



Review Article

Foreign Lecturers Management  
in Higher Education Institutions:  
International Experiences and Suggestions

Nguyen Thi Nhai\*

*Hanoi University, Km 9 Nguyen Trai, Trung Van, Nam Tu Liem, Hanoi, Vietnam*

Received 02 March 2022

Revised 26 April 2022; Accepted 29 July 2022

**Abstract:** By reviewing previous studies on foreign lecturers and foreign lecturers management, this paper aims at exploring experiences in managing foreign lecturers from an international perspective, which can be applied to higher education institutions (HEIs) in Vietnam. These experiences are expected to attract more foreign lecturers and utilize them successfully, which in turn improves the quality of training, scientific research, and international integration of HEIs in Vietnam. To accomplish these purposes, this study has used the method of reviewing documents related to foreign lecturers and managing foreign lecturers. The results of this article demonstrate the increasingly important roles of foreign lecturers in HEIs, the diverse difficulties they encounter when working there, as well as various factors motivating them to come to these institutions. By summarizing the experiences of managing foreign lecturers in reviewing countries, the article proposes some policy suggestions and solutions for managing foreign lecturers in HEIs in Vietnam.

*Keywords:* Foreign lecturers, higher education institutions, international experiences.

\* Corresponding author.

*E-mail address:* nhaint@hanu.edu.vn

<https://doi.org/10.25073/2588-1159/vnuer.4649>

# Quản lý nhân lực giảng viên nước ngoài trong các cơ sở giáo dục đại học: Kinh nghiệm quốc tế và gợi ý vận dụng

Nguyễn Thị Nhài\*

*Trường Đại học Hà Nội, Km 9 Đường Nguyễn Trãi, Trung Văn, Nam Từ Liêm, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 02 tháng 3 năm 2022

Chỉnh sửa ngày 26 tháng 4 năm 2022; Chấp nhận đăng ngày 29 tháng 7 năm 2022

**Tóm tắt:** Mục đích của bài viết là thông qua tổng quan nghiên cứu về giảng viên nước ngoài và quản lý giảng viên nước ngoài tại các cơ sở giáo dục đại học trên thế giới, từ đó tham khảo kinh nghiệm quốc tế trong quản lý giảng viên nước ngoài để vận dụng tại các cơ sở giáo dục đại học của Việt Nam, góp phần giúp các cơ sở giáo dục đại học của Việt Nam thu hút và phát huy được năng lực, tri thức, kinh nghiệm của giảng viên nước ngoài đóng góp cho việc nâng cao chất lượng đào tạo, nghiên cứu khoa học và hội nhập quốc tế của các nhà trường. Để thực hiện mục đích này, bài viết đã sử dụng phương pháp tổng quan nghiên cứu các tài liệu liên quan đến giảng viên nước ngoài và quản lý giảng viên nước ngoài. Kết quả nghiên cứu cho thấy giảng viên nước ngoài ngày càng có vị trí và vai trò quan trọng đối với các cơ sở giáo dục đại học, những khó khăn mà giảng viên nước ngoài phải đối mặt khi công tác tại trường đại học rất đa dạng, bên cạnh đó cũng có nhiều yếu tố là động lực thúc đẩy giảng viên nước ngoài đến với các cơ sở giáo dục đại học. Thông qua tổng kết kinh nghiệm quản lý giảng viên nước ngoài tại một số quốc gia, bài viết đã đưa ra một số gợi ý chính sách và đề xuất giải pháp quản lý giảng viên nước ngoài trong cơ sở giáo dục đại học của Việt Nam.

*Từ khóa:* Giảng viên nước ngoài, cơ sở giáo dục đại học, kinh nghiệm quốc tế.

## 1. Mở đầu

Vai trò của giảng viên không chỉ quan trọng đối với các trường đại học mà còn đối với cộng đồng sinh viên và toàn xã hội. Giảng viên góp phần nuôi dưỡng và phát huy tiềm năng của những sinh viên, những người sau đó sẽ phục vụ xã hội và đất nước trong tương lai [1]. Giảng viên là những người sáng tạo và truyền tải tri thức đến người học, là người sáng tạo ra các mô hình dạy học và đánh giá người học, là những người có ảnh hưởng đến sự hình thành và phát triển nhân cách của người học [2]. Các cơ sở giáo dục đại học phụ thuộc nhiều vào trí tuệ và tài năng của các nhà khoa học, đồng thời chất lượng của giảng viên ảnh hưởng lớn đến chất lượng của các cơ sở giáo dục đại học.

Sự hiện diện của các giảng viên nước ngoài trong các tổ chức và hệ thống giáo dục đại học trên khắp thế giới là một khía cạnh quan trọng của giáo dục đại học trong xã hội tri thức toàn cầu ngày nay. Gia tăng cạnh tranh toàn cầu về tài năng, nghiên cứu, tài trợ và danh tiếng, thương hiệu không chỉ ngụ ý rằng các trường đại học phải cạnh tranh để có được sinh viên đại học và sau đại học xuất sắc nhất, mà họ còn phải tìm kiếm các nhà nghiên cứu và giảng viên tài năng trên phạm vi toàn thế giới [3].

Sự dịch chuyển xuyên biên giới trong giáo dục đại học là một hiện tượng phổ biến đang ngày càng có nhiều hình thức mới, mở rộng từ sự dịch chuyển của sinh viên và giảng viên đến các chương trình và tổ chức giáo dục. Hiện tượng này có ý nghĩa lớn trong việc tạo điều kiện cho dòng chảy trao đổi ý tưởng và kiến thức, cải thiện thực tiễn, tạo nguồn lực cho các quốc gia tiếp nhận và thu hút nhân tài. Ngoài ra, sự chuyển dịch của giảng viên nước ngoài đến

\* Tác giả liên hệ.

Địa chỉ email: nhaint@hanu.edu.vn

<https://doi.org/10.25073/2588-1159/vnuer.4649>

các nước đang phát triển còn với sứ mệnh là chuyên gia hỗ trợ học thuật để nâng cao chất lượng giảng viên nội địa, hỗ trợ phương pháp giảng dạy và phương thức đào tạo [4].

Trong kỷ nguyên toàn cầu hóa, các trường đại học là một trong số các tổ chức trong xã hội chịu tác động nhiều nhất và cần phải đổi mới để bắt kịp xu thế toàn cầu hóa trong giáo dục. Theo xu thế này, số lượng giảng viên nước ngoài hay học giả làm việc bên ngoài đất nước của họ ngày càng tăng. Nhiều quốc gia và trường đại học xem việc sử dụng giảng viên nước ngoài là một phần quan trọng của chiến lược quốc tế hóa. Hơn nữa, tăng thêm số lượng giảng viên nước ngoài được các bảng xếp hạng toàn cầu và các nhà hoạch định chính sách quốc gia coi là một dấu hiệu quan trọng của quốc tế hóa. Theo phương thức xếp hạng các trường đại học trên thế giới của bảng xếp hạng QS năm 2022, tiêu chí về tỉ lệ giảng viên nước ngoài được đánh trọng số 5% trong Bảng xếp hạng các trường ĐH thế giới - QS World University Rankings, và 2,5% trong Bảng xếp hạng đại học Châu Á - QS Asia University Rankings [5]. Tương tự như vậy, theo bảng xếp hạng các trường đại học toàn cầu của tạp chí Times Higher Education (THE) [6], giảng viên nước ngoài chiếm trọng số 2,5%.

Theo bảng xếp hạng đại học thế giới (QS World University Rankings), năm 2022, Việt Nam có hai đại học học được xếp hạng Top 1000 đại học tốt nhất trên thế giới. Trong các đại học và trường đại học Việt Nam, Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh xếp hạng cao nhất (thứ 801-1000 thế giới) có số giảng viên nước ngoài là 116 trên tổng số 4552 giảng viên, Đại học Quốc gia Hà Nội xếp hạng 801-1000 thế giới có số giảng viên nước ngoài là 72 trên tổng số 2919 giảng viên.

Tại Việt Nam, gần hai thập kỷ qua, các chủ trương và chính sách thu hút người nước ngoài là các chuyên gia, nhà khoa học đến làm việc, tham gia giảng dạy và nghiên cứu khoa học tại Việt Nam đã được thể hiện xuyên suốt trong các văn bản chỉ đạo của Đảng và Nhà nước và của ngành giáo dục. Một trong những tiêu chí được Bộ Giáo dục và Đào tạo đưa ra để đánh giá mức độ hội nhập quốc tế trong giáo dục của

các cơ sở giáo dục đại học là có giảng viên nước ngoài tham gia giảng dạy tại trường. Sự xuất hiện của giảng viên nước ngoài tại các cơ sở giáo dục đại học Việt Nam là một sự tất yếu trong quá trình các trường hội nhập quốc tế.

