

UBND TỈNH BÌNH DƯƠNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THỦ DẦU MỘT

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

Số: 490 /ĐHTDM-TC

V/v góp ý dự thảo bộ tài liệu hướng
dẫn công tác đánh giá nhân sự tại các
đơn vị thuộc Trường.

Bình Dương, ngày 01 tháng 8 năm 2019

Kính gửi: Các đơn vị thuộc Trường.

Đánh giá năng lực viên chức, người lao động gắn với vị trí việc làm là một trong những công cụ của hoạt động quản lý, điều hành; thi đua khen thưởng, phân phối thu nhập,... Trong những năm qua, Trường Đại học Thủ Dầu Một đã thực hiện việc đánh giá này thông qua việc thực hiện các quy chế, hợp đồng làm việc, hợp đồng lao động, các qui trình thi đua, khen thưởng, đánh giá phân loại viên chức,

Để việc đánh giá được thực hiện một cách khoa học, toàn diện, phù hợp thực tiễn, Nhà trường lấy ý kiến dự thảo bộ tài liệu hướng dẫn công tác đánh giá năng lực viên chức, người lao động (trong đó có các phiếu đánh giá cho từng chức danh). Lãnh đạo trường đề nghị Lãnh đạo các đơn vị triển khai đến viên chức, người lao động nghiêm túc tham gia đóng góp ý kiến dự thảo trên (góp ý trực tiếp vào bộ tài liệu dự thảo) và gửi về phòng Tổ chức trước ngày 9/8/2019 để tổng hợp và tham mưu Lãnh đạo trường xem xét, quyết định (dự thảo đính kèm).

Đề nghị Lãnh đạo các đơn vị nghiêm túc triển khai thực hiện./.

Nơi nhận:

- Như trên;
- Hội đồng trường;
- HT, các PHT;
- Lưu: VT, TC.

KT. HIỆU TRƯỞNG
PHÓ HIỆU TRƯỞNG



TS. Ngô Hồng Diệp

UBND TỈNH BÌNH DƯƠNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THỦ DẦU MỘT

TÀI LIỆU HƯỚNG DẪN

**HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC THỰC
HIỆN – KPIs
ÁP DỤNG TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC
THỦ DẦU MỘT**

(DỰ THẢO)

Bình Dương, Tháng 07/2019

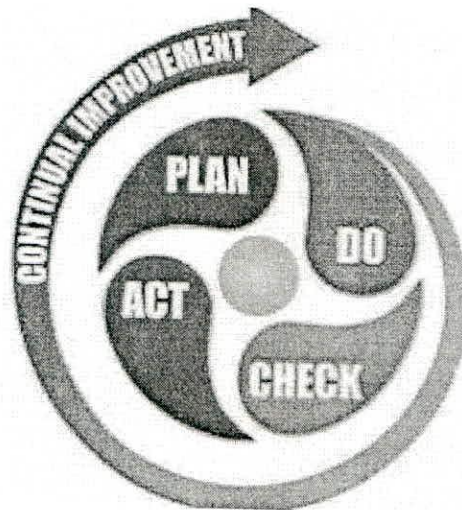
Mục lục

1. Nguyên tắc đảm bảo chất lượng	2
2. Cơ sở xây dựng hệ thống đánh giá nhân sự	2
3. Quy trình xây dựng tài liệu hướng dẫn áp dụng hệ thống đánh giá.....	3
4. Xác định các tiêu chí đánh giá nhân sự.....	3
4.1 Đánh giá định lượng dựa trên bộ chỉ số cốt lõi (KPIs - Key Performance Indicators)....	3
4.2 Đánh giá định tính dựa trên các tiêu chí định tính.....	3
5. Quy trình triển khai thực hiện đánh giá	4
5.1 Sơ đồ quy trình triển khai thực hiện đánh giá.....	4
5.2 Cách vận hành quy trình	5
6. Dự báo các tác động không mong muốn	6
6.1 Tâm lý tự bảo vệ của cá nhân	6
6.2 Sự thiếu chính xác trong đánh giá định tính	7
7. Cam kết của nhà trường	7
8. Hướng dẫn đánh giá trên các biểu mẫu.....	7
8.1 Phiếu đánh giá dùng cho Giảng viên	8
8.2 Phiếu đánh giá dùng cho Chuyên viên.....	14
8.3 Phiếu đánh giá dùng cho Trưởng Khoa, Giám đốc chương trình	18
8.4 Phiếu đánh giá dùng cho Phó trưởng khoa, Phó Giám đốc chương trình.....	22
8.5 Phiếu đánh giá dùng cho Trưởng phòng, Giám đốc trung tâm.....	26
8.6 Phiếu đánh giá dùng cho Phó Trưởng Phòng, Phó Giám đốc Trung tâm.....	30
8.7 Phiếu đánh giá dùng cho Ban giám hiệu nhà trường	34

1. Nguyên tắc đảm bảo chất lượng

Plan - Do - Check - Act (hay Vòng tròn PCDA) là một chu trình được nghiên cứu và phát triển bởi Tiến sĩ Walter Shewhart và được biết đến rộng rãi là nhờ Tiến sĩ Edward Deming. Đây là 2 cha đẻ của lý thuyết quản lý chất lượng hiện đại.

Deming Cycle bao gồm 4 giai đoạn: Lập kế hoạch, thực hiện, đánh giá và cải tiến (Plan, Do, Check, Act) thường được viết tắt là PDCA. Mỗi quá trình riêng biệt trong quy trình đảm bảo chất lượng đều cần thực hiện đầy đủ chu trình PDCA. Những quá trình riêng biệt đó được liên kết lại trong một chu trình PDCA tổng quát của tổ chức để đạt được mục tiêu đề ra.



2. Cơ sở xây dựng hệ thống đánh giá nhân sự

Trong chiến lược phát triển của trường Đại học Thủ Dầu Một đến năm 2030, một trong những chiến lược quan trọng là phát triển nguồn nhân lực. Vì thế, Nhà trường cần có những tiêu chuẩn, tiêu chí tuyển dụng phù hợp, các công cụ hữu hiệu để đánh giá năng lực thực hiện công việc của mỗi cá nhân, đơn vị. Từ đó có chính sách phân bổ tiền lương, khen thưởng, bồi dưỡng nâng cao năng lực, đề bạt hay xử lý hợp lý cho từng cá nhân, đơn vị. Ở các nước phát triển và trong ngành công nghiệp, hệ thống đánh giá hiệu quả công việc dựa trên KPIs (Key Performance Indicators) đã chứng minh tính hiệu quả. Tuy nhiên, đối với giáo dục hiệu quả công việc không chỉ có thể “đo được” bằng “định lượng” dựa trên các chỉ số thực hiện mà còn phải căn cứ trên các kết quả “định tính”.

Hệ thống đánh giá nhân sự dựa trên KPIs và năng lực thực hiện công việc áp dụng tại trường Đại học Thủ Dầu Một được xây dựng dựa trên nguyên lý cơ bản về đảm bảo chất lượng PDCA và các lý thuyết quản trị nguồn nhân lực trên thế giới.

3. Quy trình xây dựng tài liệu hướng dẫn áp dụng hệ thống đánh giá

Tài liệu này nhằm trình bày Hệ thống đánh giá nhân sự dựa trên KPIs và năng lực thực hiện công việc tại Trường Đại học Thủ Dầu Một, quy trình tiến hành đánh giá nhân sự theo định kỳ và bộ công cụ đánh giá nhân sự.

Quá trình biên soạn tài liệu chi tiết Hệ thống đánh giá nhân sự dựa trên KPIs và năng lực thực hiện công việc tại trường Đại học Thủ Dầu Một, bao gồm các bước như sau:

- Thành lập nhóm soạn thảo, biên soạn tài liệu dự thảo.
- Mô tả chi tiết công việc của mỗi cá nhân, đơn vị.
- Xây dựng dự thảo các tiêu chuẩn, tiêu chí và chỉ số đánh giá theo định lượng và định tính.
- Lấy ý kiến lãnh đạo, cán bộ quản lý, giảng viên, nhân viên của nhà trường để hoàn chỉnh dự thảo.
- Xây dựng bộ công cụ đánh giá bao gồm 07 phiếu đánh giá toàn diện cán bộ, giảng viên, nhân viên ở tất cả các vị trí trong trường.
- Triển khai thí điểm thực hiện trong một học kỳ.
- Lấy ý kiến toàn thể nhân sự để điều chỉnh.

