

## **ĐÁNH GIÁ ĐỘI NGŨ TRƯỞNG KHOA CÁC TRƯỜNG/KHOA ĐẠI HỌC SƯ PHẠM THEO TIẾP CẬN NĂNG LỰC**

**Lã Thành Trung**

*Ủy ban Kiểm tra Thành ủy Thành phố Hồ Chí Minh*

Ngày nhận bài 10/6/2020, ngày nhận đăng 3/10/2020

**Tóm tắt:** Trong bài, tác giả làm rõ: 1) Vai trò, ý nghĩa của việc đánh giá đội ngũ trường khoa các trường/khoa đại học sư phạm theo tiếp cận năng lực; 2) Thực trạng, đánh giá đội ngũ trường khoa các trường/khoa đại học sư phạm theo tiếp cận năng lực; 3) Cách thức tiến hành đánh giá đội ngũ trường khoa các trường/khoa đại học sư phạm theo tiếp cận năng lực.

**Từ khóa:** Trường khoa; đánh giá; đánh giá đội ngũ trường khoa; đại học sư phạm; tiếp cận năng lực.

### **1. Đặt vấn đề**

Đánh giá đội ngũ trường khoa các trường/khoa đại học sư phạm theo tiếp cận năng lực giữ vai trò quan trọng, góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ; là căn cứ quan trọng cho công tác bổ nhiệm, miễn nhiệm, luân chuyển, sử dụng, bố trí đội ngũ trường khoa đúng chuyên môn, sở trường, năng lực, tạo điều kiện để đội ngũ này phát huy được khả năng có cơ hội để cống hiến. Đánh giá đội ngũ trường khoa các trường/khoa đại học sư phạm dựa trên năng lực là phương thức đánh giá quan trọng. Do vậy, trong quá trình đổi mới công tác quản lý cán bộ, cần nghiên cứu để có chính sách đánh giá thích hợp, gắn việc đánh giá năng lực với mức độ hoàn thành nhiệm vụ đối với vị trí, nhiệm vụ cụ thể trong tổng thể công tác quản lý, phát triển đội ngũ trường khoa trong các trường/khoa đại học sư phạm; xem đánh giá là khâu tạo đà cho cơ chế khuyến khích công chức phát triển chuyên môn nghiệp vụ, trở thành các nhà tham mưu hoạch định, tổ chức thực hiện có hiệu quả các chính sách và trở thành chuyên gia giỏi trên từng lĩnh vực.

### **2. Nội dung nghiên cứu**

#### ***2.1. Vai trò, ý nghĩa của việc đánh giá đội ngũ trường khoa các trường/khoa đại học sư phạm theo tiếp cận năng lực***

Tiếp cận năng lực là cách tiếp cận quản lý thể hiện sự đáp ứng đối với những thay đổi về hiệu quả và văn hóa tổ chức đang diễn ra tại nhiều quốc gia phát triển. Quản lý nguồn nhân lực dựa trên năng lực luôn gắn với việc xác định năng lực, xây dựng khung năng lực và sử dụng khung năng lực đó như một căn cứ để tuyển dụng, quản lý, phát triển nhân viên cũng như làm cơ sở cho các hoạt động khác của công tác quản lý nguồn nhân lực. Hệ thống quản lý nguồn nhân lực dựa trên năng lực tập trung vào việc xác định các năng lực cần thiết để đạt được hiệu quả thực thi công vụ và phát triển các năng lực đó trong lực lượng lao động. Trong đó, tư duy về năng lực trở thành một sợi chỉ xuyên suốt trong toàn hệ thống tổ chức, từ khâu lập kế hoạch đến tuyển dụng, tổ chức thi công tác, khen thưởng, kỷ luật.

Hiện nay, giáo dục và đào tạo theo hướng phát triển những năng lực của người học đã và đang trở thành một xu thế tất yếu, phổ quát trong nền giáo dục đại học trên thế giới. Xu hướng chung này cho phép chuyển từ dạy học tập trung vào kiến thức sang tập trung vào năng lực. Để thích ứng với chương trình mới, nguồn nhân lực giáo dục bao gồm giảng viên và cán bộ quản lý giáo dục cũng phải được quản lý, phát triển theo một hướng mới: tiếp cận năng lực. Hệ thống quản lý nguồn nhân lực dựa trên năng lực tập trung vào việc xác định các năng lực cần thiết để đạt được hiệu quả thực thi công vụ và phát triển các năng lực đó trong lực lượng lao động. Đối với giáo dục đại học, việc quản lý phát triển nhân lực - bao gồm cả giáo viên và cán bộ quản lý giáo dục, theo hướng tiếp cận năng lực là một hệ quả tất yếu.