Tuy nhiên, việc thu hút giảng viên nước ngoài đến giảng dạy và nghiên cứu chưa được nhiều cơ sở giáo dục đại học Việt Nam quan tâm đúng mức, đại đa số các cơ sở giáo dục đại học còn thiếu chiến lược thu hút cũng như chính sách quản lý đối với giảng viên nước ngoài.

Thông qua tổng quan tình hình nghiên cứu về giảng viên nước ngoài và quản lý giảng viên nước ngoài tại các cơ sở giáo dục đại học trên thế giới, nghiên cứu này đưa ra các gợi ý chính sách và các đề xuất quản lý giảng viên nước ngoài góp phần giúp các cơ sở giáo dục đại học của Việt Nam thu hút và phát huy được năng lực, tri thức, kinh nghiệm của giảng viên nước ngoài đóng góp cho việc nâng cao chất lượng đào tạo, nghiên cứu khoa học và hội nhập quốc tế của các nhà trường. Nội dung tiếp theo của nghiên cứu này được bố cục như sau: i) Nhân lực giảng viên nước ngoài; ii) Kinh nghiệm quốc tế về quản lý nhân lực giảng viên nước ngoài; và iii) Gợi ý quản lý nhân lực giảng viên nước ngoài tại Việt Nam.

## 2. Nhân lực giảng viên nước ngoài

### 2.1. Khái niệm giảng viên nước ngoài

Các nhà nghiên cứu, các cơ sở giáo dục đại học trên thế giới vẫn chưa nhất quán trong việc đưa ra một định nghĩa chung nhất về giảng viên nước ngoài. Một số nghiên cứu xác định giảng viên nước ngoài theo nơi sinh (sinh ra ở nước ngoài) hoặc theo công dân (không phải là công dân của một nước) [7], hay theo nơi được đào tạo học thuật của một người (ví dụ: hoàn thành nghiên cứu tiến sĩ) ở nước ngoài, bất kể người đó xuất xứ từ quốc gia nào [3].

Trong nghiên cứu của mình, Kim và nhóm nghiên cứu đã đưa ra khái niệm về giảng viên nước ngoài, đó là những giảng viên sinh ra tại nước ngoài và được chia thành hai nhóm nhỏ hơn: i) Những người được đào tạo đại học tại đất nước của họ; và ii) Những người được đào tạo đại học tại đất nước mà họ đến làm việc [8].

Giảng viên nước ngoài là những học giả được bổ nhiệm tại các quốc gia nơi họ không sinh ra và/hoặc nơi họ không nhận được bằng đại học đầu tiên. Trong hầu hết các trường hợp, họ không phải là công dân của quốc gia mà họ đến làm việc [9].

Theo tiêu chí của bảng xếp hạng đại học thế giới QS: giảng viên nước ngoài là những người có quốc tịch nước ngoài, có mặt trực tiếp tại trường đại học để tham gia công tác giảng dạy hoặc nghiên cứu hoặc cả hai với thời gian làm việc tối thiểu ba (03) tháng [10].

Tại Việt Nam, theo Nghị định 152/2020/NĐ-CP ngày 30/12/2020 của Chính phủ quy định về người lao động nước ngoài làm việc tại Việt Nam và tuyển dụng, quản lý người lao động Việt Nam làm việc cho tổ chức, cá nhân nước ngoài tại Việt Nam, không có khái niệm cụ thể cho giảng viên nước ngoài, mà giảng viên nước ngoài được hiểu chung là lao động nước ngoài và thuộc nhóm Chuyên gia nước ngoài. Đó là những người lao động nước ngoài có bằng đại học trở lên hoặc tương đương, có ít nhất 03 năm kinh nghiệm làm trong ngành được đào tạo phù hợp với vị trí công việc mà người nước ngoài dự kiến làm việc tại Việt Nam [11].

Trong bài viết này, giảng viên nước ngoài được hiểu là những người tham gia giảng dạy hoặc nghiên cứu hoặc cả hai trong cơ sở giáo dục đại học tại quốc gia nơi họ không mang quốc tịch của nước đó.

## 2.2. Vai trò của giảng viên nước ngoài

Với sự tiến bộ của toàn cầu hóa kinh tế, quốc tế hóa giáo dục đại học và nghiên cứu ngày càng gia tăng, cạnh tranh học thuật ngày càng tăng ở cấp độ toàn cầu kể từ cuối những năm 1990. Việc thuê nhân tài quốc tế, bao gồm giảng viên đại học, nhà nghiên cứu hoặc học giả, ngày càng trở nên quan trọng ở hầu hết các quốc gia [12]. Không chỉ ở các quốc gia trong Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD) mà các quốc gia khác cũng đã áp dụng nhiều chính sách và chiến lược thu hút nhân tài có tay nghề cao, bao gồm giảng viên nước ngoài, nhà nghiên cứu hoặc học giả sinh ra và được đào tạo ở nước ngoài. Việc tuyển dụng giảng viên

nước ngoài ở một số quốc gia không nói tiếng Anh được sử dụng như một trong những phương tiện nhanh chóng và hiệu quả để nâng cao mức độ quốc tế hóa giáo dục đại học quốc gia, nâng cao vị thế của các trường đại học của họ trong bảng xếp hạng toàn cầu và khả năng cạnh tranh quốc tế của giáo dục đại học quốc gia trên thế giới. Ngoài ra, việc tuyển dụng giảng viên nước ngoài có năng lực nghiên cứu tiên tiến có thể cải thiện chất lượng của trường đại học và kết quả xuất bản của giảng viên trên các tạp chí quốc tế có thứ hạng cao là một thước đo cho giá trị ảnh hưởng của họ [13].

Nhiều trường đại học tìm cách cung cấp cho sinh viên của mình một số kinh nghiệm quốc tế và chuẩn bị tốt hơn cho sinh viên cho thị trường việc làm toàn cầu. Một cách tốt để làm như vậy đối với một số lượng lớn sinh viên là cho sinh viên tiếp xúc với việc giảng dạy bằng tiếng Anh của các giảng viên nước ngoài trong chương trình chính khóa hoặc trong các phần chọn lọc của chương trình giáo dục. Việc có được những trải nghiệm như vậy, cũng như tham gia vào các lớp học đa văn hóa, nơi sinh viên phải đối mặt với các phương pháp giảng dạy đa dạng và có được cảm giác học tập và tương tác đầu tiên bằng ngôn ngữ không phải tiếng mẹ đẻ là rất quan trọng đối với sinh viên [14].

Tại Trung Quốc, giảng viên nước ngoài là nguồn lực quan trọng để phát triển nguồn nhân lực, cho phép nước này nâng cao năng suất trong nước và khả năng cạnh tranh quốc tế thông qua việc chuyển giao tri thức một cách trực tiếp bởi các giảng viên nước ngoài cũng như những lợi ích gián tiếp do mạng lưới thương mại nước ngoài mang lại [15].

Kim và cộng sự trong nghiên cứu “Giảng viên nước ngoài: trải nghiệm đời sống học thuật và năng suất nghiên cứu tại các trường đại học ở Mỹ” [8] đã cho thấy các giảng viên nước ngoài với những quan điểm và thế giới quan đa dạng có khả năng làm phong phú trường đại học trong bối cảnh toàn cầu. Vì vậy, việc hiểu rõ đối tượng giảng viên nước ngoài này là vô cùng cần thiết để hỗ trợ các nỗ lực tuyển dụng và giữ chân các học giả giỏi nhất vào học viện và để tăng cường sự đóng góp của các giảng viên nước ngoài vào nghiên cứu và sứ mệnh

giảng dạy của các trường đại học Hoa Kỳ. Nghiên cứu cũng cho thấy rằng, các giảng viên nước ngoài có năng suất nghiên cứu hơn các đồng nghiệp bản địa Hoa Kỳ.

