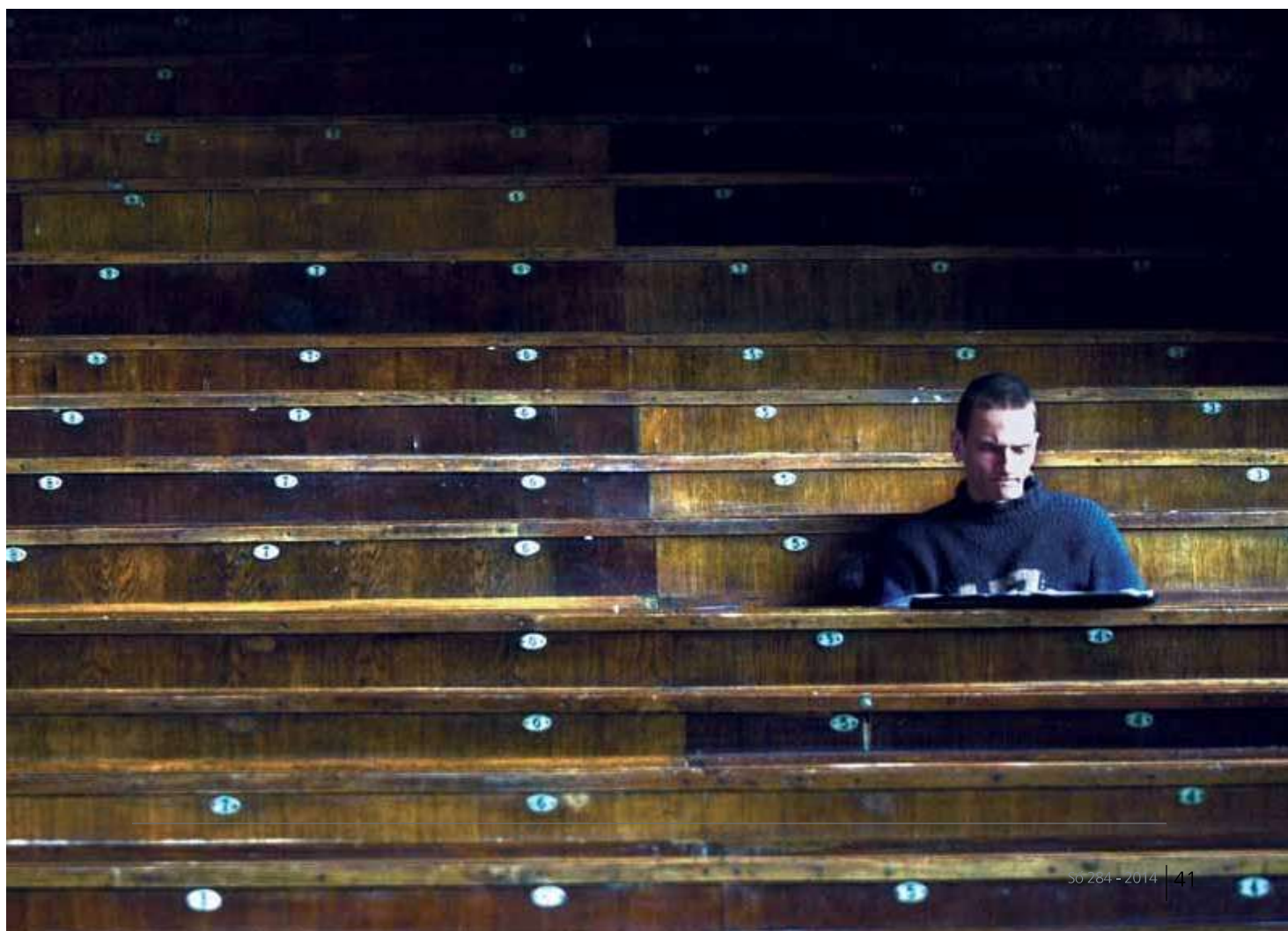


# XÂY DỰNG ĐẠI HỌC ĐẲNG CẤP QUỐC TẾ: 9 SAI LẦM PHỔ BIẾN

■ JAMIL SALMI

Theo một bài viết đăng trên trang *The World View* của tờ *Inside Higher Education* của Jamil Salmi, chuyên gia về giáo dục đại học của Ngân hàng thế giới, tác giả cuốn sách *The Challenge of Establishing World Class University* do UNESCO xuất bản<sup>1</sup>, “việc xây dựng một cơ sở giáo dục đại học mới với mong muốn đạt tiêu chuẩn cao nhất là một việc làm cao quý nhưng cực kỳ khó khăn”, thậm chí “đầy chạm bẫy”. Nhưng theo tác giả thì những chạm bẫy này không phải là không thể tránh được, nếu chúng ta biết học hỏi những kinh nghiệm của những người đi trước. 9 sai lầm cần tránh được đúc kết trong bài viết dưới đây có thể là rất hữu ích này cho không chỉ những người tham gia xây dựng các trường đại học đẳng cấp quốc tế hiện nay.





