

# KIẾN THỨC VÀ KỸ NĂNG QUẢN LÝ KHOA HỌC



# Lời nói đầu

**C**ó nhiều tư liệu cho thấy chính phủ các nước hiện nay ngày càng thấy rõ tầm quan trọng của hoạt động nghiên cứu khoa học, đổi mới và sáng tạo và vai trò của nó trong nền kinh tế tri thức. Vì thế, bên cạnh việc đầu tư nguồn lực cho nghiên cứu, cải thiện công việc quản lý hoạt động nghiên cứu nhằm tăng hiệu quả sử dụng nguồn lực là một nhu cầu mạnh mẽ.

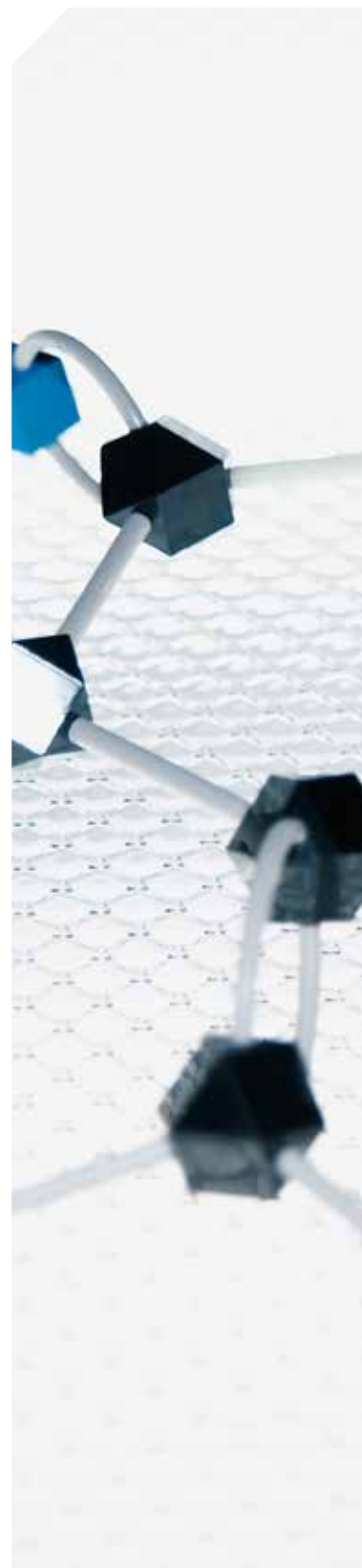
Công trình nghiên cứu về quản lý hoạt động khoa học của Tổ chức Hợp tác Kinh tế Thế giới được biên soạn nhằm đáp ứng nhu cầu này. Các tác giả đề xuất 6 chủ đề khi thảo luận về các kiến thức và kỹ năng cần cho hoạt động quản lý khoa học: (1) Lãnh đạo khoa học ở cấp nhà nước; (2) Lãnh đạo ở cấp trường; (3) Các hoạt động quản lý nhằm hỗ trợ việc lãnh đạo khoa học; (4) Lãnh đạo các nhà nghiên cứu; (5) Hoạt động quản lý hỗ trợ cho việc lãnh đạo giới nghiên cứu; và (6) Cách xử sự cá nhân và phẩm chất của những người lãnh đạo khoa học.

Vì bài dài, để tiện cho bạn đọc, BBT bản tin chia thành 2 số. Bản tin số 7 đề cập đến những nhận định tổng quan và 2 chủ đề đầu. Các chủ đề còn lại sẽ được đề cập trong Bản tin số 8.

BBT xin giới thiệu với các thầy cô giáo và xin cảm ơn giáo sư Lynn Meek đã cho phép sử dụng bản tiếng Việt trong phạm vi nội bộ của Trường.