Huang trong “Sự di chuyển quốc tế của sinh viên, giảng viên, các chương trình đào tạo và cơ sở giáo dục tại Châu Á” [16] đã cung cấp nhiều thông tin về sự dịch chuyển quốc tế của các giảng viên tại các trường đại học ở Châu Á. So với nhiều quốc gia mới nổi khác trong khu vực Châu Á, Nhật Bản và Hàn Quốc đã đạt được tiến bộ nhanh chóng trong việc tiếp nhận các giảng viên nước ngoài trong các trường đại học của họ. Điều này một phần là do cả hai quốc gia này đều được coi là những quốc gia tiên tiến, tại đó giới học thuật có thể được hưởng các điều kiện giảng dạy và nghiên cứu thuận lợi hơn. Một lí do khác là hai quốc gia này coi việc tuyển dụng giảng viên nước ngoài là một phương thức quan trọng để quốc tế hóa hơn nữa hệ thống giáo dục đại học tại quốc gia của họ.

Giảng viên nước ngoài đóng một vai trò quan trọng trong việc quốc tế hóa các cơ sở giáo dục đại học. Giảng viên nước ngoài có thể tạo ra bầu không khí quốc tế hơn trong khuôn viên trường đại học và họ thường kết hợp nhiều quan điểm và nội dung quốc tế hơn vào giáo dục đại học. Ngoài ra, giảng viên nước ngoài cũng góp phần thúc đẩy hồ sơ quốc tế của trường đại học thông qua các công bố và dự án gắn với mạng lưới quốc tế của họ. Giảng viên nước ngoài có thể giúp thúc đẩy cải cách thể chế hoặc đổi mới nhờ kinh nghiệm của họ ở các quốc gia khác. Lý do phổ biến nhất để thuê giảng viên nước ngoài là họ lấp đầy những khoảng trống trong giảng dạy và nghiên cứu tại trường đại học. Nhiều quốc gia thiếu hụt nghiêm trọng các giảng viên bản địa và phải tìm kiếm nhân sự cần thiết từ bên ngoài [17].

Họ và cộng sự trong một bài phân tích tổng hợp về quan điểm của giảng viên và sinh viên sau đại học tại các trường đại học ở khu vực Đông Á [18] đã chỉ ra rằng mặc dù số lượng giảng viên nước ngoài trong các trường đại học châu Á đang tăng lên nhanh chóng nhưng còn rất ít các nghiên cứu về họ. Do đó, bài viết phân tích và thảo luận về các đặc điểm cá nhân, giáo dục và nghề nghiệp chính của các giảng viên

nước ngoài đã làm việc tại các trường đại học ở Trung Quốc, Nhật Bản, Hàn Quốc và Malaysia. Phân tích bao gồm vai trò của giảng viên nước ngoài tại các quốc gia này, quan điểm của họ về các khía cạnh liên quan đến giáo dục đại học và sự hiện diện của giảng viên nước ngoài tại các cơ sở giáo dục đại học đã mang lại những ảnh hưởng như thế nào.

Xếp hạng đại học được nhận thức như là thước đo chất lượng và vì thế tạo ra sự cạnh tranh mạnh mẽ giữa các trường đại học trên thế giới. Trong đó, quốc tế hóa là một tiêu chí quan trọng khi xếp hạng đại học. Nhiều quốc gia và trường đại học xem việc sử dụng giảng viên nước ngoài là một phần quan trọng của chiến lược quốc tế hóa. Theo phương thức xếp hạng các trường đại học trên thế giới của bảng xếp hạng QS năm 2022, tiêu chí về tỉ lệ giảng viên nước ngoài được đánh trọng số 5% trong Bảng xếp hạng các trường đại học thế giới -QS World University Rankings, và 2,5% trong Bảng xếp hạng đại học Châu Á - QS Asia University Rankings [5].

Huang và Welch trong cuốn sách “Giảng viên nước ngoài tại Châu Á” [7] đã nghiên cứu giảng viên nước ngoài tại các quốc gia Trung Quốc, Nhật Bản, Hàn Quốc, Malaysia. Tại Trung Quốc, giảng viên nước ngoài đã đóng vai trò cầu nối quan trọng trong việc liên kết các trường đại học Trung Quốc với cộng đồng học giả quốc tế và là nguồn lực đáng kể trong sự phát triển của các trường đại học Trung Quốc. Tại Nhật Bản, tăng số lượng giảng viên nước ngoài được xem là một trong những cách hiệu quả nhất để cung cấp các chương trình cấp bằng dạy bằng tiếng Anh cho sinh viên quốc tế đến từ các nước nói tiếng Anh và đặc biệt là tăng cường sự hiện diện của các trường đại học Nhật Bản trong các hệ thống xếp hạng toàn cầu. Tại Hàn Quốc, chính phủ Hàn Quốc đã thúc đẩy các trường đại học quốc gia tuyển dụng giảng viên nước ngoài với mục đích thu hút sinh viên quốc tế và dẫn đầu nghiên cứu toàn cầu. Chính phủ Hàn Quốc đã cung cấp thêm ngân sách và giao chỉ tiêu cho các trường đại học quốc gia trong việc thuê giảng viên nước ngoài. Với Malaysia, quốc gia này có khát vọng trở thành một trung tâm giáo dục quốc tế. Một trong những kế

hoạch chiến lược cho việc thực hiện khát vọng này là sự hiện diện của các giảng viên nước ngoài trong các cơ sở giáo dục đại học của Malaysia.

William Locke and Giulio Marini trong nghiên cứu “Số lượng giảng viên từ các nước trong liên minh Châu Âu tăng lên nhanh chóng trong các cơ sở giáo dục đại học của Vương quốc Anh và những tác động của Brexit” [19] đã cho thấy các trường đại học của Vương quốc Anh phụ thuộc nhiều vào giảng viên nước ngoài từ các quốc gia Châu Âu trong việc giảng dạy các môn học STEM. Giảng viên nước ngoài ngoài việc đảm nhận công tác giảng dạy, nghiên cứu, còn phát huy vai trò trong việc thúc đẩy hợp tác công bố nghiên cứu quốc tế. Với mạng lưới của mình, giảng viên nước ngoài đã mang lại khả năng tiếp cận với các cộng tác viên Châu Âu và quốc tế chất lượng cao khác cho các đồng nghiệp của mình tại các trường đại học của Anh.

### 2.3. *Khó khăn và sự thích ứng của giảng viên nước ngoài trong môi trường làm việc mới*

Richardson, J. trong nghiên cứu “Giảng viên nước ngoài trong kỷ nguyên toàn cầu hóa: khởi đầu của một câu chuyện chưa kể?” [20] thông qua phỏng vấn giảng viên nước ngoài tại Singapore và New Zealand cũng như kinh nghiệm của chính tác giả, trên cơ sở đối chiếu với các nghiên cứu liên quan đến nhà quản lý nước ngoài đã chỉ ra sự tương đồng và khác biệt của giảng viên nước ngoài và nhà quản lý nước ngoài đối với các yếu tố về hệ thống đào tạo và hỗ trợ, sự thích nghi văn hóa và yếu tố gia đình. Kết quả nghiên cứu cho thấy, các giảng viên nước ngoài hầu hết là chủ động lựa chọn ra nước ngoài làm việc, khác với đa số nhà quản lý nước ngoài là “bị cử” ra nước ngoài công tác. Ngoài ra, những nhà quản lý thường xuyên ra nước ngoài công tác sẽ có khái niệm về “cơ quan” ở nước ngoài và “cơ quan” ở trong nước và họ mong muốn được trở về với cơ quan ở trong nước. Trong khi đó, giảng viên nước ngoài thường không có khái niệm này. Cả giảng viên nước ngoài và nhà quản lý nước ngoài đều không nhận được nhiều sự hỗ trợ cần thiết cũng như các khóa đào tạo để thích nghi văn hóa

trước và sau khi ra nước ngoài công tác. Nghiên cứu cũng cho thấy, giảng viên nước ngoài và gia đình của họ phải cố gắng thích nghi nhiều hơn để có thể trụ lại tại nước ngoài khi mà họ không có “cơ quan” ở trong nước để quay về như các nhà quản lý khác.

Selmer và cộng sự trong nghiên cứu “Sự tương đồng và thích nghi văn hóa của giảng viên nước ngoài” [21] bằng cách so sánh kết quả sự thích nghi của giảng viên nước ngoài trong các nền văn hóa tương tự và khác biệt đã cho thấy rằng kết quả của nghiên cứu phù hợp với những phát hiện trước đây của các nghiên cứu về người nước ngoài trong lĩnh vực kinh doanh. Dù làm việc trong môi trường kinh doanh hay môi trường học thuật thì người nước ngoài đều thấy khó khăn trong việc thích nghi với sự tương đồng về văn hóa cũng như sự khác biệt về văn hóa. Những phát hiện này có thể có ý nghĩa đối với tất cả các loại tổ chức cử người ra nước ngoài hoặc tuyển dụng người nước ngoài đến làm việc. Các tổ chức này có thể phải cẩn thận hơn trong việc tìm kiếm, lựa chọn và chuẩn bị cho việc cử người ra nước ngoài cũng như tiếp nhận người nước ngoài.

