

# PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIẢNG VIÊN TRONG CƠ SỞ GIÁO DỤC ĐẠI HỌC: KINH NGHIỆM QUỐC TẾ VÀ HÀM Ý CHÍNH SÁCH CHO VIỆT NAM

*FACULTY WORKFORCE DEVELOPMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS:  
INTERNATIONAL EXPERIENCE AND POLICY IMPLICATIONS FOR THE CONTEXT OF VIETNAM*

NGUYỄN THỊ BUỒI, *n.tbui@hcmca.edu.vu*  
Học viện Cán bộ Thành phố Hồ Chí Minh.

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>Ngày nhận: 31/12/2025 Ngày nhận lại: 21/01/2026 Duyệt đăng: 12/02/2026 Mã số: TCKH-S01T02-2026-B13 ISSN: 2354 - 0788</p> <p><b>Từ khóa:</b> Phát triển đội ngũ giảng viên, giáo dục đại học, kinh nghiệm quốc tế, chính sách giáo dục, Việt Nam.</p> <p><b>Keywords:</b> Faculty workforce development, higher education, international experiences, education policy, Vietnam.</p>	<p>Phát triển đội ngũ giảng viên là yếu tố then chốt quyết định thành công của giáo dục đại học. Bài báo nghiên cứu kinh nghiệm phát triển giảng viên tại các trường đại học hàng đầu thế giới thông qua phương pháp phân tích tài liệu và so sánh quốc tế, bao gồm mô hình Hoa Kỳ, Châu Âu và Châu Á. Nghiên cứu xác định các yếu tố thành công chung: tiêu chuẩn tuyển dụng nghiêm ngặt, lộ trình nghề nghiệp rõ ràng, cơ chế đánh giá minh bạch, đãi ngộ cạnh tranh và môi trường học thuật khuyến khích đổi mới. Từ đó, bài báo đề xuất các giải pháp chính sách phát triển giảng viên đại học phù hợp bối cảnh Việt Nam về đào tạo, tuyển dụng, thăng tiến, đãi ngộ và quản lý đánh giá, kèm lộ trình triển khai cụ thể nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên đáp ứng yêu cầu hội nhập và phát triển bền vững.</p> <p><b>ABSTRACT</b> Developing faculty workforce is a critical factor determining the success of higher education. This article examines faculty development experiences at the worldwide leading universities through document analysis and international comparison methods, including models from the United States, Europe and Asia. The research identifies common success factors: rigorous recruitment standards, clear career pathways, transparent evaluation mechanisms, competitive compensation and academic environments that encourage innovation. Based on these findings, the article proposes policy solutions appropriate to Vietnam's context regarding training, recruitment, promotion, compensation and evaluation management, along with specific implementation roadmaps to enhance faculty quality to meet integration requirements and sustainable development.</p>

## 1. Giới thiệu

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và cách mạng công nghiệp 4.0, giáo dục đại học đóng vai trò

then chốt trong việc phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, thúc đẩy nghiên cứu khoa học và đổi mới sáng tạo. Đội ngũ giảng viên được xem

là yếu tố cốt lõi quyết định chất lượng giáo dục đại học, trực tiếp ảnh hưởng đến kết quả đào tạo, năng lực nghiên cứu và uy tín của các cơ sở giáo dục. Nghiên cứu của OECD (2020) cho thấy không có yếu tố nào trong trường học có tác động lớn hơn đến thành công học tập của sinh viên so với chất lượng giảng dạy. Do đó, phát triển đội ngũ giảng viên không chỉ là nhiệm vụ của từng cơ sở giáo dục mà còn là chiến lược quốc gia nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh trong khu vực và quốc tế.

Tại Việt Nam, hệ thống giáo dục đại học đã có những bước phát triển đáng kể trong hai thập kỷ qua. Tuy nhiên, chất lượng đội ngũ giảng viên vẫn đang đối mặt với nhiều thách thức nghiêm trọng. Theo nghiên cứu của Nguyễn Thúy Anh (2024) được công bố trên SpringerLink, tỷ lệ giảng viên có trình độ tiến sĩ tại Việt Nam đã tăng từ 12,43% năm 2005 lên 30,05% năm 2020, nhưng vẫn thấp hơn đáng kể so với các nước phát triển trong khu vực. Mặc dù có sự cải thiện đáng kể, chiến lược phát triển giáo dục giai đoạn 2021-2030 đã đặt mục tiêu đạt ít nhất 37% giảng viên có trình độ tiến sĩ vào năm 2030. Hơn nữa, tỷ lệ sinh viên trên giảng viên vẫn cao, với mục tiêu lý tưởng là 20:1 theo Bộ Giáo dục và Đào tạo, nhưng nhiều trường đại học vẫn chưa đạt được tỷ lệ này, ảnh hưởng nhiều đến chất lượng giảng dạy và học tập.

