

TUYỂN DỤNG VÀ ĐỀ BẠT GIẢNG VIÊN

➤➤➤➤ Lời giới thiệu

Việt Nam đã trải qua quá trình đổi mới được gần ba thập kỷ với những bước tiến đáng ghi nhận trong xóa đói giảm nghèo, phổ cập giáo dục và phát triển kinh tế. Tuy nhiên, các trường đại học, nơi đáng lẽ phải dẫn đầu trong việc đổi mới và hội nhập quốc tế, thì đang được vận hành với những thiết chế không mấy khác so với thời bao cấp. Đổi mới quản trị ĐH cả ở cấp trường và cấp hệ thống nhằm tăng cường hiệu quả là một nhu cầu bức thiết, trong đó, tâm điểm phải là chính sách bổ nhiệm và tuyển dụng giảng viên, vì người thầy có vai trò trọng yếu đối với chất lượng đào tạo.

Bản tin Thông tin Quốc tế về GDĐH của Viện Đào tạo Quốc tế số 14 năm 2015 xin giới thiệu hai bài về chủ đề này. Bài thứ nhất là một bài tổng thuật về chính sách tuyển dụng, bổ nhiệm và tiến phong giảng viên ở một số nước trên thế giới, chủ yếu ở Hoa Kỳ và Anh. Nếu bài này trình bày quy trình đề bạt và bổ nhiệm dưới góc độ học thuật chuyên môn, thì bài thứ hai nói về chế độ đãi ngộ, đánh giá và sử dụng giảng viên dưới góc độ quản lý, nhằm tạo điều kiện cho giới hàn lâm phát huy khả năng cao nhất và đóng góp ở mức tốt nhất cho nhà trường.

Mặc dù điều kiện xã hội và văn hóa của Việt Nam có nhiều khác biệt, nhưng điều này không ngăn cản chúng ta tiếp thu những gì đáng học hỏi ở các nước trong chính sách đối với giảng viên, đặc biệt là trong bối cảnh hội nhập toàn cầu. Giữa các trường khác nhau và ở các nước khác nhau có ít nhiều khác biệt, nhưng thực tiễn quốc tế trình bày trong hai bài trên đây là một thực tiễn phổ biến được xem như chuẩn mực cốt lõi cho chính sách đối với giảng viên.

BBT Bản tin xin giới thiệu hai bài viết này với người đọc, và xin cảm ơn TS. Vladimir Briller (Hoa Kỳ) anh Trần Kiên (UK), và anh Lê Bảo Long (Canada) đã cung cấp nguồn tư liệu.

BAN BIÊN TẬP.



CHÍNH SÁCH TUYỂN DỤNG, BỔ NHIỆM VÀ TIẾN PHONG GIẢNG VIÊN

Phạm Thị Ly tổng thuật

Bài viết này tổng hợp những nét chính trong chính sách bổ nhiệm và tuyển dụng giảng viên ở những trường ĐH danh tiếng trên thế giới. Ở những hệ thống GDDH đề cao vai trò tự chủ của nhà trường, không có một quy định chung cho vấn đề này mà các trường phải tuân thủ khi xây dựng chính sách. Vì vậy bức tranh chung khá đa dạng: mỗi trường tùy theo điều kiện và bối cảnh của mình để xây dựng những chính sách phù hợp nhằm phát triển nhà trường. Bài viết này chỉ nêu những nét cơ bản mà các trường ĐH Việt Nam có thể vận dụng trong việc đổi mới chính sách bổ nhiệm và tuyển dụng giảng viên.

Những nguyên tắc cơ bản

Những nguyên tắc mà University of Glasgow (UK) nêu ra có thể xem là tiêu biểu cho nhiều trường khác: Nhà trường xác định rõ sự cam kết của giới lãnh đạo trong việc tăng cường uy tín của trường với tư cách một trường ĐH định hướng nghiên cứu và duy trì một kỷ luật học thuật, cũng như mức độ thành tựu xứng đáng được kính trọng trên phạm vi toàn thế giới.

Vì vậy, chính sách bổ nhiệm và tuyển dụng của trường được xây dựng dựa trên nguyên tắc công bằng và minh bạch nhằm công nhận và tưởng thưởng những hoạt động ưu tú giúp cho sứ mạng của nhà trường được thực hiện. Điều này được đo lường bằng khả năng của mỗi cá nhân trong việc thể hiện sự ưu tú trong một thời gian dài, và có thể kiểm chứng được qua những đóng góp của họ và tác động mà họ tạo ra trong nhiều hoạt động chuyên môn đa dạng.

Quy trình hoạt động và đánh giá của nhà trường tạo ra cơ hội để mỗi người xác định những mục tiêu sự nghiệp của mình và những chiến lược nhằm đạt mục tiêu đó, thông qua các tiêu chuẩn tiến phong, đề bạt và bổ nhiệm. Mỗi trường xây dựng những con đường khác nhau (gọi là career track) với những mục tiêu và tiêu chuẩn khác nhau để giảng viên có thể lựa chọn và theo đuổi, phổ biến nhất là hai ngạch giảng dạy và nghiên cứu. Có trường tạo ra một ngạch khác nữa là phục vụ cộng đồng.

Dù theo đuổi ngạch nào, thì mỗi người cũng đều phải đáp ứng những tiêu chuẩn nhất định để được bổ nhiệm hay đề bạt. Nhà trường phải cam kết rằng tất cả mọi người đều có cơ hội công bằng như nhau, và phải bảo đảm một môi trường làm việc không phân biệt đối xử, không kỳ thị màu da hay giới tính. Việc đánh giá thành tựu của một người luôn có cân nhắc tới tương quan với hồ sơ thành tích quá khứ của họ, cũng như tính tới bối cảnh cụ thể và điều kiện làm việc của họ nhằm ghi nhận mọi sự tiến bộ đã đạt được. Nhà trường cũng phải có trách nhiệm bảo đảm rằng mọi quyết định được đưa ra về việc sa thải, bãi miễn, đề bạt hay tiến phong một người là hoàn toàn khách quan, công bằng, phù hợp với đạo đức và luật pháp.



