
TRAO ĐỔI

Đánh giá giảng viên theo năng lực làm việc và kết quả thực hiện nhiệm vụ phù hợp với vị trí việc làm trong các trường đại học công lập Việt Nam

Phạm Văn Thuần*, Nghiêm Thị Thanh

*Trường Đại học Giáo dục, ĐHQGHN,
144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 22 tháng 4 năm 2015

Chỉnh sửa ngày 29 tháng 5 năm 2015; chấp nhận đăng ngày 22 tháng 6 năm 2015

Tóm tắt: Luật cán bộ, công chức (2008) và Luật viên chức (2010) ra đời đã quy định vị trí việc làm (VTVL) là nội dung cốt lõi, xuyên suốt các nhiệm vụ của cải cách công vụ. Việc xác định VTVL trong các cơ quan, tổ chức, đơn vị là một vấn đề mới, lần đầu tiên được thực hiện ở Việt Nam nói chung và các trường đại học nói riêng, là một bước chuyển quan trọng trong công tác quản lý công chức, viên chức từ hệ thống quản lý theo chức nghiệp sang quản lý theo chế độ công vụ việc làm. Cùng với việc triển khai thực hiện các quy định liên quan về VTVL thì hoạt động đánh giá viên chức, trước tiên là viên chức giảng dạy (giảng viên) theo năng lực làm việc và kết quả thực hiện nhiệm vụ phù hợp với VTVL là một trong những trọng tâm không thể thiếu, nhằm xác lập cơ sở lý luận cho việc xây dựng, hoạch định chính sách quản lý, sử dụng, đãi ngộ viên chức, góp phần hỗ trợ hoạt động triển khai đào tạo, bồi dưỡng và sàng lọc viên chức nói chung và viên chức giảng dạy nói riêng.

Từ khóa: Vị trí việc làm, đánh giá viên chức, đánh giá giảng viên, kết quả đánh giá, năng lực làm việc.

Cùng với cải cách hành chính, cải cách chế độ công vụ hiện đang được các bộ ngành, địa phương và đặc biệt là các đơn vị sự nghiệp công lập thực hiện nhằm hướng tới việc xây dựng một nền công vụ “chuyên nghiệp, trách nhiệm, năng động, minh bạch, hiệu quả”. Nghiên cứu các nhiệm vụ trọng tâm cần đẩy mạnh cải cách viên chức công cho thấy Luật Cán bộ, Công chức (2008) và Luật Viên chức

(2010) ra đời gắn VTVL là nội dung cốt lõi, xuyên suốt các nhiệm vụ của cải cách công vụ. Vậy VTVL là gì, cùng với việc triển khai thực hiện các quy định của pháp luật về VTVL thì hoạt động đánh giá viên chức theo VTVL cần hướng tới những trọng tâm nào để không chỉ đáp ứng yêu cầu xác lập cơ sở lý luận cho việc xây dựng, hoạch định chính sách sử dụng, đãi ngộ viên chức mà còn góp phần, hỗ trợ hoạt động triển khai đào tạo, bồi dưỡng và sàng lọc viên chức. Với cách tiếp cận như vậy, bài viết này có các nội dung cơ bản sau:

* Tác giả liên hệ. ĐT: 84-912370012
Email: thuanpv@vnu.edu.vn

1. Định hướng đánh giá viên chức gắn với vị trí việc làm trong các trường đại học công lập

Về phương diện khoa học, VTVL là một khái niệm được tiếp cận nghiên cứu dưới nhiều góc độ khác nhau, có quá trình phát triển và có những quan hệ đối sánh với những khái niệm khác tương ứng trong lịch sử hình thành.

Theo đó, VTVL được hiểu là một chế độ công vụ (chế độ công vụ việc làm-Job System). Nhưng đây là chế độ công vụ mới, lấy “việc làm” là trọng tâm, phân biệt với chế độ công vụ nha lại, cán bộ lấy “người làm việc” là trọng tâm. Do đó, chế độ công vụ việc làm đòi hỏi người làm việc phải có các năng lực thực tế để đảm nhận được VTVL mà họ đảm nhiệm theo một khung năng lực nhất định; không bắt buộc người làm việc phải gắn với công việc mà họ đảm nhiệm như một chức nghiệp-cả đời làm công chức, khó có đổi thay. Tình trạng một số công chức “sáng cấp ô đi, tối cấp về” là hệ quả cho sự mặc định một công việc suốt đời cho một người làm việc cụ thể, không tính đến sự đổi thay, sự phát triển theo yêu cầu công việc cũng như của người làm việc. Hiện nay, nếu thực hiện theo chế độ công vụ việc làm, người làm việc có thể thi tuyển ngay vào vị trí lãnh đạo, quản lý nếu đáp ứng được yêu cầu về trình độ, năng lực, phẩm chất để đảm nhiệm VTVL đó, đồng thời VTVL đó đang được tuyển dụng bởi một cơ quan, tổ chức có nhu cầu. Trên thực tế đã có một số cơ quan ở TP. Hồ Chí Minh, Hải Phòng, Đà Nẵng, ...cũng đã thực hiện việc tuyển người làm việc theo cách trên. Hiệu quả thấy rõ là sự công bằng, lựa chọn được người tài, xứng đáng với VTVL đó, khắc phục được một số tệ nạn và được dư luận khuyến khích, đồng tình.

Luật Cán bộ, Công chức (khoản 3 Điều 7) [1] và Luật Viên chức (Điều 7) [2] từ năm 2010

đã nêu rõ: “VTVL là công việc hoặc nhiệm vụ gắn với chức danh nghề nghiệp hoặc chức vụ quản lý tương ứng; là căn cứ xác định số lượng người làm việc, cơ cấu viên chức để thực hiện tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức trong đơn vị sự nghiệp công lập”. Với ý nghĩa như vậy, VTVL khác với người làm việc và cũng không phải là chức vụ, chức danh. Xuất phát từ những ưu điểm đó mà xây dựng hệ thống VTVL là một việc làm bắt buộc trong các cơ quan, tổ chức. Đây là một vấn đề mới, lần đầu tiên được thực hiện ở Việt Nam nói chung và các trường đại học nói riêng.