Bên cạnh đó, cơ chế đãi ngộ và phát triển nghề nghiệp cho giảng viên tại Việt Nam còn nhiều bất cập. Hệ thống đánh giá và thăng tiến còn thiếu minh bạch, chưa có tiêu chí rõ ràng để khuyến khích nghiên cứu và đổi mới sáng tạo. Những hạn chế này không chỉ ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo mà còn gây khó khăn trong việc thu hút và giữ chân nhân tài, đặc biệt là giảng viên có trình độ cao và kinh nghiệm quốc tế. Báo cáo của World Bank (2023) về tài chính giáo dục đại học Việt Nam cũng chỉ ra rằng để đáp ứng nhu cầu nguồn nhân lực có trình độ đại học trong giai đoạn 2023 - 2030, hệ thống đại học Việt Nam cần gần như tăng gấp đôi năng lực

đào tạo hàng năm, điều này đòi hỏi một đội ngũ giảng viên chất lượng cao và đủ về số lượng.

Trong bối cảnh đó, việc nghiên cứu và học tập kinh nghiệm từ các quốc gia có nền giáo dục đại học phát triển trở nên cấp thiết. Các nước như Hoa Kỳ, Phần Lan, Đức, Singapore, Nhật Bản và Hàn Quốc đã xây dựng được những mô hình phát triển đội ngũ giảng viên hiệu quả, giúp các trường đại học của họ đạt thứ hạng cao trong các bảng xếp hạng quốc tế. Những kinh nghiệm này, khi được nghiên cứu kỹ lưỡng và điều chỉnh phù hợp với bối cảnh văn hóa, kinh tế - xã hội Việt Nam, có thể cung cấp những gợi ý chính sách quan trọng để nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên.

Xuất phát từ những phân tích trên, nghiên cứu này hướng tới mục tiêu: (1) hệ thống hóa kinh nghiệm phát triển đội ngũ giảng viên tại các trường đại học hàng đầu thế giới; (2) phân tích, so sánh các mô hình và xác định yếu tố thành công; (3) đề xuất các giải pháp chính sách phù hợp để phát triển đội ngũ giảng viên tại Việt Nam. Câu hỏi nghiên cứu chính được đặt ra là: Những yếu tố nào đã góp phần tạo nên sự thành công trong phát triển đội ngũ giảng viên tại các trường đại học tiên tiến trên thế giới và Việt Nam có thể học hỏi điều gì từ những kinh nghiệm này để xây dựng chính sách phát triển đội ngũ giảng viên phù hợp với bối cảnh đất nước?

## 2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích - tổng hợp tài liệu và so sánh quốc tế để hệ thống hóa kinh nghiệm phát triển đội ngũ giảng viên. Các quốc gia được lựa chọn bao gồm Hoa Kỳ; Phần Lan, Đức (đại diện Châu Âu); Singapore, Nhật Bản và Hàn Quốc (đại diện Châu Á) dựa trên tiêu chí: (1) có hệ thống giáo dục đại học được xếp hạng cao; (2) có chính sách phát triển giảng viên đặc trưng và hiệu quả; (3) có bối cảnh văn hóa, kinh tế đa dạng để rút ra bài học toàn diện. Nguồn dữ liệu chính bao gồm các báo cáo chính thức từ OECD, World Bank, các nghiên cứu được xuất bản trên các tạp chí khoa học uy

tín và tài liệu chính sách từ các bộ giáo dục quốc gia. Khung phân tích tập trung vào năm khía cạnh: tuyển dụng và đào tạo, lộ trình phát triển nghề nghiệp, cơ chế đãi ngộ, đánh giá và quản lý, môi trường làm việc học thuật.