Có thể nói, đánh giá đội ngũ trưởng khoa các trường/khoa đại học sư phạm dựa trên năng lực là một phương thức quan trọng trong công tác cán bộ ở trường đại học.

Những nội dung ở từng cấp độ năng lực được sử dụng như là công cụ đánh giá và năng lực, kết quả công việc của nhân lực. Khung năng lực giúp chỉ ra những năng lực và khả năng tương thích mỗi cá nhân cần phải đáp ứng cho từng vị trí cụ thể. Việc so sánh giữa năng lực được phản ánh trên thực tế và yêu cầu tiêu chuẩn của từng vị trí giúp đánh giá được tính phù hợp và mức độ hoàn thành yêu cầu công việc của vị trí đảm nhiệm. Từ kết quả hoạt động đánh giá năng lực nêu trên, trường đại học xây dựng các kế hoạch phát triển cá nhân, dựa trên nguyện vọng của nhân viên nhằm phát huy điểm mạnh, khắc phục điểm yếu về năng lực, cải tiến năng suất làm việc của họ phù hợp với các kế hoạch sử dụng nhân sự của tổ chức. Để thực hiện điều đó, cần có các phương pháp và công cụ đo lường năng lực cụ thể nhằm đánh giá chính xác, khách quan, sát thực năng lực của nguồn nhân lực trong tổ chức.

Đánh giá cán bộ quản lý nhằm cung cấp các thông tin phản hồi cho cán bộ biết năng lực và kết quả thực hiện công việc của mình hiện tại, giúp họ phấn đấu để tự hoàn thiện mình và làm việc tốt hơn; đồng thời cung cấp thông tin cho công tác quản lý cán bộ, từ quy hoạch, đào tạo, bố trí sử dụng, tuyển chọn, đề bạt cán bộ cho đến quản lý hệ thống lương, thưởng cán bộ, phát huy được những điểm tích cực, tạo điều kiện cho cán bộ không ngừng nâng cao phẩm chất chính trị, đạo đức, năng lực và hiệu quả công tác, hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Đánh giá có ý nghĩa quyết định, là căn cứ để lựa chọn, sắp xếp, bố trí, đề bạt, sử dụng cán bộ đúng với năng lực, sở trường. Đồng thời, là căn cứ để công tác cán bộ chủ động trong việc đào tạo, bồi dưỡng, rèn luyện và bổ nhiệm, để cán bộ nhận thấy mặt yếu mà khắc phục và nhận thấy ưu điểm để phát huy.

Đánh giá giúp cho hiệu trưởng trường đại học điều chỉnh công tác phân công, phân nhiệm trưởng khoa phù hợp, đồng thời đánh giá được điểm mạnh, điểm yếu của đội ngũ trưởng khoa để có biện pháp bồi dưỡng thích hợp. Kết quả kiểm tra, đánh giá đội ngũ trưởng khoa công bằng, chính xác là cơ sở để động viên thúc đẩy họ tích cực rèn luyện trong quá trình công tác và thực hiện công tác quy hoạch đội ngũ trưởng khoa kế cận.

Đánh giá đội ngũ trưởng khoa một cách khoa học, khách quan, chính xác sẽ tạo sự đồng thuận cao trong đội ngũ trưởng khoa, giảng viên, nhân viên. Đồng thời, đây là công cụ đo lường cần được triển khai thông qua việc xây dựng khung năng lực đội ngũ trưởng khoa, là cơ sở cho việc xây dựng, hoàn thiện chuẩn nghề nghiệp đối với chức vụ trưởng khoa, là biện pháp quản lý chất lượng nhân lực hiện đại. Nó còn là cơ sở để đội

ngũ trường khoa tự đánh giá phẩm chất, năng lực; là thông số cho việc kiểm tra, đánh giá chất lượng; tạo căn cứ, cơ sở để xây dựng, phát triển chương trình đào tạo, bồi dưỡng và xây dựng chính sách đãi ngộ đối với đội ngũ trường khoa.