4. Xác định các tiêu chí đánh giá nhân sự

4.1 Đánh giá định lượng dựa trên bộ chỉ số cốt lõi (KPIs - Key Performance Indicators)

KPI là một giá trị có thể đo lường được cho thấy mức độ hiệu quả của một cá nhân, đơn vị, tổ chức trong việc đạt được các mục tiêu chính. Các tổ chức sử dụng các chỉ số năng lực thực hiện ở nhiều cấp độ khác nhau để đánh giá thành công của cá nhân hay đơn vị trong việc đạt được mục tiêu.

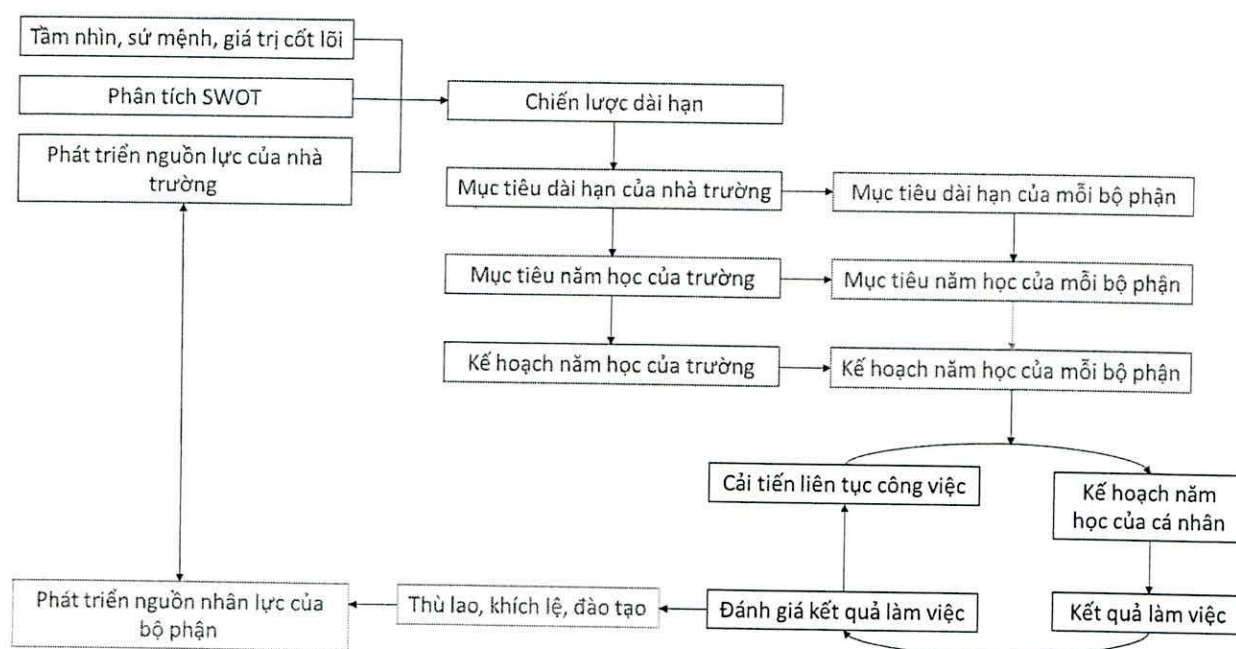
Bộ chỉ số cốt lõi của trường Đại học Thủ Dầu Một được xác định dựa trên mục tiêu hàng năm của nhà trường phân bổ cho từng đơn vị.

Tại trường Đại học Thủ Dầu Một, mỗi vị trí công việc đều có bản mô tả công việc và mỗi cá nhân phải dựa trên sự phân công của đơn vị mà lập và triển khai kế hoạch làm việc của mình. Đơn vị tùy theo chỉ tiêu do nhà trường phân bổ mà phân công việc gì và khối lượng bao nhiêu, ... cho từng vị trí phù hợp với chức năng của từng cá nhân. Việc xây dựng bản mô tả công việc do lãnh đạo trực tiếp của các cá nhân/đơn vị, phối hợp với phòng Tổ chức thực hiện. Cuối mỗi học kỳ (Học kỳ 1, học kỳ 2, và học kỳ hè) mỗi cá nhân sử dụng mẫu phiếu đánh giá tương ứng với vị trí công việc của mình và đối sánh với KPIs để tự đánh giá.

4.2 Đánh giá định tính dựa trên các tiêu chí định tính

Các tiêu chí đánh giá định tính được sử dụng phối hợp với bộ KPIs nhằm đánh giá về các hoạt động thuộc lĩnh vực thái độ, đạo đức, văn hóa...

Tại trường Đại học Thủ Dầu Một, đánh giá theo KPIs sẽ được phối hợp với đánh giá định tính nhằm áp dụng các chính sách lương thưởng, bồi dưỡng phù hợp góp phần phát triển nguồn nhân lực trong nhà trường (Hình 1).

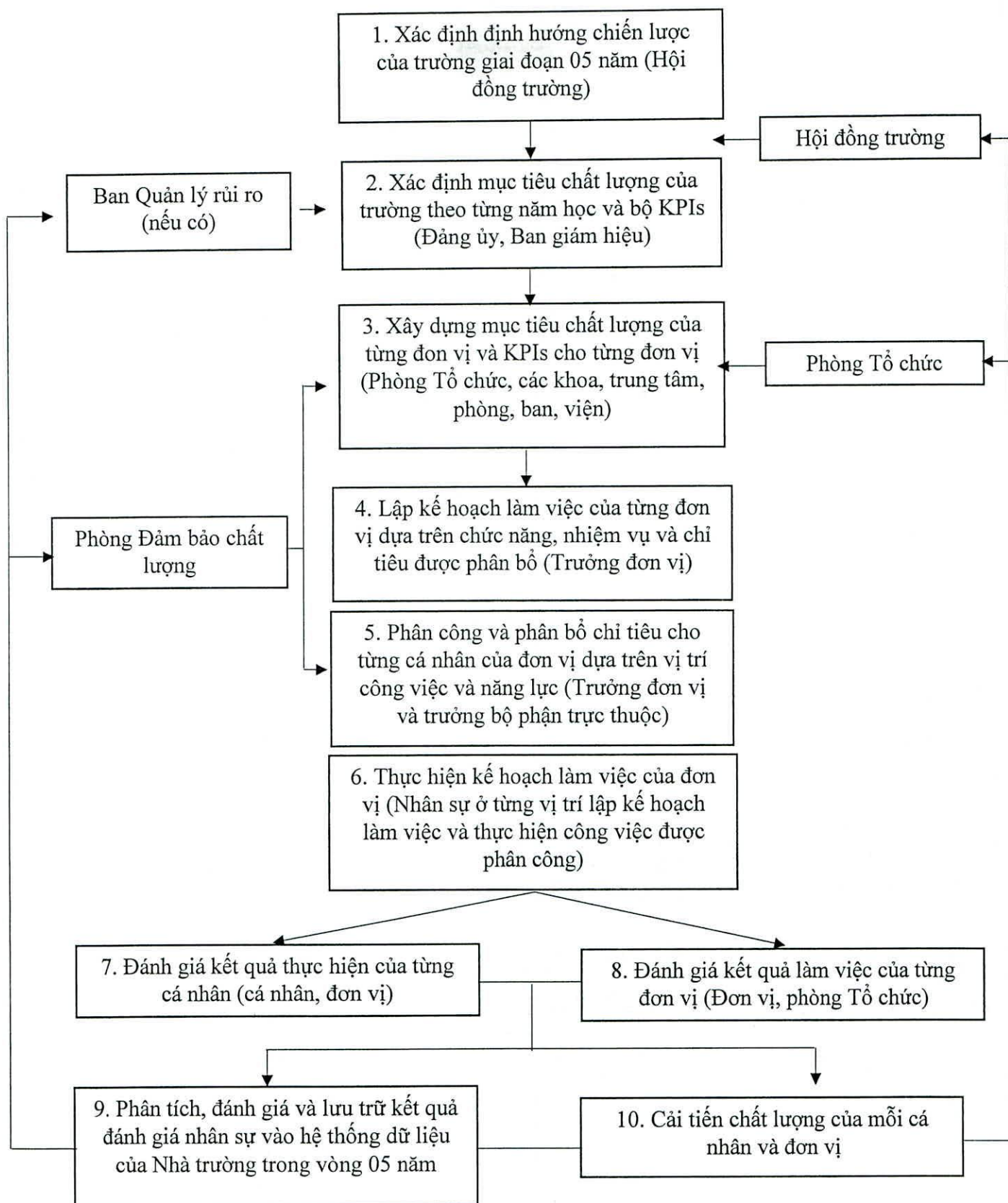


Hình 1: Phát triển nguồn nhân lực trong nhà trường dựa trên đánh giá kết quả làm việc

5. Quy trình triển khai thực hiện đánh giá

5.1 Sơ đồ quy trình triển khai thực hiện đánh giá

Quy trình triển khai thực hiện đánh giá được mô tả trong Hình 2.