Trân trọng

**BAN BIÊN TẬP**



# Nghiên cứu các loại hình kiến thức và kỹ năng cần có để quản lý hiệu quả hoạt động nghiên cứu và đổi mới<sup>(\*)</sup>

*Các tác giả*

**Alan Pettigrew, Molly Lee, Lynn Meek, và Fabiana Barros de Barros**

*Người dịch*

**Phạm Thị Ly**



## MỞ ĐẦU

Nghiên cứu khoa học (NCKH) và đổi mới công nghệ là những hoạt động đã từ lâu gắn bó chặt chẽ với những hoạt động kinh tế mạnh mẽ, với sự phát triển lành mạnh và thịnh vượng của xã hội (OECD, 2011a, The Royal Society, 2011). Ở nhiều quốc gia, hoạt động này thường chiếm khoảng từ 1% đến 4% GDP. Trong các nước phát triển như Hoa Kỳ, Đức, Pháp, Úc, Hàn Quốc, Nhật Bản, và Đan Mạch, chi phí cho NCKH chiếm từ 2-3,5% GDP. Chi phí cho nghiên cứu và phát triển (R&D) trung bình của các nước OECD năm 2009 là 2,25% GDP (OECD 2011b). Ở hầu hết các nước, phần lớn chi phí R&D diễn ra ở các doanh nghiệp, đối với các nước OECD thì trung bình là 68% tổng chi cho R&D (OECD 2011b). Khoảng 30% tổng chi cho R&D thực hiện ở các trường đại học, viện nghiên cứu và các tổ chức chính phủ. Tỷ lệ kinh phí cho R&D ở các trường/ viện là 0,4% GDP nhưng con số này cao hơn nhiều ở một số nước như Thụy Điển hay Đan Mạch (0,9%). Ở đa số các nước, các trường/viện và tổ chức chính phủ thực hiện trên 60% (thường là đến 80%) nghiên cứu cơ bản của cả nước, đó là những công trình sẽ có tác động quan trọng tới đổi mới công nghệ và phát triển về sau. Trong thực tế, các trường/viện thực hiện nghiên cứu thông qua những hoạt động liên tục bao gồm các khảo sát điều tra có tính học thuật truyền thống (cơ bản, ứng dụng hay chiến lược), qua thực tiễn nghề nghiệp và sáng tạo, cũng như qua chuyển giao công nghệ. Nhà nước cũng đầu tư vào hoạt động nghiên cứu cho mục đích an ninh quốc phòng. Phần lớn những nghiên cứu này được giữ bí mật là điều có thể hiểu được, dù nó có thể có những sản phẩm phụ hay lợi ích phụ cho cả xã hội và cá nhân.

Ngân sách R&D thực hiện ở riêng các trường/viện đã là rất lớn. Dữ liệu năm 2009 của OECD cho thấy ngân sách R&D trong khu vực GDDH là hơn 48 tỉ USD ở Hoa Kỳ, hơn 18 tỉ USD ở Nhật, hơn 11 tỉ USD ở Đức, hơn 9 tỉ ở UK và hơn 8 tỉ USD ở mỗi nước Trung Quốc, Pháp, và Canada (OECD, 2011b). Đó là những khoản đầu tư rất lớn, và không có gì ngạc nhiên khi các nước đều đang xây dựng những chiến lược rất tinh tế để dùng ngân sách NCKH cho những mục tiêu

<sup>(\*)</sup> A Study on Effectiveness of Research and Innovation Management at Policy and Institutional Levels” by Alan Pettigrew, Molly Lee, Lynn Meek, và Fabiana Barros de Barros

ưu tiên của đất nước (OECD, 2008a). Các nước cũng đều đang phải xử lý những khó khăn về kinh tế do khủng hoảng tài chính toàn cầu và đang tìm cách tăng năng suất cũng như tìm kiếm những khu vực có thể đẩy mạnh tăng trưởng. Một lần nữa, cũng không có gì ngạc nhiên khi chính phủ các nước đều tiếp tục đầu tư cho R&D để cải thiện hoàn cảnh kinh tế của nước mình. Đó thực sự là một thách thức toàn cầu đối với chính phủ tất cả các nước.

Trong khi chính phủ các nước đang bị thử thách với bối cảnh kinh tế đang thay đổi, đồng thời cũng đang có những biến đổi rất sâu sắc và đang tiếp diễn trong bản chất của hoạt động nghiên cứu được thực hiện ở mọi thành phần kinh tế. Một số biến đổi ấy, như Houghton (OECD, 2005) đã miêu tả, bao gồm:

