



HOÀN THIỆN MÔ HÌNH ĐÁNH GIÁ GIÁNG VIÊN THEO QUAN ĐIỂM TỰ CHỦ VÀ TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI

• **ThS. PHẠM VĂN THUẦN**

Đại học Quốc gia Hà Nội

Theo Đề án đổi mới giáo dục đại học (GDĐH) Việt Nam giai đoạn 2006-2020 [1] thì một trong những nội dung và giải pháp đổi mới GDĐH là đổi mới quản lí GDĐH theo hướng tăng quyền tự chủ (autonomy), trách nhiệm xã hội (accountability) và thúc đẩy năng lực cạnh tranh của từng trường ĐH và của toàn bộ hệ thống. Vì vậy, hoạt động đánh giá giảng viên (GV) theo quan điểm công khai hoá các hoạt động của nhà trường với các nhóm lợi ích 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 của trường, các cộng đồng liên quan khác là hết sức cần thiết để nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên các trường ĐH, cao đẳng (CĐ).

1. Mục tiêu của đánh giá giảng viên

Đánh giá GV nhằm 2 mục tiêu sau:

- Động viên GV bằng hình thức khen thưởng 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 các nhu cầu của các nhóm lợi ích liên quan.

- Phát triển nhân sự, khai thác tối ưu những khả năng và tiềm năng của GV bằng cách đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ và nâng cao trình độ học vấn cũng như áp dụng các biện pháp phát triển nhân sự của đơn vị và các nhóm lợi ích liên quan.

2. Nội dung đánh giá giảng viên

Áp dụng lí thuyết quản lí nhân sự tổng thể [4], nội dung đánh giá GV tổng thể bao gồm những mặt sau đây:

Thứ nhất, về mặt chất lượng: Vừa đánh giá mục đích vừa đánh giá phương pháp.

Thứ hai, về mặt số lượng: Vừa đánh giá tổng thể định kì hàng năm vừa đánh giá cung cách làm việc theo từng tiết học, môn học.

Thứ ba, về mặt thời gian: Vừa đánh giá thành quả trong quá khứ vừa đánh giá các tiềm năng trong tương lai.

Thứ tư, về mặt liên quan đến các nhóm được hưởng lợi ích: vừa tự đánh giá, vừa để người khác đánh giá, chẳng hạn, qua cấp trên trực tiếp và gián tiếp, qua cấp dưới (nếu có chức năng lãnh đạo), qua các đồng nghiệp, qua các nhóm lợi ích bên trong và bên ngoài như: sinh viên (SV), phụ huynh, đơn vị sử dụng sinh viên sau khi tốt nghiệp, ...

Đánh giá GV phải hướng theo viễn cảnh (kế hoạch chiến lược) của nhà trường, đồng thời hướng đến việc đề ra các mục tiêu cho mỗi cá nhân và cho các đơn vị trong năm.

3. Giải pháp hoàn thiện quy trình đánh giá giảng viên theo quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội

3.1. Xây dựng chức trách của giảng viên

Bộ GD&ĐT nên sớm ban hành các văn bản quy định về định mức lao động của GV. Trên cơ sở đó, các trường ĐH dựa vào chức năng, nhiệm vụ của đơn vị mình quy định chức trách, nhiệm vụ của GV. Hiện nay, Nhà nước đã có quy định về định mức lao động cho GV giảng dạy ĐH, CĐ nhưng quá lỗi thời (từ năm 1978 và 1980) và chưa có văn bản nào định mức lao động cho đào tạo sau ĐH, nghiên cứu khoa học (NCKH), gây khó khăn cho các đơn vị trong việc định biên cán bộ, xây dựng chỉ tiêu biên chế và ban hành quy định về tiêu chuẩn, chức trách, nhiệm vụ của GV. Đánh giá GV dựa trên chức trách của GV để làm cơ sở cho việc quy hoạch, đào tạo và bồi dưỡng, đãi ngộ và sàng lọc.

