiện sàng lọc đạt 4,54; tổ chức đánh giá đạt 4,52; xây dựng kế hoạch đánh giá, sàng lọc đạt 4,50; xây dựng quy trình đánh giá, sàng lọc đạt 4,43; xây dựng bộ tiêu chí đánh giá theo yêu cầu trường đại học nghiên cứu đạt 4,42. Nội dung sử dụng kết quả sau đánh giá đạt thấp nhất, 4,39.

Bảng 8. Kết quả đánh giá hoạt động đánh giá, sàng lọc đội ngũ giảng viên

STT	Nội dung đánh giá và sàng lọc đội ngũ	Điểm trung bình
1	Xây dựng bộ tiêu chí đánh giá theo yêu cầu trường đại học nghiên cứu	4,42
2	Xây dựng quy trình đánh giá, sàng lọc	4,43
3	Xây dựng kế hoạch đánh giá, sàng lọc	4,50
4	Tổ chức đánh giá	4,52
5	Thực hiện sàng lọc	4,54
6	Sử dụng kết quả sau đánh giá	4,39
Trung bình chung		**4,47**

Kết quả này cho thấy công tác đánh giá đã được tổ chức tương đối đồng bộ. Tuy nhiên, điểm trung bình của nội dung sử dụng kết quả sau đánh giá thấp hơn các nội dung còn lại cho thấy đánh giá chưa thật sự trở thành công cụ mạnh để điều chỉnh phát triển đội ngũ. Trong nhiều trường hợp, đánh giá có thể vẫn thiên về xếp loại cuối năm hoặc hoàn thành thủ tục quản lý, chưa gắn thật chặt với tái phân công nhiệm vụ, bồi dưỡng cá nhân hóa, đãi ngộ theo hiệu quả, thăng tiến học thuật hoặc sàng lọc theo chuẩn năng lực.

Đối với đại học định hướng nghiên cứu, hệ thống đánh giá giảng viên cần chuyển mạnh từ đánh giá đầu vào sang đánh giá kết quả đầu ra học thuật. Các tiêu chí đánh giá cần cân bằng giữa giảng dạy, nghiên cứu, phục vụ học thuật, chuyển giao tri thức và đóng góp cho nhà trường. Đồng thời, cần tránh giản lược đánh giá giảng viên thành số lượng công bố đơn thuần; thay vào đó, nên xây dựng bộ tiêu chí đa chiều, có trọng số theo vị trí việc làm, ngành khoa học, giai đoạn nghề nghiệp và chiến lược phát triển của từng trường.

4.7. Thực trạng duy trì ổn định và phát triển bền vững đội ngũ giảng viên

Duy trì sự ổn định và phát triển bền vững đội ngũ giảng viên là điều kiện để nhà trường giữ chân nhân tài, phát triển nhóm nghiên cứu, bảo đảm chất lượng đào tạo và hình thành văn hóa học thuật. Kết quả khảo sát cho thấy hoạt động này được đánh giá ở mức cao, với điểm trung bình chung 4,49. Các nội dung có điểm cao gồm: có chính sách thu hút và giữ chân giảng viên (4,58); phân công nhiệm vụ hợp lý (4,56); đối xử công bằng và đánh giá khách quan cùng đạt 4,54; tạo cơ hội để giảng viên

phát triển chuyên môn đạt 4,50. Tuy nhiên, lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng đạt 4,36 và tăng cường gắn kết, hợp tác đạt 4,43.

Kết quả này cho thấy các trường đã chú ý đến phân công nhiệm vụ, chính sách giữ chân và cơ hội phát triển chuyên môn. Tuy nhiên, điểm thấp hơn ở tiêu chí lộ trình phát triển nghề nghiệp phản ánh một vấn đề quan trọng của quản trị nhân lực học thuật: giảng viên cần nhìn thấy con đường phát triển nghề nghiệp rõ ràng, từ giảng viên trẻ đến giảng viên chính, nhà khoa học chủ trì, trưởng nhóm nghiên cứu, chuyên gia đầu ngành và nhà quản trị học thuật.

