

Kèm cặp giảng viên mới vào nghề - Một hoạt động chiến lược mới nhằm mục tiêu quản lý và phát triển nguồn nhân lực ở Trường Đại học Ngoại ngữ, Đại học Quốc gia Hà Nội

Nguyễn Thị Thanh Tâm*

*Khoa Ngôn ngữ và Văn hóa Trung Quốc, Trường Đại học Ngoại ngữ,
Đại học Quốc gia Hà Nội, Đường Phạm Văn Đồng, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 28 tháng 7 năm 2012

Tóm tắt: Mặc dù mới xuất hiện từ đầu thập niên 90, kèm cặp (mentoring) đã trở thành một trong những công cụ nâng cao nghiệp vụ hữu hiệu được áp dụng ở rất nhiều quốc gia trên thế giới. Tuy nhiên, đây vẫn là một khái niệm tương đối mới mẻ ở Việt Nam. Ngay cả ở Trường Đại học Ngoại ngữ (ĐHNN), Đại học Quốc gia Hà Nội (ĐHQGHN), một trong những trường đại học hàng đầu ở Việt Nam, kèm cặp cũng mới chỉ được thực nghiệm từ năm học 2008 - 2009. Bài nghiên cứu này được tiến hành nhằm mục đích tìm hiểu phương thức tiến hành hoạt động kèm cặp ở trường và xem xét tính hữu ích của hoạt động này. Nghiên cứu đã kết hợp cả phương pháp định tính và phương pháp định lượng với đối tượng là 30 giảng viên (10 giảng viên hướng dẫn và 20 giảng viên mới) tham gia trả lời phiếu điều tra và hai người điều hành chương trình kèm cặp tham gia vào trả lời câu hỏi phỏng vấn. Kết quả nghiên cứu tương đối khả quan, tuy nhiên vẫn còn tồn đọng một số vấn đề. Nghiên cứu còn đưa ra một số đề xuất nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kèm cặp ở nhiều khía cạnh khác nhau.

Theo Torrington, Hall và Taylor [1], quản lý nguồn nhân lực là “một chuỗi các hoạt động nhằm giúp cho người lao động trong một tổ chức thống nhất được mục tiêu hướng tới của tổ chức và đảm bảo cho mục tiêu đó được thực hiện” (2005). Quản lý nguồn nhân lực là một hoạt động đặc biệt quan trọng đối với các tổ chức giáo dục, đặc biệt là các trường học, bởi năng lực cũng như tinh thần trách nhiệm của giáo viên sẽ có ảnh hưởng rất lớn tới sự thành công của toàn bộ tổ chức. Quản lý nguồn nhân lực có thể được thực hiện bằng rất nhiều cách thức khác nhau như các hoạt động tập thể, các

động cơ thúc đẩy nhân viên và sự thoả mãn nghề nghiệp, tuyển chọn nhân viên, tăng và giảm biên chế, và đặc biệt là hoạt động đào tạo và huấn luyện nhân viên. Ở các trường học, việc hỗ trợ giáo viên thông qua việc kèm cặp (mentor) và huấn luyện (coach) được coi là một phương pháp hữu hiệu nhằm đảm bảo cho giáo viên mới sẵn sàng cho công việc.

Theo Bush, T. và Middlewood. D [2], quản lý nguồn nhân lực bao gồm những nội dung chính sau đây:

- Lựa chọn và tuyển dụng nhân viên
- Giúp nhân viên làm quen với môi trường mới
- Kèm cặp và huấn luyện nhân viên

