



CHEER Thông tin

Nghiên cứu & Đánh giá

Giáo dục Đại học



Trung tâm Nghiên cứu & Đánh giá GDDH, Trường ĐH Nguyễn Tất Thành, TP. HCM, Việt Nam

Số 6-2016



*Cải thiện
chính sách
giảng viên*

Improvement of Teacher Policy

Lời nói đầu

Tong những nỗ lực cải thiện chất lượng đào tạo, vấn đề chính sách giảng viên có một vai trò đặc biệt quan trọng, vì giảng viên là lực lượng lao động trực tiếp của trường ĐH. Vai trò đó quan trọng đến nỗi, có thể nói, một trường ĐH được định nghĩa bởi chính những người làm việc cho nó. Khi cạnh tranh giữa các trường trở nên quyết liệt để giành nguồn tài trợ và giành sinh viên, chúng ta thấy cuộc săn tìm những giảng viên ngôi sao đang càng lúc càng thêm sôi nổi.

Tuy nhiên, săn tìm giảng viên ngôi sao chỉ là một phần nhỏ trong bức tranh chính sách giảng viên. Giảng viên ngôi sao có thể tạo ra danh tiếng, giúp thu hút nguồn tài trợ và người học, nhưng tác nhân chính tạo ra chất lượng đào tạo và uy tín lâu dài của nhà trường lại chính là đội ngũ giảng viên bình thường. Vì vậy, tạo ra động lực làm việc cho họ thông qua những cơ chế khích lệ trong chính sách tuyển dụng, bổ nhiệm, đề bạt, đánh giá và đãi ngộ phải là trọng tâm công tác của các nhà quản lý.

Cải thiện chính sách giảng viên, thực chất là cải thiện cách quản lý và sử dụng lực lượng hàn lâm. Nói cách khác, chúng ta cần trả lời câu hỏi: Nên có một thiết chế như thế nào để ghi nhận mức độ ưu tú, trình độ và kinh nghiệm của giới giảng viên, dựa vào đó xác định mức độ đãi ngộ, điều kiện làm việc, và giao phó trách nhiệm? Ai nên là người có thẩm quyền quyết định công nhận mức độ đạt được và bổ nhiệm những chức danh học thuật cho giới giảng viên, và quy trình tuyển dụng, bổ nhiệm, đánh giá giảng viên phải như thế nào để bảo đảm hiệu quả tích cực? Kết quả đánh giá này phải liên đới với cách trả lương như thế nào để khích lệ sự xuất sắc? Tất cả những vấn đề này đều có ý nghĩa lớn trong việc đổi mới chất lượng GDĐH.

Bản tin Nghiên cứu và Đánh giá GDĐH số 06-2016 của Trung tâm Nghiên cứu và Đánh giá GDĐH, Trường ĐH Nguyễn Tất Thành xin giới thiệu một tài liệu chuyên khảo về chủ đề này. Tài liệu này được viết trên cơ sở tổng hợp các tài liệu nghiên cứu được nêu trong danh mục, có sử dụng một vài thông tin trong các bài viết cùng chủ đề của tác giả trước đây đã công bố trên báo chí trong nước, bổ sung thêm nhiều thông tin và bình luận mới. Mục đích của tài liệu này là trình bày một cách tương đối có hệ thống những thông tin về kinh nghiệm quốc tế trong xây dựng chính sách giảng viên. Những thông tin này được chọn lọc theo tiêu chí có ý nghĩa liên đới hoặc khả thi trong bối cảnh thực tế của Việt Nam, không nhất thiết chỉ là những điều hay nên học mà có thể là cả những điều dở nên tránh, với mục đích giúp các nhà quản lý cấp trường trong việc cải thiện cách quản lý, đặc biệt là cách đánh giá lao động của giảng viên nhằm sử dụng tốt nhất nguồn lực này cho việc phát triển nhà trường và phục vụ xã hội.

Trân trọng

BAN BIÊN TẬP



CHÍNH SÁCH GIẢNG VIÊN: THỰC TIỄN QUỐC TẾ TRONG VẤN ĐỀ TUYỂN DỤNG, BỔ NHIỆM, ĐỀ BẠT, ĐÁNH GIÁ VÀ ĐÃI NGỘ

Phạm Thị Ly

(Tổng thuật, bổ sung và bình luận)

Chính sách giảng viên là một thực tế vô cùng đa dạng và có nhiều khác biệt giữa các trường, giữa các nước, giữa khu vực công và khu vực tư, cũng như giữa những giai đoạn lịch sử khác nhau. Điều này cũng dễ hiểu, vì chính sách giảng viên là nơi phản ánh rõ nét nhất năng lực lãnh đạo, tầm nhìn, và sứ mạng của nhà trường; cũng như bối cảnh đang thay đổi bên ngoài nhà trường. Chuyên đề này không có tham vọng trình bày đầy đủ bức tranh đa dạng này, trái lại, chỉ chọn lọc một số thông tin để phân tích và bình luận một cách có hệ thống làm cơ sở cho các khuyến nghị chính sách nhằm cải thiện thực tế của Việt Nam. Điều này càng có ý nghĩa trong bối cảnh tự chủ đại học đang từng bước được mở rộng, và trọng tâm của cải cách đang chuyển dịch dần về phía các trường.

TUYỂN DỤNG

Một nghiên cứu thực hiện năm 2005¹ dựa trên khảo sát 140 ngàn giảng viên ở UK cho biết việc tuyển dụng và giữ chân những giảng viên giỏi ngày càng khó hơn, đặc biệt trong những ngành các trường phải cạnh tranh gay gắt với khu vực tư, như ngành y, tài chính, kinh doanh, kỹ thuật, v.v.

Quy trình tuyển dụng

Để việc tuyển dụng sát hợp hơn với nhu cầu cụ thể của các khoa, trong trường hợp Hoa Kỳ, nhiều trường giao việc xét chọn bổ nhiệm, tái bổ nhiệm, đề bạt, và xét biên chế cho một hội đồng ở cấp khoa. Dựa trên Thỏa ước Lao động Tập thể (Collective Bargaining Agreement), Hội đồng này do giảng viên bầu ra và chịu trách nhiệm xây dựng tiêu chí, quy trình cho việc tuyển dụng, đánh giá giảng viên, và thực hiện giai đoạn đầu trong thủ tục bổ nhiệm và đề bạt, tức bình duyệt đồng nghiệp (peer-review).

Khi các khoa có nhu cầu tuyển dụng một vị trí mới, yêu cầu này trước tiên cần được chuẩn thuận qua một quy trình dự toán ngân sách. Khi vị trí công việc đã được phê chuẩn, trách nhiệm của trưởng bộ môn là tham vấn ý kiến của Trưởng khoa để xác định tiêu

¹ Nghiên cứu có tên “Tuyển dụng và giữ đội ngũ hàn lâm trong khu vực GDDH”, do Viện Nghiên cứu Kinh tế và Xã hội Quốc gia Anh thực hiện.



chí và đối tượng tuyển chọn. Trưởng khoa và trưởng bộ môn cùng làm việc với phòng nhân sự để thông báo rộng rãi trong cả nước hoặc cả trên phạm vi quốc tế về vị trí cần tuyển dụng, và xác lập quy trình, thủ tục tuyển chọn.

Hội đồng tuyển dụng của Khoa sẽ xem xét mọi hồ sơ của ứng viên, và đề xuất ý kiến với trưởng bộ môn. Trưởng bộ môn xem xét những đề xuất này và chuyển lên trưởng khoa. Trưởng khoa sẽ tham vấn ý kiến của hiệu trưởng khi cần, và ra quyết định tuyển dụng khi được sự chấp thuận bằng văn bản của hiệu trưởng hay phó hiệu trưởng được ủy nhiệm.

Tất cả giảng viên toàn thời gian khi được bổ nhiệm đều có một năm thử việc. Thư bổ nhiệm phải nêu rõ thời hạn làm việc, mức lương, trách nhiệm phải thực hiện, cách thức đánh giá kết quả công việc, kèm theo đó là bản Thỏa ước Lao động Tập thể, và Sổ tay Giảng viên, trong đó định nghĩa đầy đủ các khái niệm, thuật ngữ, quy định chi tiết về quyền lợi và nghĩa vụ của giảng viên.

Hình thức tuyển dụng

Hầu hết các trường có sự phân biệt giữa giảng viên biên chế (tenure-track) và hợp đồng. Lưu ý là có sự khác biệt giữa biên chế/hợp đồng và toàn thời gian/bán thời gian, vì nhiều giảng viên làm việc toàn thời gian nhưng vẫn không có biên chế.

Biên chế

Biên chế có thể là toàn thời gian hoặc bán thời gian. Hợp đồng làm việc của người có biên chế là hợp đồng không thời hạn, tức tự động gia hạn hàng năm, còn hợp đồng toàn thời gian không biên chế thì gia hạn theo từng năm.

Biên chế là một cơ chế bảo đảm an toàn cho giới giảng viên, thoạt tiên là nhằm bảo vệ quyền tự do học thuật. Giảng viên trong biên chế không thể bị sa thải, trừ trường hợp vi phạm đạo đức nghiêm trọng, hoặc trong trường hợp nhà trường phá sản. Vì thế, cơ chế này mang lại cho giảng viên sự an tâm để họ theo đuổi những mối quan tâm chuyên môn có thể không mang lại kết quả tức thời, hoặc để họ có thể phát biểu những quan điểm trái chiều mà không sợ mất việc.

