

# NHỮNG SUY NGHĨ SAU 10 NĂM THỰC HIỆN CHÍNH SÁCH XÃ HỘI HÓA GIÁO DỤC TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP VĂN LANG

*TS. Phạm Đình Phương*

1. Từ ý tưởng ban đầu là thành lập một trường đại học tư thực lấy tên là Trường Đại Học Kinh Thương Sài Gòn, rồi dần dần chuyển thành Trường Đại Học Dân Lập Văn Lang (“ĐHDLVL”), lấy hình tượng trống đồng làm logo chính thức của Trường, đến nay Trường ĐHDLVL đã tròn 10 tuổi. Sau 10 năm thực hiện chính sách xã hội hóa giáo dục của Đảng và Nhà Nước Việt Nam, Trường đã đạt được những thành tựu đáng khích lệ, nhưng cũng gặp phải nhiều khó khăn, mặc dù Trường đã có một chỗ đứng khá vững chắc trong xã hội qua việc sinh viên tốt nghiệp từ ĐHDLVL ngày càng dễ tìm được việc làm thích hợp hơn. Tham luận này sẽ dựa vào đề cương gợi ý của Văn Phòng Hội Đồng Quản Trị (“HĐQT”) theo văn bản gửi cho các khoa ngày 17 tháng 3 năm 2003 để nhìn lại chặng đường 10 năm qua.

## **Huy Động Nguồn Lực Tài Chính**

2. Khởi thủy, Trường ĐHDLVL đã huy động được một số vốn điều lệ ban đầu là 3 tỷ đồng bằng cách bán ra 3.000 cổ phần, mỗi cổ phần có mệnh giá là 1 triệu đồng (giá năm 1993), và giới hạn vào thành phần giáo chức hay những người tâm huyết.

3. Trong giai đoạn hình thành lúc đó, phương thức huy động vốn này có vẻ hợp lý bởi nó loại bỏ sự khống chế của một số nhà đầu

tư (cổ đông) có “máu mặt” vì sợ rằng những người này, một khi nắm được quyền kiểm soát (controlling interest), có thể thao túng đường lối phát triển của Trường. Trong giai đoạn đầu tiên (1995-1999), do quy chế có tính tạm thời, Trường đã nhận định rằng không cần phải sở hữu cơ sở giảng dạy và học tập và chỉ cần thuê mượn các cơ sở này mà thôi, nên các khoa phải thường xuyên di chuyển địa điểm. Tuy nhiên, với số vốn tích lũy được sau vài năm đầu, Trường đã quyết định mua lại tòa nhà ở số 45 Nguyễn Khắc Nhu, Q.1. Sau này, để phát triển Trường, HĐQT buộc phải huy động vốn ở quy mô lớn: vốn kích cầu của Thành phố, vốn vay của công nhân viên và của các nhà đầu tư khác. Ưu điểm của lần huy động vốn này là Trường lại sở hữu thêm một cơ sở khang trang với nhiều tiện nghi cho sinh viên ở số 233 A Phan Văn Trị, tiếp tục đầu tư vào khu đất ở Gò Vấp, và hình thành Ban Trung Học Chuyên Nghiệp với 4000 học sinh, tạo một nguồn thu thêm cho Trường và theo đúng chủ trương của Thành phố. Tuy nhiên, hệ quả của lần huy động vốn này cũng không phải là thuận lợi hoàn toàn.

4. Trong trường hợp Nhà Nước có một sự thay đổi chiến lược và chính sách giáo dục đại học phù hợp theo xu thế của thế giới, nghĩa là cho phép các trường đại học được quản lý như một doanh nghiệp, thì Trường nên huy động vốn thông qua Thị Trường Chứng Khoán, với hình thái tổ chức là một công ty cổ phần. Lúc đó,