* ĐT: 84-987896666

E-mail: thanhntam23174@yahoo.com.vn

- Đánh giá nhân viên

- Tạo một môi trường không ngừng học học tập và phát triển cho nhân viên

Như vậy, kèm cặp và huấn luyện nhân viên là khâu thứ 3 trong năm khâu quản lý nguồn nhân lực. Kèm cặp (mentoring) là quá trình trong đó một người trong tổ chức giúp đỡ, hướng dẫn, khuyến bảo và ủng hộ nhằm hỗ trợ sự tự học hỏi và phát triển của một người mới vào nghề trong tổ chức đó (Carter and Francis, 2000) [3]. Mặc dù mới xuất hiện vào đầu những năm 1990, kèm cặp đã nhanh chóng trở thành một công cụ phát triển chuyên môn hữu hiệu nhất ở rất nhiều nước trên thế giới như Úc, Anh, Hồng Kong, Singapore và Mỹ (Bush and Middlewood, 2005, p. 157)⁽¹⁾. Kèm cặp sẽ trợ giúp cho giáo viên mới vào nghề để giúp họ thích ứng được với môi trường làm việc, hiểu được yêu cầu của trường và có khả năng đối đầu với yêu cầu của công việc. Sự trợ giúp này là cực kỳ cần thiết cho giảng viên mới vào nghề trong giai đoạn tối quan trọng và nhạy cảm này, và nó sẽ giúp giảng viên mới gắn bó với môi trường làm việc và khuyến khích họ dạy tốt hơn. Đối với tổ chức, kèm cặp được đánh giá cao trong việc truyền bá lề lối và nguyên tắc làm việc ở trường, phát triển khả năng làm việc của giảng viên mới vào nghề qua đó phát triển được hiệu quả công việc của cả nhóm (Chong et al. 1990, p. 21) [4]. Với vai trò như trên, kèm cặp được đánh giá là một công cụ không thể thay thế trong việc phát triển giáo viên trên thế giới.

Mặc dù có vai trò rộng lớn như vậy, kèm cặp vẫn là một lĩnh vực hết sức mới mẻ ở Việt Nam. Có thể nói Trường ĐHNN - ĐHQG Hà Nội là một trong những trường đầu tiên áp dụng hoạt động kèm cặp giảng viên mới vào nghề trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực của mình. Tuy mới được áp dụng ở hai năm học 2009-2010 và 2010- 2011 tại Trường ĐHNN - ĐHQG Hà Nội, chương trình được đánh giá là đã mang lại những hiệu quả thiết thực cho những người tham gia. Là một cán bộ Khoa NN

& VH Trung Quốc, tôi luôn quan tâm tới vấn đề nâng cao hiệu quả làm việc của giảng viên tại khoa mình. Chính vì lý do đó, tôi đã thực hiện đề tài nghiên cứu này nhằm mục đích tìm hiểu vai trò cũng như những ưu, nhược điểm của hoạt động kèm cặp giảng viên mới vào nghề, qua đó có thể rút ra được những bài học kinh nghiệm nhằm áp dụng vào chương trình kèm cặp giảng viên mới vào nghề tại Khoa NN & VH Trung Quốc, ĐHNN - ĐHQG Hà Nội. Bài viết này sẽ khái quát lại những kết quả nghiên cứu mà tôi đã có được.

1. Tổng quan về chương trình kèm cặp cho giảng viên mới vào nghề tại Trường Đại học Ngoại ngữ, Đại học Quốc gia Hà Nội

Chương trình hỗ trợ giảng viên mới trong ba lĩnh vực (1) hiểu biết về quy định và chính sách của Khoa và Trường, (2) phát triển chuyên môn và kỹ năng cá nhân, (3) hỗ trợ về mặt tâm lý. Mục tiêu ban đầu của chương trình là trợ giúp cho giảng viên mới vào nghề để họ có thể *(1) Nắm vững các quy định và chính sách với cán bộ ở Khoa và Trường; (2) Nâng cao trình độ chuyên môn và nghiệp vụ; (3) Phát triển các kỹ năng tự phát triển bản thân; và (4) Cảm thấy gắn bó và hạnh phúc với môi trường làm việc*.

Việc hỗ trợ này được thực hiện thông qua: (a) các buổi gặp gỡ, trao đổi với đồng nghiệp và ban chủ nhiệm khoa, (b) các hội thảo hoặc khóa đào tạo về giảng dạy và nghiên cứu, (c) các cơ hội tiếp cận đến các nguồn tài nguyên cho học tập và giảng dạy, (d) sự quan tâm, theo dõi và cung cấp các thông tin phản hồi về quá trình hoạt động và phát triển của giảng viên mới.