Vấn đề tuyển dụng

Chất lượng của việc tuyển dụng quyết định rất đáng kể chất lượng hoạt động của nhà trường. Một quyết định tuyển dụng được đưa ra phải dựa trên chính sách tuyển dụng của nhà trường, trong đó có bản miêu tả công việc cùng với những yêu cầu tối thiểu và những mức độ thăng tiến tiếp theo dựa trên bằng cấp, kỹ năng, kinh nghiệm và thành tích.

Chính sách tuyển dụng nhằm vào mục tiêu tuyển được những người tốt nhất cho trường. Lương khởi điểm được xác định dựa trên kinh nghiệm và thành tích trước đó, được hiệu trưởng (hoặc người do hiệu trưởng ủy nhiệm) phê chuẩn sau khi có ý kiến tư vấn của trưởng phòng nhân sự. Tất cả những người mới được bổ nhiệm đều phải trải qua thời gian tập sự bắt buộc trước khi được bổ nhiệm chính thức. Nhà trường khuyến khích giảng viên có kế hoạch dài hạn cho việc xin bổ nhiệm và lưu giữ những chứng cứ về thành tích học thuật để phục vụ cho việc đánh giá.

Đề bạt

Sau khi được tuyển dụng, về nguyên tắc giảng viên có thể nộp đơn bất cứ lúc nào để xin bổ nhiệm một vị trí cao hơn nếu thấy mình đáp ứng đủ yêu cầu, nhưng thường là không dưới thời gian một năm kể từ ngày được tuyển dụng, vì quan niệm chung cho rằng đó là quãng thời gian cần thiết để mình chứng cho tính chất ổn định, bền vững của những thành tựu đã đạt. Nộp hồ sơ xin đề bạt là quyết định riêng của từng giảng viên, không phụ thuộc vào việc cấp quản lý trực tiếp có ủng hộ hay không.

Tiêu chí đánh giá

Có năm tiêu chí để đánh giá một ứng viên: (1) Thành quả nghiên cứu và sự uyên bác trong lĩnh vực chuyên môn; (2) Hoạt động trao đổi kiến thức và những tác động tạo ra trong giới học thuật hay trong xã hội; (3) Kết quả dạy và học; (4) Khả năng lãnh đạo và quản lý; và cuối cùng, (5) Sự kính trọng, ngưỡng mộ mà người khác giành cho ứng viên.

Hồ sơ của ứng viên phải được nộp theo ngạch mà họ đã chọn, vì mỗi ngạch có cách đánh giá khác nhau.



Các vị trí thông thường trong thang bậc bổ nhiệm

Ở Hoa Kỳ, đúng hơn là hệ thống Bắc Mỹ, thang bậc phổ biến 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.

1

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 là:

- Giáo sư Ngoại hạng (dịch từ 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 (Honorary Professor hoặc Emeritus Professor). Tiếng Việt rất khó tìm từ để dịch đúng hai tên gọi này, vì về bản chất là khác nhau, nhưng tiếng Việt chỉ có một từ dùng là giáo sư danh dự: Emeritus Professor là một chức vụ dành cho các giáo sư đã nghỉ hưu không còn chính thức đảm nhận việc nghiên cứu và giảng dạy nhưng vẫn được mời tham gia thường xuyên giảng bài hoặc cố vấn cho trường. Honorary Professor là một vị trí danh dự dành cho những người không phải là giảng viên cơ hữu của trường; và không nhất thiết đi qua thủ tục quy trình đã được quy định. Mục đích là nhằm ghi nhận sự xuất sắc và đóng góp nổi bật cho xã hội của một số cá nhân, tuy có thể họ không có bằng tiến sĩ, không có công bố khoa học, nhưng sự hiểu biết và tầm vóc của họ xứng đáng là bậc thầy. Họ không nhất thiết là giới nghiên cứu, mà có thể là người có những thành tựu nổi bật trong bất cứ lĩnh vực nào, chẳng hạn, một nhạc sĩ lớn, một nhà chính trị tài ba. Vị trí này giúp nhà trường có thể mời họ giảng dạy một cách danh chính ngôn thuận trong trường ĐH.

- Một vị trí khác thuộc loại không nằm trong thang bậc này và rất khó dịch ra tiếng Việt là Endowed Professor. 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:

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.

Quy trình

Ứng viên tự chuẩn bị hồ sơ và chịu trách nhiệm về tính xác thực của những minh chứng mà mình cung cấp (không làm gì có chuyện công chứng ở đây!!!).

Nhà trường sẽ chọn bốn người bình duyệt ở ngoài trường, trong đó có hai người do ứng viên đề xuất. 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 nhiệm. Phải tránh chọn những người bình duyệt có khả năng mâu thuẫn lợi ích, ví dụ như, cấp trên trực tiếp, có quan hệ tình cảm cá nhân hay liên hệ gia đình, hoặc một đối tác gần gũi.

Trưởng Khoa/ trưởng đơn vị sẽ đề xuất hai người bình duyệt ngoài trường và được lãnh đạo trường phê chuẩn. Thông thường người ta không hỏi ý kiến ứng viên về những người bình duyệt này. Người bình duyệt được đề nghị cho ý kiến về mức độ ứng viên đạt được các tiêu chí bổ nhiệm. Thông tin về người bình duyệt và ý kiến bình duyệt được bảo mật và chỉ người có trách nhiệm mới được tiếp cận.

