

# ĐỀ XUẤT KHUNG LÝ THUYẾT VỀ PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIẢNG VIÊN TRƯỜNG ĐẠI HỌC THEO TIẾP CẬN QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC CHIẾN LƯỢC DỰA VÀO NĂNG LỰC

Nguyễn Tiến Hùng

Trường Đại học Thủ đô Hà Nội  
Email: hunga60@gmail.com

## Article history

Received: 09/02/2023

Accepted: 20/3/2023

Published: 20/4/2023

## Keywords

Lecturer, teaching staff, teaching staff competency, quality improving, university, stakeholders

## ABSTRACT

University teaching staff development plays an important role in ensuring that the university meets the needs of society at different stages. Based on the approach/ theory of competency-based strategic human resource management, this paper presents and analyzes the nature of a theoretical framework and proposes a 5-step process associated with the quality improvement cycle “(CCr-EEr)PPrDDr”, starting with Planning for development with sufficient quantity, suitable structure, especially quality assurance through managing development of the required competency framework (step 1 and 2) of the teaching staff; thereby managing the implementation of the plan through: Recruitment; exploitation/implementation; and professional development of the teaching staff based on competency (step 3 to 5). The research results contribute to improving the quality of training, scientific research and community service of the university.

## 1. Mở đầu

Thực tế, trong nền kinh tế tri thức, chất lượng nguồn nhân lực hay đội ngũ giảng viên (ĐNGV) luôn được xem là một trong các nhân tố quan trọng nhất quyết định sự thành công của trường đại học (TĐH) do nguồn vốn tri thức, đặc biệt là ĐNGV trở thành nguồn lực và phương tiện rất quan trọng cho thành công. Hơn nữa, phát triển ĐNGV theo tiếp cận quản lý nguồn nhân lực chiến lược hay yêu cầu phát triển TĐH trong các giai đoạn khác nhau dựa vào năng lực luôn được xem là “chìa khóa” nâng cao chất lượng ĐNGV, do kết nối hay tích hợp được phát triển về số lượng, chất lượng và cơ cấu của ĐNGV với chiến lược phát triển theo các chức năng/nhiệm vụ chính của TĐH về đào tạo, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng.

Bài báo này tập trung trình bày, phân tích bản chất khung lý thuyết và đề xuất quy trình phát triển ĐNGV TĐH theo tiếp cận quản lý nguồn nhân lực chiến lược dựa vào năng lực gắn với chu trình cải tiến chất lượng (CTCL) “(CCr-EEr)PPrDDr”.

## 2. Kết quả nghiên cứu

### 2.1. Bản chất của phát triển đội ngũ giảng viên trường đại học theo tiếp cận quản lý nguồn nhân lực chiến lược dựa vào năng lực theo chu trình cải tiến chất lượng “(CCr-EEr)PPrDDr”

Một cách khái quát, *phát triển ĐNGV TĐH theo tiếp cận quản lý nguồn nhân lực chiến lược dựa vào năng lực* được hiểu là hệ thống quy trình gắn với các tiêu chí chất lượng để *lập quy hoạch* phát triển đội ngũ, làm tiền đề *quản lý thực hiện quy hoạch* và *phản hồi cải tiến theo chu trình* “(CCr-EEr)PPrDDr”, đáp ứng yêu cầu thực hiện thành công mục tiêu và giải pháp chiến lược phát triển TĐH. Trong đó, *lập quy hoạch* tập trung vào quản lý xác định số lượng, cơ cấu, đặc biệt là chất lượng hay khung năng lực cần có của đội ngũ để đáp ứng yêu cầu phát triển của TĐH theo các giai đoạn khác nhau và quản lý *thực hiện quy hoạch* tập trung vào thiết lập và vận hành các quy định theo cách sử dụng khung năng lực để đánh giá, tuyển dụng và phân công, quản lý thực hiện (giám sát, tạo động lực...) và phát triển nghề nghiệp đội ngũ đáp ứng từng giai đoạn cụ thể. Vì vậy, trong thực tế, phát triển ĐNGV TĐH theo tiếp cận quản lý nguồn nhân lực chiến lược dựa vào năng lực còn được hiểu là quản lý ĐNGV TĐH chiến lược dựa vào năng lực (Haan, 2023; Nguyen et al., 2021).