### 3. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

#### 3.1. Kinh nghiệm phát triển đội ngũ giảng viên ở một số quốc gia trên thế giới

##### 3.1.1 Mô hình Hoa Kỳ

Hệ thống giáo dục đại học Hoa Kỳ được công nhận toàn cầu với nhiều trường đại học hàng đầu thế giới. Một đặc điểm nổi bật trong phát triển đội ngũ giảng viên tại Hoa Kỳ là hệ thống tenure track - lộ trình nghề nghiệp có cấu trúc rõ ràng từ trợ lý giáo sư đến phó giáo sư và giáo sư. Theo hệ thống này, giảng viên mới thường được bổ nhiệm vào vị trí trợ lý giáo sư với hợp đồng tạm thời từ 6-7 năm, trong đó họ phải chứng minh năng lực thông qua nghiên cứu, giảng dạy và phục vụ cộng đồng (Ashcraft và cộng sự, 2021).

Quá trình đánh giá để đạt được vào biên chế diễn ra nghiêm ngặt và toàn diện. Giảng viên cần xuất bản nghiên cứu trên các tạp chí uy tín, thu hút nguồn tài trợ nghiên cứu, duy trì chất lượng giảng dạy cao và đóng góp cho cộng đồng học thuật. Cơ chế "up or out" (thăng tiến hoặc ra đi) tạo động lực mạnh mẽ nhưng cũng áp lực lớn cho giảng viên trẻ. Mặc dù vậy, hệ thống này đảm bảo chất lượng đội ngũ và bảo vệ tự do học thuật cho những người đã vào biên chế. Tuy nhiên, xu hướng gần đây cho thấy tỷ lệ vị trí biên chế giảm dần, với nhiều trường đại học sử dụng giảng viên hợp đồng và giáo sư thỉnh giảng để tăng tính linh hoạt về mặt tài chính (Alleman và cộng sự, 2025).

##### 3.1.2. Mô hình Châu Âu: Phần Lan và Đức

Các nước Bắc Âu, đặc biệt là Phần Lan, được biết đến với hệ thống giáo dục chất lượng cao và công bằng. Phần Lan đầu tư mạnh vào phát triển giảng viên thông qua các chính sách hỗ trợ toàn diện. Giảng viên đại học tại Phần Lan được hưởng mức lương cạnh tranh, điều kiện làm việc tốt và cơ hội phát triển chuyên môn liên tục. Hệ thống giáo dục Phần Lan nhấn mạnh vào

cân bằng giữa giảng dạy và nghiên cứu, với sự hỗ trợ từ các chương trình đào tạo nghiệp vụ sư phạm cho giảng viên mới (Pietilä và cộng sự, 2021). Ở Đức, hệ thống Habilitation truyền thống vẫn giữ vai trò quan trọng trong việc đào tạo và tuyển chọn giáo sư. Tuy nhiên, gần đây Đức đã bổ sung vị trí Juniorprofessor (tương đương Trợ lý giáo sư) như một lộ trình thay thế, tạo cơ hội cho các nhà nghiên cứu trẻ phát triển sự nghiệp học thuật sớm hơn. Cả hai quốc gia đều có chính sách minh bạch về tiêu chí bổ nhiệm và thăng tiến, cùng với cơ chế tập sự hỗ trợ giảng viên trẻ từ đồng nghiệp có kinh nghiệm. Đặc biệt, các trường đại học Châu Âu thường có chương trình hỗ trợ nghiên cứu hậu tiến sĩ mạnh mẽ, giúp giảng viên trẻ tích lũy kinh nghiệm và xây dựng hồ sơ nghiên cứu vững chắc trước khi ứng tuyển vào các vị trí chính thức (Mitterle và Stock, 2021).

##### 3.1.3. Mô hình Châu Á: Singapore, Nhật Bản và Hàn Quốc

Singapore nổi bật với chiến lược thu hút nhân tài toàn cầu thông qua chính sách đãi ngộ cạnh tranh và môi trường nghiên cứu hiện đại. Các trường đại học hàng đầu như National University of Singapore (NUS) và Nanyang Technological University (NTU) cung cấp mức lương và gói khởi nghiệp nghiên cứu hấp dẫn để thu hút giảng viên xuất sắc từ khắp nơi trên thế giới. Singapore cũng chú trọng đầu tư vào cơ sở vật chất, phòng thí nghiệm hiện đại và tạo điều kiện cho hợp tác nghiên cứu quốc tế (Lewis, 2024).