Hội đồng Đề bạt

Bao gồm: lãnh đạo trường, thư ký hội đồng, tất cả trưởng khoa, trưởng phòng NCKH, trưởng phòng nhân sự, hai người đánh giá do Hội đồng Giảng viên cử ra, sẽ đánh giá tất cả mọi ứng viên. Tùy từng trường, có nơi quy trình yêu cầu phỏng vấn ứng viên, có nơi thì không. Kết luận được đưa ra dựa trên những chứng cứ mà ứng viên cung cấp, và đề xuất cho lãnh đạo trường. Tất cả mọi thành viên đều phải bỏ phiếu thuận hoặc phiếu chống cho từng ứng viên. Nếu thành viên nào vắng vì lý do bất khả kháng, họ phải nộp trước ý kiến bằng văn bản.

Trưởng Khoa và trưởng phòng NCKH không được phép tham gia cuộc thảo luận và đánh giá chính thức về những giảng viên/nghiên cứu viên thuộc quyền quản lý trực tiếp của mình. Tuy nhiên, họ có thể trả lời bất cứ câu hỏi nào có tính chất cung cấp sự kiện mà hội đồng yêu cầu. Mọi kết quả, bao gồm lý do đưa ra quyết định, đều được lưu giữ trong hồ sơ để ứng viên có thể phản hồi, cũng như để phục vụ quá trình xây dựng chính sách của nhà trường.

Hội đồng Bình duyệt

Bao gồm Hiệu trưởng, thư ký, tất cả Phó hiệu trưởng, trưởng phòng nhân sự, chuyên gia bình duyệt ngoài trường, một thành viên cao cấp của Hội đồng Giảng viên. Hội đồng này có trách nhiệm đảm bảo quy trình đề bạt đã được thực hiện một cách phù hợp. Hội đồng sẽ cân nhắc mọi thông tin và yếu tố để đưa ra quyết định sau cùng. Nói chung, để được đề bạt hay bổ nhiệm, mọi nguồn thông tin đều phải có tính chất ủng hộ. Trường hợp có những nhận xét mâu thuẫn, Hội đồng có thể sẽ phải tìm thêm nguồn tham khảo khác. Ứng viên được chấp thuận sẽ được thông báo bằng văn bản trong vòng 10 ngày, sau đó sẽ được điều chỉnh lương. Ứng viên không được chấp thuận sẽ được cung cấp thông tin phù hợp dựa trên kết quả đánh giá nói trên. Phòng Nhân sự có trách nhiệm hỗ trợ những ứng viên không thành công này, hướng dẫn họ những hành động cần thiết để đạt được các tiêu chí trong lần sau. Quyết định của hai Hội đồng nói trên là quyết định cuối cùng, đối với nhiều trường, ứng viên không có quyền khiếu nại các quyết định này chỉ trừ trong những bối cảnh có thể đặt ra nghi vấn về việc tuân thủ quy trình. Trong trường hợp đó, ứng viên phải thảo luận trực tiếp với Trưởng khoa và Phó Hiệu Trưởng. Ứng viên có 15 ngày để khiếu nại và phải khiếu nại bằng văn bản.

Nộp lại hồ sơ hoặc cung cấp thông tin bổ sung là điều không được chấp nhận. Nếu Trưởng phòng Nhân sự thấy khiếu nại là có cơ sở, ứng viên sẽ được thông báo, sau đó một Hội đồng xử lý khiếu nại sẽ được thiết lập để giải quyết vấn đề.

Hội đồng xử lý khiếu nại

Thành viên của Hội đồng này không bao gồm những người đã tham gia trong quá trình đánh giá trước đây, và thường gồm có một giáo sư trong trường, đại diện Hiệp hội Giáo sư Quốc gia, Trưởng phòng Thanh toán và Khen thưởng Giảng viên, và thư ký. Trước khi hội đồng này họp, đơn khiếu nại được gửi tới Trưởng đơn vị của ứng viên và Chủ tịch Hội đồng xét duyệt, hai nơi này sẽ có văn bản phản hồi. Hội đồng Giải quyết Khiếu nại sẽ phỏng vấn người khiếu nại và những bên liên quan, xem xét hồ sơ để kết luận liệu có chứng cứ cho thấy kết quả đánh giá ứng viên sẽ khác đi do lỗi không tuân thủ quy trình hay không. Nếu có, hội đồng này có thể yêu cầu nhà trường xem xét lại hồ sơ. Quyết định của Hội đồng này là chung thẩm.



Kết luận

Chất lượng giảng viên là yếu tố sống còn của một trường ĐH, và chính sách tuyển dụng, bổ nhiệm, đề bạt giảng viên có vai trò quan trọng trong việc thu hút người tài, giữ chân họ, tạo ra động lực và điều kiện làm việc cho họ, để họ đóng góp cho sự phát triển của nhà trường. Mặc dù điều kiện cụ thể của mỗi trường, mỗi nước có khác nhau, có một nguyên tắc bất di dịch đảm bảo cho một chính sách giảng viên lành mạnh, là công bằng và minh bạch. Công bằng và minh bạch không tự nhiên có, mà phải tạo ra một cơ chế để đảm bảo việc thực hiện nó cũng như xử lý các mâu thuẫn và bất đồng. Đó là điều chúng ta có thể học và chắc chắn có thể thực hiện được, với một sức mạnh lãnh đạo phù hợp.

References

Willower, D. J. (1983). Evolution in the Professorship: Past, Philosophy, Future. *Educational Administration Quarterly*, 19(3), 179-200.

