

# QUỐC TẾ HÓA CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC

*Thế giới số hóa đã làm cho biên giới quốc gia trở thành nhà tù. Các trường ĐH không thể hoạt động hiệu quả nếu chỉ đóng khuôn trong bối cảnh của từng nước, vì môi trường toàn cầu hóa tạo ra những đòi hỏi không thể giải quyết được nếu các trường hay các nước đứng ngoài sân chơi. Dưới tác động của toàn cầu hóa và số hóa, các trường ĐH phải kết nối xuyên quốc gia nhằm hiểu biết lẫn nhau, làm việc cùng nhau, và tạo ra một thể hệ công dân toàn cầu mới.*

*Các trường ĐH đang đáp ứng với thế giới như thế nào?*

■ TS. PHẠM THỊ LY



Có nhiều thách thức đặt ra đối với việc lãnh đạo các trường trong bối cảnh châu Á. Ngày càng nhiều tiếng nói phàn nàn rằng các trường đang dạy cho sinh viên những thứ chẳng có mấy ý nghĩa quan trọng và cần thiết đối với thế giới việc làm. Theo TS. Paul Chan Tuck Hoong (Malaysia), Trung Quốc mỗi năm có 7 triệu sinh viên tốt nghiệp, 90% trong số đó không thể tìm được việc làm trên thị trường lao động ngoài nước, vì không được chuẩn bị đầy đủ những kỹ năng sống còn của thế kỷ 21, như kỹ năng học tập (tư duy phản biện, tư duy trừu tượng, kỹ năng tìm kiếm thông tin và sử dụng công nghệ truyền thông), kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng giao tiếp, và hợp tác ...

*Định nghĩa lại nhiều khái niệm truyền thống*

Bao thế kỷ qua, các trường ĐH đã được quản lý và vận hành theo quan điểm của giới hàn lâm, với nguồn tài trợ chủ yếu của nhà nước. Giờ đây tình thế đó không thể tiếp diễn: các trường hiện nay phải đáp ứng với đòi hỏi của nhiều bên liên quan khác nhau: trước hết là người học và gia đình họ, những người đã trả tiền học và có quyền được nhận một kết quả xứng đáng. Đó còn là các nhà tuyển dụng, những người sử dụng sản phẩm mà các trường tạo ra. Đó là các nhà làm chính sách, là các đối thủ cạnh tranh, là công chúng nói chung.



Mỗi bên có những mong đợi khác nhau, và quan niệm khác nhau về vai trò và trách nhiệm của trường ĐH. Vì vậy, hơn bao giờ hết, các trường ĐH phải xem lại ý nghĩa tồn tại của mình đối với xã hội, và chứng minh rằng trường ĐH là một tổ chức thiết yếu không phải vì nó cấp cho người học một tấm bằng như một cái vé vào đời, một cái vé đã và đang tiếp tục lạm phát, mà vì nó mang lại cho người học những trải nghiệm và những giá trị mà họ hầu như không thể có nếu không trải qua môi trường này.

Thế giới đang ngày càng nhỏ lại. Tìm kiếm cơ hội mở rộng thị trường ngoài biên giới để duy trì sự tồn tại về mặt tài chính trong một thế giới cạnh tranh khốc liệt, là một thực tiễn đã trở thành

phổ biến. Quốc tế hóa giờ đây là một nhu cầu bắt buộc, và có nghĩa rộng hơn rất nhiều, chứ không chỉ là trao đổi giảng viên/sinh viên hay hợp tác đào tạo.

Các trường ĐH đang đáp ứng như thế nào trước nhu cầu quốc tế hóa, xét về mặt quản trị?

### *Chất lượng, xếp hạng và đối sánh*

Bài toán giải quyết mối mâu thuẫn giữa mở rộng số lượng và duy trì chất lượng là vấn đề của hầu hết các nước, đặc biệt là những nước đang phát triển hoặc những xã hội đang chuyển đổi. GS.Nicky Solomon, Trưởng khoa Nghiên cứu SBH của Trường ĐH Công nghệ Sydney (UTS), Australia, chia sẻ kinh nghiệm của bà trong đào tạo tiến sĩ

trước tiên là xác định các ưu tiên chiến lược. Từ mục tiêu chung là xây dựng một thể hệ các nhà nghiên cứu hàng đầu trong nghề nghiệp chuyên môn của họ và trong lĩnh vực doanh nghiệp chuyên ngành, UTS đặt ra 3 bước phát triển: bước đầu tiên là đạt được tăng trưởng và xây dựng năng lực, tiếp theo là phát triển sự nghiệp cho người nghiên cứu, và cuối cùng mới nhằm vào chất lượng của nghiên cứu.