Từ những “góc nhìn” đa dạng về VTVL như trên đã phân tích, chúng ta thấy rất rõ rằng, việc đánh giá viên chức theo định hướng của VTVL là một yêu cầu tất yếu, bắt buộc trong công cuộc đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục hiện nay. Khi các trường đại học đã triển khai bước đầu tiên là xác định VTVL, thì một trong các bước tiếp theo tất yếu phải thực hiện là đánh giá viên chức theo VTVL đã được xác định. Có nghĩa rằng, chế độ công vụ mở cho phép chúng ta đánh giá viên chức nói chung và viên chức giảng dạy nói riêng trong một chỉnh thể, theo một quy trình bao hàm nhiều nội dung từ lý thuyết đến thực tế, từ góc độ của nhà quản lý đến chính bản thân người thực hiện và các đối tượng tiếp nhận sản phẩm. Theo đó, đánh giá viên chức theo VTVL là phải lấy việc làm là trọng tâm chứ không phải lấy “người làm việc” là trọng tâm.

Như vậy, thực hiện đánh giá viên chức nói chung và viên chức giảng dạy nói riêng theo VTVL sẽ giúp chúng ta có cái nhìn vừa tổng thể lại vừa cụ thể về những việc làm xung quanh vị trí giảng dạy của giảng viên. Kết quả đánh giá đó sẽ là tấm gương phản chiếu trung thực nhất năng lực, phẩm chất, mức độ đáp ứng yêu cầu VTVL giảng dạy của giảng viên.

2. Mục tiêu của đánh giá viên chức giảng dạy

Theo Nguyễn Đức Chính [3] thì đánh giá bao gồm cả việc thu thập, phân tích, giải thích và sử dụng các thông tin về con người nói chung. Nói cách khác đó là sự thu thập các “bằng chứng” về các hoạt động mà người giảng viên phải làm với tư cách là nhà giáo, nhà nghiên cứu, nhà hoạt động xã hội. Trên cơ sở đó đưa ra những nhận xét nhằm giúp giảng viên tiến bộ và qua đó nhiệm vụ của nhà trường cũng được hoàn thành.

Như vậy, đánh giá viên chức giảng dạy nhằm 3 mục tiêu chính sau:

Thứ nhất, đối với cá nhân viên chức, mỗi lần thực hiện đánh giá cũng chính là một lần có cơ hội để nhìn lại chính mình, rà soát lại toàn bộ các công việc của mình đã và đang làm. Kết quả đánh giá với những thang đo trung thực sẽ phản ánh cơ bản về năng lực, hiệu quả làm việc của người giảng viên, mức độ hoàn thành nhiệm vụ, mức độ đáp ứng yêu cầu của VTVL giảng dạy. Qua đó, người giảng viên sẽ nhận diện chính xác hơn những điểm mạnh để tự tin tiếp tục phát huy và phát hiện những điểm yếu của bản thân để có cách khắc phục, sửa chữa kịp thời. Thông qua kết quả đánh giá, mỗi cá nhân giảng viên sẽ được trưởng thành hơn, theo đó mà cả tập thể đội ngũ giảng viên của trường đại học cũng sẽ phát triển lớn mạnh hơn.

Thứ hai, đối với nhà quản lý, kết quả đánh giá sẽ là cơ sở, là căn cứ để thực hiện các chiến lược về phát triển nhân sự. Nhờ đánh giá mà nhà quản lý sẽ hiểu chính xác hơn khả năng của từng người, qua đó sẽ giúp cho việc phân bổ việc làm sao cho “đúng người, đúng việc”, biết khai thác tối ưu những khả năng và biết đánh thức, khơi dậy tiềm năng của từng viên chức giảng dạy. Kết quả đánh giá cũng là căn cứ để thực hiện các chế độ chính sách công bằng đối với từng giảng viên, đó là các chế độ thi đua,

khen thưởng, kỉ luật; chế độ nâng lương nhằm khuyến khích, động viên kịp thời những viên chức khi họ hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, khi họ có những cố gắng tạo nên năng lực tích cực, đồng thời những cố gắng này đáp ứng được yêu cầu của đơn vị và nhu cầu của các bên liên quan (stakeholders): Nhà nước, người tài trợ, sinh viên và gia đình họ, giáo chức và viên chức nhà trường, người sử dụng sản phẩm và dịch vụ của trường, các cộng đồng liên quan khác. Đồng thời có các chế tài thích hợp để phê bình, xử lí và khắc phục những yếu kém còn tồn tại. Đây là những yếu tố hết sức cần thiết để nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên các trường đại học, cao đẳng [4].

Thứ ba, thông qua kết quả đánh giá để không những cá nhân viên chức mà cả nhà quản lí đưa ra được kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng phù hợp nhằm nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cũng như các kĩ năng cần thiết để người giảng viên có thể từng bước đáp ứng ở mức độ cao nhất các tiêu chí trong khung năng lực VTVL giảng viên theo quy định.

Như vậy, đánh giá viên chức giảng dạy theo định hướng của VTVL nhằm hướng tới mục tiêu trọng tâm là để phát triển chính cá nhân giảng viên, qua đó phát triển đội ngũ nhân lực giảng dạy của một trường đại học theo yêu cầu của VTVL. Cũng từ mục tiêu này mà chúng ta sẽ xây dựng được nội dung, phương pháp và quy trình đánh giá hợp lí để thực hiện một cách tốt nhất mục tiêu đã đề ra.