Trong bối cảnh cạnh tranh nhân lực chất lượng cao giữa các cơ sở giáo dục đại học, viện nghiên cứu, doanh nghiệp và thị trường lao động quốc tế, chính sách giữ chân giảng viên không thể chỉ dựa vào thu nhập hoặc chế độ hành chính. Các yếu tố học thuật như môi trường nghiên cứu, quyền tự chủ học thuật, cơ hội công bố, quỹ nghiên cứu, phòng thí nghiệm, hợp tác quốc tế, hỗ trợ nhóm nghiên cứu, ghi nhận thành tích và cơ hội thăng tiến có vai trò rất quan trọng.

4.8. Thực trạng chế độ, chính sách và môi trường làm việc

Chế độ, chính sách đối với giảng viên được đánh giá ở mức cao, với điểm trung bình chung 4,48. Trong đó, chính sách thu hút và giữ chân giảng viên đạt 4,53; phân công nhiệm vụ hợp lý đạt 4,51; đánh giá khách quan đạt 4,50; đối xử công bằng đạt 4,49; tuyển dụng theo cơ cấu ngành nghề đạt 4,48; tuyển dụng có chọn lọc đạt 4,45. Nội dung tạo cơ hội để giảng viên phát triển chuyên môn đạt 4,43, thấp nhất trong nhóm này.

Bảng 9. Kết quả đánh giá môi trường làm việc của giảng viên

STT	Nội dung đánh giá môi trường làm việc	Điểm trung bình
1	Môi trường học thuật	4,60
2	Điều kiện cơ sở vật chất	4,59
3	Môi trường công nghệ	4,54
4	Môi trường văn hóa	4,57
5	Môi trường quản trị	4,52
6	Điều kiện giảng dạy	4,55
7	Điều kiện nghiên cứu	4,55
Trung bình chung		**4,56**

Kết quả này cho thấy môi trường học thuật là một lợi thế quan trọng của các trường đại học thành viên thuộc ĐHQGHN. Môi trường học thuật, văn hóa, cơ sở vật chất và điều kiện nghiên cứu tương đối thuận lợi là nền tảng để phát triển đội ngũ giảng viên theo định hướng nghiên cứu. Tuy nhiên, để môi trường này tạo ra đột phá về chất lượng đội ngũ, cần tiếp tục hoàn thiện cơ chế quản trị, cơ chế tài chính, chính sách hỗ trợ công bố quốc tế, chính sách phát triển nhóm nghiên cứu mạnh, hỗ trợ chuyển giao tri thức và tăng cường liên kết với doanh nghiệp, viện nghiên cứu, địa phương và đối tác quốc tế.

4.9. Đánh giá chung về thực trạng phát triển đội ngũ giảng viên

Tổng hợp các kết quả khảo sát cho thấy phát triển đội ngũ giảng viên tại các trường đại học thành viên định hướng nghiên cứu thuộc ĐHQGHN đã đạt được nhiều kết quả tích cực. Các hoạt động phát triển đội ngũ được triển khai tương đối đồng bộ; nhiều nội dung được đánh giá ở mức cao; môi trường học thuật, tuyển dụng, đào tạo - bồi dưỡng, đánh giá và chính sách giữ chân giảng viên đều có nền tảng tốt.

