

CHIẾN LƯỢC XÂY DỰNG TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGHIÊN CỨU ĐỈNH CAO TẠI VIỆT NAM - BÀI HỌC KINH NGHIỆM TỪ HÀN QUỐC VÀ ẤN ĐỘ

ThS. VŨ TRỌNG CƯỜNG*

Để nâng cao chất lượng giáo dục đại học (ĐH), Việt Nam cần thiết phải thành lập các trường đại học nghiên cứu (ĐHNC) nhằm phát triển kinh tế và nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia trong nền kinh tế tri thức hiện nay. Để xét xem các mô hình đã xây dựng thành công trường ĐHNC hàng đầu nào là phù hợp nhất với thực tế Việt Nam thì các quốc gia châu Á bao gồm Hàn Quốc và Ấn Độ sẽ là những mô hình “điển hình” nhất khi các quốc gia này đều đã đương đầu với những thử thách, khó khăn tương tự như GDĐH Việt Nam đang gặp phải.

1. Ấn Độ

Viện khoa học công nghệ Ấn Độ (IIT) và Viện khoa học Quản lý Ấn Độ (IIM) được coi là những cơ sở ĐTĐH tốt nhất ở các nước đang phát triển. Nhiều sinh viên (SV) tốt nghiệp tại đây đang làm việc trong các tập đoàn đa quốc gia và giữ vai trò then chốt ở những trung tâm đổi mới hàng đầu như Thung lũng Silicon (với khoảng 25.000 kỹ sư Ấn Độ làm việc). Thành công nổi bật của thành phần kỹ thuật cao của Ấn Độ (với những công ty lớn nhất thế giới như *Infosys* và *Wipro*) được bắt nguồn từ những thế mạnh của hệ thống GDĐH ở quốc gia này trong việc đào tạo (ĐT) ra một số lớn kỹ sư chất lượng cao; đồng thời cũng giải thích tại sao những công ty như *General Electric* đã xây dựng những cơ sở NC và phát triển chính ở những thành phố như Bangalore. Năm 2005, phụ trương *Giáo dục đại học* của tờ *Thời Báo* đã xếp hạng IIT đứng thứ ba trong bảng xếp hạng những chương trình kỹ thuật hàng đầu thế giới (sau MIT và *Universiti of California Berkeley*) Thực tế đã cho thấy, thành công của IIT và IIM dựa trên hai nhân tố chính - đó là *hệ thống quản trị* và *khả năng lựa chọn những SV và giảng viên (GV) tốt nhất* trong một đất nước có nguồn vốn con người rất lớn.

Nhiều nhân tố quan trọng của hệ thống quản trị chi phối sự vận hành gắn với những nguyên tắc cốt lõi của mô hình quản trị có hiệu quả khi họ được hưởng tự do học thuật “không giới hạn”. Các cơ sở cũng áp dụng kiểm soát số lượng tuyển sinh và tuyển dụng

GV theo sát nguyên tắc “*đồng quản trị*” như một thành tố cốt yếu của quản trị hữu hiệu. Thông tin chi tiết về điều kiện tài chính của họ và những quyết định nội bộ được cung cấp cho các bên liên quan ngoài nhà trường. Mức độ minh bạch đáng kể này đã tạo ra sự ủng hộ của công chúng cho phép họ chống lại những áp lực làm giảm tiêu chuẩn.

Sự hỗ trợ của Hoa Kỳ đối với IIT Kanpur - bốn IIT đầu tiên được thành lập ở Kharagpur (1950), Bombay (1958), Madras (1959) - Kanpur (1959) - khởi đầu từ cuộc gặp gỡ giữa Thủ tướng Ấn Độ Nehru và Tổng thống Hoa Kỳ John F. Kennedy. Kết quả là *Chương trình Ấn - Mỹ Kanpur (KIAP)* đã ra đời. Với tài trợ của *Tổ chức Phát triển quốc tế Hoa Kỳ* và *Quỹ Ford*, KIAP đã điều phối sự tham gia của tập đoàn các trường ĐH Hoa Kỳ. Đây là một trong những ví dụ thành công nhất của hợp tác quốc tế về GDĐH trong “*kỷ nguyên hậu chiến*”. Nhiều đặc điểm của KIAP sẽ là những kinh nghiệm hết sức quý giá cho Việt Nam trong giai đoạn hiện nay. Đó là:

