



# Tổng kết nghiên cứu về phương hướng cải cách đại học ở Việt Nam

## Đối thoại giáo dục (28/05/2015)

Nhóm Đối thoại giáo dục tập hợp một số nhà khoa học có chuyên môn ở những lĩnh vực khác nhau, nhưng cùng chia sẻ các nguyên tắc nghiên cứu khoa học và ước vọng về một nền đại học Việt Nam lành mạnh và tiến bộ. Nhóm đã tập trung làm việc từ năm 2013 theo những chuyên đề khác nhau trong một dự án cải cách toàn diện nền giáo dục đại học và đã tổ chức một Hội thảo trong hè 2014 để chia sẻ những suy nghĩ của mình và thảo luận với nhiều giảng viên, nhà khoa học cũng như những người làm công tác quản lý giáo dục. Từ đó đến nay, nhóm tiếp tục nghiên cứu những chuyên đề chưa được đề cập đến trong Hội thảo và để hoàn thành bản tổng kết này. Một số bài viết của nhóm đã được công bố, một số khác đã được gửi trực tiếp đến lãnh đạo có thẩm quyền. Mục đích của bài viết này là tổng kết công việc của nhóm.

Để viết bài này, ngoài những tài liệu tự biên soạn, chúng tôi có sử dụng những đóng góp của nhiều người khác, đặc biệt là những đóng góp quý báu trong Hội thảo hè VED 2014. Khi sử dụng tài liệu của những người khác, chúng tôi sẽ cố gắng trích dẫn đầy đủ, tuy nhiên những ý kiến phát biểu trong bài này là ý kiến của nhóm Đối thoại giáo dục, có thể nhưng không nhất thiết nhất trí với ý kiến của những người được trích dẫn.

Tài liệu này được soạn theo cấu trúc sau đây. Phần A bao gồm một số nhận định chung và phương pháp luận. Phần B liệt kê những phương hướng, đề mục cải cách mà chúng tôi coi là mấu chốt. Mỗi đề mục được chia thành ba phần: phân tích hiện trạng, khuyến nghị và lộ trình. Phần C bao gồm danh sách những thành viên của nhóm Đối thoại giáo dục tham gia làm bản tổng kết này.

## A. Nhận thức và phương pháp luận

Sự cần thiết của cải cách hệ thống giáo dục đại học xuất phát từ nhận thức chung của xã hội (đặc biệt của những cá nhân và tổ chức giữ vai trò lãnh đạo xã hội và những người trực tiếp tham gia giảng dạy và quản lý đại học) về sự yếu kém của giáo dục đại học và nguy cơ (hoặc thực trạng) của sự tụt hậu so với thế giới hoặc thậm chí so với khu vực.



Tuy có nhận thức chung về sự cần thiết của cải cách giáo dục đại học, thực tế cho thấy còn tồn tại rất nhiều bất đồng về phương hướng và mức độ cải cách.

Quan điểm chung của nhóm Đối thoại giáo dục là:

- Hệ thống giáo dục đại học Việt Nam cần được cải cách cơ bản và sâu sắc ngay từ nguyên lý và quy tắc tổ chức; không thể chỉ thay đổi một vài chi tiết.
- Cải cách cơ bản và sâu sắc là một quá trình lâu dài và liên tục, không phải là một đơn thuốc có tính công phạt. Trước hết cần tạo ra những vận động tích cực của xã hội, phát huy triệt để các động lực tích cực của xã hội để khởi động, để rồi dựa vào những vận động, động lực đó mà tiếp tục cải cách sâu sắc hơn.
- Mô hình dài hạn cần hướng tới là mô hình của các nước đã phát triển, nhưng cũng cần lưu ý tới những đặc thù của đại học Việt nam để xây dựng một lộ trình cải cách hiệu quả.
- Tự chủ đại học là một động lực rất lớn của quá trình cải cách. Vấn đề cần suy nghĩ là hình thành khung pháp lý, thiết kế qui tắc quản lý nhà nước và quản trị nội bộ, những thành tố làm nên nội dung của khái niệm “tự chủ đại học”.

## **B. Đề mục cải cách đại học Việt Nam**

### **1. Cải cách mô hình quản trị đại học**

Để nền đại học Việt nam có sức sống và sức phát triển, cần cải cách mô hình quản trị đại học.

#### **Phân tích hiện trạng**

Các trường đại học công lập thuộc sở hữu toàn dân, được nhà nước đại diện làm chủ sở hữu. Cần phân biệt trách nhiệm điều tiết ở tầm quốc gia với trách nhiệm làm “chủ” từng trường đại học. Định chế được uỷ thác trách nhiệm làm chủ một đại học phải hoạt động toàn tâm toàn ý vì sự phát triển, vì lợi ích riêng của trường mình, trong khi Bộ giáo dục và đào tạo có trách nhiệm điều tiết để đảm bảo sự phát triển chung. Theo một nghĩa nào đó, hơn 330 trường đại học và cao đẳng công lập ở Việt nam chưa có “chủ” thực sự.

Tuy tin rằng các trường đại học Việt nam sẽ cần có những người “chủ” thực sự, chúng tôi thấy cần dè dặt khi sử dụng thuật ngữ này vì nó có thể bị hiểu nhầm thành chủ sở hữu đất đai và cơ sở vật chất. Cần nhấn mạnh hai thuộc tính cơ bản của sở hữu đại học: một là sở hữu đại học không sinh ra cổ tức, không trực tiếp sinh ra lợi nhuận; hai



là sở hữu đại học không có tính kế thừa theo huyết thống. Những người được uỷ thác làm “chủ” hay quản trị một đại học phải làm việc đó vì lợi ích của xã hội, hoặc vì lợi ích của địa phương, của ngành nghề mà mình đại diện. (Xin lưu ý: các lập luận này của chúng tôi không bao gồm các đại học vị lợi nhuận hoạt động theo nguyên lý chung của thị trường).

Hiện tại, một số đại học Việt nam đã có hội đồng trường, nhưng số lượng ít và những hội đồng đang tồn tại chủ yếu chỉ có chức năng tham vấn. Theo một điều tra được nhắc đến trong bài phát biểu của GS. Nguyễn Minh Thuyết, các hội đồng trường hiện tại không có quyền lực thực chất. Vào thời điểm năm 2010, trong 440 trường đại học và cao đẳng được khảo sát, có chưa tới 10 trường có hội đồng trường, và trên thực tế, các hội đồng này gần như không hoạt động, các thành viên ngoài trường hầu như không dự phiên họp nào, không có bất cứ hoạt động gì, trừ sự hiện diện tại phiên họp công bố quyết định thành lập hội đồng (*Báo cáo Kết quả giám sát việc thực hiện chính sách, pháp luật về thành lập trường, đầu tư và đảm bảo chất lượng đào tạo đối với giáo dục đại học* của Ủy ban Văn hóa, Giáo dục, Thanh niên, Thiếu niên và Nhi đồng của Quốc hội năm 2010). Trên thực tế, ít người biết đến sự tồn tại của các hội đồng trường.

## Khuyến nghị

Chúng tôi cho rằng thay cho các hội đồng trường có vai trò tham vấn, các trường đại học cần có **hội đồng uỷ thác** (hay còn gọi **hội đồng tín thác - board of trustees**) với quyền lực tương tự như hội đồng quản trị của các doanh nghiệp. Địa phương và các bộ ngành liên quan thực hiện quyền và trách nhiệm làm “chủ” của mình thông qua hội đồng uỷ thác. Mọi quyết định quan trọng trong đó có việc chỉ định ban giám hiệu trường và đề ra những phương hướng chính sách lớn liên quan đến quyền lợi và sự phát triển của trường phải được thực hiện trong các cuộc họp của hội đồng uỷ thác.

Việc thành lập hội đồng uỷ thác và thiết lập cơ cấu của nó gắn liền với việc nhà nước phân quyền làm “chủ” đại học cho địa phương và các bộ, ngành liên quan. Chúng tôi tin rằng chỉ những định chế có lợi ích gắn chặt với định mệnh của một trường đại học mới thực hiện tốt vai trò làm “chủ”.

Việc phân quyền làm “chủ” đại học cho địa phương có các thuận lợi sau đây:

- Tăng thêm tính lành mạnh trong cạnh tranh giữa các tỉnh thành phố; cũng như gia tăng tính thận trọng trong cân nhắc nhu cầu thực, tính khả thi của việc xây dựng đại học của địa phương mình. Cần nhận thấy xu thế chung là có một đại học mạnh có tiếng tăm là một lợi thế cạnh tranh rất lớn của địa phương hoặc vùng. Chỉ có sự cạnh tranh xuất phát từ nhu cầu thực mới đem lại nguồn lực thực sự cho đại học.



- Địa phương là nơi có khả năng tốt nhất để vận động được sự ủng hộ xã hội lớn nhất cho trường. Nhiều doanh nghiệp, cá nhân sẽ sẵn lòng hơn trong việc đóng góp tiền của xây dựng đại học, nếu đại học đó là của quê hương, hay địa phương mà họ gắn bó. Để huy động có hiệu quả nguồn lực xã hội, thuộc tính phi lợi nhuận của trường đại học cần được thể chế hoá trong mô hình quản trị mới.
- Để quá trình phân cấp không dẫn đến sự phát triển ào ạt và sự suy giảm chất lượng của các trường đại học, các trường đại học quản trị theo mô hình mới phải đáp ứng được các yêu cầu đảm bảo chất lượng đào tạo; tất cả các trường đại học cần được kiểm định chất lượng định kỳ và nếu cần thiết phải bị đóng cửa nếu không đáp ứng được các yêu cầu về chất lượng.

## Lộ trình

Việc giao đại học về địa phương có thể bắt đầu từ các tỉnh thành phố có khả năng tự chủ ngân sách. Có thể xem xét việc cho phép địa phương trích lập quỹ hỗ trợ giáo dục đại học từ khoản ngân sách địa phương phải chuyển về trung ương nếu địa phương cam kết bảo trợ tài chính cho đại học mình làm chủ. Khi ấy, trách nhiệm đảm bảo tài chính cho việc vận hành trường của nhà nước sẽ giảm bớt một cách tương ứng.

Với việc cải cách quản trị đại học như ở trên, vai trò của các Bộ chủ quản sẽ được tập trung vào trách nhiệm điều phối, điều tiết ở tầm quốc gia.

## 2. Cải cách tài chính trong giáo dục đại học Việt Nam

Một nền giáo dục đại học dù được thiết kế tốt đến đâu nhưng nếu không đủ nguồn lực tài chính hoặc nguồn lực không được phân bổ và sử dụng một cách hiệu quả thì sẽ không thể hoàn thành được những mục tiêu mà xã hội mong đợi. Hiện trạng tài chính của hệ thống giáo dục đại học Việt Nam đang đối mặt với ba vấn đề lớn: thiếu kinh phí, bất bình đẳng và thiếu tự chủ tài chính. Trong phần này chúng tôi sẽ phân tích ba vấn đề nói trên, và đề xuất một mô hình dài hạn cùng với lộ trình thực hiện phù hợp với hoàn cảnh ở Việt Nam.

### Phân tích hiện trạng

Ba thách thức tài chính lớn trong giáo dục đại học Việt Nam hiện nay là:

- **Các trường đại học thiếu kinh phí một cách trầm trọng**



Thứ nhất, mức đầu tư của nhà nước cho các trường công còn rất thấp. Theo số liệu của Ngân hàng Thế giới năm 2010, đầu tư cho giáo dục đại học của Việt Nam chiếm 14% đầu tư của ngân sách nhà nước cho giáo dục. So với GDP thì tỷ lệ đầu tư công cho giáo dục đại học là 0,9%. Trong khi đó mức trung bình đầu tư công cho GDĐH của các nước OECD là 1% GDP (cộng với 0,5% từ khu vực tư nhân thành 1,5%). Ở châu Âu mức chi của nhà nước cho ĐH trung bình là 1,1% GDP, cộng với 0,2% từ khu vực tư nhân). Mỹ thì đang chi 2% GDP cho đại học (1% từ nhà nước). Tính theo số tuyệt đối (khoảng 5-6 triệu/sinh viên/năm tại phần lớn các chương trình chính, không tính chương trình tài năng, chất lượng cao, tiên tiến), đầu tư của nhà nước cho GDĐH ở Việt Nam thấp hơn rất nhiều vì GDP Việt Nam còn thấp.

Thứ hai, mức học phí cho các trường công cũng rất thấp. Phần lớn các trường đại học công ở Việt Nam (trừ một số trường tự chủ tài chính) đang đặt mức học phí theo quy định tại Nghị định 49/2010/NĐ-CP trong đó học phí bị chặn trần ở mức quá thấp (từ 5.5 triệu - 8 triệu/sinh viên/năm cho năm học 2014-2015). Nếu chiếu theo mức học phí trung bình của các trường đại học thuộc nhóm xếp hạng khá ở Mỹ xấp xỉ bằng GDP đầu người thì học phí ở Việt Nam sẽ cần tăng lên từ 2 đến 3 lần so với mức hiện nay. Tương tự như vậy, nếu chiếu theo mức học phí của Đại học Bắc Kinh - một trường đại học hàng đầu Trung Quốc - là 26-30,000 NDT/năm, tương đương 60-70% GDP đầu người của Trung Quốc thì học phí của ĐH Việt Nam cũng cần tăng lên khoảng 25-30 triệu VND/năm theo thời giá hiện tại.

Thứ ba, các nguồn thu khác như nguồn thu từ dịch vụ, nguồn thu từ dịch vụ khoa học, công nghệ, từ viện trợ, tài trợ, hiến tặng cũng quá thấp, trung bình chỉ khoảng 3% tổng nguồn thu hiện nay của các trường đại học Việt Nam.

Bên cạnh đó, tình hình tài chính với các đại học tư cũng không khả quan hơn đại học công. Trừ một số các trường tư có tầm nhìn và nguồn lực cho phép, phần lớn các trường tư ở Việt Nam hiện nay cũng chỉ dựa vào nguồn thu từ học phí và mức học phí mặc dù cao hơn so với mức trung bình của đại học công nhưng về cơ bản cũng tương đối thấp (trung bình 8 - 12 triệu/năm).

Hệ quả của các vấn đề nêu trên là chất lượng đào tạo suy giảm, cơ sở vật chất không đáp ứng yêu cầu và xuống cấp, các trường phải tăng số lượng sinh viên và mở rộng các hệ đào tạo phi chính quy làm giảng viên quá tải, không còn đủ thời gian dành cho nghiên cứu khoa học.

- **Bất bình đẳng trong cơ hội tiếp cận giáo dục đại học giữa người giàu và người nghèo**



Cách tiếp cận của Việt Nam hiện nay là giữ học phí thấp để người nghèo có thể tiếp cận. Chúng tôi cho rằng cách tiếp cận này là sai lầm và nó có thể dẫn đến bất bình đẳng hơn vì hai lý do sau. Thứ nhất, học phí thấp làm cho các trường không có đủ nguồn thu để cấp học bổng cho sinh viên nghèo. Thứ hai, học phí thấp dẫn đến đa số nguồn lực của trường phải dựa vào ngân sách nhà nước. Vì hai lý do này, chỉ sinh viên từ gia đình khá giả mới đi học đại học được, và chi phí đào tạo các sinh viên này lại được nhà nước bao cấp là chủ yếu.

Một giải pháp cho vấn đề này là chương trình học bổng và tín dụng cho sinh viên nghèo. Hiện nay, học bổng cho sinh viên nghèo ở nước ta đã có nhưng không đáng kể. Về tín dụng, từ năm 2007 Nhà nước đã ban hành chương trình tín dụng sinh viên theo Quyết định 157/2007/QĐ-TTg và giảm được một phần gánh nặng cho một số sinh viên nghèo. Tuy vậy, nhược điểm của chương trình này là mức cho vay thấp, chỉ đủ chi trả một phần chi phí sinh hoạt, học phí của sinh viên. Mặt khác, vì đối tượng cho vay dàn trải, và vì chưa áp dụng hình thức điều chỉnh mức cho vay theo khả năng tài chính và năng lực học tập của sinh viên, cho nên Chương trình 157 chưa thực sự hỗ trợ được sinh viên nghèo, có học lực, có đủ khả năng chi trả cho việc đi học đại học.

- **Cơ chế tự chủ và trách nhiệm giải trình về mặt tài chính còn nhiều bất cập**

Nghị định 43/2006/NĐ-CP và Thông tư liên tịch 07/2009/TTLT-BGDĐT-BNV và mới đây là Nghị định số 16/2015/NĐ-CP bước đầu trao nhiều quyền tự chủ nói chung và tự chủ tài chính nói riêng cho các trường đại học, nhưng vẫn chưa đủ mạnh và linh động để giúp các trường có khả năng chủ động tự điều chỉnh chính sách của mình nhằm đáp ứng với yêu cầu phát triển và sự biến động nhanh chóng của thực tiễn quản lý. Ngay những trường được thí điểm có tự chủ về phần “thu” như Đại học Ngoại thương, Đại học Hà Nội vẫn bị hạn chế rất nhiều về phần “chi”, ví dụ như quyền quyết định lương bổng cho giảng viên, cán bộ, quyền quyết định chi các hoạt động tái đầu tư, liên doanh, hợp tác, mua sắm tài sản, trang thiết bị ....

Về phía các trường, vẫn còn nhiều thói quen ỷ lại, chờ bao cấp từ phía nhà nước. Về phía các nhà quản lý nhà nước thì còn e ngại, chưa dứt khoát trao quyền tự chủ nói chung và tự chủ tài chính nói riêng cho các trường đại học, một phần là do vẫn thiếu những cơ chế quy định trách nhiệm giải trình mà các đại học tiên tiến trên thế giới đang áp dụng như cơ chế quản trị chia sẻ (shared governance) được thể hiện qua quy định về chức năng và nhiệm vụ của Hội đồng trường hoặc Hội đồng khoa học, hoặc cơ chế đánh giá hiệu quả thực sự hoạt động của trường đại học như sự hài lòng của sinh viên và các nhà tuyển dụng.



## Khuyến nghị

Theo chúng tôi, cải cách tài chính cho hệ thống các trường đại học Việt Nam cần tập trung vào ba lĩnh vực ưu tiên sau: i) Tăng đầu tư toàn xã hội vào hệ thống đại học, bao gồm cả tài trợ từ ngân sách lẫn đóng góp của xã hội; ii) Tự chủ tài chính cho các đại học; iii) Thay đổi cách phân bổ ngân sách cho từng trường và chia thành ba kênh như trong mô hình nêu dưới đây.

Cần lưu ý rằng tăng tự chủ không có nghĩa là Nhà nước giảm hỗ trợ cho giáo dục đại học. Ngược lại, Nhà nước cần ưu tiên đầu tư cho lĩnh vực này, nhất là ưu tiên đầu tư về nghiên cứu khoa học, vì đây là đối tượng đầu tư quan trọng trong sự phát triển lâu dài của Việt Nam. Tăng tự chủ là một phương thức giúp nhà nước phân bổ ngân sách hỗ trợ cho đại học một cách hiệu quả hơn thay vì cào bằng, hay theo những chỉ tiêu có thể bàn cãi.

Cơ chế thị trường cần được coi là động lực mạnh mẽ nhất để nâng cao chất lượng giáo dục đại học, huy động nguồn thu và sử dụng nguồn lực hiệu quả. Dùng thị trường làm động lực có nghĩa là tăng tự chủ, tạo điều kiện cho các trường (công và tư) cạnh tranh với nhau về chất lượng giáo dục, mức học phí, và số lượng tuyển sinh, và qua đó, phục vụ xã hội tốt hơn.

Song song, Chính phủ cần can thiệp để giảm thiểu các khiếm khuyết chính sau của thị trường: i) Bất công bằng trong giáo dục: chỉ người giàu mới đủ tiền đi học; ii) Thiếu thông tin về chất lượng của các trường để người đi học lựa chọn đúng đắn; iii) Các trường chỉ tập trung đào tạo theo nhu cầu của thị trường, và xem nhẹ những ngành có lợi ích lâu dài cho xã hội.

Chúng tôi đề xuất một **mô hình dài hạn**:

Các trường được toàn quyền quyết định các vấn đề như số lượng tuyển sinh, mức học phí, chương trình và chất lượng đào tạo, chi tiêu từ lương đến các khoản chi và đầu tư khác ở mức thị trường, tiền hỗ trợ từ các cá nhân, doanh nghiệp, tổ chức phi chính phủ.

- Có cơ chế giám sát nội bộ và từ bên ngoài để chống các lạm dụng quyền tự chủ này
- Có cơ chế cung cấp thông tin cho người dân lựa chọn trường.
- Quy định từng trường phải trích một phần nhất định từ doanh thu làm học bổng cho sinh nghèo và giỏi: Chính phủ có thể chọn một mức phù hợp cho Việt Nam trong thời điểm trước mắt và điều chỉnh dần cho hợp lý. (Ví dụ ở nước ngoài: ĐH Duke của Mỹ dành khoảng 24% chi phí hoạt động của niên khoá 2012-2013 cho các dạng trợ giúp



tài chính cho sinh viên. Ở Việt Nam, hiện tại Đại học Khoa Học và Công Nghệ Hà Nội cũng trích 20% tiền thu được từ học phí cho các quỹ học bổng.)

Hỗ trợ của Nhà nước cần được chia theo 3 kênh chính:

1. Hỗ trợ trực tiếp cho từng trường: Hỗ trợ của Chính phủ cho từng trường cần được tính một cách minh bạch và ổn định dựa trên các tham số sau: tổng số sinh viên, số đầu sinh viên trong từng ngành mà Chính phủ ưu tiên và thị trường không tự đáp ứng, vùng miền và các địa phương khó khăn (xem ví dụ Phụ lục 2 về mức đầu tư trên đầu sinh viên và học phí của Chính phủ Australia cho sinh viên bản địa). Tiền hỗ trợ của chính phủ hàng năm nếu không được sử dụng hết có thể được chuyển vào endowment fund chứ không phải trả về ngân sách.