người hiệu trưởng không cần xuất phát từ thành phần cổ đông mà có thể được thuê mướn trên cơ sở kinh nghiệm, tài năng. Người hiệu trưởng lúc bấy giờ sẽ như một CEO (Chief Executive Officer) và có thể bị bãi miễn nếu không hoàn thành nhiệm vụ. Mặt khác, trong cơ chế quản lý mới này, để tạo sự công bằng xã hội, học phí sẽ không còn bị khống chế bởi Nhà Nước mà sẽ theo nguyên tắc “Học Phí Cao – Hỗ Trợ Cao” (High Tuition – High Aid), nghĩa là sinh viên muốn hưởng thụ các dịch vụ tối hảo do Trường cung cấp thì phải trả một học phí cao. Thí dụ, các khoa có thể tổ chức một số môn học giảng toàn tiếng Anh, buộc sinh viên nào ghi danh học các môn này phải đóng học phí cao hơn các sinh viên khác học các môn này bằng tiếng Việt; hoặc giả, các sinh viên được làm Khóa Luận Tốt Nghiệp có thể trình bày bằng tiếng Anh, nhưng phải đóng thêm phí. Ngoài ra, lúc đó Nhà Nước cũng không còn phân biệt đối xử giữa công lập và ngoài công lập nên có thể rút một phần kinh phí cho các dự án nghiên cứu của Trường. Hơn nữa, vì Trường đã ý thức được tầm quan trọng của hội cựu sinh viên ngay từ bây giờ nên lúc đó cựu sinh viên có thể đóng một vai trò không nhỏ trong việc giúp đỡ tài chính cho Trường.

### Huy Động Tài Nguyên Con Người

5. Đối với một trường đại học cũng như đối với bất kỳ tổ chức nào, con người là một tài sản quan trọng bậc nhất. Ý thức được yêu cầu phải có được một đội ngũ giảng viên cơ hữu và cán bộ nhân viên có tài năng và đạo

đức, ngay từ những năm đầu mới thành lập, ĐHDLVL đã bắt đầu vun xới hạt giống này. Tuy nhiên, vì là một trường dân lập, các giảng viên thỉnh giảng cấu thành đến trên 80% số tài nguyên giảng dạy của Trường. Họ là những người rất tâm huyết với Trường và nhất với Khoa. Họ đa số có bằng sau đại học (Tiến Sĩ, Thạc Sĩ) và một số người đã có học hàm Giáo sư, Phó Giáo Sư hay Giảng Viên Chính. Họ xuất thân từ những nền giáo dục khác nhau (xã hội chủ nghĩa, tư bản chủ nghĩa, trong nước, ngoài nước) và làm việc trong những môi trường và ngành nghề khác nhau: giáo dục, kinh doanh, hành chính sự nghiệp, v.v.. Nhược điểm của vấn đề phát triển nhân lực tại ĐHDLVL nói chung là thiếu một chiến lược phát triển nguồn nhân lực thích đáng. Cụ thể là Nhà Trường chưa bao giờ làm một cuộc điều tra về **Tồn Kho Kỹ Năng** (Skills Inventory) và **Tồn Kho Quản Trị** (Management Inventory). Hai cuộc điều tra này giúp xác định tiềm năng về kỹ năng và quản trị (để kế thừa) của cán bộ nhân viên và giảng viên cơ hữu. Một thiếu sót nữa là Trường và Khoa không hề vạch ra **con đường nghề nghiệp** (Career path) để cán bộ nhân viên biết bậc thang của Trường là gì, nghĩa là bao nhiêu năm thì lên bậc gì, chức gì, v.v., để từ đó có những biện pháp phát triển nguồn nhân lực một cách đúng đắn. Một vấn đề Trường cần lưu ý trong những năm sau này là phải cân đối giữa **Thăng Chức Từ Bên Ngoài** (Promotion from Outside) (nghĩa là điền vào các vị trí khiếm khuyết của Trường bằng việc tuyển chọn người từ bên ngoài) và **Thăng Chức từ Bên Trong** (Promotion

from Within) (nghĩa là điền vào các vị trí thiếu hụt bằng cách tuyển chọn cán bộ nhân viên và giảng viên đang làm việc cho Trường). Mỗi chính sách đều có ưu và nhược điểm của nó, nhưng nguyên tắc cốt lõi là chỉ tuyển chọn người từ bên ngoài khi nào những người này thổi một luồng gió mới vào nếp suy nghĩ và mang lại sự sáng tạo trong tư duy. Nếu không, chính sách này sẽ giết chết hoài bão của cán bộ nhân viên đã có mặt tại trường từ lâu.

6. Vấn đề hiện nay và trong tương lai là phải gia tăng số giảng viên cơ hữu để làm giảm sự lệ thuộc vào số giảng viên thỉnh giảng (chiếm trên 80% số giảng viên). Nếu theo tiêu chuẩn như hiện nay, cứ 20 sinh viên/học sinh cần 1 giảng viên, thì những năm tới đây với quy mô khoảng 8.000-10.000 sinh viên/học sinh, ĐHDL Văn Lang phải cần đến 400-500 giảng viên và nếu tối thiểu giảng viên cơ hữu phải chiếm 50%, thì chúng ta sẽ phải có từ 200 đến 250 giảng viên cơ hữu. Để có được con số này, ĐHDLVL phải có chính sách đãi ngộ thật xứng đáng mới thu hút được số người này. Thành phần này có thể được tuyển chọn từ các doanh nghiệp, tổ chức nhà nước và thành phần sinh viên tốt nghiệp của Trường. Việc nâng học vị của những người này sẽ được dễ dàng nếu ĐHDLVL có thể liên kết đào tạo với (các) trường đại học nước ngoài. Trước khi cho họ được chính thức dạy, họ sẽ phải trải qua một thời gian học tập phương pháp giảng dạy có hiệu quả nhất (sẽ nói ở đoạn sau).