**1. XÂY DỰNG MỘT KHUÔN VIÊN TUYỆT ĐẸP, VÀ HY VỌNG PHÉP LẠ SẼ XẢY RA.**

Cơ sở hạ tầng hẳn nhiên là phần dễ thấy nhất của một trường đại học mới. Người ta chăm chú vào việc thiết kế, xây dựng một công trình ấn tượng, và điều này tất nhiên là cần thiết. Một cơ sở hạ tầng tốt chắc chắn là một phần quan trọng trong trải nghiệm học tập của sinh viên, và các nhà nghiên cứu cũng cần các phòng thí nghiệm đầy đủ để thực hiện nghiên cứu khoa học ở đỉnh cao. Tuy nhiên, nếu không có cách quản trị thích hợp, đội ngũ lãnh đạo mạnh, chương trình giảng dạy được xây dựng kỹ lưỡng, cùng đội ngũ giảng viên/ nghiên cứu viên có trình độ, thì một khuôn viên xinh đẹp cũng chỉ là một cái vỏ rỗng.

**2. CHỈ THIẾT KẾ CÁC CHƯƠNG TRÌNH SAU KHI XÂY DỰNG CƠ SỞ VẬT CHẤT.**

Có một giả định thường gặp là việc dạy - học có thể dễ dàng thích ứng với bất cứ cơ sở vật chất nào, nhưng thực ra những phương pháp sư phạm tân tiến đòi hỏi phải có cơ sở vật chất phù hợp. Ví dụ, các phương pháp tiếp cận tương tác, học tập dựa trên vấn đề, hoặc các phương pháp làm việc theo nhóm và học tập đồng cấp (peer learning) thường bị hạn chế bởi các giới hạn vật lý của các giảng đường và lớp học thông thường. Tâm nhin, sứ mạng, và kế hoạch dạy - học cần được xác định trước khi xây dựng cơ sở hạ tầng để cái sau được điều chỉnh phù hợp với các yêu cầu của cái trước, chứ không phải là ngược lại.

**3. NHẬP KHẨU NỘI DUNG GIẢNG DẠY TỪ MỘT NƠI KHÁC.**

Các nhóm phụ trách việc thiết lập các trường đại học mới thường nhìn vào các trường đại học hàng đầu của các nước công nghiệp phát triển để "mua" các yếu tố trong chương trình giảng dạy của họ thay vì phải trải qua một quá trình lâu dài nhằm thiết kế các chương trình của riêng mình. Mặc dù điều này có vẻ thiết thực và thực tế, nhưng đó không phải là cách hiệu quả nhất để xây dựng văn hóa học tập của một trường đại học mới đạt chuẩn mực cao. Các trường hàng đầu của thế giới như Harvard và MIT là các tổ chức mang tính đơn nhất, nên sẽ là không thực tế khi nghĩ rằng có thể tái tạo mô hình học thuật của những trường này ở nơi khác.



Và cũng không thực tế khi nghĩ rằng có thể cộp nhặt từng mảnh ghép của các trường đại học có uy tín từ những quốc gia và các nền văn hóa khác nhau rồi cho rằng các mảnh này sẽ ăn khớp lại với nhau để tạo ra một nền văn hóa học thuật và nghiên cứu trong các trường đại học mới.

#### 4. SỰ SAO CHÉP MÁY MÓC

Sao chép những đặc điểm cụ thể vốn làm cho các trường đại học hàng đầu ở Bắc Mỹ và châu Âu thành công – sự tập trung tài năng, nguồn lực phong phú và quản trị phù hợp – là cần thiết nhưng chưa đủ để tạo ra một trường đại học tầm cỡ thế giới. Sẽ rất khó khăn nếu muốn nói là không thể duy trì sự phát triển của các trường đại học khi sinh thái giáo dục đại học của đất nước không hoàn toàn thuận lợi cho sự

phát triển ấy. Các yếu tố chính của một hệ sinh thái học thuật bao gồm sự lãnh đạo ở tầm quốc gia (tầm nhìn cho tương lai của giáo dục đại học, năng lực thực hiện cải cách), khuôn khổ pháp lý (cơ cấu quản trị và các quá trình quản lý ở cấp quốc gia và đơn vị), khung đảm bảo chất lượng, các cơ chế tích hợp cho các loại hình tổ chức đại học khác nhau, nguồn lực tài chính và cơ chế khuyến khích phù hợp, kèm theo cơ sở hạ tầng kỹ thuật cần thiết. Sự thiếu vắng của dù chỉ một trong những yếu tố này hoặc sự thiếu đồng bộ giữa các chiều kích khác nhau có khả năng làm giảm tiềm năng phát triển và tồn tại bền vững của các trường đại học mới.