2. Hỗ trợ thông qua học bổng và tín dụng sinh viên: Chính phủ hỗ trợ cho giáo dục đại học thông qua học bổng và tín dụng sinh viên do Chính phủ thực hiện. Riêng với tín dụng sinh viên, xây dựng chương trình tín dụng mới hiệu quả hơn thay thế cho chương trình tín dụng 157 hiện nay, trong đó: (i) Quy định nhiều định mức cho vay tương ứng với từng loại sinh viên thay vì một định mức chung như hiện nay; trong đó có thể cho vay đủ để trang trải cả tiền học phí và sinh hoạt phí; (ii) Căn cứ định mức cho vay dựa trên đánh giá năng lực tài chính của sinh viên (means-tested) và kết quả học tập; (iii) Có thể áp dụng hình thức trả nợ theo mô hình tín dụng tùy theo thu nhập (income contingent loan): chỉ bắt đầu trả nợ khi sinh viên tốt nghiệp đi làm có mức lương trên ngưỡng tối thiểu; mức trả nợ tỷ lệ với thu nhập hàng tháng; (iv) Có thể áp dụng quy định chỉ cho sinh viên học tại các chương trình đã được kiểm định đăng ký vay học phí nhằm khuyến khích các trường tham gia kiểm định chất lượng

3. Hỗ trợ thông qua tài trợ nghiên cứu khoa học: Vấn đề này chúng tôi sẽ phân tích trong một bài riêng về chủ đề nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ ở các trường đại học. Ngoài ra, nhà nước có thể hỗ trợ qua một số kênh khác như chính sách ưu đãi thuế, quyền sử dụng đất, tạo điều kiện cho các trường tiến hành liên doanh, liên kết với các đại học và tổ chức nước ngoài để có thêm nguồn lực đầu tư cho đại học, và khuyến khích chính quyền các địa phương đầu tư thêm cho các đại học trong địa bàn của mình. Hỗ trợ từ nhà nước tuân thủ theo nguyên tắc là tổng số hỗ trợ cho giáo dục đại học cả nước (chứ không phải từng trường) không được giảm, đảm bảo bù trượt giá, và cần tăng lên trong điều kiện có thể bằng hoặc cao hơn mặt bằng quốc tế tính theo GDP đầu người hoặc phần trăm GDP chi cho đại học.

## Lộ trình





Để tránh những thay đổi quá đột ngột, trong thời gian đầu, Chính phủ có thể vẫn khống chế mức học phí trần (ví dụ mỗi năm học phí được tăng tối đa 25%), đồng thời cho phép mức trần này tăng dần theo từng năm. Để điều tiết linh hoạt và phù hợp với tình hình kinh tế, mức trần ngắn hạn có thể gắn với GDP đầu người.

Đối với các chính sách khác, cần áp dụng ngay mô hình dài hạn và điều chỉnh theo từng năm căn cứ trên tình hình thực tế. Trong ba kênh hỗ trợ chính của nhà nước, cần chuyển dần từ kênh thứ nhất (hỗ trợ trực tiếp cho các trường) sang 2 kênh kia (học bổng, tín dụng sinh viên và tài trợ nghiên cứu khoa học).

Lộ trình tăng học phí nhất thiết phải được song hành với yêu cầu tăng cường minh bạch và trách nhiệm giải trình của các trường đại học vì chỉ như vậy thì nhà nước, sinh viên, và xã hội mới có điều kiện giám sát và đảm bảo nguồn tài chính tăng thêm được sử dụng đúng mục đích và hiệu quả.

### **3. Đảm bảo chất lượng**

#### **Phân tích hiện trạng**

Đảm bảo chất lượng trong giáo dục đại học là khái niệm mới xuất hiện ở nước ta trong khoảng hơn 10 năm trở lại đây. Việc hình thành hệ thống đảm bảo chất lượng là bước đi hợp lý, phù hợp với xu thế chung của thế giới sau giai đoạn bùng nổ về số lượng. Kinh nghiệm và thực tiễn thế giới cho thấy, có bốn công cụ đảm bảo chất lượng chính như sau: (1) Kiểm định chất lượng (quality accreditation), (2) công khai thông tin chất lượng (quality information disclosure), (3) xếp hạng (ranking) và (4) đối sánh (benchmarking). Đối chiếu với hệ thống đảm bảo chất lượng ở nước ta hiện nay, có thể thấy mặc dù cả bốn công cụ trên đều đã được triển khai, vẫn còn tồn tại một số vấn đề như sau:

- **Kiểm định chất lượng**

Trong bốn công cụ đảm bảo chất lượng, kiểm định chất lượng có lẽ là công cụ được biết đến rộng rãi và được sự quan tâm lớn nhất từ phía nhà nước. Cục khảo thí và kiểm định chất lượng giáo dục được ra đời từ năm 2004 là cơ quan quản lý của nhà nước chuyên trách về kiểm định chất lượng. Quy định về kiểm định chất lượng cũng được hình thành và chỉnh sửa nhiều lần, trên cơ sở tham khảo quy định về kiểm định chất lượng thế giới. Trên cơ sở quy định về kiểm định chất lượng, hầu hết các trường đại học, cao đẳng trên cả nước đã thành lập đơn vị chuyên trách về kiểm định chất lượng bên trong (mặc dù trong thực tế, các đơn vị này thường vẫn phải kiêm nhiệm các nhiệm



vụ như khảo thí/thanh tra). Một số chương trình đã bắt đầu được đánh giá kiểm định theo quy định của Bộ GD&ĐT và 3 trung tâm kiểm định độc lập đã được thành lập tại 3 thành phố Hà Nội, Đà Nẵng, Hồ Chí Minh. Có thể thấy cả ba trung tâm này chưa hoàn toàn có tính độc lập vì hoạt động dưới sự bảo trợ chuyên môn của hai ĐHQG và ĐH Đà Nẵng. Tại các nước khác, các trung tâm kiểm định chất lượng thường tách rời, không trực thuộc các trường đại học và Bộ GD&ĐT.

Từ phía cơ sở, một số trường đã nhận ra ích lợi của kiểm định chất lượng giáo dục và có một số nỗ lực đáng ghi nhận trong việc tham gia vào chương trình kiểm định của các tổ chức quốc tế như AUN, ABET.

- **Công khai thông tin chất lượng**

Công khai thông tin chất lượng là công cụ được rất nhiều nước trên thế giới, đặc biệt là Mỹ, Anh, Hàn Quốc áp dụng và phát huy hiệu quả trong việc tạo sức ép buộc các trường đại học phải vận động nhằm nâng cao chất lượng đào tạo và nghiên cứu khoa học. Thông tin chất lượng bao gồm các bộ chỉ số (indicator set) về đào tạo và nghiên cứu khoa học như: tỷ lệ sinh viên có việc làm sau 12 tháng, mức thu nhập bình quân của sinh viên tốt nghiệp, mức độ hài lòng của sinh viên, tỷ lệ công bố khoa học/giảng viên .... Thông thường việc tiến hành thu thập các thông tin chất lượng sẽ do một tổ chức độc lập thực hiện, các trường có nghĩa vụ phối hợp để việc thu thập được tiến hành thuận lợi, ví dụ như trong việc cung cấp thông tin sinh viên, cựu sinh viên, các đối tác.... Tại Việt Nam, công khai thông tin chất lượng đã được “nhen nhóm” triển khai từ năm 2009 với Chương trình 3 công khai trong đó các trường đại học được yêu cầu phải công khai thông tin của trường mình trên trang mạng về các mảng đào tạo, cơ sở vật chất và tài chính. Tuy vậy, chất lượng của công khai thông tin ở Việt Nam vẫn chưa đạt được độ tin cậy khả dĩ bởi vì các trường tự đo và tự công bố báo cáo của mình, việc mà đúng ra cần được giao cho một tổ chức độc lập.

- **Xếp hạng và đối sánh**

Xếp hạng và đối sánh là hai công cụ đảm bảo chất lượng còn ít được phổ biến ở Việt Nam, mặc dù đã có những nỗ lực đơn lẻ của một vài trường đại học có tầm nhìn và ước muốn hội nhập quốc tế. Trong năm 2014, Bộ GD&ĐT có ban hành một quy định tạm thời về việc phân tầng và xếp hạng đại học; nhưng cho đến nay, văn bản chính thức vẫn chưa được ban hành.

## **Khuyến nghị**



Theo quan điểm của chúng tôi, để nâng cao chất lượng giáo dục đại học, áp dụng đồng bộ cả 4 công cụ của đảm bảo chất lượng kể trên là một điều cần làm. Tuy vậy, trong điều kiện nguồn lực hữu hạn, nhà nước nên tập trung vào hai công cụ kiểm định chất lượng và công khai thông tin chất lượng hơn vì tính khả thi, và tính phổ dụng (có thể cho toàn bộ hệ thống giáo dục đại học) cao hơn.

- **Kiểm định chất lượng**

- Tiếp tục hoàn thiện, cải tiến hệ thống, tiêu chí kiểm định chất lượng hiện tại trên cơ sở tham khảo hoặc tham gia các hệ thống, tiêu chí kiểm định chất lượng của thế giới; áp dụng nhiều bộ tiêu chí kiểm định chất lượng khác nhau cho các bậc học khác nhau (cao đẳng, đại học, thạc sĩ, tiến sĩ) và cho các hình thức học khác nhau (chính quy, liên kết quốc tế, e-learning).
- Tổ chức lại các trung tâm kiểm định chất lượng giáo dục thành các **trung tâm kiểm định độc lập**, nằm ngoài Bộ GD&ĐT. Ban hành các quy định nhằm đảm bảo việc đánh giá kiểm định thực sự khách quan và công bằng.
- Khuyến khích sự hiện diện của các tổ chức kiểm định quốc tế ở Việt Nam và có chính sách hỗ trợ các trường đại học tham gia đánh giá kiểm định tại các tổ chức này.

- **Công khai thông tin chất lượng**

- Giao cho một tổ chức độc lập tiến hành việc thu thập thông tin chất lượng giáo dục đại học và công bố hàng năm trên các phương tiện thông tin đại chúng. Các trường đại học, cao đẳng có nghĩa vụ phối hợp với tổ chức nói trên trong quá trình thu thập dữ liệu.
- Có thể tham khảo từ các nước đã áp dụng trước đó như Mỹ, Anh, Hàn Quốc để thiết lập **bộ chỉ số thông tin chất lượng**. Bộ thông tin chỉ số có thể bao gồm: mức độ hài lòng của sinh viên sau tốt nghiệp, tỷ lệ sinh viên có việc làm 12 tháng sau tốt nghiệp, thu nhập trung bình của sinh viên sau tốt nghiệp ...

- **Xếp hạng và đối sánh**

- Khuyến khích và có chính sách hỗ trợ các trường đại học Việt Nam tham gia vào các bảng xếp hạng và đối sánh quốc tế.

## **Mô hình dài hạn**

Về dài hạn, kiểm định chất lượng và công khai thông tin chất lượng cần được xem là hoạt động bắt buộc và định kỳ đối với tất cả các trường, chương trình đại học và cao đẳng trong cả nước. Kết quả kiểm định chất lượng độc lập cần được xem như tiêu chí



trong việc phân bổ ngân sách, quyết định mở, đóng hay tạm ngừng các chương trình đào tạo, bổ nhiệm/tái bổ nhiệm các nhân sự cấp cao trong trường đại học.

## 4. Nghiên cứu khoa học và giảng dạy ở đại học

Sứ mệnh của đại học là truyền đạt và mở rộng tri thức. Những cố gắng cải cách mô hình quản trị và tài chính của đại học cũng chỉ hướng đến mục tiêu chính là nâng cao chất lượng nghiên cứu khoa học và giảng dạy.

### Phân tích hiện trạng

Chúng tôi cho rằng vấn đề nổi cộm nhất trong nghiên cứu khoa học và giảng dạy ở đại học Việt Nam là sự ưu tiên dành cho số lượng thay cho chất lượng. Vấn đề này thể hiện trên nhiều bình diện khác nhau:

- **Khả năng nghiên cứu khoa học**

Khả năng nghiên cứu khoa học yếu kém của giảng viên đại học ở Việt Nam là một vấn đề lớn. Dưới đây là một số nguyên nhân:

- Quá trình nâng cấp gần đây của nhiều trường từ trung cấp, cao đẳng lên đại học có thể đã quá vội vàng.
- Trong việc tuyển dụng giảng viên đại học, khả năng nghiên cứu khoa học chưa được coi là ưu tiên hàng đầu.
- Trong quá trình làm việc, giảng viên thiếu điều kiện và động cơ để nghiên cứu khoa học.

Bên cạnh những thách thức nêu trên, cần ghi nhận Việt Nam có một đội ngũ nhỏ các nhà khoa học có trình độ đã được khẳng định, và một đội ngũ khá đông nhà khoa học trẻ, đã tu nghiệp và tiếp cận với nghiên cứu khoa học ở những đại học tiên tiến. Tuy vậy, vẫn còn thiếu những người có khả năng làm đầu tàu.

- **Tài trợ nghiên cứu khoa học của nhà nước**

Nafosted, quỹ tài trợ nghiên cứu khoa học cơ bản, đã có hiệu ứng rất tích cực, đặc biệt trên số lượng công bố quốc tế. Tuy nhiên, có thể nhận thấy rằng tài trợ nghiên cứu khoa học chung của nhà nước còn giàn trải. Trong việc xét duyệt đề tài nghiên cứu khoa học, đôi khi còn quá ưu tiên "mục đích luận" so với khả năng và chất lượng nghiên cứu khoa học. Trong một số mẫu tính điểm hồ sơ đề tài khoa học ứng dụng,



tính “cấp bách” có trọng số cao hơn so với thành tích khoa học của chủ đề tài, nói cách khác là tính khả thi.

- **Môi trường trao đổi và hợp tác**

Môi trường khoa học để trao đổi tương tác giữa các trường đại học khác nhau, giữa đại học và công nghiệp, còn rất thiếu. Hầu hết các trường tuyển dụng sinh viên cũ của mình làm giảng viên, thay vì tích cực đi tìm tài năng từ những nguồn khác. Quan hệ giữa các trường đại học bị chi phối bởi những cạnh tranh mang tính chất lịch sử, đôi khi là mâu thuẫn cá nhân, thay vì hợp tác và cạnh tranh lành mạnh hướng tới nâng cao chất lượng nghiên cứu.

Liên hệ của đại học với công nghiệp nếu có thông thường chỉ dừng ở mức độ quan hệ cá nhân chứ ít khi được thể chế hoá. Sự thiếu tin tưởng và hợp tác giữa đại học và công nghiệp là một trong những nguyên nhân chính cho sự non yếu của nghiên cứu triển khai ở Việt nam, cả về số lượng và chất lượng.

Phương thức hiệu quả và thực chất nhất để nâng cao chất lượng nghiên cứu khoa học là hợp tác quốc tế. Các trường đại học hầu như không có cơ chế tài chính để đón tiếp khách quốc tế. Trong khi nhiều doanh nghiệp nhà nước có thể bỏ khoản tiền rất lớn để thuê tư vấn quốc tế, các trường đại học Việt nam không thể thanh toán vé máy bay và sinh hoạt phí cho các giáo sư nước ngoài vì không có cơ chế và ngân sách.

- **Số môn học và số giờ lên lớp**

Về số lượng, học trình ở đại học Việt Nam nặng hơn nhiều so với đại học ở các nước tiên tiến. Để lấy ví dụ, số môn học toán ở ĐHQGTPHCM nhiều gấp hai số môn học toán ở Đại học Chicago. Tại ĐHKHXHNV, sinh viên phải hoàn thành 60 môn học trong 7 học kỳ, trong khi trung bình sinh viên ở đại học Mỹ trung bình học 4 môn một học kỳ. Nhìn chung, sinh viên Việt nam học nhiều môn hơn, nhưng vì ít làm đề án, bài tập nên mức độ hiểu biết không sâu, kỹ năng tự học và nghiên cứu còn rất yếu so với sinh viên ở các nước phát triển.

Vì số lượng môn học quá nhiều (và một phần vì lý do thu nhập), số lượng giờ đứng lớp của giảng viên hiện tại là quá lớn. Điều này ảnh hưởng tiêu cực đến chất lượng công tác nghiên cứu khoa học và hướng dẫn sinh viên tìm tòi khám phá.

## **Khuyến nghị**



Từ phân tích hiện trạng chất lượng nghiên cứu khoa học và giảng dạy như trên, chúng tôi đi đến một số khuyến nghị như sau:

- **Giảng dạy**

- Giảm số môn bắt buộc, giảm số giờ lên lớp.
- Tăng số giờ thực tập, thực hành, làm đề tài và làm bài tập.
- Khuyến khích việc sử dụng trực tiếp học liệu do các trường đại học tiên tiến cung cấp để giảng viên giảm giờ dạy, tăng giờ hướng dẫn thực hành và làm bài tập.

- **Nghiên cứu khoa học**

- Lấy trình độ nghiên cứu khoa học làm ưu tiên hàng đầu cho việc tuyển chọn giảng viên.
- Thiết lập một số vị trí với điều kiện làm việc và đãi ngộ đặc biệt để tạo ra những đầu tàu trong nghiên cứu khoa học cơ bản và ứng dụng.
- Thiết lập cơ chế tài chính để hỗ trợ chi phí cho các nhà khoa học nước ngoài sang Việt Nam làm việc.

- **Tài trợ nghiên cứu khoa học của nhà nước**

- Tập trung tài trợ nghiên cứu khoa học của nhà nước về các quỹ hoạt động theo mô hình Nafosted.
- Lấy thành tích khoa học và mức độ công nhận quốc tế làm chỉ tiêu hàng đầu trong việc xét duyệt đề tài.
- Tăng cường sự tham vấn của các nhà khoa học quốc tế trong việc xét duyệt đề tài.

- **Môi trường trao đổi và hợp tác**

- Làm thông thoáng thị trường lao động khoa học, khuyến khích việc luân chuyển từ trường này sang trường khác, từ đại học sang công nghiệp và ngược lại.
- Hỗ trợ cho những đề tài có khả năng làm tiền đề cho việc hình thành các mạng lưới trong nghiên cứu khoa học.
- Thể chế hoá sự liên kết giữa đại học và công nghiệp thông qua một số việc như sau: (i) đại diện của công nghiệp tham gia hội đồng uỷ thác của trường, hội đồng khoa học của các khoa, (ii) đại diện của công nghiệp tham gia vào việc thiết kế học trình, nội dung môn học và hướng dẫn sinh viên thực tập, (iii) thiết lập các vị trí giáo sư đặc biệt do công nghiệp tài trợ.

## **Lộ trình**



Chúng tôi cho rằng sẽ rất khó có thể cải tổ về cơ bản chế độ tuyển dụng nhân lực khoa học, đặc biệt trong việc thiết lập các vị trí giáo sư đặc biệt, nếu không có cải tổ về quản trị và tài chính đại học như đã nêu ở các mục trên.

## 5. Dân chủ nội bộ và tự do học thuật

Uy tín của các trường đại học trong xã hội không chỉ phụ thuộc vào tiềm năng tài chính và chất lượng nghiên cứu khoa học và giảng dạy mà còn phụ thuộc vào các định chế dân chủ nội bộ, cũng như khả năng duy trì đạo đức và tự do trong học thuật. Bản thân chất lượng nghiên cứu khoa học và giảng dạy cũng bị chi phối bởi khả năng duy trì đạo đức và tự do trong học thuật. Môi trường học tập và nghiên cứu khoa học trong các trường đại học có lành mạnh hay không phụ thuộc vào tính minh bạch của các định chế dân chủ nội bộ.

### Phân tích hiện trạng

Các định chế dân chủ nội bộ trong các trường đại học Việt nam còn thiếu hoặc nếu có thì còn khá sơ sài. Có thể nhận thấy qua các biểu hiện sau đây:

- Giảng viên đại học, thậm chí giáo sư, cảm thấy vị trí của mình thấp hơn các bộ phận quản lý vì tiếng nói của họ không được lãnh đạo nhà trường lắng nghe.
- Sinh viên thiếu kênh chính thức để phát biểu nguyện vọng của mình về học trình, phương pháp giảng dạy của giáo viên, cũng như đời sống sinh viên.
- Còn thiếu định chế dân chủ nội bộ để giải quyết qua đối thoại minh bạch những xung đột nội bộ.
- Những vi phạm đạo đức khoa học đáng ra phải được phân xử ở các định chế dân chủ của đại học trước, thì nhiều khi lại phải mượn tới báo chí và công luận, làm mất uy tín của trường.
- Các trường đại học chưa có tự do học thuật thực sự vì còn nhiều môn học bắt buộc.

### Khuyến nghị

- Thiết lập **ngị trường giảng viên** (Faculty Senate) với vai trò tham vấn mọi vấn đề liên quan đến giảng dạy và nghiên cứu khoa học trong trường. Nghị trường giảng viên có thể đưa ra tiếng nói chung của giảng viên đối với các hiện tượng vi phạm đạo đức khoa học hoặc tự do học thuật. Nghị trường giảng viên bầu ra đại diện để tham vấn ban giám hiệu nhà trường.