Công cụ để quản lý chất lượng của UTS là các quy định từ bên ngoài (Khung chuẩn bằng cấp Australia-AQF), Khung Tiêu chuẩn GDĐH, Hội đồng Nghiên cứu Sau ĐH, Quy tắc Trách nhiệm trong hoạt động nghiên cứu Australia), cùng với hệ thống bảo đảm chất lượng cấp trường.



Có nhiều thiết chế khác nhau để bảo đảm chất lượng. Trước tiên là giám sát chất lượng người hướng dẫn. Những giảng viên ít kinh nghiệm sẽ phải bắt đầu bằng việc tham gia đồng hướng dẫn, cùng với một người đã có kinh nghiệm, trước khi trở thành người hướng dẫn chính thức. Không chỉ là những nhà nghiên cứu hoạt động tích cực và có kết quả cao, họ còn được huấn luyện về vai trò và trách nhiệm của người hướng dẫn, về những nguyên tắc liên chính học thuật của UTS trước khi có thể đảm nhiệm vai trò này.

Với những nguyên tắc và quy trình nghiêm ngặt như vậy, có thể thấy ngay những mâu thuẫn rất khó giải quyết giữa số lượng và chất lượng, đồng thời nó đặt ra những câu hỏi quan trọng: làm thế nào để có nguồn tài chính cho những nghiên cứu có chất lượng và cho

việc đào tạo lực lượng nghiên cứu? làm thế nào để thu hút được những sinh viên giỏi nhất vào lực lượng hàn lâm? Quốc tế hóa liệu có gây rủi ro cho việc đảm bảo chất lượng của đào tạo tiến sĩ? Và cuối cùng, nên chăng chúng ta phải chuẩn bị cho nghiên cứu sinh tiến sĩ làm việc trong những lĩnh vực phi học thuật?

Quốc tế hóa trường ĐH không thể tách rời việc tạo điều kiện để sinh viên được trải nghiệm một môi trường học thuật ngoài nước. Trường ĐH Quốc tế, Chiang Mai University, Thái Lan ý thức rất rõ điều này, nhất là trong bối cảnh hình thành Cộng đồng Kinh tế ASEAN.

Từ thực tế Việt Nam, GS.TS Nguyễn Hữu Đức (Phó Giám đốc ĐHQGHN) coi xếp hạng như một công cụ đối sánh để tự đánh giá hoạt động của trường. Bằng cách vận dụng những thước đo

của nhiều bảng xếp hạng quốc tế khác nhau, ĐHQG-HN đã xây dựng bộ tiêu chí đánh giá gồm 4 tiêu chuẩn, 29 tiêu chí, tổng cộng 1000 điểm để xác định 5 mức độ khác nhau trong việc đạt đến mục tiêu trở thành ĐH nghiên cứu. Ông khẳng định quan điểm cho rằng một số thành tựu của trường có thể đo được bằng những thước đo hiện đang được các bảng xếp hạng quốc tế sử dụng, nhưng cũng có nhiều thành tích quan trọng khác mà những thước đo ấy chưa thể phản ánh được. Dù vậy, tham gia vào các bảng xếp hạng quốc tế vẫn là điều cần thiết để biết chúng ta đang ở đâu và cần phải làm gì để được công nhận trên phạm vi toàn cầu.

#### *Chính sách và quản lý hệ thống*

Tính chất phức tạp và phân tán của hệ thống GDDH Việt Nam được TSKH.



Nguyễn Trọng Do, (Khoa Quốc tế, ĐHQGHN) phản ánh. Đó là sự phức tạp về cấu trúc quản lý của hệ thống (ĐH quốc gia, ĐH vùng, ĐH địa phương, ĐH trực thuộc các Bộ ngành...), về loại hình (công, tư, đầu tư nước ngoài); về sở hữu (sở hữu nhà nước, sở hữu tập thể, sở hữu cá nhân...). Thêm vào đó là sự đan xen tính chất giữa các loại trường khác nhau. Sự tồn tại của mô hình trường công tư chủ tài chính cũng cho thấy sự đa dạng của hệ thống và tính chất linh hoạt của GDĐH Việt Nam.

