

Sự trỗi dậy của các trường Đại học Nghiên cứu



ĐẠI HỌC KHOA HỌC

và CÔNG NGHỆ

HONG KONG

“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)



LỜI GIỚI THIỆU

Trong những năm đầu thế kỷ XXI chúng ta đang chứng kiến sự trỗi dậy ngoạn mục của các trường đại học nghiên cứu (ĐHNC) mới trên toàn thế giới. Đây quả là một hiện tượng thú vị và rất đáng nghiên cứu nếu chúng ta nhớ lại rằng tuyệt đại đa số các trường ĐHNC lừng danh toàn cầu đều là các trường có vài trăm năm tuổi, như University of Oxford đã thành lập từ năm 1096, University of Cambridge từ năm 1209, Đại học Havard từ năm 1636. Đại học Khoa học Công nghệ Hong Kong (HKUST) là một trường hợp, chỉ một thập niên sau ngày thành lập, đã bước vào hàng ngũ 10 trường hàng đầu ở châu Á và riêng ngành quản trị kinh doanh thì xếp thứ 48 trên toàn thế giới. Vì sao HKUST đạt được một thành tựu ấn tượng như vậy? Bối cảnh lịch sử, đặc điểm địa chính trị, chính sách dùng người, cơ chế quản trị của HKUST đã tác động đến chất lượng hoạt động của nhà trường như thế nào, và liệu chúng ta có thể tái lập một thành công ngoạn mục như thế, hay ít nhất liệu có thể học được gì từ những nhân tố tạo ra sự xuất sắc đó? Bản báo cáo “Sự trỗi dậy của các trường ĐHNC: Đại học Khoa học Công nghệ Hong Kong” của tác giả Gerard A. Postiglione trình bày một nghiên cứu sâu về HKUST như một trường hợp điển cứu sẽ giúp chúng ta tự tìm câu trả lời.

Bài nghiên cứu này là một chương trong tập sách “Con đường dẫn đến sự ưu tú trong học thuật” do Ngân hàng Thế giới tổ chức thực hiện năm 2011, với chủ biên là hai học giả nổi tiếng Philip Altbach và Jamil Salmi, mà Bản tin TTQT về GDDH của Viện Đào tạo Quốc tế, ĐHQG-HCM đã có dịp giới thiệu trong số 1-2012. Ban Biên tập Bản tin và người dịch trân trọng cảm ơn tác giả Gerald A. Postiglione và tổ chức Ngân hàng Thế giới đã cho phép chúng tôi sử dụng bản dịch tiếng Việt này cho bản tin.



Gerard A. Postiglione

Trước khi thế kỷ XIX kết thúc, hiệu trưởng Charles Eliot của Trường Đại học Harvard University đã khuyên tỷ phú John D. Rockefeller rằng cần phải có 50 triệu USD (khoảng 5 tỉ ngày nay) và 200 năm để tạo ra một trường đại học nghiên cứu (ĐHNC) (Altbach 2003). Khi bước sang thế kỷ mới, với khoảng trên 50 triệu USD¹ của Rockefeller, University of Chicago đã chỉ cần có hai mươi năm để đạt đến vị trí trên đỉnh. Ở Châu Á, ngay trước thời điểm bước sang thế kỷ này, trường Đại học Khoa học và Công nghệ Hong Kong vừa thành lập đã chỉ mất mười năm và ít hơn một phần mười con số mà Eliot đưa ra để trở thành một trong mười trường ĐHNC hàng đầu của châu Á.

1, 50 triệu US\$ năm 1900 khoảng chừng bằng 3 tỉ US\$ năm 2000

Toàn cầu hóa đã làm cho việc xây dựng một trường ĐHNC thành ra nhanh hơn nhiều, và rút ngắn quãng thời gian mà những nước có nền kinh tế đang lên nhanh chóng phải chờ để có được một thành tựu như thế. Vì lý do đó, mô hình hiện nay của các trường ĐHNC đẳng cấp quốc tế (ĐCQT) đã phần nào chuyển từ những trường mất cả thế kỷ để trưởng thành sang những trường đạt được kỳ công này trong một thời gian ngắn hơn trong một thời đại mới cạnh tranh sôi nổi về kinh tế tri thức. Ngay cả trong thế giới “hậu Mỹ” với sự trỗi dậy của phần còn lại — nổi bật là Ấn Độ và Trung Quốc, nơi lưu giữ một kho báu là nền văn minh cổ xưa và một lịch sử quốc gia mạnh mẽ — có vẻ như một thế kỷ là quá dài để chờ đợi một trường ĐHNC mới trở nên chín muồi (Zakaria 2009). Bởi vậy, các nước đều cân nhắc đến việc xây dựng những trường ĐHNC mới đồng thời với việc tăng cường năng lực nghiên cứu của những trường ĐH hoa tiêu truyền thống của quốc gia. Như chương này sẽ cho thấy, một chiến lược hai hướng sẽ nhạy cảm hơn với một nền kinh tế trên đường phát triển hơn là một cách tiếp cận theo lối thông thường là tập trung nguồn lực vào những trường ĐH dẫn đầu đang có (Ding 2004; Altbach and Balán 2007; Salmi 2009).

Chương này khảo sát một trường hợp ở Hong Kong, Trung Quốc trong GDDH — sự thành lập và phát triển của Đại học Khoa học và Công nghệ Hong Kong (Hong Kong University of Science and Technology, viết tắt là HKUST) và những thành tựu chưa từng có tiền lệ của nó trong việc trở thành một ĐHNC có thứ hạng trên trường quốc tế chỉ trong vòng một thập kỷ từ ngày thành lập năm 1991. Sự trỗi dậy nhanh chóng của trường ĐH này xoay quanh một số nhân tố. Mặc dù khó lòng nhân bản lại ở một nơi nào khác, sự phối hợp các nhân tố như thế rất đáng được xem xét chi tiết. Những ví dụ này minh họa rằng có thể xây dựng một trường ĐHNC thành công như thế nào khi nhà trường nhận thức được sâu sắc cơ hội của mình trong một nền kinh tế và môi trường chính trị thay đổi nhanh chóng; chủ động trong cách tiếp cận để chuyển những hỗ trợ tiềm năng thành nguồn vốn và vượt qua những rào cản có thể có trong xã hội; khéo léo trong việc lập kế hoạch tuyển dụng những giảng viên hàng đầu; nhấn mạnh tính chất độc nhất của nhà trường và để lại một cách tồn tại ổn định trong hệ thống GDDH hiện tại. Những mô hình, cách thức được lựa chọn trong trường hợp điển cứu này sẽ cộng hưởng với điều kiện của những nền kinh tế mới nổi. Tuy vậy, bản chất phức tạp và đan dệt lẫn nhau, cũng như quá trình diễn ra trong một môi trường đang thay đổi này sẽ khiến bất cứ nỗ lực tạo ra ĐHNC ĐCQT nào nằm ngoài các điều kiện cụ thể đều là những nỗ lực vô hiệu. Sau khi xác định những nhân tố chính chung quanh việc thành lập và xây dựng HKUST, chương này sẽ thảo luận sâu hơn về những vấn đề lớn của việc xây dựng trường ĐHNC.

Những nhân tố chính cho HKUST

HKUST có thuận lợi của những năm đầu dưới chính quyền thuộc địa để ứ áp văn hóa đại học nghiên cứu trong hệ thống GDDH thuộc địa Anh. Vì những trường ĐH khác của Hong Kong cũng vẫn trung thành với di sản và đặc trưng của trường họ, trường ĐH này tự phân biệt mình với hiện trạng bằng sự thấy trước vai trò tiềm năng của một ĐH về khoa học và công nghệ trong một Hong Kong thuộc về Trung Quốc trong tương lai. Nó khởi động hàng loạt các tiêu chuẩn rút cục có thể thấy ở nhiều trường ĐH khác. Những tiêu chuẩn đó là đặt nặng vai trò của nghiên cứu ngang với giảng dạy, dựa vào cách tiếp cận “dám làm dám chịu” để phát triển, bỏ nhiệm thay vì bầu chọn các trưởng khoa, và bắt buộc sinh viên học các môn khoa học xã hội và nhân

văn ngoài chuyên ngành khoa học và kỹ thuật của họ². Trong thực tế, chính sách này diễn ra như một phần của xu hướng chung về toàn cầu hóa trong GDĐH.

Việc thành lập trường ĐH này trùng hợp với việc sáng lập Hội đồng Tài trợ Nghiên cứu Hong Kong, một tổ chức cung cấp tài chính để tăng cường năng lực nghiên cứu của các trường ĐH và cao đẳng ở Hong Kong (UGC 2000). Ngày nay, Hội đồng này vẫn là nguồn tài trợ kinh phí nghiên cứu chủ yếu thúc đẩy các trường ĐH tập trung vào giảng dạy theo lối truyền thống chuyển sang hướng về nghiên cứu nhiều hơn. Tuy nhiên, HKUST có một khởi động nhanh hơn thế. Tổng số kinh phí mà nó nhận được tăng đều để đạt đến mức độ có thể so sánh được với những trường ĐH khác và ngày nay nó vẫn dẫn đầu về số lượng dự án xin tài trợ được chấp thuận. Chẳng hạn trong năm 2009, số dự án thành công trong việc xin tài trợ của HKUST đạt đến 47%, vượt xa con số 36% của hai trường ĐHNC hàng đầu khác của Trung Quốc. Số tiền được tài trợ cho nghiên cứu tính trên đầu giảng viên cao gần gấp hai so với bất cứ trường ĐH cùng hạng nào khác. Bởi vậy, cùng với sự thành lập Hội đồng Tài trợ Nghiên cứu, thời điểm thành lập HKUST với tư cách là một trường ĐHNC quả là lý tưởng.

Bước vào thập kỷ 90, bốn “con cọp” châu Á (Hong Kong; Hàn Quốc Singapore; và Đài Loan) làm tràn ngập các quốc gia láng giềng với những sản phẩm giá rẻ hơn. Với một dân số ngày càng có học hơn, những con cọp này đã nâng cấp các doanh nghiệp nội địa của họ theo hướng tạo ra những sản phẩm có giá trị gia tăng nhiều hơn. Trong quá trình nâng cấp các doanh nghiệp này, chính phủ Singapore; Hàn Quốc; và Đài Loan đã đặt ra một sân chơi cho các doanh nghiệp công nghệ cao. Mặc dù những doanh nghiệp dựa vào nhân công lao động của Hong Kong đã bắt đầu di chuyển qua biên giới để vào nội địa Trung Quốc, chính phủ vẫn tránh công khai tài trợ cho những sáng kiến đề xướng công nghệ cao, thay vào đó họ chọn cách dựa vào kinh tế thị trường làm động lực. Họ tự giới hạn mình trong việc hỗ trợ đầu tư hạ tầng, trong đó có hạ tầng cho HKUST, là điều đã khiến trường này nhanh chóng trở thành biểu tượng trung tâm của việc nâng cấp công nghệ cao của Hong Kong. Nó tập trung vào khoa học và công nghệ trong một Châu Á đang trỗi dậy cộng hưởng với tầm nhìn phổ biến về chuyên gia tri thức cho một Trung Quốc hiện đại. Tầm nhìn này được khoa kinh doanh và quản lý của HKUST củng cố thêm trong một thành phố thương mại như Hong Kong. Không may là chính phủ đã không thành công khi dựa vào những lực lượng thị trường để biến Hong Kong thành một trung tâm kỹ thuật cao và do vậy họ đã làm giới hạn vai trò tiềm năng của trường ĐH trở thành người tiên phong cho sự trỗi dậy của Hong Kong. Thị trường bất động sản mạnh mẽ cũng như lớp quan chức thứ hai trong cương vị lãnh đạo Hong Kong sau khi giao trả về Trung Quốc đã không làm gì nhiều để hỗ trợ cho Hong Kong phát triển như một trung tâm công nghệ cao, bằng cách đó họ đã đưa những cơ hội ấy về phía bắc nơi Thượng Hải trở thành người chủ động hưởng lợi³.

2. Hiệu trưởng đầu tiên của HKUST, Woo Chia-wei, chịu ảnh hưởng thời ông làm nghiên cứu sinh hậu tiến sĩ ngành vật lý ở University of California, San Diego, và 11 năm sau, làm Phó Hiệu trưởng Đào tạo của trường này, về việc nhà trường yêu cầu sinh viên khoa học và công nghệ phải dành 40% số môn học của họ cho khoa học xã hội và nhân văn.

3. Sự hỗ trợ sau đó của nhà nước về việc thành lập một trạm không gian, một ý tưởng phôi thai từ năm 1999 theo mô hình Thung lũng Silicon, đã thất bại cay đắng khi bong bóng chứng khoán công nghệ bắt đầu xẹp. Trạm không gian này sau đó được coi như một bất động sản cao cấp hơn là một nơi mà các công ty có thể tạo ra bước nhảy vọt của Hong Kong vào thế kỷ 21.

Sự trỗi dậy nhanh chóng của HKUST cũng đã được hỗ trợ bởi thời điểm mà nó ra đời, ngay sau quyết định của chính phủ năm 1989 về việc tăng gấp đôi số chỗ cho sinh viên đại học. Quyết định này diễn ra theo sau sự kiện Quảng trường Thiên an môn, khi nhiều người có tiềm năng làm khoa học đáng lẽ sẽ học tập và nghiên cứu tại trường này thì đã ra các trường ĐH nước ngoài để theo đuổi việc học. Khi việc tản cư khỏi Hong Kong bắt đầu gia tăng trong thập kỷ 90, chạm đến mức khá cao 65.000 người một năm, trong đó có nhiều người có học vấn cao, chính phủ bắt đầu tăng gấp đôi số sinh viên vào ĐH. Việc mở rộng này sẽ khó đạt được nếu không thành lập trường ĐH mới này năm 1991. Tỉ lệ hồi cư của dân Hong Kong tăng cao vào giữa thập kỷ 90 khi họ cảm thấy đủ an toàn để trở về, dù có hay không có hộ chiếu nước ngoài⁴.

Nhân tố thành công quan trọng nhất của HKUST là sự tuyển dụng các nhà khoa học và học giả tài năng lỗi lạc xuất chúng. Tất cả giảng viên trường này đều có bằng tiến sĩ, 80% lấy bằng tiến sĩ hoặc từng làm việc tại 24 trường ĐH hàng đầu trên thế giới. Nhà trường đã tuyển dụng loại giảng viên tầm cỡ này từ thế hệ các học giả lớn trong số người Hoa ở nước ngoài. Thế hệ học giả này đã rời Trung Quốc sang Đài Loan, rồi sau đó học tập tại nước ngoài, thường là ở Hoa Kỳ, đã bị thu hút bởi những thay đổi đang diễn ra ở Trung Quốc trong thập kỷ đầu tiên của cải cách kinh tế và sự mở cửa ra thế giới bên ngoài bắt đầu từ tháng 12 năm 1978. Ngày càng nhiều các nhà khoa học Hoa kiều ở các trường ĐH Hoa Kỳ đạt đến đỉnh cao sự nghiệp. HKUST tuyển dụng chủ yếu trong nhóm các nhà khoa học tài năng sinh ra ở Đài Loan hay Trung Hoa lục địa và được đào tạo ở nước ngoài, chủ yếu là các trường ĐH Hoa Kỳ, là điều các trường ĐH khác ở Hong Kong ít làm vào lúc đó.