Hình 2: Quy trình thực hiện hệ thống đánh giá theo chỉ số năng lực thực hiện KPIs

5.2 Cách vận hành quy trình

Theo cơ cấu tổ chức của Trường Đại Học Thủ Dầu Một, Hội đồng trường, Đảng ủy và Ban giám hiệu sẽ họp thảo luận và dựa trên kết quả phân tích, đánh giá về thành quả của nhà trường trong 05 năm trước (9), phân tích SWOT để đưa ra định hướng chiến lược cho 05 năm tiếp theo (1).

Sau đó, Đảng ủy và Ban giám hiệu sẽ căn cứ vào các định hướng chiến lược của giai đoạn 05 năm mà xác định mục tiêu chất lượng của Nhà trường cho từng năm học (2). Phòng Tổ chức và các đơn vị (Khoa, trung tâm, phòng, ban, viện) sẽ họp thảo luận để xây dựng mục tiêu chất lượng cho từng đơn vị và phân bổ chỉ tiêu cho từng đơn vị cũng như xác định bộ KPIs để đánh giá kết quả làm việc cho những mục tiêu này (3).

Các đơn vị căn cứ vào mục tiêu chất lượng và bộ KPIs của đơn vị mình mà xây dựng kế hoạch làm việc của đơn vị (4) và phân công cho từng cá nhân (5), mỗi cá nhân lập kế hoạch làm việc nhằm đạt được mục tiêu chất lượng (6). Vào cuối mỗi học kỳ, mỗi cá nhân sẽ tự đánh giá kết quả làm việc trong học kỳ đó (7), Trưởng đơn vị đánh giá từng cá nhân và kết quả làm việc của đơn vị (8). Bộ phiếu đánh giá nhân sự được sử dụng để phục vụ cho công tác tự đánh giá và đánh giá của cá nhân và đơn vị. Căn cứ trên kết quả đánh giá, nhà trường ra quyết định chi trả lương thưởng và áp dụng các chính sách đãi ngộ phù hợp. Cá nhân và đơn vị sử dụng kết quả đánh giá để cải tiến liên tục chất lượng làm việc nhằm đạt hiệu quả tốt hơn. Kết quả đánh giá được phân tích, đánh giá và lưu trữ để phục vụ cho việc xác định định hướng chiến lược của trường trong giai đoạn 05 năm sau đó.

6. Dự báo các tác động không mong muốn

Việc thực hiện đánh giá nhân sự mang lại nhiều hiệu quả cho việc cải tiến chất lượng làm việc của đơn vị, cá nhân cũng như đảm bảo tính công khai, minh bạch và công bằng trong đánh giá nhân sự. Tuy nhiên, khi triển khai đánh giá nhân sự cần lưu ý những tác động không mong muốn như sau:

6.1 Tâm lý tự bảo vệ của cá nhân

Khi đối mặt với sự thay đổi, con người thường có tâm lý tự bảo vệ vì lý do sinh tồn. Bước đầu thực hiện việc đánh giá với bộ tiêu chuẩn bao phủ toàn diện tất cả các lĩnh vực từ tinh thần trách nhiệm đến kết quả công việc cũng như các sáng kiến cải tiến sẽ gặp rất nhiều thử thách đối với Nhà trường, cũng như có thể gây tâm lý hoang mang cho một số cán bộ, giảng viên, nhân viên. Các câu hỏi đặt ra như “Liệu có thể đánh giá chính xác kết quả công việc?”, “Liệu kết quả đánh giá có công bằng và mang lại lợi ích thiết thực?”,...

Giải pháp cho vấn đề này là bộ phiếu được thiết kế giúp thu thập đầy đủ và đúng yêu cầu về những thông tin cơ bản như khối lượng và chất lượng công việc từ những kênh đa dạng (dữ liệu từ các phòng, kết quả khảo sát từ sinh viên, nhận xét của đơn vị, cá nhân,...). Đây là nền tảng cơ bản giúp cá nhân và đơn vị

đo lường và đánh giá được kết quả làm việc theo những tiêu chí và chỉ số thể hiện trên bộ phiếu.

6.2 Sự thiếu chính xác trong đánh giá định tính

Những tiêu chí định tính thường khó đánh giá chính xác, gây ra tình trạng không đồng thuận của các trường hợp cá biệt với thủ trưởng đơn vị về kết quả đánh giá nếu không đạt.

Giải pháp cho vấn đề này là việc trường đơn vị thường xuyên theo dõi, giám sát, chia sẻ và hướng dẫn cán bộ, nhân viên trong quá trình làm việc cũng như tham khảo ý kiến của nhiều người từ đồng cấp cho đến cấp trên trực tiếp đối với những trường hợp cá biệt trước khi ra quyết định đánh giá.

7. Cam kết của nhà trường

Lãnh đạo nhà trường cam kết tổ chức triển khai Hệ thống đánh giá nhân sự một cách nghiêm túc, lâu dài và duy trì thực hiện cải tiến, chi tiết hoá các tiêu chí đánh giá của tất cả các cá nhân/đơn vị thuộc trường trên cơ sở phát huy, tôn trọng quyền lợi và nghĩa vụ của cá nhân/đơn vị.

8. Hướng dẫn đánh giá trên các biểu mẫu

Dưới đây là 07 biểu mẫu đánh giá toàn bộ vị trí trong trường:

- Phiếu đánh giá dùng cho Giảng viên
- Phiếu đánh giá dùng cho Chuyên viên và tương đương
- Phiếu đánh giá dùng cho Trưởng Khoa, Giám đốc chương trình
- Phiếu đánh giá dùng cho Phó trưởng khoa, Phó Giám đốc chương trình
- Phiếu đánh giá dùng cho Trưởng phòng, Giám đốc trung tâm, Viện
- Phiếu đánh giá dùng cho Phó Trưởng Phòng, Phó Giám đốc Trung tâm, Viện
- Phiếu đánh giá dùng cho Ban giám hiệu nhà trường

8.1 Phiếu đánh giá dùng cho Giảng viên

Phần 1. Thông tin chung	
Thời gian đánh giá (mỗi học kỳ/lần): Từ ngày ... đến ngày ...	
Họ tên:	Học hàm, học vị:
Chức vụ:	Đơn vị:

Phần 2. Báo cáo tóm tắt về khối lượng công việc đã thực hiện (Bảng 1, Bảng 2, Bảng 3, Bảng 4, Bảng 5 và Bảng 6)

Bảng 1: Khối lượng giảng dạy (Chỉ số K1, 40 điểm)
(Phòng ... cung cấp)

1	Khối lượng giảng dạy (K1)	Số lượng thực hiện	Số lượng quy đổi *
1.1	Dạy lý thuyết		
1.2	Dạy thực hành phòng lab		
1.3	Hướng dẫn tham quan		
1.4	Hướng dẫn thực tập		
1.5	Hướng dẫn luận văn tốt nghiệp		
1.6	Chăm phản biện luận văn tốt nghiệp		
1.7	Thành viên hội đồng bảo vệ luận văn tốt nghiệp		
Khối lượng đạt được			
Khối lượng giảng dạy quy định theo học hàm - học vị (có tính đến phần miễn trừ do làm nhiệm vụ kiêm nhiệm)			
Mức độ % hoàn thành (K1): tổng số lượng giờ dạy quy đổi chia cho khối lượng giảng dạy quy định theo học hàm, học vị.			
* Áp dụng quy tắc quy đổi theo quy định ... ban hành ngày ... của trường			

Bảng 2: Cải tiến chất lượng chương trình đào tạo và công tác hỗ trợ sinh viên (K2, 15 điểm)
(Phòng/Khoa ... cung cấp)

2	Cải tiến chất lượng chương trình đào tạo và công tác hỗ trợ sinh viên (K2)	Điểm của tiêu chí	Mức độ % hoàn thành	Điểm đạt được = Điểm của tiêu chí x Mức độ % hoàn thành
2.1	Hoàn thành 100% phiếu góp ý chương trình cho các chương trình GV có tham gia giảng dạy trong học kỳ khi Khoa có yêu cầu * Theo quy định của nhà trường, mỗi học kỳ Khoa phải tiến hành khảo sát ý kiến GV về CTĐT ít nhất 01 lần	1		