- “Nơi chốn thực hiện hoạt động NCKH ngày càng đa dạng – với nhiều loại hình tổ chức, cơ quan, đơn vị khác nhau gắn với hoạt động nghiên cứu (ví dụ: trường đại học, viện nghiên cứu, bệnh viện, doanh nghiệp, hiệp hội công nghiệp, v.v.);
- Ngày càng tập trung vào những nghiên cứu liên ngành, xuyên ngành, – với những nhóm nghiên cứu cùng làm việc để giải quyết những vấn đề chung vốn dĩ không thể giải quyết một cách thích đáng trong phạm vi khuôn khổ đơn ngành (ví dụ như môi trường hay sức khỏe);
- Ngày càng tập trung nhiều hơn vào bản thân vấn đề trực trặc hơn là vào kỹ thuật, với những giải pháp được tìm kiếm từ nhiều “bộ công cụ” đơn ngành, nhưng kết quả nghiên cứu được đánh giá cao vì những đóng góp của nó cho giải pháp ấy hơn là cho “bộ công cụ”.
- Ngày càng mờ đi biên giới giữa các tổ chức và ngày càng nhấn mạnh hơn đến giao tiếp và làm việc tập thể, với cách tiếp cận linh hoạt hơn dựa trên nhóm nghiên cứu, được hình thành quanh vấn đề cần giải quyết và rồi tách ra và tiếp tục hình thành những nhóm nghiên cứu khác để giải quyết những vấn đề khác;
- Thay đổi trong phương thức truyền thông giao tiếp, bao gồm tăng cường bảo vệ hoạt động thương mại về quyền sở hữu trí tuệ, ít nhiều giảm bớt nhấn mạnh vào bài báo khoa học trong các tập san có bình duyệt, và nhấn mạnh hơn đến truyền thông phi chính thống, thông qua mạng lưới đồng nghiệp nghiên cứu và những người đang hành nghề trong thực tế; và
- Nhiều hình thức đa dạng hơn để giải trình trách nhiệm, với việc xem xét những kết quả về mặt chuyên môn, về mặt xã hội và kinh tế; đồng thời chất lượng được đánh giá qua nhiều tiêu chí khác nhau (McWilliam, *et al.*, 2002, p 41)”.

Một số bước phát triển gần đây trong việc thực hiện nghiên cứu





cũng đáng được lưu ý là:

- Tăng cường sử dụng internet, nối kết cơ sở dữ liệu với những kho chứa thông tin điện tử;
- Yêu cầu của các tổ chức tài trợ về việc cho công chúng được tiếp cận miễn phí các ấn phẩm khoa học;
- Đo lường kết quả hoạt động và đánh giá dựa trên cơ sở dữ liệu về chất lượng của các trường và cá nhân các nhà nghiên cứu;
- Dùng những dữ liệu này phục vụ cho xếp hạng quốc tế về các trường;
- Ngày càng nhấn mạnh việc chuyển giao công nghệ và ứng dụng các nghiên cứu cơ bản theo hướng tạo ra các kết quả thực tiễn cho các doanh nghiệp và cho xã hội (Kitagawa, 2005);
- Cân nhắc cẩn trọng hơn về những rủi ro và tinh thần dám làm dám chịu (Shattock, 2005);
- Tăng cường lợi ích của nhà nước trong việc bảo trợ và hỗ trợ cho ý niệm về cụm nghiên cứu giữa các tổ chức công và tư với động lực đổi mới công nghệ (Watson and Freudmann, 2011); và
- Ngày càng quan tâm hơn đến việc quản lý những dự án nghiên cứu hợp tác quốc tế (OECD, 2012).

Tất cả những ảnh hưởng và mô hình đang diễn biến này đều góp phần làm tăng sự phức tạp của công việc lãnh đạo và quản lý hoạt động khoa học, cũng như của việc xây dựng chính sách cho khoa học công nghệ ở cấp quốc gia cũng như cấp trường/viện.

Khi môi trường nghiên cứu thay đổi, những thay đổi khác trong các trường/viện và trong cơ chế quản lý GDĐH cũng đang diễn ra. Những thay đổi ấy bao gồm sự gia tăng quyền tự chủ của các trường/viện, cũng như thay đổi về cơ chế quản lý trong nội bộ các trường (OECD, 2008). Các trường ĐH giờ đây là những đơn vị lớn hơn rất nhiều, với những tài sản cố định đáng kể và con số chi phí thường xuyên không thua gì các doanh nghiệp lớn. Số sinh viên ngày càng tăng, ngày càng có nhiều hơn sự luân chuyển sinh viên qua lại giữa các trường. Thực tế, sinh viên quốc tế là một đặc trưng nổi bật của nhiều nước, và ngày nay đã có nhiều trường mở cơ sở tại nước ngoài. Giáo dục ĐH ngày nay đang trải nghiệm những đặc điểm như lớp học quy mô lớn, sử dụng internet ngày càng nhiều, và một số vấn đề khác không dễ giải quyết đối với các nhà lãnh đạo và quản lý của nhà trường. Kết quả của tất cả những điều trên, và cả những nhân tố khác nữa, là quản trị đại học ngày càng trở nên chuyên nghiệp hóa và chuyên biệt hóa. Việc quản lý hoạt động khoa học và công nghệ trong trường/viện cũng không nằm ngoài những bước phát triển này.