Woo Chia-wei, hiệu trưởng đầu tiên của HKUST, là một thành viên của thế hệ độc nhất các nhà khoa học Trung Quốc ấy. Là một người vốn được đào tạo thành nhà vật lý, Woo cũng đã từng là hiệu trưởng của một trường ĐHNC chủ chốt ở Hoa Kỳ. Thực tế, ông đã là người gốc Trung Quốc đầu tiên lãnh đạo một trường ĐH lớn của Mỹ. Ông cũng là một bộ phận của mạng lưới các nhà khoa học Trung Quốc tại Hoa Kỳ. Một điều nổi bật ở HKUST là một thế hệ lớn tuổi các nhà khoa học đã đạt được uy tín quốc tế trong lãnh vực chuyên môn của họ đã cảm thấy đủ an toàn cho sự nghiệp của họ để rời bỏ vị trí vững chắc của họ và chuyển đến Hong Kong sinh sống. Sự thay đổi này cho thấy niềm tin vững chắc của Hiệu trưởng Woo, người không chỉ trông nom việc thành lập và những bước xây dựng ban đầu của HKUST mà còn là một phương tiện để tụ hội những nhà khoa học lỗi lạc xuất chúng và nổi tiếng thế giới. Với tư cách là hiệu trưởng đầu tiên của HKUST, Woo đã đặt ra nhịp điệu phát triển của HKUST cho hai đời hiệu trưởng kế tiếp.

Để tiếp tục con đường trở thành một trường ĐH về khoa học và kỹ thuật đứng đầu ở châu Á, HKUST đã chọn Paul Ching-Wu Chu làm hiệu trưởng đời thứ nhì. Chu vốn là người tiên phong trong lãnh vực siêu dẫn nhiệt độ cao. Khi là T. L. L. Temple Chair of Science ở the University of Houston và là giám đốc sáng lập của Trung tâm Siêu dẫn Texas, ông cũng đồng thời là tư vấn và thành viên khách mời của Phòng Thí nghiệm Bell Laboratories, Los Alamos National Laboratory, the Marshall Space Flight Center, Argonne National Laboratory, và DuPont. Chu nhận Huân chương Khoa học

4. Do sự kiện Thiên an môn, một số nhà khoa học Trung Quốc học tập ở nước ngoài thời gian đó được đương nhiên bảo đảm quyền cư trú ở Mỹ, và một số ít người sau đó đã tìm việc làm trong lĩnh vực học thuật ở Hong Kong. Tuy thế, hầu hết các nhà lãnh đạo khoa học hàng đầu được HKUST tuyển dụng là người đã học tập ở Đài Loan, Trung Quốc.

Quốc gia năm 1988, vinh dự cao nhất của một nhà khoa học. Ông cũng được nêu danh là Nhà Nghiên cứu Xuất sắc Nhất trong tờ U.S. News and World Report năm 1990, và được Tòa Bạch Ốc bổ nhiệm là một trong 12 nhà khoa học đánh giá các ứng viên cho Huân chương Khoa học Quốc gia. Một trong những đóng góp chính của ông cho HKUST là việc thành lập Viện Nghiên cứu Cao cấp. Kế nhiệm Paul Ching-Wu Chu, người về hưu cuối năm 2009, là Tony Chan, người đã từng là trợ lý giám đốc của Quỹ Khoa học Quốc gia Hoa Kỳ phụ trách về khoa học vật lý và toán. Ở vị trí đó, ông hướng dẫn và quản lý quỹ nghiên cứu khoảng 1,29 tỷ USD mỗi năm cho các ngành khoa học vũ trụ, vật lý, hóa, toán, khoa học vật liệu, và các hoạt động liên ngành. Mặc dù ông mới chỉ vừa bắt đầu nhiệm kỳ hiệu trưởng tại HKUST, người ta mong ông sẽ kết hợp kỹ năng của một nhà khoa học hàng đầu với một nhà quản lý ở đẳng cấp quốc tế.

Một cân nhắc trọng yếu trong việc tuyển dụng ở HKUST giai đoạn giữa và sau này

Thập kỷ 1990 là thời kỳ sự thịnh vượng trào dâng trong kinh tế, khi đầu tư của Trung Quốc đã đẩy nền kinh tế này đến mức kỷ lục. Điều này đã giúp HKUST giành được nguồn tài chính khá lớn của chính phủ, mặc dù con số này vẫn còn mờ nhạt nếu so sánh với những trường ĐHNC hàng đỉnh của Hoa Kỳ. Cũng như những trường ĐH khác ở Hong Kong, HKUST nhận kinh phí thường xuyên trên cơ sở ba năm của Ủy ban Tài trợ Đại học và nhận kinh phí nghiên cứu của Hội đồng Tài trợ Nghiên cứu mới thành lập. Tuy nhiên, không như những trường khác, HKUST không có cựu sinh viên, những người có thể tài trợ cho nhà trường bằng những nguồn tiền riêng.



Lương giảng viên đạt tới mức có thể so sánh được với mức lương ở các nước phát triển, khiến việc tuyển dụng người ngoài Hong Kong dễ dàng hơn, mặc dù tiền lương không phải là nhân tố chủ chốt trong phương trình tuyển dụng nhân sự hàng đỉnh. Đối với nhiều nhà khoa học lỗi lạc, chuyển đến nơi khác sinh sống có nghĩa là di chuyển từ một căn nhà thoáng rộng kiểu Mỹ sang một căn hộ nhỏ hơn ở một khu phố nào đấy của Hong Kong, cộng với sự chia cắt gia đình, những người vốn trước đây học hay làm việc không xa lắm với họ.

Những ngày gần đến thời điểm giao lại lãnh thổ tiêu biểu cho một bước ngoặt lịch sử quan trọng đối với các nhà khoa học Trung Quốc, làm mạnh thêm cảm xúc gắn bó của họ với Trung Quốc. Những tài năng khoa học đã trụ lại ở Đài Loan trong ba thập kỷ đã giúp cho nền kinh tế nơi này rất thành công trong sản xuất công nghệ cao; lần đầu tiên tập trung chú ý vào sự phát triển của Hong Kong, đặc biệt là việc mở rộng hệ thống GDDH. Đối với giới hàn lâm người Mỹ gốc Hoa, sự thay đổi

này tập trung vào chỗ đó là một cơ hội quan trọng và lớn lao để có đóng góp đáng kể cho quan hệ Hoa Kỳ và Trung Quốc.

Tóm lại, các nhà khoa học với tình cảm gắn bó mạnh mẽ với Trung Quốc phấn chấn với sự tăng cường mở cửa và tiến bộ kinh tế của đất nước. Đối với họ, sự tiến bộ này mang lại cơ hội để tham gia vào một sự kiện trọng đại và thể hiện vai trò của họ trong hiện đại hóa Trung Quốc. Theo ý nghĩa đó, thời điểm đóng vai trò then chốt đối với việc tuyển dụng giới học thuật này. Nếu HKUST được thành lập trước đó một thập kỷ, khi chưa rõ là vị trí thuộc địa của Hong Kong sẽ kết thúc như thế nào vào năm 1997, thì hầu hết những người ấy sẽ không chọn làm việc tại Hong Kong. Một nhân tố quan trọng đối với các học giả này là HKUST bảo đảm một mức độ học thuật hiện chưa có ở Trung Hoa lục địa.

Theo cách đó, HKUST đã tạo ra một chỗ thích hợp được thấy trước qua tầm nhìn của nhà trường và được hỗ trợ bằng việc tuyển dụng hai thế hệ học giả Trung Quốc có nền tảng ngoại quốc. Nó tiêu biểu cho một cơ hội lịch sử độc nhất để làm việc trong một nền kinh tế năng động và một hệ thống GDDH đang mở rộng nhanh chóng. Nó đã tạo ra một không khí trí tuệ lành mạnh bên cạnh một Trung Quốc theo chủ nghĩa cải lương và đang nổi bật trên toàn cầu, đồng thời với hệ thống nâng cấp tài trợ công cho hoạt động nghiên cứu ở các trường ĐH Hong Kong.

Mặc dù tốc độ khởi động một trường ĐHNC mới có thể được đẩy nhanh bằng một số nhân tố chủ chốt, một số nhân tố không dễ nhân bản ở nơi khác. Những nhân tố như một nền kinh tế năng động, tự do học thuật, và sự gắn gũi với Trung Hoa lục địa đã góp phần vào sự phát triển chung của cả hệ thống GDDH ở Hong Kong. Mỗi một hệ thống GDDH có những điều kiện độc nhất mà một số có thể thành ra cơ hội cho việc thành lập các trường ĐHNC. Một trường ĐHNC không thể được tạo ra trong khoảng không. HKUST được làm tổ trong một hệ thống ở đó nó được xác định là một chỗ thích hợp, nhưng với một tầm nhìn vượt xa giới hạn của giới học thuật Hong Kong.

Tuy các trường ĐH ở Hong Kong hiện nay đang được nhà nước cung cấp tài chính, quyền tự chủ của họ vẫn được luật pháp bảo vệ⁵. Cuối thế kỷ 20, sự cạnh tranh giữa ba trường ĐHNC hàng đầu (the University of Hong Kong, the Chinese University of Hong Kong, and HKUST) về nguồn tài trợ và về cương vị học thuật đối với cùng một kho bạc nhà nước cũng đã tạo ra một động lực mới cho GDDH ở Hong Kong. Ở một mức độ nhất định, cách tiếp cận này đã đóng góp cho sự trỗi dậy của toàn bộ hệ thống các trường ĐH. Sau khi thành lập HKUST, cái bánh tài trợ của nhà nước đã được làm cho lớn ra. Tuy vậy, nguồn kinh phí đó vẫn được cấp trên cơ sở cạnh tranh. Thay vì dùng một chiến lược truyền thống là tập trung nguồn lực vào một hay vài trường đã là những đơn vị hoa tiêu, Hong Kong dùng một chiến lược hai hướng trong đó nguồn lực không tập trung vào một nơi dựa trên sự cắt giảm những nơi khác. Nó dùng chiến lược tạo ra các ĐHNC trong đó, ít ra là trên lý thuyết các trường bổ sung lẫn nhau và bằng cách đó tăng cường năng lực nghiên cứu cho cả hệ thống. Ủy ban Tài trợ ĐH khẳng định một cách tiếp cận ở tầm hệ thống nhằm xây dựng một hệ thống phối hợp lẫn nhau trong đó toàn bộ nền GDDH được xem như một lực lượng tổng thể; hệ thống đó coi trọng vai trò

5. Những trường này bao gồm Chinese University of Hong Kong, City University of Hong Kong, Hong Kong Baptist University, Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong University of Science and Technology, Lingnan University, và University of Hong Kong. Ngoại lệ độc nhất là quyết định gần đây dành cương vị đại học cho Shue Yan College, trường ĐH tư đầu tiên ở Hong Kong. Open University of Hong Kong không bao gồm trong danh sách trên vì nó vốn là một trường được nhà nước cấp ngân sách hoạt động trước khi chuyển thành mô hình tự chủ tài chính.

đặc thù của từng trường đồng thời hợp tác với nhau và gắn kết với nhau bằng những hoạt động phối hợp mạnh mẽ (UGC 2010b).

Phạm vi thực tế của cách tiếp cận như thế hẳn nhiên là còn phải tranh luận. Vẫn có nhiều nhà quan sát tin nhiệm cách tiếp cận này, ít ra là một phần, vì lý do bốn trong tám trường ĐH ở Hong Kong được xếp trong 10 trường hàng đầu của châu Á (theo bảng xếp hạng Times Higher Education 2008). Phần còn lại của chương này sẽ khảo sát chi tiết hơn về trường hợp HKUST. Những nhân tố độc nhất trong sự hình thành và phát triển của trường này sẽ được chú ý đặc biệt, và chương này sẽ khẳng định một lần nữa những điều kiện cho việc xây dựng các trường ĐHNC trong những nền kinh tế mới nổi.

Bối cảnh của HKUST

Những trường ĐH mới, dù là công hay tư, là một phần của xã hội và của hệ thống GDĐH. HKUST được thành lập trong một xã hội năng động cao độ, với một hệ thống GDĐH vẫn còn chưa chuyển từ tinh hoa sang đại chúng. Hong Kong vẫn còn là một khu vực tương đối nhỏ với 422 dặm vuông và một số vùng đông dân nhất thế giới. Đặc điểm của GDĐH được định hình từ lịch sử của nó với tư cách thuộc địa của Anh từ 1842 đến 1997 và sau đó được trao trả về cho Trung Quốc trong một bối cảnh một quốc gia hai hệ thống (So and Chan 2002). Mặc dù phần lớn nghiên cứu được thực hiện bằng tiếng Anh, ở đó có hai ngôn ngữ chính thức: Tiếng Trung Quốc (Quảng Đông) và tiếng Anh. Trường University of Hong Kong thành lập năm 1911 và Chinese University of Hong Kong năm 1963⁶. Tỷ lệ những người trong độ tuổi vào ĐH là 2% năm 1981 và 8% năm 1989, là lúc nhà nước có quyết định tăng gấp đôi tỷ lệ này đến 16% trước năm 1994 (UGC 1996). Trong thời kỳ đó, bốn trường cao đẳng kỹ thuật đã được nâng cấp lên thành ĐH, và đến cuối năm 1997, Hong Kong có 7 trường ĐH tất cả (UGC 1999). Khủng hoảng tài chính châu Á bắt đầu từ 1998 đã phá hỏng mọi cuộc thảo luận về việc mở rộng tiếp tục. Khi việc mở rộng rút cục diễn ra, thì chủ yếu là thông qua những ngành học hai năm cấp bằng á cử nhân ở các trường cao đẳng cộng đồng tư nhân (Postiglione 2008, 2009). Do vậy các trường ĐH đã nâng cấp năng lực nghiên cứu, bảo toàn tự do học thuật, và chuyển đổi từ những ngành đào tạo cử nhân ba năm thành bốn năm, bằng cách đó đưa hệ thống tới chỗ nhất quán với hai đối tác thương mại chính của mình là Trung Hoa lục địa và Mỹ (UGC 2002a, 2004a, 2004b). Hệ thống bốn năm cho phép HKUST đào sâu những khởi xướng nguyên thủy của mình được đề xuất từ năm 1991, về việc đem lại cho sinh viên một khối lượng kiến thức đáng kể về khoa học xã hội và nhân văn, hơn cả những gì đã được dạy trong những trường ĐH tổng hợp khác ở Hong Kong.

Những đặc điểm cơ bản của HKUST

Những đặc điểm sau đây đã miêu tả những gì được quy thành nền tảng của HKUST: vị trí cao của nó trong nhiều bảng xếp hạng toàn cầu; vai trò và mục tiêu của nó.

6. The Chinese University of Hong Kong cũng có đặc điểm Mỹ ở một mức độ nhất định, do di sản truyền giáo Hoa Kỳ của nó, cũng như chương trình đào tạo bốn năm, và nhiều giảng viên được đào tạo trong các trường ĐH Hoa Kỳ. Tuy nhiên, nó đã được thành lập khi chính phủ thuộc địa có vai trò thống trị, trong lúc HKUST được thành lập trong những năm cuối cùng của chính phủ thuộc địa mà tính chính đáng của nó đang bị nhiều người xem xét.

Các bảng xếp hạng toàn cầu

Vì cuốn sách này tập trung vào việc thành lập các trường ĐHNC, điều nổi bật là HKUST đã đạt được một điểm số ấn tượng trong nhiều bảng xếp hạng các trường hàng đầu (HKUST 2010d): (a) hạng 35 trong 200 trường hàng đầu thế giới năm 2009; (b) hạng 26 trong 100 trường hàng đầu thế giới về kỹ thuật và công nghệ thông tin năm 2008 (Times Higher Education 2008); (c) hạng 2 trong 200 trường ĐH hàng đầu Châu Á năm 2010; (d) hạng 39 trong 100 trường hàng đầu thế giới về kỹ thuật, công nghệ, và khoa học máy tính (số 1 trong các nước nói tiếng Hoa) năm 2010; và (e) hạng 52–75 trong bảng xếp hạng 100 trường hàng đầu thế giới về khoa học xã hội năm 2010⁷.