<http://www.bu.edu/handbook/appointments-and-promotions/classification-of-ranks-and-titles/>

<http://www.gla.ac.uk/services/humanresources/all/pay/promotion/acadpromo/>



**TUYỂN DỤNG, ĐÁNH GIÁ,
VÀ ĐÃI NGỘ GIẢNG VIÊN
MỘT SỐ KHUYẾN NGHỊ CHÍNH SÁCH
TRONG VẤN ĐỀ THIẾT CHẾ
QUA KINH NGHIỆM HOA KỲ⁽¹⁾**

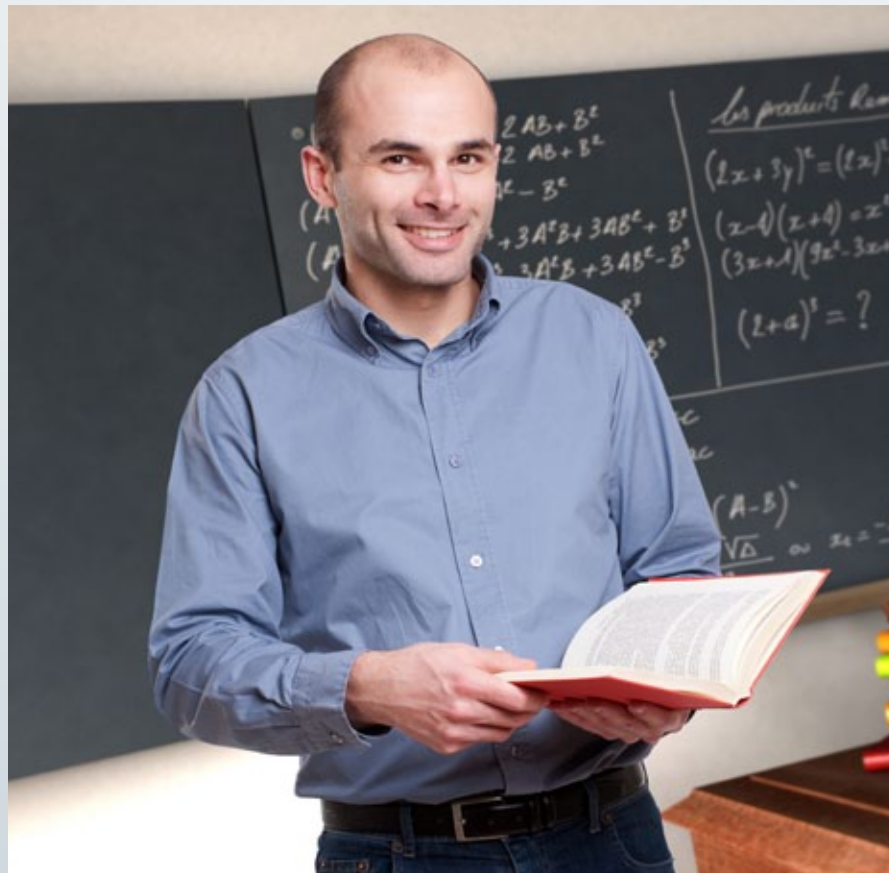
Phạm Thị Ly

(1) Hệ thống GDDH Hoa Kỳ rất đa dạng và khác biệt giữa các trường là rất lớn. Thông tin cụ thể trong bài này dựa trên các tài liệu và trao đổi với nhiều giảng viên Hoa Kỳ ở nhiều trường khác nhau. Một số văn bản, quy định tham khảo chủ yếu ở Trường Đại học Pratt, New York, là một trường tư hàng đầu về thiết kế và mỹ thuật ở Hoa Kỳ. Pratt là nơi tác giả bài viết này thực hiện chương trình nghiên cứu hậu tiến sĩ về Quản trị Đại học trong khuôn khổ chương trình Trao đổi Học giả Fulbright năm 2008.

Có thể nói chúng ta đang ở trong một giai đoạn đặc biệt của tiến trình phát triển giáo dục đại học (GDĐH). Sau một thời gian tăng trưởng quá nóng về số lượng mà chất lượng không theo kịp, GDĐH Việt Nam đã ở vào một thời điểm mà ai cũng nhận thấy là nhu cầu cải cách đã trở nên hết sức cấp bách. Tình hình cử nhân thất nghiệp, lạm phát bằng cấp, và năng suất lao động quá thấp so với các nước trong khu vực, cộng với số người vào ĐH bắt đầu giảm sút cho thấy lòng tin của xã hội đối với tấm bằng ĐH đã giảm sút rất nhiều, đòi hỏi các trường phải tự cải thiện.

Thêm vào đó, việc mở rộng tự chủ ở trường công sẽ đặt các trường công vào một vị trí năng động hơn, tăng cường sự cạnh tranh có tính chất thị trường hơn; bởi lẽ khi ngân sách nhà nước cấp cho các trường giảm đi, cũng đồng nghĩa với việc nhà trường phụ thuộc vào nguồn thu học phí nhiều hơn và sẽ phải cạnh tranh để giành sinh viên. Trong lúc đó chính sách với trường ngoài công lập vẫn còn nhiều bất cập. Trường NCL vốn đã khó khăn, nay càng thêm khó trong điều kiện trường công được mở rộng tự chủ, nghĩa là có thêm lợi thế cạnh tranh. Bối cảnh đó đòi hỏi tất cả các trường phải chủ động thay đổi, cả trường công lẫn trường tư.

