

# GIÁO DỤC ĐẠI HỌC

Viện Đào tạo Quốc tế - Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh Số 1-2012

*Con đường dẫn đến*

**SỰ ƯU TÚ**

**TRONG HỌC THUẬT**

## Thư của Ban biên tập

Thưa quý Thầy cô, các anh chị đồng nghiệp, các bạn sinh viên

Viện Đào tạo Quốc tế ĐHQG-HCM được thành lập trên cơ sở hợp nhất ba Trung tâm: Trung tâm Đào tạo Quốc tế, Trung tâm Ngoại ngữ, Trung tâm Đào tạo và Phát triển Nguồn Nhân lực của ĐHQG-HCM, nhằm thực hiện sứ mạng đem lại dịch vụ đào tạo chất lượng cao theo chuẩn mực quốc tế và dựa trên hợp tác quốc tế, nhằm cải thiện chất lượng nguồn nhân lực bậc cao của quốc gia.

Để phục vụ sứ mạng ấy, Viện Đào tạo Quốc tế, ĐHQG-HCM thực hiện **Bản tin Thông tin Quốc tế về Giáo dục Đại học**, nhằm góp phần thực thi một trong ba nhiệm vụ quan trọng của Viện: nghiên cứu, đào tạo và cung ứng dịch vụ. Bản tin này bao gồm các bài dịch nghiên cứu về thực tiễn hoạt động giáo dục trên thế giới, đúc kết những kinh nghiệm, giới thiệu và đề xuất những ý tưởng nhằm cải thiện hệ thống giáo dục và quản trị nguồn nhân lực của Việt Nam. Chúng tôi đặc biệt lưu ý các vấn đề có liên quan đến đào tạo chất lượng cao và hội nhập quốc tế, là nội dung hoạt động chủ yếu của Viện, nhằm phục vụ trước hết cho việc nâng cao nhận thức của giảng viên, nhân viên ở Viện và đảm bảo chất lượng đào tạo của Viện theo các chuẩn mực quốc tế.

Chúng tôi cũng hy vọng những tri thức này hữu ích cho giới lãnh đạo, giới hoạch định chính sách và quản lý giáo dục, cũng như giới nghiên cứu và đặc biệt là giảng viên và sinh viên trong nước. Bởi vì chất lượng giáo dục cuối cùng được quyết định phần lớn ở chất lượng người thầy, vai trò khơi gợi cảm hứng và lòng khát khao đối với tri thức thật của họ là điều không ai khác có thể thay thế. Và sinh viên là những người mà tương lai đất nước nằm trong tay họ. Hiểu biết về giáo dục quốc tế sẽ giúp tất cả chúng ta rút ngắn quãng đường đạt đến sự ưu tú trong học thuật, nhờ học hỏi từ kinh nghiệm thành công và thất bại ở những nước khác.

Bản tin này là một nỗ lực của Viện Đào tạo Quốc tế, thông qua việc phổ biến và truyền tải tri thức về khoa học giáo dục và quản trị nguồn nhân lực để đóng góp cho việc cải thiện chất lượng giáo dục cho cả hệ thống. Bản tin được ra hai tháng một kỳ, bằng hai thứ tiếng Việt và Anh. Bản tiếng Anh sẽ được cung cấp cho các cá nhân có nhu cầu.

Chúng tôi hy vọng nhận được sự hợp tác của các dịch giả, các nhà nghiên cứu trong và ngoài nước, vì một mục tiêu chung là cải thiện hoạt động giáo dục ở Việt Nam. Ban Biên Tập hoan nghênh và biết ơn mọi ý kiến đóng góp, mọi phê bình góp ý cũng như gợi ý của các thầy cô giáo, các bạn đồng nghiệp trong và ngoài ĐHQG-HCM về nội dung và hình thức, để bản tin của Viện Đào tạo Quốc tế ngày càng có chất lượng tốt hơn.

Trân trọng.

BAN BIÊN TẬP

## LỜI GIỚI THIỆU

“Con đường dẫn đến sự ưu tú trong học thuật- Bài học từ kinh nghiệm” là một chương trong tập sách viết về sự trỗi dậy của các trường đại học nghiên cứu hiện đại trên toàn thế giới trong mấy thập kỷ qua, do hai tác giả Philip Albach và Jamil Salmi chủ biên. Tập sách này có tên “Con đường dẫn đến sự ưu tú trong học thuật- tạo ra các trường đại học nghiên cứu đẳng cấp quốc tế”, là một công trình nghiên cứu do Ngân hàng Thế giới tổ chức thực hiện, xuất bản vào tháng 3 năm 2011, bao gồm 11 chương, trong đó có 9 chương trình bày 11 trường hợp điển cứu và 2 chương có tính chất khái quát tổng hợp do 2 người chủ biên viết. “Con đường đạt đến sự ưu tú trong học thuật, những bài học từ kinh nghiệm” là chương 9 của tập sách, một chương có tính chất tổng hợp nhằm đúc rút những kết luận rút ra từ thành công và thất bại của 11 trường hợp điển cứu nêu trong sách. Những trường hợp điển cứu này là các trường ĐHNC mới được thành lập hoặc nâng cấp trong mấy thập kỷ vừa qua. Bài học rút ra từ kinh nghiệm thành công và thất bại của những trường này có một ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với những trường ĐH khác đang có tham vọng hay kế hoạch trở thành ĐHNC, vì nó có thể giúp họ rút ngắn quãng đường mò mẫm và có thể xác định một chiến lược đúng ngay từ đầu.

Tác giả chương này, đồng thời cũng là một trong hai chủ biên của cuốn sách, Jamil Samil là chuyên gia về giáo dục đại học của Ngân hàng Thế giới. Ông là một nhà kinh tế học giáo dục lỗi lạc và đã từng thực hiện vai trò cố vấn chính sách quốc gia cho hơn 60 nước, thành viên ban Biên tập Tập san Quản lý GDDH và Chính sách Giáo dục của OECD. Ban Biên tập Bản tin xin cảm ơn tác giả Jamil Salmi đã cho phép chúng tôi sử dụng bản dịch tiếng Việt bài này cho Bản tin và xin trân trọng giới thiệu cùng bạn đọc.

## CON ĐƯỜNG ĐẠT ĐẾN SỰ ƯU TÚ TRONG HỌC THUẬT NHỮNG BÀI HỌC TỪ KINH NGHIỆM

### Jamil Salmi

Trong thập kỷ vừa qua, thuật ngữ trường đại học đẳng cấp quốc tế (ĐH ĐCQT) đã trở thành cụm từ để miêu tả các trường đại học nghiên cứu (ĐHNC) ở trên đỉnh cao của thang bậc giáo dục đại học (GDDH)<sup>1</sup>. Tuy nhiên, như Philip G. Altbach (2004) đã quan sát thấy một cách rất xác đáng, thật nghịch lý là “ai cũng muốn có ĐHĐCQT, nhưng không ai biết nó là cái gì, và cũng chẳng ai biết làm cách nào để có

được nó”. Trở nên thành viên của một nhóm các trường ĐHĐCQT ngoại hạng không phải là thứ có thể đạt được bằng cách tự mình ra tuyên bố. Vị trí tinh hoa ấy được minh họa bằng các ví dụ trong Liên đoàn League của Hoa Kỳ như ĐH Harvard, Yale hay Columbia; các trường Oxford và Cambridge ở Anh; và ĐH Tokyo—là một vị trí thường được thế giới bên ngoài khẳng định trên cơ sở sự công nhận quốc tế.

Cho đến gần đây, việc một trường nào đó được coi như ĐHĐCQT vẫn chủ yếu dựa vào phẩm chất của trường ấy, phần lớn là dựa trên uy

1. Trong chương này, thuật ngữ “ĐHĐCQT”, “ĐH hoa tiêu”, và “ĐH tinh hoa” được dùng không phân biệt nhằm miêu tả những trường ĐH nghiên cứu mạnh được coi là đang nằm trong số những trường hàng đầu trên thế giới.

tín của trường trong nhận thức của xã hội. Tuy vậy, hiện không có những tiêu chuẩn nghiêm ngặt để lượng hóa những nhân tố đầu vào và quá trình đã dẫn đến những thành tựu siêu việt ấy, cũng như dẫn đến vị trí đẳng cấp thế giới về mặt đào tạo những người hàng đầu, sản xuất những kết quả nghiên cứu đỉnh cao, và đóng góp năng động cho tri thức và chuyển giao công nghệ. Ngay cả mức lương cao của sinh viên tốt nghiệp cũng có thể được diễn giải như là dấu hiệu của những nhà tuyển dụng hay là biểu hiện sức mạnh của nguồn vốn xã hội trong mạng lưới, những dấu hiệu cho thấy giá trị thực sự của nền giáo dục mà họ đã hấp thụ được.



Sự sinh sôi nảy nở của bảng danh sách các trường tinh hoa quốc tế trong vài năm vừa qua — mở rộng truyền thống xếp hạng quốc gia ở Hoa Kỳ — đã tạo ra thêm nhiều cách thức có tính hệ thống để xác định và phân loại các trường ĐHCQT. Hai hệ thống xếp hạng quốc tế có tính chất toàn diện nhất, cho phép so sánh đối chiếu rộng rãi các trường xuyên qua biên giới các quốc gia, là do ĐH Giao thông Thượng Hải và Phụ trương GDDH của tờ Thời báo thực hiện bắt đầu từ 2003 và 2004 theo thứ tự. Một hệ thống xếp hạng quốc tế thứ ba là Webometrics ở Tây Ban Nha, so sánh 4.000 cơ sở GDDH và đo lường sự hiện diện của các trường trên không gian mạng như là biểu hiện tầm quan trọng của nhà trường. Từ năm 2007, Hội đồng Đánh giá và Kiểm định GDDH Đài Loan đã công bố một hệ thống xếp hạng quốc tế dựa trên hoạt động học thuật và kết quả nghiên cứu.

Các hệ thống xếp hạng quốc tế đã thu hút sự chú ý còn hơn cả tiên liệu của những người

chủ xướng, và những tác động của nó thì rất lớn (Altbach 2006). Trong một số ít các nước, kết quả này là niềm tự hào của quốc gia, nhưng thường thấy hơn là những kết quả ấy mang lại cho người ta nhiều lo lắng, quan ngại (Salmi and Saroyan 2007). Những bảng xếp hạng này thường bị nhiều nhà phê bình bài bác khi nó dựa trên những dữ liệu giả tạo và phương pháp sai lầm, thiếu sót; bị tẩy chay hoặc bị thách thức bởi những trường ĐH giận dữ trước các kết quả ấy; và đôi khi được các thế lực chính trị dùng như một cách để phê phán đảng này đảng nọ trong chính phủ hay có khi phê phán toàn bộ chính phủ<sup>2</sup>. Có một điều chắc chắn: những bảng xếp hạng này khiến các trường và các bên liên quan không thể thờ ơ.

Nhà nước và các trường trên khắp thế giới đều đáp ứng với các bảng xếp hạng cả bằng lời lẽ và hành động cụ thể. Ở cấp độ quốc gia, phản ứng của chính phủ là một dải rộng từ chỗ lên kế hoạch tạo ra một hệ thống xếp hạng khác cho đến những chính sách chủ động nhằm hỗ trợ các trường tạo ra chuyển biến về chất lượng. Ở một phía cực đoan, RatER, một tổ chức xếp hạng của Liên bang Nga, đã tạo ra một hệ thống xếp hạng thế giới hoàn toàn mới, một hệ thống đã đặt Đại học Quốc gia Nga cao hơn ĐH Harvard và ĐH Cambridge đến 5 hạng (Smolentseva 2010). Năm 2008, trong nhiệm kỳ chủ tịch châu Âu của Pháp, bộ trưởng giáo dục Pháp đã thuyết phục Hội đồng Châu Âu phát động một hệ thống xếp hạng mới của châu Âu, một hệ thống “khách quan hơn và ưu đãi hơn đối với các trường ĐH Châu Âu”<sup>3</sup>.