Tuy nhiên, số giảng viên được hưởng chế độ biên chế đang giảm mạnh, cả ở Hoa Kỳ và Anh². Hiện nay, con số giảng viên ngoài biên chế ở Mỹ là hơn một triệu, chiếm tới 75% tổng số. Có hai lý do cho hiện tượng này. Một là có ý kiến phản nản rằng các giáo sư sau khi có biên chế trở nên lười biếng và chấm dứt phấn đấu. Hai là vì các trường ngày càng vận hành giống các doanh nghiệp: sử dụng giảng viên hợp đồng thì chi phí thấp hơn do quyền lợi của họ hạn chế hơn nhiều.



² Nguồn: “Tuyển dụng và giữ đội ngũ hàn lâm trong khu vực GDĐH”, do Viện Nghiên cứu Kinh tế và Xã hội Quốc gia Anh thực hiện năm 2009.



Giảng viên hợp đồng và bán thời gian (part-time)

Các vị trí bán thời gian bao gồm:

Giảng viên thỉnh giảng (visiting status): vị trí này dành cho những cá nhân là các chuyên gia hoặc những người đang làm việc trong lĩnh vực chuyên ngành ở trình độ đặc biệt nổi bật. Giảng viên thỉnh giảng chỉ được dạy không quá 50% khối lượng giảng dạy của những người dạy toàn thời gian.

Vị trí này được bổ nhiệm với những trách nhiệm có giới hạn nhất định, có thể là giảng bài, hướng dẫn thực tập, hay những công việc cụ thể tùy đặc điểm chuyên ngành của từng khoa. Những người làm việc theo chế độ thỉnh giảng cũng phải tham dự các cuộc họp giảng viên ở cấp khoa hay cấp trường để có đủ thông tin nhằm thực hiện tốt phần trách nhiệm của họ.

Giảng viên hợp đồng (adjunct status): vị trí này được bổ nhiệm không chỉ có ý nghĩa về thời gian làm việc, mà còn là sự công nhận về những tri thức/ kỹ năng cụ thể mà những người được bổ nhiệm có thể đáp ứng cho nhu cầu của khoa hay trường. Đây là những người làm việc cho trường theo cơ chế bán thời gian, trong khi công việc chính của họ là ở nơi khác (có thể là trường đại học hoặc doanh nghiệp).

Các nhà quản lý của trường cũng có thể đồng thời duy trì cương vị giảng viên bán thời gian, và trở lại cương vị toàn thời gian khi họ thôi công việc quản lý.

Những người làm việc bán thời gian có thể nộp đơn xin một vị trí toàn thời gian và được xem xét khi ngân sách của nhà trường cho phép nhận thêm các vị trí toàn thời gian mới.

Trong khi lương trung bình của giảng viên biên chế là 71 ngàn USD/năm³ thì lương của giảng viên hợp đồng, cho dù dạy toàn thời gian, có thể chỉ là 24 ngàn một năm. Thêm vào đó, giảng viên hợp đồng có thể mất việc bất cứ lúc nào, cũng không có các phúc lợi y tế và bảo hiểm⁴.

Sự phân biệt này đang tạo ra sự bất công và chia rẽ trong lực lượng giảng viên, và hẳn nhiên là không có lợi cho chất lượng của hoạt động học thuật. Nó là một thực tế nhức nhối đòi hỏi các nhà quản lý phải tìm kiếm những giải pháp dung hòa giữa duy trì động lực làm việc và bảo đảm sự an toàn công việc cho giới giảng viên, để họ có thể tập trung cho công việc chuyên môn.

Điều này càng ngày càng trở nên nhức nhối hơn trước xu hướng các trường công cũng như tư đang hoạt động ngày càng giống như một doanh nghiệp, và đã sử dụng giảng viên được trả tiền theo giờ như một cách làm giảm chi phí đào tạo, tức là đã hy sinh lợi ích dài hạn của sinh viên và xã hội cho lợi ích ngắn hạn của nhà trường⁵.

³ Nguồn: Báo cáo về Điều kiện Giáo dục của Bộ Giáo dục Hoa Kỳ, 2009.

⁴ Nguồn: Rachel L. Swarns, New York Times, 20.01.2014.

⁵ Xem thêm: <http://www.theguardian.com/higher-education-network/2016/feb/12/casual-contracts-are-ruining-universities-for-staff-and-students>

BỔ NHIỆM VÀ ĐỀ BẠT

Học hàm (academic titles) và ngạch bậc (ranks and status)

Có thể khác nhau chút ít tùy trường, nhưng về cơ bản, thang bậc phổ biến của hệ thống Bắc Mỹ bao gồm các vị trí như sau, từ thấp đến cao):

- ▶ Giáo sư hợp đồng (*Adjunct Professor*)/Giảng viên (*Lecturer/Instructor*) bán thời gian;
- ▶ Trợ lý nghiên cứu (*Research Associate*), Giảng viên không biên chế;
- ▶ Phó Giáo sư 1 (*Assistant Professor*): mức khởi đầu của biên chế; sau khoảng từ 6-8 năm có thể lên bậc kế tiếp, tuy vậy vẫn có ngoại lệ lên thẳng giáo sư.
- ▶ Phó Giáo sư 2 (*Associate Professor*);
- ▶ Giáo sư (*Full Professor*), là đích cuối của ngạch biên chế.

Ngoài ra có một số vị trí đặc biệt không nằm trong thang bậc này, và không thuộc dạng bổ nhiệm, mà thuộc dạng tiến phong. Các vị trí này bao gồm:

- ▶ *Giáo sư Ngoại hạng (Distinguished Professor*, cũng có thể dịch Giáo sư Xuất sắc) là mức độ vinh dự cao nhất mà một trường đại học có thể mang lại cho những người có thành tích ngoại hạng, được công nhận trên phạm vi thế giới, có đóng góp nổi bật trong chuyên ngành và mang lại uy tín cho Khoa, cho trường, thậm chí cho cả quốc gia.
- ▶ *Giáo sư danh dự (Emeritus Professor hoặc Honorary Professor)*: Dành cho các giáo sư có cống hiến đặc biệt, đã nghỉ hưu hoặc những người có thành tích đặc biệt trong xã hội⁶.
- ▶ *Endowed Professor*: là một vị trí không nằm trong thang bậc này và rất khó dịch ra tiếng Việt. Vị trí này được trao cho những cá nhân có thành tựu và đóng góp nổi bật trong chuyên ngành, được sự công nhận trên toàn cầu, và dựa trên một nguồn quỹ hiến tặng được chỉ định cho vị trí này, nhằm để phát triển lĩnh vực chuyên ngành đó. Được tiến phong vị trí này có thể coi là một vinh dự cực kỳ to lớn của giới hàn lâm, kèm theo đó là một ngân quỹ dồi dào dành cho hoạt động nghiên cứu của họ.

Hệ thống thang bậc hàn lâm của UK có hơi khác. Các trường ở UK phân biệt hai ngạch (i) giảng dạy và nghiên cứu; (ii) nghiên cứu. Có trường tạo ra ngạch thứ ba là trao đổi kiến thức và phục vụ cộng đồng. Bảng sau đây cho thấy thang bậc thông thường của Anh:



⁶ Xem thêm giải thích chi tiết trong Bản tin Thông tin Quốc tế về GDDH số 14 của Viện Đào tạo Quốc tế: “Tuyển dụng và đề bạt giảng viên”.



Bậc/ngạch	Nghiên cứu & Giảng dạy	Nghiên cứu	Giảng dạy & phục vụ cộng đồng
10	Giáo sư	Giáo sư	Giáo sư
9	Giảng viên cao cấp (Senior Lecturer)	Chuyên viên nghiên cứu cao cấp (Senior Research Fellow or Reader)	Giảng viên ĐH cao cấp (Senior University Teacher)
8	Giảng viên (Lecturer)	Chuyên viên nghiên cứu (Research Fellow)	Giảng viên ĐH (University Teacher)
7	Giảng viên (Lecturer)	Trợ lý nghiên cứu (Research Associate)	Giảng viên ĐH (University Teacher)
6		Trợ tá nghiên cứu (Research assistant)	Trợ giảng (Teaching Assistant)

UK cũng có những vị trí giáo sư mang tên một nhà tài trợ tương tự Endowed Professor ở Bắc Mỹ. Những vị trí này gọi chung là Named Professorship, trong thực tế nó có thể là Gresham professor, (có từ thế kỷ 16), Regius professorships hay Lucasian Professor of Mathematics chẳng hạn.

Tiêu chuẩn bổ nhiệm và đề bạt

Tiêu chuẩn như thế nào đối với mỗi vị trí do từng trường quy định. Trong hệ thống Mỹ, không có những tiêu chuẩn định lượng kiểu như bao nhiêu bài báo cho mỗi ngạch bậc. Tuy nhiên, có những hướng dẫn chung như sau:

Giảng viên (Instructor): những người mới bước vào nghề giảng dạy, chưa có kinh nghiệm, thường bắt đầu được bổ nhiệm chức danh này. Những người bắt đầu sự nghiệp giảng dạy khi đã có một số thành tích chuyên môn đáng kể có thể được bổ nhiệm chức danh cao hơn.

