

PHÁT TRIỂN KHUNG NĂNG LỰC CỦA ĐỘI NGŨ CÔNG CHỨC, VIÊN CHỨC NGÀNH GIÁO DỤC

NGUYỄN TIẾN HÙNG

Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam
Email: hunga60@gmail.com

Tóm tắt: Bài viết phân tích các vấn đề về bản chất của năng lực; khung năng lực; quy trình phát triển khung năng lực theo vị trí việc làm của đội ngũ công chức, viên chức trong tổ chức ngành Giáo dục. Theo tác giả bài viết, khung năng lực đã được thừa nhận là công cụ hiệu quả trong quản lý đội ngũ công chức, viên chức ngành Giáo dục, cho nên ngày càng có nhiều cơ quan, đơn vị quản lý giáo dục và cơ sở giáo dục áp dụng. Tuy nhiên, Việt Nam hiện nay mới đang bắt đầu chuyển sang mô hình công vụ việc làm, vì vậy cần coi trọng quy trình, chất lượng với lộ trình phù hợp, cần sự hướng dẫn của các chuyên gia có kinh nghiệm và cần chuẩn bị chu đáo trước khi bắt tay vào xây dựng khung năng lực công chức, viên chức.

Từ khóa: Khung năng lực; công chức; viên chức; ngành Giáo dục.

(Nhận bài ngày 01/3/2017; Nhận kết quả phản biện và chỉnh sửa ngày 14/4/2017; Duyệt đăng ngày 25/7/2017).

1. Đặt vấn đề

Quản lý nguồn nhân lực công, đặc biệt là quản lý đội ngũ (ĐN) công chức, viên chức (CCVC) ngành Giáo dục (GD) đang dịch chuyển từ mô hình quản lý theo ngạch bậc sang mô hình quản lý theo vị trí việc làm, tức là quản lý ĐN CCVC dựa vào năng lực hay khung năng lực cần có để cán bộ công chức có thể đảm nhận tốt vị trí việc làm đáp ứng yêu cầu cụ thể của tổ chức GD (cơ quan, đơn vị quản lý GD và cơ sở GD). Vì vậy, khung năng lực đóng vai trò quan trọng trong việc quản lý ĐN CCVC ngành GD. Dưới đây, chúng tôi sẽ trình bày bản chất và quy trình phát triển khung năng lực của đội ngũ CCVC ngành GD.

2. Năng lực và khung năng lực

a) *Năng lực* (Competency) được hiểu theo nhiều cách khác nhau theo thời gian, tuy nhiên, nhìn chung có thể hiểu *năng lực* của CCVC là sự kết hợp đồng thời kiến thức, kĩ năng và thái độ cần có để hoàn thành tốt một vai trò hay một vị trí việc làm được giao trong tổ chức GD [1]:

- *Kiến thức* (Knowledge) là nhận thức về quy luật vận động của thế giới khách quan; bên cạnh kiến thức văn hóa, xã hội, công nghệ, mỗi CCVC ngành GD cần có kiến thức chuyên môn về một ngành hay lĩnh vực cụ thể nào đó. Kiến thức còn được hiểu là những năng lực cơ bản về thu thập thông tin dữ liệu, hiểu các vấn đề, ứng dụng, phân tích, tổng hợp, đánh giá..., mà mỗi CCVC GD cần có khi đảm nhận một vị trí việc làm. Vị trí việc làm càng phức tạp thì cấp độ yêu cầu về các năng lực càng cao và các năng lực này sẽ được cụ thể hóa theo đặc thù của từng tổ chức GD.

- *Kĩ năng* (Skills) bao gồm kinh nghiệm và mức độ thành thạo của CCVC ngành GD trong xử lý công việc. Kĩ năng chính là biểu hiện cao nhất của việc áp dụng kiến thức hay kinh nghiệm đã học hỏi, tích lũy được vào thực tiễn việc làm. Theo thời gian, kĩ năng có thể trở thành

phản xạ có điều kiện. Đây chính là năng lực thực hiện các công việc, biến kiến thức thành hành động. Vì vậy, kĩ năng chính là yếu tố tạo ra sự khác biệt trong những tình huống, vị trí việc làm cụ thể.