Mặt khác, khi chính sách giáo dục của Nhà Nước thoáng hơn, lực lượng các giảng viên Việt Kiều cũng là một nguồn nhân lực đáng kể. Tuy nhiên, theo tôi, nếu vẫn có sự trắc trở trong việc thuê mượn họ làm giảng viên cơ hữu, lực lượng này có thể dùng để thay thế các giảng viên thỉnh giảng già nua, hay không còn khả năng tiếp cận những điều mới nhất trên thế giới. Lực lượng này cũng mạnh hơn các giảng viên nước ngoài không có nguồn gốc Việt vì vấn đề văn hóa.

### **Tổ Chức Bộ Máy và Quản Lý**

7. Bộ máy quản lý của ĐHDLVL ngày càng có vẻ chuyên biệt hóa theo chức năng nhiều hơn (functional differentiation). Các phòng ban ngày càng được thành lập nhiều hơn những năm đầu. Hiển nhiên, việc hình thành các phòng ban xuất phát từ yêu cầu khách quan. Tuy nhiên, khi chuyên biệt hóa hàng ngang xảy ra thì vấn đề phối hợp và kiểm soát ngày càng khó khăn và để sự phối hợp và kiểm soát dễ dàng hơn, người ta sẽ bắt đầu đưa vào các vị trí quản trị trung gian nhiều hơn.

8. Theo tôi, nên xem xét lại cơ cấu tổ chức của Trường. Một kinh nghiệm của Đại Học Hồng Kông xin được nhắc lại ở đây. Trước khi cải tổ toàn diện Đại Học Hồng Kông năm 1996, Đại Học này đã mời Công Ty Coopers & Lybrand (đã sát nhập vào Công Ty Pricewaterhouse để trở thành PricewaterhouseCoopers) nghiên cứu lại tổ chức của đại học này. Công ty Coopers & Lybrand đã duyệt xét lại cơ cấu hành chính và quản trị của trường và sau 8 tháng nghiên cứu, Công Ty đã khuyến cáo một số vấn đề có liên quan đến vai trò

của các khoa trường, hiệu quả của các phòng ban, trường (school), khoa và phong cách lãnh đạo cần có. Theo lý thuyết về tổ chức, cơ cấu của một tổ chức luôn luôn có một mối tương quan mật thiết với văn hóa của tổ chức đó. Lý thuyết về cơ cấu cho thấy cơ cấu mà nặng về tập trung quyền thì văn hóa của tổ chức phản ánh sự tuân phục nhiều hơn là sự phát huy sáng kiến và sự linh hoạt.

9. Sự duyệt xét lại cơ cấu tổ chức sẽ đưa đến sự phân giao trách nhiệm rõ ràng hơn giữa các phòng ban, khoa, ngành (hay bộ môn), trong đó có việc duyệt xét lại các chính sách, chế độ, quy chế hiện hành của Trường đã ban hành. Có lẽ trong tương lai, khi có sự thay đổi về quản lý đại học và giao nhiều quyền tự chủ hơn cho các trường đại học đơn vị tổ chức cuối cùng trong thang bậc của một trường đại học là ngành (department) chứ không phải là bộ môn. Hiện nay, có nhiều khoa có vẻ phân nản về sự tập trung quyền thái quá của ĐHDLVL. Theo tôi, đây là một bước quá độ trong hoàn cảnh mà việc thực hiện các quy chế của Bộ GD&ĐT có tính bắt buộc thì sự khởi xướng từ phía Trường là một sự cần thiết. Tuy nhiên, một khi các nền tảng, chế độ, chính sách và quy chế đã cơ bản hoàn thành thì vai trò tự chủ của các khoa sẽ là điều tất yếu và vì thế cần đến sự tái xét duyệt tổ chức.