Phó Giáo sư 1 (Assistant Professor): là những người có bằng cấp cao nhất trong chuyên ngành, hoặc những thành tựu trong hoạt động chuyên môn ở mức độ tương đương. Thành tựu như thế nào được xem là tương đương thì được trường bộ môn xác định với sự tham vấn của trưởng khoa và phó Hiệu trưởng phụ trách đào tạo. Định nghĩa này phải được viết thành văn bản và kèm vào hồ sơ nhân sự. Ở chức danh này, giảng viên cần chứng tỏ được năng lực chuyên nghiệp trong giảng dạy, sáng tạo, nghiên cứu, hoạt động chuyên môn và phục vụ nhà trường.

Phó Giáo sư 2 (Associate Professor): phải đạt được những tiêu chuẩn tối thiểu như Phó Giáo sư 1. Thêm vào đó, Phó Giáo sư 2 phải chứng minh được những thành tựu đáng chú ý trong giảng dạy, nghiên cứu, và phục vụ nhà trường, thể hiện qua sự công nhận của đồng nghiệp ngoài trường. “Thành tựu đáng chú ý” có nghĩa là không chỉ tham gia vào hoạt động của khoa, của trường, và của cộng đồng, mà còn nắm vai trò lãnh đạo trong những hoạt động đó.

Giáo sư (Professor): phải đạt được những tiêu chuẩn tối thiểu như Phó Giáo sư 2. Thêm vào đó, việc bổ nhiệm chức danh giáo sư dựa trên những thành tựu được tích lũy liên tục trong mọi lĩnh vực: giảng dạy có hiệu quả, nghiên cứu có sản phẩm nổi bật, và phục vụ một cách tận tâm. Những thành tích này được công nhận rộng rãi không chỉ trong trường mà còn là trong nước và quốc tế. Chức danh này được bổ nhiệm không dựa trên thâm niên mà dựa trên thành tích xuất sắc và uy tín đạt được. Nó là sự vinh danh cho những thành tựu nổi bật và những đóng góp có ý nghĩa to lớn đối với nhà trường.

Giáo sư là vị trí cao nhất trong thang bậc học thuật. Các giáo sư được mong đợi thực hiện vai trò lãnh đạo hoạt động chuyên môn trong chuyên ngành của họ. Boyer (1990) cho rằng vai trò của giáo sư ngày nay không còn chỉ là giảng dạy, nghiên cứu và phục vụ cộng đồng, mà còn là tạo ra tri thức mới và đem những tri thức ấy ứng dụng vào cuộc sống. Với cương vị lãnh đạo về học thuật, giáo sư có vai trò là mẫu mực cho thế hệ sau. Người ta kỳ vọng các giáo sư hỗ trợ, hướng dẫn đồng nghiệp và học trò, cũng như đóng vai trò là hình ảnh của nhà trường, hành động như một “đại sứ” của nhà trường trong việc giao tiếp với cộng đồng rộng lớn ngoài xã hội.

Quy trình bổ nhiệm và đề bạt

Có hai xu hướng chính trong quy trình xét duyệt và bổ nhiệm. Ở Pháp, sau một số năm trong cương vị hậu tiến sĩ, ứng viên có thể xin vị trí maître de conférences (MCF, tương đương với Phó GS), bằng cách nộp hồ sơ cho Hội đồng Đại học cấp quốc gia. Thành phần của Hội đồng này là các giáo sư được bầu và được nhà nước bổ nhiệm. Sau khi hội đồng này xem xét và chuẩn thuận, từng trường mới bổ nhiệm dựa trên quyết định của một hội đồng do nhà trường thiết lập, trong đó một nửa là giáo sư trong trường và một nửa ngoài trường, chủ yếu bao gồm giới chuyên môn chứ không phải là giới quản lý. Cách làm này gần giống với Việt Nam hiện nay, tức là bao gồm hai bước. Ưu điểm của nó là kết hợp giữa việc kiểm soát chất lượng ở cấp quốc gia và đảm bảo quyền tự chủ của từng trường.

Trong khi đó, ở Úc và Mỹ, việc này được thực hiện hoàn toàn ở cấp trường. Các trường tự thiết lập tiêu chuẩn, quy trình, tự xây dựng thành phần hội đồng và xét duyệt. Cách làm này đề cao quyền tự chủ của các trường, do đó năng động và linh hoạt hơn, thích hợp với nhiều bối





cảnh đa dạng hơn. Mặt trái của nó là tạo ra một bức tranh thương vàng hạ cám. Mỹ là nơi có những trường ĐH tốt nhất thế giới, nhưng cũng có không ít lò cấp bằng dỏm.

Hệ thống Pháp duy trì một mức độ giám sát cao hơn của nhà nước, còn hệ thống Mỹ thì đề cao tự chủ và tin vào nguyên lý tự do của thị trường: tiền nào của nấy và ai cũng có quyền tự do lựa chọn. Nước Pháp có ít trường nổi tiếng như Mỹ, nhưng chưa nghe ai nói tới bằng dỏm. Nước Mỹ trái lại, có tất cả mọi thứ và người học phải tự chịu trách nhiệm về quyết định lựa chọn của mình.

Việc đề bạt không phụ thuộc vào thâm niên. Bất cứ giảng viên nào, vào bất cứ thời điểm nào trong bước đường sự nghiệp, nếu thấy mình có đủ thành tích và phẩm chất đáp ứng được tiêu chí của một ngạch bậc cao hơn, thì đều có thể nộp hồ sơ xin công nhận.

Ở Mỹ, quy trình đề bạt dựa trên hồ sơ do ứng viên tự chuẩn bị. Nhà trường sẽ chọn bốn người bình duyệt ở ngoài trường, trong đó có hai người do ứng viên đề xuất. Trưởng Khoa/ trưởng đơn vị sẽ đề xuất hai người bình duyệt còn lại và được lãnh đạo trường phê chuẩn. Người bình duyệt phải là chuyên gia trong ngành, và có khả năng mang lại những ý kiến đánh giá độc lập, cân bằng về những thành tích mà ứng viên đạt được so với các tiêu chuẩn bổ nhiệm⁷.

Hồ sơ đề bạt bắt buộc phải có ý kiến giới thiệu của hội đồng bình duyệt cấp khoa. Ý kiến giới thiệu của các giảng viên khác và của sinh viên thì có thể có hoặc không. Quy trình bao gồm từng bước như sau:

- ▶ Thông báo của hội đồng bình duyệt về việc nhận đơn và về các yêu cầu cần đáp ứng để xét đề bạt
- ▶ Ứng viên nộp hồ sơ và các minh chứng
- ▶ Thư giới thiệu của đồng nghiệp và sinh viên (nếu có)
- ▶ Phiếu đánh giá và ý kiến đề xuất của người bình duyệt ngoài trường (nếu có)
- ▶ Phiếu đánh giá và ý kiến đề xuất của hội đồng bình duyệt cấp khoa.
- ▶ Phiếu đánh giá và ý kiến đề xuất của trưởng bộ môn.
- ▶ Phiếu đánh giá và ý kiến đề xuất của trưởng khoa.
- ▶ Phiếu đánh giá và ý kiến đề xuất của Phó Hiệu trưởng phụ trách đào tạo.
- ▶ Trình bày toàn bộ hồ sơ và minh chứng với Hiệu Trưởng
- ▶ Đề xuất của Hội đồng Khoa học, và sau đó là Hội đồng Trường.

Trong quá trình này, nếu có bất cứ nhận xét tiêu cực nào ở bất cứ giai

⁷ Về Hội đồng đề bạt và quy trình xét duyệt, khiếu nại, xem thêm: Bản tin Thông tin Quốc tế về GDDH số 14 của Viện Đào tạo Quốc tế: “Tuyển dụng và đề bạt giảng viên”.

đoạn nào, ứng viên sẽ được yêu cầu giải trình bằng văn bản trước khi đến bước tiếp theo.

Có thể tham khảo thêm cách làm của một nước gần với Việt Nam là Malaysia. Ở Malaysia, bậc thang hàn lâm có sáu mức độ: trợ giảng, giảng viên, giảng viên chính, phó giáo sư, giáo sư, và giáo sư xuất sắc (distinguished professor). Bậc giáo sư chia thành ba cấp C, B, A từ thấp đến cao.

Bộ GD Malaysia ban hành tiêu chuẩn khung cho mỗi chức danh, đồng thời cho phép các trường một mức độ linh hoạt điều chỉnh cho phù hợp với nhu cầu và bối cảnh của từng trường. Việc xây dựng bộ khung hướng dẫn này rất quan trọng, vì nó đem lại một quy trình đề bạt công bằng, minh bạch và nhất quán, đảm bảo sự liêm chính và uy tín của những người được bổ nhiệm.

Thông thường một giảng viên sẽ tuần tự đi qua từng bậc thang, nhưng cũng có quy định bổ nhiệm vượt cấp trong trường hợp có những thành tựu nổi bật. Hội đồng xét duyệt do nhà trường thành lập với sự cân nhắc chọn lọc rất thận trọng. Chỉ có giáo sư hạng A mới được nộp đơn xin xét đề bạt giáo sư xuất sắc. Riêng hội đồng xét duyệt giáo sư xuất sắc thì do Bộ Giáo dục thành lập.