Tất cả những thay đổi ấy đều có liên đới với sự tăng trưởng quốc



tế của GDĐH, và với đòi hỏi ngày càng cao đối với những nghiên cứu cạnh tranh. Tình trạng ấy đang diễn ra vào lúc lực lượng khoa học ở nhiều nước đang già đi và sắp sửa về hưu. Kết quả là áp lực ngày càng tăng đối với thị trường lao động quốc tế của những người có kỹ năng nghiên cứu (Coates et al., 2009; OECD, 2011c). Việc đào tạo những người có thể đạt được những kỹ năng này được thực hiện ở các trường ĐH tuy bản thân các trường cũng đang phải chịu áp lực như thế. Không có gì ngạc nhiên khi ta thấy nhiều đáp ứng khác nhau của các nước cũng như các trường/viện đối với áp lực ấy (thí dụ, Australian Government, 2011). Trong những phản hồi này đã có sự công nhận rằng cần nâng cao sức thu hút *tự thân* của khoa học và của hoạt động nghiên cứu với tư cách một nghề nghiệp (OECD, 2011c).

Áp lực về lực lượng NCKH hiện nay là điều nhiều nước đang trải nghiệm, với ưu thế cạnh tranh giành tài năng trên khắp thế giới thuộc về những nền khoa học đã đạt được trình độ trưởng thành cao hơn. Nhu cầu lớn hơn, cơ hội tìm chỗ làm nhiều hơn đối với các nhà nghiên cứu, đến lượt nó đặt ra những thách thức rất cụ thể cho những nước đang phát triển vì những người giỏi nhất có thể dễ dàng tìm được cơ hội phát triển ở nơi khác. Tuy vậy, đưa ra những khích lệ và cơ chế đúng đắn, sẽ vẫn có cơ hội cho những nước đang phát triển được hưởng lợi từ việc trao đổi, chẳng hạn, các nhà nghiên cứu sẽ gặt hái được nhiều kinh nghiệm quý báu ở nước ngoài và trở về giúp cho việc xây dựng năng lực của quốc gia (OECD, 2008b).

Nhiều vấn đề miêu tả trên đây khá phổ biến ở các nước dù cơ chế NCKH và đổi mới công nghệ của họ đã trưởng thành hay chưa trưởng thành. Cùng lúc với những đòi hỏi trong việc phải nâng cao kỹ năng trong những lĩnh vực ảnh hưởng tới tăng trưởng kinh tế và phát triển, là đòi hỏi khá phổ biến đối với việc nâng cao mức độ đào tạo cho các nhà lãnh đạo và quản lý khoa học (OECD, 2011c; Debowski, 2010).

Trong những năm gần đây, đã có nhiều chương trình đào tạo và bằng cấp về quản lý và điều hành hoạt động khoa học được xây dựng, nhất là ở các nước mạnh về năng suất nghiên cứu (theo các tiêu chuẩn quốc tế). Hơn nữa, những hiệp hội/tổ chức chuyên ngành của các nhà quản lý khoa học đang trở nên nổi bật hơn, chẳng hạn như Hội đồng Quốc gia Các nhà Quản lý NCKH ở các Trường ĐH Hoa Kỳ (là nơi ra tập san Research Management Review), Hiệp hội các nhà Quản lý Khoa học Thụy Sĩ; Hiệp hội các nhà Quản lý Khoa học UK; Hiệp hội các Trường Đại học thuộc Cộng đồng chung Châu Âu; Hiệp hội các Trường ĐH Châu Phi; và SRA International<sup>1</sup>. Trong lĩnh vực quyền sở hữu trí tuệ, có những nhóm như Hiệp hội Các Nhà Quản lý Các Trường ĐH Kỹ thuật và trang web Sổ tay Sở hữu Trí tuệ, một trang web ngày càng nổi tiếng và được Quỹ Concept tài trợ. Nhiều tổ chức đưa ra những chương trình đào tạo khác nhau, tổ chức trao đổi, thảo luận cho các thành viên. Có những nước thành lập cả những trung tâm chuyên gia để đào tạo và hỗ trợ các nhà quản lý và lãnh đạo KH<sup>2</sup>. Những trung tâm này đưa



<sup>1</sup> Danh sách những tổ chức này được nêu trong Phần 1.

