

QUẢN TRỊ ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC GIẢNG VIÊN TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG LẬP - YÊU CẦU CẤP THIẾT HIỆN NAY

Lê Phương Anh Võ

Trường đại học Xây dựng Miền Tây

Tóm tắt

Đánh giá năng lực giảng viên giữ vai trò then chốt trong quản trị đại học tại nhiều quốc gia trên thế giới cũng như ở Việt Nam. Hoạt động này không chỉ giúp giảng viên tự nhận thức, điều chỉnh và nâng cao năng lực nghề nghiệp, mà còn hỗ trợ các trường đại học nắm bắt thực trạng chất lượng đội ngũ giảng viên, qua đó xây dựng và điều chỉnh các chính sách quản trị nguồn nhân lực phù hợp với từng giai đoạn phát triển.

Trong bối cảnh hiện nay, các trường đại học công lập đang đẩy mạnh chuyển đổi số trong quản trị và hoạt động đào tạo, công tác đánh giá năng lực giảng viên ngày càng được yêu cầu triển khai theo hướng minh bạch, có tiêu chí cụ thể và gắn với kết quả thực hiện nhiệm vụ. Bài báo dựa trên phân tích dữ liệu đánh giá giảng viên trong giai đoạn 2014 - 2024, được thu thập từ hoạt động đánh giá thường niên tại một cơ sở giáo dục đại học công lập. Thông qua phương pháp thống kê mô tả, nghiên cứu làm rõ sự thay đổi trong kết quả đánh giá năng lực giảng viên theo thời gian, đồng thời so sánh kết quả đánh giá trước và sau khi áp dụng hệ thống tiêu chí đánh giá năng lực giảng viên cụ thể gắn với các nhiệm vụ chuyên môn.

Kết quả nghiên cứu chỉ ra những hạn chế và nguyên nhân trong quá trình áp dụng các tiêu chí đánh giá hiện hành, đồng thời đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm hoàn thiện công tác đánh giá năng lực giảng viên trong các trường đại học công lập, đáp ứng yêu cầu quản trị đại học trong bối cảnh chuyển đổi số. Những kinh nghiệm rút ra từ nghiên cứu có thể được tham khảo và vận dụng cho các cơ sở giáo dục đại học công lập có điều kiện tương đồng tại Việt Nam.

Từ khóa: Đánh giá; năng lực; giảng viên; quản trị đại học; chuyển đổi số; Việt Nam.

I. GIỚI THIỆU

Trong thực tiễn, nhiều công cụ và phương pháp khác nhau đã được sử dụng để đánh giá giảng viên, như các mô hình ra quyết định đa tiêu chí, hệ thống đánh giá giảng viên điện tử, hoặc các phiếu đánh giá được triển khai trực tiếp và trực tuyến. Việc ứng dụng công nghệ thông tin trong đánh giá giảng viên ngày càng trở nên phổ biến, góp phần nâng cao tính minh bạch, hiệu quả và khả năng khai thác dữ liệu phục vụ quản trị, đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi số đang diễn ra mạnh mẽ trong giáo dục đại học. Hầu hết các

trường đại học trên thế giới cũng như tại Việt Nam đều đã xây dựng các bộ tiêu chí nhằm đánh giá năng lực giảng viên. Tuy nhiên, cùng với sự thay đổi về yêu cầu quản trị đại học và định hướng chuyển đổi số, việc áp dụng các tiêu chí đánh giá trong thực tiễn vẫn còn tồn tại những hạn chế nhất định, thể hiện qua sự biến động trong kết quả đánh giá giảng viên giữa các giai đoạn. Xuất phát từ thực tiễn đó, bài báo tập trung phân tích sự thay đổi trong công tác đánh giá năng lực giảng viên tại các trường đại học công lập trong giai đoạn 2014 - 2024, qua đó đề xuất một số hàm ý quản

trị nhằm nâng cao hiệu quả đánh giá năng lực giảng viên, đáp ứng yêu cầu quản trị đại học trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay.

II. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU

Bảng 1. Tổng hợp các nghiên cứu tiêu biểu về đánh giá năng lực giảng viên theo hướng quản trị

Nhóm nội dung	Tác giả (năm)	Cách tiếp cận / nội dung chính	Hàm ý đối với nghiên cứu
Đánh giá như công cụ quản trị	Benjamin et al. (2012)	Phân hồi sinh viên cung cấp dữ liệu cho quản trị đào tạo	Đánh giá là nguồn thông tin quản trị
Đánh giá như công cụ quản trị	Nouanphet (2017)	Đánh giá gắn với chiến lược phát triển đội ngũ	Hỗ trợ quản trị nhân sự
Khung năng lực giảng viên	Korthege (2004)	Bốn nhóm năng lực cốt lõi của giảng viên	Cơ sở xây dựng tiêu chí
Khung năng lực giảng viên	Hemmings (2015)	Niềm tin nghề nghiệp ảnh hưởng hiệu quả giảng dạy	Đánh giá gắn phát triển nghề
Tự đánh giá & chuyển đổi số	Sharp et al. (2013)	Khác biệt nghề nghiệp ảnh hưởng phân bổ nhiệm vụ	Đánh giá linh hoạt
Tự đánh giá & chuyển đổi số	Arief et al. (2019)	CNTT và văn hóa tổ chức nâng cao hiệu quả	Đánh giá trong bối cảnh số
Tiêu chí & quy trình đánh giá	Trần Xuân Bách (2010)	Ba nhiệm vụ cốt lõi của giảng viên	Quản trị đội ngũ
Tiêu chí & quy trình đánh giá	Phạm Văn Thuận & Nghiêm Thị Thanh (2015)	Đánh giá 360 độ	Minh bạch và hiện đại

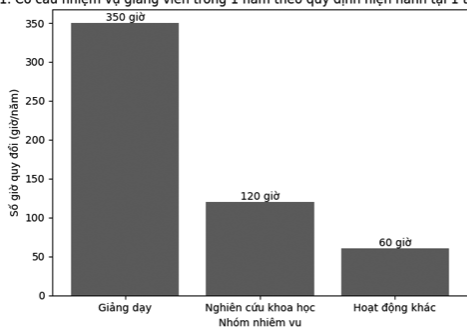
Nguồn: Tổng hợp từ các nghiên cứu trước và kết quả đánh giá giảng viên công bố trong giai đoạn 2014–2024

Các nghiên cứu cho thấy đánh giá năng lực giảng viên ngày càng được xem là công cụ quản trị quan trọng. Tuy nhiên, việc khai thác kết quả đánh giá cho quản trị đại học số còn hạn chế. Khoảng trống này là cơ sở cho nghiên cứu hiện tại.

III. PHÂN TÍCH KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC GIẢNG VIÊN

Nghiên cứu sử dụng phân tích mô tả và tổng hợp so sánh (descriptive and comparative synthesis, dữ liệu sử dụng phân tích là dữ liệu thứ cấp về đánh giá hiệu suất giảng viên, đo lường tác động của chuyển đổi số đến hoạt động nghề nghiệp của giảng viên, cũng như các khung năng lực đánh giá trong bối cảnh giáo dục đại học thời kỳ 4.0. Việc sử dụng nguồn dữ liệu này giúp nghiên cứu làm rõ các xu hướng và hàm ý quản trị chủ yếu, đồng thời bảo đảm tuân thủ các nguyên tắc đạo đức trong nghiên cứu khoa học.

Hình 1. Cơ cấu nhiệm vụ giảng viên trong 1 năm theo quy định hiện hành tại 1 trường đại học



Nguồn: Tổng hợp từ quy định hiện hành mức nhiệm vụ giảng viên của trường đại học

Hình 1 Minh họa cơ cấu nhiệm vụ giảng viên trong một năm theo quy định hiện hành tại một trường đại học, trong đó nhiệm vụ giảng dạy chiếm tỷ trọng lớn nhất so với nghiên cứu khoa học và các hoạt động phục vụ khác. Cơ cấu này phản ánh định hướng quản trị truyền thống của các trường đại học công lập, nơi giảng dạy vẫn được xem là nhiệm vụ trọng tâm của đội ngũ giảng viên. Đây cũng là cơ sở quan trọng để lý giải vì sao kết quả đánh giá giảng viên thường tập

trung vào mức độ hoàn thành nhiệm vụ giảng dạy, trong khi các nhiệm vụ khác chưa tạo ra sự phân hóa rõ rệt trong xếp loại hiệu suất công việc.