Việc xây dựng chức trách GV cần lưu ý một số điểm sau:

* *Quy định nhiệm vụ cụ thể trong chức trách của giảng viên*

Công việc của GV được cấu thành từ 3 yếu tố sau:

- *Nhiệm vụ giảng dạy:* Điều khiển quá trình nhận thức của người học - sinh viên (ở đây khái

niệm sinh viên bao gồm cả học viên cao học và nghiên cứu sinh), hướng dẫn sinh viên cách học và tự học bằng các hình thức như tổ chức dạy học trên giảng đường, đi dã ngoại, đi thực tế, báo cáo tại các hội nghị của sinh viên...); tư vấn, hướng dẫn, giám sát, cố vấn cho sinh viên (giám sát các hoạt động của sinh viên tại trường phổ thông, trong các giờ tự học, giờ kiểm tra...; tư vấn cho sinh viên về các đề tài nghiên cứu, luận văn, khóa luận; tư vấn cho sinh viên về nghề nghiệp); các hoạt động nghiệp vụ chuyên môn (tham gia các hoạt động của trường, khoa, bộ môn nhằm phát triển chuyên môn, nghiệp vụ; tham gia đánh giá hoạt động giảng dạy của đồng nghiệp; xây dựng và phát triển chương trình đào tạo; hướng dẫn các nghiên cứu về chuyên môn của mình).

- *Nhiệm vụ NCKH và học tập tự bồi dưỡng:* Thực hiện đề tài NCKH các cấp; viết sách, giáo trình; viết báo cáo khoa học; báo cáo tại các hội nghị khoa học trong và ngoài nước; viết đề án, dự án các loại; thông báo khoa học; dịch sách khoa học; hướng dẫn NCS, học viên cao học và sinh viên; bồi dưỡng cán bộ trẻ; học tập nâng cao trình độ; các hoạt động khác.

- *Tham gia các hoạt động hành chính sự phạm và phục vụ cộng đồng:* tham gia các hoạt động chính trị - xã hội của bộ môn, của đơn vị, của các tổ chức chính trị - xã hội; tham gia các hoạt động trong phạm vi chuyên môn của mình ở các cơ sở đào tạo khác nhằm nâng cao trình độ chuyên môn của bản thân và uy tín của đơn vị.

* *Quy định những yêu cầu đối với nhiệm vụ giảng dạy*

- *Có kiến thức và lòng yêu nghề:* Cung cấp cho sinh viên tổng quan về môn học (chương trình chi tiết môn học); hiểu biết và có thể giải quyết những vấn đề có liên quan đến môn học; thường xuyên cập nhật kiến thức môn học bằng các hình thức khác nhau; nhiệt tình với nghề nghiệp, thể hiện trong giảng dạy, giúp đỡ, tư vấn cho sinh viên học tốt môn học.

- *Có nghiệp vụ, kinh nghiệm sư phạm:* Có hiểu biết và biết lựa chọn những phương pháp, chiến lược, công cụ phù hợp để giúp sinh viên học tốt môn học; theo dõi sự tiến bộ của sinh viên nhằm đạt mục tiêu môn học, thông qua các hình thức kiểm tra - đánh giá; có biện pháp giúp các sinh viên gặp khó khăn trong học tập môn học.

- *Có kỹ năng sử dụng các hình thức kiểm tra - đánh giá phù hợp:* Sử dụng hình thức đánh giá đã quy định trong chương trình chi tiết môn học; phân tích kết quả các kì thi, kiểm tra để có thông tin phản hồi cho bản thân, cho sinh viên, cho bộ môn và các cấp QL.

- *Hỗ trợ, tư vấn cho sinh viên trong và ngoài lớp học:* Tư vấn cho các sinh viên gặp khó khăn trong tiếp thu môn học; sử dụng các tài liệu tham khảo; khuyến khích sáng kiến, tôn trọng tư duy độc lập của sinh viên trong học tập.

- *Tham gia các hoạt động chuyên môn và nghiệp vụ với các đồng nghiệp:* Tham gia sinh hoạt chuyên môn với bộ môn, khoa, trường; Phối hợp với các đồng nghiệp cùng giảng dạy và giảng dạy các bộ môn liên quan; thu thập thông tin phản hồi từ sinh viên và đồng nghiệp bằng các hình thức khác nhau; tham gia đánh giá chương trình môn học, luận văn, luận án và khóa học nhằm phát triển chương trình ĐT của đơn vị.