- *Thái độ* (Attitudes) là quan điểm, ý thức hay phần tính cách của CCVC khi thực thi nhiệm vụ GD. Đây là yếu tố vô cùng quan trọng tạo nên năng lực thực sự. Hai người có cùng kĩ năng và kiến thức thì thái độ sẽ tạo ra sự khác biệt, cụ thể: cùng đối mặt với một vấn đề khó khăn trong GD, một số người sẽ nhìn ra cơ hội, một số khác chỉ thấy thách thức. Do vậy, thái độ chính là yếu tố đóng vai trò quyết định thành công dài hạn hay phát triển bền vững của tổ chức GD.

Một đặc trưng cơ bản đó là năng lực chỉ được xác định trong hành động và chỉ có thể nhận biết được năng lực của một cá nhân qua việc làm của người đó. Năng lực là một thuộc tính cá nhân, phụ thuộc vào bối cảnh. Muốn làm việc hiệu quả, CCVC ngành GD không chỉ cần *biết làm* (có kiến thức, kĩ năng cần thiết) mà còn phải *muốn làm* (có động cơ, thái độ mong muốn làm việc) và *có thể làm* (được tổ chức GD tạo điều kiện cho áp dụng những điều đã biết làm vào thực tiễn việc làm). Vì vậy, năng lực thể hiện bằng hành vi có thể quan sát, đo lường được trong điều kiện làm việc và bối cảnh cụ thể, thông qua các chuẩn được cộng đồng chấp nhận và có thể được cải tiến thông qua các hoạt động đào tạo và bồi dưỡng.

Thực tế, kiến thức và kĩ năng được xem là tầng băng nổi, thường chiếm 10%-20%, có thể dễ nhìn thấy thông qua các hình thức đánh giá, phỏng vấn, quan sát, theo dõi... và có thể được hình thành, phát triển thông qua đào tạo, bồi dưỡng. Tuy nhiên, phần tầng băng chìm là thái độ, thường chiếm 80%-90%, thể hiện qua phong cách tư duy, đặc tính hành vi, sở thích và sự phù hợp với nghề nghiệp... còn tiềm ẩn, cần phát huy, phát



triển nhưng khó khăn hơn nhiều, thường phải qua trải nghiệm thực tế và phụ thuộc nhiều vào phẩm chất cá nhân.

b) *Khung năng lực* (Competency Framework) ở đây được hiểu là bản mô tả tất cả các năng lực cần có để thực thi thành công các công việc của một vị trí việc làm của CCVC trong tổ chức GD, cụ thể hơn: Khung năng lực là hệ thống cụ thể hóa các hành vi cần thiết của các năng lực ở các mức/cấp độ khác nhau, áp dụng với các vị trí việc làm khác nhau trong tổ chức GD để hoàn thành tốt các vai trò, nhiệm vụ của vị trí việc làm [2].

Thực tế cho thấy, khung năng lực có thể được mô tả bằng nhiều cách, một trong số đó là mô tả các hành vi bộc lộ ra trong quá trình thực thi các công việc gắn với một vị trí việc làm. Khung năng lực trả lời các câu hỏi: Vị trí việc làm đòi hỏi CCVC đảm nhận cần có những năng lực (thái độ/phẩm chất, kĩ năng và kiến thức) gì? Mỗi năng lực được định nghĩa như thế nào, nhằm mục đích gì và ở cấp độ nào? Khung năng lực phản ánh toàn bộ năng lực mà một CCVC ngành GD cần có để đảm nhiệm một vị trí việc làm cụ thể [3].

Khung năng lực thường bao gồm các cấu phần: (1) Danh mục các năng lực cần có; (2) Hồ sơ năng lực (định nghĩa, mục đích sử dụng hay tầm quan trọng, tiêu chuẩn và các mức độ đánh giá năng lực); (3) Đánh giá năng lực (thang đo và cách đánh giá năng lực).

Khung năng lực là công cụ hữu hiệu để đánh giá mức độ đáp ứng tiêu chuẩn năng lực theo vị trí việc làm. Khung năng lực được sử dụng trong các khâu từ xây dựng vị trí việc làm, tuyển dụng, đánh giá kết quả làm việc, đào tạo, bồi dưỡng, quy hoạch và bổ nhiệm... CCVC ngành GD.