Cụ thể, một giảng viên có kinh nghiệm (mentor - GVHD) sẽ được giao nhiệm vụ hướng dẫn, giúp đỡ cho từ một đến hai giảng viên mới (mentee - GVM). Các hoạt động trong khuôn khổ này rất đa dạng, bao gồm:

A. Gặp gỡ, trao đổi thường xuyên giữa GVHD và GVM

B. GVHD trợ giúp về mặt tinh thần và tình cảm cho GVM.

⁽¹⁾ Retrieved December 15 2010 from <http://www.aare.edu.au/00pap/caroo232.htm>

- C. GVHD giúp GVM làm quen quy tắc ở trường
 D. GVHD trợ giúp về mặt chuyên môn cho GVM
 E. GVHD nhận xét giáo án cho GVM
 F. GVHD dự giờ GVM
 G. GVHD nhận xét, thảo luận với GVM về bài vừa dạy
 H. GVM dự giờ GVHD
 I. Thảo luận về bài dạy của GVHD
 J. Trao đổi tài liệu dạy học

- K. Chia sẻ kinh nghiệm dạy học
 L. Họp mắt toàn nhóm để chia sẻ kinh nghiệm
 M. Đánh giá thường xuyên về chương trình
 Tuy nhiên, các hoạt động này được thực hiện ở mức độ thường xuyên khác nhau.

Sau khi tham gia vào chương trình, các Giảng viên mới và Giảng viên hướng dẫn đã được yêu cầu trả lời các phiếu điều tra nhằm đánh giá về hiệu quả của chương trình. Dưới đây là một số kết quả thu được.

THỜI GIAN	HOẠT ĐỘNG
Trước năm học	<ul style="list-style-type: none"> Giới thiệu về nội quy và chính sách của Khoa, Trường Giới thiệu hệ thống hỗ trợ giảng viên mới vào nghề Hội thảo về nghiên cứu và giảng dạy
Trong năm học	<ul style="list-style-type: none"> Gặp gỡ thường xuyên giữa giảng viên mới và giảng viên hướng dẫn Giảng viên mới dự giờ đồng nghiệp và giảng viên hướng dẫn Giảng viên hướng dẫn dự giờ giảng viên mới và đưa ra nhận xét, góp ý Hội thảo về nghiên cứu và giảng dạy Giảng viên mới tự đánh giá các hoạt động của mình
Sau năm học	<ul style="list-style-type: none"> Giảng viên mới nộp hồ sơ phát triển BCN Khoa đánh giá và phản hồi

2. Đánh giá về hiệu quả hoạt động của chương trình kèm cặp được thực hiện tại Trường Đại học Ngoại ngữ - Đại học Quốc gia Hà Nội

2.1. Lợi ích đối với Giảng viên mới

Trong phiếu điều tra đối với 30 người tham gia vào chương trình kèm cặp tại Trường ĐHNH - ĐHQG Hà Nội, trong đó có 20 giảng viên mới (GVM) và 10 Giảng viên hướng dẫn (GVHD), người nghiên cứu đã có được cái nhìn tổng quan về những tiến bộ mà GVM có được

sau khi tham gia vào chương trình kèm cặp tại trường.

Nhằm tăng cường tính chính xác của thông tin, người nghiên cứu đã quy đổi câu trả lời của người trả lời thành thang điểm cụ thể: Rất nhiều = 4 điểm, Khá nhiều = 3 điểm, Một chút xíu = 2 điểm và Không tí nào = 1 điểm. Bằng cách tính tổng số điểm và chia cho số người tham gia, người nghiên cứu sẽ có được điểm trung bình mà mỗi nhóm đối tượng đánh giá về mức độ tiến bộ của GVM. Điểm trung bình càng cao thì chứng tỏ GVM càng có nhiều tiến bộ.

Bảng 1. Đánh giá về sự tiến bộ của giảng viên mới trong con mắt của cả giảng viên hướng dẫn và giảng viên mới

Khía cạnh	Người trả lời	Điểm số				Điểm trung bình
		(4)	(3)	(2)	(1)	
Sự gắn bó với khoa	GVHD (10)	7	3	0	0	$(7*4+3*3+0*2+0*1)/10 = 3.7$
	GVM (20)	11	9	0	0	$(11*4+9*3+0*2+0*1)/20 = 3.55$
Quan hệ với đồng nghiệp	GVHD (10)	7	3	0	0	$(7*4+3*3+0*2+0*1)/10 = 3.7$
	GVM (20)	10	10	0	0	$(10*4+10*3+0*2+0*1)/20 = 3.5$
Sự tự tin	GVHD (10)	5	4	1	0	$(5*4+4*3+1*2+0*1)/10 = 3.4$