Các giảng viên di chuyển từ quốc gia này sang quốc gia khác để tìm kiếm môi trường làm việc tốt hơn bao gồm mức lương cao hơn. Việc thay đổi môi trường làm việc tại các quốc gia có nền văn hóa tương đồng hay sử dụng chung một ngôn ngữ sẽ có nhiều điểm thuận lợi. Tuy nhiên, khi đến làm việc tại các quốc gia có hệ thống xã hội khác nhau về ngôn ngữ và văn hóa so với quốc gia bản địa của họ, người giảng viên nước ngoài ngoài việc phải đối mặt với các rào cản về văn hóa, luật pháp, ngôn ngữ, còn cần phải có sự chuẩn bị cho những khó khăn khác như giáo dục cho con cái, đời sống xã hội và công việc của vợ hoặc chồng [22].

Herget, A. trong bài viết “Những thách thức giảng viên nước ngoài phải đối mặt” đã cho thấy ngoài những khó khăn mà một người giảng viên thông thường phải đối mặt khi bắt đầu sự nghiệp giảng dạy ở trường đại học Hoa Kỳ, thì các giảng viên nước ngoài (đặc biệt là những giảng viên mới đến từ những nước mà tiếng Anh không phải là tiếng mẹ đẻ) còn gặp những khó khăn khác như vấn đề thị thực, nhập cư,

đặc biệt là khó khăn trong quá trình tương tác, giảng dạy tại môi trường lớp học vốn rất khác biệt so với những gì họ đã trải nghiệm tại đất nước của mình [23].

Hutchison và cộng sự trong nghiên cứu những thách thức về phương diện sư phạm mà các giảng viên nước ngoài dự kiến sẽ phải đối mặt trước khi họ đến giảng dạy tại Hoa Kỳ đã cho thấy rằng, các vấn đề phổ biến nhất mà các giảng viên nước ngoài cho rằng họ sẽ gặp phải bao gồm: i) Giao tiếp giữa giảng viên và sinh viên; ii) Những thách thức về trình độ thông thạo tiếng Anh Mỹ; và iii) Sự khác biệt về văn hóa. Ba vấn đề này cũng là những vấn đề mà các giảng viên nước ngoài trải qua thường xuyên nhất khi giảng dạy tại Hoa Kỳ, cùng với đó là cảm giác thiếu sự chuẩn bị cho các chiến lược giảng dạy khác nhau để giảng dạy thành công trong các lớp học ở Hoa Kỳ [24].

Huang và cộng sự trong nghiên cứu “Những thách thức giảng viên nước ngoài tại các trường đại học Nhật Bản phải đối mặt: Những phát hiện chính từ cuộc khảo sát quốc gia năm 2017” [25] đã chỉ ra những thách thức chính mà giảng viên nước ngoài toàn thời gian tại các trường đại học Nhật Bản phải đối mặt. Nghiên cứu cho thấy giảng viên nước ngoài tin rằng họ đã trải qua nhiều thách thức ở các cấp độ, từ cấp quốc gia, cấp trường và cấp độ cá nhân. Nghiên cứu cũng cho thấy các giảng viên mới từ Mỹ và Anh thuộc ngành Nhân văn dường như gặp nhiều khó khăn hơn như việc làm không ổn định, triển vọng nghề nghiệp không chắc chắn và ở trong tình trạng cạnh tranh tồn tại nghiêm trọng hơn bất kỳ giảng viên nước ngoài nào khác.

Jung Cheol Shin trong nghiên cứu “Giảng viên nước ngoài tại trường đại học theo định hướng nghiên cứu tại Hàn Quốc: rào cản về văn hóa và môi trường” [26] đã chỉ ra những rào cản mà giảng viên nước ngoài công tác tại trường đại học của Hàn Quốc thường phải đối mặt, bao gồm: sự cô lập trong môi trường học thuật, khó khăn trong việc thích nghi với môi trường sống và các thủ tục hành chính, khó khăn trong hoạt động giảng dạy và nghiên cứu, khó khăn trong việc tham gia các hoạt động quản trị tại đơn vị.

#### 2.4. Động lực làm việc của giảng viên nước ngoài

F. J. Froese, trong nghiên cứu về động lực và sự thích nghi của giảng viên nước ngoài - những người tự tìm kiếm công việc tại các trường đại học của Hàn Quốc đã chỉ ra mối liên hệ giữa động lực và sự thích nghi của giảng viên nước ngoài tại Hàn Quốc. Theo đó, những giảng viên nước ngoài được khuyến khích đến làm việc tại các đại học Hàn Quốc bởi gia đình họ sẽ thích nghi với điều kiện sống và có sự tương tác tại Hàn Quốc tốt hơn. Những giảng viên nước ngoài đến Hàn Quốc làm việc bởi lý do yêu thích vùng miền và khu vực cũng thích nghi tốt hơn bởi họ có nhiều sự hiểu biết về Hàn Quốc và thường trước đó đã có liên hệ với người bản địa nơi họ đến. Những giảng viên nước ngoài đến Hàn Quốc chỉ bởi vì họ khó khăn trong tìm kiếm công việc phù hợp tại thị trường việc làm ở đất nước họ thường ít hài lòng hơn, thích nghi kém hơn [27].

J. Selmer, J. Lauring, thông qua khảo sát các giảng viên nước ngoài từ 60 quốc gia đến làm việc tại 35 trường đại học của 5 nước Bắc Âu, đã tìm hiểu lý do tình cảm và nhận thức của giảng viên nước ngoài khiến họ lựa chọn ra nước ngoài làm việc và sự điều chỉnh công việc của họ tại nước ngoài. Nghiên cứu chỉ ra rằng một trong những lý do tình cảm khiến giảng viên nước ngoài xa xứ, thì lý do thay đổi hoặc trốn chạy cuộc sống có ảnh hưởng tiêu cực rõ ràng đến việc giảng viên nước ngoài điều chỉnh, thích nghi công việc và thời gian để họ trở nên thành thạo. Những lý do như là trải nghiệm hay du lịch, tạo dựng nghề nghiệp hay lý do về tài chính dường như không có ảnh hưởng đáng kể đến cách mà giảng viên nước ngoài thích nghi với công việc của họ tại nước ngoài [28].

Trembath trong nghiên cứu tổng quan “Đời sống nghề nghiệp của giảng viên nước ngoài - sự rõ ràng trong khái niệm và những ứng dụng trong quản lý giảng viên nước ngoài tại các cơ sở giáo dục đại học”, đã phân tích 23 bài báo và công trình nghiên cứu liên quan đến giảng viên nước ngoài, từ đó tác giả khu biệt giảng viên nước ngoài với những người có quốc tịch nước ngoài đến các trường đại học với mục đích không phải là giảng dạy, nghiên cứu như dự hội

ngiht, hội thảo, làm công tác quản lý hoặc đến theo hình thức trao đổi,... Ngoài ra, nghiên cứu chỉ ra những xu hướng nghiên cứu chính mà các tác giả trước đó đã thực hiện đồng thời đưa ra những gợi ý cho các nghiên cứu tiếp theo liên quan đến giảng viên nước ngoài. Theo đó, những nghiên cứu trước thường tập trung vào các hướng sau: i) Động lực ra nước ngoài và những kỳ vọng của giảng viên nước ngoài trước khi ra nước ngoài làm việc; ii) Sự thích nghi của giảng viên nước ngoài trong môi trường làm việc mới; và iii) Thái độ của giảng viên nước ngoài đối với những trải nghiệm xa xứ cũng như bản sắc nghề nghiệp và những thay đổi đối với nhận thức về bản thân của giảng viên nước ngoài [29].

Ở các quốc gia nơi việc chi trả lương cho những giảng viên có bằng tiến sĩ không cao, hoặc thị trường việc làm cho các giảng viên bị hạn chế, các giảng viên có thể tìm kiếm cơ hội làm việc ở nước ngoài. Sự sẵn có của một môi trường ổn định cho sự nghiệp giảng dạy, các hợp đồng làm việc rõ ràng, một hệ thống minh bạch để thăng tiến và sự bảo đảm về việc được trở thành giảng viên cơ hữu là những yếu tố quan trọng để thu hút và giữ chân các giảng viên nước ngoài [30].