- Thiết lập **ngị trường sinh viên** (Student Senate) với vai trò tham vấn mọi vấn đề liên quan đến học tập và đời sống sinh viên. Ngị trường sinh viên bầu đại diện của mình để tham vấn ban giám hiệu nhà trường.
- Thiết lập các ủy ban thông qua đó giảng viên có thể tham vấn trực tiếp cho Ban giám hiệu. Trong số những ủy ban như thế có thể kể đến: **ủy ban kế hoạch, ủy ban tuyển dụng, ủy ban đề bạt, ủy ban đánh giá thường niên** ... Ban giám hiệu giao cho các ủy ban nhiệm vụ tham vấn về những vấn đề cụ thể.
- Mỗi trường đại học có **quy chế nội bộ** để điều tiết quan hệ giữa hội đồng uỷ thác, ban giám hiệu, ngị trường giảng viên, ngị trường sinh viên và các ủy ban, phù hợp với quy chế chung của nhà nước.
- Các trường đại học được tự chủ trong việc thiết lập ưu tiên trong nghiên cứu khoa học và học trình giảng dạy.

### Lời cảm ơn

Nhóm Đối thoại giáo dục chân thành cảm ơn các cá nhân đã góp ý, phản biện, bổ sung số liệu và cung cấp tài liệu để Nhóm có thể hoàn thành bản khuyến nghị về phương hướng cải cách giáo dục đại học này. Chúng tôi đặc biệt cảm ơn TS. Bùi Trân Phượng, GS. Nguyễn Minh Thuyết và TS. Lương Hoài Nam vì những ý kiến quý báu.

Nhóm Đối thoại giáo dục chân thành cảm ơn các tổ chức, cá nhân đã hỗ trợ, cùng tham gia tổ chức, tài trợ hội thảo VED 2014, trong đó có anh Nguyễn Ngọc Tuấn (hỗ trợ kỹ thuật), chị Ly Hoàng Ly (thiết kế logo), chị Nguyễn Lan Anh và anh Lương Hoài Nam (hỗ trợ tổ chức), và các nhân viên của American center tại thành phố Hồ Chí Minh.

Xin được gửi lời cảm ơn đặc biệt đến Lãnh sự quán Hoa Kỳ tại thành phố Hồ Chí Minh, bà Tổng lãnh sự Hoa Kỳ Rena Bitter, Bộ trưởng bộ Khoa Học Công Nghệ Nguyễn Quân, Thứ trưởng bộ Giáo dục Đào Tạo Bùi Văn Ga, Giám đốc đại học quốc gia thành phố Hồ Chí Minh Phan Thanh Bình.

## C. Nhóm Đối thoại giáo dục

1. Trần Ngọc Anh (Đại học Indiana, Hoa Kỳ)
2. Đỗ Quốc Anh (Học viện Nghiên cứu Chính trị Sciences Po, Paris, Pháp)





3. Vũ Thành Tự Anh (Đại học Princeton, Hoa Kỳ và Chương trình giảng dạy kinh tế Fulbright, Việt Nam)
4. Ngô Bảo Châu (Đại học Chicago, Hoa Kỳ và Viện nghiên cứu cao cấp về toán, Việt Nam)
5. Lê Hồng Giang (Sydney)
6. Phạm Hùng Hiệp (Đại học Văn Hoá Trung Hoa, Đài Loan)
7. Ngô Quang Hưng (Đại học bang New York ở Buffalo, Hoa Kỳ)
8. Phạm Ngọc Thắng (Hà Nội)
9. Phạm Hữu Tiệp (Đại học Arizona, Hoa Kỳ)
10. Trịnh Hữu Tuệ (Đại học Wisconsin tại Milwaukee, Hoa Kỳ)
11. Vũ Hà Văn (Đại học Yale, Hoa Kỳ)
12. Nguyễn Phương Văn (TPHCM)



## Các phụ lục

### Phụ lục 1:

#### Mức độ hỗ trợ của nhà nước trong nguồn thu của một số ĐH công lập Hoa Kỳ

| Đại học công lập   | Tỷ lệ hỗ trợ của ngân sách của nhà nước |       |
|--|---|-------|
|  | 1987                                    | 2012  |
| University of Illinois at Chicago, Chicago, IL               | 52.8%                                   | 16.9% |
| University of California at Davis, Davis, CA                 | 63.4%                                   | 30.2% |
| University of California at Riverside, Riverside, CA         | 66.6%                                   | 33.9% |
| Georgia State University Atlanta, GA                         | 67.0%                                   | 35.2% |
| University of South Carolina at Columbia, Columbia, SC       | 52.2%                                   | 21.6% |
| University of California at Santa Barbara, Santa Barbara, CA | 54.1%                                   | 23.4% |
| University of California at Santa Cruz, Santa Cruz, CA       | 58.9%                                   | 28.7% |
| University of Houston main campus, Houston,                  | 55.8%                                   | 27.5% |

|   |       |       |
|---|-------|-------|
| TX  |       |       |
| University of South Florida, Tampa, FL                    | 69.0% | 40.8% |
| Wayne State University Detroit, MI                        | 54.1% | 26.7% |
| Michigan State University, East Lansing, MI               | 45.0% | 17.8% |
| Rutgers University at New Brunswick, New Brunswick, NJ    | 59.6% | 32.6% |
| University of California at Berkeley, Berkeley, CA        | 49.4% | 22.6% |
| University of Massachusetts at Amherst, Amherst, MA       | 61.8% | 35.1% |
| University of Oregon, Eugene, OR                          | 35.8% | 9.3%  |
| Arizona State University at Tempe, Tempe, AZ              | 50.2% | 23.7% |
| University of Florida, Gainesville, FL                    | 56.0% | 29.9% |
| University of Illinois at Urbana-Champaign, Champaign, IL | 42.3% | 16.4% |
| University of California at Los Angeles, Los Angeles, CA  | 47.8% | 22.2% |

|   |       |       |
|---|-------|-------|
| Montana State University at Bozeman,<br>Bozeman, MT | 51.4% | 25.8% |
|---|-------|-------|

**Phụ lục 2:**

Chi phí đơn vị, tỷ lệ đóng góp giữa học phí và đầu tư nhà nước cho sinh viên bản địa tại Australia năm học 2014-2015

| Nhóm ngành  | Học phí | Trợ cấp nhà nước | Tỷ lệ trợ cấp nhà nước/học phí | Chi phí đơn vị (trợ cấp nhà nước + học phí) |
|---|---------|------------------|--------------------------------|---|
| Luật, kế toán, quản trị, kinh tế, thương mại                  | 10266   | 1961             | 0.19                           | 12227                                       |
| Nhân văn  | 6152    | 5447             | 0.89                           | 11599                                       |
| Toán, thống kê, máy tính, môi trường và các ngành về sức khỏe | 8768    | 9637             | 1.10                           | 18405                                       |
| Khoa học hành vi, khoa học xã hội,                            | 6152    | 9637             | 1.57                           | 15789                                       |
| Giáo dục  | 6152    | 10026            | 1.63                           | 16178                                       |
| Tâm lý lâm sàng, ngoại  | 6152    | 11852            | 1.93                           | 18004                                       |

|  |       |       |      |       |
|--|-------|-------|------|-------|
| ngữ, nghệ thuật hình ảnh và trình diễn |       |       |      |       |
| Khoa học về sức khỏe                   | 8768  | 11852 | 1.35 | 20620 |
| Điều dưỡng                             | 6152  | 13232 | 2.15 | 19384 |
| Khoa học, kỹ thuật và đo đạc           | 8768  | 16850 | 1.92 | 25618 |
| Nha, dược và thú y                     | 10266 | 21385 | 2.08 | 31651 |
| Nông nghiệp                            | 8768  | 21385 | 2.44 | 30153 |

*Đơn vị: Australian dollar*

### **Phụ lục 3:**

#### **Nghiên cứu và phát triển trong đại học – Ngô Quang Hưng**

***Tham luận của GS Ngô Quang Hưng (ĐH bang New York tại Buffalo, Mỹ) tại Hội thảo VED 2014.***

Nghiên cứu và phát triển (R&D) là một thành tố tối quan trọng trong một trường đại học hiện đại. R&D không những quan trọng về mặt kinh tế, phát triển khoa học nói chung và kỹ năng nghiên cứu nói riêng, mà còn đóng vai trò thiết yếu trong việc cải thiện chất lượng giáo dục.



Trong bài viết này, tôi sẽ chia sẻ một vài thu thập, quan sát, và kinh nghiệm cá nhân về việc làm R&D trong đại học. Các ví dụ và quan sát sẽ chủ yếu xoay quanh ngành Khoa Học Máy Tính, vì đó là ngành mà tôi làm việc và có chút ít hiểu biết. Tôi hy vọng rằng các quan sát này có thể phần nào có tính phổ quát và trở nên hữu dụng trong nhiều ngành khác nữa. Cuối cùng, bài viết nêu ra một vài ý tưởng cho việc cải thiện cả chất lẫn lượng của R&D trong các trường đại học ở Việt Nam.

(Tác giả xin chân thành cảm ơn các thành viên Nhóm Đối Thoại Giáo Dục, các anh Lương Thành Nam, Cao Hoàng Trụ, Võ Hưng Sơn, và Nguyễn Xuân Long, đã đóng góp các ý kiến quý báu cho bài viết này. Lỗi trong bài là lỗi của cá nhân tôi, không phải của họ.)

### **Nghiên cứu và phát triển (R&D) là gì?**

Để có một ngôn ngữ nhất quán cho toàn bộ bài viết về ý nghĩa của cụm từ R&D, trước hết chúng ta thống nhất ngữ nghĩa của cụm từ R&D sẽ được dùng cho bài viết này.

Chữ D — phát triển — thì đã tương đối rõ: phát triển một sản phẩm mới hoặc một bộ phận nào đó cấu thành một sản phẩm cụ thể. Trong ngành máy tính thì một sản phẩm mới có thể là một phần mềm mới giải quyết một vấn đề cụ thể, ví dụ như phần mềm điều khiển không lưu. Một bộ phận của một thành phẩm có thể là một con chip, hay một thư viện thuật toán giải quyết các bài toán tối ưu trong vận trù học, mà dùng nó ta có thể giải quyết các vấn đề ách tắc giao thông hay vận chuyển và đóng gói hàng hóa.

Chữ R — nghiên cứu — thì có nhiều tầm mức, và có thể nôm na chia thành hai loại chính, *phòng theo* (adaptation) và *sáng tạo* (innovation). Hai loại nghiên cứu này cũng phù hợp với hai loại nhóm R&D ở các công ty, tập đoàn. Một loại nhóm R&D bao gồm chủ yếu là các kỹ sư, loại còn lại cần được gầy dựng bởi một nhóm các nhà khoa học nghiên cứu. Những nghiên cứu mang tính sáng tạo cao hơn tất nhiên là có rủi ro cao hơn, nhưng khi thành công thì lợi tức đầu tư cũng lớn hơn.

### **Ý nghĩa kinh tế của R&D**

Các nghiên cứu kinh tế cho thấy lợi tức đầu tư công vào R&D thường là khá cao, khoảng 30% đến 100% hoặc hơn nữa, theo các báo cáo của phòng nghiên cứu Kinh Tế Quốc Gia Mỹ (NBER), của các nhà kinh tế Charles Jones và John Williams của Stanford, hoặc của ngân hàng dự trữ liên bang của San Francisco.



Nhiều trường đại học ở Mỹ có các phòng chuyển giao công nghệ làm việc rất tốt. Ở các trường hàng đầu có một “văn hóa” làm chuyển giao công nghệ lâu đời, kết hợp công tư nhuần nhuyễn, thì lợi tức của họ thật sự là đáng ghen tị. Stanford sở hữu bằng sáng chế thuật toán Page-Rank của Google, một công nghệ mang tính đột phá ngành sinh học phân tử (DNA tái tổ hợp — recombinant DNA), cùng với thu nhập từ nhiều công ty khởi nghiệp của sinh viên họ, thu về trung bình 60-100 triệu USD mỗi năm trong 40 năm qua. NYU đồng sở hữu bằng sáng chế thuốc Remicade trị thấp khớp, cùng với các sáng chế khác đã thu về 157 triệu năm 2006 (tổng chi phí nghiên cứu là 210 triệu, lời 75%). Nhưng ta không cần lấy các ví dụ từ các đại học đỉnh của thế giới như MIT, Stanford, Berkeley. Đại học Wake Forest năm 2006 thu về 60 triệu (trên tổng chi phí 146 triệu); phần nào nhờ hệ thống V.A.C., một hệ thống tạo chân không cơ học giúp hồi phục vết thương. Đại học Florida có nước Gatorade, v.v.

Trong các ngành XH hội học như kinh tế, chính trị, ngoại giao thì R có ý nghĩa rất lớn về mặt làm chính sách. Ví dụ như trong công cuộc đổi mới giáo dục của chúng ta, chỉ tính trong 3 tháng qua thôi là báo chí đã đăng đầy các dự án, dự thảo về thay đổi quy chế tuyển sinh, cơ chế tự chủ, trang bị máy tính bảng, vân vân. Nhưng ít khi ta thấy một công trình nghiên cứu khoa học nghiêm túc đi kèm, đánh giá lợi hại của các dự án dự thảo mới. Các tranh luận trên báo chí phần nhiều mang tính định tính, và kể cả khi có ít định lượng thì cũng manh mún. Dân chúng không biết đâu mà lường là nên theo cái nào, làm cái nào đúng, cái nào không nên.

Một điều không thể chối cãi là R&D đã mang lại các công nghệ và sản phẩm mang tính đột phá, như Internet, hay vaccines và các thiết bị y tế, v.v., những thứ đã trực tiếp cải thiện cuộc sống sinh học, cuộc sống vật chất, và cuộc sống tinh thần của nhiều tỉ người trên trái đất. R&D ở các trường đại học cũng đã giúp khởi nghiệp nhiều nghìn công ty, tạo công ăn việc làm cho nhiều triệu người. Những đóng góp này không thể dễ dàng quy thành đô la.

### **Ý nghĩa khoa học của R&D**

Ở đa số các ngành khoa học (có lẽ chỉ loại trừ Toán lý thuyết), thì làm R&D có ảnh hưởng rất tích cực đến sự phát triển của khoa học và của sự nghiệp khoa học của những nhà nghiên cứu tham gia làm R&D.



R&D giúp các nhà nghiên cứu định hình một tầm nhìn và nhận thức đúng đắn về các đề tài lý thuyết và phạm vi ứng dụng của chúng. Các kết quả lý thuyết hầu như bao giờ cũng bị trói trong một bộ các giả thiết đơn giản hóa vấn đề (như môi trường chân không trong Vật Lý, hay thuật toán chạy trong bộ nhớ chính của máy tính). Các bộ giả thiết đơn giản này đôi khi vẫn xấp xỉ thực tế rất tốt và khi đó kết quả lý thuyết có tính ứng dụng trực tiếp cao. Nhưng đôi khi, chúng xa thực tế đến mức trở thành vô dụng. Nếu không làm D, nhà nghiên cứu sẽ có khả năng sẽ sống và thác trong tháp ngà của mình, bất kể chỉ số ảnh hưởng của họ cao đến mức nào. (Các cư dân trong tháp ngà trích dẫn lẫn nhau!)

R&D không chỉ giúp chúng ta phát triển ứng dụng hoặc phủ định các kết quả lý thuyết, mà còn truyền cảm hứng cho chúng ta về những hướng nghiên cứu hoàn toàn mới, được bắt rễ chắc chắn từ những bài toán thực tế và những nhu cầu có thật, hoặc của xã hội, hoặc của các công nghệ liên quan. Ví dụ, mấy năm qua tôi viết chương trình hiện thực hóa một thuật toán của mình cho cơ sở dữ liệu, nhưng lại phát hiện ra nó làm việc tốt hơn rất nhiều nếu dùng để tính một số mô hình đồ thị thống kê, một vấn đề hoàn toàn khác.

Làm R&D cũng giúp cho các nhà nghiên cứu dễ tìm nguồn tài trợ để làm nghiên cứu cơ bản, từ cả các cơ quan tài trợ khoa học cơ bản của nhà nước lẫn từ doanh nghiệp tư nhân. Một đề án nghiên cứu, dù là nghiên cứu khoa học cơ bản, mà có cơ sở ứng dụng vững chắc bao giờ cũng “nặng ký” hơn nhiều các đề tài trên trời, với các động cơ ứng dụng “vẽ vờ” ra cho kêu. Điều này hoàn toàn đúng ở Mỹ, và tôi hy vọng nó cũng sẽ phổ biến ở Việt Nam.

### **Ý nghĩa giáo dục của R&D**

Các giảng viên hay giáo sư đã từng làm D bao giờ cũng có khả năng giảng dạy hứng khởi hơn rất nhiều so với những người giảng bài chay. Họ biết cái gì dùng được trên thực tế, những giả thiết nào là những giả thiết đơn giản hóa để gói gọn bài học, và những giả thiết nào hoàn toàn sai thực tế. Họ biết cách thiết kế các bài tập nắm bắt được tinh thần của một vấn đề thực tế, thiết lập ngữ cảnh cho bài tập để sinh viên hiểu tại sao bài tập này lại hữu dụng cho việc phát triển kỹ năng của họ.

Sâu sắc hơn một chút, khi ta có các dự án R&D mà một nhóm sinh viên được làm việc trực tiếp, tham gia giải quyết một góc của một vấn đề thực tế, thì đây là môi trường huấn luyện tuyệt vời cho các kỹ sư tương lai: khi ra trường họ đã có sẵn kinh nghiệm





thực tế để làm việc. Ngược lại, phần nghiên cứu của R&D cho sinh viên các trải nghiệm làm nền tảng để họ có thể phát triển thành các nhà nghiên cứu độc lập nếu họ muốn theo đuổi con đường hàn lâm. Tất cả các sinh viên tôi đã từng tham gia hướng dẫn làm R&D, đại học hay sau đại học, đều nói rằng việc tham gia một dự án R&D dạy cho họ những kinh nghiệm quý báu hơn việc học chay rất nhiều lần.

Tham gia dự án R&D liên kết với doanh nghiệp là một dòng rất có giá trong resume của cả sinh viên lẫn chủ nhiệm đề tài.

### **Tại sao R&D trong trường đại học mà không phải ở các tập đoàn hay công ty?**

Do các áp lực thị trường và lợi nhuận thường là ngắn hạn, khu vực tư nhân (private sector) có xu hướng không hoặc ít đầu tư vào R&D đúng nghĩa. Ở Mỹ chẳng hạn, đầu tư vào R&D từ các công ty tư chỉ khoảng 1/4 con số “tối ưu”, nói chung. Tất nhiên, khi nói riêng thì có các ngoại lệ như các chàng khổng lồ tương đối rủng rỉnh kiểu Microsoft, Facebook, Google, IBM, có hệ thống R&D rất sung mãn; và các ngành công nghiệp “sống” bằng R&D như ngành dược, và các công nghệ đột phá như công nghệ sinh học, công nghệ nano. Ở những ngành này thì các cty tư nhân có thể chi trả đến 75% chi phí cho R&D. Một lý do nữa mà các cty đầu tư ít vào R&D là trong một số công nghiệp thì quá dễ để các đối thủ copy ý tưởng. Trong ngành máy tính chẳng hạn, hệ thống bảo hộ bằng sáng chế ở Mỹ là một hệ thống hoàn toàn mục ruỗng, làm cản trở sáng tạo, tốn tiền tỉ cho các luật sư. Do đó, hệ thống bằng sáng chế không giải quyết được vấn đề sở hữu trí tuệ, làm các cty tư nhân ít đầu tư theo diện rộng vào R&D hơn.

Ở các đại học ta thường có nhân lực giá rẻ, kỹ năng nghiên cứu và kiến thức cao, tiếp cận được với những phát kiến mới nhất của nhân loại. Nhân lực ở đại học sở hữu tốt kỹ năng thực hiện chữ R trong R&D.

Chỉ có môi trường đại học, mà về mặt lý tưởng nó dung dưỡng tuyệt đối sự tự do tìm tòi, độc lập khỏi các áp lực thị trường ngắn hạn, mới có nhiều khả năng ươm các phát kiến mang tính đột phá.

Cuối cùng, như đã nói ở trên, R&D trong các đại học có ý nghĩa lớn về giáo dục, về khoa học, về phát triển sự nghiệp cho sinh viên, giảng viên, và giáo sư, và còn đóng góp về kinh tế cho trường, địa phương, quốc gia, và đôi khi cả nhân loại.

### **Hệ sinh thái R&D ở các đại học Mỹ**



Hai nguồn tài trợ chính cho nghiên cứu trong các đại học ở Mỹ là từ các cty tư nhân và từ các quỹ tài trợ nghiên cứu quốc gia như (NSF, DARPA, DoD, DoE, DoT, NIH, v.v.) đều có nhận thức sâu sắc về chữ D trong R&D. Tài trợ từ các cty tư nhân thì hiển nhiên họ mong muốn thành quả tiến đến các sản phẩm cụ thể. Còn các quỹ tài trợ khoa học quốc gia cũng chịu áp lực lớn khi phải giải trình trước quốc hội về hiệu quả của các đầu tư vào nghiên cứu khoa học.

Ở mỗi trường đại học thì các phòng chuyên giao công nghệ đều có kinh nghiệm giúp đăng ký bằng sáng chế và giúp kết nối các nguồn nhân lực vật lực để tạo các công ty khởi nghiệp. Nhìn chung, ý tưởng thì có thể thiếu chứ môi trường và tài nguyên phục vụ cho thương mại hóa ý tưởng thì họ làm tương đối tốt, kể cả ở các trường ít danh tiếng.

Một quan sát tôi nhận thấy trong ngành máy tính là quan hệ trực tiếp giữa các giáo sư và các công ty tư nhân rất chặt chẽ và chất lượng. Tất nhiên khi một cty cần kết quả nghiên cứu từ một nhóm nghiên cứu thì họ tài trợ; nhưng các cty cũng rất hay “nuôi quân” để tìm các nhân viên chất lượng cho họ trong tương lai. Ngoài việc nhận tài trợ trực tiếp từ các công ty tư nhân, thì một GS trong trường đại học cũng có thể nhận tài trợ từ quỹ NSF thông qua một công ty tư nhân qua các dự án SBIR/STTR, vốn dùng để kích thích các nghiên cứu có tính rủi ro cao nhưng có khả năng mang lại hiệu quả thương mại lớn.