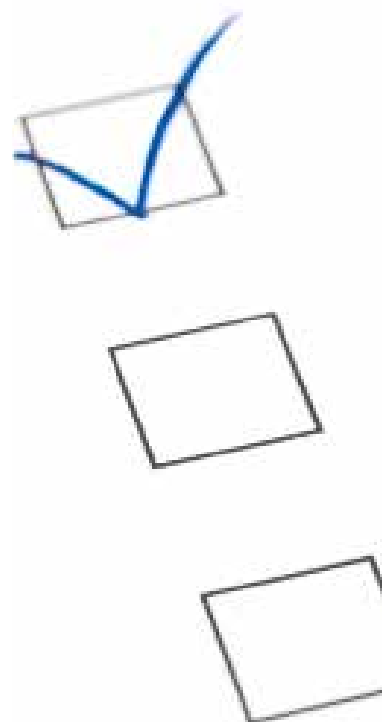
Tiêu chuẩn khung mà Bộ Giáo dục đưa ra hướng dẫn các trường xem xét đánh giá hồ sơ thành tích của ứng viên về các mặt sau:

- ▶ Năng suất công bố khoa học trong lĩnh vực chuyên ngành
- ▶ Được sự công nhận và khen ngợi của đồng nghiệp trong nước lẫn quốc tế
- ▶ Thiết lập được một mạng lưới cộng tác đồng nghiệp rộng và sâu trong nước và quốc tế
- ▶ Có những hoạt động xuất sắc trong việc lãnh đạo chuyên môn cũng như trong việc quản lý hoạt động khoa học của đơn vị
- ▶ Chứng tỏ một tinh thần cộng sự và hợp tác mạnh mẽ trong giới chuyên môn.

Giáo sư xuất sắc phải đạt được thành tựu trong những lĩnh vực nói trên ở một mức độ đặc biệt nổi bật, thể hiện qua các giải thưởng quốc tế, và có những đóng góp to lớn cho đất nước cũng như cho kho tàng tri thức của nhân loại. Cho tới nay chỉ có rất ít người được bổ nhiệm vị trí danh dự này.

Hướng dẫn của Bộ chỉ đóng vai trò là cột mốc đối sánh giúp các trường xây dựng tiêu chuẩn và quy trình của riêng mình. Vì vậy nó có ý nghĩa tham khảo hơn là một quy định bắt buộc, cả ở trường công lẫn trường tư.

Để được bổ nhiệm giáo sư, một giảng viên cần phải tạo dựng được uy





tín và sự tôn trọng của đồng nghiệp trong nước lẫn quốc tế. Họ phải là người có đóng góp liên tục trong lĩnh vực chuyên môn, tạo ra tác động nổi bật trong xã hội, biểu hiện một năng lực trí tuệ nổi bật thông qua tư duy sắc bén và tầm nhìn chiến lược. Họ cũng phải mẫu mực trong việc gìn giữ những giá trị cơ bản của nghề hàn lâm, như sự liêm chính trong hoạt động khoa học. Họ phải thực thi trách nhiệm của mình qua nhiều hoạt động đa dạng: không chỉ giảng dạy và nghiên cứu, mà còn là hướng dẫn giảng dạy, đào tạo nghiên cứu sinh, tham gia các hội thảo, làm tư vấn, xây dựng mạng lưới cộng tác đồng nghiệp, phục vụ xã hội, và thúc đẩy uy tín, bảo vệ hình ảnh của nhà trường.

Tiêu chí cụ thể để bổ nhiệm giáo sư ở Malaysia như sau:

STT	Tiêu chí	Trọng số
1	Nghiên cứu và công bố quốc tế Lãnh đạo 5 dự án nghiên cứu với tổng kinh phí khoảng 350 ngàn USD Có 20 bài báo khoa học, 20% trong đó là tác giả chính trong tạp chí ISI	30-40
2	Giảng dạy và hướng dẫn: Đào tạo ít nhất 1 tiến sĩ hoặc 2 thạc sĩ Giảng dạy 60 tín chỉ và được đánh giá tốt	30-40
3	Khả năng lãnh đạo học thuật và mức độ được công nhận: Là diễn giả chính của 2 hội thảo quốc gia/ quốc tế; hoặc: Là chuyên gia bình duyệt của một tạp chí có trong danh mục ISI (5 bài); hoặc Được mời bình duyệt trong hội đồng đề bạt phó giáo sư	10-20
4	Phục vụ ĐH và cộng đồng: Là thành viên của các hội đồng/ủy ban quốc gia và quốc tế (bất cứ hoạt động gì)	5-15
5	Tư vấn, quan hệ với giới doanh nghiệp, chuyển giao tri thức: - Thực hiện 5 hoạt động phục vụ trong lĩnh vực chuyên môn	5-15

Điều mà chúng ta có thể học ở Malaysia là: (1) kết hợp giữa việc bảo vệ tiêu chuẩn với sự linh hoạt của các trường; (2) bộ tiêu chuẩn rất đơn giản và phản ánh thực chất những đòi hỏi cốt lõi đối với chức danh giáo sư

QUYỀN VÀ TRÁCH NHIỆM CỦA GIẢNG VIÊN

Là một thành viên trong nghề hàn lâm có nghĩa là mang một trách nhiệm trong việc nâng cao tri thức và sự trưởng thành về trí tuệ và nhân cách của sinh viên. Giảng viên phải tuân theo nghĩa vụ ấy, và hoạt động của họ, bao gồm cả những phát triển về mặt chuyên ngành, cần được đánh giá dựa trên những cam kết và gắn bó của họ với mục tiêu này.

Họ có nghĩa vụ phải hiểu rõ bản chất của giáo dục đại học và sứ mạng của nhà trường, tôn trọng những giá trị và mục tiêu mà nhà trường theo đuổi. Họ hiểu rằng kết quả phấn đấu và thành tích cá nhân của họ sẽ đóng góp vào uy tín và thành quả của nhà trường. Họ cũng có nghĩa vụ góp phần cải thiện hiệu quả hoạt động của nhà trường bằng cách tham gia vào quá trình quản trị nhà trường với những hình thức khác nhau.

Nghĩa vụ giảng dạy

Trách nhiệm của trưởng bộ môn là tổ chức cuộc họp hàng năm để giảng viên trong khoa thảo luận và xác định những môn học nào sẽ được đưa ra cho năm tới. Mỗi môn học được đề xuất phải nhất quán với yêu cầu chung của nhà trường, nhu cầu của chuyên ngành và của sinh viên. Những môn mới cần được trình bày trước Hội đồng Chương trình, hoặc với Trưởng khoa, sau khi tham vấn ý kiến của Trưởng phòng Đào tạo, và sẽ được gửi đến Hội đồng Khoa học của Trường để phê chuẩn.

Trong buổi học đầu tiên của từng môn, giảng viên phải chuẩn bị và phát cho sinh viên đề cương môn học (nêu rõ mục tiêu môn học, các chủ đề, yêu cầu môn học, bài tập, cách đánh giá, danh mục tài liệu, v.v.). Văn bản này được lưu trong hồ sơ của khoa.

Giảng viên là người chịu trách nhiệm lên kế hoạch, xác định mục tiêu và yêu cầu môn học trên cơ sở chương trình đào tạo của khoa, chọn tài liệu, thực hiện việc giảng dạy, giao bài làm, cho điểm bài thi và đánh giá các dự án thực tập.

Ngoài giờ lên lớp, giảng viên có nghĩa vụ bố trí ít nhất mỗi tuần một giờ (tùy trường) có mặt tại văn phòng để gặp gỡ và trao đổi với sinh viên. Số giờ này có thể tăng thêm trong thời gian tuyển sinh hoặc thi hết môn, để phục vụ công tác tư vấn sinh viên.

Tư vấn sinh viên

Mặc dù các trường ở Hoa Kỳ thường có văn phòng tư vấn riêng cho sinh viên, giảng viên vẫn có một vai trò hướng dẫn không thể thay thế. Họ có thể thực hiện nghĩa vụ này dưới ít nhất 6 hình thức:

- ▶ Cho ý kiến nhận xét cụ thể và chi tiết về những công việc, bài tập





mà sinh viên thực hiện trong môn học của mình;

- ▶ Cho ý kiến tham vấn về những vấn đề chung, giúp sinh viên xác định mục tiêu học tập cụ thể;
- ▶ Giúp sinh viên hiểu rõ những yêu cầu, đòi hỏi của khoa và của nhà trường;
- ▶ Bảo đảm rằng những môn học tự chọn của từng sinh viên được sắp xếp phù hợp nhằm bổ sung cho những mục tiêu phát triển sự nghiệp và xây dựng nhân cách cho sinh viên;
- ▶ Đáp ứng nhu cầu cần sự trợ giúp của sinh viên khi họ gặp vấn đề trong việc học tập (ví dụ thiếu kỹ năng thích hợp hoặc thiếu trưởng thành về tâm lý) và hướng dẫn họ tìm nơi có thể hỗ trợ hiệu quả nhất, trong hoặc ngoài trường;
- ▶ Cung cấp nguồn tài liệu mở rộng trong phạm vi chuyên ngành nếu cần.

Trong khi đòi hỏi trách nhiệm và nghĩa vụ của giới giảng viên, nhiều trường cũng công bố các tuyên ngôn trong chính sách giảng viên của mình. Ví dụ, Pratt Institute (NY, Hoa Kỳ) tuyên bố chính sách không phân biệt, trong đó mọi giảng viên đều có quyền được tham gia và hưởng lợi ích từ các chương trình và hoạt động của nhà trường dành cho mọi thành viên, không phân biệt chủng tộc, màu da, tôn giáo, quốc tịch, tuổi tác, giới tính, khuynh hướng giới hoặc tình trạng hôn nhân. Nhà trường cũng cam kết một chính sách bình đẳng, nhằm mang lại cơ hội như nhau cho tất cả mọi người, trong việc tuyển dụng, bổ nhiệm, đề bạt, xét biên chế, phúc lợi, kỷ luật và sa thải.