Nhật Bản và Hàn Quốc, mặc dù có bối cảnh văn hóa truyền thống mạnh, đã thực hiện nhiều cải cách để nâng cao chất lượng giảng viên. Cả hai nước đều tăng cường quốc tế hóa giáo dục đại học bằng cách khuyến khích tuyển dụng giảng viên quốc tế, hỗ trợ giảng viên trong nước học tập và nghiên cứu ở nước ngoài và xây dựng các chương trình tiếng Anh. Các trường đại học hàng đầu như University of Tokyo, Seoul National University và KAIST đầu tư mạnh vào nghiên cứu, cung cấp nguồn kinh phí dồi dào cho các dự án khoa học và khuyến khích văn hóa

xuất bản quốc tế. Điểm đặc biệt là các nước này cũng chú trọng phát triển mối quan hệ giữa đại học và doanh nghiệp, tạo cơ hội cho giảng viên tham gia nghiên cứu ứng dụng và chuyển giao công nghệ (Lee, 2023).

### 3.2. So sánh và tổng hợp

Trên cơ sở phân tích các thực tiễn quốc tế, nghiên cứu này trình bày so sánh chi tiết giữa ba

mô hình tiêu biểu: Hoa Kỳ, Châu Âu và Châu Á (đại diện là Singapore). Bảng 1 tổng hợp những điểm tương đồng và khác biệt về tiêu chuẩn tuyển dụng, lộ trình nghề nghiệp, cơ chế đãi ngộ và văn hóa học thuật. Việc so sánh này giúp làm rõ những bài học kinh nghiệm quan trọng cho Việt Nam trong xây dựng chính sách phát triển đội ngũ giảng viên.

**Bảng 1.** So sánh mô hình phát triển giảng viên trên thế giới

Tiêu chí	Hoa Kỳ	Châu Âu	Châu Á
<b>Tiêu chuẩn tuyển dụng và đào tạo</b>			
Trình độ học vấn	Bằng Tiến sĩ từ trường có uy tín quốc tế	Bằng Tiến sĩ từ trường có uy tín quốc tế	Bằng Tiến sĩ từ trường có uy tín quốc tế
Điểm nhấn mạnh	Tiềm năng nghiên cứu và khả năng thu hút tài trợ	Cân bằng giữa năng lực giảng dạy và nghiên cứu	Thu hút nhân tài toàn cầu qua gói đãi ngộ hấp dẫn
Hỗ trợ giảng viên mới	Chương trình định hướng và tập sự	Chương trình định hướng và tập sự	Chương trình định hướng và tập sự
<b>Lộ trình nghề nghiệp</b>			
Mô hình phát triển	Lộ trình nghề nghiệp rõ ràng với cơ chế "up or out"	Linh hoạt: từ Habilitation truyền thống đến Trợ lý giáo sư hiện đại	Tiếp cận mô hình phương Tây + giữ yếu tố văn hóa riêng
Đặc điểm	Áp lực cao, cạnh tranh gay gắt	Nhiều con đường phát triển khác nhau	Tôn trọng thâm niên
Tiêu chí đánh giá	Minh bạch, đa chiều: nghiên cứu, giảng dạy, phục vụ cộng đồng	Minh bạch, đa chiều: nghiên cứu, giảng dạy, phục vụ cộng đồng	Minh bạch, đa chiều: nghiên cứu, giảng dạy, phục vụ cộng đồng
<b>Cơ chế đãi ngộ</b>			
Mức lương	Chênh lệch lớn giữa các trường và ngành; trường hàng đầu có mức cao	Tập trung vào phúc lợi toàn diện (đặc biệt Bắc Âu/Phần Lan)	Cạnh tranh nhất trong khu vực
Điểm mạnh	Đãi ngộ cao tại các trường hàng đầu	Môi trường làm việc lành mạnh	Gói đãi ngộ hấp dẫn để thu hút nhân tài toàn cầu
Hỗ trợ nghiên cứu	Gói hỗ trợ khởi nghiệp (Startup package), kinh phí tham dự hội nghị (funding), nghỉ phép học thuật (sabbatical leave)	Gói hỗ trợ khởi nghiệp (Startup package), kinh phí tham dự hội nghị (funding), nghỉ phép học thuật (sabbatical leave)	Gói hỗ trợ khởi nghiệp (Startup package), kinh phí tham dự hội nghị (funding), nghỉ phép học thuật (sabbatical leave)
<b>Văn hóa học thuật</b>			
Đặc trưng	Văn hóa cạnh tranh cao	Nhấn mạnh hợp tác	Chuyển đổi từ phân cấp sang cởi mở hơn
Điểm chung	Tự do học thuật, khuyến khích đổi mới sáng tạo, hợp tác nghiên cứu	Tự do học thuật, khuyến khích đổi mới sáng tạo, hợp tác nghiên cứu	Tự do học thuật, khuyến khích đổi mới sáng tạo, hợp tác nghiên cứu
Đầu tư	Cơ sở hạ tầng nghiên cứu, thư viện số, hợp tác quốc tế	Cơ sở hạ tầng nghiên cứu, thư viện số, hợp tác quốc tế	Cơ sở hạ tầng nghiên cứu, thư viện số, hợp tác quốc tế