1) Ngay từ đầu, chương trình đã được tất cả các bên *công nhận rằng quy mô lớn lao của những kế hoạch này cần có một sự cam kết cụ thể* (tồn tại trong mười năm, với một xem xét sơ kết toàn diện sau năm năm). Chính phủ Ấn Độ ủng hộ mạnh mẽ sáng kiến này, đem lại cho dự án một thuận lợi lớn để khởi đầu từ những chính sách và quy định hiện hành.

2) *GV quốc tế tham gia chương trình cam kết gắn bó nghiêm túc với những nỗ lực của dự án*. GV Hoa Kỳ dành trung bình từ 1-2 năm sống và làm việc tại IIT Kanpur - với mức lương, các loại phúc lợi khác ngang với đồng nghiệp của họ ở Hoa Kỳ và triển vọng xét biên chế của họ không hề bị ảnh hưởng. Trong gần 10 năm đã có 122 giáo sư/GV/nhà khoa học/ cán bộ quản lý từ tập đoàn các trường ĐH đến sống và làm việc tại Kanpur. Họ đã làm việc sát sao với các đồng nghiệp Ấn Độ trong việc xây dựng chương trình và xác lập các chính sách trong khoa học và ĐT.

* Trung tâm bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực (TDC)

3) *Xây dựng năng lực được coi là một tiêu điểm trọng tâm của quan hệ đối tác quốc tế.* Thành viên của tập đoàn KIAP làm việc rất tích cực với lãnh đạo của nhà trường để tuyển những GV từ các nhà khoa học có hạng của Ấn Độ đang làm việc ở Hoa Kỳ. Các trường ĐH Hoa Kỳ cũng chấp nhận các GV của IIT Kanpur vào những chương trình ĐT sau ĐH của họ. Việc KIAP bao gồm cả nhân sự quản lý trong những chương trình xây dựng năng lực đã phản ánh nhận thức về tầm quan trọng của cơ chế quản lý nhân sự đối với việc vận hành có hiệu quả một trường ĐH.

IIT và IIM luôn có sự cam kết trong việc lựa chọn dựa trên chế độ nhân tài. Mỗi năm có 300.000 thí sinh dự thi để giành lấy 5000 vị trí làm việc trong các chương trình ĐT ĐH ở các IIT (tại IIM là 195.000 thí sinh cho 1.950 vị trí). Một báo cáo tổng kết về hoạt động của hệ thống các IIT thực hiện năm 2004 đã đánh giá các kì thi tuyển sinh này là "có trách nhiệm một cách phi thường" đối với uy tín quốc tế của các IIT.

Một trong những thuận lợi to lớn của các IIT và IIM là phần lớn GV của họ được ĐT ở nước ngoài. Nhiều GV đã từng sống và làm việc ở các khoa hay các trường ĐH nước ngoài, hoặc làm việc trong các phòng thí nghiệm, các tập đoàn đa quốc gia. Có thể nói, "bí quyết" thành công của các IIT và IIM là các trường này được tạo thành bởi những con người cùng chia sẻ một hiểu biết chung về những cơ chế chính thức và không chính thức tối cần thiết để vận hành một tổ chức khoa học và ĐT có chất lượng cao.

2. Hàn Quốc

Trong những năm 70 của thế kỉ XX, các nhà lãnh đạo Hàn Quốc đã xác định việc xây dựng một trường ĐH đỉnh cao trong hệ thống GDĐH "tập trung và quan liêu cao độ" của họ. Sáng kiến này đã mang lại những thành công trong việc đáp ứng những mục tiêu đặt ra và đóng góp không nhỏ trong cuộc cách mạng khoa học và kĩ thuật của Hàn Quốc. Hai nhân tố đóng góp cho sự thành công này là: *hệ thống quản trị độc lập và sự đầu tư bền vững, dài hạn vào năng lực nghiên cứu (NC) khoa học cùng nguồn vốn con người.* Bài học kinh nghiệm của Hàn Quốc trực tiếp có ý nghĩa liên quan đến những mục tiêu chính sách gần đây ở Việt Nam.