3.1. Phân tích kết quả đánh giá hiệu suất giảng viên

Bảng 2. Tổng hợp kết quả đánh giá hiệu suất giảng viên ở Việt Nam

Nội dung đánh giá	Chỉ báo	Kết quả tổng hợp	Nghiên cứu
Hiệu quả giảng dạy	Mức độ hoàn thành nhiệm vụ	Giảng dạy là nhiệm vụ có tỷ lệ hoàn thành cao	Benjamin et al.; Syahrir
Hiệu suất tổng thể	Xếp loại giảng viên	Chủ yếu ở mức hoàn thành và hoàn thành tốt	Syahrir
Hành vi nghề nghiệp	Kết quả học tập SV	Ảnh hưởng đáng kể đến kết quả học tập	Nguyen-Viet & Nguyen
Tự đánh giá	Phân bổ thời gian	Giảng viên trẻ tập trung giảng dạy nhiều hơn	Sharp et al.

Nguồn: Tổng hợp và phân tích của tác giả từ các nghiên cứu trước và kết quả đánh giá giảng viên công bố trong giai đoạn 2014–2024

Kết quả tổng hợp tại Bảng 2 cho thấy hoạt động giảng dạy tiếp tục là nhiệm vụ có tỷ lệ hoàn thành cao nhất trong cơ cấu đánh giá hiệu suất giảng viên tại các trường đại học công lập ở Việt Nam. Điều này phản ánh tính ổn định và mức độ quen thuộc của nhiệm vụ giảng dạy trong hoạt động nghề nghiệp của giảng viên, đồng thời phù hợp với nhận định của Benjamin và cộng sự (2012) cũng như Syahrir (2024) khi cho rằng giảng dạy vẫn là trọng tâm trong hệ thống đánh giá giảng viên tại nhiều quốc gia đang phát triển.

Tuy nhiên, kết quả xếp loại hiệu suất tổng thể chủ yếu tập trung ở mức “hoàn thành” và “hoàn thành tốt” cho thấy hệ thống đánh giá hiện hành chưa tạo ra sự phân hóa rõ ràng về năng lực giữa các nhóm giảng viên. Điều này đặt ra vấn đề về khả năng sử dụng kết quả đánh giá như một công cụ quản trị chiến lược, thay vì chỉ phục vụ mục tiêu xếp loại hành chính hằng năm. Nhận định này cũng tương đồng với Nguyen-Viet và Nguyen (2024), khi cho rằng hành vi nghề nghiệp của giảng viên chỉ thực sự được điều chỉnh khi kết quả đánh giá gắn chặt với các quyết định quản trị cụ thể.

Đáng chú ý, kết quả tổng hợp từ các nghiên cứu liên quan đến tự đánh giá cho thấy sự khác biệt đáng kể trong phân bổ thời gian thực hiện nhiệm vụ giữa các nhóm giảng viên, đặc biệt là theo độ tuổi và giai đoạn nghề nghiệp. Giảng viên trẻ có xu hướng tập trung nhiều hơn vào hoạt động giảng dạy, trong khi giảng viên có thâm niên dành nhiều thời gian hơn cho nghiên cứu khoa học và các hoạt động học thuật - phục vụ khác (Sharp et al., 2013). Phát hiện này hàm ý rằng việc áp dụng cùng một bộ tiêu chí đánh giá cũng nhắc cho mọi nhóm giảng viên có thể làm giảm hiệu quả quản trị đội ngũ trong dài hạn.