Quyền lợi: Kỳ nghỉ được hưởng lương (Sabbatical Leave)

Ngoài những quyền lợi thông thường như mọi lao động khác, giới giảng viên ở nhiều nước có một quyền lợi đặc biệt, là các kỳ nghỉ dài hạn có hưởng lương, với tên gọi riêng là Sabbatical Leave.

Ý tưởng về kỳ nghỉ này dựa trên sự công nhận nhu cầu tự làm mới mình trong việc phát triển chuyên môn của giới giảng viên. Khác với nhiều ngành nghề khác, nghề hàn lâm không thể làm tốt công việc của mình nếu không thường xuyên tham gia thực hành nghề nghiệp, theo đuổi nghiên cứu và tự làm mới mình. Việc này nhiều khi đòi hỏi một quãng thời gian tập trung, khi họ có thể tách mình ra khỏi công việc thường ngày, để dành trọn thời gian thực hiện một kế hoạch nghiên cứu, thậm chí có khi chỉ để nhìn lại quá trình hoạt động của mình hoặc trải nghiệm một môi trường mới chẳng hạn dạy hợp đồng ở trường khác hay tham gia công việc ở doanh nghiệp.

Thông thường giảng viên có thể chọn một học kỳ nghỉ việc hưởng

nguyên lương, hoặc một năm nghỉ và hưởng nửa mức lương. Quyền lợi này không tự động dành cho tất cả mọi giảng viên. Để có kỳ nghỉ này giảng viên phải làm thủ tục đề xuất để được phê chuẩn, phải có kế hoạch cụ thể và báo cáo kết quả khi hoàn tất.

HỢP ĐỒNG, LƯƠNG BỔNG VÀ ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC

Hợp đồng giảng viên là kết quả làm việc giữa các nhà quản lý nhà trường và công đoàn giáo viên. Công đoàn giáo viên có vai trò quan trọng trong việc bảo vệ lợi ích của cả hai phía: của giới giảng viên và của nhà trường; đặc biệt là trong trường hợp có bất đồng.

Một ví dụ tham khảo là Hợp đồng giảng viên của Pratt Institute, một văn bản 52 trang bao gồm tất cả mọi thỏa thuận từ những tuyên ngôn chính sách của nhà trường (ví dụ như chính sách không phân biệt đối xử) đến cách sử dụng dữ liệu, trang thiết bị của nhà trường; các quy định về biên chế, ngạch bậc, bổ nhiệm và đề bạt; quyền tự do học thuật, trách nhiệm và nghĩa vụ, khối lượng công việc, quyền lợi về lương, thưởng, bảo hiểm y tế và bảo hiểm xã hội; quy định về kỷ luật và sa thải, về ngày nghỉ, cách giao tiếp, thủ tục khiếu nại và xử lý khi có bất đồng, v.v.

Cho đến nay, cách trả lương phổ biến trong giới đại học vẫn là trả lương theo ngạch bậc và thâm niên. Hoa Kỳ có thang lương theo ngạch bậc, và mức lương cho từng ngạch bậc có thể được quy định chi tiết trong Thỏa ước Lao động Tập thể và Sổ tay Giảng viên. Mọi người đều hiểu rõ trách nhiệm và yêu cầu đối với từng vị trí là gì, cũng như mức lương và quyền lợi của mỗi vị trí.

Ở Trung Quốc và nhiều nước khác, giảng viên trường công được xem như công chức. Có nhiều ý kiến phản nản về việc hệ thống trả lương này không kích thích thái độ làm việc tốt (Bruns et al., 2011). Cả ở các nước phát triển, cũng có ý kiến phản nản rằng giới giảng viên an tâm rằng mình không thể bị sa thải, hưởng lương theo bằng cấp và thâm niên thay vì theo kết quả hoạt động, đã không có đủ những nỗ lực cải thiện chất lượng công việc (Podgursky and Springer, 2007).

Có thể cách tiếp cận của Trung Quốc đáng là một gợi ý cho chúng ta tham khảo: nhằm kích lệ chất lượng làm việc của giáo viên, Trung Quốc đã kết hợp hệ thống đánh giá kết quả lao động hàng năm với cơ chế đề bạt, và thực tế cho thấy có mối liên hệ rõ rệt giữa nỗ lực của giáo viên và kết quả học tập của sinh viên. Đặc biệt là vì, việc đề bạt có liên đới với mức tăng rất đáng kể trong thu nhập. Kết quả nghiên cứu của Naureen Karachiwalla và Albert Park (2015) cho thấy nỗ lực của giảng viên tăng lên đáng kể trong năm mà họ có đủ điều kiện xin đề bạt. Những giáo viên không được đề bạt nhiều lần giảm mạnh mức độ





nỗ lực. Số lượng giảng viên cạnh tranh để đạt càng lớn thì nỗ lực của những giảng viên yếu càng giảm mạnh.

Nhìn chung, Trung Quốc đang áp dụng chính sách xem một mức điểm tối thiểu trong Phiếu đánh giá kết quả lao động hàng năm là một trong các điều kiện tiên quyết cho để đạt. Về nguyên tắc điều này có thể tạo ra động lực làm việc tốt. Tuy nhiên, trong thực tế nó còn tùy thuộc vào chỗ người ta đánh giá kết quả lao động hàng năm dựa trên những tiêu chí nào. Ở Trung Quốc những tiêu chí đó là: điểm thi của sinh viên, thái độ làm việc và đạo đức trong công việc, mức độ chuẩn bị tốt (giáo án, bài tập, báo cáo); và có mặt đầy đủ trong giờ làm việc. So với tiêu chuẩn đánh giá giảng viên của một trường hợp ở Hoa Kỳ nêu ở phần sau, có thể thấy một khoảng cách đáng kể. Quy trình đánh giá bao gồm dự giờ, bình duyệt đồng nghiệp, phiếu khảo sát sinh viên, sổ điểm danh và các tài liệu, hồ sơ khác. Các tiêu chí được cho điểm. Điểm số này được nêu công khai, vì vậy khả năng phù phép điểm số tương đối hạn chế, tuy thực tế này cũng còn tùy vào địa phương. Vì điểm thi của sinh viên là một phần quan trọng của kết quả đánh giá, không khó hiểu khi nhiều giảng viên cho điểm vô tội vạ.

ĐÁNH GIÁ GIẢNG VIÊN

Đánh giá giảng viên là một công việc quan trọng, vì nó trực tiếp tác động đến thái độ làm việc và do đó ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả công việc của người giảng viên. Một cách lý tưởng, việc đánh giá cần mang lại thông tin phản hồi nhằm cải thiện chất lượng công việc và tạo ra động lực phấn đấu.

Tiêu chí và hồ sơ minh chứng

Các nhà quản lý đánh giá giảng viên dựa trên các tiêu chí sau:

- ▶ Hiệu quả giảng dạy
- ▶ Mức độ sáng tạo, thành tích nghiên cứu và hoạt động chuyên môn
- ▶ Thành tích trong việc phục vụ nhà trường và cộng đồng

Hồ sơ và minh chứng phục vụ cho việc đánh giá bao gồm:

- ▶ Đánh giá của trưởng bộ môn;
- ▶ Kết quả học tập của sinh viên;
- ▶ Đề cương môn học, giáo trình và bài giảng;
- ▶ Bình duyệt đồng nghiệp;
- ▶ Công bố khoa học;
- ▶ Thành tích đạt được trong hoạt động chuyên môn.

Hiệu quả giảng dạy được đánh giá dựa trên các tiêu chí:

- ▶ mức độ làm chủ kiến thức chuyên ngành;
- ▶ khả năng tổ chức các chủ đề chuyên môn và trình bày nó một cách rõ ràng, nhất quán, hình tượng và dễ hiểu;
- ▶ hiểu biết những tri thức mới nhất trong chuyên ngành;
- ▶ khả năng kết nối, liên hệ những kiến thức trong chuyên ngành của mình với những mối quan tâm xã hội và văn hóa rộng lớn hơn;
- ▶ khả năng kích thích và truyền cảm hứng cho sinh viên để lôi cuốn sự quan tâm và hứng thú của họ đối với chuyên ngành;
- ▶ khả năng tận dụng những phương pháp và phương tiện, công cụ dạy học;
- ▶ mức độ linh hoạt trong việc thích ứng với những thay đổi trong chương trình đào tạo;
- ▶ có phẩm chất chính trực, cởi mở và khách quan trong việc giảng dạy;
- ▶ tôn trọng sinh viên như một cá nhân và một nhà chuyên môn trong tương lai.

Mức độ sáng tạo, thành tích nghiên cứu và hoạt động chuyên môn được đánh giá dựa trên:

- ▶ Tài trợ nghiên cứu mà ứng viên được nhận;
- ▶ Bằng sáng chế, phát minh, công bố khoa học;
- ▶ Giải thưởng trong chuyên ngành;
- ▶ Được bầu chọn vào các hội đồng chuyên môn, được mời vào hội đồng biên tập;
- ▶ Được mời trình bày báo cáo ở các hội thảo quốc gia hay quốc tế;
- ▶ Được bổ nhiệm vai trò lãnh đạo trong các tổ chức, hiệp hội chuyên ngành;
- ▶ Được mời làm tư vấn trong các dự án hoặc doanh nghiệp trong chuyên ngành.