Tuy nhiên, phân tích sâu các chỉ báo cho thấy một số điểm cần được tiếp tục hoàn thiện. Một là, công tác quy hoạch cần tăng cường khâu dự báo, rà soát, đánh giá và điều chỉnh

quy hoạch theo dữ liệu. Hai là, tuyển dụng cần bổ sung cơ chế theo dõi sau tuyển dụng, hỗ trợ giảng viên mới và đánh giá tiềm năng học thuật dài hạn. Ba là, đào tạo – bồi dưỡng cần gắn chặt hơn với khung năng lực, vị trí việc làm và lộ trình nghề nghiệp. Bốn là, đánh giá giảng viên cần chuyển mạnh sang đánh giá theo kết quả đầu ra học thuật, đồng thời sử dụng kết quả đánh giá để điều chỉnh chính sách phát triển đội ngũ. Năm là, các trường cần tiếp tục xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp học thuật, chính sách giữ chân nhân tài và cơ chế tạo động lực đủ mạnh cho giảng viên có năng lực nghiên cứu cao.

Khi đối chiếu với dữ liệu thống kê, các hạn chế này có cơ sở thực tiễn rõ hơn. Mặc dù quy mô nhân lực, số nhân lực trình độ tiến sĩ và số công bố quốc tế tăng, năng lực học thuật vẫn phân hóa giữa các trường; một số đơn vị có tỷ lệ nhân lực trình độ tiến sĩ, chức danh GS/PGS hoặc sản phẩm công bố quốc tế còn thấp so với yêu cầu của mô hình đại học nghiên cứu. Do đó, phát triển đội ngũ cần được đặt trong một hệ thống quản trị dữ liệu nhân lực học thuật, trong đó mỗi quyết định về quy hoạch, tuyển dụng, bồi dưỡng, đánh giá và đãi ngộ đều gắn với chỉ báo định lượng và mục tiêu chiến lược của từng đơn vị.

5. Kết luận

Nghiên cứu cho thấy phát triển đội ngũ giảng viên tại các trường đại học thành viên định hướng nghiên cứu thuộc ĐHQGHN đã đạt được nhiều kết quả tích cực. Đội ngũ giảng viên được đánh giá ở mức khá đến cao về năng lực nghề nghiệp học thuật; các hoạt động quy hoạch, tuyển dụng, đào tạo - bồi dưỡng, đánh giá - sàng lọc, duy trì đội ngũ, chế độ chính sách và môi trường làm việc đều được triển khai tương đối đồng bộ. Đặc biệt, số liệu thống kê kết quả KH&CN giai đoạn 2023-2025 cho thấy nền tảng thực tế của đội ngũ được củng cố thông qua gia tăng quy mô nhân lực, tăng số nhân lực có trình độ tiến sĩ, duy trì đội ngũ GS/PGS và tăng mạnh số công bố quốc tế. Tuy vậy, sự phát triển này chưa đồng đều giữa các đơn vị và chưa hoàn toàn chuyển hóa thành năng lực lãnh đạo học thuật, phát triển nhóm nghiên cứu và huy động nguồn lực.

Trên cơ sở đó, để đáp ứng đầy đủ hơn yêu cầu của đại học định hướng nghiên cứu, các trường đại học thành viên thuộc ĐHQGHN cần tiếp tục hoàn thiện một số khâu còn hạn chế. Công tác quy hoạch cần dựa nhiều hơn vào dự báo nhu cầu nhân lực học thuật và dữ liệu năng lực giảng viên. Tuyển dụng cần đi kèm cơ chế theo dõi sau tuyển dụng và hỗ trợ phát triển giảng viên mới. Đào tạo - bồi dưỡng cần được thiết kế theo khung năng lực và lộ trình nghề nghiệp. Đánh giá giảng viên cần gắn với kết quả đầu ra học thuật và được sử dụng như căn cứ cho bồi dưỡng, đãi ngộ, thăng tiến và sàng lọc. Chính sách giữ chân giảng viên cần kết hợp giữa đãi ngộ vật chất, môi trường học thuật, cơ hội nghiên cứu, quyền tự chủ và sự ghi nhận học thuật.