Vai trò, mục đích và mục tiêu của HKUST

Hong Kong University of Science and Technology (a) đưa ra những chương trình hàng đầu cấp bằng thứ nhất và bằng sau đại học; (b) bao gồm các khoa chuyên ngành, đặc biệt là các lĩnh vực khoa học, công nghệ, kỹ thuật và kinh doanh; (c) đưa ra những môn khoa học xã hội và nhân văn chỉ đủ mức đem lại chiều rộng trí tuệ, nền tảng hiểu biết về bối cảnh và kỹ năng truyền thông giao tiếp cho một chương trình đào tạo mang tính kỹ thuật và cụ thể và cho một số công việc sau ĐH; (d) đưa ra các chương trình nghiên cứu cho số đông sinh viên ở từng lĩnh vực chuyên môn; và (e) đem lại một khoảng không gian đủ rộng cho giảng viên để họ có thể làm tư vấn và thực hiện các dự án hợp tác với doanh nghiệp trong các lãnh vực mà họ có kiến thức chuyên môn (UGC 2008).

HKUST nhấn mạnh tầm quan trọng của tính chất độc nhất vào thời điểm Hong Kong còn xem các trường ĐH là những tổ chức tinh hoa. HKUST tuyên bố sẽ trở thành một “lực lượng dẫn đầu trong GDDH”, một “người lãnh đạo giới học thuật toàn cầu”, “một tổ chức của sự thay đổi”, “một người tiên phong của những tiến bộ nổi bật trong nghiên cứu khoa học công nghệ và giáo dục ở Hong Kong, và ở lục địa” (HKUST 2010e). Trọng tâm này hỗ trợ cho khẳng định của Jamil Salmi là một trường ĐHNC đẳng cấp quốc tế phải dựa trên một tầm nhìn xa về phía trước, một tầm nhìn thật sự đổi mới” (Salmi 2009,57).

Do vậy, một số mục tiêu của HKUST cũng phản ánh đặc điểm của những trường ĐHNC khác trên thế giới:

- Đem lại cho tất cả mọi sinh viên, bậc cử nhân cũng như hậu đại học, một trải nghiệm đại học rộng lớn bao gồm đào tạo tốt hơn trong lĩnh vực chuyên ngành mà họ đã chọn, một nền giáo dục đa dạng làm mạnh thêm tính sáng tạo, tư duy phản biện, một cái nhìn toàn cầu, một ý thức văn hóa, và một đời sống trong nhà trường chuẩn bị cho họ trở thành những nhà lãnh đạo cộng đồng và những người học suốt đời.
- Đem lại một môi trường năng động và hỗ trợ trong đó giảng viên và nhân viên có thể liên tục phát triển trí tuệ và chuyên môn.

7. Dữ liệu ở các mục a, b, c, và d là từ hệ thống xếp hạng Academic Ranking of World Universities ở Thượng Hải. Tiêu chí xếp loại đối với khoa học xã hội (e) là kết quả của những phương pháp mà bảng xếp loại này đã dùng trong đó dữ liệu được phân bổ cho nhiều chỉ báo khác nhau nhằm khảo sát bất cứ ảnh hưởng sai lệch đáng kể nào và kỹ thuật thống kê tiêu chuẩn được dùng để điều chỉnh các chỉ báo. Xem thêm tại địa chỉ <http://www.arwu.org/> và tại địa chỉ: <http://www.arwu.org/FieldSOC2010.jsp>.

- Đem lại một môi trường và không khí cởi mở dẫn đến sự trao đổi tri thức, quan điểm, và những ý tưởng đổi mới giữa sinh viên, giảng viên và nhân viên, cũng như các học giả thỉnh giảng.

- Trở thành một trường hàng đầu về nghiên cứu và đào tạo sau ĐH, theo đuổi tri thức trong cả hai lãnh vực cơ bản và ứng dụng và hợp tác chặt chẽ với các doanh nghiệp, công ty trong việc đẩy mạnh cải tiến kỹ thuật và phát triển kinh tế.

- Thúc đẩy và hỗ trợ sự phát triển kinh tế và xã hội của Hong Kong và làm phong phú thêm văn hóa của nó (HKUST 2010b).

Sinh viên và đội ngũ giảng viên, chuyên viên nghiên cứu

Những sinh viên đầu tiên được tuyển vào năm 1991 cho trường ĐH mới vừa thành lập này là một trong những hoạt động tối quan trọng của HKUST, bởi vì trong mắt công chúng, nhà trường chưa đạt được vị thế có uy tín. Về việc này, HKUST đã chọn cách tiếp cận chủ động, tập trung vào việc đưa nhà trường trực tiếp đến với nhiều bộ phận công chúng. Nó đã tự cởi mở với cộng đồng bằng cách tận dụng khuôn viên kỳ vĩ của mình để tạo điều kiện cho mọi khách tham quan có thể tiếp cận, nhất là những sinh viên tiềm năng và gia đình họ. Sức hấp dẫn chính của nó là cơ sở vật chất được thiết kế mới toanh với kiến trúc ấn tượng và tầm nhìn toàn cảnh của đồi núi, bờ biển bao quanh. Khoảng 250 trường trung học được mời gửi 2 đại diện học sinh đến dự lễ đặt viên đá đầu tiên xây dựng trường. Bên cạnh việc mở cửa cơ sở đào tạo ra công chúng, nhà trường còn sắp xếp tổ chức triển lãm trên toàn Hong Kong. Các giáo sư gặp gỡ sinh viên tương lai từng em một để cung cấp thông tin chung, mặc dù những cuộc triển lãm này không bao gồm việc tuyển sinh. Sinh viên chính thức được chọn qua một hệ thống trên toàn Hong Kong ngày nay được biết dưới tên gọi Hệ thống Tuyển sinh Liên kết các Trường theo Ngành học. Hệ thống này giúp học sinh trung học có thể dùng kết quả kỳ thi Kiểm tra Trình độ Nâng cao của Hong Kong để nộp hồ sơ xin học các chương trình cử nhân của 7 trường ĐH công và Viện Giáo dục Hong Kong.

Trước khi HKUST mở cửa, nó đã xây dựng một kế hoạch về thành phần sinh viên cho ba khoa chủ yếu: sinh viên khoa học sẽ là 25 phần trăm, kỹ thuật 40 phần trăm, và quản trị kinh doanh 35 phần trăm. Đồng thời, 20 phần trăm tổng số sinh viên sẽ là sinh viên sau ĐH (Kung 2002, 5). Tỷ lệ này được duy trì ổn định cho đến năm 2009 (xem bảng 3.1). Tuy nhiên, tổng số sinh viên của trường sẽ được giữ ở mức dưới 10.000. Ấn tượng ban đầu gợi ý rằng con số này phù hợp với quy mô của nền kinh tế và giúp giữ vững những đặc điểm cụ thể của nhà trường. Tuy vậy, con số giảng viên có thể làm hồng bức tranh (xem bảng 3.2). Năm 1991, Ủy ban Tài trợ Đại học cấp nguồn lực cho HKUST đào tạo 7.000 sinh viên, cho dù trong lúc đó hai trường ĐHNC khác đã tăng trưởng tới 12.000 sinh viên. Trong thời hiệu trưởng thứ nhì của HKUST, số sinh viên tăng đến 10.000 dựa trên lời hứa của chính phủ là sẽ hỗ trợ để duy trì tỷ lệ giảng viên/sinh viên là 12: 1⁸. Lời hứa của chính phủ đã không được thực hiện khi số sinh viên tiếp tục tăng. Lời hứa không được thực hiện đã đập tắt kế hoạch làm tăng tỷ lệ giảng viên/sinh viên và tăng thêm gánh nặng cho đội ngũ giảng viên. Điều này đã làm giảm thời gian nghiên cứu của giảng viên và bất lợi cho nhuệ khí của họ. Khi tỷ lệ này tăng lên đến 19:1, ảnh

8. Hiệu trưởng Paul Chin-Wu Chu đã lãnh đạo HKUST từ đầu năm 2001 đến tháng 8 năm 2009.

hưởng của nó đã kéo lùi nghiêm trọng năng suất nghiên cứu⁹. HKUST vận hành với một tỉ lệ khá cao giảng viên/sinh viên và một đội ngũ có khá nhiều giáo sư. Tuy nhiên gần đây HKUST đã thực hiện đa dạng hóa sinh viên chính quy bậc cử nhân, sinh viên sau ĐH làm nghiên cứu toàn thời gian, và sinh viên sau ĐH toàn thời gian lẫn bán thời gian; điều này đòi hỏi một số lượng đáng kể giảng viên phụ. Bước phát triển này, đến lượt nó, đã đưa tỉ lệ giảng viên về lại 15:1 thậm chí 14:1.

Bảng 3.1 Số sinh viên tại HKUST, 2010

Ngành	Bậc ĐH	Sau ĐH	Tổng
Khoa học	1,431	476	1,907
Kỹ thuật	2,310	1,489	3,799
Quản trị Kinh doanh	2,132	1,189	3,321
KHXHNV	—	280	280
HKUST Fok Ying Tung	—	2	2
Khoa SDH			
Chương trình liên ngành	137	69	206
Tổng (đến 1- 2010)	6,010	3,505	9,515

Nguồn: Hong Kong University of Science and Technology.

Ghi chú: — = không có số liệu.

Bảng 3.2 Giảng viên HKUST, 2009

Ngành	Cơ hữu	Thỉnh giảng	Tổng cộng
Khoa học	100	19	119
Kỹ thuật	149	15	164
Quản trị kinh doanh	126	12	138
KHXH&NV	54	6	60
Bộ môn Môi trường	7	1	8
Tổng (đến 1- 2009)	436	53	489

Nguồn: Hong Kong University of Science and Technology. a. Bộ môn Môi trường trực thuộc Văn phòng Các Chương trình Liên ngành

9. Số giảng viên và sinh viên tăng theo tỉ lệ, nhưng giai đoạn 3 của kế hoạch mở rộng đã không được thực hiện, khiến số giảng viên thành ra thấp hơn con số mở rộng theo kế hoạch đã lập.

Ba trường ĐHNC hàng đầu ở Hong Kong đều tìm nguồn tài trợ lớn nhất từ cùng một nguồn tài chính công. Bởi vậy, việc mở rộng nhanh chóng số lượng giảng viên và sinh viên ở một trường nhiều hơn hẳn các trường khác là điều ít có khả năng xảy ra. Cũng vậy, tỉ lệ sinh viên/giảng viên sẽ được xác định trước trong tất cả các trường. Các trường ĐH ở Hong Kong nhận được một ngân sách trọn gói có thể được giao với mức độ linh hoạt khá cao. Mặc dù công thức giao ngân sách có khác nhau giữa các trường, số sinh viên được nhận và số giảng viên được tuyển dụng thường là tuân thủ theo những gì đã hứa hẹn trong các kế hoạch mà nhà trường đề xuất với Ủy ban Tài trợ ĐH. Nói vắn tắt, duy trì sự ổn định trong việc gia tăng tỉ lệ phần trăm sinh viên và giảng viên giữa tất cả các trường dường như là mối quan tâm lớn nhất của hệ thống công về các trường ĐHNC.

Sự ổn định này có thể được xem xét như một nhân tố chiến lược trong việc thành lập một trường ĐHNC trong khuôn khổ phạm vi một nhóm các ĐH công lập. Tuy thế, các trường ĐHNC tự nói chung là tự xác định mục tiêu chiến lược của họ về việc tuyển sinh và tuyển dụng. Thay cho các khoản ngân sách cấp trọn gói, nguồn lực chính của họ là từ học phí của sinh viên, tài trợ của cựu sinh viên, các nguồn tài trợ khác, và các khoản tài trợ nghiên cứu từ chính phủ và hỗ trợ của các doanh nghiệp. Ở Hoa Kỳ, các trường ĐHNC công hàng đầu vẫn nhận ngân sách chủ yếu từ chính phủ. Bởi vậy khoản phân bổ này thường được giao trong bối cảnh nhằm giữ gìn hệ thống ĐHNC của quốc gia. Cách tổ chức như thế cũng có hiệu quả bảo tồn — ví dụ khi luật tiểu bang đóng cửa một trường ĐH đào tạo cử nhân ở địa phương, thì các trường ĐHNC hàng đầu trong hệ thống vẫn tồn tại như thường.

Tác động bất lợi tương tự cũng đúng với Hong Kong trong những năm đầu của HKUST, khi một hành động tương tự như công bằng trong bối cảnh cả một hệ thống lớn lại mâu thuẫn với sứ mạng của một trường ĐHNC. Trong trường hợp HKUST, chủ tịch ủy ban kế hoạch của nhà trường đã nói trong hồi tưởng:

“Thật đáng tiếc, Hội đồng Tài trợ Đại học đã lạc hướng thay vì theo nguyên tắc giành ưu tiên cho nhu cầu và giá trị, thì lại phân bổ kinh phí theo kiểu “công bằng” cho những đơn vị khác nhau. Hậu quả là HKUST đã không thể nhận thêm sinh viên sau ĐH trong những năm qua như sứ mạng của nó đã quy định. Điều này đối với tôi là điều thật không may và là một chính sách thật lười đã khiến Hong Kong tụt hậu trong cuộc cạnh tranh về khoa học và công nghệ bậc cao” (Chung 2001, 54).

Lễ Khánh thành và khởi đầu của HKUST

Sự đánh giá đúng đối với HKUST trên đường đi lên tầng bình lưu của ĐHNC chủ yếu dựa trên sự hiểu biết về kế hoạch tái thiết và khởi động của nó (Woo 2006). Năm 1984, Tuyên ngôn Trung-Anh¹⁰ về tương lai Hong Kong đã được ký, và Trung Quốc đã thành lập Đặc khu Kinh tế Thâm Quyến gần kề. Khi biên giới bắt đầu nhòa đi, và dòng chảy của sản xuất đầu tư bắt đầu chảy mạnh vào vùng Thâm Quyến, thị trường bấy giờ là Edward Youde đã thấy rằng sự cộng sinh với Trung Quốc khi dẫn đầu cuộc chuyển biến về kỹ thuật và kinh tế sẽ đưa các doanh

10. Xem Tuyên bố chung của Chính phủ Anh, Bắc Ai-len và Cộng hòa Nhân dân Trung Hoa về Vấn đề Hong Kong, Tháng 12 năm 1984, Bộ Ngoại giao Trung Quốc. <http://www.fmprc.gov.cn/eng/ljzg/3566/t25956.htm>.

nghiệp sản xuất của Hong Kong về phía Nam Trung Quốc. Ông đã thể hiện một tầm nhìn mới mẻ về việc Hong Kong sẽ trở thành hiện đại về công nghệ. Tháng 9 năm 1985, ông đề nghị Ủy ban tài trợ các trường ĐH và Cao đẳng Kỹ thuật xem xét tính khả thi của một trường ĐH thứ ba có thể gia cố thêm cho hiện trạng của hai trường ĐH có ít sinh viên vào học, hai trường bách khoa, và hai trường cao đẳng. Trong một cuộc họp với Hội đồng Thị chính vào tháng 3 năm 1986, ủy ban đã có đáp ứng rất tích cực, khẳng định rằng trường ĐH mới sẽ tập trung vào khoa học, công nghệ, quản lý, và đào tạo sau ĐH (Chung 2001, 148–58).