3. Thực trạng đánh giá viên chức giảng dạy trong các trường đại học hiện nay

Kết quả điều tra cho thấy, việc đánh giá, sàng lọc đội ngũ giảng viên (ĐNGV) còn mang tính hình thức, chưa sát thực, chưa xây dựng được hệ thống tiêu chí đánh giá GV theo hướng

định lượng, phù hợp với từng vị trí công tác, chức danh trong từng bộ môn, khoa, nơi GV công tác, chưa có quy trình hoặc có quy định nhưng rất đơn giản, chưa khai thác hết phương pháp đánh giá nguồn nhân lực, dẫn đến xu hướng chạy theo thành tích. Cách thức đánh giá cũng khác nhau, một số trường sử dụng phiếu đánh giá viên chức theo quy định của Bộ Nội vụ. Điều đó chỉ phù hợp với đối tượng là viên chức hành chính, không phù hợp với GV. Chỉ có một số ít đơn vị đã có quy định về quy trình đánh giá GV như Trường Đại học Giáo dục-ĐHQGHN, Trường Đại học Bách khoa-ĐHQG TP Hồ Chí Minh, Trường Đại học Công nghiệp-Đại học Thái Nguyên,... Tuy nhiên, các đơn vị này thực hiện đánh giá GV mới chỉ dừng lại ở mức có quy định, còn kết quả thực hiện quy định chưa cao.

Cách thức đánh giá thường dùng là: cá nhân giảng viên tiến hành tự kiểm điểm, tự đánh giá xếp loại; sau đó đồng nghiệp, lãnh đạo trực tiếp nhận xét góp ý (theo các mẫu biểu chung) và đánh giá, xếp hạng trên cơ sở so sánh, bình bầu theo chỉ tiêu phần trăm và theo chỉ số điểm trên

các mặt như tư tưởng chính trị, phẩm chất đạo đức, kết quả hoàn thành nhiệm vụ, ý thức trong học tập, bồi dưỡng... Bản kiểm điểm, đánh giá, phân loại viên chức theo các mục ghi sẵn, chung chung nên đã không đem lại thông tin chuẩn, đầy đủ, làm giảm hiệu quả sử dụng kết quả đánh giá. Các tiêu chí đánh giá thiếu định lượng, nặng về định tính, chưa phân loại đối tượng đánh giá và được đánh giá, chưa quy chuẩn các chỉ số đánh giá một cách hệ thống,...

Căn cứ vào kết quả tự đánh giá và đánh giá từ các nguồn khác nhau theo 4 hoặc 6 nội dung (đối với giảng viên hoặc giảng viên kiêm giữ chức vụ lãnh đạo quản lý) tùy theo từng đối tượng cụ thể theo Luật viên chức, thủ trưởng đơn vị phê duyệt kết quả đánh giá cuối cùng và tiến hành phân loại viên chức theo từng năm học và theo 4 mức (Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, Hoàn thành tốt nhiệm vụ, Hoàn thành nhiệm vụ và Không hoàn thành nhiệm vụ). Kết quả đánh giá của một số đơn vị thành viên trong ĐHQGHN là minh chứng cụ thể cho quá trình đánh giá đó. Kết quả chi tiết qua bảng sau:

Bảng 1. Kết quả đánh giá giảng viên năm 2013 của một số trường đại học thuộc Đại học Quốc gia Hà Nội

| Đơn vị | Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ | Hoàn thành tốt nhiệm vụ | Hoàn thành nhiệm vụ | Không hoàn thành nhiệm vụ |
|---------------------|------------------------------|-------------------------|---------------------|---------------------------|
| Trường ĐHKHTN | 37,9% | 60,2% | 1,9% | 0% |
| Trường ĐHNN | 24,8% | 70,7% | 4,5% | 0% |
| Trường ĐH Kinh tế | 30,4% | 51% | 18,6% | 0% |
| Trường ĐH Công nghệ | 16,5% | 76,7% | 7% | 0% |
| Trường ĐH Giáo dục | 27,5% | 62,7% | 7,8% | 0% |

Nguồn: Số liệu điều tra khảo sát và tổng hợp từ các phòng TCCB của các trường đại học

Qua bảng trên ta thấy, phần lớn viên chức giảng dạy được đánh giá xếp loại hoàn thành tốt nhiệm vụ, không có ai bị xếp loại không hoàn thành nhiệm vụ. Nhìn chung, dù có căn cứ vào tiêu chí cụ thể, nhưng với những biểu mẫu giống nhau, tiêu chí đánh giá chung chung, thì kết quả đánh giá vẫn còn chung chung, mang tính hình thức nên hiệu quả phân loại chưa cao.

Bên cạnh đó, các nguồn thông tin đánh giá chưa đa dạng, chưa có sự đánh giá tổng hợp của thủ trưởng đơn vị, thủ trưởng trực tiếp, đồng nghiệp và người học nhằm đảm bảo tính khách quan và công bằng, chưa lấy hiệu quả thực thi nhiệm vụ làm thước đo chính. Kết quả đánh giá chưa làm căn cứ cho việc sắp xếp, sử dụng, luân chuyển, đào tạo, tăng lương, khen thưởng và sự thăng tiến cho GV, cũng như làm cơ sở cho việc giáng cấp, hạ chức danh, hạ lương, thậm chí sa thải đối với GV không hoàn thành nhiệm vụ. Điều này thể hiện rất rõ là trong thời gian dài, khoảng 10 năm gần đây, các cơ sở giáo dục đại học mới chỉ sa thải dưới 0,5% GV vì không hoàn thành nhiệm vụ. Trong khi ở các nước phát triển, tỉ lệ này là 10 đến 15% sau mỗi năm học. Mặt khác, do ảnh hưởng của nền Văn hoá phương Đông nên cán bộ còn e ngại, dè dặt và cả nể khi thực hiện đánh giá.