3.2. Phân tích tác động của chuyển đổi số đến hoạt động nghề nghiệp của giảng viên (Bảng 2)

Kết quả tại Bảng 3 cho thấy chuyển đổi số đang

tạo ra những tác động đa chiều đến hoạt động nghề nghiệp của giảng viên, không chỉ trong giảng dạy mà còn trong công tác đánh giá và quản trị dữ liệu. Việc triển khai các nền tảng quản lý học tập (LMS) và lớp học trực tuyến đã làm gia tăng yêu cầu về năng lực số của giảng viên, đặc biệt là khả năng thiết kế bài giảng số, quản lý tương tác trực tuyến và đánh giá kết quả học tập của sinh viên trong môi trường số hóa.

Bên cạnh đó, việc áp dụng các hệ thống đánh giá điện tử góp phần nâng cao tính minh bạch và khả năng truy xuất dữ liệu trong công tác đánh giá giảng viên. Điều này phù hợp với nhận định của Abd Halim và Razali khi cho rằng số hóa quy trình đánh giá không chỉ làm giảm tính chủ quan, mà còn tạo điều kiện cho việc theo dõi và so sánh kết quả đánh giá theo thời gian.

Ở góc độ quản trị, tác động của chuyển đổi số thể hiện rõ nhất thông qua quản trị dữ liệu đánh giá, khi dữ liệu được lưu trữ và phân tích có hệ thống có thể hỗ trợ hiệu quả cho các quyết định liên quan đến phân công nhiệm vụ, đào tạo bồi dưỡng và phát triển đội ngũ giảng viên. Tuy nhiên, kết quả tổng hợp cũng cho thấy mức độ khai thác dữ liệu đánh giá cho mục tiêu ra quyết định quản trị vẫn còn hạn chế, chủ yếu mới dừng lại ở vai trò báo cáo và tổng hợp định kỳ, như nhận định của Sharp và cộng sự (2013).

Bảng 3. Chuyển đổi số và tác động đến giảng viên

Khía cạnh	Biểu hiện	Tác động	Nghiên cứu
Công nghệ giảng dạy	LMS, lớp học trực tuyến	Gia tăng yêu cầu năng lực số	Arief et al.
Đánh giá số hóa	Hệ thống đánh giá điện tử	Tăng minh bạch	Abd Halim & Razali
Quản trị dữ liệu	Lưu trữ và phân tích dữ liệu	Hỗ trợ ra quyết định	Sharp et al.

Nguồn: Kết quả tổng hợp và minh họa của tác giả; các khía cạnh chuyển đổi số được đo lường bằng thang Likert 1-5



Nguồn: Kết quả tổng hợp và minh họa của tác giả; các khía cạnh chuyển đổi số được đo lường bằng thang Likert 1-5.

3.3. Phân tích khung năng lực và hàm ý đối với hệ thống đánh giá giảng viên

Bảng 4. Khung năng lực và đánh giá giảng viên trong kỳ nguyên 4.0

Tác giả	Nhóm năng lực	Nội dung cốt lõi	Hàm ý quản trị
Korthagen	4 nhóm	Phương pháp, chuyên môn, giao tiếp, tổ chức	Đánh giá toàn diện
Casey	7 nhóm	Phân tích, giao tiếp, CNTT	Gắn với hiệu suất
Trần Xuân Bách	3 nhiệm vụ	Giảng dạy - NCKH - Phục vụ	Cơ sở xếp loại

Nguồn: Tổng hợp và hệ thống hóa của tác giả từ các nghiên cứu về khung năng lực giảng viên.

Bảng 3 cho thấy sự đa dạng trong cách tiếp cận khung năng lực giảng viên giữa các tác giả trong và ngoài nước. Trong khi Korthagen (2004) tiếp cận năng lực giảng viên theo hướng tổng thể và phát triển nghề nghiệp, Casey (1999) nhấn mạnh các năng lực mang tính chức năng gắn với hiệu suất thực hiện công việc. Cách tiếp cận của Trần Xuân Bách (2010) lại phù hợp với bối cảnh quản trị đại học tại Việt Nam khi gắn đánh giá năng lực giảng viên với ba nhiệm vụ trọng tâm: giảng dạy, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng.