<i>Năng lực giao tiếp</i>	GVM (20)	2	18	0	0	$(2*4+18*3+0*2+0*1)/20 = 3.1$
	GVHD (10)	2	5	3	0	$(2*4+5*3+3*2+0*1)/10 = 2.9$
<i>Kỹ năng đương đầu với sinh viên 'khó'</i>	GVM (20)	10	7	3	0	$(10*4+7*3+3*2+0*1)/20 = 3.35$
	GVHD (10)	2	1	2	5	$(2*4+1*3+2*2+5*1)/10=2.0$
<i>Kỹ năng sử dụng Phương tiện dạy học hiện đại</i>	GVM (20)	3	3	10	4	$(3*4+3*3+10*2+4*1)/20 = 2.25$
	GVHD (10)	2	2	6	0	$(2*4+2*3+6*2+0*1)/10 = 2.6$
<i>Kỹ năng trình bày bảng</i>	GVM (20)	4	5	11	0	$(4*4+5*3+11*2+0*1)/20 = 2.65$
	GVHD (10)	7	3	0	0	$(7*4+3*3+0*2+0*1)/10 = 3.7$
<i>Kỹ năng giải quyết các tình huống dạy học</i>	GVM (20)	15	4	1	0	$(15*4+4*3+1*2+0*1)/20 = 3.7$
	GVHD (10)	2	2	5	1	$(2*4+2*3+5*2+1*1)/10 = 2.5$
<i>Kỹ năng soạn giáo án</i>	GVM (20)	4	6	10	0	$(4*4+6*3+10*2+0*1)/20 = 2.7$
	GVHD (10)	8	2	0	0	$(8*4+2*3+0*2+0*1)/10 = 3.8$
<i>Phương pháp dạy học</i>	GVM (20)	15	5	0	0	$(15*4+5*3+0*2+0*1)/20 = 3.75$
	GVHD (10)	5	4	1	0	$(5*4+4*3+1*2+0*1)/10 = 3.4$
<i>Kiến thức chuyên môn</i>	GVM (20)	6	12	2	0	$(6*4+12*3+2*2+0*1)/20 = 3.2$
	GVHD (10)	3	4	3	0	$(3*4+4*3+3*2+0*1)/10 = 3.0$
	GVM (20)	4	12	4	0	$(4*4+12*3+4*2+0*1)/20 = 3.0$

Nhìn chung, GVHD đã thừa nhận sự tiến bộ của GVM trên hầu hết các mặt thể hiện, mặc dù mức độ tiến bộ có khác nhau, từ rất nhiều cho tới ít. Mặt GVHD nhận xét thấy nhiều tiến bộ nhất là kỹ năng viết giáo án (Điểm trung bình là 3.8). Điều này là dễ hiểu vì trước khi dạy học, GVM có ít kinh nghiệm viết giáo án, vì vậy khi được hướng dẫn họ có nhiều tiến bộ. Tiếp theo là kỹ năng trình bày bảng (3.7), sự gắn bó với khoa (3.7) và quan hệ với đồng nghiệp (3.7). Sự tự tin và Phương pháp dạy học cũng có khá nhiều sự tiến bộ. Có thể thấy rằng khía cạnh có nhiều tiến bộ nhất là các kỹ năng cụ thể như soạn giáo án, trình bày bảng hay các mặt tinh thần như gắn bó với khoa, với đồng nghiệp. Đây là dấu hiệu tốt cho thấy chương trình có những thay đổi sâu sắc tới GVM. Tiếp theo là kỹ năng trình bày bảng, sự gắn bó với khoa và quan hệ với đồng nghiệp. Sự tự tin và Phương pháp dạy học cũng có khá nhiều sự tiến bộ.