<sup>2</sup> Những trung tâm như LH Martin Institute ở Australia ([www.lhmartininstitute.edu.au](http://www.lhmartininstitute.edu.au)) và Leadership Foundation ([www.lfhe.ac.uk](http://www.lfhe.ac.uk)) ở UK (truy cập August 2012).



ra các chương trình đào tạo ngắn hạn theo lối học trong nhóm nhỏ có tương tác cho các nhà lãnh đạo và quản lý khoa học.

Tuy vậy, có một khoảng cách rất dễ thấy về cơ hội xây dựng kiến thức và kỹ năng cho các nhà lãnh đạo, quản lý hiện nay và lực lượng kế thừa ở các nước đang phát triển. Một vấn đề quan trọng cần thấy được là việc lãnh đạo và quản lý khoa học ở các nước đang phát triển, nơi nguồn lực và năng lực còn hạn chế, là đặc biệt khó khăn.

Ngay cả với những thách thức ấy trong tâm trí, vẫn có một nhu cầu rà soát lại và so sánh những công trình đã thực hiện trong lĩnh vực này nhằm xác định những thành tố cốt yếu cần phải có để có thể xây dựng kỹ năng lãnh đạo và quản lý khoa học. Việc này đã được thực hiện trong Phần 1 của Dự án này. Trong Phần 2, được trình bày dưới đây, thông tin thu thập được trong giai đoạn 1 đã được khớp nối lại để thành một nghiên cứu loại hình về lãnh đạo/ quản lý khoa học một cách hiệu quả. Bản phân loại này sau đó có thể dùng để xây dựng một chương trình đào tạo hữu hiệu cho việc bồi dưỡng năng lực nghiệp vụ cho các nhà lãnh đạo và quản lý khoa học ở nhiều nước, đặc biệt là ở những nước đang có nhu cầu khẩn cấp về trợ giúp và đổi mới.

## MỤC TIÊU CỦA CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU

Mục tiêu của nghiên cứu này là

- (1) tổng hợp và tóm tắt những nhân tố cốt lõi của các chương trình đang tồn tại hoặc đang hình thành về xây dựng kiến thức & kỹ năng lãnh đạo và quản lý hoạt động NCKH và đổi mới công nghệ.
- (2) Soạn thảo một mô hình phân loại các hoạt động này, một sự phân loại có thể sử dụng để xây dựng các chương trình huấn luyện nhằm nâng cao kỹ năng và năng lực cho các nhà lãnh đạo và quản lý khoa học nhất là ở các nước đang phát triển.

Thông qua công trình này và hai nghiên cứu bổ sung ở cấp vùng được thực hiện độc lập, có thể dự kiến đưa ra những dự án giúp hỗ trợ các nước hiệu quả hơn để vượt qua những thách thức khó khăn trong việc xây dựng một cộng đồng nghiên cứu ngày càng có tính chất toàn cầu.

## CƠ SỞ LÝ LUẬN

Chính sách nhà nước về NCKH và đổi mới công nghệ được đưa ra nhằm đạt được lợi ích kinh tế và xã hội cho đất nước. Nhiều tổ chức, nếu không nói là hầu hết, các trường ĐH và tổ chức nghiên cứu công lập, cũng như các tổ chức tư nhân, phụ thuộc nhiều vào những cơ chế chính sách này và những tiêu chí tài trợ, trong việc thực hiện hoạt động NCKH. Những chính sách và cơ chế tài trợ kinh phí ấy, đến lượt nó, là động lực chủ yếu của những đáp ứng trong chính sách và cơ chế quản lý hoạt động NCKH ở cấp trường/viện (Connell, 2004) cũng như ở các

tổ chức và doanh nghiệp có thực hiện NCKH.