Chất lượng đào tạo là tâm điểm của nhu cầu đổi mới, và vấn đề trọng yếu nhất hiện nay là chất lượng giảng viên. Trong ba mắt xích: đào tạo, tuyển dụng và đãi ngộ, thì hai vấn đề sau đóng vai trò động lực và có tác dụng tức thời đến chất lượng đội ngũ. Điều đáng nói hiện nay là ngay trong phạm vi tự chủ của các trường, việc tuyển dụng và đãi ngộ giảng viên vẫn còn nhiều bất cập cần được cải thiện và cần nhiều hành động, sáng kiến hơn nữa của các trường. Bài viết này bàn về những khuyến nghị chính sách chủ yếu là ở cấp trường, nhưng sẽ không đề cập đến những bất cập trong chính sách lương bổng, thù lao trong thực tế hiện nay, vì đã có quá nhiều tài liệu đề cập vấn đề này. Chúng tôi muốn bàn đến những quan điểm và cách nhìn nhận mới, cũng như những khuyến nghị khả dĩ thực hiện được trên cơ sở kinh nghiệm quốc tế.



Vấn đề thiết chế qua kinh nghiệm Hoa Kỳ

Có thể nói chúng ta đang ở trong một giai đoạn đặc biệt của tiến trình phát triển giáo dục đại học (GDĐH). Sau một thời gian tăng trưởng quá nóng về số lượng mà chất lượng không theo kịp, GDĐH Việt Nam đã ở vào một thời điểm mà ai cũng nhận thấy là nhu cầu cải cách đã trở nên hết sức cấp bách. Tình hình cử nhân thất nghiệp, lạm phát bằng cấp, và năng suất lao động quá thấp so với các nước trong khu vực, cộng với số người vào ĐH bắt đầu giảm sút cho thấy lòng tin của xã hội đối với tấm bằng ĐH đã giảm sút rất nhiều, đòi hỏi các trường phải tự cải thiện.

Mặc dù có nhiều kinh nghiệm tốt của các nước chưa thể vận dụng vào thực tế Việt Nam do những khác biệt lớn về thể chế và nền tảng kinh tế xã hội, nhưng vẫn có những điều có giá trị phổ quát mà các trường ĐH Việt Nam có thể học hỏi. Một trong những điều này là vai trò của Hội đồng Giảng viên (Academic Senate hoặc Faculty Senate). Hội đồng Giảng viên là một đơn vị tổ chức trong cơ cấu quản lý lãnh đạo của nhà trường, được hình thành bằng cách bầu chọn thành viên trong giới giảng viên và lãnh đạo khoa trong toàn trường, hoạt động theo nhiệm kỳ từ ba đến năm năm. Tổ chức này có hai chức năng chính: trực tiếp hỗ trợ Hiệu trưởng và Phó Hiệu trưởng phụ trách đào tạo trong mọi vấn đề liên quan đến học thuật; và là tiếng nói chính thức của giảng viên trong mọi vấn đề của nhà trường. Trách nhiệm của Hội đồng Giảng viên bao gồm: khuyến nghị các chính sách liên quan đến học thuật; chấp thuận các quy trình, thủ tục về đào tạo vì nó có tác động trực tiếp đến chất lượng và tính chính trực trong hoạt động đào tạo; rà soát nội dung chương trình đào tạo và đưa ra khuyến nghị nhằm thay đổi hoặc cải thiện, cấu trúc các ngành đào tạo, đề xuất mở ngành hay tái cấu trúc các ngành đào tạo; thiết lập các hội đồng tạm thời nhằm đánh giá hay xem xét những vấn đề cụ thể; đề cử người tham gia vào Hội đồng Trường; bổ nhiệm người tham gia vào các ủy ban tìm kiếm lãnh đạo cho nhà trường khi cần. Họ cũng chịu trách nhiệm chính trong việc soạn thảo Sổ tay Giảng viên, thương lượng về điều kiện làm việc, quy trình tuyển dụng và đánh giá giảng viên. Chủ tịch Hội đồng Giảng viên và thành viên của Hội đồng nhận một mức phụ cấp hàng năm cho công việc mà họ đảm nhiệm, ví dụ như ở Đại học Pratt, New York, mức phụ cấp này là: Chủ tịch: 24% lương khởi điểm, Phó Chủ tịch, Thư ký, Thủ quỹ, trưởng ban, mỗi người đều có phụ cấp tương đương 12% lương khởi điểm. Thường trực Hội đồng họp hai tuần một lần, còn Hội đồng Giảng viên thì họp với toàn thể giảng viên mỗi học kỳ một lần. Ở nhiều trường, Hội đồng Giảng viên có một trang web riêng nằm trong trang web của nhà trường, trong đó có thể tìm thấy mọi thông tin, từ hướng dẫn đánh giá chương trình, mẫu hợp đồng giảng viên, các mẫu phiếu đăng ký v.v. cho đến báo cáo thường niên, biên bản các buổi họp hội đồng, và một diễn đàn để mọi giảng viên có thể nêu ý kiến.