Mục tiêu không chỉ phát huy tối đa tiềm năng của ĐNGV hiện tại mà còn phát triển đội ngũ này đáp ứng yêu cầu phát triển dài hạn cũng như từng giai đoạn cụ thể. Do vậy, có thể thấy quản lý ĐNGV chiến lược dựa vào năng lực đóng vai trò quan trọng giúp TĐH đáp ứng nhu cầu xã hội tốt hơn, có thể cạnh tranh và nâng cao uy tín của nhà trường, thông qua đảm bảo có được đội ngũ phù hợp để thực hiện thành công mục tiêu và giải pháp chiến lược phát triển của TĐH theo các giai đoạn khác nhau. Hơn nữa, chức năng, nhiệm vụ của ĐNGV chủ yếu liên quan đến giảng dạy/đào tạo, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng nên có thể thấy bản chất của quản lý ĐNGV chiến lược dựa

vào năng lực bao gồm quản lý lập và thực hiện quy hoạch phát triển đội ngũ này để thực hiện thành công các mục tiêu và giải pháp chiến lược phát triển đào tạo, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng theo các giai đoạn khác nhau, được chi tiết thành từng giai đoạn cụ thể để thực hiện của TrĐH (Haan, 2023).

Bên cạnh đó, để có thể CTCL, đòi hỏi quản lý ĐNGV TrĐH chiến lược dựa vào năng lực, cần vận dụng chu trình CTCL mà phổ biến là PDCA của Deming, trong đó: P - Planning được hiểu là Lập kế hoạch CTCL; D - Doing được hiểu là Thực hiện kế hoạch CTCL; C - Checking được hiểu là Giám sát/kiểm tra, đánh giá chất lượng; A - Acting được hiểu là CTCL (Andrews, 2021). Tuy nhiên, trong thực tế, để thực hiện “CTCL (A)” đòi hỏi “Lập kế hoạch CTCL (P)” trước đó nên hoạt động CTCL (A) này cần được thực hiện sau lập kế hoạch CTCL (P). Vì vậy, có thể kết hợp “CTCL (A)” vào “Thực hiện kế hoạch CTCL (D)” - đây là lí do tại sao nên sử dụng “PDC” thay cho “PDCA”. Mặt khác, trong thực tế, rất khó để có thể có được Kế hoạch (Plan) phù hợp và khả thi ngay từ đầu khi chưa thực hiện giám sát/kiểm tra, đánh giá thực trạng chất lượng (C) nên có thể sử dụng “CPD” thay cho “PDC”. Bên cạnh đó, cần cần định kì đánh giá (Evaluation) kết quả gắn với phản hồi thông tin để CTCL, vì vậy, cần gắn thêm “E - Evaluation” thành “(C-E)PD” (Nguyễn Tiến Hùng, 2022) và được chi tiết thành “(CCr-EEr)PPrDDr” (Cr (Checking results) là kết quả của kiểm tra/giám sát; Er (Evaluating results) là kết quả của đánh giá; Pr (Planning results) là kết quả của lập kế hoạch và Dr (Doing results) là kết quả của thực hiện). Thực tế, tùy theo mục đích sử dụng, có thể lựa chọn và cấu trúc “(CCr-EEr)PPrDDr” theo các cách khác nhau trong các nội dung tiếp theo.

**2.2. Quy trình quản lý đội ngũ giảng viên chiến lược dựa vào năng lực theo chu trình cải tiến chất lượng “(CCr-EEr)PPrDDr”**