Ngược lại, các đề án phát triển và tài trợ nghiên cứu gầy dựng từ các chính trị gia, nhất là các chương trình từ các tiểu bang hay địa phương, thì lại có vẻ hoang phí hơn rất nhiều. Phần vì các chương trình này thường không có tính bền vững về mặt thời gian, các chính trị gia hay dùng chúng để làm bậc thang chính trị. Phần vì sự quan liêu của các chương trình địa phương càng kèn hơn các chương trình liên bang đã qua nhiều năm thử thách như NSF hay DARPA.

Một điều đáng lưu ý là budget của các quỹ nghiên cứu từ bên Quốc Phòng (DARPA, DoD, US Army, US Airforce) rất lớn, rất fluid (nội DARPA không thôi đã có đến 3 tỉ, gần bằng nửa NSF). Và DARPA dùng phần lớn tiền đó tài trợ cho các dự án lớn ở các phòng Labs và các đại học, với các program managers tài năng, kiến thiết ra các chương trình thiết yếu cho quốc phòng. Ngoài ra họ có một hệ thống thẩm định đề tài khá chặt chẽ (đến mức công kèn — nên những ai làm KH cơ bản có thể không thích thú lắm). Ví dụ, nếu anh phán là anh làm phần mềm bảo mật, họ sẽ có một đội-đỏ (red team) gồm vài hackers có kinh nghiệm đến “thử” phần mềm của anh. Phương pháp nghiệm thu bằng “đội-đỏ” này được phát triển từ văn hóa tổ chức quân đội Mỹ.



## Hiện trạng phát triển R&D trong các đại học Việt Nam

Ở Việt Nam đã có nhiều khởi xướng nhân vật lực từ trung ương, địa phương, đến các trường đại học để thúc đẩy R&D và tạo doanh nghiệp từ R&D. Nhiều trường đại học có các trung tâm sở hữu trí tuệ, chuyển giao công nghệ, trung tâm ươm tạo công nghệ và doanh nghiệp. Khi xưa thì cơ sở hạ tầng, nay thì cả đào tạo, hướng dẫn, đăng ký bản quyền, dịch vụ đỡ đầu, và huy động vốn cũng đã được các trung tâm ươm tạo cho vào danh sách dịch vụ của họ.

Luật KH&CN được Quốc hội thông qua và có hiệu lực từ năm 2014 cũng có rất nhiều điểm tích cực: đầu tư từ ngân sách nhà nước ít nhất 2%, bắt buộc các doanh nghiệp phải dành phần lợi nhuận để tái đầu tư cho R&D, mô hình quản lý quỹ phát triển KH&CN có nhiều thông thoáng, có hình thức “đặt hàng” nghiên cứu cho các nhà khoa học, cụ thể hóa rất nhiều chính sách đãi ngộ về lương và bổng cho các nhà nghiên cứu.

Cộng các nguồn kinh phí từ nhà nước xuống địa phương, vốn tài trợ nước ngoài (ví dụ như dự án FIRST), thì tổng kinh phí cho R&D ở VN không phải là ít. (Các con số tôi đọc được biến thiên từ 0,2% đến 2% GDP, từ 600 tỉ đến 1000 tỉ một năm, nhưng lại được xan ra 1600 trung tâm và các viện nghiên cứu, nuôi 60 nghìn nhân sự.) Cũng có không ít các ví dụ làm R&D tốt từ các trường đại học và phát triển thành doanh nghiệp thành công, như Sơn Kova chẳng hạn.

Tuy nhiên, do nhiều yếu tố khách quan và chủ quan, phát triển R&D ở các đại học VN còn yếu.

Số lượng các trung tâm ươm tạo còn hạn chế. Trong khi ở TQ có khoảng trên dưới 700 trung tâm ươm tạo, tạo được 45000 công ty; Hàn quốc trên dưới 300 trung tâm, tạo được 5000 công ty, thì ở ta có khoảng trên dưới 15 trung tâm, tạo được 50 công ty.

Các Đại học của ta đều quá tải, dẫn đến tình trạng các giảng viên, đặc biệt là giảng viên trẻ, bị quá tải đến mức khủng khiếp về mặt giảng dạy. Họ không có thời gian để phát triển kỹ năng nghiên cứu, phát triển các mối quan hệ với các doanh nghiệp để tìm tài trợ nghiên cứu. Sinh viên ta tương đối thụ động, do thụ hưởng nền giáo dục từ chương lâu năm, ít năng động hơn so với sinh viên các nước phát triển khi đối mặt với các đề tài mở. Cho một bài toán được thiết lập chặt chẽ với các giả thiết kiểu môi trường chân



không, khí lý tưởng, thì giải cái rụp; nhưng chỉ hơi ra ngoài lề thì không biết bắt đầu từ đâu, kể cả khi họ đã có đủ kỹ năng toán học và công nghệ để giải quyết.

Một điểm quan trọng nữa là các dự án R&D đều cần làm việc theo nhóm thì mới làm được việc lớn, mà kỹ năng mềm của chúng ta nhìn chung là yếu. Làm việc với các doanh nghiệp thì kỹ năng mềm của giảng viên, giáo sư, cũng cực kỳ quan trọng; đó là những kỹ năng phần nào mang tính văn hóa. Không chỉ giao tiếp thuần túy, còn cần khả năng lãnh đạo dự án, huy động vốn, kỹ năng quản lý công nghệ và kinh doanh. Cũng phải nhắc đến cả khả năng ngoại ngữ, cả đọc hiểu lẫn giao tiếp. Tôi biết nhiều giáo sư ở các đại học phương Tây hoặc Brazil, có quan hệ rất tốt với các đối tác là các công ty ngoại quốc, Âu Mỹ, và nhờ đó tìm được các tài trợ lớn.

Về mặt cơ chế thì chưa có các cơ chế cụ thể để cho lợi ích của các bên (faculty, nhà nước, và nhà trường) được khớp với nhau. Ví dụ, ở Mỹ một faculty có thể xin tài trợ và dùng tiền tài trợ trả cho trường để “buy out” các lớp mà họ dạy. Dùng tiền này, trường và khoa có thể tìm người khác dạy thay các lớp thuộc về trách nhiệm của faculty, và nhờ đó faculty này có thời gian nghiên cứu. Nhìn chung giảng viên chúng ta ít có incentives để làm R&D thật sự, nguyên nhân mấu chốt là vấn đề tài chính: làm thì phi phỏng, không được bao nhiêu, và thu nhập không ổn định. Do đó nhiều người chọn con đường đi dạy thêm để có thu nhập ổn định. Vấn đề “lương sống được” vẫn là vấn đề then chốt. Không ai có thể nuôi một gia đình bằng cách dạy dự án khoa học.

Về tài trợ từ nhà nước, thì tiêu chí đánh giá nghiệm thu dự án chưa tạo động cơ tốt nhất để làm R&D. Luật KH&CN 2014 của quốc hội chưa có tiêu chí đánh giá rõ ràng về cách đánh giá và nghiệm thu đề tài. Ví dụ, tập trung đánh giá dựa vào các con số thô sơ như tổng số bài ISI, hay chỉ số ảnh hưởng, chưa đề cao tầm quan trọng và sự khó khăn của việc phát triển một sản phẩm phần mềm có giá trị xã hội cao. Và phải nói thẳng đây là cách đánh giá lười biếng, làm dễ cho người quản lý, nhưng cản trở tiến trình khoa học. Gây dựng một sản phẩm có tính phổ dụng trong xã hội và trong nghiên cứu khoa học thường là tiêu tốn thời gian và công sức lao động rất lớn so với việc viết một bài báo ISI chẳng ai đọc.

Về tài trợ từ tư nhân, thì hiện có một sự khủng hoảng niềm tin của các doanh nghiệp vào khả năng nghiên cứu và phát triển của nhân lực hàn lâm. Một mặt, ta phải công nhận là sự mất niềm tin này có cơ sở khi mà R&D từ các trường đại học của ta còn rất yếu; có rất ít bằng chứng cho thấy khả năng nghiên cứu và phát triển các sản phẩm có tính sáng tạo khoa học cao, hoặc tính ứng dụng xã hội phổ biến. Mặt khác, sự mất



niềm tin này cũng do nhiều doanh nghiệp thiếu một tầm nhìn về mặt đầu tư nghiên cứu, theo đuổi các mục tiêu tài chính ngắn hạn. Có những ví dụ cho thấy một sinh viên vào làm cho doanh nghiệp, giải quyết được vấn đề cho doanh nghiệp, nhưng doanh nghiệp lại không hiểu được rằng để có giải pháp đó thì sinh viên đã tham gia các dự án nghiên cứu “không có thành phẩm cụ thể” trong một thời gian dài.

Khi thật sự có các sáng tạo mới, thì lý ra các phòng chuyển giao công nghệ như ở Trung Tâm sở Hữu Trí Tuệ và Chuyển Giao Công Nghệ (iptc) của đại học quốc gia có thể đóng vai trò làm cầu nối giữa thầy trò và cách doanh nghiệp, đem lại lợi tức cho các bên tham gia, thì có hiện tượng nhóm nghiên cứu “đi đêm” để bán công nghệ ra ngoài mà không tuân theo giao kết khi nhận tiền đầu tư từ trường hay thành phố. Khi mà tình trạng chất lượng R&D còn yếu kém, thì sự thiếu chế tài sẽ làm cho các vườn ươm công nghệ/doanh nghiệp sống ngắc ngoải, trong khi đáng lý ra vai trò của các phòng chuyển giao công nghệ rất quan trọng cho việc phát triển R&D.

Nói tóm lại, có ba yếu tố cấp bách gây cản trở cho sự phát triển R&D hài hòa ở VN:

- Các tiêu chí đánh giá nghiệm thu đề tài, thăng công tiến chức, đều chưa được cụ thể hóa và đôi khi đi ngược lại với động cơ làm R&D của giới hàn lâm.
- Mặt bằng trình độ làm R&D ở các đại học còn kém, bị quá tải về mặt giảng dạy, và ít có incentives thật sự để giảng viên làm R&D, dẫn đến chất lượng R&D kém.
- Thiếu một sự giao lưu ý tưởng và niềm tin giữa khu vực tư nhân và giới hàn lâm.

### **Một vài đề xuất**

#### *1. Tiêu chí đánh giá đề tài và cá nhân làm R&D*

Như đã nói ở trên, có hai mô hình làm R&D chính, mô hình nghiên cứu phỏng theo (adaptation) thì chữ D mạnh hơn chữ R, mô hình sáng tạo (innovation) thì chữ R mạnh hơn chữ D. Ở những nước kém phát triển như Việt Nam, thì khi đánh giá đề tài ta cần biết rõ nhánh nào nên đề cao mô hình nghiên cứu phỏng theo, và nhánh nào đề cao mô hình nghiên cứu sáng tạo. Những lãnh vực mà nhân lực của ta có khả năng “nhảy cóc” so với thế giới hoặc cấp thiết cho quốc gia thì nên đánh giá đề tài bằng sự sáng tạo của nó. Những lãnh vực ta còn yếu thì cần phải rất chú trọng đến tác dụng xã hội của đề tài.



Phân chia rạch ròi nhánh nào nên adapt, nhánh nào nên innovate cần rất nhiều công sức tỉ mỉ, dữ liệu khoa học, nằm quá phạm vi và khả năng của người viết bài này. Ở đây chỉ xin nêu một vài ví dụ.

Ở ngành y dược, đầu tư để sáng tạo thường là cực kỳ lớn. Trong khi đó, nếu ta mô phỏng được một loại thuốc đã có sẵn trên thị trường thế giới để cho phù hợp với thủy thổ và y sinh của dân địa phương thì hiệu quả xã hội và kinh tế rất lớn. Tương tự như vậy, các ngành làm phân bón, thức ăn gia cầm, thuốc trừ sâu trong điều kiện kinh tế đất nước nặng về nông nghiệp, hay thực phẩm trong sự bùng nổ dân số VN, đều tạo ra các thị trường đặc trưng nội địa có quy mô rất lớn mà chỉ một ít mô phỏng cũng có tác động mạnh mẽ.

Trong khi đó, ngành Khoa Học Máy Tính còn non trẻ, với chi phí truy cập vào các tài liệu, bài giảng, hội nghị hiện đại rất rẻ, thì sẽ có rất ít lý do để ta đánh giá cao chất lượng R&D của một đề tài “Việt Hóa” một phần mềm quản trị doanh nghiệp.

Trong lãnh vực quốc phòng, khi điều kiện tiếp xúc trực tiếp với công nghệ tiên tiến bị giới hạn bởi bí mật quân sự, thì sáng tạo là chỉ tiêu đánh giá rất quan trọng. Một phần chi phí quốc phòng nên được dùng cho các trường đại học nghiên cứu các công nghệ tiên tiến dành cho quốc phòng. DARPA của Mỹ chi rất nhiều tiền cho các trường đại học Mỹ làm các dự án của họ.

Chúng ta không nên bám theo một số chỉ số định lượng có vẻ khách quan nhưng lại hời hợt về khả năng đánh giá như số bài báo ISI hay chỉ số ảnh hưởng. Có chăng thì các chỉ số này chỉ nên mang tính chất tham khảo. Ta cần đánh giá của chuyên gia. Trong ngành Máy Tính, có tình trạng các quý vị trong tháp ngà “sáng tạo” ra các vấn đề không có tính phổ quát, giải quyết chúng bằng các kỹ thuật tầm thường, và trích dẫn lẫn nhau. Tạp chí ISI hãnh hời. Trong khi đó, làm được một loại phân bón mới, cho dù chỉ là mô phỏng từ nước ngoài, cũng có giá trị tốt hơn hẳn cả về mặt xã hội lẫn về mặt khoa học. Ở Mỹ không có chuyện dùng “số bài báo” để đánh giá nghiệm thu đề tài. Như vậy, ở đây ta cũng có vấn đề niềm tin giữa cơ quan tài trợ và giới làm R&D.

Đó là nói về đánh giá đầu ra, đầu nghiệm thu. Còn đánh giá đầu vào của các đề án thì, một lần nữa, ta cũng cần chuyên gia: cần những người làm R giỏi, để biết về mặt ý tưởng thì có gì sáng tạo không, những người làm D giỏi, để biết về mặt thực tế thì có khó khăn không, và đại diện kỹ thuật của ngành công nghiệp liên đới, để hiểu phạm vi ứng dụng của đề tài.



Một cách định trị giá trị kinh tế của một đề tài là ta dùng cơ chế tài trợ dùng vốn đối ứng (matching funds) giữa nhà nước và doanh nghiệp. Ví dụ, một nhóm R&D phải tự tìm cho mình một doanh nghiệp cam kết tài trợ x% kinh phí cho đề tài, rồi một quỹ tài trợ của nhà nước sẽ “match” (100-x)% còn lại. Cơ chế này đảm bảo là đề tài đã được “thực tế” đánh giá có khả năng ứng dụng, nhưng lại cũng cho doanh nghiệp được chia sẻ bớt rủi ro tài chính cho các đề tài mà phần sáng tạo cao. Ví dụ, chính phủ Úc có chính sách giảm thuế và hỗ trợ chi phí cho doanh nghiệp hợp tác làm R&D với đại học. Ở Mỹ có các chương trình SBIR/STIR. ..

Cơ chế vốn đối ứng này ở ta đã có mấy năm nay. Nhưng lại có tình trạng doanh nghiệp ngần ngại khẳng định là sản phẩm có tiềm năng, vì nó vẫn chưa thành thành phẩm, mà cơ quan tài trợ nhà nước đã bảo “nếu anh kinh doanh được thì sao không tài trợ toàn bộ dự án?”

## 2. Cải thiện chất lượng R&D

Bây giờ giả sử ta đã tìm được nguồn tài trợ, thế thì làm thế nào để tăng chất lượng R&D? Vấn đề lớn nhất là vấn đề chất lượng của nhân lực.

Để cải thiện trình độ nhân lực làm R&D thì ta cần tạo điều kiện và động cơ cho họ làm R&D, và tạo ra cơ chế rất mềm dẻo để có thể điều phối nhân lực phù hợp với dự án. (Tất nhiên là dưới các qui chuẩn đánh giá chất lượng đề tài như đã nêu ở trên.)

Điều kiện và động cơ cho các giảng viên, giáo sư, làm R&D bao gồm:

- Quỹ thời gian: phải có các cơ chế giảm tải giảng dạy, ví dụ như cơ chế “buy out”, dùng tiền đề án để trả cho người dạy thay. Từng trường cũng nên có các cơ chế riêng giảm tải giảng dạy và các công việc hành chính khác, để các nhân xuất sắc tập trung nghiên cứu.
- Quỹ tài chính: đầu tư từ các doanh nghiệp, địa phương, và nhà nước, cộng với những incentive lớn hơn về mặt tài chính nếu nghiên cứu thành công. Sự giúp đỡ của các vườn ươm, phòng chuyển giao công nghệ và phòng quản lý sở hữu trí tuệ của các trường đóng vai trò quan trọng trong việc hướng dẫn faculty về mặt tài chính, quản lý nhân sự, và tìm tài trợ.
- Động cơ thăng tiến trong nghề: đánh giá thăng tiến cấp bậc, chức danh giáo sư, cũng cần mềm dẻo trong việc đánh giá các đóng góp R&D. Nếu ta chỉ đếm bài



báo “tạp chí quốc tế” để đánh giá thì nhiều khả năng sẽ tạo ra perverse incentive.

Đó là nói về việc đánh giá các nhân lực sẵn có. Để thật sự cải cách về chất nhân lực làm nghiên cứu và phát triển thì cách bổ dụng nhân sự ở các đại học VN. Xin xem thêm bài “Xây dựng đội ngũ giảng dạy và nghiên cứu khoa học” trong cùng kỷ yếu hội nghị.

Tính mềm dẻo của việc điều phối nhân lực là cực kỳ quan trọng. Ví dụ ở Mỹ thì chuyện nghỉ không lương sang một trường khác vài năm làm nghiên cứu — dùng tiền dự án trả lương hoàn toàn — rất là phổ biến. Tại vì có nhiều dự án ta cần một expertise nhất định, và tính mềm dẻo trong việc tìm nhân sự làm tăng chất lượng dự án lên rất nhiều. Ở ta có các ví dụ khởi sắc như Viện Khoa Học và Công Nghệ Tính Toán, Viện JVN chỗ anh Dương Nguyên Vũ, hay Viện VIASM chỗ anh Ngô Bảo Châu, có tính mềm dẻo (tương đối) về nhân sự, thu hút được nhiều tài năng và có các seminars/workshops với nhiều nhà khoa học giỏi tham gia báo cáo. Những mô hình tương đối tự chủ như vậy nên được nhân rộng ra hơn.

Một cách nữa để tăng hàm lượng tri thức cả nghiên cứu lẫn thực tế ở các trường đại học lớn là ta chuyển phần lớn các phòng/trung tâm nghiên cứu trực thuộc các Bộ, sáp nhập các viện nghiên cứu đó vào các trường đại học. Làm như vậy thì những người làm R&D giỏi ở các Viện đó có thể tham gia giảng dạy, tăng cường chất lượng đại học, giảm tải giảng dạy cho những giảng viên sẵn có. Rồi mối liên kết đến các dự án của các Bộ, ngành, cũng sẽ thu hút được thêm các đề tài về cho các trường đại học.

### *3. Cải thiện niềm tin giữa các doanh nghiệp và giới làm R&D hàn lâm*

Có ba vấn đề cốt lõi của việc xây dựng niềm tin của các doanh nghiệp VN vào giới nghiên cứu hàn lâm.

- Vấn đề thứ nhất là nhìn chung các doanh nghiệp chưa tin vào khả năng giải quyết các vấn đề thực tiễn. Điều này một phần là do hệ quả của sự yếu kém về năng lực R&D nói chung của giới hàn lâm.
- Vấn đề thứ hai là sự thiếu vắng một kênh giao tiếp giữa các doanh nghiệp và giới hàn lâm. Kể cả khi có kênh giao tiếp, được tạo ra bởi các vườn ươm công nghệ chẳng hạn, thì lại có giới hạn về nhận thức của các doanh nghiệp và giới hạn về kỹ năng mềm của giới hàn lâm. Do đó, vấn đề thực tế là bên A có thể giải quyết được, nhưng bên B lại không biết rằng bên A có thể giải quyết được.





- Vấn đề thứ ba là sự theo đuổi các mục tiêu tài chính ngắn hạn của cách doanh nghiệp làm giới hạn tầm nhìn và giới hạn các quy hoạch đầu tư dài hơi hơn vào R&D.

Đó là chưa nói tới việc đầu tư tư nhân vào nghiên cứu có khả năng yêu cầu độc quyền công nghệ, gây khó khăn cho việc đăng tải bài báo khoa học của giảng viên, giáo sư.

Các vấn đề này làm cho bên có expertise và bên có nhu cầu bị “trật giuộc” với nhau. Ví dụ, một thực tế đáng lưu ý là có tình trạng giảng viên trẻ đi học nước ngoài về lại đi làm thuê (R&D) cho các cty nước ngoài. Thế là ta bị chảy máu chất xám từ bên trong.

Bên cạnh việc tổ chức cách kênh giao tiếp mà các trung tâm chuyển giao công nghệ đóng vai trò thiết yếu, thì các giảng viên và giáo sư đại học cần phải “pro-active” hơn trong việc giao hảo với các doanh nghiệp, tạo dựng những kênh giao tiếp cá nhân, tạo niềm tin giữa những con người cụ thể và những công việc cụ thể. Ví dụ, hầu hết các hội nghị hay tạp chí hàng đầu thế giới đều rất coi trọng những lời giải cho những vấn đề thực tế, có dữ liệu thực tế. Những nghiên cứu với dữ liệu thật thường được đánh giá rất cao so với những nghiên cứu dùng dữ liệu “tổng hợp” hoặc tự tạo. Do đó, incentive của người làm nghiên cứu là đi tìm các vấn đề thực tế có dữ liệu thực tế, còn incentive của doanh nghiệp là có một vấn đề cụ thể được giải quyết.