Xu hướng chung trên toàn cầu cho thấy các trường đại học ngày càng chú trọng: (1) cân bằng giữa nghiên cứu và giảng dạy chất lượng cao; (2) phát triển kỹ năng sư phạm cho giảng viên thông qua các chương trình đào tạo; (3) tăng cường quốc tế hóa và hợp tác xuyên biên giới; (4) đa dạng hóa đội ngũ với chính sách hỗ trợ phụ nữ và nhóm thiểu số; (5) ứng dụng công nghệ trong giảng dạy và nghiên cứu. Những bài học này cung cấp nền tảng quan trọng để Việt Nam xây dựng chính sách phù hợp với bối cảnh riêng.

#### **4. Kết luận và hàm ý chính sách**

##### ***4.1. Kết quả chính và hướng nghiên cứu tiếp theo trong phát triển đội ngũ giảng viên các cơ sở giáo dục đại học***

Kết quả so sánh cho thấy cả ba mô hình đều đặt ra tiêu chuẩn cao về trình độ học vấn và có chương trình hỗ trợ giảng viên mới, nhưng khác biệt rõ rệt ở cách tiếp cận: Hoa Kỳ tập trung vào tiềm năng nghiên cứu với áp lực cạnh tranh cao qua hệ thống lộ trình nghề nghiệp; Châu Âu ưu tiên sự cân bằng giữa giảng dạy và nghiên cứu với lộ trình linh hoạt hơn; trong khi Singapore dẫn đầu về đãi ngộ tài chính để thu hút nhân tài toàn cầu. Về văn hóa học thuật, Hoa Kỳ khuyến khích cạnh tranh, Châu Âu nhấn mạnh hợp tác, còn Châu Á đang chuyển đổi từ mô hình phân cấp sang cởi mở hơn. Điểm chung quan trọng là tất cả đều có tiêu chí đánh giá minh bạch đa chiều, đầu tư mạnh vào cơ sở hạ tầng nghiên cứu và thúc đẩy hợp tác quốc tế. Các xu hướng toàn cầu như cân bằng nghiên cứu-giảng dạy, phát triển kỹ năng sư phạm, quốc tế hóa, đa dạng hóa và ứng dụng công nghệ đang được các quốc gia thành công ưu tiên triển khai.

Đội ngũ giảng viên tại các cơ sở giáo dục đại học Việt Nam đang gia tăng về quy mô nhưng chất lượng và cơ cấu vẫn bộc lộ nhiều hạn chế. Tính đến năm 2025, tổng số giảng viên đại học gần 94.000 người, nhưng chỉ khoảng một phần ba trong số này có trình độ tiến sĩ hoặc học hàm giáo sư/phó giáo sư, trong khi số còn lại chủ yếu là thạc sĩ hoặc đại học (VietnamNet, 2026;

VietnamPlus, 2025). Sự chênh lệch này không chỉ thấp hơn so với chuẩn mực quốc tế mà còn thể hiện sự phân bố không đồng đều theo khu vực; các thành phố lớn như Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh có tỷ lệ giảng viên tiến sĩ cao hơn đáng kể so với các vùng. Thực trạng trên ảnh hưởng trực tiếp đến năng lực giảng dạy, nghiên cứu khoa học và khả năng hội nhập quốc tế của các trường đại học.

Nguyên nhân của những hạn chế này khá đa dạng. Thứ nhất, chế độ tiền lương và đãi ngộ đối với giảng viên, đặc biệt là tiến sĩ trẻ, chưa đủ sức cạnh tranh so với khu vực tư nhân và thị trường lao động quốc tế, dẫn đến khó khăn trong thu hút và giữ chân nhân tài. Thứ hai, áp lực công việc lớn khi giảng viên vừa phải giảng dạy vừa đảm nhiệm nghiên cứu khoa học, trong khi điều kiện hỗ trợ nghiên cứu còn hạn chế và cơ chế đánh giá - thăng tiến chưa thực sự minh bạch và gắn kết với kết quả học thuật (VietnamPlus, 2025). Những yếu tố này tạo ra khoảng cách giữa yêu cầu chính sách và điều kiện thực thi trong thực tế, đặt ra nhu cầu cần học hỏi kinh nghiệm quốc tế để phát triển đội ngũ giảng viên phù hợp với mục tiêu phát triển giáo dục đại học ở Việt Nam.