Trong thực tế Việt Nam, lãnh đạo nhiều trường thường phàn nàn rằng giảng viên chỉ làm việc cho có, chỉ làm những việc bị bắt buộc phải làm, ít ai thực sự gắn bó với công việc của nhà trường và xem lợi ích của nhà trường là lợi ích của chính mình. Ngoài những ý kiến bức xúc về quyền lợi hay điều kiện làm việc, ít ai đóng góp ý kiến cho việc chung, cho việc phát triển nhà trường. Không phải vì giảng viên Việt Nam "ít đạo đức" hơn, "ít lương tâm" hơn so với giảng viên các nước, mà là vì chúng ta chưa có một thiết chế để lắng nghe tiếng nói của giới giảng viên và thực sự đem tiếng nói ấy vào quá trình ra quyết định trong những vấn đề quan trọng của nhà trường. Hội đồng Giảng viên chính là một thiết chế như thế. Một số người là lãnh đạo các trường có thể e ngại hội đồng giảng viên có khả năng trở thành một đối trọng với lãnh đạo nhà trường và gây khó khăn cho việc quản lý của những người điều hành. Trong thực tế, đây là một vấn đề hai mặt mà người ta không thể chỉ lấy mặt này mà không phải hứng chịu mặt khác của nó: nếu người lãnh đạo không muốn, hoặc không cần nghe tiếng nói của giảng viên, thì họ sẽ tạo ra những người giảng viên trợ ý và vô cảm với công việc chung của nhà trường. Người ta không thể xem công việc của trường là công việc của chính mình, khi tiếng nói của mình không có một ý nghĩa nào trong việc tạo ra thay đổi cho nhà trường, khi thành quả của nhà trường không liên quan gì đến mình, dù xấu hay tốt cũng chẳng ảnh hưởng gì đáng kể. Kết quả là, nhà trường được vận hành với rất ít đóng góp về trí tuệ của giới giảng viên.



Tuyển dụng, hợp đồng và đánh giá hoạt động của giảng viên

Trong các trường ĐH Hoa Kỳ, Hội đồng Giảng viên có vai trò quan trọng trong việc tuyển dụng, bổ nhiệm, đề bạt, xét biên chế và đánh giá hoạt động của giảng viên, trước hết là thiết kế các tiêu chuẩn và quy trình. Mỗi khoa có một ủy ban làm nhiệm vụ đề xuất các tiêu chí tuyển dụng và thiết lập một quy trình nhằm đảm bảo cho việc theo đuổi các tiêu chí ấy.

Quy trình tuyển dụng

Ở Pratt, khi một vị trí cần được tuyển dụng đã được chấp thuận về nguyên tắc, tức đã thông qua quá trình lập kế hoạch và dự toán, thì những việc còn lại là ở cấp khoa. Tổ bộ môn sau khi tham vấn trưởng khoa sẽ xác định đối tượng và tiêu chí cụ thể cho vị trí ấy. Những tiêu chí này là cơ sở cho việc soạn thông báo tuyển dụng để Phòng Nhân sự của nhà trường công bố rộng rãi. Ủy ban tìm người của các khoa sẽ xem xét hồ sơ của ứng viên. Tổ trưởng bộ môn sẽ cân nhắc các đề xuất của ủy ban và chuyển lên trưởng khoa, trưởng khoa có thể tham vấn ý kiến Phó Hiệu trưởng phụ trách đào tạo để ra quyết định sau cùng.

Hợp đồng

Hợp đồng giảng viên của Pratt là một tài liệu 58 trang, 35 điều, bao gồm đầy đủ từ định nghĩa thuật ngữ cho đến quyền tự do học thuật gắn với trách nhiệm giảng viên; khối lượng công việc; tiền lương; chế độ chính sách nghỉ có lương và không lương; quyền lợi về bảo hiểm và hưu trí; quy định về biên chế, quyền và nghĩa vụ của người quản lý, v.v. Hợp đồng này áp dụng chung cho mọi trường hợp, không phân biệt dân tộc, giới tính, bao gồm một khung lương công khai cho từng vị trí (giảng viên, giáo sư dự khuyết, phó giáo sư, và giáo sư) và được quy định theo thâm niên công tác. Nó bảo đảm cho mọi người được đối xử công bằng và ai cũng có thể thấy trước triển vọng về thu nhập, quyền lợi, nghĩa vụ và trách nhiệm của mình.

Tuy vậy, có một sự phân biệt ít được nói ra, là sự phân biệt giữa giảng viên trong biên chế và ngoài biên chế. Biên chế là một thiết chế gây nhiều tranh cãi ở Hoa Kỳ. Thoạt đầu, nó là một cơ chế nhằm bảo vệ quyền tự do học thuật cho giới giảng viên, vì biên chế có nghĩa là một sự bảo đảm chỗ làm suốt đời mà không bị sa thải trừ trường hợp vi phạm đạo đức nghiêm trọng. Nhờ sự bảo đảm đó giảng viên có tự do để theo đuổi những mối quan tâm khoa học đôi khi không mang lại kết quả ngay một ngày hai, và không bị đe dọa mất việc khi phát biểu hay hành động khác với số đông. Tuy nhiên, chính sách này cũng bị chỉ trích vì nhiều người khi đã có biên chế trở thành lười biếng hơn.

Vì vậy, cùng với khủng hoảng tài chính và sụt giảm đầu tư công, các trường ngày càng cắt giảm mạnh số chỗ biên chế. Keith Hoeller cho rằng, theo số liệu của Hiệp hội Các Giáo sư Đại học Mỹ, trong ba mươi tám năm qua, tỉ lệ các giáo sư trong biên chế đã bị cắt giảm gần một nửa. Giáo sư trong biên chế giảm từ 45,1% trong giới giáo sư Mỹ năm 1975 chỉ còn 24,1% vào năm 2011, và hiện nay chỉ có một phần sáu (16,7%) giáo sư trên tổng số là đang có một vị trí trong biên chế. Trong lúc đó, tỉ lệ giáo sư ngoài biên chế tăng từ 54,8% năm 1975 lên đến 76% năm 2011. Năm 1975, có 268.883 giáo sư làm bán thời gian hoặc toàn thời gian ngoài biên chế, và 160.806 nghiên cứu sinh làm trợ giảng. Năm 2011, có 1.046.299 giảng viên bán thời gian và toàn thời gian ngoài biên chế; 355.916 nghiên cứu sinh làm trợ giảng. Giáo sư bán thời gian tăng từ 24% năm 1975 lên đến 41,3% năm 2011, hiện nay là 761.996 người. Từ 1975 đến 2011, số giáo sư biên chế và trong hệ thống được xét biên chế tăng 35,6% trên cả nước, trong lúc số giảng viên bán thời gian tăng 305,3%⁽²⁾.