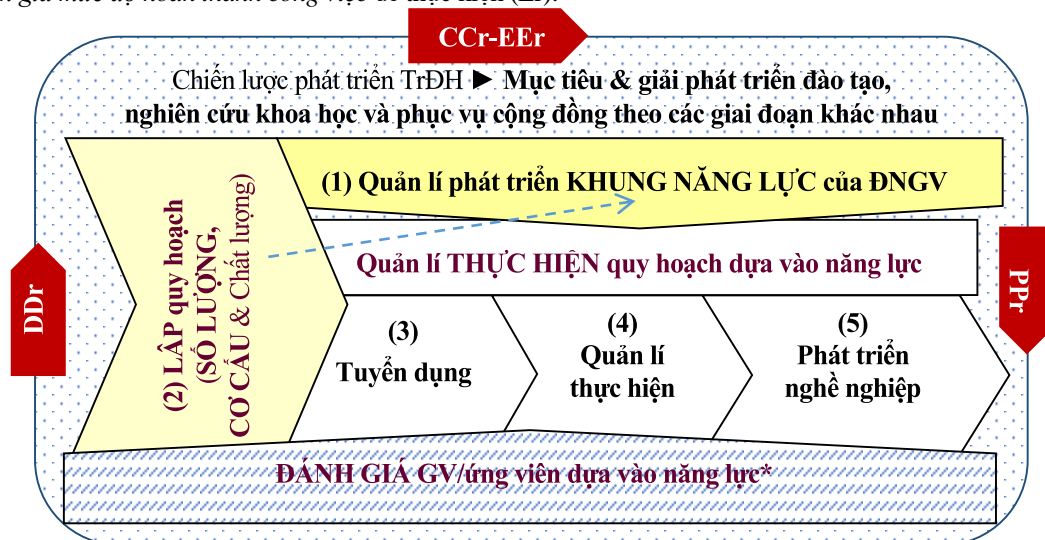
Từ trình bày và phân tích ở trên, có thể khái quát quy trình quản lý ĐNGV TrĐH chiến lược dựa vào năng lực theo chu trình CTCL “(CCr-EEr)PPrDDr” gồm các nội dung/hoạt động như ở hình 1. Trước hết, cần nghiên cứu chiến lược phát triển TrĐH để xác định mục tiêu và giải pháp chiến lược phát triển đào tạo, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng của TrĐH, từ đó thực hiện các bước dưới đây:

**2.2.1. Lập quy hoạch phát triển đội ngũ giảng viên chiến lược**

Lập quy hoạch phát triển ĐNGV chiến lược dựa vào năng lực tập trung vào liên kết theo “chiều dọc”, tức là kết nối phát triển ĐNGV đảm bảo đủ về số lượng, phù hợp về cơ cấu và đảm bảo về chất lượng (thông qua phát triển khung năng lực) đáp ứng được yêu cầu mục tiêu và giải pháp chiến lược phát triển đào tạo, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng của TrĐH theo các giai đoạn khác nhau. Cụ thể:

- Bước 1. Quản lý phát triển khung năng lực của ĐNGV đáp ứng mục tiêu và giải pháp chiến lược phát triển của TrĐH theo các giai đoạn khác nhau (EErPPrDDrCCr)

Nội dung chính của bước này đòi hỏi (Haan, 2023; Nguyen et al., 2021): Thứ nhất, cần đánh giá và phân tích vị trí việc làm của ĐNGV để xác định được các công việc cần thực hiện nhằm thực hiện thành công yêu cầu mục tiêu và giải pháp chiến lược phát triển TrĐH theo các giai đoạn khác nhau liên quan đến đào tạo, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng (E); tiếp theo, chi tiết các công việc thành các bước cần thực hiện cũng như tiêu chí chất lượng đo/đánh giá mức độ hoàn thành công việc để thực hiện (Er).



Hình 1. Quy trình quản lý ĐNGV chiến lược dựa vào năng lực theo chu trình “(CCr-EEr)PPrDDr”

(Ghi chú: *Đánh giá GV/ứng viên dựa vào năng lực* là một khâu/nội dung của quản lý ĐNGV chiến lược dựa vào năng lực khác với EEr là của chu trình CTCL).

*Thứ hai*, lập kế hoạch xác định hệ thống các năng lực cần có (P), dựa trên phân tích các yêu cầu về năng lực (kiến thức, kỹ năng và thái độ) và/hay đặc tính cá nhân (giá trị, động cơ, sáng tạo, tự kiểm soát...) cần có để thực hiện thành công các công việc trên và tổ chức phân loại để nhóm các năng lực này thành *danh mục năng lực cần có*. Thực tế, có nhiều cách khác nhau như tổ chức phỏng vấn những giảng viên (GV) đạt thành tích xuất sắc và/hay tổ chức khảo sát hoặc thảo luận với các chuyên gia và các bên liên quan về tần suất sử dụng cũng như tầm quan trọng của từng năng lực đối với những công việc đào tạo, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng. Kết quả là vị trí việc làm mà GV TĐH gắn với một số năng lực nhất định và các cấp độ yêu cầu về năng lực tương ứng phù hợp là GV, GV chính, GV cao cấp (Pr). Thực tế, tùy thuộc vào đặc trưng GV trong môi trường cụ thể của TĐH mà danh mục sẽ gồm từ 05 đến 09 nhóm năng lực là phù hợp.