Lên kế hoạch và xây dựng

Một ủy ban lập kế hoạch được thành lập năm 1986, do chủ tịch Hội đồng Thị chính Chung Sze-yuen điều hành. Trong những điều khoản tham chiếu của kế hoạch ấy có xây dựng một khuôn viên ĐH với nguồn tài trợ của Câu lạc bộ Đua ngựa Hoàng gia Hong Kong¹¹. Người ta lên kế hoạch đón lứa sinh viên đầu tiên năm 1994. Tuy vậy trường đã mở cửa khai giảng ngày 2 tháng 10 năm 1991 với 600 sinh viên. Chín năm sau, HKUST xếp hạng 7 ở Châu Á theo Asia Week. Năm 2001, khoa kinh doanh HKUST được tờ Thời báo Tài chính xếp hạng nhất ở Châu Á và hạng 48 trên toàn thế giới. Đến năm 2010, tờ Thời báo Tài chính xếp ngành quản trị kinh doanh của HKUST đứng hàng thứ 9 trên thế giới, gần với khoa kinh doanh của University of Chicago. Thứ hạng này càng nổi bật khi ta biết rằng HKUST có hợp tác rất chặt chẽ với các công ty và doanh nghiệp, như sẽ nói sau đây trong chương này.

Năm 1987, Câu lạc bộ Đua ngựa Hoàng gia, một tổ chức dân sự phi lợi nhuận đã cam kết HK\$1.50 tỉ (US\$192 triệu) cho một dự án ước lượng sẽ tốn đến HK\$1.93 tỉ (US\$247 triệu), bao gồm cả lạm phát (Flahavin 1991). Con số này dựa trên chi phí đơn vị của việc xây dựng khuôn viên đô thị của Trường Bách khoa Thành phố Hong Kong trước đó. Tuy con số ước lượng này rất hữu ích, nhưng thực tế là Trường Bách khoa có thuận lợi từ môi trường đô thị của nó, không như HKUST, được xây dựng trong khu vực nông thôn thiếu thốn hạ tầng cơ bản về điện nước cũng như thiếu những điều kiện cụ thể để có thể thực hiện nghiên cứu trong những lĩnh vực như vi mạch hay những phòng thí nghiệm vi sinh.

Do vậy, những lo lắng về việc chi phí vượt quá dự kiến đã được nêu ra vào ngày 4 tháng 5 năm 1988, khi hồ sơ HKUST được đệ trình cho Hội đồng Lập pháp để chuẩn thuận. Vì kinh phí xây dựng cơ sở là do Câu lạc bộ Đua ngựa cấp và nhà nước bổ sung, nên cần có duyệt xét của cơ quan lập pháp trước khi chuẩn thuận. Khoản kinh phí nhà nước cấp theo ước lượng ban đầu cho đầu tư xây dựng là khoản khó thay đổi, và đã được công bố rộng rãi. Khi việc xây dựng khuôn viên được tiến hành và thúc đẩy tiến độ để có thể bắt đầu hoạt động sớm hơn dự kiến, các kỹ sư xây dựng nhận ra

11. Câu lạc bộ Đua ngựa Hong Kong Jockey Club là đơn vị đóng thuế lớn nhất ở Hong Kong, Trung Quốc—12.976 triệu HK\$ (1.666 triệu US\$) trong 2008–09 hay là khoảng 6,8 phần trăm tổng thu tiền thuế của chính phủ. (Đến năm 1997, chữ “Hoàng gia” bị cắt khỏi cái tên ban đầu của Câu lạc bộ.) Một đặc điểm độc nhất của câu lạc bộ này là mô hình kinh doanh phi lợi nhuận của nó vì tất cả lợi nhuận đều được dùng làm từ thiện. Trong thập kỷ qua, câu lạc bộ này đã quyên tặng trung bình 1 tỉ HK\$ (0,13 tỉ US\$) (tỉ giá tháng 1, 2008) hàng năm cho hàng trăm tổ chức từ thiện và dự án phục vụ cộng đồng như HKUST. Câu lạc bộ này được xếp hạng ngang với các tổ chức như Quỹ Rockefeller Foundation, một nhà tài trợ thiện nguyện lớn nhất trên thế giới. Nó cũng là tổ chức có số lượng tuyển dụng nhân sự lớn nhất ở Hong Kong, với khoảng 5.300 nhân viên toàn thời gian và 21.000 nhân viên bán thời gian.

tính chất phức tạp của dự án và xin ý kiến cố vấn của chính phủ và của Câu lạc bộ Đua ngựa. Cuộc trao đổi quan điểm đã dẫn đến những hiểu biết chung về khoảng cách giữa con số ước lượng ban đầu đã công khai hóa và khoản chi phí gia tăng của dự án là do lạm phát và nhịp điệu xây dựng nhanh hơn so với dự kiến. Trong bối cảnh đó, hiệu trưởng mới và các cộng sự đã lưu ý về việc không gian xây dựng cũng như trang thiết bị phòng thí nghiệm không tương xứng. Nhà trường và Ủy ban Tài trợ đã mở rộng khu vực khuôn viên, và đến tháng 6-1990 đã tăng ngân sách lên đến 3.548 tỉ HK\$ (455 triệu US\$), một con số được Hội đồng Lập pháp chấp thuận mà không có ý kiến nào phản đối (Chung 2001, 157). Giai đoạn I và II của việc xây dựng đã hoàn tất of đúng kế hoạch năm 1993 với 3.224 tỉ HK\$ (413 triệu US\$), ít hơn 8.6 % so với con số vượt dự toán ước tính ban đầu (Walker 1994).

Nhìn chung, việc xây dựng và phát triển các trường ĐHNC mới trong việc phát triển xã hội có thể bị trở ngại định kỳ do vấn đề chi phí vượt dự tính vì con số không lồ về số tiền cần có để xây dựng một trường ĐHNC. Nếu không được xử lý đúng đắn, những vấn đề này có thể tác động đến cái nhìn của công chúng đối với trường mới. Trong trường hợp HKUST, nỗ lực đẩy nhanh tiến độ xây dựng nhằm tạo điều kiện mở rộng tiếp cận GDDH ở Hong Kong đã có lúc bị lu mờ do chi phí xây dựng. Những vấn đề về chi phí như thế thường là rất chi tiết, và sự phức tạp ấy không dễ trình bày trước công chúng. Bởi vậy, hệ thống cai trị của một nước, đặc biệt là hệ thống luật pháp và trách nhiệm giải trình minh bạch, là điều cốt lõi khi xây dựng một trường ĐHNC mới. Ngày nay, một xã hội phát triển như Hong Kong — với hệ thống pháp luật và giải trình trách nhiệm về tài chính nghiêm ngặt ở mức độ cao thực hiện bởi cộng đồng quốc tế — thường có sự giám sát rất cao đối với những dự án chính phủ lớn như thế. Với những cơ quan truyền thông báo chí tự do nhất ở Châu Á, Hong Kong có một công chúng nghe đọc được thông tin đầy đủ trong từng bước của quá trình về bất cứ câu hỏi nào trong chi phí của những dự án lớn như thế. Bởi thế những vấn đề tài chính quanh một công trình lớn như vậy thường được mở ra cho nhiều cách diễn dịch của cơ quan truyền thông và có thể trở thành rối rắm bởi chính trị trong một thời kỳ nhất định nào đó. Tuy vậy, minh bạch cao độ là điều cốt lõi trong việc thành lập một trường ĐHNC mới do sự đe dọa của nhiều cách diễn giải khác nhau. Mặc dù công chúng vẫn tiếp tục nghi vấn những chi phí chính trước kia và đã được lên kế hoạch — trong đó có trạm điều khiển, một khu liên hợp như Disneyland, và đường tàu tốc độ cao — sự liên đới những ý tưởng ấy không bao gồm HKUST.

Cuộc tìm kiếm Hiệu trưởng cho HKUST

Tên trường đã được chọn năm 1986 và được chính thức đề xuất trong báo cáo đầu tiên của ủy ban kế hoạch vào tháng 9 năm 1987. HKUST chính thức được hợp nhất vào tháng 4 năm 1988 và lập tức bảo trợ cuộc họp đầu tiên của Hội Đồng Trường. Sau một quá trình tìm kiếm toàn cầu, hiệu trưởng đầu tiên được bổ nhiệm vào tháng 11 năm 1988. Họ đã nhận được 44 hồ sơ ứng viên và 47 cái tên đã được đưa ra. Hơn nửa là từ Anh (25 hồ sơ và 35 cái tên được đưa ra); 9 hồ sơ từ Mỹ và Canada, cộng với bảy cái tên được đưa ra; hai hồ sơ từ Úc và một cái tên được đưa ra; 5 hồ sơ từ Hong Kong với 7 cái tên được đưa ra; 3 hồ sơ từ các nước khác với 3 cái tên được đưa ra. Trong số đó, người ta đã phỏng vấn 14 ứng viên, và 5 người trong số này (từ Australia, Australia, Hong Kong, the United Kingdom, và Hoa Kỳ) đã được chọn để xem xét chung cuộc (Kung 2002, 5). Mặc dù thành viên của ủy ban lựa chọn, Chung Sze-yuen và Lee Quo-wei, gợi ý rằng hiệu trưởng mới nên là người gốc Hoa, chính quyền chỉ đồng ý khi lựa chọn cuối cùng là một ứng viên từng là hiệu trưởng một trường hàng đầu ở phương Tây. Lựa chọn cuối cùng được đưa ra và báo cáo với chính quyền ngày 21 tháng 9 năm

198, là Woo Chia-wei, một nhà vật lý lý thuyết lỗi lạc và hiệu trưởng của trường San Francisco State University (có 25.000 sinh viên). Sự lựa chọn này được chấp thuận vào ngày 10 tháng 10 năm 1987 và công bố ngày 5 tháng 11. Ông là người nổi tiếng ở Hong Kong và nói được tiếng Quan Thoại, thứ tiếng được dùng phổ biến ở Hong Kong cũng như nói được ngôn ngữ quốc gia là tiếng Quảng Đông. Điều nổi bật là Woo Chia-wei đã là người gốc Hoa đầu tiên lãnh đạo một trường ĐH lớn ở Hoa Kỳ. Điểm nổi bật này biến thành một điểm lợi thế máu chốt trong việc tuyển dụng đội ngũ khoa học, nhân tố chính tạo ra thành công nhanh chóng của nhà trường.

Chính phủ đem lại cho HKUST và hiệu trưởng mới của nhà trường một tuyên ngôn tầm nhìn ban đầu: “Nâng cao việc học tập và tri thức qua giảng dạy và nghiên cứu, cụ thể là: (i) trong khoa học, công nghệ, kỹ thuật, quản lý, và kinh doanh; và (ii) ở bậc sau ĐH; và hỗ trợ cho sự phát triển kinh tế xã hội của Hong Kong”. (HKUST 2010).

Hiệu trưởng Woo đánh giá cao tầm nhìn này vì nói chung nó đã đem lại một sự hướng dẫn thích hợp được ghi lại bằng lời lẽ đủ chặt chẽ để đội ngũ sáng lập có thể diễn giải nó một cách mạnh mẽ hơn. Khi nhận vị trí hiệu trưởng ông yêu cầu nhà trường phải được giao một tỷ lệ lớn sinh viên sau ĐH. Mặc dù yêu cầu này không được bảo đảm, ông cũng đã đạt được thành công trên cơ sở dựa vào “phát triển xã hội” để nâng cấp Trung tâm Giáo dục Tổng quát thành Khoa Khoa học Xã hội và Nhân văn và được quyền cấp bằng thạc sĩ, tiến sĩ.

Các thành tố của HKUST

Ngôn ngữ được dùng làm phương tiện giảng dạy

Việc giảng dạy ở HKUST được thực hiện bằng tiếng Anh. Trường ĐH Hong Kong đã luôn tuân thủ nguyên tắc mọi hoạt động giảng dạy đều tiến hành bằng tiếng Anh, dù cuộc sống của sinh viên trong



khuôn viên nhà trường vẫn phản ánh bản chất song ngữ của xã hội¹². ĐH Trung Quốc của Hong Kong cho phép giảng viên dùng tiếng Hoa (Quan Thoại hoặc Quảng Đông) hoặc tiếng Anh làm ngôn ngữ giảng dạy. Định hướng của trường ĐH mới là khoa học và công nghệ đã góp phần cho quyết định không gây chút tranh cãi nào về việc dùng tiếng Anh làm ngôn ngữ giảng dạy, cho dù tương lai hợp nhất Hong Kong vào Trung Quốc đã sắp đến. Hầu hết các giáo sư lớn tuổi đã quen với việc giảng dạy bằng tiếng Anh, và hầu như không thể giảng bằng tiếng Quan Thoại vốn là ngôn ngữ ở Hong Kong. Các bảng xếp hạng toàn cầu cho thấy ngôn ngữ giảng dạy không tự động quyết định thứ hạng của một trường ĐHNC. Chẳng hạn, các trường ĐH Tokyo và Kyoto (Nhật), nơi nhiều kinh phí được giành cho việc

12. Ngoại lệ độc nhất là đối với các sinh viên học ngành văn học và ngôn ngữ Trung Hoa. Ngôn ngữ sử dụng trong trường chuyển từ song ngữ (Anh Hoa) sang ba ngôn ngữ khi số sinh viên từ lục địa tăng lên, cùng với sự gia tăng tính chất quốc tế trong dân số Hoa lục.

dịch các tập san khoa học Anh ngữ, là một trong những trường ĐH Châu Á có thứ hạng cao nhất thế giới. Có nhiều trường hàng đầu khác, nhưng vấn đề ngôn ngữ giảng dạy trong các trường ĐH ĐCQT là một vấn đề phức tạp và đã được thảo luận ở nơi khác. Chẳng hạn, Jamil Salmi (2009, 61) lưu ý rằng có 11 tổ chức GDDH mà một số chương trình sau ĐH được giảng dạy bằng tiếng Anh vốn không phải là bản ngữ của nhà trường. Mặc dù Hong Kong, nơi hầu hết các chương trình đào tạo sau ĐH được giảng dạy bằng tiếng Anh, không được nêu trong nhóm các trường này, nhưng hệ thống GDDH ở đây vẫn nhận được một uy tín đặc biệt trong phạm vi Trung Quốc và có hai ngôn ngữ chính thức là tiếng Anh và tiếng Hoa. Tuy có một số trường hàng đầu ở Trung Hoa lục địa dùng tiếng Anh trong một vài ngành học, môn học chọn lọc, ví dụ duy nhất về những trường ĐH dùng tiếng Anh để giảng dạy ở lục địa là những trường liên kết đào tạo tương đối mới: the University of Nottingham Ningbo, China; Xi'an Jiaotong-Liverpool University ở Suzhou; và United International College (Hong Kong Baptist University và Beijing Normal University) ở Đặc khu Kinh tế Zhuhai liên kết với Hong Kong.

Ngôn ngữ giảng dạy có ý nghĩa quan trọng đối với mục đích của HKUST là quốc tế hóa sinh viên đầu vào, vốn đã được mở rộng ra ngoài biên giới Hong Kong—bao gồm Trung Hoa lục địa và nước ngoài. Thực ra, HKUST có tỉ lệ sinh viên không phải là người địa phương cao nhất so với những trường tương tự như nó (UGC 2010a). Tuy con số sinh viên nước ngoài và sinh viên vùng châu Á có thể so sánh được với những trường ĐH khác, tỉ lệ sinh viên từ Trung Hoa lục địa vẫn vượt xa những trường ĐH khác, điều này có một ảnh hưởng lâu dài đối với việc tăng cường các quan hệ đối tác và hợp tác tương lai. Tuy hầu hết sinh viên sau ĐH là từ lục địa, tỉ lệ sinh viên bậc cử nhân từ lục địa vẫn phù hợp với các trường ĐH khác và sẽ tiếp tục như thế khi HKUST vận dụng hệ thống ĐH 4 năm—trong năm 2012—tương tự như ở Trung Quốc lục địa.