Sự linh hoạt này một mặt là kết quả của những chiến lược đáp ứng của các trường nhằm tồn tại trong bối cảnh khó khăn về nguồn lực công và nhu cầu tương tự như vô tận của xã hội; mặt khác đã và đang tiếp tục bộc lộ những điểm yếu của cả hệ thống, mà nổi bật là sự xói mòn các chuẩn mực chất lượng.

Bối cảnh này đòi hỏi năng lực xây dựng chính sách phải hết sức mạnh mẽ để tái cấu trúc hệ thống. Mặc dù có nhiều nỗ lực và cải thiện nhằm đáp ứng với những thay đổi của bối cảnh, chính sách đối với GDĐH vẫn còn nhiều bất cập, mà tiêu biểu nhất là đối với khu vực tư. Quan sát tiến triển về mặt chính sách đối với GDĐH ngoài công lập trong suốt hai thập kỷ qua, TS. Phạm Thị Ly (ĐHQG-HCM) phân tích những thay đổi trong cơ cấu quản trị cấp trường mà những văn bản gần đây (NĐ 141/2014-CP, QĐ70/QĐ-TTg) mang lại, đồng thời nêu ra những khoảng trống về sở hữu và về trách nhiệm giải trình, là những yếu tố chứa đựng mầm mống gây xung đột, bất ổn và tạo ra tầm nhìn ngắn hạn ở các trường ngoài công lập.

Còn nhiều thách thức phải vượt qua để hệ thống GDĐH Việt Nam đạt đến những tiềm năng của nó. Trong những thách thức ấy, nổi bật là cơ chế quản lý tập trung của Bộ GD-ĐT. Mặc dù đã cởi mở hơn nhiều, nhưng nó vẫn chưa đủ để tạo ra không gian phát triển lành mạnh cho các trường. Cũng phải nói tới hạn chế trong năng lực tự chủ của các trường, đặc biệt là tư duy nhiệm kỳ ở trường công và tầm nhìn ngắn hạn ở trường tư. Các ông Nguyễn Văn Nhã và Vũ Ngọc Tú nêu ra những thách thức hiện còn ít được chú ý: công bằng trong cơ hội tiếp cận GDĐH (với các nhóm thiểu số, vùng sâu vùng xa, gia cảnh khó khăn... và vấn đề chất lượng).

GS. Natalia Kraevska chia sẻ kinh nghiệm của Nga trong việc đổi mới quản trị ĐH. Có một thực tế là bằng cử nhân chưa đủ để có thể tìm được việc làm tốt, trong khi nhu cầu đối với bằng master lại không cao ở nhiều ngành nhất là công nghiệp và nông nghiệp. Xã hội lo ngại sẽ mất đi những thành tựu được thế giới công nhận của khoa học Nga, và nhu cầu phát triển khoa học, kinh tế và văn hóa sẽ trở thành thứ yếu và bị lấn át bởi những nhu cầu ngắn hạn. Nhà nước Nga đã tái cấu trúc hệ thống ĐH, thành lập các trường liên bang và các đại học nghiên cứu quốc gia, đẩy mạnh kết hợp kiến thức hàn lâm và kỹ năng thực hành, mở rộng sự đa dạng về ngành học. Ý tưởng về ĐH liên bang rất giống với ý

tưởng về ĐHQG ở Việt Nam: mục tiêu chính là tạo ra một cơ chế tự chủ cao để các trường này có thể tạo ra sự ưu tú và trực tiếp phục vụ cho khu vực. Từ 2006 đến 2015, có 10 trường như thế được thành lập, và 29 trường tốt nhất được công nhận là đại học nghiên cứu quốc gia.