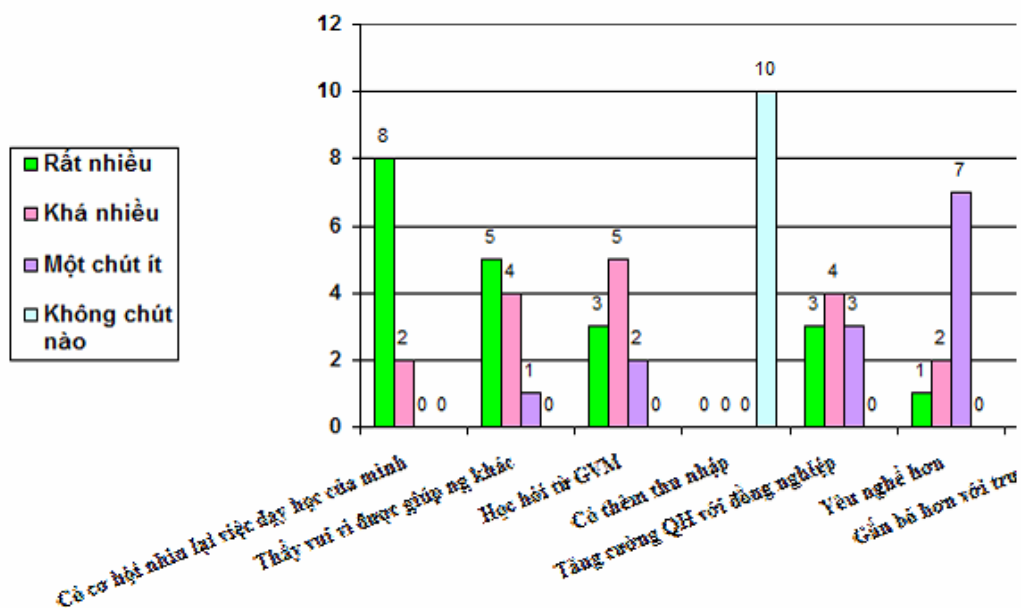
Có thể nói chương trình đã đạt được các mục tiêu đề ra bởi nó đã giúp GVM làm quen được với các quy tắc làm việc ở trường và thoải mái trong họ tình yêu nghề nghiệp. Sau chương trình, GVM muốn tiếp tục giảng dạy tại khoa. Ngoài ra, chương trình cũng giúp xây dựng được tinh thần đoàn kết trong khoa. Quan trọng nhất là chương trình đã giúp nâng cao được

hiệu quả làm việc của giảng viên, cả về mặt chuyên môn lẫn nghiệp vụ.

Đây là khía cạnh người nghiên cứu chỉ khai thác thông tin từ 1 phía là GVHD bởi họ là người trong cuộc nên sẽ hiểu hơn về vấn đề tìm hiểu.

Lợi ích đối với giảng viên hướng dẫn

Các lợi ích của hoạt động kèm cặp đối với giảng viên hướng dẫn được thể hiện ở hình 1. Nhìn chung, GVHD thừa nhận chương trình mang lại cho họ nhiều lợi ích, từ việc có cơ hội đánh giá lại việc dạy học của mình cho tới tình cảm giành cho trường. Có cơ hội nhìn nhận lại việc dạy học của mình là khía cạnh mà GVHD nhìn nhận nhiều nhất, với tới 80% nói rằng rất nhiều và 20% nói rằng Khá nhiều. Tiếp theo đó là thấy gắn bó với khoa (60% nói rất nhiều, 30% khá nhiều và 10% 1 chút ít) và thấy hạnh phúc được giúp người khác (50% nói rất nhiều, 40% khá nhiều và 10% 1 chút ít). GVHD cũng thừa nhận họ học hỏi được từ GVM, mặc dù mức độ có khác nhau: Rất nhiều (30%), Khá nhiều (50%) và Một chút ít (20%). Điều này cho thấy giảng viên ở khoa khá cởi mở trong việc học hỏi, họ đánh giá cao việc tự học để nâng cao năng lực, cho dù đó là việc học từ những người ít kinh nghiệm hơn mình. Đây cũng là một dấu hiệu tốt cho thấy chương trình đã đem lại cơ hội không chỉ cho GVM mà còn cho cả những người trợ giúp nữa.



Hình 1: Lợi ích của kèm cặp đôi với Giảng viên Hướng dẫn.

Ngoài ra, trong hoạt động cụ thể của mình, chương trình cũng đạt được những thành tựu nhất định. Chương trình đã vạch ra được mục tiêu cụ thể, và các hoạt động trong khuôn khổ chương trình đã luôn hướng tới việc thực hiện các mục tiêu đó. Tất cả các nội dung của chương trình đều được thể hiện bằng văn bản cụ thể, ví dụ văn bản hướng dẫn GVHD, các phiếu hướng dẫn cách nhận xét bài giảng của GVM, v.v...