2. Một trong các biểu hiện mỉa mai giận dữ nhất là của người Pháp. Sau khi Bảng Xếp hạng Các Trường ĐH Thế giới năm 2003 được công bố, hai vị hiệu trưởng người Pháp đã viết hai lá thư chính thức than phiền với đại sứ Trung Quốc yêu cầu chính phủ Trung Quốc cấm ĐH Giao thông Thượng Hải tiếp tục công bố các bảng xếp hạng này. Thật ngược đời là đại diện của một quốc gia đưa tự do lên thành một trong ba nguyên tắc của khẩu hiệu quốc gia (tự do, bình đẳng, bác ái) lại khuyến khích chính phủ Trung Quốc hạn chế tự do học thuật. Tháng 5 năm 2010, Ủy ban Giáo dục của Thượng Nghị viện tổ chức bàn tròn thảo luận về xếp hạng quốc tế với tiêu đề: “Quên đi Thượng Hải”.

3. Xem Tuyên bố của Bộ trưởng Valérie Pécresse tại Hội nghị Quốc tế về So sánh Giáo dục ở Paris tháng 12 năm 2008.

Thay vì cố dùng mưu kế để lung lạc các hệ thống xếp hạng quốc tế đang tồn tại, chính phủ một số nước đã cung cấp thêm ngân sách bổ sung để đẩy mạnh các trường ĐH tinh hoa của quốc gia với những bố trí thấy rõ hoặc ngầm ẩn để cải thiện vị trí của các trường này trên bảng xếp hạng quốc tế. Những nỗ lực này có thể thấy rõ nhất trong những hành động sáng kiến trong những năm gần đây của Trung Quốc, Đan Mạch, Đức, Hàn Quốc, Nigeria, Nga, Tây Ban Nha, hay Đài Loan (Salmi 2009). Có khi, chính phủ khuyến khích các trường hàng đầu sáp nhập lại để đạt quy mô kinh tế và một vị trí tốt hơn nhằm cạnh tranh toàn cầu. Chính phủ Nga chẳng hạn, đã thúc đẩy việc sáp nhập các trường ĐH vùng ở Siberia và phía Nam nước Russia thành ra hai trường ĐH của Liên bang và đã cung cấp thêm nguồn ngân sách bổ sung để xây dựng những chương trình cải cách trong các trường hiện hữu (Smolentseva 2010).

Người ta đã thấy nhiều thay đổi nổi bật trong cách xử sự ở cấp trường (Hazelkorn 2008). Có khi, các trường trở nên chọn lọc hơn để được thứ hạng tốt hơn trong bảng xếp hạng, vì có những bảng xếp hạng đo lường điểm đầu vào của sinh viên. Ở nhiều nơi trên thế giới, các trường hăm hở tham gia cuộc đua săn tìm tài năng để tuyển dụng những nhà khoa học hàng đầu từ những trường đại học tốt nhất trên thế giới. Bởi vì sự ưu tú có xu hướng tiếp tục để ra sự ưu tú, ảnh hưởng của các bảng xếp hạng có thể thấy trong một vòng tuần hoàn lành mạnh: các trường được xếp hạng cao nhất sẽ có thể thu hút được những nhà nghiên cứu và giảng viên giỏi nhất, ngược lại, những người này cũng muốn được khẳng định ở những trường được xếp hạng cao nhất. Cái vòng tuần hoàn này sau đó sẽ được mở rộng tới những sinh viên giỏi nhất, những người muốn học với các giảng viên giỏi nhất, và điều này sẽ củng cố thêm thứ hạng cao của nhà trường, và cứ thế vòng quay này tiếp tục. Ellen Hazelkorn (2008) cũng phát hiện rằng các nhà tài trợ và ủng hộ thiện nguyện, những người cấp học bổng cho

sinh viên du học hay tài trợ cho nghiên cứu cũng ngày càng coi kết quả xếp hạng như một dấu hiệu của sự ưu tú, một thông tin giúp họ quyết định sẽ đưa nguồn tài trợ của mình cho nơi nào.

Nhưng xây dựng một trường ĐHCQT đòi hỏi nhiều hơn chứ không chỉ là những phản ứng tự động mà không cần cân nhắc đối với bảng xếp hạng, hay chỉ là nguồn ngân sách to lớn của nhà nước. Nó là một quá trình phức tạp và lâu dài mà chỉ gần đây mới được chú ý đầy đủ (Altbach 2004; Salmi 2009). Không có gì đáng ngạc nhiên, tất cả 10 trường ĐH hàng đầu trong bảng xếp hạng ARWU đều là những trường đã được thành lập từ trước năm 1900, và hai trường trong số đó đã có hơn tám trăm năm tuổi (Phụ lục 11A).



Trong cuốn sách này, chín chương viết về các trường hợp điển hình—bao gồm 11 trường ĐH—minh họa những nỗ lực có

tính hệ thống và nhiều thách thức mà các trường đang cố theo đuổi “con đường đến sự ưu tú trong học thuật” phải đương đầu. Chương tổng hợp này cố gắng xác định những chủ đề chung và những bài học sơ bộ rút ra được từ câu chuyện của những trường tương đối non trẻ này, những trường đã đạt đến kết quả xuất sắc, cho thấy những dấu hiệu thành công đầy hứa hẹn, hoặc cho thấy mặt trái của sự thịnh vượng. Sau khi nêu rõ kết quả nghiên cứu về những trường hợp điển hình này và cho thấy nó đã khẳng định hay mâu thuẫn đến mức độ nào với mô hình phân tích được đề xuất trong phần tổng quan, chương cuối này sẽ xác định những chiều kích bổ sung quan trọng cần xem xét để nắm bắt sâu sắc hơn những nhân tố tạo ra thành công của các trường ĐHC hàng đầu. Nó đề xuất cụ thể là cần có cái nhìn hệ thống về vai trò của một hệ sinh thái GDDH, vốn tiêu biểu cho những lực lượng quan

yếu bên ngoài có ảnh hưởng trực tiếp— tích cực hay tiêu cực —tới khả năng lớn mạnh của các trường ĐHNC.

## **Thử nghiệm Mô hình: Những Chủ đề chung**

Phân tích kinh nghiệm của 11 trường ĐH với một bộ khung chung sẽ cho phép chúng ta lần đầu tiên trong thực tế có thể thử nghiệm mô hình bộ ba nhân tố (tài năng, nguồn lực tài chính, và cơ chế quản trị) do Salmi (2009) xây dựng trong tác phẩm *Những thách thức trong việc xây dựng trường ĐHĐCQT*.

### **Tài năng**

Như tất cả các trường hợp điển cứu đã minh họa một cách có hệ thống, nhân tố trọng yếu tạo ra thành công trong việc xây dựng trường ĐHNC hàng đầu là khả năng thu hút, tuyển dụng và giữ chân các nhà khoa học hàng đầu. Đặc biệt đáng lưu ý là, điều thực sự đã phân biệt các trường ĐH Đông Á với các trường ĐH còn lại trên thế giới chính là sự nhấn mạnh vào yếu tố quốc tế hóa.

Cả hai trường ĐH Giao thông Thượng Hải (Trung Quốc) và ĐH Khoa học Kỹ thuật Pohang (Hàn Quốc) đều có một quyết định chiến lược là chủ yếu dựa vào các nhà khoa học Trung Quốc hay Hàn Quốc đã được đào tạo ở những trường ĐH tốt nhất ở Bắc Mỹ hay Châu Âu, và ở quy mô lớn hơn là tuyển dụng những giảng viên nước ngoài có chất lượng cao. Việc gia tăng đáng kể tỉ lệ những môn dạy bằng tiếng Anh cũng là một phần không thể thiếu của chiến lược này. Nó phục vụ cùng lúc hai mục đích: tạo thuận lợi khi đưa giảng viên nước ngoài vào giảng dạy và hướng chương trình đào tạo về việc đào tạo sinh viên cho kinh tế toàn cầu. Một cuốn sách gần đây, *Cuộc cạnh tranh chất xám vĩ đại* (Wildavsky 2010), đem lại một phân tích có cứ liệu rất tốt về sự trỗi dậy của cuộc chiến giành tài năng toàn cầu. Ngược lại, vì University of

Malaya (Malaysia) dạy các môn chủ yếu bằng tiếng bản ngữ (Bahasa Malaysia), nó có ít hơn nhiều giảng viên, sinh viên quốc tế và các chương trình giảng dạy quốc tế hóa.

Trường ĐH Khoa học và Kỹ thuật Hong Kong (Hong Kong SAR, China) đã đưa logic này lên tới cực đoan. Sự trỗi dậy và phát triển nhanh chóng của trường ĐH này có thể quy về phần lớn là do chính sách có hệ thống trong việc đưa những Hoa kiều lỗi lạc về làm việc như những thành viên cơ hữu trong nhóm các nhà khoa học khởi xướng. Câu chuyện về trường ĐH này cũng chứa đựng một bài học quan trọng khác: nhà trường nhận ra rằng xây dựng một đội ngũ giảng viên mạnh không chỉ là chuyện thu hút những nhà nghiên cứu có kinh nghiệm mà còn là đạt đến sự quân bình giữa các nhà khoa học đang ở trên đỉnh sự nghiệp và các nhà nghiên cứu trẻ có nhiều triển vọng hứa hẹn. Do vậy, trường này đã xây dựng một quy trình tuyển dụng hỗ trợ cho mục tiêu đó. Trường ĐH Khoa học Kỹ thuật Pohang cũng cho thấy cùng một mối quan tâm chiến lược trong việc giữ quân bình giữa các nhà nghiên cứu có kinh nghiệm và những người có nhiều hứa hẹn.

Ở những nơi khác, (như Đông Âu, Ấn Độ và Latin America), cách tiếp cận trong xây dựng đội ngũ có đặc điểm nghiêng về nỗ lực thu hút các nhà khoa học từ thị trường trong nước hơn là ở lãnh địa quốc tế hoàn toàn. Viện Công nghệ Ấn độ theo một cách tiếp cận hỗn hợp vừa tuyển dụng các nhà khoa học gốc Ấn ở nước ngoài, vừa ở các trường địa phương. Chiến lược này rất có hiệu quả trong nhiều thập kỷ nhưng ngày nay thị trường lao động Ấn Độ đã trở nên năng động hơn, các công ty tư nhân đã cạnh tranh rất hữu hiệu để giành lấy các nhà chuyên môn tài giỏi nhất, và nhiều Viện Công nghệ Ấn đang đối mặt với vấn nạn nhân sự nghiêm trọng. Cũng như vậy, các trường ĐH Chi Lê bị giới hạn bởi các giáo sư làm việc toàn thời gian chỉ chiếm ít hơn một nửa trong đội ngũ giảng viên. Ở Nigeria, khi những trở ngại chính trị được đặt dưới chính thể

độc tài quân sự liên tục, Trường ĐH Ibadan đã mất các nhà nghiên cứu tài giỏi nhất của mình, vì nhiều người đã bỏ nước ra đi. Nhà trường đã không đủ sức thay thế họ bằng những giảng viên có phẩm chất và kinh nghiệm tương đương.