Trên cơ sở khung năng lực đội ngũ trường khoa đã được xây dựng, nhà trường đánh giá trường khoa trong công tác quản lý, phát triển đội ngũ. Đánh giá trường khoa phải được thực hiện ở nhiều phương thức, gồm: trường khoa tự đánh giá, đánh giá của đồng nghiệp, đánh giá của người học, đánh giá của cấp quản lý.

## ***2.2. Thực trạng đánh giá đội ngũ trường khoa các trường/khoa đại học sư phạm theo tiếp cận năng lực***

Trong công tác phát triển đội ngũ trường khoa, đánh giá là khâu có ý nghĩa đặc biệt quan trọng, có liên quan đến tất cả các khâu của công tác cán bộ.

Thực tế cho thấy, chỉ có đánh giá đúng năng lực, phẩm chất của đội ngũ trường khoa mới làm cơ sở cho việc tuyển chọn, quy hoạch, bồi dưỡng, luân chuyển... một cách chính xác, khách quan.

So với trước đây, công tác đánh giá trường khoa ngày càng được đổi mới, có nhiều chuyển biến về nội dung, phương pháp; từng bước góp phần vào việc xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý cấp khoa, trường; đáp ứng tốt hơn yêu cầu, nhiệm vụ của sự nghiệp đổi mới giáo dục. Việc đánh giá đi vào nền nếp, ngày càng được định lượng rõ ràng, từng bước sát thực tế hơn. Quy trình đánh giá trường khoa cũng chặt chẽ hơn. Nhờ đó, kết quả đánh giá trường khoa đã dần đi vào thực chất.

Tuy vậy, qua khảo sát, chúng tôi nhận thấy công tác này chưa được các đối tượng đề cao: chỉ có 13,6% đánh giá công tác này đã tiến hành có hiệu quả; 37,1% đánh giá công tác đã được tiến hành nhưng chưa hiệu quả; có đến 49,2% ý kiến cho rằng các trường chưa tiến hành kiểm tra, đánh giá theo năng lực. Điều này bắt nguồn từ thực trạng việc kiểm tra, đánh giá trường khoa thường được tiến hành với tư cách một cán bộ, nhân viên của khoa; họ được đánh giá theo tiêu chí giống như mọi cán bộ, giảng viên khác mà không theo một hệ thống năng lực nhất định. Vì vậy, việc kiểm tra, đánh giá chủ yếu mang tính hình thức, chiếu lệ chứ chưa giúp thu nhận thông tin cụ thể, cần thiết trên thực tế.

Hiện nay, việc triển khai đánh giá và phát triển năng lực của trường khoa đang đặt ra một số thách thức sau:

Chưa có những quy định riêng/quy định đặc thù nên việc đánh giá chủ yếu dựa trên những văn bản hành chính về hạng bậc;

Các tiêu chuẩn, tiêu chí, chỉ báo, minh chứng chưa được phân định, thể hiện rõ khi triển khai đánh giá trường khoa; các mức năng lực chưa được xác định và phân hạng theo các mức cụ thể dẫn tới hiện tượng học hàm, học vị được coi là căn cứ chính xác định năng lực trường khoa;

Quy trình đánh giá, cách thu thập minh chứng, việc lưu trữ hồ sơ và kết quả phân loại năng lực trường khoa chưa thành hệ thống;

Đánh giá còn mang tính chủ quan, cảm tính, chưa căn cứ vào kết quả và minh chứng sản phẩm công việc.

Bên cạnh quá trình xây dựng, quy hoạch, thực hiện kế hoạch phát triển đội ngũ trường khoa, việc đưa ra các tiêu chí để đánh giá là điều cần thiết.

Thực tế đánh giá chỉ mới dừng lại ở việc cá nhân tự đánh giá theo mẫu sẵn, chưa có đánh giá chéo, đánh giá phản hồi từ các nhà quản lý, các nhà lãnh đạo.

Hiện nay, công tác đánh giá trưởng khoa đang được thực hiện lồng ghép theo cách đánh giá sau khi kết thúc mỗi năm học, theo mẫu phiếu đánh giá chung. Trưởng khoa thường chỉ được đánh giá chi tiết vào cuối nhiệm kỳ. Như vậy, cần thiết phải xây dựng quy định cụ thể và thống nhất trong các hoạt động liên quan đến đánh giá đội ngũ trưởng khoa.