Chính sách và cơ chế quản lý ở các trường/viện công lập cũng bị chi phối bởi nhu cầu tạo uy tín. Điều này diễn ra trong một môi trường ngày càng cạnh tranh và có tính quốc tế, nhằm đạt được hiệu quả hoạt động ngày càng tốt hơn, khi các trường/viện đang được đánh giá bằng nhiều tiêu chuẩn khác nhau. Yêu cầu này, thường không được tuyên bố rõ ràng dù rằng nó có tầm quan trọng rất đáng kể, là nhằm nâng cao vị thế và uy tín của nhà trường trong phạm vi quốc gia và quốc tế. Quả vậy, trong một công trình khảo sát nhiều trường ĐH, Hazelkorn (2005) cho rằng

“Với tất cả các trường (tham gia vào cuộc khảo sát này), một hồ sơ thành tích nghiên cứu dày dặn là điều tối quan trọng không phải chỉ để thực hiện sứ mạng của nhà trường mà còn là để duy trì địa vị và bảo đảm sự sống còn của nhà trường.”

Tuy nhiên, như Taylor (2006) đã nêu, trong mối quan hệ với các trường ĐH,

“Nghiên cứu là một hoạt động có tính cá nhân rất lớn, nó phụ thuộc nhiều vào ý tưởng và khả năng tưởng tượng của các cá nhân hay một nhóm người. Các nhà khoa học cảm nhận quyền sở hữu cá nhân về những nghiên cứu của họ một cách rất khắt khe; nó định hình và dẫn dắt sự phát triển trong sự nghiệp của họ cũng như địa vị của họ so với đồng nghiệp. Nghiên cứu khoa học rút cục gắn chặt với niềm tin căn bản về tự do học thuật và là cơ hội thách thức những gì đã được coi là chính thống từ lâu. Hơn thế nữa, nghiên cứu, về bản chất vốn là thứ không thể dự đoán trước, với những hướng đi không thể thấy trước hay những hậu quả không mong đợi; hơn nữa chính những gì không thể dự đoán này lại thường đem lại những kết quả quan trọng và đáng được hoan nghênh thay vì bị kìm nén.

Hoạt động nghiên cứu, bởi vậy, không thích hợp với việc kiểm soát và quản lý. Tuy vậy, trong thế giới GDĐH đầy cạnh tranh và đang thay đổi nhanh chóng ngày nay, có những sức ép đòi hỏi phải áp dụng một số khuôn khổ quản lý nào đấy. Tài trợ nghiên cứu và vấn đề chất lượng đòi hỏi những ưu tiên phải được đồng thuận; những nguồn lực tương xứng cần được sử dụng một cách có ích nhất; và cần áp dụng kiểm soát về mặt pháp lý và đạo đức nghiên cứu. Việc nghiên cứu cũng có thể bao hàm nhiều rủi ro; đối với một trường ĐH hiện đại, chấp nhận rủi ro là một phần thiết yếu trong phẩm cách của nhà trường, nhưng ta cần hiểu biết và quản lý được những khả năng rủi ro ấy.”

Tất nhiên là những vấn đề này cũng nảy sinh trong quan hệ với lãnh đạo và quản lý ở các tổ chức, đơn vị nghiên cứu của nhà nước và các doanh nghiệp tư nhân.

Các nhà lãnh đạo và quản lý khoa học cũng phải ra quyết định với sự tham khảo cả hai động lực từ phía giới khoa học và từ xã hội. Công việc này bởi vậy đòi hỏi cái nhìn tổng quan về một vấn đề cụ thể, khả năng phối hợp các nỗ lực liên ngành, và hỗ trợ những cá nhân có mối quan tâm mạnh mẽ đến ý nghĩa xã hội của lãnh vực nghiên cứu mà họ theo đuổi (Schuetzenmeister, 2010). Họ cũng phải đưa ra những quyết







định khó khăn dựa trên việc đánh giá những phẩm chất tương đối, chủ yếu là tác động và giá trị tiềm năng, thường là thứ thể hiện qua nhiều hoạt động nghiên cứu và đổi mới.

Có thể phân biệt ba cấp độ của hệ thống nghiên cứu quốc gia: (i) cấp độ chính sách và các quy định pháp lý của các tổ chức chính phủ, (ii) cấp độ chiến lược ở các tổ chức/đơn vị nghiên cứu, và (iii) cấp độ vận hành, ở đó công việc nghiên cứu được thực hiện (OECD, 1991; Rip and Van der Meulen, 1998; Morris, 2002). Có thể bổ sung cấp độ thứ tư, nơi các nhóm khoa học gia tự quản lý và trưởng nhóm có quyền tự chủ trong việc xác định mục tiêu nghiên cứu (Schuetzenmeister, 2010).