2.2	Tham gia 100% các buổi họp góp ý chương trình cho các chương trình GV tham gia giảng dạy * Theo quy định của nhà trường, mỗi học kỳ Khoa phải tiến hành họp ít nhất 01 lần với toàn thể GV để thảo luận cải tiến CTĐT dựa trên kết quả khảo sát các thành phần liên quan	1		
2.3	Cập nhật 100% đề cương môn học giảng dạy theo mẫu khi có yêu cầu của Khoa * Nếu trong học kỳ Khoa không có yêu cầu thì KHÔNG đánh giá GV ở Tiêu chí này. Điểm của tiêu chí sẽ phân bổ vào mục 2.1 và 2.2, mỗi mục thêm 1 điểm.	2		
2.4	Cập nhật nội dung môn học và tài liệu tham khảo * Trong học kỳ, GV thể hiện việc cập nhật 01 nội dung quan trọng trong giáo trình và giới thiệu thêm 01 tài liệu tham khảo tiếng Việt và 01 tài liệu tham khảo tiếng Anh tương ứng với nội dung cập nhật.	2		
2.5	Thực hiện 01 seminar trình bày kết quả nghiên cứu cho sinh viên	1		
2.6	Mỗi môn học do GV giảng dạy đều có lồng ghép nội dung NCKH của GV hay của Khoa vào ít nhất 01 chương	1		
2.7	Đưa 100% slides bài giảng lên mạng e-learning	1		
2.8	Quy định SV gửi ít nhất 50% bài tập qua mạng và chấm đầy đủ	1		
2.9	Giải đáp 100% thắc mắc của SV gửi lên mạng hay forum thuộc môn học GV phụ trách	1		
2.10	Hướng dẫn 03 nhóm SV thực hiện project môn học ở mỗi môn học do GV giảng dạy	1		
2.11	Thành viên Ban đánh giá project liên môn * Nếu khoa không có project liên môn học hoặc có nhưng không có liên quan đến chuyên môn của GV thì quy đổi thành hướng dẫn 03 nhóm SV thực hiện project trong môn học do GV đảm trách	1		
2.12	Họp lớp cố vấn học tập theo định kỳ hàng tháng	1		
2.13	Mỗi học kỳ ít nhất một lần ghi nhận hồ sơ điện tử tiến trình học tập của 100% SV do GV phụ trách CVHT	1		
Mức độ % hoàn thành K2:				

Bảng 3: Chất lượng giảng dạy (K3, 10 điểm)
(Phòng ... cung cấp)

3	Chất lượng giảng dạy (K3)	Điểm của tiêu chí	Mức độ % hoàn thành	Điểm đạt được = Điểm của tiêu chí x Mức độ % hoàn thành
3.1	Điểm trung bình do SV đánh giá môn học (thang điểm 4)	8	Điểm trung bình / 4	
3.2	Điểm trung bình các bài giảng do đồng nghiệp đánh giá qua dự giờ (thang điểm 4)	2	Điểm trung bình / 4	
Mức độ % hoàn thành K3:				

Bảng 4: Hoạt động nghiên cứu khoa học (K4, 15 điểm)
(Phòng ... cung cấp)

4	Hoạt động nghiên cứu khoa học (K4)	Điểm của tiêu chí	Mức độ % hoàn thành	Điểm đạt được = Điểm của tiêu chí x Mức độ % hoàn thành
4.1	Thực hiện 01 đề tài nghiên cứu khoa học theo dự án hợp tác quốc tế/ng nghị định thư	2		
4.2	Thực hiện 01 đề tài nghiên cứu khoa học cấp quốc gia	2		
4.3	Thực hiện 01 đề tài nghiên cứu khoa học cấp tỉnh	2		
4.4	Thực hiện 01 đề tài nghiên cứu khoa học cấp trường	1		
4.5	Đăng 01 bài báo khoa học quốc tế	2		
4.6	Đăng 01 bài báo khoa học trong nước	1		
4.7	Đăng 01 bài báo ở các kỷ yếu hội nghị khoa học quốc tế	2		
4.8	Đăng 01 bài báo ở các kỷ yếu hội nghị khoa học trong nước	1		
4.9	Chuyên gia công nghệ 01 sản phẩm	2		
Mức độ % hoàn thành K4: (có tính đến phần miễn trừ do làm nhiệm vụ kiêm nhiệm)				

Bảng 5: Học tập bồi dưỡng chuyên môn và nghiệp vụ (K5, 05 điểm)
(Phòng ... cung cấp)

5	Hoạt động học tập bồi dưỡng chuyên môn và nghiệp vụ (K5)	Điểm của tiêu chí	Mức độ % hoàn thành	Điểm đạt được = Điểm của tiêu chí x Mức độ % hoàn thành
5.1	Tham gia học tập nâng cao trình độ (bằng cấp cao hơn hoặc bằng cấp chuyên sâu)	1		
5.2	Tham gia 100% các lớp tập huấn nghiệp vụ do nhà trường đề cử	2		
5.3	Cập nhật kinh nghiệm nghề nghiệp qua làm việc thực tế tại doanh nghiệp	1		
5.4	Đạt chứng chỉ ngoại ngữ cao hơn	1		
Mức độ % hoàn thành K5:				

Bảng 6: Đóng góp cho công tác quản lý (K6, 15 điểm)
(Phòng ... cung cấp)

6	Đóng góp cho công tác quản lý (K6)	Điểm của tiêu chí	Mức độ % hoàn thành	Điểm đạt được = Điểm của tiêu chí x Mức độ % hoàn thành
6.1	Tham gia 100% các buổi họp của đơn vị	1		
6.2	Đóng góp cho công tác kiểm định chất lượng của khoa/trường * Tham gia viết/góp ý báo cáo tự đánh giá; Thu thập/đóng góp minh chứng. Nếu trong học kỳ không có công tác kiểm định chất lượng thì điểm của 6.2 được phân bổ cho 6.1	2		
6.3	Đảm bảo lên lớp đúng giờ, dạy đủ thời lượng của môn học, thực hiện đúng lịch giảng dạy * Nếu có vi phạm 01 trong các quy định trên thì không có điểm ở tiêu chí này	2		
6.4	Thực hiện đúng 100% quy định về công tác đề thi, chấm điểm, nộp bài thi, coi thi và trực đề thi	2		
6.5	Có 01 bài báo cáo kinh nghiệm về cải tiến giảng dạy trong Khoa/bộ môn	2		
6.6	Tham gia 01 hoạt động ngoại khóa do Khoa/trường tổ chức cho sinh viên	2		
6.7	Tham gia 03 hoạt động tư vấn nghề nghiệp, giới thiệu ngành nghề để tuyển sinh cho trường * Nếu trong kỳ đánh giá không có hoạt động 6.5 thì điểm của hoạt động này phân bổ cho 6.4	2		

6	Đóng góp cho công tác quản lý (K6)	Điểm của tiêu chí	Mức độ % hoàn thành	Điểm đạt được = Điểm của tiêu chí x Mức độ % hoàn thành
6.8	Tác phong, ăn mặc, cư xử theo quy định của trường, thể hiện hình ảnh đẹp của cán bộ nhà trường	2		
Mức độ % hoàn thành K6: (có tính đến phần miễn trừ do làm nhiệm vụ kiêm nhiệm)				

Phần 3. Đánh giá (cá nhân và trưởng đơn vị chấm điểm vào cột tương ứng)						
Chỉ số đánh giá		Điểm tối đa	Mức độ % hoàn thành	Điểm tự đánh giá	Điểm đánh giá của trưởng đơn vị	Ghi chú của trưởng đơn vị (nếu có điểm đánh giá khác với điểm tự đánh giá của cá nhân)
K1	Khối lượng giảng dạy	40				
K2	Cải tiến chất lượng chương trình đào tạo và công tác hỗ trợ sinh viên	15				
K3	Chất lượng giảng dạy	10				
K4	Hoạt động nghiên cứu khoa học	15				
K5	Học tập bồi dưỡng chuyên môn và nghiệp vụ	05				
K6	Đóng góp cho công tác quản lý	15				
Điểm thưởng cho sáng kiến, cải tiến, năng suất						
	- Có thành tích vượt trội trong các mặt công tác; Có sáng kiến nâng cao hiệu quả công tác; Có hoạt động làm nâng cao hình ảnh nhà trường đối với xã hội, quốc gia, quốc tế.	10				
	- Kiêm nhiệm	10				
Tổng điểm		120				
Tự nhận xét của cá nhân						
Họ và tên Chữ kí Ngày						
Phần 4. Nhận xét của Trưởng đơn vị						
Họ và tên Chữ kí Ngày						

8.2 Phiếu đánh giá dùng cho Chuyên viên và tương đương

Phần 1. Thông tin chung

Thời gian đánh giá (mỗi học kỳ/lần): Từ ngày ... đến ngày ...