### **2.3. Cách thức tiến hành đánh giá đội ngũ trưởng khoa các trường/khoa đại học sư phạm theo tiếp cận năng lực**

Việc đánh giá phải làm rõ được những ưu điểm cũng như những hạn chế về phẩm chất đạo đức, năng lực quản lý, chuyên môn nghiệp vụ, hướng phát triển của cá nhân. Khi tiến hành đánh giá cần lưu ý một số vấn đề sau:

#### **1) Căn cứ đánh giá**

- Trước hết căn cứ vào khung chuẩn của vị trí trưởng khoa, cụ thể hóa chức năng nhiệm vụ của trưởng khoa thông qua các tiêu chuẩn, tiêu chí để làm căn cứ đối chiếu.

Tiêu chí đánh giá phải đảm bảo một số nguyên tắc như sau:

+ Sự hài hòa giữa tiêu chí chung và tiêu chí riêng (trưởng khoa vừa là một cán bộ lãnh đạo, quản lý nhưng cũng là một giảng viên).

+ Căn cứ vào từng giai đoạn phát triển kinh tế xã hội của đất nước, của ngành cũng như của nhà trường để xây dựng, điều chỉnh các tiêu chí đánh giá cho sát thực tiễn, phù hợp với đối tượng.

+ Căn cứ vào các văn bản pháp quy, các quy định của ngành để làm cơ sở, căn cứ xây dựng tiêu chí đánh giá.

- Căn cứ vào chức năng nhiệm vụ theo chức danh đảm nhận.

- Căn cứ vào hiệu quả công việc. Việc đánh giá, suy cho cùng và quan trọng nhất là đo được uy tín và hiệu quả công việc của từng người.

- Căn cứ vào môi trường và điều kiện thực hiện nhiệm vụ trong thời hạn đánh giá.

#### **2) Nội dung đánh giá**

- Đánh giá về phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống, trình độ học vấn, độ tuổi bổ nhiệm, kinh nghiệm nghề nghiệp.

- Đánh giá về mức độ thực hiện chức trách, nhiệm vụ được giao thể hiện ở khối lượng, chất lượng, tiến độ, hiệu quả công việc; tinh thần trách nhiệm trong công tác.

- Đánh giá về vai trò lãnh đạo của trưởng khoa: định hướng các hoạt động phát triển khoa; xây dựng chương trình, kế hoạch phát triển khoa; tổ chức thực hiện, lời cuốn, thuyết phục mọi người thực hiện theo ý tưởng đã đề xuất.

- Thông qua đối chiếu với các chuẩn liên quan đến vai trò quản lý của trưởng khoa: nhà quản lý hành chính; nhà quản lý chuyên môn, nhà hoạt động sư phạm.

- Đánh giá trưởng khoa với vai trò của một nhà hoạt động kinh tế xã hội; nhà tư vấn cho giảng viên và sinh viên.

- Bên cạnh việc đánh giá trưởng khoa với vai trò lãnh đạo, quản lý, còn phải đánh giá họ với cương vị một nhà giáo thông qua tiêu chuẩn về chức năng nhiệm vụ của một giảng viên.

### *3) Phương pháp đánh giá trưởng khoa*

- Đánh giá trưởng khoa theo quá trình. Khi đánh giá, cần xem xét cả quá trình trên cơ sở đối chiếu các tiêu chuẩn, tiêu chí cụ thể về chất lượng và hiệu quả công việc.

- Đánh giá trưởng khoa một cách toàn diện, chú trọng lấy kết quả hoàn thành nhiệm vụ theo chức trách được giao làm thước đo.

Đánh giá năng lực trưởng khoa nên lưu ý các khía cạnh về kiến thức, sự hiểu biết và sự vận dụng kiến thức đó vào thực tiễn quản lý.

Đánh giá trưởng khoa phải căn cứ vào hiệu quả công tác, khả năng đoàn kết, quy tụ, phát huy sức mạnh tập thể, tạo ra sự tiến bộ và kết quả cụ thể trong đơn vị.

### *4) Quy trình đánh giá*

Việc đánh giá phải đảm bảo đúng quy trình: (1) cá nhân tự đánh giá, (2) tập thể đánh giá, (3) cấp trên đánh giá.

#### *\* Cá nhân tự đánh giá*

Trưởng khoa tự đánh giá và công khai kết quả đánh giá.

Đánh giá dựa trên các tiêu chuẩn, tiêu chí đã quy định, trên cơ sở chức năng nhiệm vụ được giao. Tự đánh giá giúp trưởng khoa nâng cao tính thần trách nhiệm với bản thân, với đơn vị và với nhà trường.