Thành tích trong việc phục vụ nhà trường và cộng đồng được đánh giá dựa trên:

- ▶ Tham gia tư vấn sinh viên;
- ▶ là thành viên của các hội đồng, các ủy ban ví dụ như hội đồng giảng viên, hội đồng đề bạt, hội đồng khoa học, v.v.;
- ▶ tham gia quá trình xây dựng chương trình đào tạo hoặc quá trình ra





quyết định của khoa hay của trường;

- ▶ tham gia các cuộc họp khoa và hoàn thành những nhiệm vụ được giao, ví dụ như bình duyệt đồng nghiệp, hay cho ý kiến về việc tuyển dụng người mới, v.v.;
- ▶ phục vụ trong cương vị quản lý ví dụ trưởng bộ môn hay chủ tịch một ủy ban, hay hội đồng của khoa;
- ▶ tham gia các sự kiện của khoa hay trường chẳng hạn các buổi triển lãm, các sinh hoạt phục vụ cộng đồng của nhà trường;
- ▶ đóng góp cho việc phát triển nhà trường;
- ▶ đóng góp chuyên môn cho xã hội thông qua tư vấn cho các tổ chức, doanh nghiệp;
- ▶ có các hoạt động phục vụ cộng đồng xã hội, ví dụ như thực hiện các buổi sinh hoạt chuyên đề trên truyền hình/ báo chí nhằm phổ biến kiến thức.

Quy trình đánh giá

Quy trình đánh giá giảng viên phải được xem là một phương tiện cung cấp thông tin phản hồi một cách khách quan, công bằng, đầy đủ, nhằm tạo điều kiện cho họ trưởng thành, thông qua cải thiện chất lượng công việc trong trách nhiệm của mình, và vươn lên trong chuyên môn.

Quy trình này bao gồm tự đánh giá bằng văn bản của giảng viên về những tiến bộ họ đạt được trong hoạt động giảng dạy và nâng cao trình độ; và đánh giá bằng văn bản của cấp quản lý trên cơ sở đánh giá của một hội đồng bình duyệt đồng nghiệp. Bản đánh giá này được gửi cho giảng viên, cùng lúc gửi một bản cho Phòng Nhân sự.

Việc đánh giá này được thực hiện hàng năm, và là một phần trong quy trình tái bổ nhiệm hoặc đề bạt. Trưởng bộ môn có trách nhiệm gặp từng giảng viên và thảo luận về bản đánh giá này; nếu người được đánh giá không đồng ý với kết quả đánh giá, họ có thể phản hồi bằng văn bản; văn bản này được chuyển cho trưởng khoa và lưu trong hồ sơ nhân sự.

SỬ DỤNG GIẢNG VIÊN NHÌN TỪ GÓC ĐỘ TỔ CHỨC GIẢNG DẠY

Câu chuyện chức danh giáo sư mà Trường ĐH Tôn Đức Thắng nêu lên trong năm qua đã đặt ra một vấn đề lớn hơn, không chỉ là ghi nhận thành tích, sự ưu tú và mức độ đóng góp của từng người trong giới giảng viên, mà là sử dụng họ như thế nào trong việc tổ chức hoạt động giảng dạy để có thể đạt được kết quả tốt nhất cho chất lượng đào tạo. Nói cách khác, giả định rằng các giáo sư/ phó giáo sư là những người

đã thực sự đạt được trình độ xuất sắc trong chuyên ngành, làm thế nào để họ phát huy được vai trò lãnh đạo khoa học, và tạo ra tác động cao nhất với các thế hệ học trò?

Câu hỏi này được đặt ra trên cơ sở thực tế hiện nay, là trong việc tổ chức giảng dạy, không có sự phân biệt giữa các GS/PGS và những giảng viên trẻ mới vào nghề, cũng như không có một chiến lược thích hợp để xây dựng đội ngũ giảng viên trẻ và chuẩn bị cho họ bước lên những nấc thang nghề nghiệp cao hơn.

Kết hợp giữa các giáo sư đầu ngành và trợ giảng

Ở các nước, sinh viên cao học và nghiên cứu sinh thường được dùng làm trợ giảng cho các giáo sư. Công việc của họ là hướng dẫn thảo luận nhóm, hướng dẫn làm thí nghiệm, làm đồ án, chấm bài, v.v. Mục đích là nhằm giúp họ rèn luyện những kỹ năng cơ bản của nghề giảng dạy/nghiên cứu; đồng thời giải phóng các giáo sư khỏi những việc không đòi hỏi cao về sự uyên bác để họ có thêm thời gian tập trung cho việc sáng tạo tri thức mới.

Thông thường, bài giảng chính thức do các giáo sư đảm nhiệm; và vì số lượng giáo sư đầu ngành không có nhiều, nên những bài giảng này có khi được thực hiện trong những giảng đường cả vài trăm người. Với quy mô như thế, sự tương tác giữa thầy và trò đương nhiên bị hạn chế. Những điểm sinh viên có thể chưa hiểu rõ sẽ được giải quyết trong những buổi thảo luận nhóm với quy mô tối đa là vài chục sinh viên do trợ giảng phụ trách. Trợ giảng đóng vai trò là cầu nối giữa các giáo sư và sinh viên.

Mô hình này trước hết có lợi cho sinh viên, vì họ được tiếp xúc với những trí tuệ lỗi lạc nhất trong chuyên ngành. Lối tổ chức giảng dạy này dựa trên quan điểm cho rằng người thầy trước hết và trên hết là người truyền cảm hứng, chứ không chỉ là người chuyển giao tri thức. Những giáo sư có tên tuổi là những người đã đạt được sự ưu tú nổi bật trong chuyên ngành, chính là vì họ có sự đam mê đặc biệt, nhờ đó họ đạt đến những thành tựu ngoại hạng. Họ cũng đã có đủ tích lũy để có một tầm nhìn toàn cầu trong sự phát triển của chuyên ngành, có đủ sự uyên bác để trở thành tiếng nói có thẩm quyền trong chuyên môn. Những điều này đặc biệt quan trọng đối với sinh viên, là những người đang bước những bước đầu tiên trong chuyên ngành và rất cần một cảm hứng mạnh mẽ cũng như một định hướng đúng.

Cách tổ chức giảng dạy hiện tại của các trường ĐH Việt Nam không có sự phân biệt này. GS. TSKH. Nguyễn Phùng Quang cho biết, ngay cả ở Trường Đại học Bách Khoa Hà Nội, một trường công hàng đầu về ngành kỹ thuật ở Việt Nam, phương thức tổ chức giảng dạy vẫn y hệt như ở giữa thế kỷ trước, tức cách đây khoảng 60 năm khi trường này được thành lập. Vì có điều kiện giảng dạy ở nhiều trường, GS Quang





nhận xét lối tổ chức của các trường khác cũng y như thế, tức là chia nhỏ lớp và giao cho giảng viên, không phân biệt người dạy là giảng viên mới vào nghề hay giáo sư đầu ngành. Vì vậy có thể nói, cách tổ chức như vậy đã không tạo điều kiện cho những người ưu tú trong chuyên môn thực thi vai trò lãnh đạo khoa học của họ với các thế hệ kế tiếp.

Xây dựng lực lượng kế thừa

Lực lượng hàn lâm cần liên tục được bổ sung và nâng cấp để bắt kịp với những thay đổi đang diễn ra quá nhanh ngoài xã hội. Các trường ĐH Việt Nam hiện đang rất bị động trong việc chuẩn bị lực lượng kế thừa. Rất ít trường, kể cả những trường công lớn và nguồn lực dồi dào, có một chiến lược nhất quán trong việc tuyển dụng, đãi ngộ, và nhất là tạo ra động lực và điều kiện phát triển sự nghiệp cho giảng viên trẻ.

Khắc phục tình trạng đồng huyết

Giảng viên trẻ hiện nay phần lớn là sinh viên giỏi được giữ lại trường. Điều này tạo ra tình trạng đồng huyết vốn là một nguyên nhân phá hủy sự đa dạng cũng như động lực đổi mới, một điều tối cần thiết cho sự phát triển của khoa học, nhất là trong bối cảnh văn hóa coi trọng thứ bậc như Việt Nam.

Thêm vào đó, việc tuyển dụng cán bộ giảng dạy ở trường công được xem như tuyển dụng viên chức, với một quy trình tuy phức tạp và nghiêm ngặt nhưng lại thiếu tính minh bạch và cạnh tranh, cho nên rất khó thu hút người giỏi để bổ sung cho đội ngũ giảng viên.

Quân bình giữa giảng dạy và nghiên cứu

Hiện nay, giảng viên trẻ vừa được giữ lại trường đã phải lao vào giảng dạy năm sáu trăm giờ một năm, vừa là để đáp ứng nhu cầu của nhà trường, vừa là để có thu nhập đủ sống. Với bề dày thành tích còn khiêm tốn, họ rất khó xin được kinh phí của các đề tài, dự án cả trong lẫn ngoài nước. Vì vậy họ không có cơ hội để vươn lên trong chuyên môn. Một số ít vượt qua được những trở ngại này, do lòng say mê và khả năng đặc biệt, hoặc do có những thuận lợi khác, còn phần đông không có một con đường để phấn đấu.

Vì vậy phải thay đổi cơ cấu này. Cần khích lệ các giáo sư đưa giảng viên trẻ tham gia vào các dự án, đề tài nghiên cứu, hỗ trợ họ và ghi nhận thích đáng sự đóng góp của họ, để họ có cơ hội trưởng thành. Cần giảm số giờ dạy của họ để họ có thời gian cho việc nghiên cứu. Muốn vậy, phải hình thành chế độ trợ giảng như đã nói trên.