Họ tên:

Học hàm, học vị:

Chức vụ:

Đơn vị:

Phần 2. Báo cáo tóm tắt về khối lượng công việc đã thực hiện

Công việc thường xuyên theo quy định trong nhiệm vụ:

Công việc không thường xuyên được giao:

Sáng kiến cải tiến hiệu quả công việc:

Phần 3. Đánh giá (cá nhân và trưởng đơn vị chấm điểm vào cột tương ứng)

	Tiêu chí	Điểm tối đa	Điểm tự đánh giá	Điểm đánh giá của trưởng đơn vị	Ghi chú của trưởng đơn vị (nếu có điểm đánh giá khác với điểm tự đánh giá của cá nhân)
1.	Tinh thần làm việc (K1)	30			
1.1	Đảm bảo 100% thời gian làm việc tại đơn vị	5			

		* Mỗi lần vi phạm trừ 0,5 điểm				
	1.2	Lấy khách hàng làm trung tâm * Thái độ phục vụ nhiệt tình, vui vẻ, lắng nghe và sẵn sàng giúp đỡ đối tượng phục vụ trong phạm vi công tác được giao. Nếu có than phiền từ khách hàng và xác minh là đúng, trừ 50-100% điểm tùy mức độ	5			
	1.3	Tác phong, ăn mặc, cư xử theo quy định của trường, thể hiện hình ảnh đẹp của cán bộ nhà trường * Tác phong kém gương mẫu, thói xấu, cư xử thiếu văn hóa, trừ 50-100% điểm tùy mức độ	5			
	1.4	Có tinh thần cầu tiến * Thể hiện hành động ham học hỏi, thường xuyên trao đổi và chia sẻ với đồng nghiệp về kinh nghiệm làm việc	5			
	1.5	Đảm bảo sự trung thực * Báo cáo trung thực hiệu quả công việc. Không nói dối, che giấu khuyết điểm	5			
	1.6	Phối hợp với các cá nhân trong và ngoài đơn vị, bộ phận * Khi nhu cầu công tác cần phải phối hợp với đồng nghiệp trong và ngoài đơn vị, bộ phận nhưng không thực hiện được thì trừ 50-100 điểm tùy mức độ	5			
2.	Kết quả thực hiện nhiệm vụ (K2)		40			
	2.1	Hoàn thành 100% các công việc thường xuyên theo quy trình có sẵn * Nếu không hoàn thành 100% thì mỗi công việc không hoàn thành trừ 1,0 điểm	5			
	2.2	Hoàn thành 100% công việc không thường xuyên theo quy trình có sẵn * Nếu không hoàn thành 100% thì mỗi công việc không hoàn thành trừ 1,0 điểm	5			
	2.3	Hoàn thành 100% các công việc đòi hỏi phải linh động, sáng tạo trong xử lý * Nếu không hoàn thành 100%	10			

		thì mỗi công việc không hoàn thành trừ 0,5 điểm				
	2.4	Hoàn thành 100% công việc đúng thời hạn * Nếu không hoàn thành 100% thì mỗi công việc không hoàn thành trừ 1,0 điểm	5			
	2.5	Tính tiên phong; chủ động trong công việc * Chủ động trình bày kế hoạch và nghiêm túc thực hiện nhiệm vụ được phân công, không để phải nhắc nhở Nếu để phải nhắc nhở thì trừ 50-100% điểm tùy mức độ	5			
	2.6	Tham gia học tập nâng cao trình độ (bằng cấp cao hơn hoặc bằng cấp chuyên sâu hoặc đạt chứng chỉ ngoại ngữ trình độ cao hơn)	5			
	2.7	Đạt được sự hài lòng của đối tượng được phục vụ (cán bộ, giảng viên, sinh viên, đối tượng khác) * Nếu có góp ý than phiền từ đối tượng phục vụ và qua xác minh là sự thật thì trừ từ 50-100% điểm.	5			
3.	Đóng góp cho công tác quản lý (K3)		30			
	3.1	Đóng góp cho công tác kiểm định chất lượng của khoa/trường * Tham gia viết/góp ý báo cáo tự đánh giá; Thu thập/đóng góp minh chứng. Nếu trong học kỳ không có công tác kiểm định chất lượng thì điểm của 3.1 được phân bổ cho 3.2	10			
	3.2	Hỗ trợ cho lãnh đạo trong công tác quản lý * Tư vấn cho lãnh đạo đơn vị các giải pháp phù hợp cho các vấn đề, khó khăn, thử thách của đơn vị hoặc góp phần giải quyết các mâu thuẫn nội bộ một cách hiệu quả, giữ gìn tinh thần đoàn kết trong đơn vị.	5			
	3.3	Hỗ trợ cho GV trong công tác giảng dạy và quản lý SV	5			

		* Hỗ trợ cho GV trong việc kết nối với SV, phổ biến thông tin, hướng dẫn thủ tục, quy trình, tư vấn cho giảng viên về những vấn đề có liên quan đến nhiệm vụ được giao				
	3.4	Hỗ trợ cho SV * Hỗ trợ cho SV trong việc kết nối với GV, phổ biến thông tin, hướng dẫn thủ tục, quy trình, tư vấn cho giảng viên về những vấn đề có liên quan đến nhiệm vụ được giao	10			
4. Điểm thưởng			20			
		- Điểm thưởng vì thành tích vượt trội trong các mặt công tác; có sáng kiến nâng cao hiệu quả công tác; tham gia hoạt động làm nâng cao hình ảnh nhà trường đối với xã hội, quốc gia, quốc tế.	10			
		- Kiêm nhiệm thêm công tác khác	10			
Tổng điểm			120			
Tự nhận xét của cá nhân						
_____		_____		_____		
Họ và tên		Chữ kí		Ngày		
Phần 4. Nhận xét của Trưởng đơn vị						
_____		_____		_____		
Họ và tên		Chữ kí		Ngày		

8.3 Phiếu đánh giá dùng cho Trưởng Khoa, Giám đốc chương trình

Phần 1. Thông tin chung

Thời gian đánh giá (mỗi học kỳ/lần): Từ ngày ... đến ngày ...

Họ tên:

Học hàm, học vị:

Chức vụ:

Đơn vị:

Phần 2. Báo cáo tóm tắt về khối lượng công việc đã thực hiện

Công việc thường xuyên:

- Quản lý tiến độ thực hiện các chương trình đào tạo của đơn vị
- Theo dõi tình hình nghiên cứu khoa học của đơn vị
- Quản lý nhân sự (tuyển dụng, phát triển, đánh giá)
- Kiểm tra công tác quản lý sinh viên (công tác cố vấn học tập, tư vấn, hướng nghiệp)
- Vận hành hệ thống đảm bảo chất lượng của đơn vị
- Các công tác khác

Nhiệm vụ không thường xuyên:

Các kết quả nổi bật của đơn vị:

Lĩnh vực cần cải tiến của đơn vị:

Sáng kiến cải tiến hiệu quả công tác quản lý:

Phần 3. Đánh giá (cá nhân và ban lãnh đạo trường chấm điểm vào cột tương ứng)

	Tiêu chí	Điểm tối đa	Điểm tự đánh giá	Điểm đánh giá của ban lãnh đạo trường	Ghi chú của trường đơn vị (nếu có điểm đánh giá khác với điểm tự đánh giá của cá nhân)
1.	Tinh thần trách nhiệm khi thực hiện nhiệm vụ (K1)	20			
1.1	Căn cứ vào kế hoạch, mục tiêu của nhà trường để triển khai và vận hành đơn vị hoàn thành mục tiêu được giao * Thường xuyên theo dõi, nhắc nhở, hướng dẫn cán bộ, giảng viên trong đơn vị hoàn thành nhiệm vụ	5			
1.2	Chịu trách nhiệm trước Ban lãnh đạo trường về công việc của cá nhân và đơn vị đang phụ trách * Báo cáo trung thực hiệu quả công việc, đánh giá khách quan mặt mạnh, mặt yếu của đơn vị và xác định rõ trách nhiệm của cá nhân đối với kết quả làm việc của đơn vị.	5			
1.3	Chủ động đề xuất cải tiến, áp dụng sáng kiến nâng cao hiệu quả công việc	5			
1.4	Đảm bảo tham gia 100% các cuộc họp của nhà trường và thời gian làm việc tại đơn vị * Không đảm bảo ở mỗi lĩnh vực trừ 50% điểm	5			
2.	Năng lực quản lý (K2)	30			
2.1	Lập kế hoạch cho đơn vị * Có kế hoạch chi tiết để triển khai mục tiêu do nhà trường phân bổ và có bản phân công cụ thể cho từng cán bộ giảng viên trong đơn vị	5			
2.2	Phân công tổ chức triển khai công việc, hướng dẫn GV, chuyên viên thực hiện * Có bản phân công cụ thể cho từng cán bộ, giảng viên trong đơn vị và theo dõi giám sát việc thực hiện	5			
2.3	Lãnh đạo, động viên, khuyến khích GV, nhân viên * Động viên khuyến khích và đánh giá công bằng, tạo động cơ và truyền	5			