Sự khác biệt này cho thấy không tồn tại một khung năng lực chung có thể áp dụng cho mọi bối cảnh, mà hệ thống đánh giá năng lực giảng viên cần được thiết kế linh hoạt, phù hợp với mục tiêu quản trị và điều kiện cụ thể của từng cơ sở giáo dục đại học. Trong bối cảnh chuyển đổi số, việc tích hợp các năng lực liên quan đến ứng dụng công nghệ và khai thác dữ liệu vào khung năng lực giảng viên là một yêu cầu tất yếu, nhằm bảo đảm tính cập nhật và hiệu quả của công tác đánh giá.

IV. HÀM Ý QUẢN TRỊ TRONG ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC GIẢNG VIÊN TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ HIỆN NAY

4.1. Hoàn thiện hệ thống tiêu chí đánh giá theo định hướng quản trị đại học

Kết quả phân tích cho thấy việc áp dụng hệ thống tiêu chí đánh giá năng lực giảng viên cụ thể đã góp phần làm rõ mức độ hoàn thành nhiệm vụ của giảng viên, đồng thời tạo ra sự phân hóa rõ ràng hơn trong kết quả đánh giá. Dưới góc độ quản trị đại học, điều này cho thấy các trường đại học công lập cần tiếp tục hoàn thiện hệ thống tiêu chí đánh giá theo hướng gắn với mục tiêu quản trị và chiến lược phát triển của nhà trường, thay vì chỉ phục vụ yêu cầu xếp loại hành chính hằng năm.

Hệ thống tiêu chí đánh giá cần được xây dựng trên cơ sở xác định rõ các nhóm nhiệm vụ cốt lõi của giảng viên, đồng thời có khả năng điều chỉnh linh hoạt theo đặc điểm đội ngũ và yêu cầu phát triển trong từng giai đoạn. Trong bối cảnh chuyển đổi số, việc chuẩn hóa tiêu chí đánh giá không chỉ giúp nâng cao tính minh bạch, mà còn tạo nền tảng cho việc số hóa quy trình đánh giá và tích hợp dữ liệu phục vụ công tác quản trị.

4.2. Gắn kết kết quả đánh giá năng lực giảng viên với phân công và sử dụng nhân sự

Một hàm ý quản trị quan trọng rút ra từ nghiên cứu là sự cần thiết phải khai thác kết quả đánh giá năng lực giảng viên như một cơ sở cho các quyết định quản trị nhân sự. Đánh giá năng lực giảng viên không nên chỉ dừng lại ở việc xếp loại, mà cần được sử dụng để

hỗ trợ phân công nhiệm vụ, điều chỉnh khối lượng công việc và định hướng phát triển nghề nghiệp cho giảng viên.

Thực tiễn cho thấy sự khác biệt về mức độ hoàn thành các nhóm nhiệm vụ phản ánh sự không đồng đều về năng lực và điều kiện thực hiện nhiệm vụ giữa các giảng viên. Do đó, các trường đại học công lập cần xem xét áp dụng các cơ chế phân công nhiệm vụ linh hoạt hơn, dựa trên kết quả đánh giá năng lực, nhằm sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực trong bối cảnh nguồn lực còn hạn chế và yêu cầu ngày càng cao đối với đội ngũ giảng viên.

4.3. Phát triển hạ tầng, tăng cường khai thác dữ liệu đánh giá trong quản trị đại học số

Trong bối cảnh chuyển đổi số, dữ liệu đánh giá năng lực giảng viên ngày càng trở thành một nguồn thông tin quan trọng phục vụ quản trị đại học. Kết quả nghiên cứu cho thấy khi dữ liệu đánh giá được chuẩn hóa và lưu trữ có hệ thống, nhà quản lý có thể theo dõi sự thay đổi năng lực giảng viên theo thời gian và sử dụng thông tin này cho các quyết định quản trị liên quan đến nhân sự và phát triển đội ngũ.