*Thứ ba*, dự thảo *Hồ sơ năng lực cần có* của ĐNGV TĐH (D), chủ yếu bao gồm: tên năng lực/nhóm năng lực, định nghĩa mô tả khái quát nhất năng lực, mục đích sử dụng là để trả lời câu hỏi tại sao công việc này cần những năng lực như vậy hoặc tại sao quan trọng và tiêu chuẩn đánh giá với từng năng lực thường được mô tả theo các cấp độ của năng lực (liên quan đến kiến thức, kỹ năng, khả năng, thái độ...) để thể hiện các khả năng làm chủ năng lực đó (Dr) (Lodhi & Ghias, 2019; Nguyễn Tiến Hùng, 2017).

*Thứ tư*, tham vấn rộng rãi với các bên liên quan (C) và dựa vào kết quả này (Cr) để hoàn thiện và phê chuẩn khung năng lực theo dự thảo hồ sơ năng lực trên (D); sau đó, biên soạn hướng dẫn thực hiện (Dr). Lý do là thực tế hoạt động đào tạo, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng của ĐNGV chịu ảnh hưởng/tác động của nhiều bên liên quan như: các cấp quản lý, bên sử dụng/TĐH, sinh viên,... nên để đảm bảo có được kết quả phù hợp, khả thi cần không chỉ quản lý huy động tham gia của các bên liên quan này vào tất cả các hoạt động trên mà còn cần công khai kết quả (D) đảm bảo dễ tiếp cận với các bên liên quan để thực hiện (Dr) (Nguyễn Tiến Hùng, 2022).

- *Bước 2. Quản lý lập quy hoạch phát triển ĐNGV theo các giai đoạn khác nhau (EErPPrDDrCCr)*

Thực tế, cấu trúc văn bản quy hoạch chủ yếu bao gồm: Mục/chỉ tiêu gắn với các chiến lược, giải pháp và các nguồn lực cần có để thực hiện phát triển đủ số lượng, phù hợp cơ cấu hợp và đảm bảo chất lượng ĐNGV đáp ứng yêu cầu mục tiêu và giải pháp chiến lược phát triển đào tạo, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng của TĐH theo các giai đoạn khác nhau. Vì vậy, trước tiên cần trả lời Câu hỏi 1: “ĐNGV đang ở đâu?” theo cách đánh giá ĐNGV (E) dựa vào các đặc trưng của chương trình đào tạo, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng để xác định được mặt mạnh, hạn chế và nguyên nhân của hiện trạng môi trường bên trong cũng như các cơ hội phát triển đội ngũ và thách thức/nguy cơ tiềm ẩn tương lai của môi trường bên ngoài so với mục tiêu và giải pháp chiến lược phát triển của TĐH theo các giai đoạn khác nhau (Er) (MindTools, 2021).

Tiếp theo, để trả lời Câu hỏi 2: “Muốn đi đến đâu?”, cần xác định mục/chỉ tiêu về số lượng và cơ cấu ĐNGV (Pr) dựa vào quản lý phân tích xác định “khoảng cách” giữa mặt mạnh, hạn chế và nguyên nhân với cơ hội, thách thức/nguy cơ và quy định liên quan, như quy định về tỉ lệ GV/sinh viên, đặc trưng chương trình đào tạo, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng... (P); còn chất lượng hay khung năng lực của ĐNGV đã được xác định ở bước trên (Pr). Hơn nữa, để có thể đo/đánh giá được trong thực tiễn, đòi hỏi các mục/chỉ tiêu này cần đáp ứng được yêu cầu SMART: Specific - Cụ thể, dễ hiểu; Measurable - Đo/đánh giá được; Attainable - Có thể đạt được; Relevant - Thực tế/khả thi; Time-Bound - Giới hạn thời gian hoàn thành. Để thực hiện thành công các mục/chỉ tiêu này cần trả lời Câu hỏi 3: “Đến đó thế nào?” (University of California, 2017) thông qua xây dựng khung các giải pháp phát triển ĐNGV (được trình bày và phân tích trong mục 2.2.2.) gắn với dự kiến và huy động nguồn lực để thực hiện các giải pháp này (Pr).