Từ những phân tích trên, những nghiên cứu tiếp theo có thể hướng đến (1) Khảo sát thực nghiệm về nhu cầu và kỳ vọng của giảng viên Việt Nam đối với chính sách phát triển nghề nghiệp; (2) Nghiên cứu điển hình các trường đại học Việt Nam đã áp dụng thành công mô hình quản lý và phát triển giảng viên; (3) Xây dựng khung chính sách cụ thể phù hợp với bối cảnh Việt Nam, kết hợp kinh nghiệm quốc tế và đặc thù văn hóa, nguồn lực trong nước; (4) Đánh giá tác động của các chính sách thí điểm về đãi ngộ, lộ trình nghề nghiệp và phát triển năng lực giảng viên tại một số cơ sở giáo dục đại học.

##### ***4.2. Hàm ý chính sách trong việc phát triển đội ngũ giảng viên ở các cơ sở giáo dục đại học ở Việt Nam***

Dựa trên phân tích kinh nghiệm quốc tế và thực trạng giáo dục đại học Việt Nam, nghiên cứu đề xuất một số giải pháp phát triển đội ngũ

giảng viên đại học theo năm nhóm chính, được thiết kế phù hợp với bối cảnh kinh tế - xã hội và văn hóa của Việt Nam.

### ***Về tuyển dụng và đào tạo***

Việt Nam cần nâng cao dần tiêu chuẩn tuyển dụng giảng viên, đặt mục tiêu bắt buộc bằng tiến sĩ cho giảng viên mới từ năm 2030 tại các trường đại học trọng điểm, phù hợp với chiến lược phát triển giáo dục giai đoạn 2021-2030 đã đặt mục tiêu đạt ít nhất 37% giảng viên có trình độ tiến sĩ. Trong giai đoạn chuyển tiếp, các trường có thể tuyển dụng thạc sĩ với cam kết hoàn thành tiến sĩ trong vòng 5-7 năm, kèm theo hỗ trợ tài chính và giảm giờ giảng dạy (World Bank, 2023). Theo báo cáo của OECD (2024), đầu tư vào đào tạo nâng cao cho giảng viên là yếu tố quan trọng để nâng cao chất lượng giáo dục đại học, đồng thời giúp giảm tỷ lệ nghỉ việc trong nhóm giảng viên trẻ. Việt Nam cần mở rộng chương trình học bổng đào tạo tiến sĩ trong và ngoài nước, ưu tiên các ngành thiếu hụt và các trường vùng khó khăn.

Bên cạnh trình độ học vấn, cần chú trọng đào tạo nghiệp vụ sư phạm đại học cho giảng viên mới. Nghiên cứu của OECD (2024) chỉ ra rằng đào tạo ban đầu cho giảng viên thường không chuẩn bị đầy đủ cho vai trò của họ và cần có sự phát triển chuyên môn liên tục để hỗ trợ giảng viên khai thác tiềm năng của môi trường học tập ngày càng số hóa. Các trường nên thiết lập trung tâm phát triển giảng dạy (Teaching and Learning Center) cung cấp các khóa đào tạo về phương pháp giảng dạy hiện đại, đánh giá học tập, thiết kế chương trình và ứng dụng công nghệ trong giáo dục. Chương trình tập sự kết nối giảng viên mới với giảng viên có kinh nghiệm cũng cần được thể chế hóa, với cơ chế đãi ngộ phù hợp cho cả người hướng dẫn và giảng viên tập sự.

### ***Về lộ trình phát triển nghề nghiệp***

Việt Nam cần xây dựng hệ thống chức danh giảng viên rõ ràng hơn, học tập từ mô hình lộ trình nghề nghiệp nhưng điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh văn hóa và thể chế. Mỗi bậc có tiêu

chí cụ thể về nghiên cứu (số lượng và chất lượng công bố), giảng dạy (đánh giá từ sinh viên và đồng nghiệp) và đóng góp cộng đồng (tham gia hội đồng, tư vấn chính sách, hợp tác doanh nghiệp). Theo OECD (2024), các động lực nghề nghiệp hiện tại có xu hướng tập trung và ưu tiên sản lượng nghiên cứu, thường bỏ qua giảng dạy và các nhiệm vụ khác, do đó Việt Nam cần thiết kế hệ thống cân bằng hơn.