3. Quy trình phát triển khung năng lực

Thực tế cho thấy, để phát triển khung năng lực thường dựa vào các nguồn thông tin cơ bản sau: Thảo luận nhóm giữa các bên liên quan với các chuyên gia trong lĩnh vực liên quan; Phỏng vấn những nhân viên đạt thành tích xuất sắc trong quá trình làm việc; và dựa vào Từ điển năng lực (Ví dụ: 31 năng lực cốt lõi của Tập chí Workforce, Từ điển năng lực của Đại học Harvard, Bộ năng lực của Viện Phát triển Nhân lực của Vương quốc Anh... Các bộ từ điển năng lực này đã nêu đầy đủ định nghĩa năng lực, mô tả các hành vi gắn với năng lực và các ví dụ... theo quy trình:

3.1. Phát triển danh mục năng lực

Danh mục năng lực ở đây được hiểu là danh sách các năng lực cần có để có thể thực hiện thành công các công việc của một vị trí việc làm của CCVC trong tổ chức GD.

Quá trình phát triển danh mục năng lực trên đòi hỏi tổ chức GD phải chuẩn hóa cơ

cấu tổ chức làm tiền đề xác định hệ thống vị trí việc làm cũng như chức năng, nhiệm vụ của nó. Lí do là các năng lực thường gắn với việc thực hiện những công việc hoặc hoạt động nhất định của vị trí việc làm. Vì vậy, khi hệ thống vị trí việc làm và chức năng, nhiệm vụ chưa rõ ràng thì không thể xác định được năng lực nào là cần thiết để có thể giúp CCVC thực hiện thành công công việc của mình. Sau đó, cần làm rõ mục đích sử dụng, vì mục đích sử dụng khác nhau (tuyển dụng, đào tạo hay phát triển nhân lực...) sẽ dẫn đến việc lựa chọn các năng lực cũng như cấp độ năng lực nào phù hợp cho việc xây dựng hồ sơ năng lực [4].

Tiếp theo, thực hiện phân tích vị trí việc làm theo năng lực để xác định danh mục các năng lực, cụ thể: Liệt kê các nhiệm vụ chính cũng như các công việc hay các bước để thực hiện từng nhiệm vụ; cuối cùng là xác định các kiến thức, kĩ năng, thái độ nào và tương đương với chúng là các năng lực nào cần có để thực hiện từng công việc đảm bảo đáp ứng được yêu cầu của bối cảnh cụ thể của tổ chức GD (xem Bảng 1).

Có thể có nhiều cách tiếp cận khác nhau nhưng cách làm đơn giản nhất để phát triển danh mục năng lực cho một vị trí việc làm là thực hiện khảo sát hoặc thảo luận nội bộ với các chuyên gia liên quan về tần suất sử dụng và tầm quan trọng của từng năng lực đối với những công việc cụ thể. Quá trình xác định năng lực phải bám sát vào chức năng, nhiệm vụ, kết quả đầu ra của mỗi vị trí việc làm mới đảm bảo những năng lực sau khi được lựa chọn sẽ thực sự phù hợp và đóng góp vào việc nâng cao hiệu quả công việc. Kết thúc giai đoạn này, mỗi vị trí việc làm trong tổ chức GD (trừ các việc làm đơn giản) đều gắn với một số năng lực nhất định cũng như các cấp độ yêu cầu về năng lực tương ứng. Tùy thuộc vào công việc và môi trường tổ chức GD, trong thực tế thì một vị trí việc làm thường yêu cầu nhóm từ 07 đến 09 năng lực [5].

Thực tế, để có thể thực hiện thành công vị trí việc làm của mình, bên cạnh năng lực chuyên môn đòi hỏi CCVC ngành GD cần ít nhất các loại nhóm năng lực cơ bản/chung sau:

- **Năng lực tư duy** là khả năng nghiên cứu, phân tích, tổng hợp, nhận biết và hiểu nguyên nhân của vấn

Bảng 1: Xác định Danh mục các năng lực dựa trên phân tích nghề theo năng lực

Nhiệm vụ	Công việc			
	Công việc 1.1	Công việc 1.2	Công việc 1.3
Nhiệm vụ 2	Công việc 2.1	Công việc 2.2	Công việc 2.3
....
Các bước thực hiện Nhiệm vụ 1	Yêu cầu về Kiến thức	Yêu cầu về Kĩ năng	Yêu cầu về Thái độ	Danh mục các năng lực cần có
Công việc 1.1
Công việc 1.2
...