10. Về vấn đề quản lý ngành và lãnh thổ đối với Trường như hiện nay, do chưa thừa nhận

một trường đại học có một mức độ tự chủ nào đó nên sự chông chéo trong quản lý là điều không tránh khỏi. Tuy nhiên, theo tôi có một thực tế mà cả nước đã thừa nhận trong nhiều năm qua là thị trường lao động ở TP Hồ Chí Minh và Hà Nội có tính cách là thị trường quốc gia (national labor market), trong khi các tỉnh thành khác lại có tính địa phương (local labor market). Chính sự khác biệt này cho thấy sự quản lý địa phương đối với các trường đại học thuộc các tỉnh sẽ nặng nề hơn là tại hai thành phố lớn này. Điều này rất dễ hiểu là các trường đại học ở các tỉnh sẽ phải định hướng vào việc giải quyết công việc làm của sinh viên tốt nghiệp để tránh tình trạng thất thoát chất xám (brain drain) về TP Hồ Chí Minh, trong khi đó ở TP Hồ Chí Minh và Hà Nội, sinh viên tốt nghiệp không phải đi đâu xa mới tìm được việc làm. Đây là xu hướng chung của thế giới. Ví dụ, các đại học nằm trong nhóm Ivy League (Đông Bắc Hoa Kỳ) được thừa nhận (accredited) ở cấp quốc gia và quốc tế, trong khi đó một số trường khác chỉ được thừa nhận ở cấp tiểu bang mà thôi.

### **Chất Lượng Đào Tạo và Nhu Cầu Xã Hội**

11. Trước hết, theo tôi nghĩ từ ngày thành lập cho tới nay, ĐHDLVL chưa bao giờ có ý tưởng, dù chính thức hay phi chính thức, là một trường đào tạo thành phần ưu tú (elite). Do vậy, một thực tế là có đến trên 60% sinh viên của chúng ta đến từ các tỉnh Miền Trung, Đông Nam Bộ và Đồng Bằng Sông Cửu Long. Đặc trưng sinh viên của các

tỉnh này là không giàu, nhất là Đồng Bằng Sông Cửu Long, nơi số sinh viên đại học chỉ chiếm trên 6% của cả nước so với 48% của Đồng Bằng Sông Hồng.

12. Trên quan điểm tiến dần đến xu hướng đại chúng hóa giáo dục đại học (mass higher education), tức tiến dần đến tỷ lệ 15% đến 50% số sinh viên so với thanh niên ở độ tuổi đại học ở một quốc gia (tỷ lệ này của Việt Nam hiện nay là 10%), số sinh viên sẽ gia tăng mạnh mẽ và số sinh viên chọn học ở ĐHDLVL sẽ tăng cao trong nhiều năm sắp tới.

13. Mục tiêu cho đến năm 2015 là các trường đại học phải đóng vai trò chủ đạo trong nghiên cứu phát triển ở các lĩnh vực công nghệ ưu tiên như công nghệ sinh học, công nghệ thông tin, công nghệ vật liệu mới, cơ điện tử và tự động hóa. Đối với ĐHDLVL, có hai lĩnh vực rơi vào mục tiêu phát triển của Việt Nam: đó là công nghệ sinh học và công nghệ thông tin. Tuy không rơi vào các ngành chủ đạo, các ngành khác như thương mại, kế toán tài chính, quản trị kinh doanh, du lịch, ngoại ngữ vẫn tiếp tục cần thiết bởi xã hội không bao giờ không cần đến các lĩnh vực này. Tuy nhiên, khi chuyển sang hệ thống tín chỉ (một quyết tâm của Nhà Nước đến năm 2010), việc dành khoảng 10% đến 20% môn học tự chọn trong các chương trình giảng dạy của các khoa để mở rộng kiến thức cho sinh viên (ngành học chéo, chương trình giáo dục phổ quát) sẽ đưa

đến việc phát triển thêm các ngành khoa học nhân văn và xã hội như xã hội học, tâm lý học, phong tục học, sử địa, văn chương, đồng phương học, v.v. Do vậy, theo tôi, trong vài năm nữa, nếu thấy khả thi, nên tái tổ chức ĐHDLVL thành một số trường (school) chuyên ngành giống như xu hướng trên thế giới. Đại thể, nếu sau này Nhà Nước cho phép các trường đại học tư thực hay dân lập được quyền dạy các môn luật, ĐHDLVL có thể tiến hành thành lập bốn (4) trường sau đây: (1) Trường Kinh Doanh (School of Business) bằng cách sát nhập các khoa hiện nay tại 233 A Phan Văn Trị (hoặc mở thêm một số ngành nữa như ngân hàng); (2) Trường Công Nghệ (School of Engineering), gồm công nghệ thông tin, sinh học, môi trường, xây dựng, điện-điện tử, kiến trúc hoặc mở thêm ngành công nghệ thực phẩm); (3) Trường Khoa Học Nhân Văn (School of Social and Humanity Sciences); và Trường Luật (Law School). Việc tổ chức thành các trường chuyên môn sẽ giúp việc phối hợp dễ dàng hơn, liên thông dễ hơn và quản lý chương trình có hiệu quả hơn.