Ở thập kỉ 70, khi kinh tế Hàn Quốc chuyển đổi từ công nghiệp nhẹ sang công nghiệp nặng, quốc gia này bắt đầu nhận ra tầm quan trọng cốt yếu của việc đầu tư dài hạn vào khoa học và kĩ thuật, với việc gửi một số lượng lớn SV ra nước ngoài để học về công nghệ và kĩ thuật (chẳng hạn, công nghệ đóng tàu của Hàn Quốc đã được xây dựng nhờ hàng trăm SV được

gửi đi ĐT về kĩ thuật hàng hải ở những trường quốc tế hàng đầu,...). Sự thúc đẩy tương ứng với những nỗ lực mới nhằm đưa về nước những người Hàn Quốc có bằng tiến sĩ ở Hoa Kỳ. Hai viện NC đã được thành lập với sự phục vụ của các kĩ sư, các nhà khoa học tự nhiên, các nhà kinh tế và khoa học xã hội trở về làm công việc NC trong lĩnh vực của họ với lương cao hơn tiêu chuẩn thông thường.

Thời kì này cũng chứng kiến sự thành lập *Viện NC cao cấp về khoa học và Kĩ thuật (KAIST)* - một cơ sở ĐT hoạt động theo một đạo luật đặc biệt khiến nó được phân biệt với các trường ĐH công lập khác của quốc gia. Mục đích của Viện: 1) Phát triển khoa học và kĩ thuật Hàn Quốc; 2) Xây dựng chương trình ĐT sau ĐH về khoa học và kĩ thuật tại Hàn Quốc; 3) Tạo ra một môi trường NC có thể thu hút những khoa học gia và kĩ sư trở về Hàn Quốc. Quan hệ của KAIST với nhà nước có tính độc nhất cả về tài chính lẫn "tôn ti thứ bậc". Bộ Khoa học và Công nghệ chịu trách nhiệm cung cấp ngân sách cho KAIST nhằm thu hút GV chất lượng cao và tạo ra một môi trường NC thuận lợi. Thời gian đầu, GV của KAIST (tuyển chọn từ các trường ĐH Hoa Kỳ) được trả lương từ gấp đôi tới gấp ba mức lương trung bình của giáo sư. SV KAIST cũng được hưởng những chính sách ưu đãi đặc biệt (bao cấp học phí và chi phí sinh hoạt cũng; miễn nghĩa vụ quân sự,...). Mặc dù KAIST nhận phần lớn kinh phí từ chính phủ song lại không thuộc quyền quản lý của Bộ mà chịu sự lãnh đạo của một hội đồng quản trị. KAIST cũng có hai nhóm tư vấn từ ngoài trường (về quản lý và về các vấn đề học thuật), bao gồm các chuyên gia quốc tế và những người nổi tiếng.

Cơ chế quản trị này là thành tố cốt yếu trong những nỗ lực của KAIST nhằm xây dựng Viện thành một trong những trường ĐH hàng đầu châu Á. Hiệu trưởng hiện nay (một nhà khoa học được ĐT ở MIT) có nhiệm vụ biến KAIST thành "*MIT của Châu Á*" bằng cách đề ra những tiêu chuẩn cao cho thành tích học tập của SV; phát triển những cơ hội NC và thực tập cho họ; xây dựng các khoa hay trường mới (chẳng hạn, *Trường Kĩ nghệ sinh học và các khoa học về sự sống*) và các trường nghề; tuyển chọn GV một cách nghiêm ngặt nhằm thúc đẩy sự sáng tạo và đổi mới trong NC; phát động một chiến dịch vận động tài trợ quyết liệt cho nhà trường,...