		cảm hứng cho cán bộ, giảng viên trong đơn vị				
	2.4	Phối hợp với các đơn vị, cá nhân trong và ngoài trường khi thực hiện nhiệm vụ * Liên hệ với đơn vị, cá nhân trong và ngoài trường để tìm kiếm cơ hội hợp tác, tranh thủ sự hỗ trợ để tối đa hóa hiệu quả làm việc của đơn vị	5			
	2.5	Theo dõi, giám sát và giải quyết vấn đề, sự cố một cách hiệu quả	5			
	2.6	Thể hiện hình ảnh tiêu biểu (tác phong, lời nói, ứng xử, lễ lễ làm việc) của người cán bộ quản lý nhà trường	5			
3.	Kết quả thực hiện nhiệm vụ của đơn vị (K3)		40			
		Công tác đào tạo				
		- Đơn vị đảm bảo 100% thực hiện đúng quy định của nhà trường về công tác đào tạo và khảo thí	10			
	3.1	- Tổ chức và vận hành hệ thống thu thập, phân tích và sử dụng ý kiến phản hồi của người học, nhà tuyển dụng vào việc cải tiến chất lượng đào tạo của đơn vị theo quy định của nhà trường	5			
		Công tác NCKH				
	3.2	- Triển khai các hoạt động thúc đẩy và tạo không khí học thuật nhằm hoàn thành yêu cầu công tác NCKH của đơn vị	5			
		Công tác hỗ trợ sinh viên và quan hệ doanh nghiệp				
	3.3	- Tổ chức các hoạt động hỗ trợ sinh viên về học tập, đời sống, tư vấn việc làm, tâm lý	5			
		- Tăng số lượng doanh nghiệp nổi kết với khoa để hỗ trợ công tác đào tạo và đảm bảo chất lượng	5			
	3.4	Hiệu quả công việc Đơn vị đáp ứng mục tiêu chất lượng, đạt được sự hài lòng của các đối tượng phục vụ của đơn vị	10			
4.	Giương mẫu (K4)		10			
		- Thể hiện tổng hợp qua thái độ, tinh thần, trách nhiệm khi làm việc để nêu gương cho cấp dưới trực tiếp, đồng nghiệp khác	10			
5.	Điểm thưởng		20			

	- Điểm thưởng vì thành tích vượt trội trong các mặt công tác; Có sáng kiến nâng cao hiệu quả công tác; Tìm kiếm nguồn tài trợ, tăng nguồn thu cho nhà trường và đơn vị; Thực hiện các hoạt động kiểm định chất lượng cấp quốc gia và quốc tế; Tham gia hoạt động làm nâng cao hình ảnh nhà trường đối với cấp trên, xã hội, quốc gia, quốc tế - Hoặc kiêm nhiệm công tác quản lý khác	10			
		10			
Tổng điểm		120			
Tự nhận xét của cá nhân					
_____ _____ _____ Họ và tên Chữ kí Ngày					
Phần 4. Nhận xét của Ban lãnh đạo nhà trường					
_____ _____ _____ Họ và tên Chữ kí Ngày					

8.4 Phiếu đánh giá dùng cho Phó trưởng khoa, Phó Giám đốc chương trình

Phần 1. Thông tin chung

Thời gian đánh giá (mỗi học kỳ/lần): Từ ngày ... đến ngày ...

Họ tên:

Học hàm, học vị:

Chức vụ:

Đơn vị:

Phần 2. Báo cáo tóm tắt về khối lượng công việc đã thực hiện

Công việc thường xuyên:

- Phụ trách công tác đào tạo/nghiên cứu khoa học/quản lý sinh viên của đơn vị
- Tư vấn và hỗ trợ cho trường đơn vị trong công tác quản lý
- Các công tác khác

Nhiệm vụ không thường xuyên:

Các kết quả nổi bật của đơn vị:

Lĩnh vực cần cải tiến của đơn vị:

Sáng kiến cải tiến hiệu quả công tác quản lý:

Phần 3. Đánh giá (cá nhân và Trưởng khoa/Giám đốc chương trình chấm điểm vào cột tương ứng)

	Tiêu chí	Điểm tối đa	Điểm tự đánh giá	Điểm đánh giá của Trưởng khoa/Giám đốc chương trình	Ghi chú của trưởng đơn vị (nếu có điểm đánh giá khác với điểm tự đánh giá của cá nhân)
1.	Tinh thần trách nhiệm khi thực hiện nhiệm vụ (K1)	20			
1.1	Căn cứ vào kế hoạch, mục tiêu của nhà trường và trách nhiệm đối với đơn vị trong lĩnh vực được giao phụ trách để hỗ trợ trưởng đơn vị triển khai và vận hành đơn vị hoàn thành mục tiêu được giao * Thường xuyên theo dõi, nhắc nhở, hướng dẫn cán bộ, giảng viên trong đơn vị hoàn thành nhiệm vụ	5			
1.2	Chịu trách nhiệm trước trưởng đơn vị về công việc được đơn vị giao phụ trách * Báo cáo trung thực hiệu quả công việc, đánh giá khách quan mặt mạnh, mặt yếu của đơn vị và xác định rõ trách nhiệm của cá nhân đối với kết quả làm việc của đơn vị thuộc trách nhiệm quản lý được giao.	5			
1.3	Chủ động đề xuất cải tiến, áp dụng sáng kiến nâng cao hiệu quả công việc	5			
1.4	Đảm bảo tham gia 100% các cuộc họp của đơn vị và thời gian làm việc tại đơn vị * Không đảm bảo ở mỗi lĩnh vực trừ 50% điểm	5			
2.	Năng lực quản lý (K2)	30			
2.1	Lập kế hoạch của đơn vị thuộc lĩnh vực phụ trách * Có kế hoạch chi tiết để triển khai mục tiêu thuộc lĩnh vực phụ trách do nhà trường phân	5			

		bổ				
	2.2	Hỗ trợ trưởng đơn vị trong việc phân công tổ chức triển khai công việc, hướng dẫn GV, chuyên viên thực hiện * Thảo luận, góp ý cho bản phân công cụ thể cho từng cán bộ, giảng viên trong đơn vị và theo dõi giám sát việc thực hiện trong lĩnh vực phụ trách	5			
	2.3	Lãnh đạo, động viên, khuyến khích GV, nhân viên * Động viên khuyến khích và hỗ trợ trưởng đơn vị để đánh giá công bằng, tạo động cơ và truyền cảm hứng cho cán bộ, giảng viên trong đơn vị	5			
	2.4	Phối hợp với các đơn vị, cá nhân trong và ngoài trường có liên quan đến lĩnh vực phụ trách * Liên hệ với đơn vị, cá nhân trong và ngoài trường để tìm kiếm cơ hội hợp tác, tranh thủ sự hỗ trợ để tối đa hóa hiệu quả làm việc của đơn vị	5			
	2.5	Theo dõi, giám sát và giải quyết vấn đề, sự cố một cách hiệu quả trong lĩnh vực phụ trách	5			
	2.6	Thể hiện hình ảnh tiêu biểu (tác phong, lời nói, ứng xử, lễ lối làm việc) của người cán bộ quản lý nhà trường	5			
3. Kết quả thực hiện nhiệm vụ (K3)			40			
	3.1	Công tác đào tạo Hỗ trợ trưởng đơn vị trong công tác đào tạo theo nhiệm vụ được phân công	10			
	3.2	Công tác NCKH Hỗ trợ trưởng đơn vị trong triển khai công tác NCKH của đơn vị theo nhiệm vụ được phân công	10			
	3.3	Công tác hỗ trợ sinh viên và quan hệ doanh nghiệp Hỗ trợ trưởng đơn vị trong công tác hỗ trợ sinh viên và quan hệ doanh nghiệp theo nhiệm vụ được phân công	10			

	3.4	Hiệu quả công việc Đáp ứng mục tiêu chất lượng đổi với nhiệm vụ được phân công	10			
4. Gương mẫu (K4)			10			
		- Thể hiện tổng hợp qua thái độ, tinh thần, trách nhiệm khi làm việc để nêu gương cho cấp dưới trực tiếp, đồng nghiệp khác	10			
5. Điểm thưởng			20			
		- Điểm thưởng vì thành tích vượt trội trong các mặt công tác; Có sáng kiến nâng cao hiệu quả công tác; Tìm kiếm nguồn tài trợ, tăng nguồn thu cho nhà trường và đơn vị; Thực hiện các hoạt động kiểm định chất lượng cấp quốc gia và quốc tế; Tham gia hoạt động làm nâng cao hình ảnh nhà trường đối với cấp trên, xã hội, quốc gia, quốc tế - hoặc kiêm nhiệm công tác quản lý khác				
Tổng điểm			120			
Tự nhận xét của cá nhân						
Họ và tên Chữ kí Ngày						
Phần 4. Nhận xét của Trưởng đơn vị						
Họ và tên Chữ kí Ngày						

8.5 Phiếu đánh giá dùng cho Trưởng phòng, Giám đốc trung tâm

Phần 1. Thông tin chung

Thời gian đánh giá (mỗi học kỳ/lần): Từ ngày ... đến ngày ...