Cải tiến về quản trị

Những cải tiến chủ chốt của HKUST góp phần vào câu châm ngôn của nhà trường “duy nhất và không nhân bản” là cách nhà trường lựa chọn các nhà quản lý. Tất cả các trường khoa đều được bổ nhiệm dựa trên đề xuất của một ủy ban tìm nhân sự trong đó phần lớn là giảng viên, chứ không phải do các nhà quản lý trực tiếp bổ nhiệm hay bầu chọn trong nội bộ nhà trường, như các trường ĐH khác ở Hong Kong thường làm hồi đó. Quá trình này là một cải cách trong bối cảnh Hong Kong là nơi vốn tuân thủ mô hình GDDH Anh. Hệ thống tổ chức của HKUST theo mô hình Mỹ về mặt bổ nhiệm nhân sự chuyên môn và phản ánh hệ thống hợp nhất của Hoa Kỳ, trong đó giảng viên cai quản những chuyện liên quan đến học thuật của nhà trường. HKUST cũng kích hoạt một sự thay đổi trong các trường ĐH khác ở Hong Kong về vấn đề học hàm truyền thống (giảng viên, giảng viên cao cấp, lãnh đạo và giáo sư) thành các học hàm dùng trong hệ thống Hoa Kỳ và nơi khác (giáo sư dự khuyết, phó giáo sư, và giáo sư). Tương tự, những chức danh quản lý đang được dùng trong các trường ĐH ở Hong Kong (*vice-chancellor*, *deputy vice chancellor*, *pro-vice chancellor*-hiệu trưởng, phó hiệu trưởng, trợ lý hiệu trưởng) cũng đang trong quá trình thay đổi ít nhiều và ngày càng thiên về cách dùng các chức danh như *president*, *provost*, và *vice president*.

Có một thuận lợi tiềm tàng giá trị lớn khi (a) một trường ĐHNC mới được thành lập và làm tổ trong một mô hình GDDH nhất định, và (b) hệ thống này mang lại cho nhà trường đủ tự chủ để xây dựng một lợi thế so với những trường lâu đời là cải tiến cơ chế quản trị hay cấu trúc học thuật của mình phù hợp với một tầm nhìn độc nhất. Cái nhìn về tương lai phía trước này cũng đồng thời biểu

hiện cho một hệ thống đang đẩy nhanh tốc độ quá trình áp dụng cải cách ở những trường hàng đầu khác, trong đó những đặc điểm và lịch sử lâu đời sẽ làm hạn chế bất cứ thay đổi căn bản nào có thể gây ra rủi ro cho bản sắc và tên tuổi đã được xây dựng từ lâu của nhà trường.

Kiểu đổi mới này là thuận lợi tiềm tàng trong việc thành lập một trường ĐHNC mới. HKUST đã được thành lập trong buổi xế chiều của chính quyền Anh và vào lúc Hoa Kỳ và Trung Hoa lục địa là những đối tác thương mại chính của Hong Kong. Không chỉ hầu hết các trường ĐH lớn đều ở Mỹ, mà cả hệ thống GDDH ở Trung Hoa lục địa cũng vận hành gần với mô hình Mỹ hơn và giới khoa học có triển vọng của Trung Quốc được đào tạo ở nước ngoài thì hầu hết đều đã học ở Mỹ. Tình hình này đã đem lại cho HKUST những thuận lợi vô cùng to lớn. HKUST đã vận dụng những cải cách theo hệ thống ĐH Hoa Kỳ và điều đó đã làm nó trở thành độc nhất. Trong khi đó, phong cách Anh ở những trường ĐH khác, mặc dù đã được xây dựng vững chắc và rất thành công, có nhiều sức ỳ hơn đối với việc thay đổi, so với một trường mới được thành lập. Bởi vậy, thời điểm thành lập HKUST, một thứ khó lòng nhân bản được ở nơi nào khác, góp phần to lớn trong sự trỗi dậy nhanh chóng của nhà trường (Wong 2010).

Một nhân tố khác góp phần vào đặc điểm đổi mới của HKUST là bản chất tự chủ tương đối của GDDH Hong Kong vào lúc đó. Mặc dù HKUST là trường công ngay từ đầu, nó có một mức độ tự chủ cao về hầu hết mọi mặt và có thể tự do cải cách trong hoạt động nghiên cứu khoa học cũng như cách thức giảng dạy. Tuy không cần chờ sự chấp thuận của chính phủ hay của Hội đồng Tài trợ Đại học, nó vẫn tuân thủ nhiều thông lệ cơ bản mà hai trường ĐHNC khác đang đi theo, nhất là trong việc tuyển sinh. Bắt đầu từ 2012, tất cả các trường ĐH ở Hong Kong đều chuyển sang hệ cử nhân 4 năm và sẽ bắt đầu chiêu sinh từ học sinh trung học.

Đội ngũ làm khoa học — Chìa khóa bước vào Vương quốc Học thuật

Tuy có xu hướng toàn cầu tuyển dụng đội ngũ khoa học làm bán thời gian, HKUST vẫn tìm kiếm cán bộ khoa học làm việc toàn thời gian, như trường hợp các trường ĐH khác ở Hong Kong. Kế hoạch ban đầu về đội ngũ khoa học theo một chiến lược nổi bật: (a) 214 giảng viên ngành kỹ thuật — 21 giáo sư, 54 phó giáo sư, và 139 giáo sư dự khuyết; (b) 171 giảng viên các ngành khoa học — 17 giáo sư, 43 phó giáo sư, và 111 giáo sư dự khuyết và (c) 160 giảng viên quản trị kinh doanh — 16 giáo sư, 40 phó giáo sư, và 104 giáo sư dự khuyết¹³. Cấu trúc này khác với hệ thống chủ tịch chỉ có mỗi một chức danh giáo sư như được dùng tại các trường ĐH khác ở Hong Kong vào lúc đó (Chung 2001, 5–6).

HKUST trong thực tế đã tuyển dụng tất cả đội ngũ khoa học từ bên ngoài Hong Kong, hầu hết là những người sinh ra tại Trung Quốc. Nếu đội ngũ này đã được tuyển dụng phần lớn trong số các chuyên gia trong và ngoài nước, thì thực tế đó đã rút bớt phần nào tính chất độc nhất của HKUST. Đây là một điểm khác đáng để xem xét ở các trường ĐH ở những nước đang phát triển và có nhiều sinh viên, giảng viên học tiến sĩ ở nước ngoài nhưng chưa trở về nước. Jamil Salmi (2009, 61) đã có xem xét vấn đề này nhưng không lưu ý là Hong Kong chắc chắn là có tỉ lệ Hoa kiều lớn nhất trong đội ngũ giảng viên, tuy là phần lớn có nguồn gốc từ các vùng khác nhau ở Trung Quốc. Hàn Quốc

13. Cần lưu ý rằng tổng số giảng viên trong kế hoạch ban đầu là 525 chưa kể giảng viên khoa học xã hội và nhân văn, trong khi con số thực tế tổng số giảng viên chỉ là 483 tính đến 2009 (xem bảng 3.2).

chẳng hạn, đã có thể thu hút được một số đáng kể trí thức Hàn kiều ở ngoài nước trở về tuy họ phần lớn là người của các trường ĐH hạng hai. Tuy thế, Mông Cổ chưa thành công trong việc quyến rũ người xa xứ trở về. Việc thành lập một trường mới và được cấp tiền mạnh mẽ có thể rất hấp dẫn. Chẳng hạn, nếu Mông cổ đặt cược đỉnh cao kinh tế của nó vào những mỏ khoáng sản phong phú mới được khám phá như đã được dự đoán cho những năm tương lai, thì một đề xướng kiểu như thế sẽ rất có thể được xem xét. Có nhiều ví dụ tiềm năng khác từ những nước đang phát triển. Một đặc điểm nổi bật khác của HKUST liên quan tới chất lượng của đội ngũ khoa học và những trung tâm học thuật đã tuyển dụng họ. Không chỉ toàn bộ giảng viên của HKUST có bằng tiến sĩ từ các trường trên khắp thế giới, mà ít nhất có đến 80% trong số họ là những người từng tốt nghiệp hay làm việc ở những trường ĐHNC lừng danh trên thế giới — như California Institute of Technology; Carnegie Mellon University; Columbia University; Cornell University; Harvard University; Imperial College London; Massachusetts Institute of Technology; Northwestern University; Princeton University; Purdue University; Stanford University; University of British Columbia; University of California, Berkeley; University of California, Los Angeles; University of Cambridge; University of Chicago; University of Illinois; University of London; University of Michigan; University of Oxford; University of Toronto; University of Wisconsin – Madison; và Yale University. Chất lượng đó không chỉ là dấu hiệu của đẳng cấp giảng viên, mà còn tiêu biểu cho căn nguyên của nguồn vốn khoa học được dùng để xây dựng những hợp tác nghiên cứu xuyên quốc gia trong mạng lưới các nhà khoa học từ những trường tương tự.

Môi trường làm việc: Tốt nhất của cả hai thế giới

Câu châm ngôn về Hong Kong như là “điểm gặp gỡ Đông Tây” thành ra còn hơn cả sáo ngữ đối với giới hàn lâm sinh ra ở Trung Quốc và được đào tạo thành học giả, nhà khoa học ở phương Tây. Hong Kong có một môi trường làm việc nhiều thuận lợi không dễ có ở nơi khác đối với một số nhà khoa học Trung Quốc. Những thuận lợi này bao gồm việc sống trong xã hội người Hoa và làm việc trong một trường ĐH nói tiếng Anh, dạy bằng tiếng Anh cho sinh viên người Hoa, thực hiện nghiên cứu với những phương pháp học được từ phương Tây và áp dụng cho sự phát triển của Trung Quốc, công bố trong các tập san khoa học phương Tây và đạt đến sự công nhận quốc tế, cũng như được dịch tác phẩm của họ sang tiếng Trung Quốc cho đối tượng người đọc đông hơn nhiều. Nó cũng có nghĩa là tránh được cái trần thủy tinh mà giới khoa học người Hoa sống ở nước ngoài đã trải nghiệm và tránh những hạn chế về tự do học thuật ở lục địa. Hong Kong tiêu biểu cho những điều chỉnh tương đối dễ dàng về cả văn hóa xã hội lẫn văn hóa khoa học và đem lại một môi trường thuận lợi và độc nhất cho công việc học thuật đầy sáng tạo. Hơn nữa, nhiều giảng viên ở HKUST và những trường ĐH khác của Hong Kong là người có quốc tịch nước ngoài, một số là người gốc Hoa dù họ có thể sinh ra tại nước ngoài. UK chẳng hạn, có tỉ lệ giảng viên người nước ngoài khá cao (27 phần trăm) (Salmi 2009, 61). Tuy nhiên, theo một cuộc khảo sát quốc tế gần đây, Hong Kong xếp hạng nhì (sau Australia) về tỉ lệ giảng viên có quốc tịch nước ngoài.

Tuyển dụng nhiều thế hệ từ trên xuống

Như đã nêu trên, hiệu trưởng đầu tiên của HKUST đóng một vai trò quan trọng trong việc tuyển dụng và người ta thường trích dẫn câu nói của ông: “Bạn sẽ phải bắt đầu từ trên đỉnh vì chỉ có người thuộc đẳng cấp số một mới có thể thu hút được những người ở đẳng cấp số một khác. Trong

những lĩnh vực thay đổi nhanh như khoa học, kỹ thuật, và quản lý, bạn sẽ hoặc là thuộc đẳng cấp số một hoặc là chẳng có đẳng cấp nào hết” (Course 2001, 8). Cột trụ học thuật của HKUST bắt đầu với những người ở tuổi 50 hoặc trẻ hơn, những người sinh ra ở lục địa; những người mà gia đình đã ra đi và định cư ở Đài Loan trong thập kỷ 1940, và những người đã đi học ở Mỹ rồi ở lại và lập gia đình. Tuy nhiên nhiều người đã trở thành công dân Mỹ và làm việc ở Mỹ nhiều thập kỷ, họ vẫn có khát vọng đóng góp cho quê hương. Theo hiệu trưởng Woo “Họ là những người có tài năng, có năng lực, nhưng cuối cùng, cái điều đã mang họ đến đây chính là tiếng nói của con tim họ” (Course 2001, 9).

Giới học thuật thế hệ này có cả Jay-Chung Chen, một chuyên gia về khoa học không gian đã được tuyển dụng từ Phòng Thí nghiệm Jet Propulsion Laboratory ở California Institute of Technology.

Chih-Yung Chien là nhà vật lý thực nghiệm hàng đầu của Johns Hopkins University người đã thực hiện nghiên cứu về bộ tăng tốc năng lượng cao lớn nhất thế giới ở Tổ chức Nghiên cứu Nguyên tử Châu Âu. Shain-Dow Kung, một chuyên gia về công nghệ sinh học và quyền phó hiệu trưởng đào tạo của University of Maryland Biotechnology Institute, trở thành Trưởng khoa Khoa học năm 1991. Những trường hợp tuyển dụng khác trong thập kỷ đầu gồm có Leroy Chang, một nhà vật lý thực nghiệm nổi tiếng thế giới, đã từng làm việc



ở International Business Machines (IBM), và là thành viên của 5 viện hàn lâm khoa học quốc gia ở Hoa Kỳ và ở Trung Quốc. Một trường hợp khác là Ping Ko, người xuất thân từ University of California, Berkeley, và từng là giám đốc phòng thí nghiệm vi mạch. Otto C. C. Lin, người từng là trưởng khoa của Khoa Kỹ thuật Trường Đại học Thanh Hoa và giám đốc Viện Nghiên cứu Kỹ thuật Công nghiệp nổi tiếng thế giới (ITRI) ở Đài Loan, trở thành phó hiệu trưởng phụ trách nghiên cứu và phát triển của HKUST. Một số nhà khoa học lỗi lạc khác là Eugene Wong, người từng được Tòa Bạch Ốc Hoa Kỳ tuyển dụng làm chức vụ phó giám đốc Văn phòng Chính sách Khoa học và Công nghệ và là người đã đến HKUST khi bỏ vị trí chủ tịch ngành khoa học máy tính và kỹ thuật điện tử của University of California, Berkeley, là nơi ông đã xây dựng lý thuyết cho cơ sở thống kê về xử lý hình ảnh và dữ liệu đa chiều.

Thế hệ trẻ hơn bao gồm những người ở tuổi 30 - 40, có Chan Yuk-Shee, giáo sư Justin Dart về môn Tài chính của University of Southern California và đã trở thành trưởng khoa sáng lập của Khoa Quản trị Kinh doanh ở HKUST. Họ “bị thúc bách phải thành lập một trường kinh doanh hàng đầu ở châu Á trước khi kết thúc thế kỷ 20” (Course 2001; Kung 2002). Một chủ đề nổi bật đập ngay vào mắt những người hàng đầu được tuyển dụng là ý tưởng tạo ra một khởi đầu mới với tầm nhìn trở thành một trường ĐHNC đẳng cấp quốc tế. Đẳng cấp của các học giả và nhà khoa học này ngược lại có tác dụng thu hút các nhà khoa học cao cấp khác trong đó có cả những người không phải là người gốc Hoa, từ Bắc Mỹ, Châu Á và Châu Âu. Peter Dobson, trưởng phòng kế hoạch và hợp tác đầu tiên, và sau đó trở thành phó hiệu trưởng phụ trách đào tạo, được tuyển dụng khi ông làm việc cho University of Hawaii. Thomas Stelson từng là phó hiệu trưởng điều hành của Georgia Institute of Technology đã

trở thành phó hiệu trưởng phụ trách nghiên cứu và phát triển. Gregory James xuất thân từ University of Exeter đã trở thành giám đốc Trung tâm Ngôn ngữ của HKUST.