Khi triển khai đánh giá giảng viên theo từng năm học, cơ sở đào tạo cần vận dụng mô hình đánh giá 360 độ với việc sử dụng nhiều nguồn thông tin đánh giá khác nhau. Tuy nhiên, thực tế hiện nay tại các trường đại học, cao đẳng công lập, việc đánh giá viên chức nói chung và viên chức giảng dạy nói riêng thường chỉ căn cứ chủ yếu trên cơ sở 3 nguồn thông tin đánh giá cơ bản (của GV, đồng nghiệp và nhà quản lý trực tiếp). Còn các nguồn thông tin đánh giá khác hầu như chưa áp dụng được. Thực tế tại các trường đại học thành viên của ĐHQGHN, trong những năm gần đây đã rất tích cực triển khai lấy phiếu phản hồi của người học (sinh viên/học viên/nghiên cứu sinh) và các nhà

tuyên dụng, song vì nhiều lí do khác nhau, hầu như lại không sử dụng được kết quả đánh giá đó vào việc đánh giá giảng viên cuối năm học. Do đó, những thông tin đánh giá phản hồi từ góc độ xã hội bị hạn chế, gây khó khăn cho quan điểm đào tạo theo nhu cầu xã hội.

4. Giải pháp đánh giá giảng viên theo năng lực làm việc và kết quả thực hiện nhiệm vụ phù hợp với vị trí việc làm trong các trường đại học công lập

Theo quy định của Luật viên chức, phương pháp, nội dung đánh giá đã được đổi mới theo hướng gắn với kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao và đề cao trách nhiệm của người đứng đầu cơ quan sử dụng viên chức. Theo đó, trình tự, thủ tục đánh giá đối với công chức, viên chức là người đứng đầu cơ quan, tổ chức, đơn vị và trình tự, thủ tục đánh giá đối với công chức viên chức là cấp phó của người đứng đầu và viên chức còn lại đã được pháp luật quy định.

Tiêu chí, phương pháp, nội dung đánh giá được đổi mới theo hướng gắn với kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao và đề cao trách nhiệm của người đứng đầu cơ quan sử dụng viên chức. Tuy nhiên, việc quy định cụ thể các tiêu chí đánh giá hoặc quy định chỉ tiêu chất lượng của viên chức, do ứng với mỗi VTVL khác nhau nên phải có các tiêu chí khác nhau. Trong quá trình triển khai thực hiện, khi việc mô tả, xác định VTVL trở thành nền nếp, ổn định sẽ là cơ sở để cơ quan sử dụng công chức viên chức quy định cụ thể các tiêu chí đánh giá công chức viên chức cho phù hợp.

Theo quan điểm hiện nay, để đề cao tinh thần phục vụ của viên chức và thực hiện quản lí công việc hiệu quả thì cần thiết phải thúc đẩy quá trình quản lí nhân sự dựa trên hai yếu tố là năng lực làm việc và kết quả thực hiện nhiệm vụ. Để thực hiện điều đó, cần xây dựng một hệ

thông đánh giá mới được thiết lập và đưa vào áp dụng.

4.1. Xây dựng khung cơ bản của hệ thống đánh giá giảng viên theo năng lực làm việc và kết quả thực hiện nhiệm vụ

Khung cơ bản của hệ thống đánh giá đối với giảng viên theo năng lực làm việc và kết quả thực hiện nhiệm vụ được thiết kế riêng cho từng vị trí công việc như: chủ nhiệm khoa, chủ nhiệm bộ môn (giảng viên kiêm giữ chức vụ quản lý), giảng viên cao cấp, giảng viên chính, giảng viên..., được áp dụng theo định kỳ và căn cứ vào Quy định về chế độ làm việc của giảng viên [5]. Đánh giá về năng lực và kết quả thực hiện nhiệm vụ của giảng viên được thực hiện trong khoảng từ tháng 7 đến tháng 12 năm trước và từ tháng 01 đến tháng 7 năm sau.

Các tiêu chí để đánh giá năng lực của viên chức được thiết kế một cách khoa học, phản ánh toàn diện phẩm chất và năng lực của người giảng viên để đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại và dự kiến trong tương lai, cụ thể gồm yếu tố đạo đức, thuyết phục (hoặc giải trình), phối hợp, quản lý hoạt động, lãnh đạo tổ chức, phát triển nguồn nhân lực.

Thang đánh giá được xây dựng trên cơ sở 04 mức theo thứ tự giảm dần, cao nhất là A (hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ), B (hoàn thành tốt nhiệm vụ), C (hoàn thành nhiệm vụ) và D (không hoàn thành nhiệm vụ). Ví dụ, khi đánh giá năng lực lập kế hoạch của chức danh chủ nhiệm khoa (giảng viên giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý) thì 02 tiêu chí bắt buộc đó là: Thứ nhất, về nắm bắt nhu cầu hành chính: yêu cầu hiểu đúng, đầy đủ về cơ sở lý luận, cơ sở thực tiễn cũng như tính cấp thiết của việc hoạch định, xây dựng kế hoạch liên quan. Thứ hai, về nhận thức kết quả kế hoạch: yêu cầu phải hình dung một cách rõ ràng về kết quả mong đợi; hoạch định được các phương án thực hiện và lựa chọn phương án tối ưu để thực hiện được kết quả một

cách tốt nhất. Việc đánh giá hiệu quả thực hiện nhiệm vụ được áp dụng trên cơ sở hệ thống các mục tiêu, tương ứng với các giải pháp để đạt được sản phẩm đầu ra đáp ứng yêu cầu của công tác quản lý hành chính.

4.2. Xây dựng Quy trình đánh giá giảng viên theo năng lực làm việc và kết quả thực hiện nhiệm vụ

Đánh giá giảng viên cần phải có sự phối hợp tham gia của nhiều bên, người đánh giá và người được đánh giá phải nhất trí về những tiêu chuẩn đánh giá, kết quả đánh giá và có tham khảo ý kiến lẫn nhau theo những khoảng thời gian xác định; gắn với mục tiêu lâu dài của phát triển giảng viên, chẳng hạn như kế hoạch đề bạt và hoàn thiện nghề nghiệp; và khuyến khích nguyện vọng chính đáng của giảng viên về việc tự hoàn thiện mình. Các báo cáo đánh giá phải rõ ràng và được hỗ trợ các minh chứng xác thực, tránh diễn hình hoá, cá nhân hoá và tất nhiên là không có sự phân biệt đối xử và không thiên vị. Hơn nữa một hệ thống đánh giá giảng viên tốt phải phát triển được bầu không khí thảo luận công khai mà ở đó, kết quả công việc, thành tích và những khó khăn, vướng mắc có thể được thảo luận một cách công khai và tích cực.