Một trường hợp rất thành công là Trường Kinh tế- ĐHQG Nga (National University- Higher School of Economics- HSE). Trường này thu hút những người trẻ và giỏi nhờ xiển dương những giá trị phổ quát của ĐH phương Tây: đấu tranh cho sự thật, hợp tác và cam kết, trung thực và cởi mở, hoạt động chuyên nghiệp, tự do học thuật, trung lập về chính trị và gắn bó với cộng đồng. Bởi vậy, không có gì ngạc nhiên khi trường này có hơn 100 giáo sư quốc tế trong đội ngũ cơ hữu, hơn 200 đối tác quốc tế từ 49 quốc gia, và 40 chương trình cấp bằng kép.

Liên quan đến quản trị hệ thống, GS. Nora Ann Colton, Phó Hiệu Trưởng University of East London (UK) có một bài cực kỳ thú vị: Bản chất kinh tế chính trị quốc tế của GDĐH ở Anh. Cuộc tranh luận về vai trò và bản chất của trường ĐH bắt đầu từ thập kỷ 1990 ở Mỹ, tăng tốc và trở nên ngày càng nóng trong khủng hoảng kinh tế toàn cầu năm 2008. Nora cho biết, nước Anh cũng đang trong một bước ngoặt lịch sử trong việc định nghĩa lại sứ mạng của trường ĐH và vai trò của nó đối với xã hội. Khủng hoảng kinh tế toàn cầu và sự sụt giảm nguồn tài chính công đã định hình lại nhận thức của chúng ta về ĐH theo một cách chưa từng thấy trước đây. Tinh thần này khiến GDĐH ngày càng được xem như một dịch vụ chứ không còn là một khu vực được hưởng đặc quyền và đặc ân của xã hội. Thêm vào đó, quốc tế hóa GDĐH và đào tạo xuyên biên giới đã biến GDĐH trở thành một hàng hóa khả mại thực thụ. Đó là một thực tế mà các nhà làm chính sách và quản lý hệ thống không thể bỏ qua.

### Chương trình đào tạo

PGS. Phạm Hồng Tung (ĐHQGHN) cho biết, đã từng có cuộc khủng hoảng về sách giáo khoa lịch sử ở Đông Á trong



thời gian 2000-2005, cụ thể là ở Nhật, Hàn Quốc và Trung Quốc. Ông nhấn mạnh việc tìm kiếm những giải pháp dung hòa của giới nghiên cứu các nước này, cũng như kinh nghiệm của Đức và Pháp.

Ngày 23 tháng 2 năm 2005, Quốc hội Pháp ban hành Luật 2005-158, trong đó Điều 4 của Luật viết: "Chương trình nghiên cứu của các trường ĐH phải dành chỗ thích đáng cho lịch sử hiện diện của người Pháp ở nước ngoài, nhất là ở Bắc Phi. Một cách cụ thể, chương trình giảng dạy phải công nhận vai trò tích cực của Pháp và tầm quan trọng nổi bật của nó trong lịch sử (các nước từng có sự hiện diện của Pháp, đặc biệt là Bắc Phi), cũng như sự hy sinh cao quý của quân đội Pháp".

Biểu tình chống điều luật này lập tức nổ ra, nhất là trong giới sử học và luật sư Pháp, cũng như ở Bắc Phi. Một bản kiến nghị đã thu thập được hàng ngàn chữ ký. Kết quả là Tổng thống Pháp phải hứa xem xét và Điều 4 này đã bị hủy bỏ vào tháng 1 năm 2006.

Chúng ta có thể thấy gì qua câu chuyện của nước Pháp? PGS. Tung nói: "Thứ nhất, giảng dạy lịch sử có ý nghĩa cực kỳ quan trọng. "Lịch sử không chỉ là những câu chuyện về quá khứ, mà là cuộc đối thoại không ngừng giữa hiện tại và quá khứ" (Carr). Vì vậy, việc giảng dạy lịch sử có thể tạo ra mâu thuẫn và định kiến, hay tạo ra hòa giải và hòa bình, tùy theo cách chúng ta thực hiện

nó. Hai là, giảng dạy lịch sử như thế nào còn quan trọng hơn nhiều. Thực tế là, có những cuộc chiến tranh, mâu thuẫn, đàn áp, tàn sát, bóc lột... trong lịch sử. Chúng ta không thể xem những thứ ấy như không có hay là dạy cho sinh viên quên đi. Chúng ta phải giúp người học hiểu về những điều đó, học những bài học của quá khứ để xây dựng một tương lai tốt hơn".