Một động cơ thứ hai cho các doanh nghiệp hợp tác và đầu tư vào một dự án R&D “trên trời” là nguồn vốn nhân lực. Họ sẽ có truy cập đến những sinh viên giỏi, được tham gia và huấn luyện “miễn phí” trong một dự án R&D, cho dù có tính rủi ro cao thì doanh nghiệp nhiều khả năng là sẽ tự tạo cho mình được các nhân viên tương lai, đã làm qua một dự án cụ thể có lợi cho doanh nghiệp.

Một chương trình R&D được hợp tác như vậy có thể bắt đầu từ một vài sinh viên làm internship. Ở đây ta cần sự chủ động của cả sinh viên lẫn thầy/cô hướng dẫn để sinh viên này phát triển niềm tin, chứng minh cho doanh nghiệp họ thấy rằng một dự án R&D sẽ có ảnh hưởng trực tiếp đến bottom-line của công ty. Đây cũng là cách mà doanh nghiệp tuân thủ luật KH&CN đã được quốc hội thông qua. Niềm tin xây dựng qua những con người cụ thể, bằng những công việc cụ thể, sẽ có khả năng phát triển bền vững.

Cuối cùng, niềm tin cũng có thể được xây dựng bằng tiền. Mỹ có các chương trình SBIR, STTR để thúc đẩy R&D và chuyển giao công nghệ giữa các trường đại học và



doanh nghiệp. SBIR tài trợ cho các nghiên cứu rủi ro cao của các doanh nghiệp nhỏ. STTR tài trợ cho doanh nghiệp làm chuyển giao công nghệ. Và hợp tác kiểu này tự động mang các kỹ năng quản lý, gây quỹ, bán hàng, marketing v.v. đến với nhà nghiên cứu.

### **Tham khảo**

- [1] <http://info.crunchbase.com/2013/08/entrepreneurs-and-universities/>
- [2] <http://web.mit.edu/industry/industry-collaboration.html>
- [3] [http://www.forbes.com/2008/09/12/google-general-electric-ent-tech-cx\\_mf\\_0912universitypatent.html](http://www.forbes.com/2008/09/12/google-general-electric-ent-tech-cx_mf_0912universitypatent.html)
- [4] [http://unctad.org/en/Docs/iteiia20056\\_en.pdf](http://unctad.org/en/Docs/iteiia20056_en.pdf)
- [5] <http://tiasang.com.vn/Default.aspx?tabid=112&News=3670&CategoryID=43>
- [6] [http://vanban.chinhphu.vn/portal/page/portal/chinhphu/hethongvanban?class\\_id=1&mode=detail&document\\_id=169383](http://vanban.chinhphu.vn/portal/page/portal/chinhphu/hethongvanban?class_id=1&mode=detail&document_id=169383)
- [7] <http://www.nature.com/gim/journal/v14/n2/full/gim201159a.html>
- [8] <http://www.icsu.org/publications/cfrs/scientific-relations-between-academia-and-industry-building-on-a-new-era-of-interactions-for-the-benefit-of-society/download-report>



#### **Phụ lục 4:**

#### **Quản trị đại học: Có thể và chưa thể – Bùi Trân Phượng**

#### ***Bản gỡ băng bài tham luận của Bùi Trân Phượng (Đại học Hoa Sen) tại hội thảo Cải cách giáo dục đại học VED 2014.***

Tôi xin lỗi, bởi vì khi nhận lời tham gia vào hội thảo của nhóm Đối thoại Giáo dục này tôi được phân công nghiên cứu thiết kế dân chủ ở trường ĐH và tôi đã chọn nói nó ở cấp nhà trường chứ không phải ở cấp vĩ mô như các vị đã phát biểu trước tôi.

Tôi có làm theo sự phân công, tuy nhiên con tàu mà tôi là thuyền trưởng nó đang chòng chành trong sóng gió dữ dội cho nên điều đó không thể không ảnh hưởng đến kết quả nghiên cứu của tôi, thành ra tôi phải nói với nhóm tôi không thể hoàn thành được bài viết dưới dạng văn bản, nhưng vì cuộc đối thoại liên tục, chúng ta đang ở đâu thì chúng ta nói đến đó, cho nên tôi xin trình bày cái gì đó giới hạn hơn là cái bài tóm tắt mà quý vị đã có trong tài liệu hội thảo mà quý vị đang cầm.

Đề tài của tôi là Quản trị đại học ở Việt Nam: Có thể và Chưa thể. Trong bản dịch tiếng Anh thì có nghĩa: có thể và không có thể. Thành thật là ban đầu tôi cũng đặt vấn đề như thế. Nhưng sau đó với bản tính lạc quan hay lý lợm gì đó của tôi sửa lại thành “chưa có thể”, bởi cái không có thể ngày hôm nay nó thành có thể vào một thời điểm khác. Thành ra tôi nghĩ trong cái tinh thần khoa học để mở các biên giới của tư duy thì chúng ta nên nói “chưa có thể”.

Tôi bắt đầu từ những giả thiết ban đầu. Suy nghĩ này nó không thuần túy lý thuyết mà xuất phát từ thực tiễn, từ trải nghiệm trong môi trường Đại học Việt Nam và từ bản thân chúng tôi trong trường Đại học Hoa Sen. Nó không tĩnh tại mà năng động. Nó dựa trên một tình hình đang diễn tiến, không ngừng diễn tiến, và chúng tôi cố gắng trong suy



nghĩ của mình đẩy xa nhất có thể cái ranh giới của cái gọi là có thể. Giống như tôi đã nói, cái chưa có thể có khả năng biến thành cái có thể. Ngược lại, cái đang có thể, thậm chí đã hiện thực hoá rồi, nó đột ngột một ngày trở thành không có thể, vì sự việc động – không tĩnh. Nhưng niềm tin sâu sắc của tôi, con người là quyết định. Chúng ta nói về thiết chế, thiết chế là do con người tạo ra, con người đã tạo ra thì con người có khả năng thay đổi nó. Đó là giả thiết ban đầu của tôi.

Vậy cái có thể là những gì?

Thứ nhất, tinh thần đại học là có thể ở Việt Nam. Nhiều người nghĩ là không thể. Thậm chí lâu lắm thì mới có thể. Nhưng chúng tôi tin rằng có thể, và thực sự chúng tôi làm được điều đó, và thấy một số trường bạn làm được điều đó ở Việt Nam.

Tinh thần đại học hiểu theo nghĩa gì? Theo quan điểm của tôi, khi một trường đại học hoạt động – dù nó mới thành lập hay có từ lâu rồi – nhưng mà nếu đội ngũ quản lý nó biết rõ ràng hoặc biết ít nhiều rõ ràng mình muốn cái gì, ý niệm đại học đối với mình là gì, trường đại học mình tồn tại trên đời để làm gì, tại sao nó có trường đó, trường đó nó khác với các trường ĐH khác ở chỗ nào mà nó vẫn giống với nhiều trường đại học trên thế giới ở chỗ nào... Khi người ta có ý niệm đó một cách rõ ràng chừng nào thì cái quản trị đại học của người ta nó sẽ có cái chủ định từng ấy. Vì thế tôi cho rằng tinh thần đại học là có thể ở VN. Nó phụ thuộc vào đội ngũ quản lý của nhà trường, giống như một số ý kiến trước đây trong hội thảo đã có nói.

Cho nên trong quan niệm của chúng tôi, giáo dục đại học phải theo nghĩa quốc tế chứ nó không có cái nội địa rồi cái quốc tế ở bên cạnh hay ở trên nó. Giáo dục đại học về bản chất nó là quốc tế, cho nên quản trị đại học về bản chất cũng theo tập quán quốc tế. Nó có tính đặc thù quốc gia và văn hoá dân tộc – văn hoá bản địa nhưng nếu chúng ta trái tập quán quốc tế ở những nội dung cơ bản thì nó sẽ mất tính chất đại học đi. Cho nên tinh thần đại học là chuyện có thể. Bây giờ mỗi trường đại học có thể định hình



mình là mình muốn cái tinh thần đại học thể hiện như thế nào, đến mức độ nào, ở những cái gì.

Tôi dẫn ra ở đây công bố công khai của trường đại học Hoa Sen trên mạng về cái tầm nhìn sứ mạng của mình. Cái điều được nhấn mạnh ở đây là chúng tôi muốn toàn bộ hoạt động của đại học mình được quốc tế công nhận, nghĩa là chúng tôi muốn chương trình chính quy lấy bằng đại học Việt Nam không khác biệt quá lớn với chương trình quốc tế và được quốc tế công nhận chứ không phải có hai loại chương trình. Chúng tôi phấn đấu để toàn bộ chương trình – dẫu các chương trình có chút khác biệt nhau, có chương trình nặng về cái này, có chương trình nặng về cái kia, v.v... và v.v... nhưng toàn bộ chương trình đại học Việt Nam phấn đấu để nó được quốc tế công nhận; toàn bộ các hoạt động (bởi ngoài hoạt động giảng dạy nó còn có hoạt động nghiên cứu những hoạt động trải nghiệm của SV, những hoạt động này hoạt động khác của một trường ĐH) thì chúng tôi phấn đấu để được quốc tế công nhận, nằm ở chuẩn mực không xa lạ với chuẩn mực chung.

Tôi trích ra đây riêng phần tổ chức thôi. Nó có chiến lược về dạy, về học, về nghiên cứu khoa học.v.v... nhưng về tổ chức thì chúng tôi hình dung chúng tôi mong muốn một tổ chức đa dạng chủ động, trong đó tập trung phát triển mỗi cá nhân con người trong tổ chức. Đó là một mong muốn. Khi chúng tôi nói sứ mạng là tạo bình đẳng về cơ hội thì điều đó có nghĩa là tạo bình đẳng giữa thanh niên VN và thanh niên các nước khác khi người ta đi học ĐH trong nước người ta. Còn khi thanh niên được cơ hội đi ra học trường ĐH quốc tế đó là chuyện khác hơn. Nhưng mong muốn là làm sao thanh niên đang học ĐH VN trong nước mình được có cơ hội bình đẳng so với thanh niên ở các nước khác.

Và các giá trị chia sẻ này cũng là những giá trị mà chúng tôi công bố. Ở đây tôi lưu ý những giá trị mà tôi đã tô màu xanh. Theo tôi nó đang tiềm ẩn, nó đang phấn đấu đi gần với chuẩn mực chung. Và giáo dục khai phóng ở Hoa Sen – chúng tôi có đơn vị gọi



là (...), chúng tôi đặt tên nó là giáo dục tổng quát và bản thân nó cũng là một sự thỏa hiệp rất lớn. Mô hình của nó là liberal art của Mỹ, mô hình của nó là (...) trong GD châu Âu. Nhưng mà ở trong trường Hoa Sen thì đơn vị đó, ở đây tôi có nhìn thấy có một vị giám đốc chương trình giáo dục tổng quát đó ở trường ĐH Hoa Sen, vị đó đã nhiều lần thách thức tôi – vụn vẹo tôi, là tôi giao cho anh một nhiệm vụ gần như bất khả thi, tại vì mục đích đây xa nhất ranh giới của cái có thể, thành ra ở trong đơn vị đó đang có những môn học như tư duy phản biện, phương pháp nghiên cứu, nhưng cũng có những môn học như chủ nghĩa Mác – Lê Nin v.v... và v.v... Chúng tôi để tất cả những cái đó vào một đơn vị bởi vì đó là những môn học SV dù học bất kỳ ngành nào cũng đều lấy tín chỉ trong chương trình đó.

Những điều khác tôi xin lướt qua, để kịp thời gian.

Tôi đã nhận cái đề tài thiết chế dân chủ trong trường đại học thì quan điểm của chúng tôi đại học và dân chủ là điều gắn bó hữu cơ, nó làm nên bản chất của ĐH. Những cái như trường ĐH để làm gì, đào tạo ai... là những câu hỏi chúng tôi tự đặt ra cho mình và câu trả lời đương nhiên là “on going...”, tức là nó đang trong tiến trình. Tôi nghĩ rằng điều quan trọng không phải là phân tầng trường ĐH để dán nhãn là trường này là trường nghiên cứu, trường kia là trường ứng dụng, mà điều quan trọng là mỗi trường ĐH dù nó đang đào tạo chương trình gì thì nó cũng thể hiện tính chất ĐH của nó và đối với chúng tôi suy nghĩ những câu hỏi mà tôi nêu ra ở đây là mỗi trường ĐH cần thiết phải tự trả lời cho mình. Vậy thì các thiết chế trong trường Hoa Sen một lần nữa nó tồn tại song song, bên cạnh nhau, đan xen nhau và tác động lẫn nhau. Những thiết chế tôi tạm gọi là truyền thống như hội đồng quản trị, ban giám hiệu, công đoàn, đoàn thanh niên... Đó là những thiết chế đang tồn tại, nó đang sống với cái năng lực của nó – hạn chế của nó, nhưng mà nó đang sống một cách bình thường ở trong trường chúng tôi.

Bên cạnh đó nó có những thiết chế khác như là hội đồng khoa học – tên gọi thì nó cũng có tên gọi Việt Nam như thế, có quy chế Việt Nam như thế – nhưng chúng tôi mong



muốn nó trở thành một academic senate như là của ĐH quốc tế thì cũng xin nói đó là quá trình hoài thai rất khó khăn và gian khổ. Ở đây có người mang thai nó và sinh ra trong khó khăn và rất chậm chạp. Bởi vì sao? Bởi vì có độ vênh giữa cái thể nào là một cái academic senate trong một trường quốc tế và các quy chế hiện hành giữa hội đồng khoa học đào tạo của Việt Nam. Chúng tôi phải làm sao khoả được cái cốt lõi của mô hình quốc tế mà không vi phạm gì quy chế hiện hành. Đó là quá trình hoài thai khó khăn nhưng chúng tôi cũng đã sinh được đứa bé sơ sinh đó rồi.

Hội đồng ngành là hội đồng của những người chuyên làm nghề đó, hoạt động thực tế đó và họ tham gia làm tư vấn, tham gia phản biện, tham gia góp ý vào hoạt động đào tạo của nhà trường.

Các CLB sinh viên ở trường Hoa Sen nó có một sức sống mãnh liệt bởi vì chúng tôi tạo thiết chế cho nó sống được. Tức là SV tự lập ra CLB của mình, đăng ký với nhà trường là tôi muốn lập CLB như thế, với ý định – mục đích – tập hợp người – chương trình hành động như thế, nếu chúng tôi thấy điều đó phù hợp thì trường sẽ cấp kinh phí cho các em làm điều đó. Mình tạo cho nó cơ chế thì nó sinh sôi, nó tự chết nếu như nó hoạt động không phù hợp. Nhưng chúng ta tạo ra cơ chế để nó có thể hoạt động được.

Tân quyền, phân quyền, nhất là sự giao quyền rất là mạnh mẽ ở nhà trường cho phép trưởng khoa hay trưởng bộ môn có quyền rất lớn trong tuyển dụng. Và như thế nó giảm nhẹ vai trò của cái gọi là phân nhân sự rất là rõ rệt. Khi chúng tôi có Academic Senate thì Academic Senate sẽ có vai trò mà nó xứng đáng có trong việc tuyển dụng giảng viên chẳng hạn.

Tôi đi nhanh hơn một chút.

Một điều được cho là cái thách thức hàng ngày là cái xử lý sự khác biệt văn hoá trong quản trị ĐH. Bởi vì nó có rất nhiều loại khác biệt. Chúng tôi có đưa ra một trong những giá trị của mình là tôn trọng sự khác biệt, thậm chí coi đó là một điều gì đó tốt đẹp. Tôi



biết cái ý này không dễ dàng, có nhiều đồng nghiệp phản biện tôi rất gay gắt. Tuy nhiên sự đa dạng văn hoá trong một trường ĐH là có thật. Chúng ta nhìn nó hay không nhìn nó mà thôi. Mà nhìn nó một cách thẳng thắn thì mới xử lý nó được. Và cuối cùng, một lần nữa, yếu tố con người là yếu tố quyết định. Con người đó là con người như thế nào, họ chọn lựa gì! Hôm nay họ chọn lựa cái này ngày mai họ có thể chọn lựa cái khác. Cho nên có con người khuôn mẫu, nhưng cũng có con người đa dạng, năng động, sáng tạo. Hồi nãy các vị lãnh đạo có nói phần lớn các hiệu trưởng chưa dám lấy quyền tự chủ mà quy chế đã giao cho mình. Tôi xin phép được hỏi: Nếu lỡ có ai dám lấy thì sao? Chuyện gì đã, đang và sẽ xảy ra? Tôi nghĩ đó là một câu hỏi cũng đáng suy nghĩ.

Vậy thì cái chưa có thể là gì? Theo tôi hiện nay, tôi xin nêu vài vấn đề thôi.

Thứ nhất là khái niệm quản lý. Chúng ta hiểu quản lý là tạo điều kiện để cái mình quản lý nó phát triển hay là ra định mức kiểm tra, kiểm soát? Chúng ta phát triển (phát huy) sự tự chủ, trách nhiệm hay chúng ta vẫn nặng về cơ chế xin – cho? Đây là câu hỏi mở. Có lúc chúng ta thế này, có lúc chúng ta thế khác. Tôi nghĩ nó không có câu trả lời cứng và đóng cho những câu hỏi tôi nêu ra ở đây. Và như vậy nếu chúng ta vẫn giữ tư duy quản lý từ trên xuống thì nó sẽ là dùi gõ đục, đục gõ sãng. Còn nếu chúng ta muốn làm khác thì chủ động nắm bắt đón đầu nhu cầu xã hội mang mô hình tiên tiến về cấy trồng trên đất mình, v.v... và trả giá cho cái sự táo bạo đó.

Vậy thì chúng ta theo quy trình, theo quy định hay là chúng ta chú trọng vào hiệu quả thực chất? Tôi dẫn câu của Whitehead mà tôi vẫn dẫn hoài trong trường tôi nhưng mà tôi vẫn nó vẫn tồn tại sự ì đó.

Vậy thì điều quan trọng nữa đang thách thức, ai đang là chủ thực sự của trường ĐH? Tự chủ tài chính là tiền đề của tự chủ toàn diện. Điều đó tôi hoàn toàn nhất trí với Bộ trưởng Nguyễn Quân. Và đó cũng là thành công của ĐH Hoa Sen trong 15 năm đầu. Tuy nhiên ĐH tư thục VN có thể hài hoà các lợi ích có thể hay là không thể, và khi cổ





đồng vẫn đang là chủ sở hữu trường ĐH thì những hiện tượng thôn tính thâm tóm chiếm đoạt.v.v... nó vẫn diễn ra và cái xung đột lợi ích sẽ được giải quyết thế nào? Lời giải phải chăng là ĐH phi lợi nhuận? Nhưng ĐH phi lợi nhuận ở VN – tôi cho rằng nó đã qua một sự hoài thai gian khó một thời thơ ấu trắc trở và tuổi dậy thì của nó hiện nay đang vô cùng sóng gió. Vậy thì cuộc hôn phối đồng sàng dị mộng giữa người đầu tư và người làm giáo dục nó đã đẻ ra vô số những đứa con “thượng vàng hạ cám”. Khi tôi nói “thượng vàng hạ cám” không chỉ có nghĩa là trường này là vàng, trường kia là cám mà trong từng trường nó có vàng cám lẫn lộn, bởi vì cuộc hôn phối đó đồng sàng dị mộng.

Làm sao để có thể bây giờ?

Thứ nhất, cơ chế pháp lý. Cho dù chúng ta có những thay đổi trong thiết chế của chúng ta và tôi xác nhận là những thay đổi đó theo chiều hướng ngày càng tích cực hơn, ngày càng có lợi hơn cho GD ĐH phi lợi nhuận, tuy nhiên chỗ đứng của phi lợi nhuận nó vẫn còn khiêm tốn thập thò chông chênh so với cái quyền lực bao trùm nhất quán bất khả xâm phạm của nhà đầu tư được gọi là cổ đông và chủ sở hữu nhà trường. Vậy thì để vượt qua những thách thức đó, yếu tố quyết định là tri thức, là năng lực, hay là bản lĩnh? Tôi cho rằng cả ba, có khi bản lĩnh là yếu tố thách thức nhất. Bởi vậy cho nên cuối cùng vẫn là yếu tố con người. Con người VN sẽ đầu hàng hoàn cảnh, chấp nhận VN không giống ai hay là sẽ kiên trì ý chí, góp phần xây dựng tương lai và đem lại cơ hội bình đẳng cho thanh niên của mình? Con người VN sẽ tin tưởng và chia sẻ các giá trị phổ quát về dân chủ tự do bình đẳng liêm chính, bao gồm liêm chính học thuật, tới mức độ nào, thì sự chuyển biến sự nở rộ biên giới của cái chưa thể biến thành cái có thể phụ thuộc cuối cùng vào những chọn lựa đó của con người VN.

Tôi xin cảm ơn!



## **Phụ lục 5:**

### **Tự chủ đại học: Thực trạng và giải pháp cho đại học Việt Nam – Nguyễn Minh Thuyết**

*Tham luận của GS Nguyễn Minh Thuyết tại hội thảo Cải cách giáo dục đại học VED 2014.*

#### **1. Khái niệm**

1.1. Tự chủ đại học (cách dịch sát hơn: tự trị đại học – university autonomy, autonomie des universités) là quyền của cơ sở giáo dục đại học[1] quyết định sứ mạng và chương trình hoạt động của mình, cách thức và phương tiện thực hiện sứ mạng và chương trình hoạt động đó, đồng thời tự chịu trách nhiệm trước công chúng và pháp luật về mọi quyết định cũng như hoạt động của mình. Đây là hình thức quản trị thích hợp với những tổ chức không thuộc hệ thống hành chính (hệ thống có cấp trên cấp dưới; cấp dưới do cấp trên bổ nhiệm và phải làm theo quyết định của cấp trên.)[2].