Tiêu chuẩn quản trị và nhân sự trong cả hệ thống trường ĐH công lập của Hàn Quốc đã trở thành ngày càng khắt khe chính là nhờ được kích thích bởi những thành công của KAIST. Ngày nay, lương trung bình của giáo sư đang cạnh tranh với mức lương của giáo

sự tại KAIST. Ngân sách nhà nước cho các trường ĐH (vốn được phân bổ dựa trên số lượng SV và GV) nay đã trở thành có tính định hướng chiến lược hơn - trong đó có việc áp dụng những chương trình cạnh tranh tài trợ NC nhằm nâng cao chất lượng các chương trình ĐT khoa học và kĩ thuật. Những chương trình này bắt đầu thay thế quan hệ quản lí trực tiếp giữa nhà nước và các trường ĐH bằng mối quan hệ "hợp đồng".

3. Những bài học có thể áp dụng đối với tình hình của Việt Nam hiện nay

1) **Đầu tư "tinh hoa" - tập trung vào việc xây dựng một trường.** Thành lập một trường ĐHNC mới sẽ rất tốn kém. Giáo sư Philip Altbach (giám đốc Trung tâm GDĐH ở ĐH Boston) ước lượng rằng, để xây dựng một trường ĐH đẳng cấp quốc tế ngày nay có thể phải cần đến 500 triệu đô la Mỹ. Thực tế ở Ấn Độ và Hàn Quốc cho thấy, họ đã phải chi một số tiền rất lớn để nâng cấp hoặc xây mới một số rất nhỏ các trường ĐHNC. Như vậy, nếu tính đến sự cân đối để thu hút được những GV chất lượng cao và tài trợ cho các phòng thí nghiệm, các hoạt động NC,... thì Việt Nam cần phải tập trung nguồn lực. Hơn thế nữa, chính phủ cần đầu tư lớn trong việc học tập ở nước ngoài nhằm ĐT thế hệ cán bộ NC khoa học và học giả mang tính kế thừa, cũng như cần chống lại áp lực "trải đều" nguồn lực tài chính cho cả hệ thống (và cả nước) mà thay vào đó chỉ tập trung vào một trường mới.

2) **Cung cấp tài chính cho sự tham gia dài hạn của các đối tác quốc tế.** Từ thực trạng các trường ĐH ở Việt Nam giai đoạn hiện nay, để xây dựng một trường ĐH tiêu biểu cho các nguyên tắc quản trị ĐH đúng đắn theo những tiêu chuẩn quốc tế đòi hỏi phải có sự tham gia của các trường ĐH quốc tế trong mọi giai đoạn - từ thiết kế ý tưởng đến lên kế hoạch, xây dựng, và quản lí. Bên cạnh đó, sự tham gia của các bên liên quan quốc tế có thể bảo vệ một trường ĐH còn "non trẻ" khỏi những áp lực bên ngoài (như đòi hỏi phải thỏa hiệp trong những nguyên tắc về quản trị). Điều này sẽ yêu cầu các thành viên quốc tế phải tham gia vào những quyết định về tài chính.

Mặc dù thực sự mong muốn làm việc với các đối tác quốc tế trong việc xây dựng trường ĐHNC hàng đầu (như trường hợp IIT của Ấn Độ,...), nhưng Việt Nam chưa thể hiện rõ ý muốn cung cấp tài chính cho sự tham gia của các đối tác ấy. Các đối tác quốc tế chắc chắn sẽ không tự cung cấp tài chính cho họ và có lẽ là không thực tế nếu mong đợi chính phủ nước ngoài cung cấp một mức độ tài chính đủ cho suốt khung thời gian cần thiết cho thay đổi ở nước ta. Tại nước ta, điều này có khả năng sẽ không chỉ bao gồm

sự tham gia mạnh mẽ và cương vị quản lí về phía học thuật, mà còn đòi hỏi một nỗ lực phối hợp hài hòa nhằm xây dựng năng lực quản lí.