Cuối cùng, cần huy động tham gia của các bên liên quan vào các hoạt động trên, đặc biệt dự thảo quy hoạch phát triển ĐNGV được quản lý tham vấn (C) và sử dụng kết quả này (Cr) để hoàn thiện và phê chuẩn; văn bản hóa và công khai (D) với các bên liên quan để thực hiện (Dr) (Nguyễn Tiến Hùng, 2022).

Cần lưu ý là khung năng lực và quy hoạch phát triển ĐNGV không bất biến mà được điều chỉnh, bổ sung dựa vào kết quả phản hồi trong quá trình quản lý thực hiện quy hoạch phát triển ĐNGV dựa vào năng lực (Haan, 2023; Nguyen et al., 2021).

2.2.2. *Quản lý thực hiện quy hoạch phát triển đội ngũ giảng viên dựa vào năng lực cho giai đoạn cụ thể*

Quản lý thực hiện quy hoạch phát triển ĐNGV dựa vào năng lực cho giai đoạn cụ thể đảm bảo *liên kết theo “chiều ngang”* của quản lý ĐNGV TĐH chiến lược dựa vào năng lực, thông qua thành tố/nội dung hay các bước sau:

*- Bước 3. Quản lý tuyển dụng và phân công GV dựa vào năng lực (PPrDCCrDr)*

Bước này bắt đầu bằng lập kế hoạch tuyển dụng (P) bao gồm: Sử dụng khung năng lực để thiết kế tiêu chí về năng lực để tuyển dụng số lượng GV mới theo mục/chỉ tiêu vào các vị trí “trống” phù hợp với cơ cấu ĐNGV của quy hoạch phát triển ĐNGV ở bước trên theo từng giai đoạn cụ thể, gắn với cách thực hiện và nguồn lực cần có (Pr); tiếp theo, để thực hiện kế hoạch (D), đòi hỏi TĐH cần công khai thông tin tuyển dụng (số lượng, cơ cấu, tiêu chí tuyển dụng...) theo các kênh khác nhau (website nhà trường, các phương tiện thông tin đại chúng...) đảm bảo dễ tiếp cận rộng rãi với các bên liên quan và tổ chức đánh giá ứng viên theo các kỹ thuật tuyển dụng/đánh giá khác nhau (nghiên cứu hồ sơ, thi viết, phỏng vấn...) theo tiêu chí về năng lực tuyển dụng, đảm bảo phù hợp và khả thi.

Đặc biệt, để trả lời Câu hỏi 4: “Làm thế nào biết đi đến đó?” cần thiết lập các tiêu chí chất lượng liên quan để giám sát, kiểm tra phát hiện các “sai sót” theo quá/tiến trình tuyển dụng (C) và phản hồi cải tiến, khắc phục kịp thời (Cr). Kết quả của bước này là lựa chọn được những GV mới tốt nhất trong các ứng viên đáp ứng được yêu cầu về năng lực, phù hợp về cơ cấu thực hiện thành công mục tiêu và giải pháp chiến lược về đào tạo, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng của TĐH cho giai đoạn cụ thể (Dr) (Haan, 2023).

Tiếp theo, tổ chức phân công vào vị trí làm việc “trống” không chỉ hiện tại mà cả tương lai phù hợp với thế mạnh và năng lực của GV mới và kết quả đánh giá trong quá trình tuyển dụng trên còn được sử dụng như tiền đề để lập kế hoạch phát triển nghề nghiệp GV (Dr). Cuối cùng, để đảm bảo các hoạt động trên phù hợp, khả thi cần huy động tham gia của các bên liên quan, đặc biệt là bên sử dụng GV mới (khoa, tổ bộ môn...) (D), đảm bảo minh bạch, công bằng và công khai (Dr) (Nguyen et al., 2021).

*- Bước 4. Quản lý thực hiện của ĐNGV dựa vào năng lực đạt tới mục tiêu (PPrDCCrEErDr)*

Quản lý thực hiện của ĐNGV không chỉ đạt tới mục tiêu đã đặt ra mà còn cần “chứng minh” được năng lực cần có để đạt tới. Vì vậy, trước hết cần lập kế hoạch hoạt động của GV, đặc biệt cần tổ chức trao đổi, góp ý giữa các bên liên quan (GV, bộ môn, khoa, TĐH...) để đi đến nhất trí và phê chuẩn kế hoạch (P), đảm bảo GV hiểu rõ cần hoàn thành gì, khi nào và chịu trách nhiệm như thế nào liên quan đến đào tạo, nghiên cứu khoa học, phục vụ cộng đồng (Pr).