Họ tên:

Học hàm, học vị:

Chức vụ:

Đơn vị:

Phần 2. Báo cáo tóm tắt về khối lượng công việc đã thực hiện

Công việc thường xuyên:

(Ghi rõ các công việc quy định theo hợp đồng là việc và phân công cụ thể của nhà trường)

Nhiệm vụ không thường xuyên:

Các kết quả nổi bật của đơn vị:

Lĩnh vực cần cải tiến của đơn vị:

Sáng kiến cải tiến hiệu quả công tác quản lý:

Phần 3. Đánh giá (cá nhân và ban lãnh đạo trường chấm điểm vào cột tương ứng)

	Tiêu chí	Điểm tối đa	Điểm tự đánh giá	Điểm đánh giá của ban lãnh đạo trường	Ghi chú của trưởng đơn vị (nếu có điểm đánh giá khác với điểm tự đánh giá của cá nhân)
1.	Tinh thần trách nhiệm khi thực hiện nhiệm vụ (K1)	20			
1.1	Căn cứ vào kế hoạch, mục tiêu của nhà trường để triển khai và vận hành đơn vị hoàn thành mục tiêu được giao	5			

		* Thường xuyên theo dõi, nhắc nhở, hướng dẫn cán bộ, nhân viên trong đơn vị hoàn thành nhiệm vụ				
	1.2	Chịu trách nhiệm trước Ban lãnh đạo trường về công việc của cá nhân và đơn vị đang phụ trách * Báo cáo trung thực hiệu quả công việc, đánh giá khách quan mặt mạnh, mặt yếu của đơn vị và xác định rõ trách nhiệm của cá nhân đối với kết quả làm việc của đơn vị	5			
	1.3	Chủ động đề xuất cải tiến, áp dụng sáng kiến nâng cao hiệu quả công việc	5			
	1.4	Đảm bảo tham gia 100% các cuộc họp của nhà trường và thời gian làm việc tại đơn vị * Không đảm bảo ở mỗi lĩnh vực trừ 50% điểm	5			
2. Năng lực quản lý (K2)			30			
	2.1	Lập kế hoạch cho đơn vị * Có kế hoạch chi tiết để triển khai mục tiêu do nhà trường phân bổ và có bản phân công cụ thể cho từng cán bộ, nhân viên trong đơn vị	5			
	2.2	Phân công tổ chức triển khai công việc, hướng dẫn cán bộ, nhân viên thực hiện * Có bản phân công cụ thể cho từng cán bộ, nhân viên trong đơn vị và theo dõi giám sát việc thực hiện	5			
	2.3	Lãnh đạo, động viên, khuyến khích cán bộ, nhân viên * Động viên khuyến khích và đánh giá công bằng, tạo động cơ và truyền cảm hứng cho cán bộ, nhân viên trong đơn vị	5			
	2.4	Phối hợp với các đơn vị, cá nhân trong và ngoài trường khi thực hiện nhiệm vụ * Liên hệ với đơn vị, cá nhân trong và ngoài trường để tìm kiếm cơ hội hợp tác, tranh thủ sự hỗ trợ để tối đa hóa hiệu quả làm việc của đơn vị	5			
	2.5	Theo dõi, giám sát và giải quyết vấn đề, sự cố một cách hiệu quả	5			
	2.6	Thể hiện hình ảnh tiêu biểu (tác phong, lời nói, ứng xử, lễ lễ làm việc) của người cán bộ quản lý nhà	5			

		trường				
3.		Kết quả thực hiện nhiệm vụ của đơn vị (K3)	40			
	3.1	Kết quả công việc Mức độ phân trăm hoàn thành chỉ tiêu được giao theo kế hoạch đề ra trong kỳ đánh giá	20			
	3.2	Hiệu quả công việc Đơn vị đáp ứng mục tiêu chất lượng, đạt được sự hài lòng của các đối tượng phục vụ của đơn vị * Căn cứ theo kết quả khảo sát mức độ hài lòng của sinh viên về chất lượng phục vụ của đơn vị qua phiếu khảo sát và các kênh thông tin khác. Nếu đơn vị đạt điểm trung bình do SV đánh giá đạt từ 3,0-4,0 (thang điểm 4) thì được 10 điểm; Điểm trung bình từ 2,0-2,9 thì được 5 điểm; Điểm trung bình dưới 2,0 thì không có điểm ở tiêu chí này.	10			
	3.3	Tiến độ công việc - Mức độ hoàn thành đúng tiến độ * Tùy theo mức độ chậm trễ trừ 1,0-5,0 điểm	5			
		- Quyết toán kinh phí đã được giao đúng quy định * Tùy theo mức độ chậm trễ trừ 1,0-5,0 điểm	5			
4.		Gương mẫu (K4)	10			
		- Thể hiện tổng hợp qua thái độ, tinh thần, trách nhiệm khi làm việc để nêu gương cho cấp dưới trực tiếp, đồng nghiệp khác				
5.		Điểm thưởng	20			
		- Điểm thưởng vì thành tích vượt trội trong các mặt công tác; Có sáng kiến nâng cao hiệu quả công tác; Tìm kiếm nguồn tài trợ, tăng nguồn thu cho nhà trường và đơn vị; Tham gia hoạt động làm nâng cao hình ảnh nhà trường đối với cấp trên, xã hội, quốc gia, quốc tế - Hoặc kiêm nhiệm công tác quản lý khác				
Tổng điểm			120			
Tự nhận xét của cá nhân						

_____	_____	_____
Họ và tên	Chữ kí	Ngày
Phần 4. Nhận xét của Ban lãnh đạo nhà trường		
_____	_____	_____
Họ và tên	Chữ kí	Ngày

8.6 Phiếu đánh giá dùng cho Phó Trưởng Phòng, Phó Giám đốc Trung tâm

Phần 1. Thông tin chung

Thời gian đánh giá (mỗi học kỳ/lần): Từ ngày ... đến ngày ...

Họ tên:

Học hàm, học vị:

Chức vụ:

Đơn vị:

Phần 2. Báo cáo tóm tắt về khối lượng công việc đã thực hiện

Công việc thường xuyên:

(Ghi rõ các công việc quy định theo hợp đồng là việc và phân công cụ thể của nhà trường)

Nhiệm vụ không thường xuyên:

Các kết quả nổi bật của đơn vị:

Lĩnh vực cần cải tiến của đơn vị:

Sáng kiến cải tiến hiệu quả công tác quản lý:

Phần 3. Đánh giá (cá nhân và trưởng đơn vị chấm điểm vào cột tương ứng)

	Tiêu chí	Điểm tối đa	Điểm tự đánh giá	Điểm đánh giá của trưởng đơn vị	Ghi chú của trưởng đơn vị (nếu có điểm đánh giá khác với điểm tự đánh giá của cá nhân)
1.	Tinh thần trách nhiệm khi thực hiện nhiệm vụ (K1)	20			
1.1	Căn cứ vào kế hoạch, mục tiêu của nhà trường để hỗ trợ trưởng Phòng/trung tâm triển khai và vận hành đơn vị hoàn thành mục tiêu được giao	5			