Whitchurch (2006) đề xuất một mô hình bốn lãnh vực của quản lý khoa học, là (i) lãnh vực kiến thức, (ii) lãnh vực tổ chức hay thể chế, (iii) lãnh vực khu vực, và (iv) lãnh vực dự án khoa học và điều hành ở cấp trường. Rõ ràng là các nhà lãnh đạo và quản lý khoa học cần những kỹ năng vượt quá hơn bốn lãnh vực này.

Về cơ bản, với những định nghĩa trên, sự lãnh đạo và quản lý mà việc phát triển NCKH đòi hỏi bao gồm hai phạm trù:

- A. Xây dựng, phát triển một số cá nhân để họ trở thành người lãnh đạo trong việc nghiên cứu về một lĩnh vực chuyên ngành (định nghĩa rộng); và
- B. Xây dựng, phát triển một số cá nhân để họ trở thành người lãnh đạo của hoạt động nghiên cứu nói chung trong một tổ chức/đơn vị hay trong hệ thống.

Ở đây chúng ta giả định rằng sự lãnh đạo KHCN trong xây dựng chính sách nhà nước mà các nước OECD đã đạt được với một chiến lược phát triển khoa học trưởng thành là nhờ tìm được những cá nhân có kỹ năng rất cao và kinh nghiệm trong thực tiễn nghiên cứu, cũng như chính sách/ cơ chế sử dụng tư vấn. Tuy vậy giả định này không phải lúc nào cũng đúng với tất cả các nước OECD hay với các nước đang phát triển. Một trong các mục tiêu của dự án nghiên cứu này là đánh giá những nhân tố ấy và nhu cầu xây dựng những chương trình phát triển năng lực lãnh đạo khoa học ở những nước có nền khoa học ít trưởng thành hơn.

Hai phạm trù lãnh đạo trên đây đòi hỏi những kiến thức, kỹ năng, thái độ và cách xử sự khác nhau tuy không loại trừ lẫn nhau. Thêm nữa, có một sự phân biệt rõ ràng về lý thuyết cũng như thực tế giữa một bên là lãnh đạo và bên kia là quản lý áp dụng trong lĩnh vực khoa học cũng như trong kinh doanh hay thương mại. Theo Kotter (1996), lãnh đạo bao gồm các hoạt động như thiết lập định hướng, tạo ra động lực, cảm hứng và dẫn dắt mọi người nhằm tạo ra sự thay đổi. Quản lý, mặt khác, liên quan tới những hoạt động như lên kế hoạch, lập dự toán, tổ chức nhân sự, kiểm soát và giải quyết trục trặc, tất cả đều dẫn đến việc thiết lập trật tự và khả năng dự đoán kết quả.

Nhất quán với nhiều tác giả từng viết về quản lý và lãnh đạo nói chung, Hiệp hội các nhà Quản lý và Điều hành NCKH của UK<sup>3</sup> đã lưu ý rằng quản lý NCKH thường có liên quan đến ba lãnh vực: lãnh đạo (đem lại cảm hứng và môi trường để thực hiện tốt hơn việc nghiên cứu); quản lý (giám sát quá trình thực hiện việc nghiên cứu); và thực hiện (đảm nhận những nhiệm vụ cụ thể để vận hành hoạt động NCKH).

Bằng cách nêu ví dụ, việc xây dựng một dự án nhằm thử nghiệm lâm sàng trong nghiên cứu y khoa là kết quả sự lãnh đạo về nghiên cứu trong chuyên ngành, và sự lãnh đạo của những người đứng đầu tổ chức trong việc đưa ra những quyết định chiến lược để hỗ trợ biến việc ý tưởng ban đầu thành ra những thử nghiệm lâm sàng của nghiên cứu này. Tuy nhiên việc thực hiện thử nghiệm lâm sàng trong nghiên cứu y khoa có những yêu cầu nghiêm ngặt đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ ngay từ khâu thiết kế nghiên cứu và được quản lý trong mọi giai đoạn của nghiên cứu. Ngày nay đã có vô số chương trình xây dựng năng lực được thể chế hóa để đào tạo đội ngũ chuyên môn trong việc quản lý những thử nghiệm lâm sàng này<sup>4</sup>.