* *Quy định xây dựng chương trình giảng dạy chi tiết và kế hoạch giảng dạy*

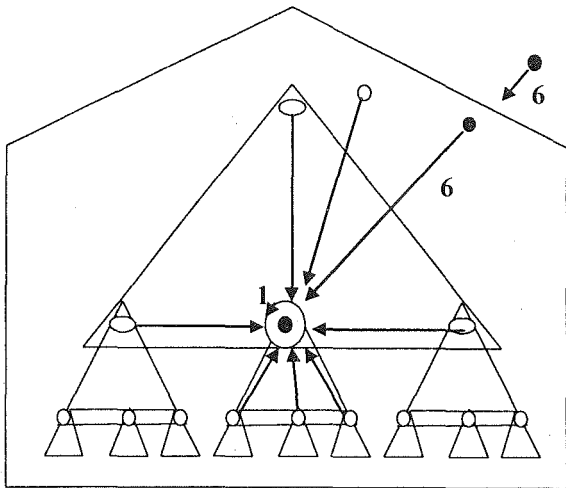
- *Xây dựng chương trình giảng dạy chi tiết - hồ sơ môn học:* Mỗi GV có trách nhiệm xây dựng chương trình giảng dạy môn học (có thể quy định chi tiết kế hoạch bài dạy). Trên cơ sở này, Phòng Đào tạo sẽ xây dựng thành hồ sơ môn học gồm các loại sách giáo khoa, sách tham khảo phục vụ môn học, các phiếu hỏi ý kiến sinh viên trong quá trình học tập và sau khi kết thúc môn học, kết quả học tập môn học của sinh viên các khóa khác nhau, phiếu dự giờ của các đồng nghiệp,...

Hồ sơ môn học sẽ được cập nhật theo năm học và được lưu giữ tại Phòng Đào tạo và phòng tư liệu hoặc thư viện của nhà trường.

- *Xây dựng kế hoạch giảng dạy năm học theo định kì, trước khi bắt đầu năm học mỗi GV phải làm kế hoạch giảng dạy năm học đó và nộp cho bộ môn. Cuối năm học mỗi GV có một báo cáo về việc thực hiện kế hoạch này kèm theo các phiếu hỏi từ sinh viên, GV và có sự xác nhận của chủ nhiệm bộ môn.*

3.2. Xây dựng quy trình đánh giá giảng viên theo mô thức đánh giá 360 độ

Để đánh giá được các hoạt động và kết quả làm việc của GV một cách khách quan và hệ thống, ta cần mô thức đánh giá 360 độ với những bậc được trình bày theo hình sau đây:



Nguồn: Martin Hilb (2003)

Bậc 1: Tự đánh giá

Tự đánh giá là nguồn đánh giá quan trọng nhất bởi lẽ chỉ có chính GV mới cung cấp một cách đầy đủ và xác thực nhất kế hoạch hoạt động, những mục tiêu và 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 nhận bản thân mình và tạo được những hệ quả sau:

- Cởi mở hơn đối với vấn đề được 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 cảm thấy công việc trên có tính tự nguyện.

Bậc 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 nhóm lợi ích liên quan (sinh viên) tạo ra môi trường cởi mở và có tính xây dựng với GV đã tự đánh giá. Cụ thể theo ma trận đánh giá sau đây:

Bậc 3: Giám định của cấp trên gián tiếp
(đánh giá đồng nhất: so sánh giữa bậc 1 và bậc 2 và so sánh kết quả 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 kĩ 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 từng GV nhưng họ có cái nhìn rộng hơn, tổng quan hơn.

Bậc 4: Được đánh giá bởi viên chức trực thuộc (nếu GV kiêm giữ chức vụ lãnh đạo)

Đánh giá cấp trên không nhất thiết phải dùng mẫu đơn hoặc bị bắt buộc mà có tác dụng khuyến nghị của GV, trong 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 kĩ năng sau khi cấp trên có những nhận xét về kĩ năng của giảng viên, họ có thể đặt câu hỏi với GV xem GV có hài lòng với hoạt động quản lí và điều hành của họ hay không; 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.

Bậc 5: 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;

Phiếu đánh giá GV

Các tiêu chuẩn tổng thể	Tự đánh giá	Đánh giá thông qua người ngoài					Đánh giá 360°
		Cấp trên trực tiếp	Cấp trên gián tiếp	Nhân viên cấp dưới	Đồng nghiệp	Nhóm lợi ích liên quan (SV)	
1. Tư chất cá nhân							
2. Chuyên môn:							
- Giảng dạy							
- NCKH và học tập tự bồi dưỡng							
- Phục vụ xã hội							
3. Kĩ năng lãnh đạo							
4. Kĩ năng giao tiếp							



- Hướng dẫn, tư vấn cho sinh viên;
- Tham gia NC và các hoạt động sư phạm.

Bậc 6: Đánh giá bởi nhóm lợi ích liên quan (chủ yếu là 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 QL 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 khía cạnh thích hợp mà sinh viên đánh giá có thể bao gồm :

- Mối quan hệ giữa sinh viên và GV trong và ngoài lớp học;
- Quan điểm của sinh viên về phương pháp dạy học;
- Những điều học được 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 mà nhà trường đã và đang thực hiện.