để cần được xử lý, giải quyết. Khả năng lập luận, phân tích và nhận thức vấn đề một cách linh hoạt, tiếp cận khách quan vấn đề theo nhiều cách, nhiều góc độ khác nhau, hiểu được tính lôgic, tính hệ thống khi xem xét, nghiên cứu vấn đề. Khả năng đưa ra ý tưởng, giải pháp, cách giải quyết vấn đề, thực thi nhiệm vụ một cách linh hoạt, sáng tạo, thích hợp với từng tình huống thực tiễn. Khả năng tư duy chiến lược, tầm nhìn và hướng đến tương lai...

- **Năng lực hành động** là khả năng tổ chức thực hiện và hoàn thành công việc hiệu quả, trong điều kiện thực tiễn phức tạp. Khả năng tổ chức và thực hiện công việc một cách chủ động, tự tin, linh hoạt và thành thạo. Khả năng xử lý các vấn đề phát sinh một cách hiệu quả. Khả năng chịu trách nhiệm trong công việc, đảm bảo không để xảy ra sai sót trong công việc. Khả năng liên kết, phối hợp với các bên liên quan khi thực thi nhiệm vụ...

- **Năng lực quan hệ** là khả năng giao tiếp, thuyết phục, lãnh đạo, phối hợp với các bên liên quan. Khả năng giao tiếp hiệu quả, thuyết phục, truyền cảm hứng cho mọi người để cùng thực hiện tốt công việc. Khả năng hỗ trợ, giúp đỡ, khuyến khích người khác cùng hoàn thành công việc. Khả năng lãnh đạo, gây ảnh hưởng đến người khác, hướng các nỗ lực tập thể thông qua việc thu hút được sự ủng hộ, tán thành của các thành viên liên quan đối với tầm nhìn của tổ chức GD, khiến cho họ cùng cố gắng, nỗ lực hoàn thành tốt công việc...

- **Năng lực học tập** là khả năng tiếp thu, đổi mới, sáng tạo, phát triển, liên tục cập nhật thông tin, tiếp thu kiến thức và học tập, luôn tìm tòi những ý tưởng mới, có khát vọng liên tục phát triển...

3.2. Xây dựng hồ sơ năng lực

Hồ sơ năng lực thường bao gồm: định nghĩa, tầm quan trọng hay mục đích sử dụng và tiêu chuẩn đánh giá với từng năng lực. Phần định nghĩa mô tả một cách khái quát nhất năng lực là gì? Phần mục đích sử dụng trả lời câu hỏi tại sao công việc này cần (các) năng lực này hoặc tại sao nó lại quan trọng?.

Tiêu chuẩn đánh giá năng lực thường được mô tả theo các cấp độ chuẩn của năng lực để thể hiện các khả năng làm chủ năng lực đó. Mỗi cấp độ được mô tả cụ thể dưới dạng một tập hợp các hành vi biểu thị độ rộng và chiều sâu của kiến thức và kĩ năng, thái độ cấu thành nên năng lực. Các hành vi của cấp độ thấp là tiền đề đối với các hành vi cao hơn. Các cấp độ thường được xác định theo cảm nhận thực tế, tức là mang tính miêu tả hơn là định nghĩa, là một tập hợp các biểu hiện của hành vi để nhận biết.