Chất lượng đầu vào của sinh viên tiêu biểu cho chiều kích thứ hai của vấn đề “tập trung tài năng” khi ta nhìn vào những nhân tố trọng yếu tạo ra thành công. Trong hầu hết mọi trường hợp, các trường được phân tích trong cuốn sách này đã rất thành công trong việc thu hút những sinh viên giỏi nhất trong nước, ví dụ như ĐHQG Singapore, ĐH Giao thông Thượng Hải, Viện Công nghệ Ấn Độ, Viện Công nghệ Monterrey ở Mexico, University of Chile và Pontifical Catholic University ở Chile. Thực ra, các Viện Công nghệ Ấn Độ có lẽ là mạng lưới các trường ĐH có tính cạnh tranh nhất thế giới, với tỉ lệ chấp nhận vào chỉ là 1,6% (608 người nộp đơn thì chỉ chọn một); so với tỉ lệ nhận luôn luôn thấp của Harvard là 6,9% cho học kỳ tháng 9 năm 2010.

Cải cách tuyển sinh năm 2002 của University of Malaya đã thay thế hệ thống chỉ tiêu tuyển sinh bằng một quy trình tuyển đầu vào dựa trên tài năng và phẩm chất, và điều này đã phản ánh một mối quan ngại lớn về việc thu hút những sinh viên giỏi nhất. Sự thay đổi này là quan trọng hơn hết vì chất lượng của sinh viên tốt nghiệp đã và đang là mối lo ám ảnh thường trực các nhà lãnh đạo giáo dục quốc gia. Theo kết quả khảo sát của Nghiên cứu về Xu hướng trong việc học các môn Toán và Khoa học (TIMSS) năm 2007, học sinh Malaysia có thành tích kém hơn mức trung bình của tất cả 49 quốc gia tham gia cuộc khảo sát, đặc biệt là kém xa Singapore và các nền kinh tế mới nổi ở châu Á.

Trường hợp điển cứu của ĐH Khoa học Công nghệ Pohang, Trường Kinh tế (Russia), ĐH Khoa học và Công nghệ Hong Kong đã minh họa một thách thức đặc biệt đặt ra với các trường mới, những trường mà bản thân định nghĩa của từ “mới” đã cho thấy họ không có bề dày hồ sơ

thành tích để nâng cao sự tín nhiệm và hấp dẫn của mình đối với các sinh viên có nhiều triển vọng. ĐH Khoa học Công nghệ Pohang đã phải đương đầu với những thách thức thêm nữa do nó nằm ở xa Seoul, nơi hơn nửa số trường ĐH của cả nước đóng đô. Tuy nhiên, dùng những cách tiếp cận với thị trường đầy sáng kiến để chứng tỏ chất lượng hoạt động xuất sắc của mình, ba trường này đã xoay sở được để vượt qua khó khăn và tự xây dựng mình một cách nhanh chóng để trở thành một lựa chọn đáng giá trong số những trường tốt nhất trong nước đối với sinh viên. Chẳng hạn như Trường Kinh tế, được xếp trong ba trường hàng đầu ở Nga về mặt điểm đầu vào trung bình của sinh viên trong kỳ thi toàn quốc. University of Ibadan quyết định tự mình chuyển biến—chẳng hạn có nhiều sinh viên sau đại học hơn là sinh viên bậc đại học, là một dấu hiệu cho thấy khao khát của họ trong việc củng cố trọng tâm nghiên cứu và thành quả đầu ra, vốn là những nhân tố trọng yếu để đạt được cương vị ĐCQT.

Cùng lúc đó, mức độ chọn lọc rất cao trong tuyển sinh của các trường ĐHNC mới hình thành cũng đặt ra vấn đề về tính công bằng nói chung, nhất là trong trường hợp trường tư với mức học phí cao. Trừ khi có thể theo đuổi một chính sách tuyển sinh bất kể hoàn cảnh tài chính và đưa ra hỗ trợ cho một số lớn sinh viên, những trường này sẽ khó lòng vận hành như một trường tinh hoa xét về mặt thành phần kinh tế xã hội của sinh viên.

Sự quân bình giữa sinh viên ĐH và sau ĐH là một chiều kích quan trọng của cuộc thảo luận về việc tập trung tài năng. Như mọi người kỳ vọng, các trường ĐHNC càng thành công thì càng có xu hướng có nhiều nghiên cứu sinh hơn, như được minh họa trong bảng 11.1., vì điều này cho phép nhà trường có một đội ngũ đông đảo các nhóm nghiên cứu. Những trường có ít nghiên cứu sinh đang nỗ lực tăng tỉ lệ, chẳng hạn như Trường Kinh tế (dự kiến đạt tới tỉ lệ 40% trong vòng 10 năm), ĐHQG Singapore, và trường Đại

học Malaya. Ngay cả ở những trường đã có tỉ lệ nghiên cứu sinh cao, bản chất nghiên cứu của trường cũng được phản ánh trong sự tham gia của sinh viên đại học vào các dự án nghiên cứu, như là một phần trong chương trình đào tạo của họ và là đóng góp quan trọng của các nhà nghiên cứu hàng đầu vào hoạt động giảng dạy bậc đại học.

Trường	SV Sau ĐH (%)
Indian Institute of Technology–Bombay	58
Pohang University of Science and Technology	55
Shanghai Jiao Tong University	42
Ibadan University	37
Hong Kong University of Science and Technology	36
University of Malaya	33
National University of Singapore	23
Higher School of Economics	15
University of Chile	15
Monterrey Institute of Technology	14
Pontifical Catholic University of Chile	13

Bảng 11.1 Tầm quan trọng của sinh viên sau ĐH

Cuối cùng, cần lưu ý rằng cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu có thể đóng vai trò như một nhân tố tích cực đối với các trường ĐHNC đang hình thành ở các nước đang phát triển và đang chuyển đổi. Trước hết, các trường có cơ hội xem xét lại mô hình tài chính và đào tạo của mình theo cách tư duy đổi mới sáng tạo và hiệu quả hơn bởi vì sự khan hiếm nguồn lực mà trước đây họ chưa bao giờ cảm thấy. Hai là, việc cắt giảm ngân sách trầm trọng và thiếu cơ hội việc làm ở các trường Bắc Mỹ và Tây Âu có thể giúp các trường ĐH khác trên thế giới dễ dàng hơn trong việc giữ chân giới khoa học trong nước của mình và thu hút các nhà khoa học trẻ rời khỏi các trường ĐH tốt nhất ở phương Tây.

## Nguồn lực

Như đã biết, kết quả nghiên cứu của các trường hợp điển cứu đều khẳng định rằng các trường ĐHNC đang hình thành cần được cung cấp đầy đủ nguồn lực để có thể phát triển nhanh chóng. Điều này có thể thấy rõ trong trường hợp các trường ở Đông Á cũng như từ việc so sánh ĐHQG Singapore và ĐH Malaya. Một lý do đằng sau hoạt động tốt hơn của ĐHQG Singapore nói chung là khả năng tài chính của họ từ năm này qua năm khác chi cho mỗi sinh viên lớn gấp hai đến ba lần so với ĐH Malaya. Tương tự như thế, Viện Công nghệ Ấn Độ bao giờ cũng được hưởng đặc quyền khi so sánh với những trường công hàng đầu ở Ấn Độ.

Một nguồn tài chính dồi dào là điều không thể thiếu không chỉ để xây dựng trang thiết bị hiện đại và cơ sở hạ tầng phù hợp mà còn là để thu hút và giữ chân những nhà khoa học tài năng. Dữ liệu so sánh trong Phụ lục 11B cho thấy rõ ràng những trường đạt kết quả cao nhất trong bảng xếp hạng cũng là những trường có mức chi tiêu hàng năm cao nhất trên mỗi sinh viên, từ gần 40.000 USD trong trường hợp ĐHQG Singapore đến 70.000 USD ở ĐH Khoa học và Công nghệ Pohang. Ở đầu bên kia, những giới hạn tài chính mà các trường ĐH Chi lê và Trường Kinh tế Nga đang trải nghiệm là một phần của những thách thức họ phải đương đầu trong việc nâng cấp chất lượng đội ngũ giảng viên.

Hầu hết các trường được nêu trong cuốn sách này đều là trường công, là điều củng cố thêm cho nhận định rằng trong môi trường ngày nay khó lòng có thể xem xét việc xây dựng một trường ĐHĐCQT chỉ dựa vào nguồn lực tư nhân. Cũng có tiềm năng, trong những hoàn cảnh đặc biệt, việc thành lập một trường như thế có thể đạt được thành công, như được minh họa bằng lịch sử của ba trường tư nêu trong cuốn sách này. Nhưng những kinh nghiệm ấy cần được hiểu trong bối cảnh cụ thể của nó. The Pontifical Catholic University of Chile chẳng hạn, đã có vị trí đặc



quyền trong tiếp nhận nguồn tài chính công để trang trải một phần lớn chi phí thường xuyên của nó như những trường công khác ở Chilê. Như Phụ lục 11C cho thấy, nó nhận cùng một tỷ lệ ngân sách hàng năm như trường University of Chile (11 phần trăm). Trường ĐH Khoa học Kỹ thuật Pohang cũng có bao cấp từ nguồn tài chính công như vậy (6 phần trăm tổng thu nhập hàng năm) bổ sung cho phần đóng góp hào phóng của các hãng Pohang Iron và Steel Company, kẻ khổng lồ trong công nghiệp thép của Hàn Quốc (34 phần trăm ngân sách hàng năm). Với chi phí hàng năm khoảng 70.000USD trên mỗi sinh viên, Trường ĐH Khoa học Kỹ thuật Pohang có thể so sánh với các trường trong nhóm Leagues ở Hoa Kỳ, tất cả những trường ấy đều là trường tư, phi lợi nhuận, nhận được mức tài trợ rất cao của nhà nước—trong nhiều trường hợp, còn cao hơn cả những trường công “chính thức”—thông qua các tài trợ nghiên cứu và trợ giúp tài chính cho sinh viên.

Monterrey Institute of Technology, ngoài việc được hỗ trợ cao bởi giới công nghiệp, được hưởng một nguồn lực đáng kể qua xổ số phổ thông mà nhà nước cho phép thực hiện hàng năm và thông qua học bổng nhà nước cấp cho nghiên cứu sinh. Không có một trường tư chất lượng cao nào trong số này tồn tại nổi nếu chỉ dựa vào nguồn tài chính tư nhân mà thôi.

Hầu hết các trường ĐH được nghiên cứu trong cuốn sách này đều khá thành công trong việc đa dạng hóa nguồn tài chính của họ bằng cách xoay xở để huy động những nguồn lực bổ sung lớn ngoài nguồn kinh phí họ được cấp trực tiếp từ ngân sách nhà nước (xem phụ lục 11C và 11D). Quỹ hiến tặng 1 tỉ USD của ĐHQG Singapore là một thành tựu ấn tượng. Một phần các nguồn lực bổ sung này đến từ các nhà tài trợ, dù rằng phải mất nhiều thời gian để những

trường mới này có thể xây dựng được một nền tảng tài chính vững chắc từ sự đóng góp của cựu sinh viên. Một phần khác thường là gắn với khả năng của nhà trường trong việc cạnh tranh các quỹ tài trợ cho nghiên cứu.