Thực tế là, lịch sử đang được giảng dạy và diễn giải rất khác nhau ở những nước khác nhau. Năm 2003, Quốc hội Trẻ Pháp và Đức (bao gồm 500 thiếu niên ở tuổi đi học) đã bỏ phiếu ủng hộ ý tưởng có một bộ sách giáo khoa lịch sử dùng chung cho cả hai nước. Vì thế, Pháp và Đức đã lập một nhóm công tác gồm 8 nhà sử học, mỗi bên có 4 người, nhằm viết bộ sách giáo khoa này và đã hoàn thành nó năm 2006. Kinh nghiệm này cho chúng ta thấy vai trò của thế hệ trẻ, của nhà nước, của các tổ chức quốc tế, các nhà sử học và giáo dục, trong việc tìm kiếm một cách thức giáo dục lịch sử có ý nghĩa tích cực nhất và góp phần kiến tạo hòa bình cho xã hội bất ổn ngày nay.

#### *Cải thiện chất lượng quản trị cấp trường*

Một trong những điểm yếu của hệ thống GDĐH Việt Nam là sự thiếu vắng những chuẩn mực phổ quát được thế giới công nhận, thể hiện qua những cách hiểu sai lệch hoặc chưa đầy đủ về những khái niệm căn bản như tự chủ

hoặc trách nhiệm giải trình.

TS.Nguyễn Hải Thanh (Khoa Quốc tế, ĐHQG-HN) đã đề cập một khía cạnh rất thú vị và rất ít được chú ý trong quản trị ĐH ở Việt Nam: bộ quy tắc xử sự (code of conduct) trong nhà trường.

Từ điển Oxford định nghĩa bộ quy tắc xử sự là một tập hợp những nguyên tắc hoặc tiêu chuẩn về cách xử sự và thực thi công việc trong một nghề nghiệp cụ thể mà thành viên của cộng đồng chuyên môn này đồng ý tuân theo trong công việc. Nó là những tuyên ngôn về đạo đức và tiêu chuẩn pháp lý được xem là nền tảng cho mọi quyết định và hành động nhằm xiển dương những giá trị cốt lõi của trường ĐH.

Có những khác biệt trong thực tiễn Hoa Kỳ và Việt Nam, theo quan sát của hai tác giả. Nếu như ở Hoa Kỳ, quy tắc ứng xử áp dụng cho tất cả các bên liên quan, thì ở Việt Nam, nó chủ yếu áp dụng cho nhân viên. Ở Hoa Kỳ, nó là các quy tắc về hành vi và thái độ, gắn với nghĩa vụ báo cáo, và có thước đo rõ ràng, thì ở Việt Nam, nó đang hiện diện dưới dạng nội quy, chủ yếu gồm những gì được làm và không được làm, nó gắn với phê bình, trừng phạt, và thiếu thước đo.

Vì vậy, xây dựng một bộ quy tắc ứng xử cho mỗi trường ĐH nhất quán với giá trị cốt lõi của nhà trường và khắc phục những điểm yếu hiện tại của nội quy là một ý tưởng có thể giúp các trường Việt Nam trở nên "giống" với các trường ĐH quốc tế nhiều hơn.

Liên quan đến đào tạo giảng viên, các đồng nghiệp UK gồm Wayne Bailey, Ann Harris, Abdrew Youde, University of Huddersfield, UK, chia sẻ kinh nghiệm xây dựng một đội ngũ giảng viên có khả năng đáp ứng cao, thông qua một chương trình tập huấn chuyên môn gọi là PostGraduate Certificate of Higher Education. Chương trình này nhằm phát triển kỹ năng tư duy chiến lược, khả năng truyền cảm hứng và sáng tạo, tạo ra không gian chia sẻ kinh nghiệm và thúc đẩy tinh thần cộng sự của những người tham gia.

Một điểm đáng ghi nhận là các trường



công lập đang hướng về thị trường nhiều hơn, nhất là những đơn vị tự chủ tài chính. Vì vậy, sinh viên đang được xem là “khách hàng” của các trường, và bắt đầu có xu hướng tìm hiểu nhiều hơn về đặc điểm, kỳ vọng của khách hàng. Nghiên cứu của nhóm giảng viên ThS. Đỗ Thị Hồng Liên, TS. Nguyễn Thị Nhân Hòa, ThS. Nguyễn Thị Lan Anh (Khoa Quốc tế- ĐHQGHN) về những yếu tố ảnh hưởng quyết định chọn trường của sinh viên Khoa Quốc tế, và nghiên cứu của TS. Đào Tùng (Khoa Quốc tế, ĐHQGHN) về nhận thức của sinh viên phía Bắc đối với các chương trình đào tạo hợp tác quốc tế, là những đề tài như vậy.