Từ kết quả nghiên cứu, có thể đề xuất một số hàm ý quản lý sau:

Thứ nhất, ĐHQGHN và các trường đại học thành viên cần xây dựng, rà soát và hoàn thiện khung năng lực giảng viên đại học định hướng nghiên cứu, trong đó nhấn mạnh năng lực nghiên cứu khoa học, công bố quốc tế, lãnh đạo học thuật, phát triển nhóm nghiên cứu, chuyển giao tri thức, hội nhập quốc tế và quản trị học thuật.

Thứ hai, công tác quy hoạch đội ngũ giảng viên cần được thực hiện theo hướng quản trị dữ liệu, gắn với chiến lược phát triển ngành đào tạo, lĩnh vực nghiên cứu ưu tiên, nhóm nghiên cứu mạnh và nhu cầu đào tạo sau đại học. Quy hoạch cần được rà soát, đánh giá, điều chỉnh định kỳ thay vì chỉ dừng ở việc xây dựng kế hoạch ban đầu.

Thứ ba, tuyển dụng giảng viên cần chuyển từ tuyển dụng theo nhu cầu biên chế sang tuyển dụng theo năng lực và tiềm năng học thuật. Đối với giảng viên trẻ, cần có cơ chế cố vấn, hỗ trợ nghiên cứu ban đầu, giảm tải hợp lý nhiệm vụ giảng dạy và đánh giá theo lộ trình phát triển nghề nghiệp.

Thứ tư, hoạt động đào tạo - bồi dưỡng cần được cá nhân hóa theo nhóm giảng viên và giai đoạn nghề nghiệp, đồng thời đánh giá tác động sau bồi dưỡng bằng các chỉ báo cụ thể như chất

lượng giảng dạy, công bố khoa học, đề tài, hướng dẫn sau đại học, hợp tác quốc tế và chuyển giao tri thức.

Thứ năm, hệ thống đánh giá giảng viên cần được thiết kế theo hướng đa chiều giữa giảng dạy, nghiên cứu, phục vụ học thuật và đóng góp xã hội. Kết quả đánh giá cần được sử dụng thực chất trong phân công nhiệm vụ, đào tạo, đãi ngộ, thăng tiến, sàng lọc và phát triển đội ngũ kế cận.

Thứ sáu, các trường cần tiếp tục xây dựng môi trường học thuật tự chủ, cởi mở, liêm chính và đổi mới sáng tạo; tăng cường đầu tư cho phòng thí nghiệm, cơ sở dữ liệu, quỹ nghiên cứu, nhóm nghiên cứu mạnh, công bố quốc tế và hợp tác doanh nghiệp. Đây là điều kiện quan trọng để đội ngũ giảng viên phát triển bền vững và đóng góp vào mục tiêu xây dựng ĐHQGHN trở thành đại học nghiên cứu, đổi mới sáng tạo hàng đầu khu vực.

Tài liệu tham khảo

[1] Government of Vietnam, Decree No. 99/2019/ND-CP Dated December 30th, 2019, Detailing and Guiding the Implementation of a Number of Articles of the Law Amending and Supplementing a Number of Articles of the Law on Higher Education, Hanoi, 2019 (in Vietnamese).

[2] National Assembly of Vietnam, Law on Higher Education No. 08/2012/QH13 Dated June 18th, 2012; Law No. 34/2018/QH14 Dated November 19th, 2018 Amending and Supplementing a Number of Articles of the Law on Higher Education, Hanoi (in Vietnamese).

[3] Vietnam National University, Hanoi, Guideline No. 1206/HD-DHQGHN Dated April 23, 2013, on Criteria for Research Universities, Hanoi, 2013 (in Vietnamese).

[4] Vietnam National University, Hanoi (VNU) Development Strategy for 2026-2035, Vision to 2045, Hanoi, 2026 (in Vietnamese).

[5] Vietnam National University, Hanoi, 2023 Year-end Statistics of VNU by Subject Group, Job Position, Academic Title, and Qualification, Hanoi, 2023 (in Vietnamese).

[6] Vietnam National University, Hanoi, Basic Human Resources Statistics of VNU by Subject Group and Job Position as of December 22nd, 2024, Hanoi, 2024 (in Vietnamese).