Để thực hiện quy trình này, cần hình thành văn hóa đánh giá trong quản lý đội ngũ giảng viên. Văn hoá đánh giá giảng viên có mối liên hệ mật thiết với văn hoá tổ chức, với ý nghĩa là các trường đại học tạo mọi điều kiện để giảng viên được tham gia một cách thoải mái nhất vào việc đánh giá bản thân và đồng nghiệp với mục tiêu là vì sự tiến bộ của chính họ.

Quy trình đánh giá giảng viên được thiết lập trên cơ sở phát huy tính chủ động, sáng tạo của người được đánh giá và trách nhiệm trong hướng dẫn, chỉ đạo, đưa ra lời khuyên đối với giảng viên được đánh giá theo 03 giai đoạn.

- Giai đoạn đầu kì đánh giá, giảng viên tự viết đề xuất theo vị trí công việc được giao về các mục tiêu cần đạt được, xác định độ khó và tính cần thiết (đây là cơ sở đánh giá kết quả); làm rõ các nội dung đánh giá, những phẩm chất cần thiết để thực hiện được mục tiêu (cơ sở đánh giá năng lực), người có thẩm quyền tiến hành thẩm định các nội dung này trên cơ sở phỏng vấn trực tiếp.

- Giai đoạn giữa kì, giảng viên thực hiện các công việc đã viết ra, người có thẩm quyền đánh giá khả năng nắm bắt công việc, tiến độ thực hiện của giảng viên, ghi chép, chỉ đạo, hướng dẫn giảng viên thực hiện nhiệm vụ đề ra.

- Giai đoạn cuối kì, giảng viên tự viết báo cáo để xác nhận lại các nội dung công việc, tự đánh giá và thông báo kết quả; người có thẩm quyền thực hiện đánh giá dưới hình thức trực tiếp phỏng vấn đối với giảng viên, đưa ra lời khuyên và quyết định kết quả đánh giá đối với giảng viên.

Quy trình đánh giá giảng viên cần kết hợp với mô hình đánh giá 360 độ để việc đánh giá được khách quan và hệ thống hơn theo 6 bước sau đây:

Bước 1: Tự đánh giá

Tự đánh giá GV là nguồn đánh giá quan trọng nhất bởi lẽ họ mới có thể cung cấp một cách đầy đủ và xác thực nhất kế hoạch hoạt động, những mục tiêu và sự tự đánh giá trong quá trình phấn đấu cho mục tiêu đó. Mỗi GV nên tích cực tham gia vào việc tự đánh giá mình. Qua đó, họ có cơ hội tự nhìn vào bản thân của chính mình và tạo được những hệ quả sau:

- Cởi mở hơn đối với vấn đề đánh giá. Cấp trên không cần vạch rõ những khuyết điểm mà GV (người tự đánh giá) đã tự nhận ra.

- Dễ dàng chấp nhận những yêu cầu thay đổi về tác phong làm việc, cũng như cách ứng

xử đối với cấp trên và đồng nghiệp vì họ cho công việc trên có tính tự nguyện.

Bước 2: Đánh giá qua cấp trên trực tiếp

Nhiệm vụ của cấp trên là thu tóm những dữ kiện từ mọi phía như đánh giá của nhân viên cấp dưới, đồng nghiệp, đại diện các bên liên quan (sinh viên) tạo ra môi trường cởi mở và có tính xây dựng với GV đã tự đánh giá.

Bước 3: Đánh giá bởi các bên liên quan (chủ yếu là đánh giá của sinh viên).

Sinh viên (đặc biệt là sinh viên năm cuối) được xem là nguồn đánh giá tin cậy về "chất lượng giảng dạy". GV thường dựa vào ý kiến phản hồi của sinh viên để cải tiến khoá học, môn học mà họ giảng dạy. Các nhà quản lý cũng sử dụng kết quả đánh giá của sinh viên để điều chỉnh, bổ sung và chỉnh sửa chương trình khoá học hay bố trí GV cho khoá học. Các bằng chứng thích hợp mà sinh viên đánh giá gồm các vấn đề sau:

- Mối quan hệ giữa sinh viên và GV trong và ngoài lớp học

- Quan điểm của sinh viên về phương pháp dạy học

- Học được gì từ khoá học

- Tính khách quan trong kiểm tra-đánh giá

- Những mong đợi của sinh viên từ khoá học, môn học.

Sinh viên tốt nghiệp, phụ huynh và các cơ sở sử dụng sinh viên sau khi tốt nghiệp có thể cung cấp những thông tin đánh giá tổng quát đáng lưu ý về GV, chương trình khoá học và nhà trường đã và đang thực hiện. Đặc biệt là họ có cái nhìn về chất lượng đào tạo khi họ đã tham gia và sử dụng vào thị trường lao động.

Bước 4: Đánh giá bởi các đồng nghiệp

GV với tư cách là các đồng nghiệp, nhất là những người có cùng chuyên môn, được làm quen với tổ chức khoa học sẽ là nguồn cung cấp

các bằng chứng xác thực, tin cậy để đánh giá đồng nghiệp của mình. Đặc biệt họ có thể đánh giá rất khách quan, xác thực đồng nghiệp của mình qua các khía cạnh sau:

- Kiến thức chuyên môn trong lĩnh vực đang GD thông qua chương trình chi tiết môn học
- Cách lựa chọn mục tiêu khoá học
- Cách lựa chọn học liệu
- Phương pháp truyền đạt kiến thức
- Phương pháp kiểm tra, đánh giá kết quả của sinh viên
- Hướng dẫn, tư vấn cho sinh viên
- Tham gia NC và các hoạt động sư phạm.