Nghiên cứu về yếu tố chọn trường nói trên cho biết uy tín của ĐHQG-HN, việc giảng dạy bằng tiếng nước ngoài, uy tín của đối tác nước ngoài là những yếu tố nổi bật quyết định sự lựa chọn của sinh viên. Trong khi đó, nghiên cứu của Đào Tùng cho biết sinh viên đánh giá cao các chương trình hợp tác quốc tế ở các yếu tố: giảng viên nước ngoài, văn hóa phục vụ khách hàng, uy tín chất lượng của đối tác, và mức độ “nổi tiếng” của thương hiệu nhà trường. Những yếu tố ít được đánh giá cao là: dạy bằng tiếng nước ngoài, giáo trình và tài liệu bằng tiếng Anh, có sự hiện diện của sinh viên quốc tế, và chương trình đào tạo nhập khẩu 100%.

Về hạ tầng thông tin, nhóm tác giả gồm PGS. Nguyễn Hải Thanh (Khoa Quốc tế, ĐHQGHN) đề xuất hoàn thiện cơ sở vật chất cho việc vận hành một hệ thống quản lý và học tập trong môi trường internet gồm 3 giai đoạn: xây dựng hệ thống học tập trực tuyến, tích hợp mạng lưới này với mạng địa phương và mạng lưới các phòng thí nghiệm, và cuối cùng là hoàn thiện hệ thống thông tin nhằm thúc đẩy tương tác và sáng tạo trong môi trường số.

### *Vấn đề tài chính*

Trường ĐH Quốc tế, ĐHQG-HCM chia sẻ kinh nghiệm của họ trong việc vận dụng cơ chế tự chủ về tài chính để tạo ra những cơ chế linh hoạt nhằm kích lệ sự ưu tú, và nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tạo ra một môi trường làm việc tích cực, coi đó là một điểm nhấn để thu hút người tài. Khoa Quốc tế ĐHQG-HN là một trường hợp khác về tự chủ tài chính, một cơ chế cho phép nhà trường đa dạng hóa nguồn lực nhằm thực hiện mục tiêu quốc tế hóa. Nhà trường hiện đang giảng dạy bằng 4 thứ tiếng, với đội ngũ giảng viên được đào tạo bài bản từ nước ngoài và duy trì giao lưu thường xuyên với giới hàn lâm quốc tế. Thực tế cho thấy, Khoa Quốc tế tăng trưởng rất nhanh: năm 2002 trường có 44 sinh viên, năm 2015 có 2500 sinh viên, trong

đó 150 sinh viên là người nước ngoài. Thực tế này chứng tỏ rằng khó khăn về nguồn lực có thể vượt qua chùng nào nhà trường chứng minh được những giá trị gia tăng mà mình đem đến cho người học.

### *Kết luận*

GDDH trên thế giới đang trở nên đa dạng chưa từng có. Tuy cùng đương đầu với những vấn đề giống nhau, các trường đang đáp ứng khác nhau với nhiều sáng kiến cực kỳ đa dạng, vì vậy giới quản lý có rất nhiều kinh nghiệm để chia sẻ cùng nhau. Ai cũng đồng ý rằng năng lực lãnh đạo là có ý nghĩa quyết định đối với sự phát triển của từng trường. Để có những trường ĐH có chất lượng được quốc tế công nhận, chúng ta không thể duy trì cách tổ chức quản lý nhà trường như cách đây một vài thập kỷ, vì bối cảnh giờ đây đã hoàn toàn khác. Những gì chúng ta đang có hiện nay là kết quả của cách vận hành hiện tại. Chúng ta chỉ có thể tạo ra một kết quả mới khi chúng ta thay đổi cách vận hành ấy. Khả năng tự đổi mới mình trở thành khả năng sống còn của mọi tổ chức, và sự đổi mới quan trọng nhất, là đổi mới thiết chế quản trị.