ĐH Khoa học và Công nghệ Hong Kong chẳng hạn, giành được 72% trong ngân sách nghiên cứu của mình trên cơ sở cạnh tranh trong năm 2009. Quả thật là việc có sẵn hay không các quỹ nghiên cứu cạnh tranh là một nhân tố quan trọng. Trong phân tích so sánh giữa các trường ĐH Hoa Kỳ và Châu Âu, Philippe Aghion và các đồng nghiệp đã thấy rằng bất kể mức độ tài trợ từ nguồn tài chính công và mức độ tự chủ trong quản lý, sự phát triển yếu ớt của cơ chế tài trợ cạnh tranh là một trong những sự khác biệt cơ bản được coi như có thể giải thích cho chất



lượng hoạt động thấp hơn nhiều của các trường ĐH Châu Âu thể hiện qua kết quả xếp hạng quốc tế (Aghion et al. 2009).

Tương tự như vậy, một báo cáo gần đây do Nhóm các trường ĐHNC tinh hoa của châu Âu thực hiện đã quy cho sự thiếu khả năng đóng góp của các trường ĐH ở lục địa cũ trong việc tạo ra các sản phẩm và dịch vụ sáng tạo là có nguyên nhân từ cơ chế tài trợ không thích hợp. Thay vì phân bổ tiền nghiên cứu theo cách thức cạnh tranh, dựa trên những tiêu chí khuyến khích sự ưu tú, thì hầu hết các trường ĐH châu Âu lại cho thấy một nỗi “ám ảnh về công bằng với tất cả các bên một cách rất quan liêu” (LERU 2010, 3).

Cuối cùng, được cung cấp nguồn lực đầy đủ trong những ngày đầu thành lập trường cũng không đủ để tạo ra một trường ĐHNC đỉnh cao. Nguồn tài chính cần được duy trì bền vững

trong thời gian dài. Câu chuyện của University of Ibadan cho thấy rằng khi tình hình chính trị ở Nigeria trở nên xấu đi, thì những điều kiện kinh tế và nguồn tài chính dành cho nhà trường cũng ảnh hưởng nghiêm trọng. Cũng như vậy, ở Nga, tuy Trường Kinh tế nhận được tài trợ lớn khi thành lập, chính phủ đã không thể duy trì sự đóng góp ấy, đặc biệt là về nguồn vốn đầu tư, trong thời kỳ khủng hoảng tài chính sau năm 2007.

### ***Cơ chế Quản trị***

Những trường hợp điển cứu này, qua phân tích một số tình huống quản trị tích cực hoặc ít thuận lợi, đã cho thấy một bộ khung quy định thích hợp, một tinh thần lãnh đạo mạnh mẽ và khơi gợi nhiều cảm hứng, và một cơ chế quản lý phù hợp, có ảnh hưởng lớn lao đối với khả năng lớn mạnh của các trường ĐHCN. Các Viện Công nghệ Ấn Độ chẳng hạn, sẽ không thể hoạt động hiệu quả như hiện nay nếu như nó phải chịu sự trói buộc bởi những quy định về tài chính và quản lý tương tự như tất cả những trường công khác phải tuân thủ ở Ấn Độ. Những trường này cũng đã và đang được bảo vệ khỏi sự can thiệp chính trị trong việc lựa chọn hiệu trưởng và tuyển dụng giảng viên.

Việc so sánh giữa University of Malaya và ĐHQG Singapore đã minh họa cho ta thấy sự khác biệt nổi bật đập vào mắt giữa hai cách tiếp cận trong quản lý và lãnh đạo, và điều này đã tác động trực tiếp đến kết quả hoạt động của hai trường này như thế nào. Tương tự, cương vị của University of Chile như một tổ chức nhà nước đã hạn chế sức cạnh tranh của nó trong sân chơi về trình độ với Pontifical Catholic University of Chile. Thật ngược đời, trường sau không bị điều chỉnh bởi cùng những quy định liên quan tới quản lý, thu nhập, kiểm soát tài chính như trường trước, cho dù trường sau cũng nhận ngân sách từ nhà nước như những trường công khác. The University of Chile cũng bị phá hủy nghiêm trọng bởi quá trình phân quyền quá đáng, là điều

đã xói mòn quyền lực của hiệu trưởng, và bởi không có hội đồng trường với những thành viên ngoài trường có thể giúp nhà trường đáp ứng tốt hơn với nhu cầu của xã hội.

Với tư cách là trường tư, ĐHC Khoa học và Công nghệ Pohang và Viện Công nghệ Monterrey được hưởng mức độ tự chủ và linh hoạt hơn nhiều so với các trường công ở Hàn Quốc và Mexico. Và như ta vừa thảo luận, Pontifical Catholic University of Chile chắc chắn đã được hưởng lợi từ vị trí trường tư của nó do được hưởng những gì tốt nhất từ cả hai thế giới — sự nhanh nhẹn linh hoạt và độc lập của một trường ngoài công lập, tuy vẫn được nhận bao cấp của nhà nước thường xuyên.

Những chiều kích trọng yếu của tự chủ đã được rút ra từ các trường hợp điển cứu này bao gồm khả năng huy động những nguồn tài chính bổ sung lớn từ những nguồn ngoài ngân sách khác nhau; khả năng đem lại những khoản thù lao trọn gói hấp dẫn cho các nhà khoa học hàng đầu; và khả năng nâng cao bản chất quốc tế của nhà trường thể hiện qua nội dung chương trình, ngôn ngữ giảng dạy, và tiêu điểm của nghiên cứu.

Trường hợp ĐHC Khoa học và Công nghệ Hong Kong đã minh họa một cách sống động cho tầm quan trọng của lãnh đạo trong việc đạt được tiến bộ nhanh chóng. Quyết định có cân nhắc của các nhà tài trợ về việc tuyển dụng một hiệu trưởng có kinh nghiệm trong số Hoa Kiều, không còn nghi ngờ gì nữa, là một nhân tố chủ yếu đóng góp cho sự thành công của trường này. Tương tự như thế, Monterrey Institute of Technology được hưởng lợi từ sự ổn định trong quản lý và định hướng chung, khi các nhà sáng lập tiếp tục là chủ tịch hội đồng trường trong 30 năm liên tục và một hiệu trưởng cầm lái nhà trường đã 20 năm nay.

Một trong những cách để người lãnh đạo có chủ kiến bày tỏ chính mình là thông qua tài

khớp nối một tầm nhìn thú vị về tương lai của nhà trường với tất cả các bên có lợi ích liên quan. Lương cao không đủ để giữ những nhà khoa học tài giỏi và năng động; giảng viên phải cảm thấy rằng họ là một phần của một dự án nổi bật để bảo đảm sự cam kết gắn bó hoàn toàn của họ với việc xây dựng hay tái thiết nhà trường. Theo lời vị hiệu trưởng đầu tiên của Trường ĐH Khoa học và Công nghệ Hong Kong nói về chất lượng và động cơ của các thành viên trong đội ngũ giảng viên của trường, “Họ là những người có tài năng, có khả năng, nhưng rút cục cái đã đem họ đến đây chính là tiếng nói con tim họ”. Khi trường ĐH Khoa học và Công nghệ Pohang được thành lập, các nhà lãnh đạo của nó đã khôn ngoan học hỏi từ những kinh nghiệm khó khăn của một trường ĐH mới thành lập cách đó mấy năm ở Hàn Quốc.



Cuối cùng, một mặt, việc so sánh giữa University of Chile và Pontifical Catholic University of Chile, và mặt khác, giữa University of Malaya và ĐHQG Singapore, đã nhấn mạnh tầm quan trọng của việc phối hợp nhất quán bộ ba nhân tố, chính là thứ quyết định chất lượng hoạt động của các trường ĐHNC: tài năng tập trung, tài chính đầy đủ và cơ chế quản trị tốt.

## Con đường phát triển

Những trường hợp điển cứu được khảo sát trong cuốn sách này bao gồm các trường ĐH đã được thành lập, đã hoặc đang có những nỗ lực có cân nhắc tính toán để nâng cấp chất lượng và hiệu quả hoạt động của họ, và những trường ĐH bắt đầu từ con số 0 với tầm nhìn tham vọng là trở thành ĐHĐCQT. Bốn trường có vẻ thành công nhất, dùng những tiêu chí về vị trí của họ trong bảng xếp hạng ARWU và THES—là Viện Công nghệ Ấn Độ, ĐHQG Singapore, Trường ĐH

Khoa học và Công nghệ Hong Kong, và Trường ĐH Khoa học và Công nghệ Pohang—tất cả đều là những trường tương đối mới. Đường đi của họ có xu hướng chứng minh rằng đạt được sự ưu tú trong học thuật bằng cách xây dựng một trường ĐHNC mới thì dễ dàng hơn là cố gắng nâng cấp một trường hiện có. Sẽ ít phức tạp hơn nhiều, đặc biệt là trong việc xây dựng một bộ khung cơ chế quản lý thuận lợi cho một trường mới, thay vì làm chuyển biến mô hình vận hành của một trường đang tồn tại, như trường hợp của Malaysia đã cho thấy rất rõ.

Gerard Postiglione viết lời nói đầu chương về ĐH Khoa học và Công nghệ Hong Kong với lời nhắc nhở rằng “Thành La Mã không thể xây lên trong một ngày”. Ông nhấn mạnh một sự thật quan trọng là xây dựng một trường ĐHĐCQT là một quá trình lâu dài và phức tạp liên quan đến nhiều thập kỷ quyết tâm và nỗ lực. Chẳng hạn, đã mất 5 thập kỷ để đưa Viện Công nghệ Ấn Độ, ĐHQG Singapore đến trình độ của họ ngày nay. Về mặt này, tầm nhìn dài hạn của Pontifical Catholic University of Chile (Horizon 2038) có lẽ là thực tế hơn nhiều so với sự chót chịt vào mục tiêu 2020 của Nigeria là đạt được 20 trường được xếp hạng toàn cầu.

Trong số các trường hợp điển cứu được xem xét ở đây, ĐH Khoa học và Công nghệ Hong Kong có lẽ là trường được hưởng sự thay đổi vị trí tiến lên nhanh nhất, do sự kết hợp độc nhất giữa các nhân tố thuận lợi ngay từ đầu, dường như khó mà lặp lại. Ở thời điểm quyết định trong việc chuyển giao toàn bộ lãnh thổ Hong Kong về Trung Quốc, trường ĐH mới này đã được thành lập với một tầm nhìn rõ ràng, một sự lãnh đạo mạnh mẽ, một đội ngũ khoa học lỗi lạc, một mô hình giáo dục cải cách, một nguồn lực phong phú, một bộ khung quản lý và quản

trị có tính hỗ trợ. Tình trạng phối hợp hoàn hảo này không dễ tái lập, chưa nói tới việc duy trì nó trong dài hạn.

Các trường hợp điển cứu này cũng cho ta thấy một số nhân tố then chốt có thể đóng vai trò tích cực trên con đường tìm kiếm sự ưu tú trong học thuật. Trước hết là sự dựa vào lực lượng Hoa Kiều một cách mạnh mẽ, đặc biệt là khi vừa thành lập một trường mới. Như được minh họa trong kinh nghiệm của ĐH Khoa học và Công nghệ Pohang và ĐH Khoa học và Công nghệ Hong Kong, thuyết phục một số lớn các học giả gốc là người bản xứ đang sống và làm việc ở nước ngoài quay về quê hương là một cách hữu hiệu để nhanh chóng xây dựng thế mạnh về học thuật cho nhà trường. Nhân tố thứ hai, việc dùng tiếng Anh như ngôn ngữ chính trong trường đã tăng cường mạnh mẽ khả năng của nhà trường trong việc thu hút các nhà khoa học tài giỏi nước ngoài, như ĐHQG Singapore đã đạt được. Tập trung vào những lĩnh vực thích hợp, chẳng hạn các chuyên ngành khoa học và công nghệ, là cách thuận tiện thứ ba để đạt được một số lớn thành tựu nhanh chóng. Cách tiếp cận thứ tư là dùng biện pháp đối sánh như một hướng dẫn để định hướng nhà trường trong các nỗ lực nâng cấp chất lượng. ĐH Giao thông Thượng Hải chẳng hạn, neo chặt công việc lập kế hoạch chiến lược của mình trong sự đối sánh cẩn thận trước hết là với các trường hàng đầu ở Trung Quốc, và sau đó tiến tới bao gồm luôn cả các trường nước ngoài.