Bước 5: Đánh giá bởi viên chức trực thuộc (nếu GV kiêm giữ chức vụ lãnh đạo)

- Đánh giá cấp trên của viên chức trực thuộc không nhất thiết phải dùng mẫu đơn hoặc bị bắt buộc mà có tác dụng khuyến nghị của GV trong các hoạt động lãnh đạo của cấp trên.
- Mọi quan hệ tốt giữa cấp trên và GV được thể hiện qua các cuộc đối thoại đánh giá kỹ năng sau khi cấp trên có những nhận xét về kỹ năng của giảng viên, họ có thể đặt câu hỏi với GV là GV hài lòng, không hài lòng với hoạt động QL

và điều hành của họ? người GV có ý kiến xây dựng nào để họ có thể hoàn thiện trong tương lai? thông tin phản hồi mang lại nhiều lợi ích cho hai phía.

- Bầu không khí văn hoá tổ chức càng mạnh bao nhiêu thì khuôn khổ đàm thoại giữa cấp trên và GV càng đơn giản bấy nhiêu. Việc đàm thoại có thể sử dụng mẫu đơn để làm cơ sở cho buổi đối thoại.

Bước 6: Giám định của cấp trên gián tiếp (so sánh kết quả tự đánh giá với các GV khác, đồng thời cần phải bàn luận cùng cấp trên trực tiếp)

Cấp trên gián tiếp tham gia vào việc đánh giá kỹ năng, với mục đích chính là bảo đảm được tính kết hợp cho biện pháp phát triển nhân sự. Cấp trên gián tiếp này không biết nhiều về mỗi giảng viên nhưng họ có cái nhìn rộng hơn, tổng quan hơn.

Trên cơ sở thực hiện các bước trên, các đơn vị tổng hợp kết quả đánh giá viên chức theo 4 tiêu chuẩn tổng thể theo bảng dưới đây để xác định viên chức đạt một trong 4 mức quy định ở mục 4.1 nêu trên.

Bảng 2. Bảng tổng hợp kết quả đánh giá GV kiêm lãnh đạo

| Các tiêu chuẩn tổng thể | Đánh giá thông qua người ngoài | | | | | | Kết quả chung |
|--------------------------------|--------------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------|------------------------|------------------------|---------------|
| | Tự đánh giá (1) | Cấp trên trực tiếp (2) | Các bên liên quan (SV) (3) | Đồng nghiệp (4) | Nhân viên cấp dưới (5) | Cấp trên gián tiếp (6) | |
| 1. Tư chất cá nhân | | | | | | | |
| 2. Chuyên môn: | | | | | | | |
| - Giảng dạy | | | | | | | |
| - NCKH và học tập tự bồi dưỡng | | | | | | | |
| - PVXH | | | | | | | |
| 3. Kỹ năng lãnh đạo | | | | | | | |
| 4. Kỹ năng giao tiếp | | | | | | | |

- Giai đoạn đầu kì đánh giá, giảng viên tự viết đề xuất theo vị trí công việc được giao về các mục tiêu cần đạt được, xác định độ khó và tính cần thiết (đây là cơ sở đánh giá kết quả); làm rõ các nội dung đánh giá, những phẩm chất cần thiết để thực hiện được mục tiêu (cơ sở đánh giá năng lực), người có thẩm quyền tiến hành thẩm định các nội dung này trên cơ sở phỏng vấn trực tiếp.

- Giai đoạn giữa kì, giảng viên thực hiện các công việc đã viết ra, người có thẩm quyền đánh giá khả năng nắm bắt công việc, tiến độ thực hiện của giảng viên, ghi chép, chỉ đạo, hướng dẫn giảng viên thực hiện nhiệm vụ đề ra.

- Giai đoạn cuối kì, giảng viên tự viết báo cáo để xác nhận lại các nội dung công việc, tự đánh giá và thông báo kết quả; người có thẩm quyền thực hiện đánh giá dưới hình thức trực tiếp phỏng vấn đối với giảng viên, đưa ra lời khuyên và quyết định kết quả đánh giá đối với giảng viên.

Quy trình đánh giá giảng viên cần kết hợp với mô hình đánh giá 360 độ để việc đánh giá được khách quan và hệ thống hơn theo 6 bước sau đây:

Bước 1: Tự đánh giá

Tự đánh giá GV là nguồn đánh giá quan trọng nhất bởi lẽ họ mới có thể cung cấp một cách đầy đủ và xác thực nhất kế hoạch hoạt động, những mục tiêu và sự tự đánh giá trong quá trình phấn đấu cho mục tiêu đó. Mỗi GV nên tích cực tham gia vào việc tự đánh giá mình. Qua đó, họ có cơ hội tự nhìn vào bản thân của chính mình và tạo được những hệ quả sau:

- Cởi mở hơn đối với vấn đề đánh giá. Cấp trên không cần vạch rõ những khuyết điểm mà GV (người tự đánh giá) đã tự nhận ra.

- Dễ dàng chấp nhận những yêu cầu thay đổi về tác phong làm việc, cũng như cách ứng

xử đối với cấp trên và đồng nghiệp vì họ cho công việc trên có tính tự nguyện.

Bước 2: Đánh giá qua cấp trên trực tiếp

Nhiệm vụ của cấp trên là thu tóm những dữ kiện từ mọi phía như đánh giá của nhân viên cấp dưới, đồng nghiệp, đại diện các bên liên quan (sinh viên) tạo ra môi trường cởi mở và có tính xây dựng với GV đã tự đánh giá.

Bước 3: Đánh giá bởi các bên liên quan (chủ yếu là đánh giá của sinh viên).