Số lượng các cấp độ của năng lực phụ thuộc vào mức độ phức tạp của các hành vi được mô tả; thực tế, có từ 03 đến 07 cấp độ và thông thường là 05: cấp độ 1 (thấp nhất) được hiểu là sơ cấp, cấp độ 2 được hiểu là cơ bản, cấp độ 3 được hiểu là đáp ứng yêu cầu công việc, cấp độ 4 đạt trình độ tư vấn và cấp độ 5 là chuyên gia. Các cấp độ năng lực đều có thể đạt được thông qua hoạt động đào tạo, bồi dưỡng [6]. Dưới đây khái quát 05 cấp độ đánh giá năng lực:

Cấp độ 1 “sơ cấp” được đo bởi các chỉ số hành vi sau: Có thể áp dụng năng lực này để thực hiện công việc đơn giản hoặc sự vụ theo quy trình được hướng dẫn trước; Cần có sự hướng dẫn, giám sát khi phát triển và vận dụng năng lực này...

Cấp độ 2 “cơ bản” được đo bởi các chỉ số hành vi sau: Có thể áp dụng năng lực này để hoàn thành công việc được giao theo mục tiêu, quy định, tiêu chuẩn đã xác định liên quan đến xây dựng kế hoạch, triển khai nghiệp vụ chuyên môn của một nhóm, bộ phận; Đôi lúc cần thêm sự hướng dẫn khi phát triển và vận dụng năng lực này...

Cấp độ 3 “đáp ứng yêu cầu công việc” được đo bởi các chỉ số hành vi sau: Có thể áp dụng năng lực này để hoàn thành công việc được giao liên quan đến xây dựng kế hoạch, chương trình và triển khai của phòng/ban/trung tâm và/hoặc mảng chuyên môn phụ trách...; Có thể hỗ trợ hướng dẫn cho người khác phát triển và vận dụng năng lực này...

Cấp độ 4 “tư vấn” được đo bởi các chỉ số hành vi sau: Có thể áp dụng thành thạo năng lực này để hoàn thành công việc được giao liên quan đến xây dựng mục tiêu, kế hoạch của một lĩnh vực và/hoặc mảng chuyên môn phụ trách...; Được xem như “người tư vấn” trong tổ chức GD khi có những vấn đề, tình huống khó khăn phát sinh liên quan đến năng lực này; Có thể hướng dẫn cho người khác phát triển và vận dụng năng lực này...

Cấp độ 5 “chuyên gia” được đo bởi các chỉ số hành vi sau: Có thể áp dụng thành thạo năng lực để hoàn thành công việc được giao liên quan đến phát triển định hướng chiến lược, tầm nhìn dài hạn cho tổ chức GD...; Được xem như chuyên gia trong và ngoài tổ chức về năng lực này; Có thể hướng dẫn cho người khác hoàn thiện hơn năng lực này...

Mỗi vị trí việc làm khác nhau sẽ có các yêu cầu về cấp độ năng lực khác nhau và thông thường cần phải xác định cấp độ tối thiểu và cấp độ xuất sắc của mỗi năng lực cho từng công việc. Cấp độ tối thiểu là cấp độ thấp nhất phải đạt được và thường được sử dụng trong tuyển dụng, đào tạo và xếp lương cho CCVC mới được tuyển dụng. Cấp độ xuất sắc (cao nhất) mô tả thành tích vượt trội khi thực hiện việc làm nhất định và thường dùng làm “vạch chuẩn” để nhận biết các nỗ lực đào tạo phát triển cần phải tập trung vào đâu để đạt được cải thiện hiệu quả công việc cao nhất.

Thực tế, có một số cách để xác định hồ sơ năng lực, như: Cơ quan quản lí cấp trên trực tiếp nghiên cứu, soạn thảo và ban hành; Nghiên cứu kinh nghiệm của những người từng hoàn thành xuất sắc các công việc của vị trí việc làm; Phân tích khoảng cách giữa mức độ năng lực của người hoàn thành và chưa hoàn thành công việc; Dựa vào tiêu chuẩn chung trong ngành; Nghiên cứu kinh nghiệm quốc tế của các quốc gia phát triển hơn...

3.3. Đánh giá năng lực

Đánh giá năng lực cần xác định thang đo đánh giá và cách đánh giá phù hợp. Thang đo có thể quy thành



điểm (score), mức độ (level), xếp hạng (ranking); và có thể sử dụng riêng rẽ hay phối hợp các cách đánh giá sau: đánh giá 360 độ; đánh giá tâm lý, nghiên cứu điển hình, đánh giá môi trường quản lý; thử nghiệm, khảo sát...