Trong khi sự dịch chuyển tài năng thường chảy từ ngoại vi vào cốt lõi, các học giả nước ngoài tìm kiếm việc làm trong các cơ sở đào tạo đại học được công nhận ở các nền kinh tế phát triển, thì Lee và Kuzhabekova trong nghiên cứu “Dòng chảy ngược trong di chuyển học thuật từ cốt lõi sang ngoại vi: động lực của các giảng viên nước ngoài làm việc tại Ca-dắc-xtan” đã xem xét sự di chuyển của giảng viên nước ngoài theo một hướng ngược lại: từ trung tâm đến Ca-dắc-xtan. Nghiên cứu xác định các yếu tố thúc đẩy việc rời khỏi quốc gia cư trú trước đây của giảng viên nước ngoài bao gồm: thị trường việc làm, điều kiện làm việc không đạt yêu cầu, tuổi tác và tình trạng hôn nhân. Nghiên cứu cũng cho thấy rằng tiền lương - một yếu tố trong thu hút giảng viên chỉ đóng vai trò thứ yếu, đặc biệt là đối với các giảng viên nước ngoài mới vào nghề, những người đang tìm kiếm cơ hội nghiên cứu và những đóng góp có

ý nghĩa trong việc xây dựng các chương trình và tổ chức học thuật mới [31].

Bhandari và cộng sự trong báo cáo “Giáo dục đại học quốc tế: Sự chuyên đổi hoạt động trao đổi, thách thức về chính sách và sáng kiến mới” [4] đã cho rằng các yếu tố thúc đẩy người giảng viên quyết định công tác tại nước ngoài thường liên quan đến việc thời gian giảng viên công tác ở nước ngoài của giảng viên lâu hay ngắn. Việc ra nước ngoài trong thời gian ngắn thường được thúc đẩy bởi các cơ hội giao lưu giữa các nền văn hóa, cơ hội học hỏi các phương pháp tiếp cận mới về phương pháp sư phạm, chương trình giảng dạy và cơ hội xây dựng các mạng lưới quốc tế. Trong khi đó, vấn đề thu nhập và phát triển nghề nghiệp thường là động lực thúc đẩy giảng viên làm việc dài hạn ở nước ngoài.

Ramalu và Subramaniam trong nghiên cứu “Sự hiểu biết văn hóa và cam kết với công việc của giảng viên nước ngoài: vai trò của thỏa mãn nhu cầu tâm lý” [32] đã cho thấy rằng sự hiểu biết văn hóa hay năng lực liên văn hóa của cá nhân giúp giảng viên nước ngoài đối phó hiệu quả với các rào cản văn hóa mà họ gặp phải trong môi trường mới, điều này giúp họ phát triển và duy trì trạng thái tinh thần tích cực với một sự thỏa mãn nhất định đối với công việc, khiến họ gắn kết hơn với công việc. Ngoài ra, nghiên cứu cũng làm sáng tỏ vai trò của sự thỏa mãn nhu cầu tâm lý như một yếu tố tích cực thúc đẩy kết quả làm việc của giảng viên nước ngoài trong môi trường làm việc mới.

Xian Wu và Futao Huang trong nghiên cứu “Giảng viên nước ngoài tại các trường đại học Trung Quốc, dựa trên nghiên cứu điển hình” [33] đã tìm hiểu lý do giảng viên nước ngoài đến làm việc tại các trường đại học hàng đầu của Trung Quốc. Theo đó, lý do trước nhất là vì học thuật hoặc nghề nghiệp, sau đó là vì sự yêu thích của họ đối với cuộc sống và văn hóa Trung Quốc. Mặc dù một số người ban đầu đến làm việc ở Trung Quốc một cách tình cờ, sau khi họ đã giảng dạy hoặc nghiên cứu tại một trường đại học hàng đầu của Trung Quốc trong một năm, họ thích bầu không khí học thuật và do đó họ quyết định tiếp tục làm việc tại đó. Các cơ hội việc làm được tạo ra bởi sự phát



triển chuyên môn và học thuật trong các trường đại học Trung Quốc đã không chỉ khuyến khích nhiều giảng viên người Hoa ở nước ngoài quay trở lại Trung Quốc mà còn thu hút nhiều giảng viên nước ngoài đến làm việc tại Trung Quốc.

### 3. Kinh nghiệm quốc tế trong quản lý nhân lực giảng viên nước ngoài

Nhiều trường đại học nổi tiếng trên thế giới đã dựa vào danh tiếng của mình để thu hút giảng viên nước ngoài. Tuy nhiên, để tăng cường thu hút giảng viên nước ngoài thì ngoài dựa vào danh tiếng, các trường đại học cần xây dựng chính sách và quy trình cụ thể để thu hút giảng viên nước ngoài. Các trường cần chỉ ra được tác động của các yếu tố bên trong và bên ngoài nhà trường khi xây dựng chính sách thu hút giảng viên nước ngoài. Những yếu tố bên ngoài như là những quy định của nhà nước đối với người nước ngoài; những yếu tố bên trong của nhà trường như sự cân đối về tỉ lệ giữa giảng viên trong nước và giảng viên nước ngoài, kế hoạch nâng cao chuyên môn nghề nghiệp cho giảng viên nước ngoài, chiến lược hội nhập, năng lực tài chính [34, 35].

Froese, F. J. trong nghiên cứu “Động lực và sự thích nghi của giảng viên nước ngoài - những người tự tìm kiếm công việc tại các trường đại học của Hàn Quốc” [27] đã đưa ra một số kiến nghị với các trường đại học Hàn Quốc khi tuyển dụng giảng viên nước ngoài, bao gồm: i) Có chính sách hỗ trợ về nhà ở cho giảng viên nước ngoài; ii) Hỗ trợ giảng viên nước ngoài trong việc nghiên cứu như cung cấp kinh phí và cơ hội tiếp cận với nghiên cứu sinh; iii) Hỗ trợ giảng viên nước ngoài trong việc học tiếng Hàn cơ bản hoặc có sự hỗ trợ về ngôn ngữ trong các hoạt động bên ngoài công việc; iv) Các đại học Hàn Quốc nên tuyển nhân viên thành thạo tiếng Anh và cung cấp các tài liệu bằng tiếng Anh để giảng viên nước ngoài có sự hòa nhập tốt hơn với công việc; v) Các đại học Hàn Quốc nên cung cấp cho giảng viên nước ngoài khóa tập huấn để giảng viên nước ngoài thích nghi với văn hóa và con người Hàn Quốc; và vi) Trong quá trình tuyển dụng giảng viên nước ngoài, các đại học Hàn Quốc nên đặt sự

ưu tiên vào các ứng viên có sự quan tâm, yêu thích với khu vực cũng như có mối liên hệ trước đó với người Hàn Quốc.

Yang, H. trong “Nghiên cứu các yếu tố quản lý giảng viên nước ngoài tại các trường cao đẳng và đại học dựa trên lý thuyết quản lý hệ thống” [36] đã cho rằng việc tuyển dụng giảng viên nước ngoài là cách thuận tiện nhất để thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao của nước ngoài và thúc đẩy quốc tế hóa giáo dục đại học. Quản lý giảng viên nước ngoài trong các trường cao đẳng, đại học là một quá trình hoạt động có hệ thống và phức tạp, liên quan đến nhiều công việc của các cấp, các lĩnh vực khác nhau và các bộ phận khác nhau trong các trường cao đẳng và đại học. Với những thay đổi đáng kể về môi trường, đối tượng, nội dung, phương pháp và phương tiện quản lý giảng viên nước ngoài, những hạn chế của phương pháp quản lý truyền thống đã làm cho giảng viên nước ngoài giảm nhiệt huyết với công việc. Để giải quyết nhiều vấn đề nan giải trong công tác quản lý giảng viên nước ngoài cần tăng cường hơn nữa công tác nghiên cứu lý luận và thực tiễn trong hoạt động quản lý giảng viên nước ngoài trong các trường cao đẳng, đại học. Cần tiến hành phân tích hợp lý, tìm ra xuất phát điểm phù hợp và đột phá, tập trung xác định và hoàn thiện các yếu tố quản lý, tối ưu hóa hơn nữa việc phân bổ nguồn lực quản lý giảng viên nước ngoài.