14. Cũng trên bình diện về nhu cầu xã hội, một **doanh nghiệp phải có trách nhiệm với cộng đồng mà nó đang hoạt động trong đó**. Việc hiến máu hay tham gia các phong trào xã hội hay từ thiện (thí dụ, tham gia Phong Trào Mùa Hè Xanh) là những thí dụ điển hình. Nghiên cứu giải quyết các vấn đề của các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố (sẽ đề cập ở Mục 7 dưới đây) cũng là một trách nhiệm xã hội của Trường. Tuy nhiên có một kinh nghiệm thu thập được từ ngày tôi còn học ở Đại Học Monash (Úc) là việc tổ chức thường xuyên các buổi

sinh hoạt cho các cộng đồng ở gần các cơ sở của Trường về những đề tài xã hội mà cộng đồng quan tâm. Thí dụ, ở cơ sở 2 chúng ta có thể mời đồng bào nào quan tâm đến nghe những vấn đề xã hội của Thành Phố, cả nước hay quốc tế, và thậm chí những vấn đề về tuyển sinh của chúng ta để rao truyền những chính sách và chủ trương của Nhà Nước hay của Trường. Bên cạnh một cán bộ Phường, có một diễn giả là một giáo sư thì hiệu quả của buổi sinh hoạt sẽ cao hơn.

### **Chất Lượng Giảng Dạy và Học Tập**

15. Phải nói rằng trong khoảng ba năm gần đây, ĐHDLVL đã có những bước tiến nhảy vọt về chất lượng giảng dạy và học tập. Các cuộc hội thảo chuyên đề, trình diễn, các cải tổ chương trình theo chương trình khung của Bộ GD&ĐT, việc quy định đưa đề cương môn học lên Mạng Internet, thiết lập mạng Intranet, trang bị các phòng chuyên đề, mô phỏng, tập trung quản lý in ấn đề thi, và giám sát thi cử, tổ chức hội chợ việc làm, đánh giá giảng viên và sinh viên, đánh giá sinh viên trong suốt học kỳ thay vì chỉ chú ý đến kết quả của kỳ thi cuối học kỳ v.v., là những thành quả bước đầu đáng khích lệ. Tuy nhiên, một nền “văn hóa chất lượng” vẫn chưa thấy xuất hiện.

### **Nền Văn Hoá Chất Lượng**

16. Một nền “văn hóa chất lượng” có nghĩa là các giá trị, chuẩn mực về chất lượng phải được nhận thức và rao truyền trong toàn trường từ Hiệu Trưởng, Phó Hiệu Trưởng, xuống đến Khoa, ngành, bộ môn, các cán bộ

hành chính, cán bộ quản lý và sinh viên. Đó là những cuộc gặp gỡ thường xuyên, hội thảo chuyên đề, những cuộc thảo luận có liên quan đến cải cách chương trình học, thảo luận quy trình giảng dạy và học tập, phương pháp tốt nhất để giảng dạy; thiết kế và duyệt xét lại chương trình học và phương pháp sư phạm; thừa nhận thành quả giảng dạy và học tập và hình thành các bộ máy bảo đảm và thẩm định chất lượng cấp trường và cấp khoa.

### **Thiết Kế Chương Trình Học**

17. Trước hết ở cấp trường phải hình thành một **Ủy Ban Giảng Dạy và Học Tập**. Ủy ban này phải phát biểu cho được các nguyên tắc giáo dục của ĐHDLVL, dựa trên Sứ Mạng của Trường. Đại thể có một số nguyên tắc cần nêu về mặt giảng dạy và học tập để làm cơ sở cho việc thiết kế chương trình học:

- + Cung cấp tính linh hoạt trong sự chọn lựa của sinh viên;
- + Tăng cường kỹ năng truyền đạt, ngoại ngữ và công nghệ thông tin;
- + Nhấn mạnh đến học tập thay vì giảng dạy và trang bị cho sinh viên các kỹ năng cần để “học cách học” và “học cả đời”;
- + Du nhập học tập giải quyết vấn đề và lấy sinh viên làm trung tâm;
- + Cung cấp nền giáo dục phổ quát (nội khóa và ngoại khóa) để làm phong phú thêm phạm vi giáo dục, kinh nghiệm và sự hiểu biết của sinh viên;
- + Cho phép sinh viên theo học thêm các ngành học có tính tự chọn (electives)



như là một phần của việc mở rộng kiến thức sinh viên;