Tiếp theo, trong quá trình thực hiện kế hoạch (D) đòi hỏi các nội dung/hoạt động lập kế hoạch trên cần được chi tiết thành các tiêu chí và chỉ báo chất lượng liên quan, đặc biệt sử dụng khung năng lực và cấp độ tương ứng để thường xuyên giám sát/kiểm tra theo “dấu vết” hoạt động của GV (C); đồng thời, cần cần định kỳ đánh giá GV (tự đánh giá của GV; đánh giá của đồng nghiệp, sinh viên và các cấp quản lý...) sau mỗi học kỳ hoặc kết thúc học phần, nhiệm vụ nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng theo mục tiêu đặt ra gắn với mức độ năng lực cần có thể hiện như thế nào (E) (Câu hỏi 4). Các kết quả giám sát và đánh giá này (CrEr) cần được phản hồi tới các bên liên quan, đặc biệt là GV để kịp thời hỗ trợ, khắc phục các “sai sót” hay định kỳ điều chỉnh kế hoạch, lập kế hoạch phát triển nghề nghiệp cho GV... (Dr) (Haan, 2023; Nguyen et al., 2021).

Bên cạnh đó, cần xây dựng môi trường văn hóa tích cực và lành mạnh, sáng tạo, làm việc theo đội/nhóm và luôn tập trung vào chất lượng để tạo động lực và cam kết làm việc cho ĐNGV, vì vậy, đòi hỏi cần xây dựng và nuôi dưỡng các quan hệ gắn gũi giữa GV với sinh viên; hợp tác, tôn trọng giữa GV với nhau và với các bên liên quan khác. Đặc biệt, cần thiết kế và thực hiện được khung chính sách tạo động lực làm việc có hiệu quả cho ĐNGV liên quan đến khen thưởng, kỉ luật đúng người, đúng việc; hỗ trợ kinh phí để phát triển nghề nghiệp; cân bằng giữa quản lí của các cấp quản lí tập trung vào định hướng, đặt ra các quy định, giám sát/kiểm soát, đánh giá và tư vấn, hỗ trợ,... gắn với tăng quyền chủ động, tự chủ và chịu trách nhiệm cho ĐNGV (Rahmalia, 2019).

*- Bước 5. Quản lý bồi dưỡng phát triển nghề nghiệp ĐNGV dựa vào năng lực (PEErPr-DCCrEErDr)*

Bước này bắt đầu bằng Lập kế hoạch bồi dưỡng phát triển nghề nghiệp ĐNGV (P) theo cách dựa vào các kết quả giám sát, kiểm tra và đánh giá của các bước trên, đặc biệt cần sử dụng khung năng lực và cấp độ năng lực của Bước 1 để đánh giá nhu cầu cần bồi dưỡng (E); kết quả là xác định được các năng lực và/hay cấp độ năng lực, sau đó được nhóm lại theo danh mục các năng lực cần bồi dưỡng không chỉ hiện tại mà cả tương lai (Er). Tiếp theo, xây dựng chương trình bồi dưỡng thông qua quản lí phân tích để xác định các nhóm năng lực cần bồi dưỡng này cần kiến thức, kĩ năng, thái độ nào,... để xây dựng các chương trình bồi dưỡng gắn với nhóm GV cụ thể (Pr) (Lodhi & Ghias, 2019).

Sau đó, trong quá trình thực hiện các chương trình bồi dưỡng (D) cần thường xuyên tổ chức giám sát, kiểm tra (C) và định kỳ đánh giá kết quả (E) (Câu hỏi 4) và các kết quả này (CrEr) được phản hồi tới các bên liên quan để cải tiến (Dr). Bên cạnh đó, đặc biệt với công nghệ “áo - thực” hiện nay, căn cứ vào chương trình bồi dưỡng, GV còn có thể tự đánh giá để xây dựng và thực hiện kế hoạch tự bồi dưỡng.

Cuối cùng, để các nội dung/hoạt động bồi dưỡng trên phù hợp, khả thi cần quản lí huy động tham gia của các bên liên quan, đặc biệt cần văn bản hóa các chương trình, tài liệu bồi dưỡng và công khai để tiếp cận với GV cũng như

chuẩn bị tốt các điều kiện đảm bảo (nhân lực, vật lực, tài chính...) phục vụ cho hoạt động bồi dưỡng phát triển nghề nghiệp cho ĐNGV (DDR) (Nguyen et al., 2021).