Tuyển dụng là một trong những nhân tố có tính chiến lược bậc nhất trong việc thành lập nhanh chóng một trường ĐHNC được quốc tế công nhận. Tuy việc tuyển dụng này đòi hỏi phải tìm được những nhà lãnh đạo đã có vị trí vững chắc trong chuyên ngành, một phần lớn các học giả này có thể đã gần đến tuổi nghỉ hưu và sẽ lãnh đạo khoa hay đơn vị của họ trong trường ĐH mới chỉ vài năm. Nhưng giá trị của họ còn là ở chỗ thu hút những học giả trẻ hơn và có thể đóng góp lâu dài cho nhà trường. Họ cũng có thể trở thành những giáo sư danh dự có ảnh hưởng lớn nếu họ định cư ở địa phương và duy trì liên lạc chặt chẽ sau khi nghỉ hưu, là điều ít có khả năng xảy ra hơn nếu như họ được tuyển dụng từ ngoài nước. Hơn thế nữa, trong thực tiễn tuyển dụng mới, ở một mức độ nhất định đặc điểm của các học giả hàng đầu như trên không phải là điều bất ngờ, mà là điều phải được tính đến trong tất cả các kế hoạch tuyển dụng nhân sự.

Cuối cùng, mặc dù tiền lương không phải là điều duy nhất hấp dẫn đối với nhiều học giả, nhưng tiền lương của họ ở trường ĐH mới sẽ được nhìn như một dấu hiệu của địa vị và cho đồng nghiệp của họ tại trường cũ thấy rằng sự ra đi của họ không phải là một sự xuống cấp. Tóm lại, một trường ĐH mới cần chuẩn bị để đưa ra mức lương hấp dẫn đối với các học giả lỗi lạc trong khi cân nhìn động cơ tham gia vào nhà trường của họ không đơn thuần là tiền bạc.

Thời điểm

Tuy tiền lương rõ ràng không phải là điều hấp dẫn cốt lõi nhất đối với nhóm học giả hàng đầu đã đến làm việc tại HKUST trong đợt đầu tiên, nhưng tỉ lệ tăng trưởng kinh tế ở Hong Kong vào thời điểm đó đã cho phép tiền lương của HKUST chạm đến mức có thể so sánh được với các trường ở nước ngoài, do vậy làm cho việc thay đổi chỗ ở và làm việc của giới hàn lâm dễ dàng hơn. Tuy vậy, đối với giới hàn lâm sống ở Hoa Kỳ, thì chuyển đi nơi khác sinh sống nghĩa là chuyển từ một căn nhà rộng rãi sang một căn hộ khiêm tốn. Tuy mức lương của giới hàn lâm Hong Kong nói chung thấp hơn những trường cùng loại ở Hoa Kỳ, tình thế đó bắt đầu thay đổi. Khoảng thời gian 5 năm từ 1988 đến 1993 tiền lương đã tăng gấp đôi. Đến 1998, tiền lương đã tăng 2,7 lần so với năm 1988.

Trong những năm 1990, thang lương giảng viên gắn với bậc lương của công chức và tăng đều, tuy lương giảng viên sau đó đã không còn gắn với lương công chức nữa¹⁴. Tuy một số quan chức chính phủ phản đối việc tăng lương cho giới học thuật, nhưng ngày giao trả lãnh thổ đang đến gần cũng đã gây ra lo ngại về khả năng chảy máu chất xám. HKUST tuyển dụng 120 giảng viên mỗi năm, trung bình mỗi tháng 10 người, 80% trong số đó đã lấy bằng tiến sĩ ở Bắc Mỹ.

Thời điểm đã góp phần vào thành công của HKUST theo nhiều cách khác nhau. Nó hành động như một lực đẩy kín đáo trong một xã hội đang chuyển đổi từ chế độ thuộc địa sang một hệ thống mới trong phạm vi của Trung Quốc. Như đã nói trên, nhiều nhà khoa học Trung Quốc của HKUST sẽ có thể không nhận lời làm việc tại HKUST trước đó một thập kỷ khi chưa rõ cương vị thuộc địa của Hong Kong sẽ kết thúc như thế nào. Những nhân tố có tính thời điểm khác là sự mở rộng số người vào ĐH ở Hong Kong từ 8% đến 16% những người trong độ tuổi trong những năm từ 1989 đến 1995, và sự tăng cường nguồn ngân sách nghiên cứu do sự thành lập mới đó của Hội đồng Tài trợ Nghiên cứu Hong Kong.

14. Từ lúc đó, lương giảng viên đã giảm không chỉ một lần do sức ép của thị trường và do suy thoái kinh tế.

HKUST tự xây dựng mình như một ĐH quốc tế mới mà không bị tấn công bởi truyền thống quản trị của Anh quốc ở Hong Kong. Cơ chế quản trị hiện nay bao gồm một Đại Hội đồng (court), một Hội đồng Trường (council) và một tổ chức tương tự như nghị viện của nhà trường (senate), tạm gọi là hội đồng đào tạo¹⁵. Đại Hội đồng thành lập tháng 5 năm 1994 họp một lần mỗi năm trong nhiều giờ, là một tổ chức tư vấn về chính sách tổng quát, xem xét các báo cáo của hội đồng và của hiệu trưởng. Tuy nhiên nó không có vai trò thực sự trong việc quản trị nhà trường¹⁶. Hội đồng Trường là tổ chức điều hành và quản trị tối cao của nhà trường. Nó chịu trách nhiệm về đầu tư, hợp đồng, tài sản, bổ nhiệm hiệu trưởng và phó hiệu trưởng, ngân sách, tài chính, và quy chế, điều lệ của nhà trường. Nó trao tặng các văn bằng danh dự và khen thưởng hoạt động khoa học. Hội đồng Trường bao gồm tối đa ba quan chức nhà nước do cấp lãnh đạo nhà nước cao nhất của Hong Kong bổ nhiệm; tối đa 18 thành viên bên ngoài là những người không phải quan chức cũng không phải là người ăn lương của nhà trường; và 12 thành viên nội bộ nhà trường bao gồm hiệu trưởng, các phó hiệu trưởng, các trưởng khoa, các thành viên học thuật do hội đồng giảng viên bầu ra. Chủ tịch Hội đồng Trường là một người không ăn lương của HKUST. Hội đồng Trường có thể họp nhiều lần mỗi năm. Tuy nhiên, một ủy ban điều hành được xem như là ủy ban thường trực của Hội đồng Trường thì họp thường xuyên. Tổ chức này thúc đẩy lợi ích của nhà trường trong phạm vi địa phương, trong vùng, và quốc tế; một số thành viên hội đồng trường tình nguyện vận động gây quỹ cho nhà trường.

Hội đồng đào tạo đặt ra các quy định về đào tạo và nghiên cứu. Thành viên hội đồng này bao gồm những người làm việc ăn lương trong trường và sinh viên, trong đó có hiệu trưởng, các phó hiệu trưởng, các trưởng khoa, các trưởng phòng, trưởng đơn vị, lãnh đạo các trung tâm trực thuộc, giảng viên được đồng nghiệp bầu chọn, và đại diện sinh viên. Hội đồng này có tối đa 54 thành viên, trong đó 32 người giữ các vị trí quản lý, trưởng khoa hay trưởng đơn vị, còn 19 người được bầu hay kết nạp thêm vào từ đội ngũ giảng viên, và 3 người là đại diện sinh viên. Hội đồng chịu trách nhiệm soạn thảo lên kế hoạch và phát triển hoạt động học thuật; quản lý cơ sở vật chất trang thiết bị cho cư trú, giảng dạy, học tập và nghiên cứu (thư viện, phòng thí nghiệm, v.v.); và quản lý việc cung ứng phúc lợi xã hội cho sinh viên. Cuối cùng các hội đồng của 4 khoa (khoa học, kỹ thuật, quản lý kinh doanh, và khoa học xã hội nhân văn) cùng với khoa sau ĐH mới thành lập có tên Fok Ying Tung chịu trách nhiệm với hội đồng đào tạo về giảng dạy và về những hoạt động khác của nhà trường.

Bộ phận lãnh đạo cao nhất của các trường ĐH do nhà nước cấp ngân sách ở Hong Kong nhìn chung thực hiện công tác quản lý một cách khá thống nhất. Họ mang lại một mức độ chính trực nhất định với sự tham gia của tầng lớp lãnh đạo tinh hoa của Hong Kong, như được phản ánh trong thành phần của Đại Hội đồng và Hội đồng Trường. Sự thống nhất này không có nghĩa là quan hệ giữa nhà nước và nhà trường luôn suông sẻ. Chẳng hạn, tuy Ủy ban Tài trợ Đại học đóng vai trò một tổ chức đệm giữa nhà nước và nhà trường, giai đoạn lên kế hoạch cho HKUST không phải là không gây tranh

15. Thông tin về cơ cấu quản trị của HKUST được rút ra từ các quy định nêu trong lịch nhà trường và nhắc lại trên website <http://www.ust.hk/>.

16. Nó bao gồm một chủ tịch trực tiếp điều hành, hai chủ tịch danh dự, 8 người là cựu quan chức, và tối đa 44 thành viên được bổ nhiệm, cộng với tối đa 100 thành viên danh dự. Các thành viên được bổ nhiệm hiện nay gồm 44 nhà lãnh đạo doanh nghiệp và cộng đồng do một hội đồng hoặc do lãnh đạo cao nhất của chính phủ ở Hong Kong bổ nhiệm, cùng với bốn đại diện của hội đồng giảng viên do hội đồng trường bổ nhiệm. Các thành viên này giữ chức vụ trong 3 năm từ ngày được bổ nhiệm và có thể được tái bổ nhiệm.

cãi. Quan điểm của chủ tịch uỷ ban kế hoạch là Ủy ban Tài trợ Đại học đã dập tắt sự phát triển của nhà trường bằng chính sách giao ngân sách dựa trên sự “công bằng” thay vì dựa trên “nhu cầu và giá trị (Chung 2001, 155). Tuy nhiên, nhìn chung thì nhà nước không can thiệp trực tiếp vào công việc của nhà trường ở Hong Kong. Tình hình này được phản ánh trong bài viết của Jamil Salmi (2009, 59) dẫn lời Ruth Simmons: “Những trường ĐH tuyệt vời không chỉ hữu dụng trong thời của nó, mà còn chuẩn bị cho thời tương lai. Một trường ĐH tuyệt vời có thể làm được điều đó là nhờ nhà nước hạn chế can thiệp hết mức có thể”. Tuy nhiên, mức độ can thiệp của nhà nước có thể được diễn giải theo nhiều cách khác nhau. Tuy nhà nước có thể can thiệp không trực tiếp, họ vẫn có nhiều cách để lèo lái con đường của nhà trường—làm cho sự can thiệp ấy tế nhị hơn. Chung Szeyuen diễn dịch điều ông nghĩ là giới hạn đặt ra cho việc mở rộng sinh viên sau ĐH, và một báo cáo gần đây hơn của Ủy ban Tài trợ Đại học hỗ trợ cho ý kiến HKUST nên xem xét việc sáp nhập với Chinese University of Hong Kong. Trong thực tế, vai trò của Ủy ban Tài trợ Đại học trong việc phát triển trường ĐH nói chung và HKUST nói riêng không thể xem nhẹ. Chẳng hạn, ủy ban tự xem họ là chìa khóa chủ động giúp các trường ĐH biến Hong Kong thành một thành phố quốc tế của Châu Á, một điểm nối kết của khu vực, đặc biệt là với Trung Hoa lục địa. Tuy nhiên, Ủy ban Tài trợ Đại học đã không chủ động giúp các trường chống đỡ được với những nỗ lực can thiệp của chính phủ vào con đường phát triển của họ. Rõ ràng là có những tranh luận về vai trò của ủy ban. Người ta mong rằng vai trò chủ động này mở rộng tới việc “xây dựng chính sách và lập kế hoạch chiến lược” cho đến “tư vấn và lèo lái toàn bộ hệ thống GDDH”, là điều được thực hiện bằng sự khuyến khích và những cơ chế khác có thể “giúp các trường hoạt động ở trình độ cạnh tranh quốc tế trong vai trò tương ứng của họ”(UGC 2010b). Những cơ chế này gồm có Rà soát Quy trình Chất lượng Dạy và học; Đánh giá Hoạt động Nghiên cứu; Rà soát Hoạt động Quản lý, là những cơ chế bắt buộc đối với HKUST và những trường khác. HKUST đã nộp văn bản Tự Đánh giá vào tháng 7 năm 2002 và hoàn thiện tốt đẹp Bản Đánh giá Quy trình Chất lượng Dạy và học năm 2003. Đánh giá Hoạt động Quản lý cũng được hoàn thành năm 1998 và 2002. Đánh giá Hoạt động Nghiên cứu là một cơ chế được mượn từ Anh Quốc, vẫn tiếp tục được dùng ở Hong Kong năm 2006. Tuy vậy, nhận thức của HKUST và các trường khác về giá trị những cơ chế này và những kinh nghiệm khác của Ủy ban tài trợ Đại học vẫn là điều chưa được minh chứng rõ ràng.

Tài trợ Nghiên cứu và Quyên tặng cho Nhà trường

HKUST vẫn còn là một trường ĐH non trẻ, và cơ chế quản trị của nó vẫn đang tiếp tục diễn tiến. Năm 2009, hiệu trưởng đời thứ hai của HKUST, Paul Ching-Wu Chu, kết thúc nhiệm kỳ và Tony Chan bắt đầu vị trí lãnh đạo nhà trường với tư cách hiệu trưởng. Hiệu trưởng Chu, một nhà khoa học nổi tiếng thế giới, nhận trách nhiệm này trong giai đoạn khó khăn — khi Hong Kong vẫn còn chịu ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng kinh tế châu Á và dịch bệnh SARS (một hội chứng nghiêm trọng ở đường hô hấp). Ông vẫn đang xoay sở để thành lập Viện Nghiên cứu Cao cấp, theo mô hình tương tự đã có ở Đại học Princeton Viện này đem lại một trung tâm cho các nhà khoa học tiếng tăm trên toàn thế giới đến để thăm viếng, để tư duy, và để thực hiện các buổi trao đổi, sinh hoạt chuyên đề, tập huấn.

Viện Nghiên cứu cao cấp của HKUST đi đầu với các dự án hợp tác xuyên ngành và giữa các đơn vị khác nhau. Nó trui rèn các mối quan hệ với giới học thuật, giới kinh doanh, cộng đồng và quan chức chính phủ nhằm giúp chuyển biến Hong Kong thành một cội nguồn toàn cầu về sức mạnh trí tuệ

và sáng tạo. Những khách thăm viếng trung tâm này gồm có Aaron Ciechanover, đoạt giải Nobel Prize Hóa học năm 2004; Eric Maskin, đoạt giải Nobel kinh tế năm 2007, thăm Viện ngày 17-3-2010. Viện Nghiên cứu cao cấp này cũng có một hội đồng tư vấn quốc tế là những người lừng danh, bao gồm 12 vị khôi nguyên Nobel. Viện cũng tuyển dụng 10 “học giả thuộc hàng ngôi sao” như thành viên cơ hữu của Viện và vinh danh từng người với những giáo sư tên tuổi (mỗi người được cấp 30 triệu HK\$ [3,87 triệu US\$]), là khoản tiền lương tăng thêm và tài trợ nghiên cứu bổ sung. 60 suất chuyên gia nghiên cứu có tên tuổi khác (mỗi người được 10 triệu HK\$ [1,29 triệu US\$]) sẵn sàng cho những học giả trẻ tuổi đầy hứa hẹn gia nhập Viện như những nghiên cứu sinh hậu tiến sĩ làm việc với cán bộ nghiên cứu cơ hữu của Viện.