		* Thường xuyên theo dõi, nhắc nhở, hướng dẫn cán bộ, nhân viên trong đơn vị hoàn thành nhiệm vụ trong phạm vi được giao phụ trách				
	1.2	Chịu trách nhiệm trước Trường phòng/trung tâm trường về công việc của cá nhân và đơn vị đang phụ trách * Báo cáo trung thực hiệu quả công việc, đánh giá khách quan mặt mạnh, mặt yếu của đơn vị và xác định rõ trách nhiệm của cá nhân đối với kết quả làm việc của đơn vị trong phạm vi được giao phụ trách	5			
	1.3	Chủ động đề xuất cải tiến, áp dụng sáng kiến nâng cao hiệu quả công việc	5			
	1.4	Đảm bảo tham gia 100% các cuộc họp và thời gian làm việc tại đơn vị * Không đảm bảo ở mỗi lĩnh vực trừ 50% điểm	5			
2. Năng lực quản lý (K2)			30			
	2.1	Lập kế hoạch cho đơn vị trong phạm vi được giao phụ trách * Có kế hoạch chi tiết để triển khai mục tiêu do nhà trường phân bổ trong phạm vi được giao phụ trách	5			
	2.2	Hỗ trợ trường đơn vị trong việc phân công tổ chức triển khai công việc, hướng dẫn cán bộ, nhân viên thực hiện * Thảo luận, góp ý cho bản phân công cụ thể cho từng cán bộ, nhân viên trong đơn vị và theo dõi giám sát việc thực hiện trong phạm vi phụ trách	5			
	2.3	Lãnh đạo, động viên, khuyến khích cán bộ, nhân viên * Động viên khuyến khích và hỗ trợ trường đơn vị để đánh giá công bằng, tạo động cơ và truyền cảm hứng cho cán bộ, nhân viên trong đơn vị	5			
	2.4	Phối hợp với các đơn vị, cá nhân trong và ngoài trường có liên quan đến phạm vi phụ trách * Liên hệ với đơn vị, cá nhân trong và ngoài trường để tìm kiếm cơ hội hợp tác, tranh thủ sự hỗ trợ để tối đa hóa hiệu quả làm việc của đơn vị	5			

	2.5	Theo dõi, giám sát và giải quyết vấn đề, sự cố một cách hiệu quả trong phạm vi phụ trách	5			
	2.6	Thể hiện hình ảnh tiêu biểu (tác phong, lời nói, ứng xử, lễ lễ làm việc) của người cán bộ quản lý nhà trường	5			
3. Kết quả thực hiện nhiệm vụ của đơn vị (K3)			40			
	3.1	Kết quả công việc Mức độ phần trăm hoàn thành chỉ tiêu được giao trong phạm vi được giao phụ trách tại đơn vị so với kế hoạch của đơn vị trong kỳ đánh giá	20			
	3.2	Hiệu quả công việc Đơn vị đáp ứng mục tiêu chất lượng, đạt được sự hài lòng của các đối tượng phục vụ của đơn vị trong phạm vi được giao phụ trách * Căn cứ theo kết quả khảo sát mức độ hài lòng của sinh viên về chất lượng phục vụ của đơn vị qua phiếu khảo sát và các kênh thông tin khác. Nếu ở phạm vi được đơn vị giao phụ trách, SV đánh giá đạt điểm trung bình từ 3,0-4,0 (thang điểm 4) thì được 10 điểm; Điểm trung bình từ 2,0-2,9 thì được 5 điểm; Điểm trung bình dưới 2,0 thì không có điểm ở tiêu chí này.	10			
	3.3	Tiến độ công việc - Mức độ đơn vị hoàn thành đúng tiến độ trong phạm vi phụ trách * Tùy theo mức độ chậm trễ trừ 1,0-5,0 điểm	10			
4. Gương mẫu (K4)			10			
		- Thể hiện tổng hợp qua thái độ, tinh thần, trách nhiệm khi làm việc để nêu gương cho cấp dưới trực tiếp, đồng nghiệp khác				
5. Điểm thưởng			20			
		- Điểm thưởng vì thành tích vượt trội trong các mặt công tác; Có sáng kiến nâng cao hiệu quả công tác; Tìm kiếm nguồn tài trợ, tăng nguồn thu cho nhà trường và đơn vị; Tham gia hoạt động làm nâng cao hình ảnh nhà trường đối với cấp trên, xã hội, quốc gia, quốc tế				

		- Hoặc kiêm nhiệm công tác quản ký khác				
Tổng điểm			120			
Tự nhận xét của cá nhân						
_____		_____		_____		
Họ và tên		Chữ kí		Ngày		
Phần 4. Nhận xét của Trưởng đơn vị						
_____		_____		_____		
Họ và tên		Chữ kí		Ngày		

8.7 Phiếu đánh giá dùng cho Ban giám hiệu nhà trường

Phần 1. Thông tin chung

Thời gian đánh giá (mỗi học kỳ/lần): Từ ngày ... đến ngày ...

Họ tên:

Học hàm, học vị:

Chức vụ:

Đơn vị:

Phần 2. Báo cáo tóm tắt về khối lượng công việc đã thực hiện

Công việc thường xuyên:

(Ghi rõ các công việc quy định theo hợp đồng làm việc và phân công cụ thể của nhà trường)

Công việc không thường xuyên:

Các kết quả nổi bật của nhà trường thuộc trách nhiệm quản lý:

Những điểm cần cải tiến trong lĩnh vực thuộc trách nhiệm quản lý:

Sáng kiến cải tiến hiệu quả công tác quản lý:

Phần 3. Đánh giá (cá nhân và lãnh đạo nhà trường chấm điểm vào cột tương ứng)

Tiêu chí		Điểm tối đa	Điểm tự đánh giá	Điểm đánh giá của lãnh đạo nhà trường	Ghi chú của người đánh giá (nếu có điểm đánh giá khác với điểm tự đánh giá của cá nhân)
1.	Tinh thần trách nhiệm khi thực hiện nhiệm vụ (K1)	20			
1.1	Có tinh thần trách nhiệm đối với lĩnh vực được phân công quản lý * Thường xuyên theo dõi, kiểm tra tiến độ thực hiện mục tiêu chất lượng do nhà trường phân bổ của các đơn vị và nhắc nhở, hỗ trợ khi cần thiết	5			

	1.2	Chịu trách nhiệm trước Ban Lãnh đạo nhà trường về công việc các đơn vị, bộ phận thuộc trách nhiệm quản lý * Báo cáo trung thực hiệu quả công việc, đánh giá khách quan mặt mạnh, mặt yếu của các đơn vị, bộ phận thuộc trách nhiệm quản lý và xác định rõ trách nhiệm của cá nhân đối với kết quả làm việc của các đơn vị, bộ phận này	5			
	1.3	Tư vấn các giải pháp, chủ động đề xuất cải tiến, tư vấn các chiến lược giúp nhà trường phát triển và cạnh tranh mạnh mẽ	10			
2. Năng lực quản lý (K2)			40			
	2.1	Kiểm soát việc lập kế hoạch thực hiện chỉ tiêu nhà trường giao của các đơn vị, bộ phận thuộc trách nhiệm quản lý	5			
	2.2	Phân công các đơn vị, bộ phận thuộc trách nhiệm quản lý tổ chức triển khai công việc * Kiểm soát tiến độ thực hiện kế hoạch của các đơn vị	5			
	2.3	Lãnh đạo, động viên, khuyến khích các bộ phận, đơn vị, cá nhân đạt đến mục tiêu đề ra của nhà trường	5			
	2.4	Chỉ đạo, truyền thông, phối hợp với các đơn vị, cá nhân trong và ngoài trường khi thực hiện nhiệm vụ	5			
	2.5	Giám sát và giải quyết vấn đề, sự cố phát sinh trong khi thực hiện nhiệm vụ	5			
	2.6	Xây dựng và duy trì sự kết nối chặt chẽ, tinh thần đoàn kết nhất trí thực hiện mục tiêu chung giữa các đơn vị, bộ phận trong trường	5			
	2.7	Xây dựng mối quan hệ với các đơn vị, doanh nghiệp, tổ chức Quốc gia và Quốc tế và tìm kiếm được sự hỗ trợ tích cực cho nhà trường	5			
	2.8	Thể hiện hình ảnh lãnh đạo tiên tiến, đáp ứng nhanh chóng với sự thay đổi và hội nhập quốc tế (tác phong, lời nói, ứng xử, lễ lễ làm	5			

		việc, quan hệ công chúng, quan hệ quốc tế)				
3.		Kết quả thực hiện nhiệm vụ của các đơn vị, bộ phận thuộc trách nhiệm quản lý (K3)	30			
	3.1	Mức độ phân trăm hoàn thành chỉ tiêu được giao của các đơn vị, bộ phận thuộc trách nhiệm quản lý theo kế hoạch đề ra trong kỳ đánh giá	30			
4.		Guơng mẫu (K4)	10			
	4.1	Thê hiện tổng hợp qua thái độ, tinh thần trách nhiệm khi làm việc, phối hợp với các thành viên khác trong Ban giám hiệu, giao tiếp với cán bộ, giảng viên và động viên, khuyến khích, truyền cảm hứng, công bằng và dân chủ	10			
5.		Điêm thưởng	20			
		Điêm thưởng vì thành tích vượt trội trong các mặt quản lý, xây dựng quan hệ, truyền thông quảng bá thương hiệu nhà trường và thê hiện hình ảnh đại diện				
Tổng điêm			120			
Tự nhận xét của cá nhân						
_____ _____ _____ Họ và tên Chữ kí Ngày						
Phân 4. Nhận xét của Ban lãnh đạo nhà trường						
_____ _____ _____ Họ và tên Chữ kí Ngày						