Tuy nhiên, để phát huy đầy đủ vai trò của đánh giá năng lực giảng viên trong quản trị số, các trường đại học công lập cần chuyển từ việc sử dụng dữ liệu đánh giá chủ yếu cho mục tiêu báo cáo sang khai thác dữ liệu cho mục tiêu ra quyết định. Điều này đòi hỏi sự kết nối đồng bộ giữa hệ thống đánh giá giảng viên với các hệ thống quản lý nhân sự, đào tạo và đảm bảo chất lượng, qua đó hình thành một hệ sinh thái dữ liệu phục vụ quản trị đại học.

4.4. Phát triển năng lực giảng viên gắn với yêu cầu chuyển đổi số

Chuyển đổi số không chỉ đặt ra yêu cầu thay đổi công cụ và quy trình đánh giá, mà còn đòi hỏi sự phát triển tương ứng về năng lực của đội ngũ giảng viên. Kết quả nghiên cứu cho thấy đánh giá năng lực giảng viên cần được sử dụng như một cơ sở để xác định nhu cầu bồi dưỡng và phát triển năng lực, đặc biệt là các năng lực liên quan đến ứng dụng công nghệ trong giảng dạy, nghiên cứu và quản lý học thuật.

Từ góc độ quản trị, các trường đại học công lập cần xây dựng các chương trình bồi dưỡng năng lực giảng viên dựa trên kết quả đánh giá, đồng thời tạo điều kiện để giảng viên nâng cao năng lực phù hợp với yêu cầu của môi trường giáo dục số. Cách tiếp cận này không chỉ góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên, mà còn hỗ trợ hiệu quả việc triển khai các chiến lược chuyển đổi số của nhà trường.

V. KẾT LUẬN

Nghiên cứu đã phân tích công tác quản trị đánh giá năng lực giảng viên tại trường đại học công lập trong bối cảnh chuyển đổi số của giáo dục đại học. Trên cơ sở tổng hợp các tiếp cận lý thuyết và phân tích dữ liệu thứ cấp, kết quả cho thấy việc chuyển từ hệ thống đánh giá dựa trên tiêu chí chung sang hệ thống tiêu chí cụ thể gắn với các nhiệm vụ chuyên môn đã góp phần nâng cao tính minh bạch và vai trò của đánh giá trong quản trị đại học.

Kết quả nghiên cứu khẳng định đánh giá năng lực giảng viên cần được nhìn nhận như một công cụ quản trị quan trọng, có khả năng tác động đến hành vi nghề nghiệp và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong các trường đại học công lập, đặc biệt khi tiêu chí và quy trình đánh giá được chuẩn hóa và số hóa. Tuy nhiên, việc khai thác kết quả đánh giá cho các quyết định quản trị mang tính chiến lược vẫn còn hạn chế, cho thấy nhu cầu tiếp tục nghiên cứu nhằm làm rõ mối liên hệ giữa đánh giá năng lực giảng viên và hiệu quả quản trị đại học trong bối cảnh số hóa.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Arief, U. M., Haryono, Sugiharto, D. Y. P., & Rifai, A. (2019). *Observation on the quality of lecturer performance based on computer self-efficacy, organizational culture and motivation. Proceedings of the 5th International Conference on Science, Education and Technology (ISET 2019)*.
2. Benjamin, F., Jessica, H., & Yeoh, F. (2012). *Students' evaluation of lecturers in Malaysian universities*.
3. Belo, A. F. (2017). *The evaluation of higher education lecturer competences in East Timor: A student inquiry. Review of Social Sciences, 2(1), 36-51*.
4. Hemmings, B. C. (2015). *Strengthening the teaching self-efficacy of early career academics. Issues in Educational Research, 25(1), 1-17*.
5. Hisham, N., Ruzman, A. S., & Mohd Noor, N. H. (2025). *Am I a good lecturer? An exploratory analysis of undergraduate students' perception of lecturers' effectiveness. Sains Humanika, 17(1), 7-16*.
6. Korthagen, F. (2004). *In search of the essence of a good teacher: Toward a more holistic approach in teacher education. Teaching and Teacher Education, 20(1), 77-97*.