Ở một số quốc gia hoặc một số trường đại học, giảng viên trong nước và giảng viên nước ngoài được tuyển dụng bởi các quy trình và thủ tục như nhau. Tuy nhiên, ở các quốc gia có xu hướng giữ sinh viên tốt nghiệp ở lại trường làm giảng viên hoặc có nền giáo dục quốc gia chưa phát triển, giảng viên trong nước và giảng viên nước ngoài được tuyển dụng bởi các thủ tục khác nhau. Khi nguồn cung cấp giảng viên chất lượng cao trong nước không đủ, các trường đại học phải đặt ra các tiêu chuẩn khác nhau cho việc tuyển dụng giảng viên trong nước và giảng viên nước ngoài. Trong những trường hợp này, tuyển dụng giảng viên nước ngoài được sử dụng để thúc đẩy cạnh tranh trong trường đại học và đóng góp vào chiến lược dài hạn loại bỏ việc tuyển dụng sinh viên tốt nghiệp của trường để làm giảng viên [37].

Ho và cộng sự trong một bài phân tích tổng hợp “Quan điểm của giảng viên và sinh viên sau đại học tại các trường nghiên cứu ở khu vực Đông Á” [18] cho thấy Malaysia mong muốn giáo dục đại học của họ trở nên phù hợp, được các quốc gia khác tham khảo và được tôn trọng trên toàn cầu. Giảng viên nước ngoài chiếm một phần quan trọng trong đội ngũ nhân tài tại nước này. Do đó, mô hình phân loại các giảng viên nước ngoài trong các trường đại học của Malaysia được đề xuất để cho phép tập trung hơn trong việc tiếp tục tuyển dụng, hội nhập và duy trì đội ngũ này.

Djikhy và Moustaghfir trong nghiên cứu “Giảng viên nước ngoài, chuyển giao tri thức và đổi mới trong giáo dục đại học: Quan điểm phát triển nguồn nhân lực” [38] đã chỉ ra rằng, trong lĩnh vực quản lý nguồn nhân lực quốc tế, việc công tác tại nước ngoài là một trải nghiệm hoàn toàn phong phú, cung cấp cho người lao động những kiến thức có giá trị cao và góp phần nâng cao năng lực quản lý chung. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng động lực chuyển giao tri thức còn hạn chế trong các cơ sở giáo dục đại học, và cho thấy tầm quan trọng của việc áp dụng các hoạt động phát triển nguồn nhân lực như tạo điều kiện cho các cơ chế hỗ trợ chuyển giao tri thức, thu hút và mang lại lợi ích cho các bên liên quan khác nhau. Nghiên cứu đề xuất các trường đại học thực hiện các hoạt động hỗ trợ chuyển giao tri thức từ các giảng viên nước ngoài bao gồm làm việc nhóm, đào tạo và định hướng giảng viên, các dự án nghiên cứu hợp tác, chương trình giáo dục và tư vấn theo định hướng ngành.

Teresa Carvalho và cộng sự trong nghiên cứu về chính sách thu hút giảng viên nước ngoài tại một số trường đại học điển hình của Bồ Đào Nha [39] đã cho thấy rằng các trường được nghiên cứu đều nhận thức được tầm quan trọng của giảng viên nước ngoài trong việc thúc đẩy quốc tế hóa và trong thực tế các trường này đều có giảng viên nước ngoài đến làm việc. Tuy nhiên, các trường này đều không có chiến lược hay chính sách rõ ràng nào trong việc thu hút giảng viên nước ngoài. Điều này có thể có liên quan đến việc Bồ Đào Nha đã phải đối mặt với khủng hoảng kinh tế trong một vài năm gần đây.

Các nghiên cứu về quản lý nhân lực giảng viên nước ngoài đã cho thấy ngày càng nhiều trường đại học phải đối mặt với câu hỏi làm thế nào để quản lý giảng viên nước ngoài. Bên cạnh những trường đại học không có chính sách và chiến lược rõ ràng trong thu hút giảng viên nước ngoài, đã có một số trường đại học đã có những đề xuất và lộ trình cụ thể để tăng tỉ lệ giảng viên nước ngoài cũng như có các giải pháp trong tuyển dụng và duy trì giảng viên nước ngoài. Nghiên cứu cũng đã chỉ ra rằng, nhiều trường đại học nổi tiếng trên thế giới đã dựa vào danh tiếng của mình để thu hút giảng viên nước ngoài. Tuy nhiên, để tăng cường thu hút giảng viên nước ngoài thì ngoài dựa vào danh tiếng, các trường đại học cần xây dựng chính sách và quy trình cụ thể để thu hút giảng viên nước ngoài. Bên cạnh đó, ở các trường đại học tại các nền giáo dục chưa phát triển, giảng viên trong nước và giảng viên nước ngoài được tuyển dụng bởi các thủ tục khác nhau.

#### **4. Gợi ý về quản lý nhân lực giảng viên nước ngoài tại Việt Nam**

##### *4.1. Các chính sách thu hút và quản lý giảng viên nước ngoài tại Việt Nam hiện nay*

Chính phủ đã ban hành Nghị định về thu hút cá nhân hoạt động khoa học và công nghệ là người Việt Nam ở nước ngoài và chuyên gia nước ngoài tham gia hoạt động khoa học và công nghệ tại Việt Nam với những điều kiện hết sức thông thoáng và cởi mở [40]. Những chính sách ưu đãi của Việt Nam đối với người nước ngoài chủ yếu tập trung vào tạo điều kiện về nhập cảnh, quốc tịch, nhà ở, thu nhập...

Năm 2019 Thủ tướng Chính phủ phê duyệt “Đề án nâng cao chất lượng giáo dục đại học giai đoạn 2019 - 2025 [41], phân nhiệm vụ và giải pháp về tăng cường các điều kiện bảo đảm chất lượng và đẩy mạnh kiểm định chất lượng giáo dục đại học, về đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu khoa học, chuyển giao công nghệ và phục vụ cộng đồng, về đẩy mạnh quốc tế hóa giáo dục đại học đều đề cập đến việc thu hút giảng viên là người nước ngoài tham gia các

chương trình giảng dạy và đào tạo, tham gia nghiên cứu khoa học tại các cơ sở giáo dục đại học.

Năm 2021, Bộ Giáo dục và Đào tạo Việt Nam đã ban hành Kế hoạch triển khai Quyết định số 69/QĐ-TTg ngày 15/01/2019 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt “Đề án nâng cao chất lượng giáo dục đại học giai đoạn 2019 - 2025” trong giai đoạn 2021 - 2025 [42]. Theo đó, phần nội dung công việc của cơ sở giáo dục đại học trong thu hút giảng viên người nước ngoài tham gia các chương trình đào tạo, đặc biệt là các chương trình đào tạo chất lượng cao, thì kết quả, sản phẩm dự kiến đến năm 2025 là: Chính sách thu hút giảng viên là người nước ngoài tham gia các chương trình đào tạo được xây dựng và vận hành hiệu quả. Hay đối với nội dung “thu hút các giảng viên, nhà khoa học nước ngoài tham gia nghiên cứu khoa học” thì kết quả, sản phẩm dự kiến là: chính sách thu hút giảng viên, nhà khoa học nước ngoài tham gia nghiên cứu khoa học của nhà trường.

Với nhiệm vụ, kế hoạch cụ thể như trên đòi hỏi đến năm 2025 các cơ sở giáo dục đại học của Việt Nam cần xây dựng được chính sách thu hút giảng viên nước ngoài đến giảng dạy và nghiên cứu khoa học. Tiên phong trong hoạt động này, có thể kể đến Trường Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh (UEH). Trong Đề án "Nâng cao chất lượng đội ngũ về chuyên môn, tiếng Anh và gia tăng tỷ lệ giảng viên quốc tế" của UEH giai đoạn 2021 - 2025 [43], đã đề xuất các chính sách mới trong phát triển nguồn nhân lực UEH và đề xuất các công việc, lộ trình thực hiện cụ thể để đạt được các mục tiêu về chất lượng đội ngũ và gia tăng tỷ lệ giảng viên, chuyên gia quốc tế tại UEH. Theo đó, trên cơ sở thực hiện các chính sách của nhà nước; cơ sở khoa học, tham khảo kinh nghiệm quốc tế và thực tiễn của các trường trong và ngoài nước, mục tiêu của đề án giai đoạn 2021 - 2025 là tăng 20% tỷ lệ giảng viên quốc tế, trong đó có 50 giảng viên toàn thời gian; xây dựng được bộ dữ liệu mạng lưới các giảng viên, chuyên gia quốc tế đã từng đến, làm việc, hợp tác giảng dạy, nghiên cứu với UEH.