Sinh viên (đặc biệt là sinh viên năm cuối) được xem là nguồn đánh giá tin cậy về "chất lượng giảng dạy". GV thường dựa vào ý kiến phản hồi của sinh viên để cải tiến khoá học, môn học mà họ giảng dạy. Các nhà quản lí cũng sử dụng kết quả đánh giá của sinh viên để điều chỉnh, bổ sung và chỉnh sửa chương trình khoá học hay bố trí GV cho khoá học. Các bằng chứng thích hợp mà sinh viên đánh giá gồm các vấn đề sau:

- Mối quan hệ giữa sinh viên và GV trong và ngoài lớp học

- Quan điểm của sinh viên về phương pháp dạy học

- Học được gì từ khoá học

- Tính khách quan trong kiểm tra-đánh giá

- Những mong đợi của sinh viên từ khoá học, môn học.

Sinh viên tốt nghiệp, phụ huynh và các cơ sở sử dụng sinh viên sau khi tốt nghiệp có thể cung cấp những thông tin đánh giá tổng quát đáng lưu ý về GV, chương trình khoá học và nhà trường đã và đang thực hiện. Đặc biệt là họ có cái nhìn về chất lượng đào tạo khi họ đã tham gia và sử dụng vào thị trường lao động.

Bước 4: Đánh giá bởi các đồng nghiệp

GV với tư cách là các đồng nghiệp, nhất là những người có cùng chuyên môn, được làm quen với tổ chức khoa học sẽ là nguồn cung cấp

các bằng chứng xác thực, tin cậy để đánh giá đồng nghiệp của mình. Đặc biệt họ có thể đánh giá rất khách quan, xác thực đồng nghiệp của mình qua các khía cạnh sau:

- Kiến thức chuyên môn trong lĩnh vực đang GD thông qua chương trình chi tiết môn học
- Cách lựa chọn mục tiêu khoá học
- Cách lựa chọn học liệu
- Phương pháp truyền đạt kiến thức
- Phương pháp kiểm tra, đánh giá kết quả của sinh viên
- Hướng dẫn, tư vấn cho sinh viên
- Tham gia NC và các hoạt động sư phạm.

Bước 5: Đánh giá bởi viên chức trực thuộc (nếu GV kiêm giữ chức vụ lãnh đạo)

- Đánh giá cấp trên của viên chức trực thuộc không nhất thiết phải dùng mẫu đơn hoặc bị bắt buộc mà có tác dụng khuyến nghị của GV trong các hoạt động lãnh đạo của cấp trên.
- Mối quan hệ tốt giữa cấp trên và GV được thể hiện qua các cuộc đối thoại đánh giá kỹ năng sau khi cấp trên có những nhận xét về kỹ năng của giảng viên, họ có thể đặt câu hỏi với GV là GV hài lòng, không hài lòng với hoạt động QL

và điều hành của họ? người GV có ý kiến xây dựng nào để họ có thể hoàn thiện trong tương lai? thông tin phản hồi mang lại nhiều lợi ích cho hai phía.

- Bầu không khí văn hoá tổ chức càng mạnh bao nhiêu thì khuôn khổ đàm thoại giữa cấp trên và GV càng đơn giản bấy nhiêu. Việc đàm thoại có thể sử dụng mẫu đơn để làm cơ sở cho buổi đối thoại.

Bước 6: Giám định của cấp trên gián tiếp (so sánh kết quả tự đánh giá với các GV khác, đồng thời cần phải bàn luận cùng cấp trên trực tiếp)

Cấp trên gián tiếp tham gia vào việc đánh giá kỹ năng, với mục đích chính là bảo đảm được tính kết hợp cho biện pháp phát triển nhân sự. Cấp trên gián tiếp này không biết nhiều về mỗi giảng viên nhưng họ có cái nhìn rộng hơn, tổng quan hơn.

Trên cơ sở thực hiện các bước trên, các đơn vị tổng hợp kết quả đánh giá viên chức theo 4 tiêu chuẩn tổng thể theo bảng dưới đây để xác định viên chức đạt một trong 4 mức quy định ở mục 4.1 nêu trên.

Bảng 2. Bảng tổng hợp kết quả đánh giá GV kiêm lãnh đạo

| Các tiêu chuẩn tổng thể | Tự đánh giá (1) | Đánh giá thông qua người ngoài | | | | Cấp trên gián tiếp (6) | Kết quả chung |
|--------------------------------|--------------------|--------------------------------|-------------------------------|--------------------|---------------------------|---------------------------|---------------|
| | | Cấp trên trực tiếp (2) | Các bên liên quan (SV) (3) | Đồng nghiệp (4) | Nhân viên cấp dưới (5) | | |
| 1. Tư chất cá nhân | | | | | | | |
| 2. Chuyên môn: | | | | | | | |
| - Giảng dạy | | | | | | | |
| - NCKH và học tập tự bồi dưỡng | | | | | | | |
| - PVXH | | | | | | | |
| 3. Kỹ năng lãnh đạo | | | | | | | |
| 4. Kỹ năng giao tiếp | | | | | | | |

Đối với tiêu chuẩn về chuyên môn thì tùy theo sứ mệnh của cơ sở giáo dục đại học mà ta lựa chọn trọng số đánh giá. Chẳng hạn đối với trường đại học thông thường đang thực hiện tỉ lệ giảng dạy/nghiên cứu khoa học/phục vụ xã hội là 6/3/1 thì giảng viên nên thực hiện theo tỉ lệ tương ứng là: hoạt động giảng dạy: 60 điểm, NCKH 30 điểm và PVXH 10 điểm (trường hợp

đối với các trường đại học theo định hướng đại học nghiên cứu thì tỉ lệ trên có thể là 5/4/1 hoặc 4/4/2).