Quy trình đánh giá và thăng tiến cần minh bạch với hội đồng độc lập bao gồm chuyên gia trong và ngoài trường. Tiêu chí đánh giá nên linh hoạt theo lĩnh vực, không áp đặt một công thức chung cho tất cả các ngành. Ví dụ, ngành khoa học tự nhiên có thể nhấn mạnh công bố quốc tế, trong khi ngành khoa học xã hội và nhân văn cần cân nhắc cả tác động xã hội và công bố tiếng Việt chất lượng cao. Quan trọng là tránh tình trạng "chạy chỉ tiêu" mà không quan tâm đến chất lượng nghiên cứu thực sự. Kinh nghiệm quốc tế cho thấy việc đa dạng hóa con đường phát triển nghề nghiệp, bao gồm cả lộ trình tập trung vào giảng dạy hoặc nghiên cứu ứng dụng, có thể giúp giữ chân nhân tài và tăng sự hài lòng trong công việc.

### ***Về đãi ngộ và động viên***

Cải thiện chế độ lương, thường là yêu cầu cấp bách để giải quyết tình trạng giảng viên rời bỏ nghề nghiệp. Mặc dù mức lương cơ bản đã được điều chỉnh từ 1,8 triệu đồng lên 2,34 triệu đồng/tháng từ tháng 7/2024 theo Nghị quyết số 27-NQ/TW, mức tăng 30% này vẫn chưa đủ để cạnh tranh với các ngành nghề khác. Mức lương của giảng viên đại học cần tăng lên ít nhất 2-2.5 lần GDP bình quân đầu người để đảm bảo thu nhập đủ sống và tương xứng với trình độ, đồng thời tạo sự khác biệt với giáo viên phổ thông. Các trường tự chủ nên được quyền xây dựng chính sách lương cạnh tranh để thu hút nhân tài, đặc biệt trong các lĩnh vực khan hiếm như công nghệ thông tin, trí tuệ nhân tạo, sinh học phân tử.

Hỗ trợ nghiên cứu cần được thể chế hóa thông qua gói khởi nghiệp cho giảng viên mới,

bao gồm kinh phí thiết bị, vật tư và hỗ trợ nghiên cứu sinh. Các trường nên có quỹ hỗ trợ tham dự hội nghị quốc tế, xuất bản trên tạp chí uy tín, và hợp tác nghiên cứu quốc tế. Chính sách nghỉ phép học thuật sau mỗi 5-7 năm giảng dạy để giảng viên tập trung nghiên cứu hoặc học tập nâng cao cần được áp dụng rộng rãi, học tập từ mô hình thành công tại các nước phát triển.

Môi trường làm việc cũng là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự hài lòng và năng suất của giảng viên. Các trường cần đầu tư vào phòng làm việc cá nhân hoặc chia sẻ cho giảng viên, thư viện điện tử với đầy đủ cơ sở dữ liệu quốc tế, phòng thí nghiệm hiện đại và hệ thống hỗ trợ nghiên cứu chuyên nghiệp. Chính sách hỗ trợ cân bằng công việc - cuộc sống, đặc biệt cho giảng viên nữ và giảng viên có con nhỏ, cần được quan tâm để giảm thiểu tình trạng kiệt sức nghề nghiệp và tăng sự gắn kết lâu dài.

#### ***Về quản lý và đánh giá***

Đổi mới cơ chế đánh giá giảng viên theo hướng toàn diện và khoa học. Thay vì chỉ tập trung vào số lượng công bố, cần đánh giá chất lượng thông qua bình duyệt, tác động nghiên cứu và đóng góp cho sự phát triển của ngành. Hệ thống đánh giá nên bao gồm ba trụ cột: nghiên cứu (40-50%), giảng dạy (40-50%) và phục vụ cộng đồng (10-20%), với tỷ trọng linh hoạt theo định hướng của từng trường và từng giai đoạn phát triển nghề nghiệp của giảng viên.

Giảng viên cần được đảm bảo tự do học thuật và quyền tự chủ trong nghiên cứu, lựa chọn đề tài và phương pháp nghiên cứu theo định hướng khoa học. Vai trò quản lý cần chuyển từ "kiểm soát" sang "hỗ trợ và tạo điều kiện". Các trường nên giảm thiểu thủ tục hành chính, áp dụng công nghệ số hóa trong quản lý và trao quyền cho giảng viên trong việc xây dựng chương trình đào tạo và phương pháp giảng dạy.