Nhân tố thứ năm là áp dụng những cải cách đáng kể về chương trình và phương pháp sư phạm. ĐH Khoa học và Công nghệ Hong Kong chẳng hạn, là trường đại học kiểu Mỹ đầu tiên ở Hong Kong, khiến nó phân biệt với các trường hiện có đang vận hành theo mô hình Anh. Trường Kinh tế là một trong những trường đầu tiên ở Nga đưa ra chương trình kết hợp giảng dạy và nghiên cứu và xây dựng một thư viện kỹ thuật số có tính chất hỗ trợ. Những sáng kiến như thế —một phần “thế mạnh của kẻ đến sau”—có kết quả rất tuyệt cho những trường mới vốn rất cần

đủ sức hấp dẫn đối với sinh viên để lôi kéo họ ra khỏi các trường hiện có và khiến họ chấp nhận rủi ro vào học một ngành “vô danh”.

Kinh nghiệm của ĐH Khoa học và Công nghệ Hong Kong đã chứng minh rằng, thông qua mô hình học thuật được cải tiến mạnh mẽ, các trường mới có thể lôi kéo được những nhà khoa học và sinh viên hạng nhất rời khỏi các trường đã có quá trình tồn tại vững chắc từ lâu đời.

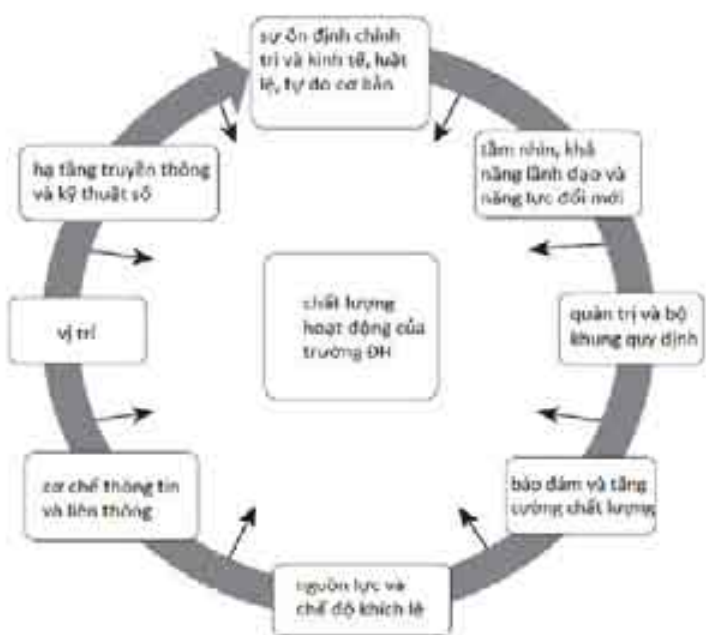
Điểm cuối cùng đáng lưu ý về “con đường đạt đến sự ưu tú trong học thuật” là nhu cầu cảnh giác thận trọng và duy trì nhận thức về sự khẩn thiết để tránh sự tự mãn của các trường đã đạt được thành công. Điều này ngụ ý cần tiếp tục giám sát và tự đánh giá nhằm xác định những mối mâu thuẫn hay rủi ro và hành động nhanh chóng để giải quyết nó. Viện Công nghệ Ấn Độ chẳng hạn, giờ đây đối mặt với nhiều khó khăn trong vấn đề gia hạn hợp đồng giảng viên, vì môi trường lao động khoa học đang ngày càng cạnh tranh hơn. Trường ĐH Khoa học và Công nghệ Pohang cho thấy hội nhập việc nghiên cứu và đào tạo ĐH có thể là một thách thức to lớn khi các nhà khoa học chịu áp lực mạnh trong việc có công bố quốc tế trên các tạp san hàng đầu.

Các trường ĐHNC đang hình thành cũng phải đối mặt với nhiều thách thức về sự công bằng. Cần có một nguồn lực tài chính mạnh để thúc đẩy hệ thống tuyển sinh không phân biệt khả năng tài chính của người học. Áp đặt hệ thống ưu tiên trong tuyển sinh bằng các quy định luật pháp có thể phá hủy quy trình tuyển chọn chỉ dựa trên tài năng và phẩm chất của nhà trường. Tuy vậy, một quy trình tuyển sinh cạnh tranh cao độ, bao gồm một kỳ thi đầu vào nghiêm ngặt lại có thể làm sinh ra việc học kèm tư tạo thuận lợi cho sinh viên con nhà giàu.

## **Tầm quan trọng của hệ sinh thái Giáo dục Đại học**

Những trường ĐHNC lỗi lạc xuất chúng không vận hành ở trong khoảng không. Một môi

lo ngại xuyên suốt qua nghiên cứu tất cả các trường hợp điển cứu được nêu trong sách này là việc phân tích những gì xảy ra trong bản thân các trường không đủ để hiểu và đánh giá được toàn bộ những động lực tạo ra thành công hay thất bại của những trường đó. Việc phân tích không thể hoàn thiện trừ khi nó có tính đến những lực lượng chủ chốt trong sân chơi có thể gọi là *hệ sinh thái GDDH* trong đó tất cả các trường đều đang diễn tiến. Những lực lượng này có thể có tác động tạo điều kiện hoặc kìm hãm, tùy theo bối cảnh. Ở Hong Kong, việc tạo ra ĐH Khoa học và Công nghệ hết sức phù hợp với kế hoạch đầy tham vọng của các nhà lãnh đạo mới sau khi thẩm quyền được chuyển giao từ Anh sang Trung Quốc. Trường ĐH này được hưởng lợi từ cơ chế quản trị thuận lợi, tự do học thuật hoàn toàn, và một nguồn tài chính công hào phóng. Ngược lại, ở Chilê, sự thiếu vắng tầm nhìn quốc gia về phát triển GDDH, sự hạn chế trong vai trò lãnh đạo của Bộ Giáo dục, không có một cơ chế quản trị hiện đại cho các trường công, và mức hỗ trợ tài chính quá thấp đối với các trường ĐH hoa tiêu của quốc gia là những nhân tố đã giải thích cho kết quả đạt được khá khiêm tốn của University of Chile.



Hình 11.1. Nhận thức về việc Hệ Sinh thái ảnh hưởng như thế nào đến hoạt động của các trường

Như được minh họa trong hình 11.1, những chiều kích chính yếu của hệ sinh thái GDDH bao gồm các thành tố sau: ĐHNC hàng đầu

- *Môi trường vĩ mô*: tình hình chính trị và kinh tế nói chung của quốc gia, cùng với những quy định luật lệ và việc tạo điều kiện cho tự do cơ bản, là điều ảnh hưởng cụ thể đến việc quản trị các trường ĐH (qua việc bổ nhiệm hiệu trưởng); mức độ tài trợ của ngân sách; tự do học thuật; sự an toàn trong môi trường vật chất của nhà trường.
- *Khả năng lãnh đạo ở tầm quốc gia*: thể hiện qua tầm nhìn và kế hoạch chiến lược cho việc định hình tương lai của GDDH và năng lực thực hiện cải cách.
- *Bộ khung quy định và quản trị*: cơ chế quản trị và các quy định ở cấp quốc gia và cấp trường, những yếu tố quyết định mức độ tự chủ mà các trường được hưởng và cơ chế giải trình trách nhiệm mà họ phải thực hiện (đặc biệt quan trọng theo quan điểm của chính sách nhân sự và thực tiễn quản lý để các trường ĐHNC mới hình thành có thể thu hút và giữ chân được các nhà khoa học có tài).
- *Bộ khung bảo đảm chất lượng*: việc sắp xếp, bố trí hoạt động của nhà trường, công cụ phù hợp để đánh giá và tăng cường chất lượng nghiên cứu, giảng dạy và học tập.
- *Nguồn lực tài chính và những chế độ khích lệ*: khối lượng tuyệt đối của nguồn tài chính có thể dành cho GDDH trong một nước (huy động từ nguồn tài chính công và cả từ nguồn tư nhân) và cơ chế phân bổ nguồn lực đó cho các trường.
- *Cơ chế thông tin và liên thông*: những mối liên kết và cầu nối giữa trung học phổ thông, đại học, và những con đường, những quy trình hội nhập nhiều loại trường khác nhau để hình thành một hệ sinh thái GDDH, tất cả đều ảnh

hướng đặc điểm học vấn của sinh viên ở đầu vào và kết quả học tập của họ khi họ đi qua hệ thống GDDH.

- *Vị trí*: chất lượng, đặc điểm của kinh tế, xã hội và văn hóa, và cơ sở hạ tầng trong một khung cảnh địa lý cụ thể quyết định khả năng của nhà trường trong việc thu hút những học giả tài năng, những sinh viên giỏi; những đặc điểm này bao gồm dịch vụ công, giải trí, nhà ở, phương tiện đi lại và chất lượng môi trường.
- *Hạ tầng thông tin và kỹ thuật số*: sự sẵn có của kết nối băng thông rộng và những thiết bị đầu cuối hỗ trợ cho việc đào tạo, nghiên cứu, dịch vụ quản lý của GDDH theo một cách thức hiệu quả, đáng tin cậy, giá cả hợp lý.

Những trường hợp điển hình đều cho thấy hệ sinh thái giáo dục có ảnh hưởng đến hoạt động của từng trường. Kết quả nghiên cứu tổng quát trước hết là những hệ thống có chất lượng hoạt động cao đều có đặc điểm là sự thống nhất giữa nhiều chiều kích, như có thể thấy rất rõ trong trường hợp Hong Kong, Trung Quốc, Hàn Quốc và Singapore. Sự thiếu vắng của một vài thành tố này hoặc sự thiếu thống nhất giữa các chiều kích khác nhau có nhiều khả năng là làm tổn hại đến khả năng của các trường ĐHNC trong việc lớn mạnh và trường tồn. Trong trường hợp Nigeria, tình hình xấu đi trong những năm độc tài toàn trị đã trực tiếp tác động bất lợi về tài chính cho trường University of Ibadan. Hơn nữa, quả đáng ngờ khi Nigeria, với những thách thức hiện tại về hạ tầng kỹ thuật số, lại có thể đạt được tiến bộ lớn trong mục tiêu quốc gia về 20 trường ĐCQT nếu như không có giải pháp hữu hiệu với vấn đề thiếu năng lượng và hạn chế internet trong toàn bộ hệ thống GDDH quốc gia.

Trong vòng những nguyên tắc tổng quát này, kết luận quan trọng thứ hai là có một số nhân tố là các điều kiện tuyệt đối tiên quyết, trong khi một số nhân tố khác thì khá quan yếu nhưng không hoàn toàn là tuyệt đối cần thiết không thể

thiếu. Như đã thảo luận trên đây, bộ khung quản trị và nguồn lực tài chính sẵn sàng là điều hết sức cốt lõi vì nó là điều kiện cho mức độ tự chủ của các trường ĐHNC. Những nhân tố này ảnh hưởng đến khả năng của các trường trong việc huy động nguồn tài chính để thu hút và giữ chân những nhà khoa học hàng đầu, và đem lại cho họ cơ sở vật chất phù hợp cho giảng dạy và nghiên cứu, kể cả hạ tầng kỹ thuật số ngày càng cần thiết cho nghiên cứu cao cấp.