Ngân sách nghiên cứu và phát triển của Hong Kong chỉ là 0,7% GDP, đứng thứ 50 trên toàn cầu. Bởi vậy, số tiền nghiên cứu dành cho HKUST có thể được coi là khá lớn cho đến khi ta so sánh với các trường đại học cùng loại từ đó thế hệ thứ nhất các khoa học gia hàng đầu đã được tuyển dụng. Tuy khá khiêm tốn khi so sánh, kinh phí nghiên cứu của HKUST đã tăng đều từ thời điểm khủng hoảng kinh tế châu Á. Các khoản quyên tặng cho hoạt động nghiên cứu của các tập đoàn như Viễn Thông Hong Kong, khoảng 10 triệu HK\$ (1.3 triệu US\$) và của Câu lạc bộ Đua ngựa 130 triệu HK\$ (17 triệu US\$) cho công nghệ sinh học đã giúp ích nhiều cho hồ sơ thành tích về nghiên cứu HKUST.

Đến tháng 6 năm 2008, kinh phí nghiên cứu 350,9 triệu HK\$ (4,5 triệu US\$) bao gồm tài trợ tư nhân 98,8 triệu HK\$ (12,66 triệu US\$; 28,2 phần trăm); ngoài Hong Kong, có 6,5 triệu HK\$ (832,860 US\$; 1,9 phần trăm); Hội đồng Tài trợ Nghiên cứu cấp 125,3 triệu HK\$ (16,05 US\$; 35,7 phần trăm); Ủy ban tài trợ Đại học cấp 84,7 triệu HK\$ (10,85 triệu US\$; 24,1 phần trăm); và ngân sách nhà nước (chủ yếu từ Hội đồng Đổi mới và Công nghệ) 35,5 triệu HK\$ (4,55 triệu US\$; 10,1 phần trăm)¹⁷. Tổng số này bao gồm cả các dự án R&D do các doanh nghiệp R&D điều hành (HKUST R and D Corporation Ltd 2010).

Những lĩnh vực có tác động cao là khoa học vật liệu nano, công nghệ nano, điện tử, công nghệ thông tin và truyền thông không dây, môi trường và phát triển bền vững, và quản lý và nghiên cứu giáo dục. Bên cạnh sự nổi bật về khoa học, những lĩnh vực này được xem là bổ sung thêm giá trị vào cho sự phát triển kinh tế và xã hội của khu vực, bao gồm Hong Kong và lưu vực sông Chu Giang. Các khoản quyên tặng đã đóng vai trò ngày càng quan trọng trong vấn đề tài chính và phát triển của GDDH ở Hong Kong. Khởi đầu như trường ĐH duy nhất của Hong Kong không hề có cựu sinh viên, HKUST đã rất tha thiết tìm cách bù đắp cho điều này và tận dụng sự trỗi dậy đúng lúc của các tổ chức thiện nguyện Trung Quốc. Chính phủ Hong Kong tạo điều kiện cho văn hóa hiến tặng bằng cách cung cấp những khoản tài trợ tương ứng với các khoản tài trợ mà nhà trường được hiến tặng. Các khoản tài trợ chọn lọc có thể nêu là Tập đoàn Sino Group 20 triệu HK\$ (2,56 triệu US\$), Kerry Group 20 triệu HK\$ (2,56 triệu US\$), Shun Hing Group 10 triệu HK\$ (1,28 triệu US\$), Shui On Group 25 triệu HK\$ (3,20 triệu US\$), và Hang Lung Group 20 triệu HK\$ (2,56 triệu US\$)¹⁸. Bằng các thỏa thuận, khoản hiến tặng của các nhà tài trợ sau đây không được nêu con số công khai: Hang Seng Bank, Hysan Trust Fund, và Li Wing Tat Family. IBM và JEOL (Japan Electron Optics Laboratory) cũng tài trợ trang thiết bị. Quỹ Croucher Foundation liên tục tài trợ nhiều dự án khác nhau của nhà trường. Tất cả các

17. Những con số này đã được quy đổi theo tỉ giá ngày 1 tháng 6 năm 2008.

18. Những con số này đã được quy đổi theo tỉ giá ngày 1 tháng 6 năm 2008.

khoản tài trợ này đều diễn ra trong giai đoạn đầu của HKUST. Trong Lễ Kỷ niệm 10 năm thành lập, HKUST nêu lên rằng nhà trường đã nhận được đóng góp của 18 Quỹ, 19 doanh nghiệp, 7 cá nhân và gia đình các nhà tài trợ. Vẫn đang có một dòng chảy tiếp tục các nguồn tài trợ khó mà liệt kê được hết ở đây.

Các quan hệ hợp tác và đối tác

Các quan hệ hợp tác và đối tác của HKUST đã góp phần vào thành công của nhà trường (Ji 2009). Nhà trường đã dùng những tiêu chuẩn cụ thể để trình bày những mục tiêu chính của mình, như đã được trình bày trong phần đầu của chương này, để hợp tác chặt chẽ với các doanh nghiệp, công ty nhằm đẩy mạnh đổi mới công nghệ và phát triển kinh tế. Khi được tuyên bố rộng rãi, mục tiêu này đã đặt HKUST ra khỏi hai trường ĐHNC hàng đầu khác vào thời điểm đó. Điểm đổi mới chủ yếu về mặt này là việc thành lập một công ty hoàn toàn của riêng nhà trường được biết với tên gọi là Research and Development Corporation (RDC), một đơn vị phục vụ như một cánh tay kinh doanh của nhà trường trong việc thương mại hóa các kết quả nghiên cứu. RDC là người ký hợp đồng và quản lý các hợp đồng do tất cả các khoa và đơn vị của nhà trường thực hiện.

Để phát triển các quan hệ hợp tác và đối tác với thành phần tư nhân và với khu vực



công ở Hong Kong và ở khu vực, RDC đã thành lập một số đơn vị trực thuộc và công ty con để mở rộng phạm vi tiếp cận tới lưu vực sông Chu Giang và xa hơn nữa. Nó đã tăng cường hiện diện ở Trung Hoa lục địa, nơi nó đưa ra những dịch vụ đáp ứng được đòi hỏi cụ thể của thị trường. Thí dụ, RDC đã xây dựng quan hệ hợp tác với cả khu vực công và tư trong lưu vực sông Chu Giang và tỉnh Quảng Đông, cũng như những nơi khác ở Trung Quốc, kể cả Bắc Kinh. Doanh nghiệp này có quan hệ đối tác với Đại học

Bắc Kinh và chính quyền đặc khu Thẩm Quyển trong một định chế hợp tác ba bên nhằm gắn kết sản xuất, học tập và nghiên cứu. Tổ chức này đã giúp thương mại hóa các sản phẩm nghiên cứu công nghệ cao. HKUST cũng có quan hệ đối tác với khu vực tài chính của Bắc Kinh theo một thỏa thuận ba bên nhằm thành lập một Trung tâm Giáo dục và Đào tạo Tài chính Quốc tế ở Bắc Kinh với Beijing Street Holding Company, Ltd., và Beijing International Financial Center (Liu and Zweig 2010).

RDC làm việc chặt chẽ với văn phòng chuyển giao công nghệ của nhà trường để tiếp thị những sản phẩm trí tuệ do nhà trường tạo ra. Bằng cách đó, nó hành động như là một tiếp điểm chuyển giao công nghệ giữa HKUST và cả khu vực công lẫn tư. Nó lo liệu việc xin cấp giấy phép cho những hợp tác thương mại hóa trong công nghệ sinh học, kỹ thuật máy tính, công nghệ thông tin, và 10 lĩnh vực khác. Như một bộ phận của RDC, nhà trường còn thành lập một Trung tâm Khởi nghiệp. Mở cửa năm 2000, trung tâm này tìm cách khuyến khích sự tham gia của giảng viên và sinh viên vào những hoạt động thương mại hóa công nghệ mới. Trung tâm này cung cấp cho họ không gian làm việc, dịch vụ tư vấn kinh doanh, thiết bị ban đầu. Nó cũng giúp giới thiệu các nhà đầu tư với giảng viên và sinh viên, kết quả là đã có hơn 20 sản phẩm phụ và 7 công ty được thành lập, một trong số này đã được lên sàn trên thị trường chứng khoán Hong Kong. Tháng 7 năm 2010, HKUST nộp Báo cáo về Hoạt

động Chuyên giao Công nghệ cho Ủy ban Tài trợ Đại học (HKUST 2010a), trong đó đã đề xuất một chiến lược 5 năm để thành lập một sân chơi cho chuyên giao công nghệ nhằm củng cố tinh thần khởi nghiệp, tạo ra kinh phí cho đổi mới và tạo ra các cơ hội kinh doanh.

Kết luận

Các trường ĐH làm tổ trong nền văn minh khu vực, mỗi một nền văn minh đem lại những điều kiện độc nhất có thể dựa vào để thành lập những trường ĐHNC lỗi lạc. HKUST đã dựa trên cả hai nền văn minh Trung Hoa và phương Tây về tài năng và đổi mới, và đã chuyển những điều kiện thuận lợi như tự chủ ĐH và nguồn lực đầu tư thành nguồn vốn của mình. Tuy vậy, thành công của nhà trường đã được bảo đảm bằng việc tuyển dụng chủ động và mang tính chất chiến lược, là điều đã giúp mang lại một đội ngũ học thuật được công nhận trên phạm vi quốc tế, chia sẻ mục đích chung của nhà trường, với một động lực không ngại ngại, tất cả cùng nhau hỗ trợ cho sự trỗi dậy nhanh chóng chưa từng có tiền lệ của HKUST trong vòng một thập kỷ trở thành một trường được xếp hạng trong một phạm trù được gọi là các trường ĐHNC đẳng cấp quốc tế.

Sự thành lập và lên kế hoạch

Một ủy ban kế hoạch cho một trường ĐHNC mới cần biết cách tận dụng lợi thế của bối cảnh mà trường ĐH sẽ được thành lập, bao gồm cả một nền kinh tế đang trỗi dậy, tái cấu trúc công nghiệp, sự thay đổi trong trọng tâm GDĐH theo hướng tăng cường thêm hoạt động nghiên cứu, một hệ thống địa phương đang tồn tại những trường ĐHNC xuất sắc, và sự mạnh mẽ của bối cảnh toàn cầu trong nền kinh tế tri thức. Một ủy ban kế hoạch cũng đồng thời cần có đủ khéo léo để thành lập một trường ĐH quốc tế mới mà không tấn công vào truyền thống quản trị đang tồn tại, trong trường hợp này là mô hình Anh của Hong Kong.

Tóm lại, trường hợp HKUST đã nhấn mạnh tính chất tập trung của giai đoạn thành lập được thực hiện một cách khéo léo. Đẳng cấp của những cá nhân đã thiết kế và thực hiện việc lên kế hoạch trong giai đoạn chuẩn bị này có một ảnh hưởng sâu sắc đến con đường ban đầu của một trường ĐHNC và có thể tạo ra đột phá cho giai đoạn khởi đầu. Một trong những quyết định trọng yếu nhất của ủy ban chuẩn bị này là quyết định chọn lãnh đạo nhà trường vì đó là người có thể dẫn dắt việc tuyển dụng các tài năng khoa học hàng đầu. Rõ ràng, không có gì quan trọng hơn là việc tuyển dụng nhân sự ban đầu trong việc thành lập một trường ĐHNC.

Tuyển dụng

Không còn nghi ngờ gì, tiếp cận những tài năng hàng đầu khắp thế giới là một quá trình không thể kiểm soát được hoàn toàn. Tuy vậy, tiếp cận ở cấp độ cá nhân nhằm xác định mạng lưới các nhà khoa học được biết đến rộng rãi và khả năng thuyết phục các nhà lãnh đạo học thuật đối vị trí an toàn ở một trường ĐH hàng đầu lấy một cơ hội tham gia vào một tổ chức mới ở một nước mà gốc gác di sản dân tộc của họ là điều không thể thiếu để người ta chọn một hiệu trưởng sáng lập. Trong trường hợp HKUST, quá trình tuyển dụng này gắn với việc phỏng vấn mở rộng về phạm vi địa lý đối với các giảng viên có triển vọng, có khi phải thực hiện phỏng vấn ở 9 thành phố trong vòng 7 ngày. Hơn thế nữa, trường hợp HKUST chứng minh rằng tiền lương cạnh tranh, tuy hữu dụng, nhưng chỉ có ích khá hạn chế trong nỗ lực tuyển dụng. Điều này đặc biệt đúng đối với những nhà khoa học có khả năng dẫn

đất nhà trường đi xa hơn ngày khai mạc của nó và giữ được sự cam kết qua nhiều năm tháng, không chỉ với đẳng cấp cao của hoạt động nghiên cứu mà còn là với việc xây dựng một sự gắn bó vì mục đích chung với xã hội và với đất nước mà nhà trường đóng đô. Đối với HKUST, tiền lương không phải là nhân tố chủ yếu để thuyết phục những người tài đã có sự nghiệp vững chắc. Nhiều người đã và đang được trả lương rất cao ở các trường ĐH Hoa Kỳ, và chuyển đến HKUST có nghĩa là một sự giảm sút đáng kể về không gian sống của họ, thường là ảnh hưởng nếp sống hàng ngày của gia đình họ và việc học hành của con cái. Trước những rủi ro ấy, các nhà khoa học lỗi lạc hàng đầu sẽ ít khả năng muốn đến một trường mới nhưng chẳng ai biết đến, nếu như dòng máu dân tộc và tình cảm gắn bó với Trung Quốc không phải là một nhân tố quan trọng chẳng kém gì so với mức lương cạnh tranh.

Sự bền vững

Đối với bất cứ trường ĐH mới thành lập nào, khi đã nhanh chóng đạt được thành công và địa vị trong mạng lưới các trường ĐHNC quốc tế lớn hơn, thì mục đích dài hạn là duy trì những gì đã đạt được trong giai đoạn phát triển ban đầu. Như Phó Hiệu trưởng HKUST phụ trách nghiên cứu đã nói “mười tám năm không phải là một quãng đường dài” (Chin 2009). Bởi vậy, trọng tâm phải là những lãnh vực mạnh về mặt con người và những chương trình của họ. Những lãnh vực này do các nhà sáng lập xác định và nay vẫn là trọng tâm của nhà trường. Tuy nhiên, một số nhân tố toàn cầu hóa nhất định đã khiến các trường ĐH trong đó có HKUST phải điều chỉnh trọng tâm môn học và lãnh vực chuyên ngành nghiên cứu của mình.

Ví dụ như, các ngành học thì vẫn duy trì được tính thuần nhất của mình, nhưng như đã thảo luận ở phần trên, đã diễn ra một sự thay đổi chiến lược hướng về các môn đa ngành (Chin 2009). Nhu cầu về chiều sâu vẫn còn đó, nhưng sự tương tác giữa các lãnh vực chuyên môn khác nhau đang gia tăng. Ngày càng được công nhận rộng rãi là những vấn đề khu vực đang phải đương đầu đòi hỏi những giải pháp không tập trung vào các biên giới chuyên ngành. Dù đó là sự phối hợp gien hay chính sách sức khỏe cộng đồng, kỹ thuật dân sự hay biến đổi khí hậu, hay khoa học sự sống và truyền thông toàn cầu, sinh viên ngày càng cần nhìn về phía trước và chuẩn bị cho việc giải quyết những vấn đề xuyên qua phạm vi các lãnh vực.