Trường hợp giảng viên không kiêm giữ chức vụ quản lí thì ta lựa chọn trọng số đánh giá cho các hoạt động chuyên môn theo đề xuất tỉ lệ ở Bảng 3 dưới đây:

Bảng 3. Đề xuất trọng số đánh giá đối với hoạt động chuyên môn của giảng viên

| Các tiêu chuẩn tổng thể | Tự đánh giá (1) | Đánh giá thông qua người ngoài | | | | Kết quả chung |
|--------------------------------|-----------------|--------------------------------|----------------------------|-----------------|------------------------|---------------|
| | | Cấp trên trực tiếp (2) | Các bên liên quan (SV) (3) | Đồng nghiệp (4) | Nhân viên cấp dưới (5) | |
| - Giảng dạy | 15 | | 35 | 10 | | 60 |
| - NCKH và học tập tự bồi dưỡng | 10 | 5 | | 15 | | 30 |
| - PVXH | 5 | 5 | | | | 10 |

Ghi chú: Điểm trong ô là điểm cao nhất mà GV được đánh giá

Với kết quả trên thì những giảng viên được 90 điểm trở lên thì được xếp loại A về mặt chuyên môn, từ 70-89 thì xếp loại B, từ 50-69 thì xếp loại C và dưới 50 xếp loại D.

Trường hợp giảng viên kiêm giữ chức vụ quản lí thì tùy theo từng đơn vị cụ thể, thủ trưởng đơn vị quy định đầy đủ hoặc một phần các bước, các đối tượng đánh giá nêu trên.

4.3. Sử dụng kết quả đánh giá giảng viên để thực hiện quản lí, sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng và các chính sách đãi ngộ đối với giảng viên

Kết quả đánh giá giảng viên theo VTVL được sử dụng một cách có hệ thống trong việc bổ nhiệm, miễn nhiệm, thôi việc, tăng lương, thưởng ... đối với viên chức, cụ thể trong đề bạt:

- Để được bổ nhiệm vị trí từ phó chủ nhiệm khoa/chủ nhiệm bộ môn hoặc giảng viên trở xuống thì kết quả đánh giá 02 lần gần nhất về năng lực phải được ít nhất 01 lần đạt mức cao

(A), 01 lần đạt Tốt trở lên (B) và lần đánh giá kết quả gần nhất phải đạt từ Tốt trở lên (B).

Để được bổ nhiệm vị trí phó hiệu trưởng/chủ nhiệm khoa hoặc giảng viên chính cần sử dụng kết quả 03 lần đánh giá, trong đó ít nhất lần đánh giá gần nhất về năng lực phải đạt mức cao (A), về kết quả phải đạt tốt trở lên (B), các lần đánh giá năng lực còn lại đều phải đạt tốt trở lên (B).

- Để được bổ nhiệm vị trí hiệu trưởng hoặc giảng viên cao cấp trở lên cần sử dụng kết quả của 06 lần đánh giá, trong đó về năng lực 02 lần gần nhất và về kết quả năm gần nhất phải đạt mức cao (A); các lần còn lại đều phải loại tốt (B) trở lên.

Như vậy kết quả đánh giá được xem trọng và tạo động lực để giảng viên phấn đấu duy trì, nâng mức độ kết quả đánh giá, xác định được mức độ ổn định của kết quả đánh giá đối với công chức, viên chức.

5. Kết luận

Triển khai hoạt động đánh giá viên chức, trước tiên là viên chức giảng dạy (giảng viên) theo năng lực làm việc và kết quả thực hiện nhiệm vụ phù hợp với VTVL là một trong những nhiệm vụ trọng tâm, nhằm xác lập cơ sở lý luận cho việc xây dựng, hoạch định chính sách quản lý, sử dụng, đãi ngộ viên chức, góp phần hỗ trợ hoạt động triển khai đào tạo, bồi dưỡng và sàng lọc viên chức nói chung và viên chức giảng dạy nói riêng.

Trên cơ sở xác định tiêu chuẩn của từng chức danh giảng viên, xây dựng quy định về chức trách, nhiệm vụ của GV, phải tiến hành khảo sát phân tích, phân loại và đánh giá giảng viên thật chính xác. Hiểu rõ và đánh giá đúng cán bộ là một khâu hết sức hệ trọng trong công tác quản lý nguồn nhân lực.

Đánh giá cán bộ phải thực chất, tránh hình thức, phải căn cứ vào tiêu chuẩn, nhiệm vụ được

giao, không đơn thuần theo quá trình, bằng cấp, học vị, tuổi tác, không hẹp hòi, định kiến. Đánh giá giảng viên phải dựa trên nét văn hoá đánh giá và phải thấy rõ thái độ của họ đối với công việc, hiệu quả công việc mà họ thực hiện.

Tài liệu tham khảo

- [1] Quốc hội nước Cộng hòa Xã hội chủ nghĩa Việt Nam, Luật Cán bộ, Công chức 2008.
- [2] Quốc hội nước Cộng hòa Xã hội chủ nghĩa Việt Nam, Luật Viên chức 2010.
- [3] Nguyễn Đức Chính, Đánh giá giảng viên đại học, Tài liệu bồi dưỡng kỹ năng quản lý, Trường Đại học Giáo dục, Hà Nội, 2012.
- [4] Phạm Văn Thuần, Hoàn thiện mô hình đánh giá giảng viên theo quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội, Tạp chí Khoa học Giáo dục, số 32 (2008) 42.
- [5] Bộ Giáo dục và Đào tạo, Thông tư số 47/2014/TT-BGDĐT, ngày 31/12/2014 Quy định về chế độ làm việc đối với giảng viên.

Evaluating Teachers According to the Work Ability and the Mission Results Suitable for Job Placement in Public Universities Vietnam

Phạm Văn Thuần*, Nghiêm Thị Thanh

VNU University of Education, 144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hanoi, Vietnam

Abstract: The Officers and Cadre Law (2008) and the Employees Law (2010) identify job placement as the core content of the public service reform. The definition of job responsibilities in agencies, organizations and units is new in Vietnam in general and in its universities in particular, and is an important transition from the career management system to a job responsibility management system. Together with the implementation of the job placement provisions, officer assessment activities - first of all with teaching staff, based on work competence and the results in accordance with job responsibilities - are indispensable to establish a basis for constructing and planning the management, use, and treatment policy.

Keywords: Job placement, officer assessment, lecturer assessment, assessment results, work ability.