1.2. Thông thường, tự chủ ĐH bao gồm bốn khía cạnh sau:[3]

A. Tự chủ về tổ chức (organisational autonomy), tức là tự quyết định cơ cấu tổ chức và quá trình ra quyết định của mình, cụ thể là về:

- Người đứng đầu: tiêu chuẩn, thủ tục lựa chọn, nhiệm kỳ và việc miễn nhiệm người đứng đầu;
- Hội đồng quản trị: chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn; cơ cấu, tiêu chuẩn, thủ tục lựa chọn thành viên trong trường, ngoài trường; nhiệm kỳ và việc miễn nhiệm thành viên;
- Các đơn vị đào tạo, nghiên cứu khoa học, dịch vụ và hành chính;



– Tính chất vì lợi nhuận/không vì lợi nhuận của nhà trường.

B. Tự chủ về tài chính (financial autonomy), tức là độc lập điều hành và phân bổ ngân quỹ của mình, cụ thể là quyết định:

– Thời hạn của một vòng tài trợ công; loại tài trợ công;

– Việc vay vốn và duy trì thặng dư;

– Việc điều hành cơ sở vật chất;

– Học phí của sinh viên, học viên cao học, nghiên cứu sinh trong nước và nước ngoài.

C. Tự chủ về nhân sự (staffing autonomy), tức là tự quyết định việc tuyển dụng và điều hành nguồn nhân lực sao cho phù hợp với lợi ích của mình, cụ thể là:

– Các vị trí việc làm, mức lương;

– Thủ tục tuyển dụng, đề bạt, miễn nhiệm.

D. Tự chủ về học thuật (academic autonomy), tức là tự điều hành công tác đào tạo, nghiên cứu khoa học của mình, cụ thể là quyết định:

– Số lượng người học và việc tuyển sinh vào các hệ đào tạo;

– Chương trình đào tạo, bao gồm ngôn ngữ sử dụng trong đào tạo;

– Cơ chế đảm bảo chất lượng.

## 2. Một vài kinh nghiệm nước ngoài

2.1. Tự chủ là quyền phổ biến của các trường ĐH nhưng được thực hiện với những mức độ và cách thức khác nhau tùy mỗi nước.



Ở Hoa Kỳ, các trường ĐH có quyền tự chủ rất cao. Trong cuộc khảo sát toàn cầu về GDDH năm 2006, tạp chí The Economist cho là sự thành công của GDDH Hoa Kỳ có phần do vai trò có giới hạn của Chính phủ và do mức độ tiếp cận cao với các nguồn tài chính.[4]

Ở Vương quốc Anh, một trường ĐH công lập nổi tiếng là Imperial College London xác định mục tiêu của nhà trường là “đem lại những hướng dẫn chuyên ngành với chất lượng cao nhất trong việc đào tạo, giáo dục, nghiên cứu trong khoa học kỹ thuật và y khoa.” Để theo đuổi mục tiêu ấy, Imperial College London được toàn quyền tự chủ trong việc cấp bằng, quản lý tài chính và các hoạt động gây quỹ, xin tài trợ, v.v...[5]

Trong khi đó, các trường ĐH Pháp trước năm 2007 chưa có quyền tự chủ về tài chính. Quyền này chỉ được xác lập theo Luật Tự trị ĐH năm 2007; nhưng hệ thống chức danh ở ĐH và mức lương vẫn do Nhà nước quy định và trả từ nguồn ngân sách nhà nước.

2.2. Dù được thực hiện với những mức độ khác nhau, nhưng quyền tự chủ là điều kiện tiên quyết cho thành công của các trường ĐH, bởi vì chỉ khi có quyền quyết định những vấn đề cốt yếu nhất trong hoạt động của mình, các trường ĐH mới có động cơ và năng lực cạnh tranh trên cơ sở chất lượng đào tạo, nghiên cứu khoa học và khả năng tìm việc làm của người học.

Báo cáo của Laura Chirot và Ben Wilkinson về GDDH đã dẫn ra trường hợp của hệ thống Viện Công nghệ Ấn Độ (Indian Institute of Technology – IIT), Viện Khoa học quản lý Ấn Độ (Indian Institute of Management – IIM) và Viện Khoa học và Công nghệ tiên tiến Hàn Quốc ((Korea Advanced Institute of Science and Technology – KAIST) như là những điển hình về thành công của một số trường ĐH thành lập chưa lâu ở các nước châu Á do áp dụng cơ chế tự chủ.

Theo Laura Chirot và Ben Wilkinson, mức độ tự chủ của IIT và IIM chưa cao. Viện trưởng các IIT và IIM là do Thủ tướng bổ nhiệm; mức lương của giảng viên vẫn phải



tuân theo quy định của Chính phủ, thậm chí cả ở những trường có đủ khả năng tự chủ về tài chính; cơ quan nhà nước thỉnh thoảng lại có những hành động nhằm ngăn cản các trường này thực hiện những sáng kiến mà Nhà nước không ưa thích, chẳng hạn cản trở IIM-Bangalore tham gia dự án xây dựng trường ở Singapore. Tuy nhiên, sự can thiệp của Nhà nước trong một số lĩnh vực quản trị đã không cản trở các IIT và IIM trở thành những trường ĐH ưu tú. Năm 2005, phụ trương Giáo dục đại học của tờ Times xếp IIT đứng thứ ba sau Massachusetts Institute of Technology và University of California Berkeley trong bảng xếp hạng những chương trình đào tạo kỹ thuật hàng đầu thế giới. Đó là vì các IIT và IIM được hưởng tự do học thuật, được tự do thiết kế chương trình đào tạo ở mức độ cao và tự quyết định những vấn đề trọng yếu như tuyển sinh và tuyển dụng giảng viên.[6]

Ở Hàn Quốc, KAIST được thành lập năm 1971. Mặc dù nhận phần lớn kinh phí từ Bộ Khoa học và Công nghệ nhưng KAIST không thuộc quyền quản lý của Bộ. Thay vào đó, viện này do một hội đồng quản trị lãnh đạo và có hai nhóm tư vấn từ ngoài trường – một về quản lý và một về các vấn đề học thuật, bao gồm các chuyên gia quốc tế và những người nổi tiếng. Cơ chế quản trị này là yếu tố quan trọng để KAIST trở thành một trường ĐH danh tiếng. Tạp chí AsianWeek bầu chọn KAIST là trường ĐH khoa học và công nghệ tốt nhất của Châu Á trong hai năm liên tiếp 1999 và 2000. Năm 2009, KAIST xếp hạng 1 Hàn Quốc, hạng 21 thế giới về lĩnh vực kỹ nghệ và công nghệ thông tin, hạng 39 thế giới về khoa học tự nhiên theo bảng xếp hạng của Times – QS University Ranking. Năm 2013, KAIST xếp thứ 3 trong danh sách những trường ĐH dưới 50 năm thành lập tốt nhất thế giới (Times – QS University Ranking).[7]

3. Những bất cập về thực hiện quyền tự chủ xét từ hạn chế của pháp luật và việc thực thi pháp luật ở Việt Nam

3.1. Ở Việt Nam, từ năm 2005, quyền tự chủ của trường ĐH đã được Luật Giáo dục ghi nhận với nội dung tương tự quan niệm của các nước phát triển: “Trường trung cấp,



trường cao đẳng, trường đại học được quyền tự chủ và tự chịu trách nhiệm theo quy định của pháp luật và theo điều lệ nhà trường trong các hoạt động sau đây: 1. Xây dựng chương trình, giáo trình, kế hoạch giảng dạy, học tập đối với các ngành nghề được phép đào tạo; 2. Xây dựng chỉ tiêu tuyển sinh, tổ chức tuyển sinh, tổ chức quá trình đào tạo, công nhận tốt nghiệp và cấp văn bằng; 3. Tổ chức bộ máy nhà trường; tuyển dụng, quản lý, sử dụng, đãi ngộ nhà giáo, cán bộ, nhân viên; 4. Huy động, quản lý, sử dụng các nguồn lực; 5. Hợp tác với các tổ chức kinh tế, giáo dục, văn hóa, thể dục, thể thao, y tế, nghiên cứu khoa học trong nước và nước ngoài theo quy định của Chính phủ.”[8] Tuy nhiên, có thể các nhà lập pháp chưa hiểu hết chiều sâu của những quy định này và các nhà quản lý chưa sẵn sàng thực hiện chúng. Bởi vì ngay trong Luật GD có thể tìm thấy những quy định trái chiều, ví dụ: “Trên cơ sở thẩm định của Hội đồng quốc gia thẩm định ngành về chương trình giáo dục đại học, Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo quy định chương trình khung cho từng ngành đào tạo đối với trình độ cao đẳng, trình độ đại học bao gồm cơ cấu nội dung các môn học, thời gian đào tạo, tỷ lệ phân bổ thời gian đào tạo giữa các môn học, giữa lý thuyết với thực hành, thực tập. Căn cứ vào chương trình khung, trường cao đẳng, trường đại học xác định chương trình giáo dục của trường mình.”[9] ; “Hiệu trưởng là người chịu trách nhiệm quản lý các hoạt động của nhà trường, do cơ quan nhà nước có thẩm quyền bổ nhiệm, công nhận.”[10]; “Nhà giáo được hưởng tiền lương, phụ cấp ưu đãi theo nghề và các phụ cấp khác theo quy định của Chính phủ.”[11]

3.2. Quyền tự chủ được tái khẳng định trong Luật Giáo dục đại học năm 2012: “Cơ sở giáo dục đại học tự chủ trong các hoạt động chủ yếu thuộc các lĩnh vực tổ chức và nhân sự, tài chính và tài sản, đào tạo, khoa học và công nghệ, hợp tác quốc tế, bảo đảm chất lượng giáo dục đại học.”[12] Về học thuật, lần đầu tiên các trường được tự chủ xây dựng, thẩm định, ban hành chương trình đào tạo trình độ cao đẳng, ĐH, thạc sĩ, tiến sĩ; tự chủ xác định chỉ tiêu tuyển sinh; tự in phôi bằng, cấp bằng cho tất cả các trình độ mà trường đào tạo.



Đây là một bước tiến trong tư duy quản trị ĐH. Tuy nhiên, nó vẫn chưa phải là một bước ngoặt có khả năng tạo ra sự đột phá, vì theo quy định của Luật, Nhà nước vẫn đóng vai trò kiểm soát rất lớn. Có thể nêu lên một số nhận xét cụ thể như sau:

3.2.1. Đối với trường ĐH, việc xác định sứ mạng đóng vai trò rất quan trọng vì đó là lý do tồn tại, quyết định hướng phát triển và khả năng cạnh tranh của mỗi trường. Tuy nhiên, ngay từ việc phát triển trường theo định hướng nào (nghiên cứu, ứng dụng hay vừa nghiên cứu vừa ứng dụng) cũng do các nhân tố ngoài trường quyết định là chính. Bởi vì theo quy định của Luật thì “cơ sở giáo dục đại học được phân tầng thành: a) Cơ sở giáo dục đại học định hướng nghiên cứu; b) Cơ sở giáo dục đại học định hướng ứng dụng; c) Cơ sở giáo dục đại học định hướng thực hành”<sup>[13]</sup>; mỗi tầng lại gồm các hạng; và “căn cứ kết quả xếp hạng, cơ quan quản lý nhà nước có thẩm quyền quyết định kế hoạch ưu tiên đầu tư, giao nhiệm vụ và cơ chế quản lý đặc thù đối với các cơ sở giáo dục đại học (công lập – NMT chú)”, “hỗ trợ cơ sở giáo dục đại học tư thực về đất đai, tín dụng và đào tạo, bồi dưỡng cán bộ”<sup>[14]</sup>. Theo quy định này, các trường ĐH định hướng nghiên cứu được xếp trên tầng cao nhất, còn trường ĐH định hướng thực hành dưới tầng thấp nhất; tầng trên tầng dưới có quyền lợi khác nhau. Bởi vậy, việc định hướng phát triển trường dễ bị chi phối vì lợi ích: hầu hết các trường, kể cả những trường ngoài công lập mà trụ sở, giảng đường còn phải đi thuê, giảng viên cơ hữu chỉ trong khoảng 50 người, đều xác định là trường ĐH định hướng nghiên cứu. Nhưng “tiêu chuẩn phân tầng cơ sở giáo dục đại học” lại do Chính phủ quy định.<sup>[15]</sup> Điều đó có nghĩa là sứ mạng của trường không còn phụ thuộc vào nguyện vọng của những người sáng lập và tập thể nhà trường nữa.

Cũng theo quy định tại Điều 9, trường ĐH được xếp hạng theo khung xếp hạng do Chính phủ ban hành. “Thủ tướng Chính phủ công nhận xếp hạng đối với đại học, trường đại học; Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo công nhận xếp hạng đối với trường cao đẳng.”<sup>[16]</sup> Việc cơ quan nhà nước gánh lấy trách nhiệm xếp hạng các trường vừa tước bỏ quyền tự chủ của cộng đồng ĐH trong hoạt động này, vừa ảnh hưởng tới



thanh danh của cơ quan nhà nước, bởi vì đối với giới chuyên môn, kết quả xếp hạng của những tổ chức xếp hạng có uy tín mới thật sự có giá trị.

Cùng với việc phân tầng, xếp hạng, Luật GDĐH cũng quy định mức độ tự chủ khác nhau giữa các trường và đề ngỏ khả năng “thu hồi quyền tự chủ”. Điều 32 quy định: “1. Cơ sở giáo dục đại học tự chủ trong các hoạt động chủ yếu thuộc các lĩnh vực tổ chức và nhân sự, tài chính và tài sản, đào tạo, khoa học và công nghệ, hợp tác quốc tế, bảo đảm chất lượng giáo dục đại học. Cơ sở giáo dục đại học thực hiện quyền *tự chủ ở mức độ cao hơn* phù hợp với năng lực, kết quả xếp hạng và kết quả kiểm định chất lượng giáo dục. 2. Cơ sở giáo dục đại học *không còn đủ năng lực thực hiện quyền tự chủ* hoặc vi phạm pháp luật trong quá trình thực hiện quyền tự chủ, tùy thuộc mức độ, *bị xử lý theo quy định của pháp luật.*”

Trong các trường ĐH hoạt động trên lãnh thổ Việt Nam, chỉ có trường ĐH vốn đầu tư nước ngoài được quyền tự chủ rộng rãi nhất.<sup>[17]</sup> Tiếp theo là ĐH quốc gia. Luật dành hẳn một điều quy định về tổ chức này: “Đại học quốc gia có quyền chủ động cao trong các hoạt động về đào tạo, nghiên cứu khoa học, tài chính, quan hệ quốc tế và tổ chức bộ máy.”<sup>[18]</sup> Trong số các trường còn lại, những trường ở tầng cao, thứ hạng cao được hưởng “cơ chế quản lý đặc thù”, có nghĩa là được quyền tự chủ cao hơn. Còn các trường ĐH tư thực, cũng giống như doanh nghiệp tư nhân trong lĩnh vực kinh tế, tuy được quyền tự chủ rộng rãi hơn nhưng điều kiện thực hiện quyền tự chủ lại hạn chế hơn do không được hoặc ít được tiếp cận với các nguồn lực của Nhà nước.

Sự phân tầng trên dưới có tính chất cố định bằng pháp luật, sự xếp hạng cao thấp có tính chất lâu dài bằng văn bản công nhận của người đứng đầu Chính phủ và những sự ưu đãi khác nhau, mức độ tự chủ khác nhau theo các tiêu chí tầng trên/tầng dưới, hạng cao/hạng thấp, công lập/tư thực, trong nước/nước ngoài sẽ dẫn đến một cuộc cạnh tranh không bình đẳng giữa các trường. Các trường ở tầng dưới, thứ hạng thấp, ưu đãi kém sẽ gặp nhiều khó khăn trong việc thực hiện quyền tự chủ, còn những trường đã





được cố định ở tầng cao, thứ hạng cao, ưu đãi cao cũng sẽ mất dần động cơ phấn đấu.

3.2.2. Về tổ chức và nhân sự, mỗi trường ĐH công lập đều thuộc một cơ quan chủ quản (là cấp Bộ hoặc Ủy ban Nhân dân cấp tỉnh, riêng ĐHQG Hà Nội và ĐH QG TP Hồ Chí Minh trực thuộc Chính phủ). Cơ quan này quyết định việc thành lập, chia tách, sát nhập, giải thể các trường[19]; bổ nhiệm chủ tịch hội đồng trường và hiệu trưởng[20]. Cơ quan chủ quản còn quyết định biên chế, xếp bậc lương và trả lương cho cán bộ, giảng viên, viên chức toàn trường.

Điểm mới trong Luật GDĐH là quy định trường ĐH có hội đồng trường[21] (ở ĐHQG, ĐH vùng là hội đồng ĐH [22], ở trường ĐH tư thục là hội đồng quản trị[23]).

Hội đồng trường (hội đồng ĐH) ở trường ĐH công lập được trao quyền rất lớn, nhưng không có quyền bầu và miễn nhiệm hiệu trưởng (hoặc giám đốc ĐH) nên về nguyên tắc hiệu trưởng (giám đốc) không phải chịu trách nhiệm trước hội đồng.[24] Hiệu trưởng (giám đốc) cũng không phải chịu trách nhiệm trước tập thể cán bộ, viên chức nhà trường vì cơ quan chủ quản chỉ tổ chức lấy phiếu thăm dò tín nhiệm từ một số đại diện cán bộ, viên chức của trường và kết quả thăm dò không được công bố. Nói cho đúng thì hiệu trưởng (giám đốc) chỉ chịu trách nhiệm trước cấp trên, giống người đứng đầu tổ chức thuộc hệ thống hành chính hơn là người đứng đầu tổ chức tự quản. Hội đồng trường (hội đồng ĐH) thường do hiệu trưởng (giám đốc) làm chủ tịch, do đó, hội đồng đóng vai trò tư vấn hơn là một hội đồng quyền lực.[25] Mặt khác, ở các trường ĐH công lập Việt Nam, tổ chức Đảng Cộng sản Việt Nam mà đại diện là Đảng ủy trường mới là cơ quan lãnh đạo trực tiếp, toàn diện, tuyệt đối, từ chiến lược phát triển dài hạn, kế hoạch hằng năm đến tổ chức, nhân sự, tài chính, các hoạt động đào tạo, nghiên cứu khoa học và mọi hoạt động khác của nhà trường.[26] Mọi quan hệ giữa tổ chức Đảng với hội đồng trường chưa được Luật GDĐH quy định rõ nên hội đồng trường chỉ mang tính hình thức, không có thực quyền. Bởi vậy, theo Báo cáo giám sát của Ủy ban Văn



hóa, Giáo dục, Thanh niên, Thiếu niên và Nhi đồng của Quốc hội năm 2010, trong 440 trường ĐH, CĐ lúc đó, chưa tới 10 trường có hội đồng trường, và trên thực tế, các hội đồng này gần như không hoạt động, các thành viên ngoài trường hầu như không dự phiên họp nào, không có bất cứ hoạt động gì, trừ sự hiện diện tại phiên họp công bố quyết định thành lập hội đồng.[27]

3.2.3. So với trường công lập, các trường tư thục không phải chịu nhiều ràng buộc như trên. Tuy nhiên, hiệu trưởng trường ĐH tư thục vẫn phải được cơ quan có thẩm quyền của nhà nước công nhận sau khi được bầu[28]; học hàm giáo sư, phó giáo sư của các trường ĐH ngoài công lập cũng do một cơ quan bên ngoài trường là Hội đồng Chức danh Nhà nước xét duyệt trước khi hiệu trưởng ra quyết định bổ nhiệm. Bên cạnh đó, Luật GDĐH còn quy định: “Người có thẩm quyền quyết định thành lập hoặc cho phép thành lập cơ sở giáo dục đại học thì có thẩm quyền quyết định sáp nhập, chia, tách, giải thể cơ sở giáo dục đại học.”[29] , trong khi lẽ ra chỉ hội đồng quản trị hoặc hiệu trưởng mới có quyền sáp nhập, chia, tách trường.

Điểm khác biệt quan trọng giữa trường tư thục với trường công lập là hội đồng quản trị có thực quyền. Theo quy định của Luật, hội đồng này tập hợp đại diện khá nhiều thành phần, kể cả những người không góp vốn và người ngoài trường, cụ thể bao gồm: “a) Đại diện của các tổ chức, cá nhân có số lượng cổ phần đóng góp ở mức cần thiết theo quy định; b) Hiệu trưởng; đại diện cơ quan quản lý địa phương nơi cơ sở giáo dục đại học có trụ sở; đại diện tổ chức Đảng, đoàn thể; đại diện giảng viên.”[30] Nhưng vì đây là “tổ chức đại diện duy nhất cho quyền sở hữu của nhà trường” có nhiệm vụ trước hết là “tổ chức thực hiện các nghị quyết của đại hội đồng cổ đông”[31] – cơ quan có thẩm quyền quyết định cao nhất về đường lối phát triển của nhà trường theo Quy chế Tổ chức và hoạt động của trường ĐH tư thục[32] cho nên quyền tự chủ thực chất là quyền của những cổ đông lớn, chứ không phải của các nhà chuyên môn – những nhân tố đảm bảo cho trường ĐH có đủ năng lực tự quyết định làm gì và làm như thế nào.[33]



3.2.4. Về tài chính, các trường ĐH công lập nhận kinh phí hoạt động từ ngân sách nhà nước theo chỉ tiêu đào tạo, tức là số lượng người học được Nhà nước đài thọ (số này thường chỉ bằng 1/3 số người học trong thực tế) và “có trách nhiệm quản lý, sử dụng nguồn ngân sách nhà nước theo quy định của Luật Ngân sách nhà nước” [34]. Kinh phí nghiên cứu khoa học trên thực tế được phân bổ theo số lượng cán bộ, thường là bằng 1/3 kinh phí chi theo số lượng cán bộ cho các viện nghiên cứu khoa học. Cơ sở giáo dục đại học được quyết định mức học phí trong phạm vi khung học phí do Chính phủ ban hành [35].