3.3. Xây dựng văn hoá đánh giá cán bộ theo quan điểm "ngồi bên nhau"

Với nguyên tắc "ngồi bên nhau" [5], trường đơn vị cùng thảo luận với cán bộ được đánh giá một cách bình đẳng và chân thành thông qua các bằng chứng thu thập được qua các phương pháp khác nhau để cùng đưa ra những kết luận mà cả hai bên có thể chấp nhận được. Trường đơn vị chính là người có vị thế tốt nhất để khuyến khích cán bộ sử dụng kết quả của quá trình đánh giá cho sự thăng tiến của họ và tạo ra môi trường tin cậy lẫn nhau để hoạt động đánh giá đạt được mục tiêu tốt nhất.

Đánh giá cán bộ 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 việc phát triển cán bộ, chẳng hạn như kế hoạch đề bạt và hoàn thiện nghề nghiệp; và khuyến khích nguyên vọng chính đáng của cán bộ về việc tự hoàn thiện mình. Các báo cáo đánh giá phải rõ ràng và được hỗ trợ bởi 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 cán bộ 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, tích cực.

Trong hoạt động GD, đặc biệt là hoạt động đánh giá cán bộ thì ngoài việc xây dựng chuẩn

và quy trình đánh giá thì việc xây dựng nét văn hoá đánh giá cán bộ là điều không thể thiếu và là động lực quan trọng góp phần thành công trong hoạt động đánh giá cán bộ. Muốn làm được điều đó, cần thực hiện tốt các khâu của đánh giá theo hướng chuẩn hoá và tuyên truyền GD, nâng cao văn hoá đánh giá cho các đối tượng tham gia đánh giá. Ngoài việc xây dựng văn hoá của tổ chức, còn phải chú ý xây dựng văn hoá đánh giá riêng của ngành, của trường, phát huy truyền thống văn hoá dân tộc, kết hợp với việc đưa yếu tố văn hoá vào các khâu đánh giá cán bộ đặc biệt, khi đối tượng được đánh giá là những người "cổ văn hoá cao" như đội ngũ cán bộ ở các trường ĐH.

3.4. Sử dụng các nguồn thông tin để đánh giá

Sử dụng các nguồn thông tin để đánh giá, nhận xét nhân sự là yêu cầu tất yếu để làm tốt công tác GD, bồi dưỡng, đào tạo, sử dụng, cất nhắc, bổ nhiệm và sàng lọc nhân sự. Trên cơ sở xác định tiêu chuẩn của từng chức danh GV, xây dựng quy định về chức trách, nhiệm vụ của GV, phải tiến hành khảo sát phân tích, phân loại và đánh giá nhân sự thật chính xác. Hiểu rõ và đánh giá đúng giảng viên là một khâu hết sức hệ trọng trong công tác nhân sự. Có hiểu rõ và đánh giá đúng GV mới bố trí và sử dụng đúng GV; phát hiện được GV tốt, GV có tài; việc cất nhắc, đề bạt GV mới tránh được thiếu sót, sai lầm; khuyến khích được mặt tích cực và hạn chế được mặt tiêu cực trong bản thân GV. Vì thế phải có quan điểm mới về đánh giá nhân sự: đánh giá GV 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.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ GD&ĐT (2005), *Đề án Đổi mới GDDH Việt Nam giai đoạn 2006-2020*.
2. Bộ GD&ĐT (2006), *Đổi mới cơ bản và toàn diện GDDH Việt Nam giai đoạn 2006-2020 đáp ứng yêu cầu CNH, HĐH đất nước*, Báo cáo tại Hội nghị Hiệu trưởng các trường ĐH, cao đẳng.
3. Nguyễn Đức Chính (2005), *Đánh giá giảng viên ĐH (tài liệu bồi dưỡng kĩ năng quản lí)*, Khoa Sư phạm - Đại học Quốc gia Hà Nội.
4. Martin Hilb (2003), *Quản trị nhân sự tổng thể*, Nxb Thống kê.
5. Phạm Văn Thuận (2006), *Vai trò của văn hoá đánh giá cán bộ trong quản lí nhân sự ở các trường ĐH, cao đẳng*, Tạp chí Khoa học GD, số 14.

SUMMARY

The article deals with the assessment of the faculty and some solutions to perfect the model of faculty assessment from the viewpoint of self-government and social responsibility.