Vấn đề mô hình

Các trường ĐHNC cũng khá nhạy cảm với vấn đề mô hình. HKUST vẫn giữ nhận thức về mô hình Massachusetts Institute of Technology và ĐH Stanford University. HKUST đã thực hiện điều chỉnh khi nảy sinh giới hạn của mô hình nguyên thủy. Mặc dù trải nghiệm ít nhiều may mắn và một thời điểm lý tưởng, trọng tâm của nó vẫn thế: nhấn mạnh hoạt động nghiên cứu, và tuyển dụng những nhà khoa học giỏi nhất. Tuy vậy, có một sự thay đổi đã diễn ra. Tuy nhà trường thoát đầu có thể tuyển dụng các nhà khoa học hàng đầu từ bên ngoài, tiếp tục làm điều này là việc không thể trừ khi có một mức độ bản địa hóa trong giai đoạn kế tiếp. Thế hệ tiếp theo của các học giả trẻ tuổi dễ dàng hơn trong việc biến Hong Kong thành trung tâm cho đời sống học thuật của họ. Tóm lại, nhà trường đã đi trước một bước trong việc chuẩn bị cho một thế hệ các nhà khoa học người địa phương, những người sẽ phục vụ và trở thành lãnh đạo trong khu vực phía nam Trung Quốc khi nhà trường phát triển hơn nữa trong những thập kỷ tới.

Bối cảnh: Nhà trường và Hệ thống

Nhiều phần trong chương này đã nhấn mạnh một trường ĐHNC mới đã làm tổ trong một hệ thống rộng lớn hơn như thế nào. Nó có thể rút ra sức mạnh từ các trường ĐHNC khác cũng như có thể trở thành người tiên phong cho việc cải cách ở những trường ĐH này. Mặc dù bước phát triển này đòi hỏi một trường ĐHNC mới cần xác định với những trường ĐHNC khác như là một phần của hệ thống, nó cũng có lợi cho trường mới khi đứng riêng ra với tầm nhìn và sinh lực mạnh mẽ để dự đoán rõ ràng về tính chất độc nhất của nhà trường. Sự cân bằng này có thể bị xáo trộn từ việc tuyển dụng qua hệ thống nội bộ trong giai đoạn thành lập. Bởi vậy, điều rất quan trọng đối với các nhà lãnh đạo ĐH là đạt đến sự đồng thuận bất thành văn đối với những vấn đề như thế. Những người đứng đầu đại học ở Hong Kong có các kênh truyền thông và gặp gỡ định kỳ, không phải bởi tuyên bố của chính phủ mà là như một nhóm các hiệu trưởng với lợi ích và mối quan tâm chung. Các trưởng phòng đào tạo và những viên chức khác của trường ĐH ở những cấp bậc khác nhau cũng có những kênh thông tin không chính thức như thế. Ví dụ như, mặc dù mỗi trường ĐH gần đây đều xây dựng chương trình đào tạo năm thứ nhất với tất cả tự do theo cách của riêng họ, những cơ hội không chính thức vẫn có đó để định kỳ chia sẻ kinh nghiệm và kết quả ở những diễn đàn hay ở những sự kiện học thuật khác.

HKUST và những trường ĐHNC khác ở Hong Kong, là một hệ thống cùng có chung những đặc điểm cơ bản ở cấp trường cũng giống như những trường ĐHNC khác ở bất cứ đâu. Tuy nhiên, tất cả những trường ĐHNC này đều cùng chia sẻ những thách thức để biện minh cho sự tồn tại của mình trong một trung tâm kinh doanh châu Á tập nập vốn là nơi của những người mà sợi dây cứu sinh của họ là cạnh tranh toàn cầu trong kinh doanh, thương mại, giao dịch và của những người mà truyền thống học thuật và tổ chức của họ phần lớn bắt nguồn từ gốc gác thuộc địa. Đó là một hệ thống trong đó HKUST phải tự phân biệt mình với những trường mang đậm tính chất thuộc địa khác của thời đó. HKUST đã làm điều này bằng cách xây dựng một văn hóa nghiên cứu có tính chất dám làm dám chịu cao độ mà không tấn công vào truyền thống quản trị của địa phương. Nó cũng thấy trước bối cảnh hậu thuộc địa ngay từ đầu. Bởi vậy, trường hợp này mang lại hiểu biết trong những bài học về cách thức một trường ĐHNC mới có thể làm tổ trong một hệ thống các trường ĐHNC rộng lớn hơn. Ở mỗi giai đoạn, từ lên kế hoạch đến thành lập và vận hành hàng ngày, trường mới này phải củng cố sự quân bình trong một hệ thống lớn hơn. Để HKUST có thể thành công, cần có một hệ thống đang tồn tại bao gồm những trường đã hoạt động vững chắc và có uy tín đủ để nhìn nguồn lực to lớn đầu tư cho HKUST không phải là một cái gì mất mát cho họ, mà là một tình thế hai bên cùng có lợi cho cả hệ thống như là một tổng thể. Sự hợp tác ấy không loại bỏ cạnh tranh giữa các trường trong hệ thống. Nếu có, nó làm sự cạnh tranh ấy thêm sắc bén. Trường ĐHNC mới này tìm thấy sức mạnh cho mình, đứng tách biệt và trở thành người tiên phong là nhờ tạo ra sự thay đổi. Một sự thay đổi hệ thống như thế có thể là không tránh khỏi, nhưng sức nặng truyền thống ở những trường đã có quá trình thành lập vững chắc lâu đời có thể củng cố lại sự thay đổi này nếu không có những trường đi tiên phong, một điều cần cho cả hệ thống.



Tuy rất có ích khi chỉ ra những điều kiện nhất định nào ở tầm hệ thống cần cho việc thành lập và xây dựng thành công một trường ĐHNC mới, như đã được thể hiện trong trường hợp Hong Kong, và những điều kiện nào mà vì nó một trường ĐHNC không thể trở thành người tiên phong trong hệ thống. Đạo đức khoa học và một môi trường không có tham nhũng là điều đã có trước khi HKUST gia nhập vào hệ thống rộng lớn hơn và điều đó vẫn đang tiếp tục được duy trì.

Trong một hệ thống nhỏ khoảng dưới 10 trường ĐH, hình thành và biểu lộ một bản sắc cố kết xuyên biên giới các trường là một điều dễ dàng hơn. Chia sẻ những cam kết cốt lõi chung như tự do trí tuệ, trao đổi tri thức, bình đẳng sắc tộc, và những nhân tố khác, tất cả đều giúp các trường hòa hợp vào hệ thống, tạo điều kiện cho sự hợp tác. Ủy ban Tài trợ Đại học cũng đóng một vai trò quan trọng ở đây trong việc khòp nối những vai trò khác nhau của các trường trong cả hệ thống và củng cố những khác biệt ấy qua cách thức cung cấp kinh phí cho các trường.

Tài trợ cho Nghiên cứu

Nếu Hong Kong không chuyển sang tài trợ trên cơ sở cạnh tranh, sẽ có ít sinh khí trong hệ thống và ít có sân chơi để một trường ĐH mới có thể tồn tại một cách đầy sức thuyết phục trong hệ thống. Trong bộ khung này, cũng có một nhân tố hợp tác có sẵn. Các quỹ tài trợ nghiên cứu là do Hội đồng Tài trợ Nghiên cứu Hong Kong điều hành. Những quỹ này, dù quy mô không so sánh nổi với các trường lớn ở Hoa Kỳ, nói chung đã dẫn đến kết quả hữu hiệu xét về năng suất nghiên cứu. Ví dụ, trong năm 2002, sau một thập kỷ phát triển của HKUST, một tỉ lệ (ít hơn 15 phần trăm) của những quỹ này được phân bổ trực tiếp cho HKUST và các trường ĐH khác nhằm hỗ trợ những dự án nghiên cứu quy mô nhỏ. HKUST điều hành nguồn quỹ này thông qua cạnh tranh nội bộ. Tuy vậy, phần chủ yếu (hơn 80 phần trăm) được giao bằng cách đấu thầu cạnh tranh mà mỗi cá nhân hay nhóm các nhà khoa học trong tất cả các trường đều có thể tham gia. Phần còn lại (khoảng 5 phần trăm) đặt vào trọng tâm hợp tác liên trường và liên ngành — “được phân bổ nhằm đáp ứng các gói thầu của các trường về trang thiết bị nghiên cứu, thư viện, hay hỗ trợ cho những dự án nghiên cứu liên trường, hay những hoạt động nghiên cứu xuyên ngành, xuyên biên giới giữa các trường” (UGC 2002b). HKUST đã thành lập các dự án hợp tác ở những trường ĐH khác trong phạm vi Hong Kong. Những dự án này bao gồm một số lĩnh vực như Nghiên cứu và Phát triển Đông y (với Chinese University of Hong Kong), Viện Công nghệ Phân tử về Tổng hợp và Bào chế Thuốc (với University of Hong Kong), Trung tâm Nghiên cứu Môi trường Hải dương và Đổi mới Công nghệ (với City University of Hong Kong), Phát triển Gene và Nghiên cứu Xương (với University of Hong Kong), và Kiểm soát Ảnh hưởng dịch bệnh và lây lan dịch bệnh (với University of Hong Kong). Tuy vậy chiều sâu của những hợp tác này có lẽ còn hời hợt trong một số lĩnh vực nhất định, bởi vì cơ chế này là một sáng kiến từ trên xuống của Ủy ban Tài trợ Đại học.

Việc đấu thầu cạnh tranh của Hội đồng Tài trợ Nghiên cứu diễn ra trên cơ sở đánh giá của các chuyên gia bình duyệt ở Hong Kong và ở nước ngoài. Đánh giá của những chuyên gia nước ngoài, tuy khá tốn tiền khi thực hiện ở quy mô rộng, nhưng là điều hết sức cốt yếu vì có ít người đánh giá trong các lãnh vực hẹp ở Hong Kong. Một nhân tố khác phân biệt HKUST với các trường ĐH khác là trong giai đoạn phát triển đầu tiên, nhiều nhà khoa học đã có kinh nghiệm với các quỹ tài trợ nghiên cứu lớn nhờ họ đã từng kinh qua những vị trí khoa học trước đây trong các trường ĐH Hoa Kỳ.

Tóm lại, những nhân tố trọng yếu mà chúng ta có thể học được từ minh họa của trường hợp điển cứu này là mục đích của nhà trường phải bao gồm một tầm nhìn được chia sẻ. Hiệu trưởng sáng lập HKUST đã tổng hợp những nhân tố trọng yếu này là: (a) tầm nhìn — một tầm nhìn được chia sẻ, một sứ mạng rõ ràng, một nhiệt huyết với nhà trường; (b) mục tiêu — lưu ý tới những ưu tiên của khu vực, vị trí trong nước, tác động toàn cầu trong những chuyên ngành chọn lọc; (c) trọng tâm — chọn lựa các lĩnh vực và chuyên ngành, tập trung nguồn lực vào đó; (d) quản trị — tổ chức và hệ thống; (e) thích nghi — quốc tế hóa mà không tấn công vào truyền thống song đôi đang có (f) tâm điểm của nhà trường — chất xám, cơ bắp, tinh thần, tư tưởng, sức mạnh; và (g) tâm hồn — giảng viên là tâm hồn của nhà trường, có mục đích được chia sẻ, có động lực không ngừng phát triển. Trong công thức này, mục tiêu là trở thành một trường ĐH ưa thích của khu vực, với vị trí quốc gia và tác động toàn cầu trong một số chuyên ngành học thuật. Tiêu điểm phải là sự chọn lựa các ngành để tập trung nguồn lực hữu hiệu. Việc quản trị cần hỗ trợ cho tổ chức và hệ thống để nhà trường trở nên đổi mới và độc nhất, thúc đẩy ý thức làm chủ trong đội ngũ làm khoa học, bảo vệ bầu không khí nghiên cứu học thuật, và quốc tế hóa mà không tấn công vào những truyền thống quốc gia hay địa phương.

Cuối cùng, trái tim của một trường ĐHNC bao giờ cũng là một đội ngũ giảng viên, những người không chỉ có tài năng mà còn cùng chia sẻ một mục đích, có tinh thần chủ động, và năng động không ngừng. HKUST đã tạo điều kiện để xây dựng một cộng đồng tri thức lành mạnh bên cạnh Trung Quốc đang đổi mới và nổi bật toàn cầu. Theo nghĩa ấy, HKUST đã xác định một chỗ đứng trong hệ thống Hong Kong—bằng cách thành lập một trường ĐH quốc tế mới và thấy trước viễn cảnh của nó sẽ vượt xa hệ thống ấy trong Trung Hoa lục địa—đặc biệt nổi bật với trường ĐH mới toanh Southern University of Science and Technology là một trường đang được lên kế hoạch ở Đặc khu Kinh tế Thâm Quyển.

HKUST được định nghĩa không chỉ là nơi cho lĩnh vực khoa học và công nghệ, mà còn chuyển tải một văn hóa đại học tập trung vào nghiên cứu, và điều này được gói gọn trong một tầm nhìn nhân mạnh tinh thần dám làm dám chịu độc nhất của nhà trường. Nhân tố trọng tâm nằm dưới sự thành công của nhà trường là việc tuyển dụng có kết quả thực tế hai thế hệ nhà khoa học người gốc Hoa ở nước ngoài. Bằng cách cung cấp cho họ cũng như cho các giảng viên địa phương và giảng viên quốc tế khác một cơ hội lịch sử duy nhất và một môi trường làm việc trí óc được cung cấp nguồn lực tương xứng, HKUST đã duy trì bền vững một cộng đồng tri thức lành mạnh; chiến lược phát triển hai mũi giáp công của Hong Kong đủ co giãn để cho nhà trường một mức độ tự chủ để duy trì bền vững tính chất độc nhất ấy ngay cả trong thời kỳ suy thoái kinh tế. Khi vấn đề hợp nhất HKUST với một trong hai trường ĐHNC hàng đầu được đặt ra, đề xướng ấy bị mọi người nhất loạt phản đối, cả giảng viên, sinh viên, cán bộ, cựu sinh viên của nhà trường, và cuối cùng bị bác bỏ không thương tiếc. HKUST đã có thể thành công trong việc tự phân biệt mình với những trường địa phương khác trong một hệ thống phần lớn là do nhà nước cấp kinh phí hoạt động là nhờ nó đã được bảo đảm một mức độ tự chủ rất cao để đổi mới.

Người dịch: Phạm Thị Ly

Nguồn: Philip G. Altbach & Jamil Salmi edited(2011),

The Road to Academic Excellence -

The Making of World - Class Research University. World Bank Report.

Tài liệu tham khảo

Altbach, Philip G. 2003. “The Costs and Benefits of World-Class Universities.” *International Higher Education* 33 (6): 5–8.

Altbach, Philip G., and Jorge Balán. 2007. *World Class Worldwide: Transforming Research Universities in Asia and Latin America*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Chin, Roland. 2009. Personal interview, Hong Kong University of Science and Technology, Hong Kong SAR, China, October 28.

Chung, Sze-yuen. 2001. *Hong Kong's Journey to Reunification*. Hong Kong SAR, China: Chinese University of Hong Kong Press.

Course, Sally. 2001. *HKUST Soars: The First Decade*. Hong Kong SAR, China: Office of University Development and Public Affairs and the Publishing Technology Center, Hong Kong University of Science and Technology.

Ding, Xueliang. 2004. *On University Reform and Development*. Beijing: Peking University Press.

Flahavin, Paulette. 1991. *Building a University: The Story of the Hong Kong University of Science and Technology*. Hong Kong: Office of Public Affairs, Hong Kong University of Science and Technology.

HKUST (Hong Kong University of Science and Technology). 2010a. “Knowledge Transfer Annual Report 2009–10.” Report to the University Grants Committee, HKUST, Hong Kong SAR, China. <http://www.ugc.edu.hk/eng/doc/ugc/activity/kt/HKUST.pdf>. Accessed November 10, 2010.

———. 2010b. “Mission and Vision.” HKUST, Hong Kong SAR, China. http://www.ust.hk/eng/about/mission_vision.htm. Accessed August 23, 2010



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