Những nhân tố khác như các quy định luật pháp, trình độ dân chủ, tầm nhìn quốc gia về tương lai của GDDH, cơ chế liên thông, và vị trí địa lý của trường chắc chắn là những nhân tố quan trọng. Tuy thế sự thành bại vẫn còn nằm bên ngoài xét về khả năng quyết định, liệu các trường ĐHC có thể vượt trội mà không có các chiều kích hỗ trợ này, hay là những nhân tố này tiêu biểu cho những chỗ yếu nổi bật trong dài hạn. Trường hợp Trung Quốc là một minh họa rất rõ cho tình thế lưỡng nan ấy.

Trung Quốc nằm trong số các quốc gia có đầu tư lớn nhất để nâng cấp các trường ĐH hàng đầu của họ thông qua một loạt các chương trình mục tiêu (các dự án nổi tiếng 211 và 985). Sự trỗi dậy nhanh chóng của các trường ĐH Trung Quốc trong bảng xếp hạng ARWU đã chứng thực cho sự thành công của những nỗ lực này. Năm 2003, chỉ 14 trường ĐH Trung Quốc có tên trong bảng xếp hạng đầu tiên; đến 2009, đã có 24 trường xuất hiện trong 500 trường hàng đầu thế giới. Không có nước nào trên thế giới đạt được sự tiến bộ tương tự như thế. Tăng cường nguồn tài chính đi đôi với tự chủ nhiều hơn trong quản lý đã tạo điều kiện cho sự phát triển của các trường ĐH Trung Quốc. Tuy nhiên, sự kiểm soát chặt chẽ về chính trị trong cả nước như một chính thể, đã chuyển thành những cảm đoán có thể làm tổn hại đến sự phát triển đầy đủ của các trường ĐH hoa tiêu trong trung hạn.

Nhân tố mâu thuẫn trước hết là cơ cấu quản trị hai hệ thống là đặc điểm của các trường

ĐH Trung Quốc. Tuy là người lãnh đạo chính thức của nhà trường, hiệu trưởng chia sẻ thẩm quyền bổ nhiệm cán bộ quản lý và các chức vụ khoa học cao cấp với bí thư Đảng, người cũng đồng thời là chủ tịch hội đồng trường trong nhiều trường hợp. Cơ cấu này không thành vấn đề khi hai người lãnh đạo đồng thuận, nhưng tiềm tàng cơ hội bào mòn khả năng của người hiệu trưởng trong việc lãnh đạo và quản lý nhà trường theo cách thực sự tự chủ. Thành công của Viện Khoa học Sinh học Quốc gia, nơi đóng góp một nửa công bố khoa học trên các tạp san có bình duyệt ở Trung Quốc, được quy về cho sự kiện nó là viện nghiên cứu duy nhất ở Trung Quốc không có bí thư Đảng (Pomfret 2010).

Tự do học thuật là nguồn mâu thuẫn tiềm tàng thứ nhì. Nó không phải là sự kìm hãm đáng kể đối với khoa học tự nhiên—mặc dù việc chính phủ kiểm soát internet đã tác động đến tất cả các học giả—nhưng nó chắc chắn là đã ngăn chặn khả năng của các nhà khoa học xã hội trong việc thực hiện nghiên cứu về những vấn đề nhạy cảm chính trị. Cuối cùng, áp lực của chính quyền sở tại có thể xói mòn quy trình tuyển sinh chỉ dựa trên tài năng và phẩm chất khi nhà trường bị buộc phải tuân theo chỉ tiêu về sinh viên địa phương. Trong trường hợp ĐH Giao Thông Thượng Hải chẳng hạn, ít nhất 35% sinh viên được nhận vào trường phải là người trong vùng Thượng Hải.

Nhìn chung, quy định luật lệ, sự ổn định chính trị, và sự tôn trọng quyền tự do cơ bản đều là những điều kiện quan trọng của bối cảnh chính trị trong đó các trường ĐH chất lượng cao đang vận hành. Xâm phạm những nguyên lý cơ bản của đời sống dân chủ sẽ khiến cho môi trường trí tuệ phong phú không có đất sống. Ở Nigeria chẳng hạn, một nguồn tài chính bổ sung được cấp cho một nhóm các trường ĐH được chọn lọc của liên bang. Nhưng sự hồi sinh của nạn phe phái và bạo lực phiến quân, cũng như tình trạng thiếu an toàn ở nhiều bang đã đe dọa kế hoạch của chính quyền liên bang về việc xây dựng các trường ĐCQT. Đầu tháng 3 năm 2010,

hàng trăm người đã bị thảm sát ở một tiểu bang của Plateau, điều này đã đặt ra câu hỏi về hình ảnh của quốc gia như một nơi mà những người khác niềm tin có thể cùng tồn tại hòa bình và tuy bất đồng trên nguyên tắc họ vẫn có thể làm việc cùng nhau (Dickson and Abubakar 2010).

Malaysia là một quốc gia khác rất tích cực trong việc chuyển đổi các trường hàng đầu của mình thành những trường ĐH hoa tiêu. Nhưng sự xáo trộn chính trị gần đây do thái độ gay gắt của các nhà thờ đối với việc đánh đòn một người đàn bà dám uống bia nơi công cộng đã ném một bóng đen vào hình ảnh của đất nước này như một xã hội cởi mở và khoan dung, một xã hội hỗ trợ cho quyền tự do diễn đạt và sự tách biệt giữa nhà nước và tôn giáo (Sta Maria 2010).



Ngay cả Hoa Kỳ, với một truyền thống dân chủ lâu dài, cũng không miễn dịch với sự hạn chế quyền tự do và những mối đe dọa đối với tự do học thuật đã tác động tiêu cực đến những trường ĐHNC tinh hoa của nước này. Kể từ ngày 11 tháng 9 năm 2001, những quy định thắt chặt về visa đã hạn chế các sinh viên sau đại học người nước ngoài quay lại để hoàn tất việc học hay những nghiên cứu sinh quốc tế muốn theo học tại các trường ĐH Hoa Kỳ. Một số học giả thực hiện các nghiên cứu ở Trung Đông đã phải chịu đựng ít nhiều sự quấy rối có tính chọn lọc (Cole 2010).

Về vai trò của lãnh đạo ở tầm quốc gia, các trường ĐHNC có nhiều khả năng lớn mạnh hơn khi nó gắn chặt với tầm nhìn quốc gia về

trương lai của GDDH, như trường hợp Ấn Độ và Trung Quốc (cả ở lục địa lẫn Hong Kong). Nhưng những sáng kiến đề xướng của từng trường cũng có thể đạt được thành công dù không được định khung trong một tầm nhìn cấp quốc gia, như ta thấy trong trường hợp ĐH Khoa học và Công nghệ Pohang, Monterrey Institute of Technology and Higher Education.

Vị trí địa lý tiêu biểu cho một nhân tố khác có thể tạo điều kiện hoặc làm phức tạp thêm cho sự phát triển của một trường ĐHNC. Nền kinh tế phát triển mạnh mẽ và xã hội đầy sức sống của Hong Kong đã mang lại một khung cảnh nghiêm túc để thu hút những nhà khoa học hàng đầu và những sinh viên giỏi nhất. Singapore có một vị trí lý tưởng ở giữa Ấn Độ và Trung Quốc. Ngược lại, những thành phố nằm ở vùng khó khăn, dù là về khí hậu hay về chính trị, sẽ rất khó thu hút và giữ chân được các nhà khoa học và sinh viên tài năng.

Trong số tất cả các thành tố xây nên hệ sinh thái GDDH, bảo đảm chất lượng có lẽ là thứ duy nhất có thể tìm được bên ngoài biên giới quốc gia. Khi Pontifical Catholic University of Chile và Monterrey cải thiện chất lượng các khóa học của họ trong điều kiện không có một hệ thống kiểm định chất lượng trong nước, họ đã thành công trong việc tìm cách kiểm định quốc tế cho nhiều ngành học của mình nhằm đẩy mạnh cương vị học thuật của nhà trường. Trong thực tế, Monterrey Institute of Technology and Higher Education đã là trường ĐH ngoài nước Mỹ đầu tiên được kiểm định bởi một tổ chức kiểm định Hoa Kỳ. Việc tiếp cận các tổ chức bảo đảm chất lượng ở ngoại quốc đã đóng góp đáng kể vào việc nâng cao chất lượng và tăng cường uy tín của hai trường Châu Mỹ Latin này.

## Kết luận

Con đường đã đi của 11 trường ĐH được phân tích trong cuốn sách này đã đem lại cho chúng ta nhiều nhận thức sâu sắc và có giá trị về

quá trình chuyển biến phức tạp mà các trường ĐH phấn đấu trở thành ĐHNC đẳng cấp quốc tế đã và đang trải qua, dù họ lựa chọn con đường “nâng cấp” hay “bắt đầu một trường mới từ đầu” để đạt đến sự ưu tú trong học thuật. Với khả năng lãnh đạo mạnh mẽ và tầm nhìn rộng lớn, các trường ĐHNC hiện có sẽ có thể cải thiện chất lượng giảng dạy và nghiên cứu của họ một cách quyết liệt. Một khả năng lựa chọn khác, khi tài năng, nguồn lực, và mô hình quản trị có được sự thống nhất tương xứng ngay từ đầu, các trường ĐH mới thành lập sẽ có tiềm năng —mặc dù chẳng bao giờ có thể bảo đảm trước—lớn mạnh thành những trường ĐHNC mạnh trong vòng hai hay ba thập kỷ. Cho dù là cỡ mẫu nghiên cứu (số trường được khảo sát) trong cuốn sách này còn quá nhỏ để có thể kết luận đầy đủ, những trường hợp điển cứu này dường như đã gợi ý rằng thành lập một trường mới là cách tiếp cận tương đối nhanh hơn và có hiệu quả hơn. Tuy vậy, các trường ĐHNC mới phải đương đầu với nhiều khó khăn đặc biệt. Để thu hút các nhà khoa học hàng đầu và các sinh viên giỏi nhất, nó phải đủ sức cải cách để đại diện cho một khả năng lựa chọn đầy thuyết phục khi so sánh với các trường đã tồn tại từ lâu. Sự khác biệt này xem ra dễ dàng đạt được hơn đối với các ngành học thích hợp, như đã được chứng minh bằng kinh nghiệm của các Viện Công nghệ Ấn Độ, ĐH Khoa học và Công nghệ Pohang, ĐH Khoa học và Công nghệ Hong Kong, và Trường Kinh tế Nga.

Nhiều bài học giá trị cũng có thể rút ra từ trường hợp châu Phi, mà ta có thể coi là một cảnh báo nghiêm khắc rằng thành công thì mong manh, và những trường đại học có uy tín, cũng giống như những đế chế lừng danh, dễ sụp đổ trong những thời khắc định mệnh khi các điều kiện nền tảng của nó mất đi. Những điều kiện này, như đã được trình bày trong bảng miêu tả hệ sinh thái GDDH trong đó các trường ĐH đang phấn đấu, là những thứ rất quan trọng cần lưu ý.