Có thể nói, mặc dù mới được thực hiện thử nghiệm trong vòng hai năm học, chương trình kèm cặp giảng viên mới vào nghề đã mang lại những hiệu quả thiết thực đối với những người tham gia chương trình (giảng viên mới vào nghề và giảng viên hướng dẫn). Điều này một cách trực tiếp và gián tiếp tác động tích cực tới toàn bộ hoạt động của Trường ĐHNN - ĐHQG Hà Nội bởi khi các giảng viên làm việc tốt với tinh thần trách nhiệm cao, hiểu biết và tuân thủ tốt các lễ thói và cách thức làm việc ở trường thì cả hệ thống sẽ làm việc có hiệu quả. Mặc dù còn tồn đọng một số nhược điểm như việc tham gia vào chương trình là bắt buộc với các giảng viên, hay là chưa tìm hiểu nhu cầu của người tham gia, chương trình vẫn được đánh giá là đã thành công tốt đẹp.

3. Một số đề xuất nhằm nâng cao hiệu quả thực hiện chương trình kèm cặp tại Trường Đại học Ngoại ngữ, Đại học Quốc gia Hà Nội

Theo Bolam et al. (1995), để chương trình thực sự hiệu quả, nó phải đạt được những tiêu chí sau:

- Tối mật thông tin giữa 2 phía tham gia
- GVHD tích cực và có tinh thần trợ giúp
- Sự tin tưởng lẫn nhau
- GVHD làm một chỗ dựa vững chắc
- Tính cách phù hợp
- GVHD có kinh nghiệm
- Mối quan hệ cởi mở và thẳng thắn giữa GVHD và GVM
- Đầu tư thời gian cho hoạt động hỗ trợ
- Sự tôn trọng lẫn nhau
- Quy trình trợ giúp có hệ thống

(Bolam et al, 1995, trích dẫn từ Bush and Middlewood, 2006, p. 169).

3.1. Việc tham gia vào chương trình

Để chương trình trở nên hữu hiệu, bắt buộc người tham gia phải có sự quan tâm, gắn bó và trách nhiệm với chương trình. Vì vậy, chương trình không nên mang tính chất bắt buộc mà nên là tình nguyện đối với người tham dự. Mỗi GVHD chỉ nên hướng dẫn cho 2 GVM.

Để thu hút được sự tham gia của GVHD, cần phải có các phương pháp thu hút họ, như:

- Giảm giờ dạy đối với GVHD để họ có thể đầu tư thời gian cho chương trình kèm cặp.
- Hỗ trợ tài chính cho GVHD bằng các hình thức như khen, thưởng.
- Thừa nhận (công lao) của GVHD đã tham gia vào chương trình....

3.2. Ghép đôi giảng viên hướng dẫn và giảng viên mới

Lý do: Ghép đôi đúng sẽ quyết định thành công của chương trình. Để có sự ghép đôi đúng đắn, cần lưu ý tới các vấn đề sau:

- GVM có yêu cầu, chỉ định GVHD cụ thể nào ko?
- Lĩnh vực chuyên môn của GVHD và GVM có phù hợp ko?
- Vị trí địa lý, sự phù hợp về tính cách của GVHD và GVM.

3.3. Các hoạt động có trong chương trình

3.3.1. Hoạt động định hướng

Nhằm giúp cho người tham gia nhận thức được đầy đủ các mặt:

- Mục tiêu của chương trình
- Hướng dẫn thực hiện chương trình
- Phân chia vai trò, trách nhiệm của GVHD và GVM

- Vai trò của các nhà tổ chức chương trình

3.3.2. Huấn luyện GVHD

Theo Wright (2004), để chương trình có hiệu quả, thì GVHD cần phải được huấn luyện đầy đủ về các khía cạnh của kèm cặp để họ hiểu

được về quy trình, các vấn đề có thể nảy sinh và vai trò của GVHD-GVM cũng như nguồn trợ giúp họ cần tìm đến khi cần. Cụ thể, GVHD cần phải có được kiến thức về các mặt sau:

- Khái quát về chương trình
- Cách thức giao tiếp
- Mối quan hệ với GVM
- Mức độ hướng dẫn
- Độ tin cậy
- Các hoạt động kèm cặp cụ thể
- Các kế hoạch đề ra và mục tiêu
- Vai trò và trách nhiệm
- Kế hoạch thời gian
- Sự đánh giá và nhận xét

3.3.3. Hoạt động kèm cặp

Như đã nói, chương trình kèm cặp chủ yếu dựa trên các hoạt động làm việc giữa GVHD và GVM, trong đó GVHD trợ giúp GVM về các mặt khác nhau. Các hoạt động có thể bao gồm khuyến khích và ủng hộ tinh thần cho GVM, giúp GVM làm quen với lề lối làm việc ở trường, dự giờ và phản hồi...