(2) Nguồn: Vấn đề biên chế giảng viên trong giới hàn lâm Hoa Kỳ. Bản tin Thông tin GDDH Quốc tế của ĐH Nguyễn Tất Thành số 15. Phạm Thị Ly dịch từ tài liệu: http://www.salon.com/2014/02/16/the_wal_mart_ization_of_higher_education_how_young_professors_are_getting_screwed/.

Cũng trong bài báo trên, Keith Hoeller viết:

“Trong một cuốn sách có tên “Là một ai đấy và không là ai cả: Vượt qua sự xâm phạm của thứ hạng” Robert Fuller, nguyên hiệu trưởng Trường Oberlin College, đã trình bày hậu quả của việc chia rẽ con người bằng thứ hạng, và lưu ý rằng thứ bậc có thể dùng để chia rẽ con người, giữa những người “là một ai đấy” và những người “không là ai cả”. “Chủ nghĩa thứ bậc xúc phạm phẩm giá



của những người cấp dưới bằng cách đối xử với họ như thể là họ không hiện diện, như thể họ không là ai cả. Nó được dùng để lý giải, biện bạch cho sự phỉ báng và bất công. Những người “không là ai cả” bị xúc phạm, bị coi thường, bị bóc lột, bị làm ngơ. Trái lại, những người “là một ai đấy” được săn đón, được giành ưu tiên, được đề cao như những danh nhân”.

Cũng như chủ nghĩa phân biệt chủng tộc, vốn phân loại con người theo màu da, chủ nghĩa phân biệt giới phân biệt con người theo giới tính; chủ nghĩa biên chế đang phân loại giảng viên theo cương vị biên chế của họ và tạo ra một định kiến sai lầm và giả tạo rằng có hay không có biên chế là điều định nghĩa phẩm chất của một giáo sư.”

Biên chế ngày càng thu hẹp và ngày nay chỉ dành cho những ứng viên lỗi lạc nổi bật. Thực trạng này chắc chắn có những tác động tiêu cực tới chất lượng hoạt động của các trường, vì nó làm giảm sự tham gia tích cực của giới giảng viên vào mọi mặt hoạt động của nhà trường, biến họ thành những người “thợ dạy”, một công việc ngày càng có ít ý nghĩa trong thời đại truyền thông.

Đánh giá

Nhà trường khích lệ giảng viên vươn tới sự ưu tú qua nhiều hình thức, trước hết là qua quá trình đánh giá liên tục và được thực hiện một cách nghiêm túc. Tiêu chí đánh giá chất lượng hoạt động của giảng viên bao gồm: hiệu quả giảng dạy, thành tích chuyên môn, hoạt động phục vụ nhà trường và cộng đồng. Nguồn minh chứng cho những đánh giá này là: đánh giá của tổ bộ môn, kết quả học tập của sinh viên, công bố khoa học, đề cương môn học hay bài giảng, v.v. Các tiêu chí đánh giá về hiệu quả giảng dạy có thể bao gồm: khả năng làm chủ kiến thức chuyên ngành và trình bày vấn đề; mức độ nắm vững những kiến thức mới nhất trong lĩnh vực chuyên môn, cũng như những vấn đề văn hóa và xã hội rộng hơn; khả năng truyền cảm hứng và kích thích sự say mê học tập của sinh viên; khả năng sử dụng phương pháp và công nghệ dạy học phù hợp; sự linh hoạt trong việc thay đổi nội dung giảng dạy; mức độ làm chủ và thể hiện sự chính trực, cởi mở, và khách quan trong quá trình giảng dạy; tôn trọng và cư xử đúng mực với sinh viên.

Các tiêu chí đánh giá thành tích chuyên môn có thể bao gồm: khả năng duy trì hoạt động chuyên môn thường xuyên ở trình độ cao, có đóng góp cho sự phát triển của chuyên ngành và được đồng nghiệp nhìn nhận, thể hiện qua: công bố khoa học trong nước và quốc tế; bằng sáng chế; các khoản tài trợ được nhận liên quan đến hoạt động chuyên môn; được mời trình bày trong các hội thảo chuyên ngành, được mời tham gia các hội đồng, ủy ban, được mời làm tư vấn trong lĩnh vực chuyên ngành; là thành viên hay giữ cương vị lãnh đạo trong các hội chuyên ngành; kể cả các hoạt động nâng cao năng lực chuyên môn như tham gia các khóa đào tạo hay nghiên cứu hậu tiến sĩ.

Các tiêu chí đánh giá thành tích hoạt động phục vụ nhà trường và cộng đồng có thể là: tham gia các ủy ban, các hội đồng trong khoa và trong trường; tham gia quá trình xây dựng hay cải thiện chương trình đào tạo của khoa; phục vụ những công việc chung của khoa hay trường chẳng hạn tham gia Hội đồng Giảng viên, Hội đồng Khoa học, Hội đồng tuyển chọn nhân sự, tư vấn sinh viên v.v. ; tham gia các hoạt động chung của trường ví dụ như ngày hội tuyển sinh, lễ khai giảng hay ra trường,

hay các hoạt động cộng đồng mà nhà trường tổ chức; và đóng góp cho cộng đồng xã hội với tư cách là chuyên gia trong lĩnh vực chuyên ngành.