#### 5. CHẬM TRỄ TRONG VIỆC BỔ NHIỆM ĐỘI NGŨ LÃNH ĐẠO

Việc tạo ra một trường đại học mới thường là một quyết định chính trị của giới lãnh đạo, sau đó giao cho một bộ hoặc một ban dự án kỹ thuật triển khai thực hiện. Điều này thường làm cho việc thiết kế và quy trình triển khai chịu sự quản lý trực tiếp của trung ương. Một dự án tầm cỡ như vậy cần được sở hữu và thực hiện bởi một đội ngũ lãnh đạo năng động, làm việc dưới quyền của một Hội đồng độc lập có khả năng đưa ra những hướng dẫn và sự trao quyền. Một cơ cấu quản trị thích hợp ngay từ đầu là điều rất quan trọng để thành công.

#### 6. CHỈ LẬP KẾ HOẠCH CHO NHỮNG CHI PHÍ TRƯỚC MẮT

Những người bảo trợ sáng lập một trường đại học mới thường công bố một khoản hiến tặng rất lớn cho việc thành lập trường, nhưng chỉ có vốn đầu tư ban đầu thì không đủ. Cần phải cung cấp đầy đủ kinh phí cho những năm đầu hoạt động trong khi chờ đợi thiết lập được một mô hình kinh doanh đảm bảo rằng tổ chức mới có thể duy trì được chính nó.

#### 7. ĐƯA RA NHỮNG CHỈ TIÊU ĐỊNH LƯỢNG QUÁ THAM VỌNG

Lãnh đạo của các trường đại học mới đôi khi nghĩ rằng họ có thể nhanh chóng tuyển được một số lượng lớn sinh viên, thông thường con số được nghĩ đến là

cả chục ngàn. Điều này hiếm khi đạt được mà không ảnh hưởng xấu đến chất lượng. Trong thập niên 1970, tác giả E. F. Schumacher đã viết trong cuốn sách có tựa “Nhỏ là đẹp” rằng các dự án phát triển thành công thường có kích thước nhỏ. Ngày nay điều đó vẫn đúng, đặc biệt là khi xây dựng một trường đại học mới. Nếu chất lượng là vấn đề ưu tiên thì hầu như chỉ nên bắt đầu với một số ít chương trình đào tạo và ít sinh viên. Khi một nền văn hóa học thuật xuất sắc đã được thiết lập thì việc mở rộng dễ dàng hơn.

#### 8. NGHĨ RẰNG BẠN CÓ THỂ LÀM TẤT CẢ TRONG VÒNG 18 THÁNG

Một kế hoạch tham vọng quá mức sẽ tưởng tượng rằng một trường đại học mới có thể được đưa ra hoạt động sau vài tháng và chất lượng cao trong giảng dạy và nghiên cứu có thể được thực hiện trong vòng vài năm. Vội vã trong những bước phát triển ban đầu có thể dẫn đến những quyết định có ảnh hưởng xấu đến chất lượng và chi phí. Xây dựng một trường đại học tốt yếu phải là một quá trình lâu dài, đòi hỏi lãnh đạo ổn định, cải tiến liên tục, và sự kiên nhẫn. Điều này đặc biệt đúng khi muốn phát triển những truyền thống khoa học mạnh, rất cần thiết để tạo ra những nghiên cứu mũi nhọn và các ứng dụng công nghệ.

#### 9. CHỈ DỰA VÀO CÁC HỌC GIẢ NƯỚC NGOÀI MÀ KHÔNG VUN ĐÁP NĂNG LỰC TẠI ĐỊA PHƯƠNG.

Thuê các học giả nước ngoài là cách làm phổ biến để tăng tốc độ khởi động của một trường đại học mới. Thật vậy, đưa các giáo viên giàu kinh nghiệm và các nhà nghiên cứu đến để giúp đỡ một trường mới là hợp lý, và đó cũng có thể là một chiến lược nâng cao năng lực hiệu quả nếu các học giả này không chỉ nghiên cứu, giảng dạy mà còn có nhiệm vụ đào tạo lớp học giả trẻ hơn và ít kinh nghiệm hơn ở nước sở tại. Nhưng nó có thể là một chiến lược phản tác dụng nếu không có những nỗ lực mang tính hệ thống nhằm thu hút và giữ chân các học giả có trình độ trong nước.

PHƯƠNG ANH dịch