3) **Đầu tư mạnh vào nguồn vốn con người.** Việt Nam cần xây dựng nguồn vốn nhân lực trong khoa học và kĩ thuật bằng cách đầu tư mạnh và đầu tư một cách chiến lược vào việc ĐT bậc tiến sĩ ở nước ngoài cho SV Việt Nam. Trong giai đoạn phát triển nhanh chóng, các nước Đông Á đã theo đuổi một tầm nhìn toàn diện về việc phát triển nguồn vốn con người, nhất là trong khoa học kĩ thuật. Ở Ấn Độ, Trung Quốc, Hàn Quốc, Đài Loan và một số quốc gia khác, những người có bằng tiến sĩ từ nước ngoài nắm một vai trò trọng yếu trong việc phát triển kinh tế và trong thành công của các trường ĐHNC đỉnh cao. NC sau ĐH về khoa học và kĩ thuật ở nước ngoài là đầu tư dài hạn cho chất lượng NC và ĐT khoa học ở Việt Nam. Bên cạnh đó, nâng cao chất lượng của SV đầu vào để gia tăng cơ hội lựa chọn những SV tài năng nhất cho các trường ĐHNC cũng là một yếu tố không thể thiếu trong chiến lược phát triển lâu dài.

4) **Phát huy lợi thế địa phương và tiềm lực tài chính nội bộ.** Giáo sư Geiger, một chuyên gia hàng đầu về ĐHNC của ĐH bang Pennsylvania (Hoa Kỳ), chia sẻ: "*Nên xây dựng các ĐHNC ở các nước đang phát triển dựa trên những lợi thế địa phương (local advantages) để có thể huy động được nguồn tài chính địa phương (local money). Chỉ có như vậy, các trường ĐHNC non trẻ mới có thể duy trì hoạt động ổn định lâu dài và vươn lên trình độ quốc tế*". NC trường hợp của Hàn Quốc khi thành công trong việc phát triển ngành công nghiệp mũi nhọn (như đóng tàu hay thiết bị điện tử) cũng được cho là do những chính sách đầu tư đúng đắn và có tầm nhìn cho giáo dục của các nhà lãnh đạo trước đây của nước này và cho thấy thành công của việc lựa chọn các định hướng NC gắn với lợi thế địa phương. Việc tìm ra các lợi thế này ở mỗi nước và huy động được nguồn đầu tư từ chính phủ, doanh nghiệp, các cá nhân là các yếu tố sống còn trong sự phát triển và lớn mạnh của các trường ĐH NC.

5) **Nâng dần tiêu chuẩn.** Kinh nghiệm về sự thành công của hệ thống các ĐHNC ở các quốc gia Châu Á cho thấy Việt Nam nên bắt đầu từ những dự án NC cụ thể và phù hợp, nỗ lực đầu tư để đem lại thành công như mong đợi cho các dự án này; từ đó tiếp tục nhân rộng ra các dự án NC khác cũng như thiết kế lộ trình để thực hiện những dự án NC lớn và có tính chất liên ngành hơn. Ngoài ra, trong giai đoạn đầu xây dựng và phát triển các ĐHNC, Việt Nam có

thể tạm hài lòng với những NC chưa thực sự có quy mô và tầm cỡ thế giới; để sau những dự án "vừa tầm" nhằm đạt được trình độ và năng lực NC ban đầu, có thể nâng tiêu chuẩn và tiếp tục thực hiện tốt các dự án này.

Đối với Việt Nam, việc xây dựng một trường ĐHNC mũi nhọn trên cơ sở phát huy các lợi thế của địa phương để đáp ứng các tiêu chuẩn của một ĐH vùng, sau đó sẽ nâng dần các tiêu chuẩn để trở thành trường ĐH đẳng cấp quốc tế,... sẽ là khả thi và hữu ích trong giai đoạn hiện nay. □

Tài liệu tham khảo

1. Richard Levin. "Sự trỗi dậy của các trường đại học châu Á". Tạp chí *Foreign Affairs*, số tháng 5 và 6/2010.
2. Ben Wilkinson - Laura Chirot. **Những nhân tố vô hình tạo nên sự ưu tú: Hệ thống quản trị với cuộc tìm kiếm con đường xây dựng một trường đại học nghiên cứu đỉnh cao cho Việt Nam** (Phạm Thị Ly dịch, bản quyền của UNDP Việt Nam)
3. Phạm Ngọc Duy (Boston College). "Đại học nghiên cứu: cốt lõi của sáng tạo". [http://vef.vn/2011-03-13-](http://vef.vn/2011-03-13-dh-nghien-cuu-cot-loi-cua-sang-tao)

[dh-nghien-cuu-cot-loi-cua-sang-tao](http://vef.vn/2011-03-13-dh-nghien-cuu-cot-loi-cua-sang-tao)

4. Philip G. Altbach. "Cái giá phải trả và những lợi ích mà trường đại học đẳng cấp quốc tế mang lại" (nguồn: *American Association of University Professors* Jan/Feb 2004).
5. Altbach G. Philip. "Higher Education in India". *Hindu*, 12/2005.
6. Altbach G. Philip. "World-Class Country without World-Class Higher Education: India's 21st Century Dilemma", 2007.