Việc đánh giá giảng viên được thực hiện hàng năm và là một phần trong quy trình tái bổ nhiệm. Giảng viên được đề nghị điền vào một mẫu phiếu nhằm liệt kê các hoạt động và thành tích của họ trong năm và nộp cho tiểu ban của khoa. Tiểu ban này sẽ xem xét và ghi chú thêm nhận xét của họ trước khi chuyển cho trưởng khoa. Họ có thể sẽ gặp và thảo luận với từng giảng viên trong quá trình đánh giá để thảo luận về nội dung đánh giá; và nếu giảng viên không đồng ý với kết quả đánh giá ấy họ có thể phản hồi bằng văn bản, và tất cả những ý kiến này đều được lưu vào hồ sơ tại Phòng Nhân sự. Quá trình đánh giá này nhằm giúp cho mọi giảng viên có được những thông tin khách quan và những nhận xét xây dựng để tự hoàn thiện mình và góp phần thực hiện mục tiêu đạt đến chất lượng cao nhất của nhà trường.

Đánh giá hoạt động giảng viên là một việc công việc khó khăn, nhất là trong hoạt động giảng dạy. Mặc dù có các tiêu chí như đã nêu trên, việc đánh giá vẫn có thể rất chủ quan, và đưa ra những con số định lượng cho các tiêu chí cũng là điều dễ gây tranh cãi. Bởi vậy, đối sánh (benchmarking) là một phương tiện được dùng phổ biến. Thuật ngữ đối sánh được Jackson and Lund (2000:6) định nghĩa như sau: "Đối sánh, trước hết và trên hết là một quá trình học hỏi được kiến tạo nhằm tạo điều kiện so sánh những dịch vụ, hoạt động hay sản phẩm cùng loại để xác định điểm mạnh, điểm yếu nhằm tự cải thiện và tự điều tiết". Meek (2005:14) cho rằng không có một xu hướng rõ ràng cho thấy sử dụng các chỉ báo hoạt động (performance indicator) trong GDDH như thế nào là tốt nhất, nhưng ông lưu ý rằng có một sự đồng thuận trong việc nhận định rằng nó không có mấy giá trị và cần thận trọng khi sử dụng trong từng bối cảnh.

Khuyến nghị chính sách ở cấp trường

Mặc dù hệ thống lương và đãi ngộ chính thức đối với giảng viên hiện nay vẫn còn nhiều bất cập, nếu quan sát thực tế chúng ta có thể thấy hầu hết giảng viên có mức sống tương đối, trừ những người trẻ mới vào nghề, thậm chí một số ít có thể vượt xa mức trung bình của xã hội. Điều này có nghĩa là giới giảng viên đã "tự cứu mình" bằng nhiều cách thu nhập khác nhau, và về nguyên tắc thì điều này không có lợi cho hoạt động giáo dục.

Sửa đổi hiện trạng này là điều rất khó ở các trường công, nhưng không quá khó ở các trường tư. Với mức học phí còn tương đối thấp và thiếu các nguồn hỗ trợ từ nhà nước và doanh nghiệp, các trường tư khó cải thiện một cách đáng kể tiền lương giảng viên trong tương lai gần. Tuy vậy, điều có thể làm được ngay là gắn thu nhập với kết quả làm việc và tăng cường sự công nhận những đóng góp của giới giảng viên, cũng như tạo ra một cơ chế ghi nhận tiếng nói của họ trong quá trình ra quyết định của nhà trường.

Đó là điều có thể làm được ngay trong phạm vi quyền tự chủ hiện tại ở cấp trường.



Tài liệu tham khảo

Keith Hoeller (2014). The Wal-Mart-ization of higher education: How young professors are getting screwed. (Vấn đề biên chế giảng viên trong giới hàn lâm Hoa Kỳ. Tựa do người dịch đặt. Bản tin Thông tin GDDH Quốc tế của ĐH Nguyễn Tất Thành số 15. Phạm Thị Ly dịch từ tài liệu: http://www.salon.com/2014/02/16/the_wal_mart_ization_of_higher_education_how_young_professors_are_getting_screwed/.

Meek, V. L., & van der Lee, J. J. (2005). Performance indicators for assessing and benchmarking research capacities in univerisites. In APEID, UNESCO Bangkok Occasional Paper Series Paper no. 2: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation (UNESCO). Phạm Thị Ly dịch. Về các chỉ số hoạt động nhằm đánh giá và đối sánh năng lực nghiên cứu trong trường đại học. Bản tin Đánh giá Khoa học của Trung tâm Nghiên cứu và Đánh giá GDDH Trường ĐH Nguyễn Tất Thành số 4-2015.

<http://www.bu.edu/cas/faculty-staff/faculty-staff-handbook/faculty-personnel-matters/process-for-faculty-recruitment/>

<https://www.pratt.edu/the-institute/administration-resources/finance-administration/human-resources/information-and-policies/>



**ĐẠI HỌC QUỐC GIA TP.HCM
Viện Đào tạo Quốc tế**

Chịu trách nhiệm xuất bản: **ThS. Trần Thị Ngọc Trân**
Phó Viện Trưởng Viện Đào tạo Quốc tế

Tổ chức bản thảo và biên tập: **TS. Phạm Thị Ly**
Giám Đốc Chương trình Nghiên Cứu, Viện Đào tạo Quốc tế

Trình bày: Nguyễn Thị Lam Phương

Mọi chi tiết xin liên hệ: **Chương trình Nghiên cứu Viện Đào tạo Quốc tế ĐHQG-HCM**
Phòng 518 Nhà Điều hành ĐHQG-HCM, KP 6 Phường Linh Trung, Thủ Đức
Tel: 848-37242160 ext 1973. Email: rp@iei.edu.vn

TÀI LIỆU LƯU HÀNH NỘI BỘ - (Tháng 10-2015)