### 3. Kết luận

Bài báo này trình bày và phân tích bản chất của khung lý thuyết về Phát triển ĐNGV TĐH dựa vào tiếp cận/lý thuyết Quản lý nguồn nhân lực chiến lược dựa vào năng lực và đề xuất quy trình 05 bước gắn với chu trình CTCL "(CCr -EEr)PPrDDR", bắt đầu bằng *Lập quy hoạch* phát triển ĐNGV đủ số lượng, phù hợp cơ cấu, đặc biệt đảm bảo chất lượng thông qua quản lý phát triển khung năng lực căn cốt của ĐNGV (Bước 1 và 2) - đây là tiền đề quan trọng để *Quản lý thực hiện quy hoạch* thông qua các Bước 3 đến 5: Tuyển dụng; Sử dụng/Thực hiện và phát triển nghề nghiệp cho ĐNGV dựa vào năng lực. Đặc biệt, khâu/nội dung "đánh giá GV/ứng viên" là một khâu/nội dung quan trọng do liên quan đến hầu hết các khâu/nội dung của quản lý nguồn nhân lực chiến lược dựa vào năng lực đã được tích hợp vào các bước trên.

Khung lý thuyết và được chi tiết thành quy trình 05 bước về *Phát triển* hay *Quản lý ĐNGV TĐH chiến lược dựa vào năng lực* trên được xây dựng dựa trên xu thế hiện nay về quản lý nguồn nhân lực chiến lược dựa vào năng lực được phát triển từ những năm 90 của thế kỉ XX và cập nhật với các nghiên cứu liên quan mới nhất hiện nay. Vì vậy, dựa vào khung lý thuyết và quy trình này, TĐH cần tiếp tục nghiên cứu để chi tiết thành hệ thống các tiêu chí và chỉ báo chất lượng phù hợp với bối cảnh của nhà trường, đặc biệt cần linh hoạt trong sử dụng cấu trúc của chu trình CTCL "(CCr-EEr)PPrDDR" như "C-Checking" có thể hiểu khâu/nội dung "tham vấn" trong "Lập kế hoạch" và còn có thể là "kiểm tra, giám sát" trong "Quản lý thực hiện kế hoạch",... nhằm đánh giá thực trạng và đề xuất giải pháp phát triển ĐNGV đáp ứng yêu cầu thực hiện chiến lược đào tạo, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng theo các giai đoạn phát triển khác nhau cũng như cho từng giai đoạn cụ thể.

### Tài liệu tham khảo

- Andrews, L. (2021). *PDCA: Plan, Do, Check, Act*. SensrTrx.
- Haan, K. (2023). *Strategic Human Resource Management*. 2023 Forbes Media LLC.
- Lodhi, I. S., & Ghias, F. (2019). Professional Development of the University Teachers: An Insight into the Problem Areas. *Bulletin of Education and Research*, 41(2), 207-214.
- MindTools (2021). *SWOT Analysis - How to Develop a Strategy for Success*. 12 MIND READ.
- Nguyễn Tiến Hùng (2017). Phát triển khung năng lực của đội ngũ công chức, viên chức ngành giáo dục. *Tạp chí Khoa học Giáo dục*, 142, 15-18.
- Nguyễn Tiến Hùng (2022). Chu trình tổ chức cải tiến chất lượng liên tục "C-EPD" trong đảm bảo chất lượng cơ sở giáo dục. *Tạp chí Khoa học Giáo dục Việt Nam*, 18(9), 1-6.
- Nguyen, T-H., Frideres, J., Chu, X-D., Luong, T-V-H., Pham, Q-T., & Dinh, V-H. (2021). Management of Primary Teachers according to the Approach of Competency-based Human Resources Management. *Addaiyan Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, 3(6), 93-116. <https://doi.org/10.36099/ajahss.3.6.8>
- Rahmalia, I. (2019). Lecturer's motivational strategies in teaching English. *Linguistic, English Education and Art (LEEA) Journal*, 3(1), 120-131. <https://doi.org/10.31539/leea.v3i1.954>
- University of California (2017). *SMART Goals: A How to Guide*. University of California.