+ Du nhập và sử dụng tối đa công nghệ mới để giúp cho việc giảng dạy và học tập dễ hơn (VCD, băng ghi hình);

+ Cung cấp những cơ hội quốc tế để sinh viên có thể học tập ở những đại học khác hay môi trường văn hóa khác; và cải thiện sự tương tác giữa giảng viên và sinh viên.

18. Trên cơ sở đó, Trường chuyển xuống các nguyên tắc này cho các Khoa thiết kế chương trình học của mình dựa cơ bản trên chương trình khung của Bộ GD&ĐT.

### **Thiết kế sự phạm**

19. Trong khi việc cải tổ chương trình học được tiến hành, thiết kế sự phạm và phương pháp giảng dạy phải đi kèm và nằm trong chương trình làm việc thường xuyên của Khoa, ngành, thông qua **Ban Giảng Dạy và Học Tập cấp Khoa**. Ban Giảng Dạy và Học Tập cấp Khoa này cần có đại diện của Hội Sinh Viên ở cấp Khoa. Ngoài ra, mỗi Khoa cần thành lập một **Ban Tư Vấn** gồm có một số đại diện của các Hiệp Hội mà các ngành của Khoa có liên quan để những chuẩn mực mà các hiệp hội này quy định được hội nhập vào chương trình học hầu sau này các hiệp hội dễ dàng thừa nhận các sinh viên tốt nghiệp của Khoa.

20. Sau khi các khoa hình thành các chương trình học của mình, Ủy Ban Giảng Dạy và

Học Tập của Trường sẽ hình thành một Nhóm Đặc Nhiệm (Task Force) gọi là Nhóm Điều Phối Khóa Học (Course Coordinators), chia làm hai nhóm nhỏ: một nhóm phụ trách điều phối các chương trình học của các ngành khoa học ứng dụng và một nhóm phụ trách các chương trình học của các ngành khoa học xã hội. Mục đích của các nhóm này là bảo đảm tính liên thông trong các chương trình học cũng như bảo đảm tính nhất quán và đồng thời tính linh hoạt trong chương trình học của từng khoa.

### **Bảo Đảm Chất Lượng (Quality Assurance)**

21. Để bảo đảm chất lượng đào tạo, **Ủy Ban Bảo Đảm Chất Lượng cấp Trường**, một tổ chức tư vấn có tính độc lập với các tổ chức về chất lượng khác của Trường nhằm bảo đảm tính khách quan trong công tác kiểm định chất lượng đào tạo của Trường sẽ được hình thành để thiết kế và ấn hành các bản câu hỏi cho sinh viên đánh giá môn học của mình trên các nguyên tắc sau đây:

- Mọi công tác giảng dạy phải được đánh giá;
- Kết quả đánh giá phải được chia sẻ với sinh viên;
- Đánh giá của sinh viên phải là thành phần quy định cho hệ thống bảo đảm chất lượng của Trường;
- Các kết quả giảng dạy phải được dùng để cải tiến công tác giảng dạy.

Việc đánh giá kết quả giảng dạy sẽ dựa chủ yếu trên cơ sở tự đánh giá và đánh giá của người đồng sự. Đánh giá của người đồng sự có thể nhờ các học giả bên ngoài trường thực hiện. Thành quả của việc đánh giá này sẽ dùng để thăng

chức hay để sử dụng trong việc phát triển người giảng viên cơ hữu.

22. Ủy Ban Bảo Đảm Chất Lượng cấp Trường phải hình thành các biện pháp thừa nhận các kết quả dạy tốt để khen thưởng với những tiêu chuẩn rõ ràng nhằm để tăng cường tác phong dạy tốt. Ngoài ra, Trường phải thành lập một **Trung Tâm Giảng Dạy và Học Tập**.