Ví dụ, trong quá trình tuyển dụng, để đánh năng lực liên quan đến phẩm chất, đạo đức, tính cách của ứng viên, có thể sử dụng bài kiểm tra tính cách và các câu hỏi trong quá trình phỏng vấn. Trong khi đó, để đánh giá năng lực “xây dựng quan hệ và làm việc nhóm” có thể sử dụng cách đánh giá quan sát ứng viên khi phỏng vấn nhóm và các câu hỏi phỏng vấn trực tiếp được thiết kế dựa trên những biểu hiện hành vi tương ứng với từng mức độ năng lực yêu cầu của vị trí việc làm liên quan...

Để khung năng lực có thể được đưa vào sử dụng, phần công việc quan trọng là phát triển các công cụ đánh giá năng lực của mỗi cá nhân và phương pháp đào tạo, phát triển gắn với mỗi loại năng lực. Tuy nhiên, đây là phần việc đòi hỏi chuyên môn rất cao, vì vậy, nếu tổ chức GD không đủ người có năng lực chuyên môn thì có thể thuê các chuyên gia hoặc các công ty tư vấn chuyên nghiệp thực hiện thay vì tự phát triển nội bộ.

4. Kết luận

Trên đây đã trình bày bản chất của năng lực, khung năng lực và quy trình phát triển khung năng lực theo vị trí việc làm của CCVC trong tổ chức GD. Khung năng lực đã được thừa nhận là công cụ hiệu quả trong quản lý ĐN CCVC ngành GD, nên ngày càng có nhiều cơ quan, đơn vị quản lý GD và cơ sở GD áp dụng. Tuy nhiên, Việt Nam thực hiện mô hình công vụ chức nghiệp lâu năm, hiện nay mới đang bắt đầu chuyển sang mô hình công vụ việc làm, vì vậy cần coi trọng quy trình, chất lượng với

lộ trình phù hợp, đi đôi với đó cần có hướng dẫn của các chuyên gia có kinh nghiệm, đặc biệt là với các tổ chức GD có tính chất, đặc điểm, yêu cầu công việc phức tạp...; và mỗi tổ chức GD cần chuẩn bị chu đáo trước khi bắt tay vào xây dựng khung năng lực CCVC cho mình.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1]. Irawan, (2011), “The design of Spencer generic competency as a model for banking supervisors position specification in Surabaya”, Journal of Economics, Business and Accountancy Ventura, Volume 14, No. 3, December 2011, pages 217 - 224.

[2]. Dubois, D., Rothwell, W. et al., (2004), *Competency based Human resource management*, Davies-Black Publishing © 2004, ISBN: 0891061746.

[3]. Chouhan, V. S. and Srivastava, S., (2014), “Understanding Competencies and Competency Modeling - A Literature Survey”, Journal of Business and Management.

[4]. Human Resources Association (HRA), (2015), *Khung năng lực xu hướng ứng dụng trong bối cảnh hội nhập quốc tế*, Hội thảo quốc tế của HRA 20/9/2015 tại Hà Nội.

[5]. Shippman, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J. Pearlman, K. and Sanchez, J., (2000), *The practice of competency modeling. Personnel Psychology*, 53, 703-740.

[6]. Bennis, W. G., and Nanus, B., (2007), *Leaders: The strategies for taking charge*, New York, NY: HarperCollins.

DEVELOPING COMPETENCY FRAMEWORK OF CIVIL SERVANTS AND OFFICIALS IN THE EDUCATION SECTOR

Nguyen Tien Hung
The Vietnam Institute of Educational Sciences
Email: hunga60@gmail.com

Abstract: The article analyzes issues about the nature of competency; competency framework; the process of developing competency framework based on the position of employment of civil servants and officials in the education sector. According to the author, the competency framework has been recognized as an effective tool in the management of civil servants and officials in the education sector, therefore it has been increasingly applied in educational organizations. However, Vietnam is now beginning to move to the employment service model, so it is important to consider the process and quality with suitable roadmap. Beside, the careful preparation and the guidance by experienced experts are needed before embarking on the competency framework building for civil servants and officials.

Keywords: Competency framework; civil servants; officials; education sector.