#### 4.2. Gợi ý đối với Nhà nước trong xây dựng chính sách thu hút giảng viên nước ngoài

Cần có những cơ chế, chính sách đủ mạnh để khuyến khích, thu hút người nước ngoài. Qua kinh nghiệm của Trung Quốc, giảng viên nước ngoài lựa chọn làm việc tại nước này còn là vì môi trường nghiên cứu và học thuật chuyên nghiệp. Hay kinh nghiệm tại Ca-dắc-xtan thì tiền lương - một yếu tố trong thu hút giảng viên chỉ đóng vai trò thứ yếu, cơ hội nghiên cứu và những đóng góp có ý nghĩa trong việc xây dựng các chương trình và tổ chức học thuật mới mới là điều mà nhiều giảng viên nước ngoài quan tâm hơn cả. Do đó tạo môi trường nghiên cứu và học thuật chuyên nghiệp, điều kiện tiếp cận, chia sẻ thông tin và cơ hội phát triển nghề nghiệp là yếu tố cần được tính đến khi xây dựng chính sách thu hút giảng viên nước ngoài vào Việt Nam làm việc.

Kinh nghiệm của Hàn Quốc trong việc thu hút giảng viên nước ngoài đó là chính phủ Hàn Quốc đã cung cấp thêm ngân sách và giao chỉ tiêu cho các trường đại học quốc gia trong việc thuê giảng viên nước ngoài. Đây là một gợi ý hữu ích cho các nhà xây dựng chính sách trong việc tư vấn, tham mưu cho Chính phủ khi xây dựng chính sách thu hút giảng viên nước ngoài vào Việt Nam làm việc.

Cơ chế phối hợp giữa các bộ, ngành, địa phương trong thực hiện chính sách thu hút người nước ngoài cần sâu sát, thống nhất và đồng bộ, tránh mỗi nơi triển khai một kiểu dẫn đến khó khăn cho các cơ sở giáo dục đại học trong thu hút giảng viên nước ngoài, cũng như tạo rào cản, làm suy giảm mong muốn vào Việt Nam làm việc của giảng viên nước ngoài.

#### 4.3. Gợi ý đối với cơ sở giáo dục đại học trong thu hút và quản lý giảng viên nước ngoài

Các cơ sở giáo dục đại học cần nhận thức đúng vai trò của giảng viên nước ngoài trong chiến lược phát triển nhà trường. Từ đó có chiến lược thu hút và chính sách quản lý phù hợp. Trong quá trình xây dựng chiến lược thu hút giảng viên nước ngoài, các trường cần chỉ ra được tác động của các yếu tố bên trong (như sự cân đối về tỉ lệ giữa giảng viên trong

nước và giảng viên nước ngoài, chiến lược hội nhập, năng lực tài chính) và yếu tố bên ngoài nhà trường (như những quy định của nhà nước đối với người nước ngoài, môi trường văn hóa xã hội).

Các cơ sở giáo dục đại học Việt Nam nên hỗ trợ giảng viên nước ngoài trong việc nghiên cứu, tạo cơ hội phát triển chuyên môn và học thuật bởi một hệ thống minh bạch để thăng tiến và sự bảo đảm về việc được trở thành giảng viên cơ hữu là những yếu tố quan trọng để thu hút và giữ chân các giảng viên nước ngoài. Bên cạnh đó, các cơ sở giáo dục đại học nên cung cấp cho giảng viên nước ngoài các khóa học tiếng Việt cơ bản và khóa tập huấn hướng dẫn hội nhập để hỗ trợ giảng viên nước ngoài thích nghi với văn hóa và môi trường làm việc tại Việt Nam.

Sự sẵn sàng tiếp nhận và tham gia vào lớp học với giảng viên nước ngoài của sinh viên, hay sự phối hợp, thái độ hợp tác của cán bộ, giảng viên Việt Nam trong quá trình làm việc với giảng viên nước ngoài cũng là một trong những yếu tố mà các cơ sở giáo dục đại học cần tính đến trong quá trình quản lý giảng viên nước ngoài để từ đó có những cách thức, kế hoạch phù hợp giúp thay đổi tư duy của sinh viên, trang bị năng lực ngoại ngữ cho sinh viên để các em sẵn sàng với việc học tập bằng ngoại ngữ.

Các nghiên cứu đã chỉ ra những rào cản cũng như động lực thúc đẩy giảng viên nước ngoài đến công tác tại các trường đại học. Do đó, để thu hút giảng viên nước ngoài, các cơ sở giáo dục đại học Việt Nam cần căn cứ vào điều kiện thực tế của nhà trường mình để hạn chế những yếu tố cản trở, gây khó khăn cho giảng viên nước ngoài như văn hóa và môi trường làm việc thiếu thân thiện, thủ tục hành chính rườm rà không thống nhất, sự bất đồng ngôn ngữ,... đồng thời gia tăng các yếu tố là động lực thu hút giảng viên nước ngoài như môi trường học thuật và nghiên cứu chuyên nghiệp, sự hỗ trợ về nhà ở, cơ hội nghề nghiệp ổn định,...

## 5. Kết luận

Vai trò của giảng viên nước ngoài tại các cơ sở giáo dục đại học là không thể phủ nhận và

các cơ sở giáo dục đại học ngày càng quan tâm hơn đến việc thu hút giảng viên nước ngoài. Việc hiểu rõ những thuận lợi và khó khăn, những yếu tố thúc đẩy hay hạn chế mong muốn làm việc tại nước ngoài của giảng viên nước ngoài sẽ giúp ích cho các cơ sở giáo dục đại học trong xây dựng chính sách quản lý giảng viên nước ngoài.

Bằng việc tổng quan các công trình nghiên cứu trên thế giới về giảng viên nước ngoài, nghiên cứu này đã đưa ra các gợi ý chính sách và các đề xuất quản lý giảng viên nước ngoài góp phần giúp các cơ sở giáo dục đại học của Việt Nam thu hút và phát huy được năng lực, tri thức, kinh nghiệm của giảng viên nước ngoài.

Cho đến nay, thực trạng giảng viên nước ngoài và thực trạng quản lý giảng viên nước ngoài tại các cơ sở giáo dục đại học của Việt Nam chưa được quan tâm nghiên cứu. Bên cạnh đó, lý thuyết quản lý nguồn nhân lực đã được nhiều nghiên cứu sử dụng trong quản lý cán bộ, giảng viên trường đại học và đã cho thấy tính khả thi của nó. Do đó gợi ý nghiên cứu tiếp theo là trên cơ sở nghiên cứu về thực trạng giảng viên nước ngoài và quản lý giảng viên nước ngoài tại các cơ sở giáo dục đại học của Việt Nam, xây dựng chính sách và cơ chế quản lý giảng viên nước ngoài tại cơ sở giáo dục đại học Việt Nam theo tiếp cận quản lý nguồn nhân lực.

## Tài liệu tham khảo

- [1] A. Gupta, S. Gomathi, Influence of Human Resource Practices on Faculty's Intention to Stay in Higher Education Management Institutes, *International Journal of Business Excellence*, Vol. 15, No. 2, 2018, pp. 256-268, <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2018.091915>.
- [2] P. G. Altbach, *The Decline of the Guru: The Academic Profession in Developing and Middle-Income Countries*, Palgrave Macmillan, London, 2003.
- [3] L. E. Rumbley, H. D. Wit, International Faculty Mobility: Crucial and Understudied, *International Higher Education*, Vol. 88, 2017, pp. 6-8, <https://doi.org/10.6017/ihe.2017.88.9681>.
- [4] R. Bhandari, C. Robles, C. Farrugia, *International Higher Education: Shifting Mobilities, Policy Challenges, and New Initiatives*, Paper Commissioned for the 2019 Global Education