#### *\* Tập thể cán bộ, giảng viên, sinh viên trong khoa tham gia đánh giá trưởng khoa*

Công việc mà trưởng khoa phụ trách thường liên quan đến nhiều việc, nhiều người. Khi đánh giá trưởng khoa, phải coi trọng ý kiến của tập thể cán bộ, giảng viên, sinh viên trong khoa.

#### *\* Đánh giá của lãnh đạo nhà trường*

Trên cơ sở đánh giá của cá nhân trưởng khoa và tập thể khoa, phòng tổ chức cán bộ là đầu mối tập hợp kết quả đánh giá. Trên cơ sở tổng hợp các nguồn thông tin đánh giá, lãnh đạo nhà trường tiến hành họp đánh giá chung.

Với đối tượng cán bộ trong diện quy hoạch, cần đánh giá theo đúng quy trình đánh giá quy hoạch, có hồ sơ lưu trữ kết quả đánh giá để theo dõi và đối chiếu mức độ phấn đấu trong từng giai đoạn.

Các nhà quản lý khi nắm được thông tin đánh giá về trưởng khoa phải phân loại và xử lý thông tin, có giải pháp để giúp trưởng khoa tiếp tục phát huy những thế mạnh, đồng thời khắc phục những điểm hạn chế, những điểm lệch lạc.

## **3. Kết luận**

Đánh giá đội ngũ trưởng khoa các trường/khoa đại học sư phạm dựa trên năng lực có ý nghĩa quan trọng, góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ. Đánh giá chính xác, khách quan là căn cứ quan trọng cho công tác bổ nhiệm, miễn nhiệm, luân chuyển, sử dụng, bố trí đội ngũ trưởng khoa đúng chuyên môn, sở trường, khả năng, tạo điều kiện để đội ngũ này phát triển. Để thực hiện một cách có hiệu quả và đồng bộ công tác này, nhà trường cần phải tạo điều kiện thuận lợi cho đội ngũ trưởng khoa thực hiện tốt nhiệm vụ. Để kiểm tra, đánh giá chính xác, khách quan, hiệu trưởng cần xây dựng kế hoạch, nội dung kiểm tra, đánh giá cụ thể; kết hợp kiểm tra thường xuyên với kiểm tra đột xuất. Sau kiểm tra cần rút kinh nghiệm, khen thưởng, kỉ luật kịp thời. Có như vậy, trưởng khoa mới phát

huy hết vai trò, trách nhiệm, hoàn thành tốt nhiệm vụ, góp phần nâng cao chất lượng giáo dục và đào tạo của nhà trường.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Chính phủ nước CHXHCN Việt Nam (2011). *Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội 2011-2020*.
- Nguyễn Thanh Hà (2017). Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý đào tạo ở các trường đại học trong quân đội theo tiếp cận năng lực. *Tạp chí Giáo dục*, số 413.
- Trần Đình Hoan (2009). *Đánh giá, quy hoạch, luân chuyển cán bộ lãnh đạo, quản lý thời kỳ công nghiệp hoá hiện đại hoá đất nước*. Hà Nội: NXB Chính trị quốc gia.
- Nguyễn Mạnh Hùng (2015). Phát triển năng lực đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo. *Tạp chí Quản lý giáo dục*, số đặc biệt, 4/2015.
- Vương Thanh Hương (2011). Một số xu hướng đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ lãnh đạo nhà trường trong bối cảnh hội nhập quốc tế. *Tạp chí Khoa học Giáo dục*, số 71.
- Thái Văn Thành (2016). *Phát triển đội ngũ trưởng bộ môn trường đại học Việt Nam*. NXB Đại học Vinh.
- Phạm Văn Thuần (2006). Vai trò của văn hoá đánh giá cán bộ trong quản lý nhân sự ở các trường đại học, cao đẳng. *Tạp chí Khoa học Giáo dục* (14), tr. 44-46.

## SUMMARY

### COMPETENCY-BASED EVALUATION OF DEPARTMENT DEANS AT TEACHER TRAINING COLLEGES/DEPARTMENTS

In this paper, we focus on defining: 1) the role and significance of the competency-based evaluation of department deans at teacher training colleges/departments; 2) the reality of the competency-based evaluation of department deans at teacher training colleges/departments; 3) the methods of conducting the competency-based evaluation of department deans at teacher training colleges/departments.

**Keywords:** Deans; evaluation; dean evaluation; teacher training college/department; competency-based.