Tất cả các trường hợp điển cứu trong sách này đều khẳng định tầm quan trọng của việc duy trì bộ ba nhân tố trọng yếu trong bộ khung khái niệm—tài năng tập trung, nguồn lực dồi dào, quản trị thuận lợi—thông nhất với nhau. Tuy vậy, trong việc tạo ra chuyển biến cho các trường đang có, khả năng lãnh đạo, quản trị và quản lý dường như là những nhân tố chủ chốt để khởi sự cái vòng tuần hoàn lành mạnh dẫn đến những cải thiện quan trọng. Thực ra, lãnh đạo có tầm nhìn xa, cơ chế quản trị phù hợp, và mô hình quản lý có hiệu quả sẽ giúp dễ dàng hơn trong việc kiến tạo và quản lý các nguồn lực bổ sung, là điều đến lượt nó sẽ hỗ trợ cho việc xây dựng nên đội ngũ các giáo sư, nhà nghiên cứu đẳng cấp quốc tế và thu hút được những sinh viên tài năng.

Trong cuốn sách chứa nhiều ý tưởng sáng suốt và sâu sắc về các công ty thành công lớn, *Từ cái Tốt đến cái Tuyệt*, Jim Collins (2001) đã nghiên cứu đặc điểm tính cách của các nhà lãnh đạo đóng vai trò là chất xúc tác trong việc đưa doanh nghiệp của họ lên hàng đỉnh. Vì định nghĩa các thước đo thành công đối với các trường ĐH thì khó hơn nhiều đối với các doanh nghiệp, là những tổ chức mà kết quả của họ có thể đo được dễ dàng qua doanh thu và lợi nhuận, các nhà lãnh đạo đại học chắc chắn có lý do xác đáng để nghiên cứu nhiều hơn nhằm hiểu được những động lực nào đã tạo ra thay đổi và tiến bộ trong thế giới học thuật. Tất cả những trường hợp điển cứu này đều đã khẳng định dứt khoát quan niệm cho rằng các nhà lãnh đạo lỗi lạc chính là tâm điểm của những trường ĐHNC mới hình thành và đã đạt được thành công đáng kể, qua khả năng của họ trong việc xây dựng một tầm nhìn đầy cảm hứng về tương lai của nhà trường, trong việc tập hợp đội ngũ quản lý và giới học thuật đi theo tầm nhìn ấy, và thực hiện tầm nhìn ấy bằng những cách thức hữu hiệu.

Một kết quả nghiên cứu mới và nổi bật khác thông qua phân tích các trường hợp điển

cứu là sức nặng của hệ sinh thái GDĐH trong việc ảnh hưởng tới chất lượng hoạt động của những trường ĐHNC đang phấn đấu để đạt được vị trí ĐCQT. Những đặc điểm khác nhau của hệ sinh thái—từ kinh tế vĩ mô và tình hình chính trị đến những chiều kích trọng yếu về quản trị, huy động và phân bổ nguồn lực, vị trí địa lý và hạ tầng kỹ thuật số—đều có ảnh hưởng mạnh mẽ đến khả năng của nhà trường trong việc tạo ra tiến bộ trên con đường đạt đến sự ưu tú trong học thuật.

Cuối cùng, ngay cả các trường ĐHNC hàng đầu cũng phải đối mặt với thách thức đạt đến sự quân bình hài hòa giữa nhu cầu trang bị cho sinh viên những kỹ năng có tính chất kỹ thuật với những phương pháp nghiên cứu nghiêm ngặt và truyền đạt những giá trị đạo đức cần cho việc theo đuổi con đường tìm kiếm tri thức khoa học bằng một cách thức có trách nhiệm.

Nhiều trường hợp điển cứu, đặc biệt là ĐH Khoa học và Công nghệ Hong Kong, và Pontifical Catholic University of Chile, đã minh họa mối quan ngại trong việc duy trì một chương trình đào tạo phối hợp hài hòa giữa đào tạo khoa học mạnh và chủ nghĩa nhân văn sâu sắc, có sức thuyết phục mạnh mẽ. Theo lời Sri Sri Ravi Shankar, người sáng lập một trường đại học mới sắp được thành lập ở bang Orissa, Ấn Độ: “Duy chỉ có nền giáo dục làm cho những phẩm chất đạo đức vốn có trong con người đơm hoa kết trái mới có thể truyền đạt được một trí tuệ thực thụ” (Sri Sri University 2010).

**Người dịch: Phạm Thị Ly**

*Nguồn: Philip G. Altbach & Jamil Salmi edited (2011), The Road to Academic Excellence - Making World Class Research University.*

*World Bank Report.*

## Phụ lục 11A. Tuổi của các trường ĐH đứng đầu trong bảng xếp hạng ARWU 2010

Xếp hạng	Trường	Năm thành lập
1	Harvard University (U.S.)	1636
2	University of California, Berkeley (U.S.)	1869
3	Stanford University (U.S.)	1891
4	Massachusetts Institute of Technology (U.S.)	1865
5	University of Cambridge (U.K.)	1209
6	California Institute of Technology (U.S.)	1891
7	Princeton University (U.S.)	1746
8	Columbia University (U.S.)	1754
9	University of Chicago (U.S.)	1891
10	University of Oxford (U.K.)	1096

Nguồn: Infoplease, <http://www.infoplease.com/ipa/A0193904.html>; University of California, Berkeley, <http://www.ucberkeley.com>; University of Chicago, <http://www.uchicago.edu>.

## Phụ lục 11B. Đặc điểm chủ yếu của mỗi trường

Trường (năm thành lập)	Số sinh viên tốt nghiệp	Tỉ lệ sinh viên/ giảng viên	Tỉ lệ ngân sách cấp (%)	Quỹ hiến tặng (US\$)	Ngân sách hàng năm (US\$)	Chi phí trên đầu SV (US\$)
University of Ibadan (1962)	19.521 (7.382)	16:1	85	0,2 triệu	46,7 triệu	2.390
Shanghai Jiao Tong University (1896)	43.000 (14.000)	15:1	40	120 triệu	700 triệu	16.300
Pohang University of Science and Technology (1987)	3.100 (1.700)	6:1	15	2 tỉ	220 triệu	70.000
University of Chile (1842)	30.702 (4.569)	9–15:1	11	0	520 triệu	17.000
Catholic University of Chile (1888)	22.035 (2.806)	8:1	11	0	453 triệu	20.500

Indian Institutes of Technology (Viện đầu tiên thành lập năm 1950)	28.000 (12.000)	6:1 to 8:1	70	0	123 triệu	4.400
Hong Kong University of Science and Technology (1991)	9.271 (3.302)	19:1a	63	0,25 triệu	267 triệu	28.850
University of Malaya (1949)	26.963 (8.900)	12:1	60	0	271,6 triệu	14.000
National University of Singapore (1980)	27.396 (6.300)	14,4:1	58	1 tỉ	1,37 tỉ	39.000
Monterrey Institute of Technology (1943)	25.705 (3.600)	12,2:1	0	1 tỉ	1,15 tỉ	10.200
Higher School of Economics (1992) Monterrey campus)	16.000 (2.400)	-	33	0	45,5 triệu	2.843

Nguồn của tác giả, dựa trên dữ liệu của chương này.

Ghi chú: — = không có số liệu.

Một số đáng kể giảng viên không cơ hữu mới được đưa vào gần đây để giải quyết việc tăng cường đa dạng ngành học và làm cho tỉ lệ sinh viên/ giảng viên từ 15:1 còn 14:1.

### **Phụ lục 11C. Những thành tố cơ bản trong cách tiếp cận chiến lược của mỗi trường**

Trường	Cương vị công hay tư	Tỉ lệ ngân sách nhà nước (%)	Mức tự chủ	Việc tuyển chọn sinh viên	Cách tiếp cận để đạt đến ưu tú
Ibadan University	Công	89	Thấp	Chọn lọc	Nâng cấp
Shanghai Jiao Tong University	Công	40	Trung bình	Chọn lọc	Nâng cấp
Pohang University of Science and Technology	Tư	15	Cao	Rất chọn lọc	Trường mới

Indian Institutes of Technology	Công	70	Trung bình	Chọn lọc	Trường mới
Hong Kong University of Science and Technology	Công	63	Cao	Chọn lọc	Trường mới
University of Malaya	Công	73	Thấp	Chọn lọc	Nâng cấp
National University of Singapore	Công	58	Cao	Chọn lọc	Trường mới
Monterrey Institute of Technology	Tư	0	Cao	Rất chọn lọc	Nâng cấp
Higher School of Economics	Công	33	Cao	Chọn lọc	Trường mới

*Nguồn của tác giả, dựa trên dữ liệu của chương này.*

## **Phụ lục 11D. Nguồn tài trợ chính của mỗi trường**

*Đơn vị: Phần trăm*

Trường	Ngân sách nhà nước	Học phí	Hiến tặng, tài trợ, xỏ số, hỗ trợ của các doanh nghiệp	Ngân sách nghiên cứu từ các quỹ cạnh tranh	Tư vấn, đào tạo, hợp đồng nghiên cứu
University of Ibadan	85	1	1	2	10
Shanghai Jiao Tong University	40	10	5	15	30
Pohang University of Science and Technology	6	7	34	47	6
University of Chile	11	23	1	20	45

Pontifical Catholic University of Chile	11	30	7	4	48
Indian Institutes of Technology	70	5	5	5	10
Hong Kong University of Science and Technology	63	18	6	10	3
University of Malaya	73	11	10	0	6
National University of Singapore	58	—	—	—	—
Monterrey Institute of Technology	0	77	13	3	7
Higher School of Economics	52	25	3	10	10

*Nguồn của tác giả, dựa trên dữ liệu của chương này.*

*Ghi chú: — = không có số liệu.*

## **Tư liệu Tham khảo**

Aghion, Philippe, Mathias Dewatripont, Caroline Hoxby, Andreu Mas-Colell, and André Sapir. 2009. “The Governance and Performance of Research Universities: Evidence from Europe and the U.S. National Bureau of Economic Research.” Working paper 14851, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.

Altbach, Philip. G. 2004. “The Costs and Benefits of World-Class Universities.”

*Academe* (January–February). [http://www.aaup.org/AAUP/CMS\\_Templates/AcademeTemplates/AcademeArticle.aspx?NRMODE=P/](http://www.aaup.org/AAUP/CMS_Templates/AcademeTemplates/AcademeArticle.aspx?NRMODE=P/).

———. 2006. “The Dilemmas of Ranking.” *International Higher Education* 42: 2–3.

Cole, Jonathan R. 2010. *The Great American University: Its Rise to Pre-eminence, Its Indispensable National Role, Why It Must Be Protected*. New York: Công Affairs.

Collins, James C. 2001. *From Good to Great: Why Some Companies Make the Leap—and Others Don't*. New York: Harper Business.

Dixon, Robyn, and Aminu Abubakar. 2010. “Survivors: Nigerian Attacks Planned.” *Washington Post*, March 9.

Hazelkorn, Ellen. 2008. “Learning to Live with Leagues Tables and Pomfret, John. 2010. “China Pushing the Envelope on Science, and Sometimes Ethics.” *Washington Post*, June 28, sec. A.

Salmi, Jamil. 2009. *The Challenge of Establishing World-Class Universities:*

*Directions in Development*. Washington, DC: World Bank. <http://portal.unesco.org/education/en/files/55825/12017990845Salmi.pdf/Salmi.pdf>.

Salmi, Jamil, and Alenoush Saroyan. 2007. “League Tables as Policy Instruments: Uses and Misuses.” *Higher Education Management and Policy* 19 (2): 31–68.

Smolentseva, Anna. 2010. In Search for World-Class Universities: The Case of Russia. *International Higher Education* 58: 20–22.