Trung Tâm này có nhiệm vụ giảng dạy cho các giảng viên cơ hữu cũng như các giảng viên nào muốn nâng cao kỹ năng và phương pháp giảng dạy của mình. Ban Giám Hiệu có thể quy định mọi giảng viên cơ hữu phải hoàn tất một khóa học kéo dài trong ba (3) tháng về phương pháp giảng dạy có hiệu quả. Đồng thời, Ủy Ban Giảng Dạy và Học Tập cấp Trường phải soạn thảo một tập Kỹ Yếu về Giảng Dạy (Handbook for Teaching) và phân phối đến từng khoa và ngành để mọi giảng viên, thỉnh giảng hay cơ hữu, đều có cơ hội nghiên cứu cải thiện phương pháp giảng dạy của mình. Trung Tâm này cũng có trách nhiệm giảng dạy các kỹ năng học tập của sinh viên để giúp sinh viên học tập có hiệu quả hơn., bởi lẽ phương pháp giảng dạy tốt, chương trình học tốt, mà phương pháp học tập không tốt thì cũng không có hiệu quả gì hết. Đây là một trung tâm lợi nhuận (profit center), nghĩa là một trung tâm có thu học phí.

### **Kiểm Định Chất Lượng**

23. Ủy Ban Bảo Đảm Chất Lượng cấp Trường sẽ kiểm định các thành quả về chất lượng bằng cách cứ hai năm một lần thực hiện hai

cuộc điều tra: (1) cuộc điều tra các sinh viên đã tốt nghiệp, và (2) cuộc điều tra chủ doanh nghiệp hay tổ chức có thuê mượn sinh viên tốt nghiệp của Trường. Kết quả của hai cuộc điều tra này sẽ được gửi về các khoa và ngành để họ nghiên cứu sự phản hồi của hai nhóm đối tượng này nhằm điều chỉnh lại chương trình học của mình.

24. Ngoài ra, chương trình học của Trường có thể được gửi đến một trường nổi tiếng nước ngoài ở Việt Nam hay một trường Việt Nam nổi tiếng để họ cho ý kiến; và đến các trường trung học để các nhà hoạch định chương trình giáo dục trung học có thể biết được học sinh của mình sẽ học những gì và theo kiểu cách nào để họ có thể chuẩn bị cho học sinh của mình ngay từ khi còn ở dưới mái trường trung học.

25. Các vấn đề khác như hệ thống giáo trình, sách giáo khoa, thư viện, phòng thí nghiệm cũng còn nhiều mặt thiếu sót. Thí dụ, giáo trình. Hiện nay, chưa có một chính sách cụ thể nào để nâng đỡ các giảng viên trong việc soạn giáo trình hay soạn bài giảng bằng power point. Mặt khác, số sách thư viện hiện cũng còn quá ít. Phải lấy tiêu chuẩn ít nhất là mỗi sinh viên một đầu sách và nên đặt các bàn học cá nhân ở ngoài hành lang (nhất là tại cơ sở 2) để sinh viên nào cũng có thể học bất kỳ lúc nào miễn là họ giữ được sự yên lặng cần thiết.

### **Hợp Tác Quốc Tế**

26. Hợp tác quốc tế đã có truyền thống từ những năm đầu khi thành lập. Tuy nhiên,



hợp tác quốc tế thành công nhất vẫn là với Hà Lan và trường Toulouse của Pháp. Tuy nhiên, việc hợp tác theo cách thức như thế này không có hiệu quả bởi số sinh viên được gửi đi quá ít. Do vậy, theo tôi, hợp tác quốc tế hữu hiệu nhất hiện nay chính là liên kết đào tạo từ xa (Distance Learning). Loại hình này hiện nay chứng tỏ tính hiệu quả của nó: học phí thấp và nếu tổ chức chu đáo có thể nhanh chóng đào tạo cán bộ giảng dạy để lấp đầy nhu cầu giảng viên sẽ tăng cao trong những năm tới. Do vậy, Trường nên cố gắng tìm kiếm một số trường đại học thuộc loại Anglo-American, hay các trường nổi tiếng ở Châu Á như Singapore để liên kết. Bước đầu có thể là sự trao đổi giảng viên và điều này cũng có lợi trong việc tạo cơ hội cho các giảng viên của Trường tiếp xúc với các môi trường và văn hóa khác.

27. Trong sự liên kết này, việc gửi chương trình học của Trường để các trường bạn cho ý kiến là một điều hay vì có như vậy chúng ta có thể làm cho các trường bạn thừa nhận nền giáo dục của Trường chúng ta và khi điều kiện hội đủ: phương tiện giảng dạy và học tập, đội ngũ giảng viên (nội địa và nước ngoài), phương pháp giảng dạy, chương trình học, v.v., được chấp nhận, chúng ta có thể bắt đầu quốc tế hóa Trường ĐHDLVL. Nếu bắt đầu ngay từ bây giờ, chúng ta có thể đạt được mục tiêu này trong vòng 7 năm đến 10 năm nữa.