[7] Vietnam National University, Hanoi, Basic Human Resources Statistics of VNU by Academic Title and Qualification as of December 10th, 2024, Hanoi, 2024 (in Vietnamese).

[8] Vietnam National University, Hanoi, Basic Human Resources Statistics of VNU by Subject Group and Job Position as of December 31st, 2025, Hanoi, 2025 (in Vietnamese).

[9] Vietnam National University, Hanoi, Basic Human Resources Statistics of VNU by Academic Title and Qualification as of December 31st, 2025, Hanoi, 2025 (in Vietnamese).

[10] Vietnam National University, Hanoi, Report on VNU Science and Technology Activities for the 2023-2025 Period, Hanoi, 2025 (in Vietnamese).

[11] B. M. Hien, V. N. Hai, D. Q. Bao, Educational Management, Hanoi National University of Education Publishing House, Hanoi, n.d. (in Vietnamese).

[12] L. Nadler, The Handbook of Human Resource Development, John Wiley & Sons, New York, 1984.

[13] G. Dessler, Human Resource Management, Pearson, 2014.

[14] P. G. Altbach, J. Salmi (Eds.), The Road to Academic Excellence: The Making of World-Class Research Universities, World Bank, Washington, DC, 2011.

[15] OECD, Tertiary Education for the Knowledge Society, OECD Publishing, Paris, 2008.

[16] J. Owen-Smith, Research Universities and the Public Good: Discovery for an Uncertain Future, Stanford University Press, Stanford, 2018.

[17] P. T. Ly, Criteria for Identifying a Research University, 2013 (in Vietnamese).

[18] N. C. Hai, N. H. Nga, Some Characteristics of Research Universities: International Experience Applicable to Vietnam, Ho Chi Minh City University of Education Journal of Science, Vol. 4, No. 69, 2015, pp. 150-156 (in Vietnamese).

[19] N. T. T. Huong, Building Faculty Members in Universities: Current Situation and Solutions, VNU Journal of Science: Legal Studies, Vol. 28, 2012, pp. 110-116 (in Vietnamese).

[20] B. H. Phuong, Developing Criteria for Assessing University Lecturers' Competencies: A Measure to Improve the Quality of Faculty Members at Vietnam National University, Hanoi and Vietnam National University, Ho Chi Minh City, Science and Technology Development Journal: Social Sciences & Humanities, Vol. 3, No. 1, 2019, pp. 18-24 (in Vietnamese).

[21] C. C. Dung, Faculty Development in Response to Research University Requirements: A Case Study at Vietnam National University, Hanoi, Doctoral Dissertation in Business Administration, 2015 (in Vietnamese).

[22] N. T. Xuan, Development of Faculty Members in the Field of Natural Sciences in Research-oriented Universities, Doctoral Dissertation in Educational Management, VNU University of Education, Vietnam National University, Hanoi, 2020 (in Vietnamese).

[23] N. A. Tuan, T. T. Hue, T. T. Lien, H. V. Luu, T. T. N. Hoang, Q. D. Luu, Management Factors Influencing Lecturers' Research Productivity in Vietnam National University, Hanoi, Vietnam: A Structural Equation Modeling Analysis, Heliyon, Vol. 8, No. 9, 2022, pp. e10510, https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10510.

[24] Q. Nguyen, C. Klopper, C. Smith, Affordances, Barriers, and Motivations: Engagement in Research Activity by Academics at the Research-Oriented University in Vietnam, Open Review of Educational Research, Vol. 3, No. 1, 2016, pp. 68-84, https://doi.org/10.1080/23265507.2016.1170627.

[25] Vietnam National University, Hanoi, Scientific Research Group: Statistics on International Articles, Domestic Articles, Intellectual Property Assets, Technology Transfer, and Published Books, Data for 2023-2024 (in Vietnamese).