Sri Sri University. 2010. “Strategic Plan.” Unpublished document. Sri Sri University, Orissa, India.

Sta Maria, Stephanie. 2010. “Academics Fear for the Future of Islam.” *Free Malaysia Today*, May 28. <http://www.freemalaysiatoday.com/fmt-english/news/general/6125-academics-fear-for-the-future-of-islam>.



# HỘI THẢO QUỐC TẾ LẦN THỨ BA CỦA HIỆP HỘI CÁC NHÀ NGHIÊN CỨU GIÁO DỤC ĐẠI HỌC NGA “SỰ KHAI SINH VÀ PHỤC HƯNG CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC”

*Tổ chức ngày 19-20 tháng 10 năm 2012 tại Moscow, Nga.*

**T**rong những thập kỷ qua, thế giới đã chứng kiến một phong trào quy mô lớn trong việc thành lập những trường đại học mới và cải cách các trường đại học lâu đời bằng cách sáp nhập, tái cấu trúc và cải cách về căn bản. Quá trình thành lập những trường đại học mới khác nhau nhiều trong các nước khác nhau, tùy thuộc vào bối cảnh kinh tế, chính trị và văn hóa. Tuy nhiên, không có gì phải nghi ngờ về việc các trường đại học này đã và đang được thành lập bao giờ cũng là để đáp ứng

nhu cầu đang đặt ra trong việc tạo ra thay đổi về kinh tế, công nghệ và văn hóa của các nước. Những nhu cầu đó ngày nay đang được định nghĩa và diễn đạt như thế nào? Nhìn chung, những kỳ vọng đặt ra

cho các trường đại học nghiên cứu mới là gì? Và làm thế nào có thể diễn đạt được những mục đích và sứ mạng hiện nay của những trường ấy? Những công cụ và cách tiếp cận nào có thể dùng để đo lường kết quả hoạt động của các trường đại học này?

Trong một quãng thời gian khá ngắn ngủi, nhiều trường đại học mới thành lập hoặc được cải cách trên khắp thế giới đã đạt được những thành tựu học thuật đáng kể, và thường cũng đạt được những thành công về mặt tổ chức, cũng như về kinh tế. Một số trường đại học đang tạo điều kiện cho những thử nghiệm đột phá trong lĩnh vực cải cách nhằm vào mục tiêu xây dựng một hệ thống động lực mới và những hình thức tổ chức mới cho hoạt động dạy và học, cũng như khởi động các đề án sáng nghiệp trong khu vực tư nhân và xã hội dân sự. Các trường đại học thường hành động như những vai diễn chính trong việc đề xướng hợp tác về khoa học và giáo dục. Các trường đại học mới sẽ mang vào lĩnh vực giáo dục, khoa học, và doanh nghiệp xã hội những thứ gì mới lạ? Liệu họ có khả năng trở thành mô hình thành công và mốc đối sánh toàn cầu cho các trường đại học khác, để có thể nhân lên kinh nghiệm tốt của họ ở những nơi khác? – và chính xác là ở mức độ hay phạm vi nào?

Khởi sự một trường đại học từ số 0, cũng như hiện đại hóa nó một cách căn bản, là một nhiệm vụ đầy thách thức về mọi mặt. Nhiều trường sau khi thành lập đã không tồn tại nổi, và đã bị thôn tính bởi các trường đại học khác mạnh hơn. Ngược lại, có những trường khác rất thành công, lớn mạnh đáng kể và phát triển thành một cấu trúc phức hợp nhưng đồng thời cũng đương đầu với những thách thức về việc thiếu kinh nghiệm tổ chức hiệu quả. Các trường đại học mới và đã đạt được thành công, đã được thành



lập và xây dựng như thế nào? Liệu có chăng một công thức phổ quát, hay một “bí quyết” nào cho phép chúng ta có thể thành lập và tổ chức thành công một trường đại học? Có gì đặc biệt tùy thuộc vào chỗ trường đại học tập trung vào khoa học nhân văn hay vào lĩnh vực khoa học, công nghệ, kỹ thuật và toán? Có chăng những mô hình quản lý hay lý thuyết tổ chức cụ thể cho những trường đại học non trẻ và đang trên đường phát triển? Đây là những kinh nghiệm đổi mới có ích cho các nhà quản lý giáo dục để bảo đảm nguồn đầu tư và tài chính bền vững cho các trường đại học và các dự án của nhà trường? Có bộ khung lý thuyết nào khả dĩ để hiểu và diễn giải quá trình khai sinh và phục hưng của các trường đại học?

Trong hai thập kỷ qua, nước Nga đã chứng kiến hàng trăm trường đại học mới được thành lập và quá trình cải cách trên quy mô lớn của các trường đại học hiện đang tồn tại. Chúng tôi hy vọng rằng những chủ đề và vấn đề được nêu tóm tắt dưới đây có thể thu hút các nhà nghiên cứu, các chuyên gia về thực tiễn, và những người có quan tâm để triển vọng tương lai của việc phát triển các trường đại học.

Hội thảo tập trung vào những trường hợp điển cứu nổi bật của các trường đại học Nga và trên thế giới nhằm trao đổi những kinh nghiệm của họ trong việc tạo ra thay đổi cho nhà trường.

Trong thời gian Hội thảo, các thành viên sẽ được nghe trình bày về hai quyển sách:

*“Con đường đạt đến sự ưu tú trong học thuật: Tạo ra các Trường Đại học Nghiên cứu Đẳng cấp Quốc tế”*, do Philip G. Altbach và Jamil Salmi chủ biên, do Ngân hàng Thế giới tổ

chức biên soạn năm 2011. Bản tiếng Nga được dịch năm 2012.

*“Trả lương cho giới giáo sư: So sánh toàn cầu về mức lương và về hợp đồng lao động”*. Chủ biên: Philip G. Altbach, Liz Reisberg, Maria Yudkevich, Gregory Androushchak, Iván F. Pacheco. London: Routledge, 2012. Bản tiếng Nga được dịch năm 2012.

Những chủ đề chính của Hội thảo là:



- Làm mới những trường đại học già cỗi: Sự liên kết, thành tựu đạt được, hiện đại hóa tận gốc rễ.

- Hợp đồng lao động với giảng viên: các điều kiện, những

điều khoản khích lệ và việc đo lường kết quả hoạt động trong lĩnh vực học thuật.

- Nghề làm khoa học đang thay đổi như thế nào trong một thế giới đang thay đổi?
- Đo lường kết quả hoạt động của trường đại học: những mô hình và thực tiễn của đánh giá và xếp hạng.
- Những trường đại học mới được thành lập có gì mới? Một số trường hợp điển cứu và nghiên cứu về việc khởi tạo, đại tu, nâng cấp các trường đại học.
- Lý thuyết tổ chức và mô hình quản lý cho các trường đại học mới, các trường đại học còn non trẻ, và các trường đang được đại tu.
- Hợp tác quốc tế và vai trò của nó trong việc phát triển các trường đại học.



- Hoạt động học thuật của sinh viên tại các trường đại học nghiên cứu.
- Sự phụ thuộc vào nguồn lực: những mô hình tài trợ và thực tiễn đầu tư cho các trường đại học.
- Tên tuổi và uy tín của trường đại học: chiến lược và thực tiễn của việc tạo dựng tên tuổi.
- Sứ mạng thứ ba của trường đại học: kinh nghiệm về quan hệ doanh nghiệp và trách nhiệm xã hội.
- Vai trò của trường đại học trong việc phát



triển khu vực.

- Các trường đại học khoa học nhân văn trên đường đạt đến sự ưu tú trong học thuật. Tại sao chúng ta cần đến khoa học nhân văn trong xã hội và trong nền kinh tế tri thức?
- Kinh nghiệm về hợp tác và liên kết quốc tế trong khoa học (phòng thí nghiệm, dự án, hội thảo, tọa đàm): tổ chức, việc tài trợ, và tính hiệu quả.
- Những con đường phát triển dành cho sinh viên ở trường đại học.

Chúng tôi xin mời các vị học giả nộp bản

tóm tắt báo cáo (tối đa 650 chữ) cho Ban Tổ chức, hạn chót là ngày 23 tháng 7 năm 2012, qua email [rahsr.conf2012@gmail.com](mailto:rahsr.conf2012@gmail.com).

Báo cáo cần trình bày những kết quả nghiên cứu nguyên thủy dựa trên các phương pháp nghiên cứu khoa học. Mỗi báo cáo có thể được trình bày tóm tắt trong 15-20 phút.

Mỗi bản tóm tắt cần nêu rõ họ tên diễn giả, nơi làm việc và vị trí công tác, thông tin liên lạc, tên báo cáo và tiểu ban dự kiến. Mẫu đơn có thể download tại <http://rahsr.academy.ru/conference/1conf2011/DocLib/1/Application%20for%20paper.docx>.

Ngôn ngữ sử dụng là tiếng Nga và tiếng Anh. Có phiên dịch đồng thời trong các phiên toàn thể và hầu hết các tiểu ban.

Ban Tổ chức Hội thảo sẽ có Thông báo chấp thuận với từng báo cáo vào ngày 20 tháng 8 năm 2012, dựa trên kết quả bình duyệt của các chuyên gia độc lập. Chương trình Hội thảo sẽ được đưa ra trước ngày 10-9-2012. Những người tham dự hội thảo mà không có báo cáo xin vui lòng đăng ký trước ngày 10-9-2012.

### **Ban Tổ chức Hội thảo:**

#### ***Chủ tịch Danh dự:***

Yaroslav Kuzminov (*National Research University – Higher School of Economics*),

Sergei Guriev (New Economic School);

#### ***Đồng chủ tịch:***

Isak Froumin (*National Research University – Higher School of Economics*),

Maria Yudkevich (*National Research University – Higher School of Economics*);

**Thành viên:**

- Irina Abankina (*National Research University – Higher School of Economics*)
- Victor Bolotov (*Russian Academy of Education*)
- V. Briller (*Pratt Institute*), U.S.A.
- Valery Efimov (*Siberian Federal University*)
- Mark Johnson (*University of Wisconsin-Madison*)
- Barbara Kehm (*University of Kassel*)
- Irina Karelina (*National Research University – Higher School of Economics*)
- Alexey Kluev (*Ural Federal University*)
- Yevgeny Knyazev (*National Research University – Higher School of Economics*)
- Martin Carnoy (*Stanford University*)
- Edward Crawley (*Skolkovo Institute of Technology / Massachusetts Institute of Technology*)
- Ivan Pavluytkin (*National Research University – Higher School of Economics*)
- Jamil Salmi (*World Bank*)
- Igor Fedyukin (*New Economic School*)
- Sergei Yakovlev (*National Research University – Higher School of Economics*).



Chịu trách nhiệm xuất bản: TS. Trương Quang Đước  
Cố vấn chuyên môn: PGS.TS. Nguyễn Hữu Chí  
Tổ chức bản thảo và biên tập: TS. Phạm Thị Ly  
Biên tập bản tiếng Anh : TS. Allen Heyd  
Trình bày: Đinh Thanh Thùy Linh, Lê Kiến Tường

Mọi chi tiết xin liên hệ: Ban Biên tập Bản tin Thông tin Quốc Tế về Giáo dục Đại học  
P.514-516 Nhà điều hành ĐHQG- Tp.Hồ Chí Minh, Khu phố 6, P. Linh Trung, Q.Thủ Đức, Tp.HCM  
Email: rp@iei.edu.vn

TÀI LIỆU LƯU HÀNH NỘI BỘ