Tổ chức bộ môn theo hướng phát triển chuyên môn sâu

Cũng theo GS.TSKH. Nguyễn Phùng Quang, các tổ bộ môn hiện nay bao hàm một phạm vi chuyên môn quá rộng, khiến giới giảng viên

phải dàn trải sức lực trong nhiều lĩnh vực khó có thể đào sâu nghiên cứu trong chuyên ngành hẹp. Lý do có lẽ là vì cách tổ chức bộ môn này dựa trên quan niệm coi trường ĐH là nơi chủ yếu là để giảng dạy, không quan tâm đúng mức đến nhu cầu nghiên cứu và tạo ra tri thức mới.

Vai trò lãnh đạo khoa học của giới hàn lâm

Mặc dù ai cũng nói người thầy có vai trò to lớn trong chất lượng đào tạo và kết quả giáo dục nói chung của nhà trường, thực tế hiện nay là họ có một tiếng nói rất yếu trong cơ cấu ra quyết định của nhà trường.

Lẽ ra, giới hàn lâm, đặc biệt là các giáo sư, phải có tiếng nói quyết định trong những vấn đề học thuật, cụ thể là duy trì các tiêu chuẩn đào tạo và chuẩn mực trong nghiên cứu, xây dựng chương trình đào tạo, mở ra các bộ môn và các chuyên ngành, tức là những hoạt động cốt lõi của nhà trường.

Trong thực tế, mặc dù hầu hết các trường công đều có Hội đồng Khoa học và Đào tạo trong cơ cấu tổ chức, nhưng theo luật định, đó là một tổ chức do nhà trường thành lập và chỉ có nhiệm vụ tư vấn cho hiệu trưởng, chứ không phải là một tổ chức có thẩm quyền. Điều 19 Luật GDĐH giao cho Hội đồng một trách nhiệm khá rộng: “tư vấn cho hiệu trưởng về việc xây dựng: Quy chế đào tạo, hoạt động khoa học và công nghệ, tiêu chuẩn tuyển dụng giảng viên; Kế hoạch phát triển đội ngũ giảng viên, nghiên cứu viên của nhà trường; Đề án mở/hủy bỏ chuyên ngành đào tạo; định hướng/kế hoạch phát triển khoa học và công nghệ, phân công thực hiện các nhiệm vụ đào tạo, khoa học và công nghệ”.

Thế nhưng thực tế thì công việc của họ hầu như chỉ là xét duyệt các đề tài nghiên cứu và đề xuất phân chia kinh phí cho nghiên cứu. Hầu như có rất ít không gian cho họ thực thi những chức năng luật định. Một phần là vì những quy định, hướng dẫn nhiều khi rất chi tiết của Bộ GD-ĐT khiến họ chẳng có việc gì mà làm. Hai là, quan trọng hơn, Hội đồng Khoa học không phải là một tiếng nói thẩm quyền, thậm chí, họ không có được sự độc lập cần thiết, bởi vì thành phần của Hội đồng chủ yếu là người trong trường. Tiếng nói và ảnh hưởng của họ yếu ớt đến nỗi, chúng ta hầu như chưa bao giờ nghe thấy có một trường hợp nào xảy ra mâu thuẫn ý kiến giữa hội đồng và lãnh đạo nhà trường. Thậm chí, ở một số trường tư, hội đồng khoa học còn chẳng có, hoặc có cũng như không, vì họ tồn tại chỉ để làm đẹp đội hình, chứ không có vai trò gì trong quá trình ra quyết định.

Ở cấp khoa, Hội đồng khoa học có một ảnh hưởng mạnh hơn. Điều này cũng dễ hiểu, vì hội đồng khoa học cấp trường bao gồm các giáo





sư trong những chuyên ngành khác nhau, còn ở cấp khoa, họ có chung một lĩnh vực chuyên môn gần gũi hơn, có nhiều mối quan tâm chung và lợi ích chung hơn, do đó mà dễ dàng chia sẻ ý kiến hơn và có động lực mạnh mẽ hơn trong việc tham gia vào công việc chung của khoa.

Có lẽ, điều cần làm là tăng cường vai trò lãnh đạo khoa học của các giáo sư, cân bằng tiếng nói của các bên khác nhau trong quá trình ra quyết định của nhà trường. Ví dụ, trở lại vấn đề tổ chức hoạt động đào tạo, các giáo sư là những người hiểu rõ hơn hết phải tổ chức như thế nào là có lợi nhất cho việc học hỏi và tạo ra tiến bộ cho sinh viên, trong lúc các nhà quản lý thì phải quan tâm trước hết đến khía cạnh tài chính và phân bổ nguồn lực. Cả hai góc nhìn này đều quan trọng và đều cần được cân nhắc trong quá trình ra quyết định, thay cho thực tế hiện nay, giới chuyên môn được xem không khác những người thợ dạy, còn việc vận hành nhà trường thì hầu như chỉ nằm trong tay giới quản lý.

Việc cân bằng tiếng nói thẩm quyền của giới hàn lâm và giới quản lý cần được đặt trên nền tảng là chức danh giáo sư được trao cho những người thực sự xứng đáng với vai trò lãnh đạo khoa học, những người mà thành tựu của họ được công nhận trên phạm vi quốc tế, và sự uyên bác nổi bật của họ vượt xa những người đang ở một thang bậc thấp hơn của hệ thống hàn lâm. Nếu không có nền tảng này, thì những nỗ lực nhằm tăng cường tiếng nói của giới hàn lâm sẽ thành ra hoàn toàn vô nghĩa.

KẾT LUẬN

Đánh giá kết quả hoạt động của giảng viên là vấn đề trọng tâm trong chính sách giảng viên, và lôi cuốn sự chú ý ngày càng nhiều trong những năm gần đây trên thế giới. Phân tích dữ liệu qua nhiều năm cho thấy có những giảng viên mà sinh viên của họ đạt được kết quả tốt hơn nhiều so với những giảng viên khác (Eric A. Hanushek, 1992). Một báo cáo năm 2009⁸ dựa trên khảo sát 15 ngàn giáo viên và 1300 nhà quản lý cấp trường ở Mỹ cho thấy 99% giáo viên được đánh giá đạt yêu cầu, và sa thải giảng viên có biên chế là điều hầu như không bao giờ xảy ra, điều này có nghĩa là hệ thống đánh giá hiện tại đã không phân biệt được những giảng viên dạy giỏi, tận tâm, và những người thiếu năng lực hay không có cố gắng.

Vì thế, chính phủ Mỹ đã dùng ngân quỹ 4,3 tỉ USD năm 2009 cấp tài trợ cho những tiểu bang cam kết có những thay đổi chính sách thích hợp trong giáo dục. Trọng tâm của những thay đổi này là yêu cầu xây dựng một hệ thống đánh giá giáo viên gắn với kết quả đào tạo của họ. Các quỹ tư nhân cũng có những nỗ lực đáng kể: Quỹ Bill Gates và Melinda đã tài trợ 700 triệu USD chỉ riêng cho nỗ lực cải thiện cách đánh giá kết quả hoạt động của giảng viên⁹.

Trong bối cảnh của Việt Nam, việc đánh giá kết quả hoạt động của

⁸ <http://tntp.org/publications/view/evaluation-and-development/the-wide-effect-failure-to-act-on-differences-in-teacher-effectiveness?/overview/>

⁹ http://www.edweek.org/ew/articles/2013/11/06/11gates_ep.h33.html

giảng viên cần gắn với chính sách trả lương nhằm tạo ra động lực làm việc tích cực và khích lệ sự ưu tú. Điều này chỉ phát huy được tác dụng nếu chúng ta có một hệ thống đánh giá tinh tế, công bằng và minh bạch. Hệ thống đánh giá này cần liên đới với chính sách về tuyển dụng, bổ nhiệm, đề bạt, đãi ngộ một cách phù hợp.

Có một điểm đáng lưu ý là những quy định chính sách hiện nay của nhà nước trong vấn đề giảng viên vẫn còn nghiêng về việc nhấn mạnh những đòi hỏi, yêu cầu đối với công việc nghề nghiệp này, mà thiếu quan tâm đầy đủ đến những thiết chế khích lệ và ghi nhận nỗ lực của giảng viên. Các nhà quản lý cấp trường hoàn toàn có thể bổ sung cho khoảng trống ấy.

Đãi ngộ về tiền lương, về các quyền lợi vật chất là điều rất quan trọng, nhưng chưa đủ để giảng viên phát triển hết khả năng đóng góp của họ. Tạo điều kiện để ghi nhận thành tựu của họ; sử dụng những ý kiến đóng góp của họ, xây dựng một môi trường làm việc đầy cảm hứng, khích lệ sự ưu tú và khuyến khích tham gia vào công việc phục vụ nhà trường, phục vụ cộng đồng, là điều sẽ nâng cao sự hài lòng về công việc của giảng viên, củng cố mối quan tâm và sự gắn kết của họ với thành bại của nhà trường.

TƯ LIỆU THAM KHẢO

1. Các văn bản pháp luật có liên quan của Việt Nam:

Thông tư 47/2014/TT-BGDĐT ngày 31.12.2014 Quy định chế độ làm việc đối với giảng viên.