- Monitoring Report, Migration, Displacement and education: "Building Bridges, Not Walls", <https://www.gcedclearinghouse.org>, 2018 (accessed on: February 20<sup>th</sup>, 2022).
- [5] QS, International Indicators, <http://www.qs.com/international-educators/>, 2022 (accessed on: February 10<sup>th</sup>, 2022).
- [6] The, World University Rankings: Methodology, <http://www.timehighereducation.com/world-university-rankings/world-university-rankings-2022-methodology>, 2022 (accessed on: May 20<sup>th</sup>, 2022).
- [7] F. Huang, A. R. Welch, International Faculty in Asia: In Comparative Global Perspective, Springer, Singapore, 2021.
- [8] D. Kim, L. Wolf-Wendel, S. Twombly, International Faculty: Experiences of Academic Life and Productivity in U.S. Universities, *Journal of Higher Education*, Vol. 82, No. 6, 2011, pp. 720-747, <https://doi.org/10.1353/jhe.2011.0038>.
- [9] P. G. Altbach, Y. Maria, Twenty-First Century Mobility: The Role of International Faculty, *International Higher Education*, Vol. 90, 2017, pp. 8-10, <https://doi.org/10.6017/ihe.2017.90.9995>.
- [10] QS, Core Data Definitions, <https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings/methodology>, 2020 (accessed on: February 5<sup>th</sup>, 2022).
- [11] The Government of the Socialist Republic of Viet Nam, Decree No. 152/2020/ND-CP on Providing Regulations on Foreign Employees Working in Vietnam and Recruitment, Management of Vietnamese Employees Working for Foreign Organizations and Individuals in Vietnam, 2020 (in Vietnamese).
- [12] OECD, The Global Competition for Talent: Mobility of the Highly Skilled, OECD, Paris, 2008.
- [13] E. Hazelkorn, The Impact of League Tables and Ranking Systems on Higher Education Decision Making, *Journal of the Programme on Institutional Management in Higher Education*, Vol. 19, No. 2, 2007, pp. 89-111.
- [14] E. Jones, Internationalisation and the Student Voice: Higher Education Perspectives, Routledge, London, 2009.
- [15] A. Welch, H. X. Cai, Enter the Dragon: The Internationalisation of Chinese Higher Education, in J. Ryan, China's Higher Education and Internationalisation, London: Routledge, 2010, pp. 9-33.
- [16] F. Huang, International Mobility of Students, Academics, Educational Programs, and Campuses in Asia, in Ng C. Fox, R. M. Nakano, Reforming Learning and Teaching in Asia-Pacific Universities, Singapore: Springer, 2016, pp. 29-47.
- [17] P. G. Altbach, Y. Maria, International Faculty in 21<sup>st</sup>- Century Universities Themes and Variations, in Y. Maria, P. G. Altbach, E. Laura, Rumbley, International Faculty in Higher Education, New York: Routledge, 2017, pp. 1-14.
- [18] K. C. Ho, G.A. Postiglione, F. Huang, Research Universities in East Asia-Graduate Student and Faculty Perspectives, *Asia Pacific Education Review*, Vol. 19, 2018, pp. 137-140.
- [19] L. William, M. Giulio, The Rapid Increase in Faculty from the European Union in UK Higher Education Institutions and the Possible Impact of Brexit, in F. Huang, A. R. Welch, International Faculty in Asia: In Comparative Global Perspective, Springer: Singapore, 2021, pp. 185-201.
- [20] J. Richardson, Expatriate Academics in the Globalized Era: The Beginnings of An Untold Story, *Asia Pacific Business Review*, Vol. 7, No. 1, 2000, pp. 125-150, <https://doi.org/10.1080/13602380000000006>.
- [21] J, Selmer, L. Luring, Cultural Similarity and Adjustment of Expatriate Academics, *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 33, No. 5, 2009, pp. 429-436.
- [22] D. Gress, L. Ilon, Successful Integration of Foreign Faculty into Korean Universities: A Proposed Framework, *KEDI Journal of Educational Policy*, Vol. 6, No. 2, 2009, pp. 183-204.
- [23] A. Herget, Foreign-Born Faculty Face Challenges, Retrieved from K. C. Ho, G. A. Postiglione, F. Huang, Research Universities in East Asia-Graduate Student and Faculty Perspectives, *Asia Pacific Education Review*, Vol. 19, No. 2, 2018, pp. 137-140, <https://doi.org/10.1007/s12564-018-9543-8>.
- [24] C. B. Hutchison, L. Ahlgrim-Delzell, T. Creech, C. Robertson, N. Hguyen, A Survey of Expected versus Actual Pedagogical Challenges Experienced by International Professors, *International Research and Review*, Vol. 8, No. 1 2018, pp. 44-60.
- [25] F. Huang, T. Daizen, Y. Kim, Challenges Facing International Faculty at Japanese Universities: Main Findings from the 2017 National Survey, *International Journal of Educational Development*, Vol. 71, 2019, pp. 102-103, <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2019.102103>.
- [26] S. C. Jung, International Faculty in a Research-Focused University in South Korea: Cultural and Environmental Barriers, in F. Huang, A. R.

- Welch, *International Faculty in Asia: In Comparative Global Perspective*, Singapore: Springer, 2021, pp. 63-77.
- [27] F. J. Froese, *Motivation and Adjustment of Self-Initiated Expatriates: The Case of Expatriate Academics in South Korea*, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 6, 2012, pp. 1095-1112.
- [28] J. Selmer, J. Luring, *Cognitive and Affective Reasons to Expatriate and Work Adjustment of Expatriate Academics*, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 13, No. 2, 2013, pp.175-191.
- [29] J. L. Trembath, *The Professional Lives of Expatriate Academics: Construct Clarity and Implications for Expatriate Management In Higher Education*, *Journal of Global Mobility*, Vol. 4, No. 2, 2016, pp. 112-130.
- [30] L. E. Rumbley, H. D. Wit, *International Faculty Mobility: Crucial and Understudied*, *International Higher Education*, Vol. 88, 2017, pp. 6-8, <https://doi.org/10.6017/ihe.2017.88.9681>.
- [31] J. T. Lee, A. Kuzhabekova, *Reverse Flow in Academic Mobility from Core to Periphery: Motivations of International Faculty Working in Kazakhstan*, *Higher Education*, Vol. 76, No. 2, 2018, pp. 369-386.
- [32] S. S. Ramalu, C. Subramaniam, *Cultural Intelligence and Work Engagement of Expatriate Academics: The Role of Psychological Needs Satisfaction*, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 19, No. 1, 2019, pp. 7-26.
- [33] X. Wu, F. Huang, *International Faculty at Chinese Universities Based on Case Studies*, in F. Huang, A. R. Welch, *International Faculty in Asia: In Comparative Global Perspective*, Singapore: Springer, 2021, pp. 15-31.
- [34] H. Horta, *Global and National Prominent Universities: Internationalization, Competitiveness and the Role of The State*, *Higher Education*, Vol. 58, No. 3, 2009, pp. 387-405.
- [35] U. Teichler, *Academic Mobility and Migration: What We Know and What We do Not Know*, *European Review*, Vol. 23, No. 1, 2015, pp 6-37.
- [36] H. Yang, *A Study on Management Elements of Foreign Teachers in Colleges and Universities Based on the System Management Theory*, Dissertation, Northeast University, China, Shengyang, 2015 (in Chinese).
- [37] Y. Maria , P. G. Altbach, L. Rumbley , *Academic Inbreeding and Mobility in Higher Education: Global Perspectives*, Palgrave-Macmillan, New York, 2015.
- [38] S. Djikhy, K. Moustaghfir, *International Faculty, Knowledge Transfer, and Innovation in Higher Education: A Human Resource Development Perspective*, *Human Systems Management*, Vol. 38, No. 4, 2019, pp 423-431, <https://doi.org/10.3233/HSM-190614>.
- [39] C. Teresa, C. Sonia, D. Sara, S. Cristina, V. Pedro, *Institutional Policies to Attract International Academics in Portugal in an Adverse Context*, in F. Huang, A. R. Welch, *International Faculty in Asia: In Comparative Global Perspective*, Singapore: Springer, 2021, pp. 153-169.
- [40] The Government of the Socialist Republic of Viet Nam, *Decree No. 27/2020/ND-CP on Attracting Participation of Vietnamese People Living Abroad and Foreign Experts in Science and Technology Activities in Vietnam*, 2020 (in Vietnamese).
- [41] The Government of the Socialist Republic of Viet Nam, *Decision No. 69/QD-TTg on Approving the "Project on Improving the Quality of Higher Education in the Period of 2019 - 2025*, 2019 (in Vietnamese).
- [42] Vietnam Ministry of Education and Training, *Decision No. 2622/QD-BGDĐT on Promulgating the Plan for Implementing the Decision No. 69/QD-TTg on Approving the "Project on Improving the Quality of Higher Education in the Period of 2019 - 2025" in the period of 2021 - 2025*, 2021 (in Vietnamese).
- [43] University of Economics Ho Chi Minh City, *Report on the Project: "Improving the Quality of Professional and English for and Increase the Proportion of International Lecturers at UEH"*, <http://en.ueh.edu.vn/news.aspx?cat=58&tl=news-and-events>, 2021 (accessed on: February 22<sup>nd</sup>, 2022) (in Vietnamese).