Phát triển đội ngũ giảng viên là nhiệm vụ then chốt để nâng cao năng lực cạnh tranh của giáo dục đại học Việt Nam. Nghiên cứu đã hệ thống hóa kinh nghiệm từ ba mô hình tiêu biểu: Hoa Kỳ với hệ thống lộ trình nghề nghiệp rõ ràng, Châu Âu với chính sách cân bằng nghiên cứu-giảng dạy và Châu Á với chiến lược thu hút nhân tài toàn cầu. Các yếu tố thành công chung bao gồm tiêu chuẩn tuyển dụng cao, lộ trình nghề nghiệp minh bạch, cơ chế đãi ngộ cạnh tranh và môi trường học thuật khuyến khích đổi mới. Dựa trên những bài học quốc tế và thực trạng Việt Nam, nghiên cứu đề xuất bốn nhóm giải pháp chính sách: nâng cao tiêu chuẩn tuyển dụng và đào tạo liên tục; xây dựng hệ thống chức danh và đánh giá công bằng; cải thiện đãi ngộ và hỗ trợ nghiên cứu; đổi mới quản lý theo hướng trao quyền tự chủ học thuật. Việc triển khai đồng bộ các giải pháp này, phù hợp với điều kiện và giai đoạn phát triển của từng cơ sở giáo dục, sẽ góp phần xây dựng đội ngũ giảng viên đáp ứng yêu cầu hội nhập quốc tế và phát triển bền vững.

#### **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

- Alleman, N. F., Allen, C. C., & Nelson, J. J. (2025). Faculty denied tenure: Internalization, resistance and the organizational protection of legitimacy. *Higher Education*, 89(3), 807–823.
- Ashcraft, A., Andersen, J. S., Rogge, M. M., Song, H., & Opton, L. (2021). Academic tenure: Perceptual variations among tenured, tenure-seeking and non-tenure faculty. *Journal of Professional Nursing*, 37(3), 578–587. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2021.01.010>
- Lee, S. J. (2023). Academics' commitment and job satisfaction: Tenure-vs. non-tenure-track in South Korea. *Higher Education Quarterly*, 77(1), 65–82. <https://doi.org/10.1111/hequ.12386>
- Lewis, P. (2024). The rise and restructuring of Yale–NUS College: An international liberal arts partnership in Singapore. *Dædalus*, 153(2), 48–62. [https://doi.org/10.1162/daed\\_a\\_02064](https://doi.org/10.1162/daed_a_02064)

- Mitterle, A., & Stock, M. (2021). Higher education expansion in Germany: Between civil rights, state-organized entitlement system and academization. *European Journal of Higher Education*, 11(3), 292–311. <https://doi.org/10.1080/21568235.2020.1850315>
- Nguyễn.T.A.(2024). The internationalization of higher education in Vietnam: Impacts of study abroad programs. In *Higher education in Vietnam: Challenges and opportunities* (pp. 211–234). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-97-0775-1\\_10](https://doi.org/10.1007/978-981-97-0775-1_10)
- OECD. (2020). *Education at a glance 2020: OECD indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/69096873-en>
- OECD. (2024). *The state of academic careers in OECD countries: An evidence review* (OECD Education Policy Perspectives No. 91). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ea9d3108-en>
- Pietilä, M., & Pinheiro, R. (2021). Reaching for different ends through tenure track—Institutional logics in university career systems. *Higher Education*, 81(6), 1197–1213. <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00621-4>
- VietnamPlus. (2025). Nâng cao chất lượng đào tạo, thu hút nhân tài - chìa khóa cho đại học phát triển. *Vietnamplus*. <https://www.vietnamplus.vn/nang-cao-chat-luong-dao-tao-thu-hut-nhan-tai-chia-khoa-cho-dai-hoc-phat-trien-post1065957.vnp>
- VietnamNet. (2025). Bộ GD-ĐT nêu những lý do cần phải thêm lương đặc thù cho giáo viên. *VietnamNet*. <https://vietnamnet.vn/bo-gd-dt-noi-ve-tien-luong-va-uu-dai-moi-voi-giang-vien-thoi-gian-toi-2444332.html>
- VietnamNet. (2026). *Cả nước có gần 94.000 giảng viên đại học, nhưng số giáo sư, tiến sĩ chưa đến 1/3*. Vietnamnet. <https://vietnamnet.vn/ca-nuoc-co-gan-94-000-giang-vien-dai-hoc-nhung-so-giao-su-tien-si-chua-den-1-3-2482662.html>
- World Bank. (2023). *Policy note on higher education financing in Vietnam*. World Bank Group.