SUMMARY

There is an apex research university is a desire of most nations over the world, especially developing countries. Admittedly, Vietnam has decided to pursue this passion since ten years ago, but until now varieties of professionals and scholars in Vietnam as well as from abroad also assume that it is an impossible task to Vietnam. It is likely that Vietnam should either pursue this goal or choose a strategy for improving standards from building a regional university to refine it becomes a world class university? The experience of India and the Republic of Korea in Asia which underwent quite a few developmental periods are similar to Vietnam's status as now along with the aspiration to obtain an elite university will be valuable knowledge to Vietnam.

Giải pháp nâng cao chất lượng...

(Tiếp theo trang 21)

cán sự lớp, Ban chấp hành Đoàn, Đội cờ đỏ, Đội thanh niên xung kích... sẽ giúp nhà trường nắm bắt kịp thời tình hình học tập và rèn luyện của mỗi HS và công tác giảng dạy, công tác chủ nhiệm của GV để từ đó có những giải pháp quản lý kịp thời. Hoạt động này cũng giúp HS rèn luyện kỹ năng sống, đồng thời bồi dưỡng năng lực lãnh đạo cho các em từ khi còn ngồi trên ghế nhà trường.

3. Bài học kinh nghiệm

Trong quá trình phấn đấu vươn tới và giữ vững sự ổn định về chất lượng GD, chúng tôi rút ra một số bài học kinh nghiệm: 1) Xây dựng tập thể HS, tập thể sư phạm đoàn kết nhất trí, quyết tâm thực hiện mục tiêu chung là phát triển toàn diện nhà trường; 2) Phải luôn giữ vững nền nếp kỷ cương trong dạy và học. Đó là việc làm thường xuyên và nghiêm túc. Có kỷ cương, nền nếp thì thực hiện các công việc khác sẽ dễ dàng; 3) Phải luôn tạo sự nghiêm túc trong kiểm tra, đánh giá. Học thế nào, điểm phải như thế ấy. Dạy thế nào, kết quả phải như thế ấy. Nghĩa là, phải dạy thật, học thật và thi thật; 4) Cần tổ chức tốt phong trào thi đua, coi trọng thi đua, nhưng thi đua phải công bằng, khách quan và chính xác. Khen cho đúng người, chê cho đúng đối tượng. Thi đua công bằng sẽ làm cho lòng

người mến phục. Khi mến phục họ sẽ có niềm tin và sẽ tận tâm vì công việc; 5) Tranh thủ sự ủng hộ giúp đỡ của lãnh đạo địa phương, của ngành. Phối hợp tốt với các tổ chức đoàn thể trong và ngoài trường để tổ chức hoạt động dạy học. □

Tài liệu tham khảo

1. Chiến lược phát triển giáo dục 2011-2020, ban hành kèm theo Quyết định số 711/QĐ-TTg ngày 13/06/2012 của Thủ tướng Chính phủ.
2. Chương trình hành động số 165-CTr/TU ngày 15/01/2013 của BCH Đảng bộ tỉnh Đồng Tháp thực hiện Kết luận số 51-KL/TW của Hội nghị Trung ương 6 khóa XI.
3. Lịch sử truyền thống cách mạng huyện Tháp Mười (1930-2000), 2008.
4. Thái Văn Thành. **Quản lý giáo dục và quản lý nhà trường**. NXB Đại học Huế, 2007.

SUMMARY

As a school at the remote area of Dong Thap, Thap Muoi high school has many effective measures to improve the quality of education. This article would introduce the group solutions: managing discipline and routine, well-organized movement, building environment education and coordination of educational forces inside and outside the school.