Từ năm 2005, thực hiện Nghị quyết 05/2005/NQ-CP ngày 18/4/2005 của Chính phủ về đẩy mạnh xã hội hóa các hoạt động giáo dục, y tế, văn hóa và thể dục thể thao, Bộ GD-ĐT và các cơ quan chủ quản đã tổ chức cho 5 trường ĐH công lập thí điểm tự chủ về tài chính. Tuy nhiên, sau 6 năm thí điểm, cả 5 trường đều thấy khó khăn nhiều hơn thuận lợi. GS.TS Hoàng Văn Châu, Hiệu trưởng Trường ĐH Ngoại thương – một trong 5 trường làm thí điểm, cho biết: “Trường tự chủ nhưng không được hưởng quyền lợi, cơ chế gì hơn về nguồn thu so với các trường đại học công lập khác. Nguồn thu học phí của nhà trường tăng không đáng kể trong khi nguồn thu từ ngân sách nhà nước bị cắt giảm [36], chi phí gia tăng. Trường không tăng được thu nhập cho cán bộ, giảng viên. Trong khi Nghị định 43 cho phép trả lương bằng 2,5 lần nhưng nhà trường chỉ trả được 1,8 lần. Trường không có nguồn tích lũy để đầu tư cơ sở vật chất. Không thực hiện được các chế độ ưu đãi đối với giảng viên dẫn đến hiện tượng chảy máu chất xám.”[37] Học viện Tài chính cũng gặp khó khăn tương tự. GS Ngô Thế Chi, Giám đốc Học viện, cho rằng tự chủ tài chính gặp nhiều khó khăn vì thiếu đồng bộ với tự chủ về nhân sự và vì vẫn phải thực hiện những định mức thu – chi tồn tại từ mấy chục năm nay, ví dụ: “Trường học giảng 3 ca thì máy chiếu trên 2.000 giờ hết khấu hao nhưng theo Bộ Tài chính quy định thì 5 năm mới hết khấu hao. Trường phải chờ hết khấu hao mới được sắm mới.”[38]



3.3. Một trong những bất cập lớn nhất ở Việt Nam là pháp luật không được thực thi nghiêm chỉnh. GD-ĐT cũng không phải là lĩnh vực ngoại lệ. Mặc dù từ năm 2005 Luật GD đã ghi nhận quyền tự chủ của trường ĐH, nhưng trên thực tế, suốt từ đó tới nay, Bộ GD-ĐT vẫn xét duyệt chỉ tiêu tuyển sinh và tổ chức kỳ thi tuyển sinh “ba chung” cho các trường ĐH, CĐ trong toàn quốc. Việc mở ngành hiện nay vẫn theo cơ chế xin-cho. Theo phản ánh của một lãnh đạo trường, chỉ cần hồ sơ sai một chữ cũng phải trả lại để sửa và có khi mất hàng tháng trời. Một số trường khác cho biết trường vẫn không được in phôi bằng mà phải mua phôi của Bộ GD-ĐT và phải đi lại nhiều lần.[39]

#### 4.1. Những bất cập về thực hiện quyền tự chủ xét từ hạn chế của các trường đại học

Quyền tự chủ của trường ĐH đã được thừa nhận từ gần 10 năm nay nhưng chưa tạo ra chuyển biến đáng kể, một phần do những vướng mắc về cơ chế như đã phân tích ở trên, nhưng một phần quan trọng khác là do các trường chưa đủ năng lực và thiếu sự sẵn sàng.

Đội ngũ cán bộ quản lý, giảng viên của trường nào cũng thiếu và yếu. Đặc biệt là tập quán “tự túc tự cấp” làm cho lực lượng của các trường ngày càng yếu đi. Phần lớn các trường ĐH, nhất là những trường lâu năm, thường chỉ giữ lại những sinh viên do chính trường mình đào tạo ra để làm giảng viên. Trừ một số trường hợp trúng tuyển đi học nước ngoài sau khi tốt nghiệp ĐH, trong suốt thời gian học ĐH, cao học và làm nghiên cứu sinh, những sinh viên này chỉ biết các thầy ở trường mình, hầu như không tiếp xúc với những chuyên gia khác, những trường phái khác. Ở lại trường làm giảng viên, họ tiếp tục nép dưới bóng những ông thầy cũ, và tiếp tục truyền giảng những giáo điều cũ cho các lớp sinh viên mới. Đó là chưa kể nhiều trường hợp những người có chức có quyền và giảng viên giữ lại trường con cháu mình, mặc dù những học trò này không hẳn là những sinh viên xuất sắc. Giống như tình trạng hôn nhân cận huyết, tất cả những điều này dẫn đến hậu quả không mong muốn: các thế hệ giảng viên và học trò



suy giảm dần năng lực sáng tạo, năng lực tiếp thu cái mới, từ đó làm suy giảm năng lực chung của trường ĐH.[40]

Sự thiếu sẵn sàng của các trường thể hiện rõ ở kỳ thi tuyển sinh ĐH hai năm gần đây. Thực hiện quy định của Luật GDĐH, Bộ GD-ĐT khuyến khích các trường tổ chức tuyển sinh riêng. Nhưng chỉ có 62 trường trong số gần 500 trường ĐH, CĐ hưởng ứng đề nghị này, chủ yếu là tuyển sinh riêng cho một số ngành đặc thù: Những ngành khó tuyển sinh nhưng xã hội cần như nông nghiệp, lâm nghiệp, thủy sản thì tuyển sinh dựa vào kết quả học tập và kết quả thi tốt nghiệp phổ thông. Những ngành đòi hỏi năng khiếu như sân khấu, điện ảnh, nhạc, họa,... thì ngoài việc dựa vào kết quả học tập và kết quả thi tốt nghiệp phổ thông còn tổ chức thi môn năng khiếu. Các ngành khác của những trường này vẫn tham gia kỳ thi tuyển sinh “ba chung” của Bộ.[41] Chính vì vậy, Bộ GD-ĐT phải kéo dài kỳ thi “ba chung” thêm 3 năm nữa, tức là đến năm 2017. Giải thích vì sao các trường top đầu cũng không muốn tuyển sinh riêng, Thứ trưởng Bùi Văn Ga nói: “Với thi ba chung như mọi năm thì các trường top trên rất yên tâm không suy nghĩ về tuyển sinh riêng, cái khó nhất là làm đề thi thì bộ đã làm cho các trường, họ không thiếu nguồn tuyển, nếu làm riêng thậm chí sẽ có nhiều rủi ro hơn nên các trường không muốn tuyển sinh riêng.”[42] Điều này cho thấy tâm lý cầu an, thụ động là trở ngại lớn trong quá trình đổi mới GDĐH nói chung cũng như thực hiện quyền tự chủ nói riêng.

4.2. Quyền tự chủ một mặt đảm bảo cho trường ĐH được tự quyết định các vấn đề của mình, nhưng mặt khác lại đề cao trách nhiệm của nhà trường trước xã hội – từ những đối tượng liên quan trực tiếp như Nhà nước, nhà đầu tư, người học và gia đình họ đến những người đóng thuế để cung cấp ngân sách hoặc để kiến tạo môi trường hoạt động cho nhà trường.[43] Trách nhiệm này thường được gọi là trách nhiệm giải trình (accountability), bao gồm các nghĩa vụ cung cấp thông tin, lý giải và chịu trách nhiệm về mọi hoạt động của nhà trường.



Đáng tiếc là trong khi nỗ lực đòi hỏi và thực thi quyền tự quyết định, nhiều trường ĐH nước ta lại tỏ ra miễn cưỡng, hình thức trong việc minh bạch hóa các thông tin về tài chính, đào tạo và việc làm; đồng thời không phải chịu trách nhiệm về điều kiện đào tạo kém, chất lượng đào tạo yếu, khả năng tìm việc làm và hòa nhập thị trường lao động thấp của sinh viên trường mình. Trong tuyển sinh, hầu hết các trường đều có khuynh hướng hạ thấp yêu cầu, lấy cho đủ chỉ tiêu, thậm chí sẵn sàng vượt chỉ tiêu để thu được nhiều học phí.[44] Quá trình đào tạo hầu như không sàng lọc, chủ yếu cũng để tránh giảm thu nhập của trường. Chỉ trừ những sinh viên tự ý bỏ học hoặc vi phạm kỷ luật nặng đến mức phải buộc thôi học, hễ đã vào được trường thì sẽ tốt nghiệp và có bằng cử nhân. Sinh viên ra trường thất nghiệp được coi là vấn đề của xã hội, không gắn với trách nhiệm của bất cứ trường nào. Thậm chí, khi một số tỉnh, thành từ chối nhận sinh viên tốt nghiệp ĐH ngoài công lập và ĐH tại chức, khá nhiều lãnh đạo trường đã lên tiếng trên báo chí, coi đây là sự kỳ thị, mà không thấy nguyên nhân dẫn đến quyết định này là chất lượng thấp của những cử nhân mà họ đã đào tạo ra.

Chất lượng đội ngũ yếu, xu hướng đào tạo chạy theo số lượng phục vụ lợi ích kinh tế và trách nhiệm giải trình thấp là những hạn chế lớn của các trường ĐH, một mặt khiến cơ quan quản lý nhà nước không mạnh dạn trao quyền tự chủ đầy đủ cho các trường, mặt khác có thể khiến xu hướng thương mại hóa giáo dục phát triển, trong khi chất lượng nguồn nhân lực đào tạo ra ngày càng thấp.

## 5. Kiến nghị về giải pháp

Để thực hiện tự chủ ĐH, làm đòn bẩy nâng cao chất lượng đào tạo và năng lực sáng tạo khoa học – công nghệ của các trường, theo chúng tôi, cần sớm tổng kết 10 năm thực hiện tự chủ ĐH, trên cơ sở đó, áp dụng một số giải pháp cấp bách sau:

### 5.1. Nhóm giải pháp về thể chế



Tập trung sửa đổi Luật GD và Luật GDĐH, từ đó rà soát, sửa đổi, bổ sung các văn bản quy phạm pháp luật có liên quan để tạo điều kiện thực hiện tự chủ ĐH. Ngoài việc khắc phục những bất cập, mâu thuẫn đã nêu ở các mục 3.1, 3.2, cần làm rõ trách nhiệm giải trình của các trường, phân biệt trường hoạt động vì mục đích lợi nhuận và không vì mục đích lợi nhuận để các trường hoạt động không vì mục đích lợi nhuận có điều kiện tiếp cận nhiều hơn với các nguồn lực của Nhà nước. Theo quan điểm của chúng tôi, những trường hoạt động theo nguyên tắc doanh nghiệp – quyết định dựa theo tỷ lệ phiếu của cổ đông và chia lợi tức cho cổ đông dưới bất kỳ hình thức nào – đều là trường hoạt động vì mục đích lợi nhuận.

#### 5.2. Nhóm giải pháp thực hiện tự chủ về tổ chức – nhân sự

Nghiên cứu, giải quyết mối quan hệ giữa hội đồng trường (hội đồng quản trị) với tổ chức, cá nhân có liên quan, trước hết là với Đảng ủy ở trường công lập và nhà đầu tư ở trường tư thục, để hội đồng có đủ năng lực và thực quyền quyết định các vấn đề của nhà trường. Bãi bỏ cơ chế “Bộ chủ quản”, các trường ĐH chỉ chịu sự quản lý nhà nước của Bộ GD-ĐT. Các trường cần xây dựng, công bố và thực hiện tiêu chuẩn cán bộ quản lý và giảng viên, quy chế tuyển dụng, làm việc, đề bạt cán bộ quản lý và giảng viên để nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, giảng viên.

#### 5.3. Nhóm giải pháp thực hiện tự chủ về học thuật

Cùng với việc đổi mới kỳ thi tốt nghiệp phổ thông theo hướng thể hiện yêu cầu phân loại học sinh rõ hơn làm cơ sở tuyển sinh ĐH, cần tổng kết và kết thúc hình thức thi “ba chung” để các trường tự quyết định việc tuyển sinh của mình (xét tuyển hay thi tuyển, thi tuyển độc lập hay liên kết với một số trường khác). Các trường xây dựng và công bố chuẩn đầu ra của chương trình đào tạo, chú trọng chuẩn ngoại ngữ trước mắt ngang với yêu cầu của các trường ĐH hàng đầu trong khu vực ASEAN; gắn kết chặt chẽ với đơn vị sử dụng lao động; thực hiện sàng lọc mạnh để đảm bảo chất lượng đào tạo.



#### 5.4. Nhóm giải pháp thực hiện tự chủ về tài chính

Trên cơ sở tổng kết 10 năm thực hiện tự chủ đại học và thí điểm tự chủ về tài chính, tiếp tục mở rộng yêu cầu thí điểm và số trường thí điểm để sớm có kết luận về vấn đề này.

[1] Theo Luật GDĐH Việt Nam, bao gồm trường cao đẳng, trường đại học, học viện, đại học vùng, đại học quốc gia, viện nghiên cứu được phép đào tạo trình độ tiến sĩ, sau đây gọi chung là trường ĐH.

[2] Ngay cả các cơ quan trong hệ thống lập pháp và tư pháp cũng có quyền tự chủ nhất định: Cơ quan lập pháp ở đơn vị hành chính cấp trên có quyền hướng dẫn nhưng không bổ nhiệm cấp dưới; cơ quan lập pháp ở cấp dưới được ban hành văn bản quy pháp luật không trái với văn bản quy phạm pháp luật của cấp trên. Cơ quan tư pháp ở đơn vị hành chính cấp trên có quyền hướng dẫn nhưng không bổ nhiệm cấp dưới, mỗi cấp đều có quyền xét xử độc lập theo quy định của pháp luật.

[3] EUA. *University Autonomy in Europe*. <http://www.university-autonomy.eu/> và một số tài liệu khác.

[4] “Secrets of Success”, *The Economist*, 5 September 2008.

[5] Laura Chirot, Ben Wilkinson. *Những nhân tố vô hình tạo nên sự ưu tú: Hệ thống quản trị với cuộc tìm kiếm con đường xây dựng một trường đại học nghiên cứu đỉnh cao cho Việt Nam*, năm 2009, tr. 26.

[6] Laura Chirot, Ben Wilkinson. *Những nhân tố vô hình tạo nên sự ưu tú ...*, Tlđd, tr. 42 – 44.

[7] [http://vi.wikipedia.org/wiki/Viện\\_khoa\\_học\\_và\\_công\\_nghệ\\_tiên\\_tiến\\_Hàn\\_Quốc](http://vi.wikipedia.org/wiki/Viện_khoa_học_và_công_nghệ_tiên_tiến_Hàn_Quốc). Theo Laura Chirot và Ben Wilkinson, năm 2009, KAIST xếp hạng 7 châu Á và đứng vào





tốp 100 trường ĐH hàng đầu thế giới (Laura Chirot, Ben Wilkinson. *Những nhân tố vô hình tạo nên sự ưu tú ...*, Tlđd, tr. 48 – 49).

[8] Điều 60 Luật GD.

[9] Điều 41 Luật GD.

[10] Điều 54 Luật GD.

[11] Điều 81 Luật GD.

[12] Khoản 1 Điều 32 Luật GDĐH.

[13] Khoản 4 Điều 9 Luật GDĐH.

[14] Khoản 5 Điều 9 Luật GDĐH.

[15] Như trên.

[16] Như trên.

[17] Điều 31 Luật GDĐH .

[18] Điều 8 Luật GDĐH.

[19] Khoản 3 Điều 27 Luật GDĐH.

[20] Khoản 4 Điều 6 và khoản 1 Điều 20 Luật GDĐH.

[21] Điều 16 Luật GDĐH.

[22] Điều 18 Luật GDĐH .

[23] Điều 17 Luật GDĐH.



[24] Theo Laura Chirot và Ben Wilkinson, trong thực tế, vai trò quan trọng nhất của hội đồng quản trị ở Hoa Kỳ là tuyển dụng và sa thải hiệu trưởng, dựa trên việc đánh giá những quyết định mà người hiệu trưởng đưa ra có phù hợp với nỗ lực của nhà trường trong việc nâng cao chất lượng đào tạo và nghiên cứu hay không. Điều này đặc biệt quan trọng trong những năm đầu của một trường ĐH khi văn hóa của nhà trường và những cơ chế điều chỉnh nội bộ chưa thành nề nếp. (Laura Chirot, Ben Wilkinson. *Những nhân tố vô hình tạo nên sự ưu tú ...*, Tlđd, tr. 27)

[25] Ở Hoa Kỳ, Anh, Pháp, Đức,... hội đồng trường bầu hiệu trưởng. Một số trường ĐH (như Đại học Nông nghiệp Quốc gia ở TP Toulouse, CH Pháp, còn quy định chủ tịch hội đồng trường phải là người ngoài trường).

[26] Điều 56 Luật GD: “Tổ chức Đảng Cộng sản Việt Nam trong nhà trường lãnh đạo nhà trường và hoạt động trong khuôn khổ Hiến pháp và pháp luật”.

[27] Báo cáo Kết quả giám sát việc thực hiện chính sách, pháp luật về thành lập trường, đầu tư và đảm bảo chất lượng đào tạo đối với giáo dục đại học” của Ủy ban Văn hóa, Giáo dục, Thanh niên, Thiếu niên và Nhi đồng của Quốc hội năm 2010

[28] Khoản 1 Điều 20 Luật GDĐH.

[29] Khoản 3 Điều 27 Luật GDĐH.

[30] Khoản 3 Điều 17 Luật GDĐH.

[31] Khoản 2 Điều 17 Luật GDĐH.

[32] Ban hành kèm theo Quyết định số 61/2009/QĐ-TTg ngày 17/4/2009 của Thủ tướng Chính phủ; sửa đổi, bổ sung theo Quyết định số 63/2011/QĐ-TTg ngày 10/11/2011.

[33] TS Vũ Đức Vượng, một giáo sư ĐH từ Mỹ về dạy học ở trong nước cũng chia sẻ nhận xét này : “Trong giới trường tư, có những trường tự xưng là “phi lợi nhuận” nhưng



trong thực tế hành xử không khác gì một công ty vì lợi nhuận thông thường [...]Tuy nhiên, lợi nhuận mới chỉ là phần nổi của tảng băng; quan trọng hơn, và kiểm soát được lợi nhuận là quyền sở hữu và quyền quản trị nhà trường. Về khoản này, Luật Đại học của Việt Nam hiện nay lại khá rõ ràng: cổ đông là sở hữu chủ và hội đồng quản trị, do cổ đông bầu lên hay chỉ định, có toàn quyền điều hành nhà trường qua trung gian là hiệu trưởng và ban giám hiệu. Nói khác đi, một đại học tư hiện nay ở Việt Nam, hành xử như một “doanh nghiệp vì lợi nhuận”, dù đại học đó có tự xưng là “phi lợi nhuận” và các giảng viên, nhân viên từ cấp hiệu trưởng trở xuống đều là nhân viên của doanh nghiệp, như bất cứ ở một doanh nghiệp nào khác. ” (Báo VietNamNet 29/5/2014).

[34] Khoản 2 Điều 66 Luật GDĐH.

[35] Khoản 3 Điều 65 Luật GDĐH.

[36] Theo ông Hiệu trưởng Trường ĐH Ngoại thương, nếu như năm 2004, trường được ngân sách nhà nước cấp 7.155 triệu đồng thì đến năm 2008 trường chỉ còn 578 triệu đồng từ ngân sách nhà nước. Nguồn : Báo Dân Trí, 29/11/2011.

[37] Báo Dân Trí, 29/11/2011.

[38] Như trên. Tuy nhiên, theo phản ánh của báo Tiền phong, GS.TS Hoàng Văn Châu cho biết: Cuối năm 2013, Bộ GD-ĐT mời 4 trường góp ý đề án thí điểm tự chủ về tài chính, trong đó có một số điểm mới về tự chủ trong việc xác định học phí, hợp tác quốc tế, liên kết đào tạo,... Các trường có thể thu học phí cao lên gấp hai, ba lần mức thu phí quy định theo Nghị định 49 và tiền thu học phí không phải đưa vào kho bạc, mà có thể đưa vào ngân hàng thương mại để lấy lãi. (Hồ Thu. Luật *Giáo dục đại học: Bộ vẫn bao sân?* Báo Tiền phong,, 25/10/2013)

[39] Hồ Thu. Luật *Giáo dục đại học: Bộ vẫn bao sân?* Báo Tiền phong,, 25/10/2013.



[40] Ngay ở Trung Quốc hiện nay, người ta cũng đã khắc phục tình trạng này. Theo Jen, Lin-Liu, ở Khoa Toán ứng dụng ĐH Thanh Hoa, Thượng Hải chỉ có 1 trong số 21 giảng viên dưới 45 tuổi là người tốt nghiệp từ chính ĐH Thanh Hoa (“A Chinese University, Elite Once More” *Chronicle of Higher Education* 50, no.44 [2004]. Dẫn theo Laura Chirot, Ben Wilkinson. *Những nhân tố vô hình tạo nên sự ưu tú ...*, Tlđd, tr. 39 ).

[41] Báo PetroTimes, 1/7/2014. *Sẵn sàng cho kỳ thi đại học 2014*; Đại học Văn hóa. *10 trường đại học, cao đẳng được tuyển sinh riêng*, <http://huc.edu.vn/chi-tiet/2236/10-truong-DH-CD-duoc-tuyen-sinh-rieng.html>.