Nghị định 141/2013 quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật Giáo dục đại học (**Điều 8. Chính sách đối với giảng viên**).

http://moj.gov.vn/vbpq/Lists/Vn%20bn%20php%20lut/View_Detail.aspx?ItemID=28732

Luật giáo dục đại học 2012, có hiệu lực từ 1/1/2013, **Chương VIII về giảng viên, từ điều 54 đến điều 58**. http://www.chinhphu.vn/portal/page/portal/chinhphu/hethongvanban?class_id=1&mode=detail&document_id=163054

Thông tư số 44/2011/TT-BGDĐT ngày 10/11/2011 về chế độ thỉnh giảng trong các cơ sở giáo dục <http://thuvienphapluat.vn/archive/Thong-tu-44-2011-TT-BGDĐT-che-do-thinh-giang-trong-co-so-giao-duc-vb130159.aspx>

Luật Viên chức 58/2010/QH12: http://vbqpl.moj.gov.vn/vbpq/Lists/Vn%20bn%20php%20lut/View_Detail.aspx?ItemID=26495

2. Các tài liệu dùng làm tư liệu cho tổng thuật:



Quý độc giả có thể đọc các bản tin trước đây tại một trong ba trang web: www.cheer.edu.vn (mục Bản tin trong Menu); www.ntf.edu.vn (mục Bản tin Giáo dục Quốc tế ngay trang chủ), và www.lypham.net (mục Bản tin trên menu). Bản tin này ra ba tháng một lần và gửi qua email miễn phí. Quý vị muốn nhận được bản điện tử xin vui lòng gửi một email về địa chỉ cheer@ntf.edu.vn để đăng ký.



Bruns, B., D. Filmer, and H. A. Patrinos (2011). Making schools work: New evidence on accountability reforms. World Bank Publications.

Hilary Metcalf, Heather Rolfe, Philip Stevens and Martin Weale (National Institute of Economic and Social Research) (2009). Recruitment and Retention of Academic Staff in Higher Education. Research Report RR658.

Karachiwalla, N., & Park, A. (2015). Promotion Incentives In The Public Sector: Evidence From Chinese Schools.

Podgursky, M. J. and M. G. Springer (2007). Teacher performance pay: A review. *Journal of Policy Analysis and Management* 26(4), 909–950.

Pratt Institute Faculty Handbook, 2005

Sidek, S., Dora, M. T., Kudus, N., & Abu Hassan, M. (2012). Academic Career in the Malaysian Higher Education: Becoming a Professor. *Journal of Human Capital Development*, 5(2), 127-14.

Một số đề xuất của GS. NGÔ BẢO CHÂU và nhóm ĐỐI THOẠI GIÁO DỤC về chính sách giảng viên:

- ▶ Quy trình tuyển chọn thống nhất cho tất cả các trường đại học trong cả nước tiến tới tạo một thị trường tuyển dụng cán bộ nghiên cứu và giảng dạy thông suốt trong cả nước.
- ▶ Quyết định của Hội đồng tuyển dụng cần được hiệu trưởng phê duyệt **trên cơ sở báo cáo của Hội đồng khoa học và thư giới thiệu** đến từ bên ngoài. Quyết định tuyển dụng và lý lịch khoa học của những người được tuyển phải được công bố công khai.
- ▶ Lấy việc **bổ nhiệm giáo sư làm trọng tâm** cho việc thực hiện tự chủ khoa học của các trường đại học. Nhận thức rộng rãi giáo sư là một vị trí công tác chủ chốt, chứ không phải là một phẩm tước danh dự
- ▶ **Nới lỏng hệ thống thu nhập:** bên cạnh thu nhập thông thường theo thang lương công chức, cán bộ khoa học giảng dạy có thể được hưởng thu nhập đặc biệt với nguồn từ trong và ngoài ngân sách, do các trường đại học chủ động quyết định.
- ▶ Trong kế hoạch đầu tư xây dựng trường, bên cạnh đầu tư xây dựng cơ sở vật chất, cần chuẩn bị kinh phí để đầu tư xây dựng đội ngũ nghiên cứu và giảng dạy. Thiết lập cơ chế và chính sách để “tận dụng nhân lực thời vụ cao cấp”.
- ▶ Lấy **thành tích xây dựng và nâng cao chất lượng của đội ngũ nghiên cứu giảng dạy** để đánh giá năng lực lãnh đạo trường đại học. Lấy thu nhập cán bộ khoa học giảng dạy làm một tiêu chí để đánh giá, xếp hạng các trường đại học.

(**Nguồn:** <http://m.vietnamnet.vn/vn/giao-duc/189950/de-xuat-manh-me-cua-gs-ngo-bao-chau-ve-nhan-su.html>)

Vì sao nhiều công ty loại bỏ đánh giá nhân viên theo thang điểm?

Một số tên tuổi như tập đoàn tư vấn Deloitte, công ty bảo hiểm toàn cầu Cigna và tập đoàn điện tử GE đã không còn đánh giá nhân viên theo thang điểm từ 1 đến 5.

Nhiều chuyên viên nhân sự cho rằng ý tưởng loại bỏ thang điểm đánh giá nhân viên là bất hợp lý vì công ty sẽ không thể đo lường và định lượng hóa hiệu quả của nhân viên. Tuy nhiên, **thực tế một số công ty đã áp dụng và phương pháp này chứng tỏ mang lại nhiều lợi ích hơn mong đợi.**

Theo báo cáo của Học viện lãnh đạo NeuroLeadership Institute ở Mỹ, tính đến đầu năm 2015, có hơn 30 tập đoàn và công ty quyết định thay đổi phương pháp đánh giá nhân viên. Loại bỏ hoàn toàn thang điểm hay những con số, thay vào đó, các công ty nhấn mạnh **cách đánh giá thông qua đối thoại giữa lãnh đạo và nhân viên.**

Cũng theo báo cáo, có 4 lợi ích cũng là lý do vì sao các công ty áp dụng chính sách này.

- ▶ **Công việc thay đổi liên tục.** Môi trường kinh doanh thay đổi không ngừng đòi hỏi nhân viên linh hoạt trong khi hệ thống quản lý hiệu quả theo con số không tính đến điều này. Cách đặt mục tiêu trong 12 tháng dường như không còn phù hợp, thay vào đó, một số nhân viên cần đặt mục tiêu theo tháng, thậm chí tuần. Rất ít lãnh đạo biết chính xác hiệu quả làm việc của mỗi nhân viên khi họ phải tham gia vào nhiều việc khác nhau mà đôi khi người lãnh đạo không thấy hoặc không hiểu. Cách đánh giá theo tiêu chuẩn theo kiểu một năm 1 lần dường như không còn phù hợp với cách chúng ta làm việc nữa.
- **Tăng cường tinh thần hợp tác.** Hệ thống đánh giá theo thang điểm có thể làm giảm tinh thần hợp tác hỗ trợ lẫn nhau giữa các nhân viên. Nhân viên có xu hướng cạnh tranh lẫn nhau để giành được điểm đánh giá cao nhất vì những tưởng thưởng. Không phải như trong trường học, tất cả mọi người đều đạt được điểm A nếu làm tốt. Nếu trong đội của bạn có 10 người thì không thể tất cả mọi người trong team đều được đánh giá tốt nhất mặc dù có thể tất cả đều làm tốt. Khi Microsoft loại bỏ đánh giá theo thang điểm, tinh thần và mức độ hợp tác và hỗ trợ giữa các nhân viên tăng vượt bậc.
- ▶ **Thu hút và giữ chân nhân tài.** Với các công ty loại bỏ cách đánh giá theo thang điểm, người lãnh đạo trò chuyện và đối thoại với nhân viên nhiều hơn (3 đến 4 lần trong năm thay vì chỉ 1 lần như cách cũ). Càng trao đổi và giao tiếp nhiều hơn, lãnh đạo càng tăng cường kết





nối với nhân viên và hiểu rõ những thế mạnh và điểm yếu của nhân viên để giúp họ phát triển.

- ▶ **Nhân viên phát triển nhanh hơn.** Loại bỏ đánh giá theo thang điểm tạo điều kiện phát triển đối thoại giữa nhân viên và lãnh đạo. Họ có xu hướng thành thật và cởi mở hơn khi chia sẻ tất cả vấn đề. Trong khi cách đánh giá thang điểm khiến nhân viên và lãnh đạo dành phần lớn thời gian tập trung để nói về thang điểm, thì cách đánh giá không theo thang điểm tạo cơ hội cho họ thảo luận về những cơ hội phát triển nhân viên.

Nguồn: *HR Insider / VietnamWorks* –

Chịu trách nhiệm xuất bản: TS. NGUYỄN MẠNH HÙNG

Hiệu trưởng Trường ĐH Nguyễn Tất Thành

Cố vấn khoa học: TS. Nguyễn Đắc Hưng – GS. Nguyễn Lộc

Tổ chức bản thảo và biên tập: TS. Phạm Thị Ly

Giám đốc Trung tâm Nghiên cứu & Đánh giá GDĐH

Biên tập bản tiếng Anh: TS. Allen Heyd

Trình bày: Phạm Thanh Tâm

Mọi chi tiết xin liên hệ: Trung tâm Nghiên cứu và Đánh giá GDĐH Trường ĐH Nguyễn Tất Thành

Số 298A, Đường Nguyễn Tất Thành, Quận 4, TP. Hồ Chí Minh.

ĐT: (08) 83940 2810 - Fax: (08) 3940 4759 - Email: cheer@ntt.edu.vn