Đáng lưu ý là GVHD cần phải cho GVM những phản hồi cụ thể mang tính xây dựng. Các nhà tổ chức và GVHD cần làm việc để tạo ra một hướng dẫn cụ thể/tiêu chí phản hồi cho GVHD.

3.3.4. Các hoạt động nhóm

Ngoài các hoạt động cá nhân, có thể sử dụng hoạt động nhóm. Một trong các hoạt động nhóm có thể là forum hàng tháng để thảo luận các vấn đề chuyên môn. Ở đây, GV có thể chia sẻ kinh nghiệm, tài liệu dạy học hay tìm kiếm sự giúp đỡ từ đồng nghiệp.

3.4. Đánh giá/phản hồi

Đây là một hoạt động quan trọng cần phải được tiến hành thường xuyên. Hoạt động này sẽ đánh giá các mặt tích cực và tiêu cực cần thay đổi của chương trình. Những nhà tổ chức cần có báo cáo định kỳ về tiến trình thực hiện của chương trình. Đó có thể là sự tập hợp những phản hồi của

GVHD và GVM tham gia vào chương trình. Qua đó, nhà tổ chức sẽ quyết định:

- Liệu chương trình có diễn ra như hoạch định ko?

- Liệu GVM có phát triển được các kỹ năng và kiến thức chuyên môn ko?

- Liệu GVM có thỏa mãn với GVHD ko?

- Liệu GVHD có đánh giá được sự tiến bộ của GVM ko?

Qua đó, nhà tổ chức sẽ đưa ra được các gợi ý nhằm giúp cho GVM tiến bộ.

Tóm lại, chương trình là một nỗ lực thành công của Trường ĐHNH - ĐHQG Hà Nội trong việc hỗ trợ GVM phát triển mặc dù vẫn còn tồn đọng một số yếu điểm. Qua việc phân tích ưu,

khuyết điểm của chương trình, người nghiên cứu đã đưa ra các gợi ý cho việc nâng cao hiệu quả chương trình.

Tài liệu tham khảo

- [1] Torrington, D., Hall, L. and Taylor, S, *Human Resource Management*, Prentice Hall, 2005.
- [2] Bush, T. & Middlewood, D, *Leading and Managing People in Education*, London: SAGE Publications Limited, 2005.
- [3] Carter, M. & Francis, R, "Mentoring and beginning teachers workplace learning", paper presented at AARE Conference, Sydney, December, 2000.
- [4] Chong, K.C., Low, G.T. and Walker, A, *Mentoring: A Singapore Contribution*, Singapore: Singapore Educational Administration Society, 1990.

Mentoring Novice Teachers - A Strategic Activity in Managing and Developing Human Resources at the University of Languages and International Studies, Vietnam National University, Hanoi

Nguyễn Thị Thanh Tâm

Faculty of Chinese Linguistics and Culture, VNU University of Languages and International Studies, Phạm Văn Đồng, Cầu Giấy, Hanoi, Vietnam

Despite its recency in emergence dated in the early 1990s, mentoring has quickly become one of the most powerful modes of professional development in many countries all over the world. However, mentoring is quite a new concept in the Vietnamese pedagogical context. Even at the ULIS, VNU, one of the leading universities in Vietnam, it was not until the academic year of 2008 - 2009 that the first mentoring program was launched. This study was conducted with a view to finding out how mentoring was implemented and whether it was a beneficial activity at the ULIS, VNU. The combination of qualitative and quantitative methods, realized by means of a survey questionnaire and interviews, was utilized so as to achieve the desired aims. The subjects involved were 30 teachers (10 mentors and 20 mentees - who were all the teachers taking part in the mentoring program of the academic year of 2008 - 2009) in the survey questionnaire and two program administrators in the interviews. Investigation into the matter studied reveals fairly optimistic results, though problems still exist. This paper also proposes some recommendations for the enhancement of the current practice in various aspects.