### **Hoạt Động Nghiên Cứu và Ứng Dụng Khoa Học Công Nghệ**

28. Phải khẳng định ĐHDLVL là một định chế đại học nghiên cứu. Tại sao vậy? Trước hết, giảng dạy và nghiên cứu là hai hoạt động có tính hỗ tương ở một đại học. Thứ đến, các phong trào nghiên cứu khoa học của sinh viên trong những năm qua đã cho thấy một tiềm năng khá dồi dào. Sinh viên của chúng ta, dù là khóa mới vào Trường, đã chứng tỏ các em cũng có khả năng, niềm say mê, và khả năng sử dụng tư duy để tìm kiếm một điều gì đối với các em cũng còn quá mới mẻ. Đội ngũ các giảng viên hướng dẫn thì dày dặn kinh nghiệm. Rất tiếc là những năm gần đây do ngân sách eo hẹp, phong trào nghiên cứu của giảng viên đã không còn nữa.

29. Tuy nhiên, trong tương lai, khi mà các chính sách và chế độ của Nhà Nước không còn phân biệt đối xử nữa, Nhà Nước có thể rót một lượng kinh phí nghiên cứu cho Trường. Theo tôi, việc nghiên cứu của ĐHDLVL nên tập trung vào việc giải quyết các vấn đề của doanh nghiệp đóng trên địa bàn TP Hồ Chí Minh là một định hướng hợp lý. Lý do là vì Thành phố hiện nay đang nhận số đầu tư nước ngoài cao nhất nước (trên 11,5 tỷ USD từ năm 1988 đến năm 2004 so với Hà Nội đạt 8 tỷ USD trong cùng thời kỳ) và số doanh nghiệp tại đây cũng cao nhất nước (khoảng 25.000 đến 30.000 doanh nghiệp).

30. Một định chế giáo dục đại học như ĐHDLVL không thể thoát ly khỏi lĩnh vực nghiên cứu quá lâu được. Do vậy, cần có chủ trương buộc các

giảng viên cơ hữu phải hoàn thành mỗi năm một đề tài nghiên cứu xét ra không có gì bất hợp lý. Tuy nhiên, cũng như chương trình học phải có địa chỉ, việc nghiên cứu khoa học phải nhằm giải quyết một vấn đề nào đó thực tiễn. Việc đăng tải kết quả nghiên cứu trên tờ nội san của Trường chưa thể phát huy tác dụng nếu các kết quả này không được đăng tải trên những tờ báo có lượng đọc giả nhiều như tờ Thời Báo Kinh Tế Saigon. Mặt khác, phải dành một ngân sách cho nghiên cứu khoa học một cách thỏa đáng, bởi vì chúng ta phải có kết quả nghiên cứu sơ bộ trước khi doanh nghiệp tìm đến chúng ta và xu hướng chung của họ là chờ đến khi nào đề tài nghiên cứu được khai triển thành công thì họ mới thanh toán kinh phí nghiên cứu hay tư vấn cho chúng ta.

31. Về mặt phân cấp quản lý, các đề tài mang tính chất đào sâu một vấn đề lý thuyết sẽ do Khoa chịu trách nhiệm quản lý và xét duyệt. Những đề tài có tính vĩ mô hoặc các đề tài có tính ứng dụng sẽ do cấp Trường quản lý. Hội Đồng Khoa Học và Đào Tạo cấp Trường và cấp Khoa sẽ chịu trách nhiệm xét duyệt loại đề tài thứ hai và thứ nhất theo thứ tự.

32. Để có thể triển khai các đề tài nghiên cứu thành công, Trường cần hình thành một số **công ty tư vấn chuyên ngành: trong các lĩnh vực khoa học ứng dụng và trong các lĩnh vực khoa học xã hội (như Marketing, kế toán)**. Các công ty này có trách nhiệm giúp các doanh nghiệp có vấn đề giải quyết thành công các vấn đề của họ. Vì các công ty này phải tái đầu tư nên cần có một sự tự chủ nhất định về mặt tài chính sao cho ngân sách dành cho nghiên cứu khoa học của Trường phải ít nhất là 15% trong tổng thu ngoài ngân sách của Trường trong giai đoạn đầu của thập niên kế tiếp và 30% trong giai đoạn sau của thập niên này.

**TS. Phạm Đình Phương**  
**Sáng lập viên**  
**Trưởng Khoa Thương mại,**  
**Trường ĐHDL Văn Lang**