[42] Báo Giáo dục Việt Nam, 11/7/2014. *Tuyển sinh riêng gặp trở ngại ... làm đê*.

[43] Ở nước Anh, Điều lệ Imperial College London nêu rõ nghĩa vụ cung cấp thông tin về thu nhập thường xuyên cho ba tổ chức quản trị có vai trò giám sát nhà trường, bao gồm một Hội đồng gồm 19 thành viên, chịu trách nhiệm về tài chính và định hướng chiến lược; một Ủy ban với những người đại diện cho lợi ích của cộng đồng của quốc gia và của quốc tế, nhằm tạo ra một diễn đàn để thảo luận về bất cứ vấn đề gì quan trọng đối với trường ĐH; và một Hội đồng Giảng viên nhằm điều chỉnh các hoạt động đào tạo trong trường. Còn ở Ấn Độ, mỗi IIT và IIM được giám sát bởi một hội đồng quản trị gồm các viên chức chính phủ địa phương và trung ương, đại diện doanh nghiệp, đại diện giảng viên, cán bộ quản lý của trường. Thông tin chi tiết về điều kiện tài chính của họ và những quyết định nội bộ được cung cấp cho các bên liên quan ngoài nhà trường. Mức độ minh bạch đáng kể này đã tạo ra sự ủng hộ của công chúng cho phép họ chống lại những áp lực làm giảm tiêu chuẩn. (Laura Chirot, Ben Wilkinson. *Những nhân tố vô hình tạo nên sự ưu tú ...* tr. 26, 42).

[44] Nhiều trường sẵn đón, chào mời thí sinh bằng đủ mọi cách: “thường điểm, tặng tiền, cấp học bổng, thậm chí đến người giới thiệu, môi giới cũng được thưởng “tiền công” (!)” (Báo Tuổi Trẻ, 24/8/2011). Theo *Hướng dẫn làm hồ sơ xét tuyển nguyện vọng 2 đại học, cao đẳng 2014*, mức điểm dành cho thí sinh ngành thiết kế nội thất chỉ là 10,



trong đó môn vẽ – khối V và môn hình họa – khối H đã được nhân hệ số 2. Như vậy, trung bình mỗi môn thi chỉ cần 2,5 điểm là đã trúng tuyển. Với thí sinh thuộc đối tượng và khu vực ưu tiên thì chỉ cần 7,5 điểm/3 môn trong đó đã nhân hệ số môn năng khiếu là đậu. Quy ra, điểm thi thật chỉ có 1,8 điểm/môn. (<http://tuyensinhtructuyen.edu.vn/ts/15-diem-moi-mon-cung-vao-dai-hoc-1-4283.aspx>).



## **Phụ lục 6:**

### **Vai trò của các ủy ban và giảng viên trong Đại học Mỹ – Phạm Hữu Tiệp**

*Giáo sư Phạm Hữu Tiệp (ĐH Arizona) gửi bài tham luận cho VED2014 qua email.*

Hội thảo VED 2014 là một cơ hội thuận lợi để cán bộ giảng dạy, nghiên cứu và quản lý Đại học trong và ngoài nước trao đổi ý kiến về hệ thống quản lý Đại học ở Việt Nam và nước ngoài. Vì điều kiện không trực tiếp tham dự hội thảo được nên tôi gửi tới hội thảo một số cảm nhận của tôi về vai trò của đội ngũ Giảng viên (Cán bộ Giảng dạy và Nghiên cứu) trong quản lý Đại học ở Mỹ. Như các bạn đều biết, các trường Đại học ở Mỹ được chia ra hai nhóm: trường công lập và trường tư; và những cảm nhận của tôi chủ yếu là qua tiếp xúc với các trường công lập ở Mỹ.

Ở các trường đại học ở Mỹ, trách nhiệm của Giáo viên gồm ba hạng mục: Giảng dạy, Nghiên cứu, và Service (mà tôi tạm dịch là “Phục vụ”). Tỷ lệ phần trăm của từng hạng mục phụ thuộc vào thâm niên công tác, chất lượng nghiên cứu, cũng như là chức trách cụ thể của giảng viên. Chẳng hạn, trách nhiệm của một Assistant Professor (hạng ngạch giáo sư mức thấp nhất) mới được tuyển dụng ở trường tôi thường là 40% giảng dạy, 50% nghiên cứu, và 10% phục vụ trong khi đối với Associate Professors và Full Professors (hạng ngạch giáo sư mức cao nhất) tích cực làm nghiên cứu thì tỉ lệ này là 40%/40%/20%. Cũng có những giảng viên có tỉ lệ trách nhiệm giảng dạy lên đến 75% hay cao hơn thế.

Hạng mục “Phục vụ” bao gồm các hoạt động của giáo viên trong ngành của mình (chẳng hạn như phản biện cho bài báo cho các tạp chí chuyên môn, nhận xét các đề án



xin kinh phí nghiên cứu của chính phủ hay các tổ chức phi chính phủ, tham gia biên tập cho các tạp chí chuyên môn, v.v.) và tham gia quản lý đại học với phạm vi trong khoa của mình cũng như trong toàn trường đại học.

Câu hỏi đặt ra: Giáo viên có thể làm gì để tham gia quản lý Đại học nơi mình làm việc?

Trong phạm vi khoa (department) của mình, hình thức thông dụng nhất là giáo viên tham gia các ủy ban (committees). Trong mỗi khoa có rất nhiều ủy ban khác nhau để cùng với trưởng, phó khoa điều hành các hoạt động hàng ngày của khoa. Đa số các thành viên của các ủy ban này là do giáo viên trong khoa đề cử và bầu chọn, thay phiên với nhiệm kỳ 2-3 năm. Cá biệt có một vài thành viên là do Trưởng khoa trực tiếp bổ nhiệm vào. Có những ủy ban quản lý một số khía cạnh hẹp ví dụ như Ủy ban Thư viện. Song ngay ủy ban này cũng có thể có tiếng nói nhất định-chẳng hạn như khi thư viện của toàn Đại học phải quyết định cắt giảm ngân sách và cần phải quyết định những tạp chí nào sẽ không đặt mua nữa. Mặt khác, có nhiều ủy ban mà tiếng nói của giáo viên ảnh hưởng sâu sắc, thậm chí làm thay đổi cả phương hướng phát triển của khoa cũng như con đường sự nghiệp của một số đồng nghiệp khác. Trong số những ủy ban như thế có thể kể đến: Ủy ban Kế hoạch (Planning Committee), Ủy ban Tuyển dụng (Hiring Committee), Ủy ban Đề bạt (Promotion and Tenure Committee), Ủy ban Đánh giá thường niên (Peer-Review Committee), ... và một trường hợp khá đặc biệt mà tôi sẽ nói đến ở phần sau.

Ủy ban Kế hoạch có nhiệm vụ tham khảo ý kiến giáo viên trong khoa để hoạch định phương hướng phát triển của khoa, ví dụ trong 5 năm tới cần phải phát triển về chuyên ngành A hay chuyên ngành B. Những kế hoạch này, sau khi được khoa thông qua và trong trường hợp trường Đại học có thể phân bổ chỉ tiêu tuyển dụng về khoa trong năm học tới, sẽ dẫn đến việc chuyên ngành A hay B sẽ được ưu tiên tuyển người năm học tới. Trong trường hợp đó, Ủy ban Tuyển dụng sẽ “bận bịu” trong suốt học kỳ mùa thu hay thậm chí sang cả học kỳ mùa xuân. Trách nhiệm của họ là xem xét trong số (có lúc



lên đến 700-800) hồ sơ gửi đến khoa (nhiều khi chỉ cho một chỉ tiêu duy nhất mà khoa có thể tuyển dụng) để tìm ra được 20-30 hồ sơ đáng chú ý để đưa ra thảo luận kỹ hơn trong Ủy ban cũng như tham khảo ý kiến giáo viên trong khoa. Các bạn có thể sẽ hỏi—liệu Ủy ban có xem xét tất cả các hồ sơ không, và làm sao chọn ra được 20-30 hồ sơ phù hợp nhất trong tất cả các hồ sơ một cách tương đối khách quan? Để trả lời câu hỏi thứ nhất, tôi có thể kể các bạn nghe là tôi đã từng dành toàn bộ kỳ nghỉ Noel, ngày nào cũng vào trường để đào bới hết đống hồ sơ (năm đó tôi là trưởng Ủy ban tuyển dụng). Về câu hỏi thứ hai, tất nhiên khái niệm khách quan là rất tương đối—những người trong Ủy ban dựa vào rất nhiều tiêu chí như thư giới thiệu/chất lượng công trình/lý lịch khoa học của người xin việc, và trong nhiều trường hợp, ý kiến giới thiệu của các đồng nghiệp khác, trong và ngoài khoa. Qua đây các bạn cũng thấy tầm quan trọng của việc một đồng nghiệp trẻ Việt Nam khi đi xin việc ở một khoa mà trong đó có người Việt Nam chịu khó để tâm đến hồ sơ của mình...Sau khi chọn được 20-30 hồ sơ đáng chú ý, Ủy ban sẽ xem xét và đưa ra 2, 3 hay nhiều hơn ứng cử viên sáng giá nhất để khoa có thể mời đến phỏng vấn.

Ủy ban đánh giá hàng năm có trách nhiệm đánh giá chất lượng công tác của từng giáo viên trong khoa, về cả 3 mặt: nghiên cứu, giảng dạy, và phục vụ. Thường là mùa xuân, mỗi giáo viên cần chuẩn bị báo cáo cụ thể về mọi mặt công tác của mình trong 1 năm vừa qua. Khi ra Ủy ban này, hồ sơ của mỗi giáo viên thường do 2,3 thành viên Ủy ban xem xét đánh giá. Sau khi có đánh giá thống nhất đối với từng giáo viên cụ thể, Ủy ban sẽ đưa lên Trưởng khoa. Trưởng khoa có quyền thay đổi đánh giá khi thấy cần thiết (và Trưởng khoa có trách nhiệm đánh giá chất lượng công tác cho các thành viên Ủy ban). Các đánh giá này có vai trò quan trọng như thế nào? Thứ nhất, trong những năm trường có thể tăng lương cho giáo viên thì mức độ tăng cụ thể cho từng người sẽ phụ thuộc khá nhiều vào đánh giá hàng năm. Thứ hai, đánh giá hàng năm có thể dẫn đến thay đổi về tỉ lệ các hạng mục trách nhiệm. Chẳng hạn một giáo viên có nhiều thành tích nghiên cứu có thể đề đạt nguyện vọng được xem xét giảm trách nhiệm giảng dạy





trong một vài năm tới. Hay ngược lại, một giáo viên nhiều năm không làm nghiên cứu, không có công trình sẽ có thể phải nhận nhiều giờ lên lớp hơn trong các năm tới. Thứ ba, các đánh giá hàng năm này khá quan trọng đối với các giáo viên chưa có biên chế chính thức (tenure)...

Tiếp theo tôi muốn đề cập đến Ủy ban đề bạt. Các bạn đều biết ở Mỹ có ba hạng ngạch chính cho giáo sư: Assistant Professor, Associate Professor, Full Professor. (Trong các khoa thường cũng có một nhóm các giảng viên khác nữa chỉ có nhiệm vụ giảng dạy gọi chung là Instructors.) Với hạng ngạch đầu giảng viên chưa có biên chế chính thức; thường họ sẽ được vào biên chế chính thức cùng lúc được đề bạt lên Associate Professor. Tùy từng trường đại học và tùy từng trường hợp mà thời gian đề bạt có thể khác nhau. Tuy nhiên nhìn chung để được đề bạt từ Assistant Professor lên Associate Professor thường là 5-6 năm làm việc, và tương tự như vậy để được xem xét đề bạt lên Full Professor. Song cũng không hiếm các trường hợp giáo sư phải ở hạng ngạch Associate Professor cho đến tận lúc về hưu vì chất lượng công tác (chủ yếu là chất lượng nghiên cứu) không đạt đủ yêu cầu. Ủy ban đề bạt có nhiệm vụ xem xét hoàn tất hồ sơ của tất cả các trường hợp được đưa ra xét đề bạt hàng năm. Sau khi hồ sơ của một trường hợp được hoàn tất, các thành viên Ủy ban sẽ bỏ phiếu (đồng ý hay không đồng ý) rồi đưa lên Trưởng khoa. Trưởng khoa sẽ cũng có thư đánh giá riêng về trường hợp đề bạt, rồi gửi toàn bộ hồ sơ lên Liên khoa (College) trong trường hợp giảng viên được khoa đánh giá đủ tiêu chuẩn. Nếu Ủy ban đề bạt của College thông qua thì hồ sơ sẽ được đưa lên cấp trường (University). Trong phạm vi Ủy ban đề bạt của khoa, đánh giá hồ sơ có đủ tiêu chuẩn đề bạt hay không tất nhiên dựa vào thư giới thiệu, chất lượng công trình, và lý lịch công tác của giảng viên song bên cạnh đó cũng phụ thuộc rất nhiều vào trách nhiệm của các thành viên trong Ủy ban. Liệu họ có tìm ra được những đồng nghiệp ở các trường khác để có thể đánh giá một cách khách quan về chất lượng nghiên cứu của giáo viên đó. Tôi đã thấy một số trường hợp khi ý kiến của một cá nhân trong Ủy ban có thể làm thay đổi hẳn đánh giá của cả Ủy ban về một



trường hợp cụ thể. Thực ra điều này cũng không quá ngạc nhiên vì mỗi ngành khoa học ngày nay đều đi vào chuyên sâu và vì vậy không dễ dàng để hiểu và đánh giá được tầm quan trọng và chất lượng công trình của một đồng nghiệp chuyên ngành khác. Cũng xin nhắc lại là các chức danh Associate Professor hay Full Professor ở mỗi trường Đại học là do trường đó quyết định chứ không giống như thực tế ở nước ta.

Cũng giống như ở các khoa, ở liên khoa (College) hay thậm chí ở cấp trường Đại học (University) cũng có các ủy ban khác nhau ví dụ như Ủy ban Đề bạt để xem xét các trường hợp đề bạt do các khoa gửi lên. Thông thường thành viên ở các ủy ban này cũng được lựa chọn qua bầu cử (nếu bạn muốn thì cũng có thể tự ứng cử...). Ngoài ra cũng có thêm một số ủy ban khác khá đặc thù như Ủy ban xem xét các trường hợp sinh viên bị kỷ luật và đưa đơn khiếu nại.

Tôi muốn nói thêm về một diễn đàn cho giảng viên toàn trường (University), được gọi là Faculty Senate (tạm dịch là Hội đồng giảng viên). Thành viên của Hội đồng này được chọn qua bầu cử với cơ số tỉ lệ với số lượng giảng viên của từng khoa hay từng liên khoa (College). Mỗi thành viên của Hội đồng thường có nhiệm kỳ 3 năm. Hội đồng này thường họp hàng tháng và có thể đưa ra các kiến nghị thay đổi liên quan đến: chương trình đào tạo (academic curricula), cơ cấu của các khoa hay college (chẳng hạn như đề nghị sát nhập hay chia tách hoặc lập ra khoa mới), thể lệ quản lý giảng viên (academic personnel policies) trong trường, và đường lối phát triển lâu dài của toàn trường. Nói một cách trung thực, không nhiều giảng viên muốn tham gia hay quan tâm đến hoạt động của Senate và người ta dễ có cảm giác là chương trình nghị sự của nhiều phiên họp của Senate khá là tẻ nhạt. Song đó chỉ là trong hoàn cảnh bình thường khi University hoạt động ổn định và không có biểu hiện đáng lo ngại. Cách đây ít năm, đồng nghiệp trong khoa tôi có đề cử và bầu tôi vào Senate của trường Đại học nơi tôi đang làm việc. Thời gian đó lại trùng hợp với thời điểm kinh tế Mỹ nói chung và kinh tế của tiểu bang (nơi tôi làm việc lúc đó) nói riêng đi xuống trầm trọng. Trường đại học nơi tôi dạy lại là trường công nên kinh phí dựa vào hai nguồn chủ yếu: ngân sách tiểu



bang, và học phí sinh viên đóng. Một điều đáng buồn là khi ngân sách tiểu bang thâm hụt thì ngân sách cho giáo dục bao gồm cả kinh phí cho các trường đại học, bị cắt giảm nghiêm trọng. Vậy trong tình hình đó các trường đại học nên xử lý chuyện cắt giảm ngân sách như thế nào? Trong điều kiện lý tưởng, các nhà lãnh đạo của trường (President, Provost, v.v.) cần làm việc chặt chẽ cùng với giảng viên và sinh viên trong trường để xem ngân sách của trường có thể cắt giảm ở những khoa nào và với tỉ lệ nào cho hợp lý. Rõ ràng để làm được điều đó không dễ, song ít nhất giảng viên và sinh viên phải được có tiếng nói có trọng lượng trong quá trình này. Nhiệm vụ trung tâm, nếu không nói là nhiệm vụ chủ yếu, của trường Đại học là đào tạo mà nhiệm vụ này phần lớn dựa vào công việc giảng dạy của giảng viên các khoa cơ bản. Trong trường hợp này lãnh đạo trường lại muốn cắt giảm khá nhiều biên chế và ngân sách của những khoa cơ bản lớn nhất, trong đó có khoa Toán, và thậm chí có thể giải tán một vài khoa cơ bản khác. Và họ lại muốn tự quyết định những việc đó mà không qua trao đổi ý kiến với giảng viên khoa Toán. Giảng viên và lãnh đạo khoa Toán phản đối cách làm đó và lãnh đạo trường tôi đã tuyên bố sẽ bãi nhiệm Trưởng khoa Toán. Đồng thời với việc tham gia Senate, lúc đó tôi cũng là thành viên của Steering Committee (tạm gọi là Ủy ban Cố vấn, có trách nhiệm tư vấn cho trường khoa trong đa số các hoạt động của khoa). Tôi có trao đổi với một số đồng nghiệp là để bảo vệ khoa nói chung và Trưởng khoa nói riêng trong tình hình đó, nhất định Ủy ban Cố vấn cần phải soạn một lá thư phản ánh tiếng nói của các giáo viên và có được chữ ký ủng hộ của đa số giảng viên trong khoa để lên lãnh đạo trường. Các đồng nghiệp trong Ủy ban đồng ý với đề nghị của tôi và lá thư của Ủy ban cố vấn sau đó đã có 100% giáo viên trong khoa ký vào ủng hộ. Trước ý kiến thống nhất của giáo viên và sinh viên, lãnh đạo trường đã bãi bỏ ý định cách chức Trưởng khoa Toán. Song họ vẫn giữ nguyên ý định cắt giảm ngân sách khoa Toán. Lúc đó tôi có đi tìm hiểu các số liệu về ngân sách và hoạt động của khoa, cũng như các quy chế phân chia ngân sách của trường. Hóa ra là chỉ với số giờ dạy mà khoa Toán đảm đương hàng năm, đáng lẽ ra trường đã phải phân bổ cho khoa Toán 1 triệu đô la Mỹ nhiều hơn số ngân sách hiện có của khoa. Thế mà lãnh đạo



trường còn định cắt giảm ngân sách của khoa Toán thêm 2 triệu đô nữa? Ở kỳ họp Senate lần đó, trong lúc phát biểu tôi đã đưa ra số liệu này để chất vấn lãnh đạo trường. Hôm đó là một cuộc họp rất căng thẳng ở Senate, có rất đông giáo viên và sinh viên đến tham dự, trái với thông lệ là các cuộc họp Senate thường rất lặng lẽ. Cũng trong tuần đó, sinh viên và giáo viên đi biểu tình trong trường để phản đối cắt giảm ngân sách và biên chế ở trường. Nhiều hãng truyền thông và truyền hình cũng đến đưa tin. Cuối cùng thì lãnh đạo trường cũng phải quyết định chỉ cắt giảm một phần nhỏ hơn của ngân sách khoa Toán. Cùng thời gian đó, ở một khoa khác (cũng lớn như khoa Toán) nhưng giáo viên không đồng lòng thống nhất với nhau nên lãnh đạo trường đã cắt giảm biên chế của khoa đó khá trầm trọng. Qua đó có thể thấy rằng thắng lợi của khoa Toán có phần đóng góp rất lớn từ sự thống nhất đấu tranh của giáo viên trong khoa, cùng với sự ủng hộ của sinh viên. Song về lâu dài, những biến cố thời gian đó, cũng như là đường lối phát triển và cách thức quản lý của lãnh đạo trường đã dẫn đến kết quả là một số giáo sư giỏi ở một số khoa cơ bản trường đã chuyển đi làm việc ở nơi khác, và thứ bậc của trường trong các bảng xếp hạng nhiều ngành cũng thụt lùi trông thấy. Sau hơn 5 năm, khi lãnh đạo trường nhận ra điều đó, để khắc phục tình thế, trường đã thông qua ngân sách đặc biệt 15 triệu đô la Mỹ để tìm cách thu hút giáo sư giỏi về trường nhằm đưa trường trở lại thứ bậc tốt hơn trong bảng xếp hạng các trường đại học. Song để làm được điều đó hoàn toàn không đơn giản—để xây dựng một tập thể giảng viên chuyên môn cao ở mỗi trường đại học đều cần rất nhiều thời gian và công sức.

Điều tôi muốn nói qua những cảm nhận ở trên đây là giáo viên có nhiều cơ hội để tham gia tích cực và hiệu quả vào hệ thống quản lý đại học nơi họ làm việc. Tác dụng đến đâu tất nhiên còn phụ thuộc vào hoàn cảnh cụ thể của từng trường đại học, và cũng phụ thuộc vào mong muốn và nhiệt tình tham gia của tập thể và từng cá nhân giảng viên trong trường.