Một chuyên ngành khác mà phương pháp và chiến lược cụ thể có một vai trò đặc biệt nổi bật là nông nghiệp. Có nhiều chương trình đào tạo hướng tới cải thiện kỹ năng nghiên cứu và đổi mới trong nông nghiệp, nhất là ở những nước mà an toàn thực phẩm là một vấn đề đáng quan ngại và hoàn cảnh kinh tế khá là khó khăn ( xem thêm Michelsen et al., 2003; Pound et al., 2011)

Có (ít nhất) hai khó khăn mà các nhà lãnh đạo khoa học có tham vọng cần phải đánh giá đúng về môi trường mà họ hoạt động. Một là, các nhà lãnh đạo và quản lý cần hiểu rõ và đánh giá được tầm quan trọng của những khác biệt trong văn hóa và thực tiễn nghiên cứu đã tạo ra đặc điểm khác nhau trong những lĩnh vực và chuyên ngành khác nhau. Những khác biệt này không chỉ ở thiết kế nghiên cứu và bản thân việc nghiên cứu, mà còn là ở thực tiễn công bố kết quả nghiên cứu và phổ biến tri thức. Thực tế nay cũng đang thay đổi và diễn biến, nhất là trước việc sử dụng internet và công nghệ thông tin ngày càng nhiều.

Hai là, các nhà lãnh đạo và quản lý của các tổ chức NCKH phải nhận thức và đánh giá đúng tầm quan trọng cũng như sự khác nhau trong cách chuyển giao tri thức từ chỗ là kết quả nghiên cứu đến chỗ ứng dụng trong đời sống xã hội. Những cách thức này khác nhau tùy theo chuyên ngành, mỗi trường/viện có những cơ chế khác nhau để giải quyết vấn đề này theo chiến lược định vị và ưu tiên của mình. Theo Hội đồng Nghiên cứu Quốc gia Hoa Kỳ (Merrill and Mazza, 2010),

“ Việc đưa tri thức vào thực tế được thực hiện thông qua nhiều cơ chế khác nhau, bao gồm (nhưng không chỉ giới hạn trong) các hình thức sau:

1. đưa những sinh viên giỏi (có kỹ năng cao về kỹ thuật hay kinh doanh) từ lãnh vực đào tạo vào các vị trí việc làm ở cả khu vực



<sup>3</sup> See <http://www.arma.ac.uk/pdf/overview.xhtml> (truy cập August 2012)

<sup>4</sup> See, for example, <http://www.uma-ssmed.edu/Content.aspx?id=63986> (truy cập August 2012) and Part 1



nhà nước lẫn tư nhân;

2. công bố kết quả nghiên cứu trong tư liệu thành văn khoa học để các nhà khoa học, các kỹ sư, các nhà nghiên cứu mọi thành phần đều có thể đọc được;
3. giao tiếp cá nhân giữa người sáng tạo và người sử dụng kiến thức (e.g., thông qua hội thảo, sinh hoạt chuyên đề, các chương trình liên kết với doanh nghiệp, và những nơi khác;
4. những dự án nghiên cứu do các doanh nghiệp tài trợ theo hợp đồng liên quan tới các thỏa thuận giữa trường/viện và các doanh nghiệp;
5. các thỏa thuận nhiều bên chẳng hạn các trung tâm nghiên cứu hợp tác giữa nhà trường và doanh nghiệp;
6. những hợp đồng tư vấn của cá nhân giảng viên và sinh viên với các doanh nghiệp tư nhân;
7. những hoạt động theo tinh thần doanh nghiệp, có tính chất khởi xướng và chấp nhận rủi ro thách thức, của giảng viên và sinh viên thực hiện bên ngoài nhà trường không có liên quan đến quyền sở hữu trí tuệ của nhà trường; và
8. cấp phép về quyền sở hữu trí tuệ để thành lập doanh nghiệp hay công ty."

Những đặc trưng khá rộng của hệ thống NCKH và thực tiễn hoạt động KH nêu trên cho thấy những thách thức to lớn đối với các nhà lãnh đạo và quản lý KH dù họ đã có kinh nghiệm hay sẽ đảm nhận cương vị ấy. Phần dưới đây sẽ đưa ra chi tiết và các ví dụ rõ hơn về những thách thức này trong bối cảnh của những loại hình kiến thức và kỹ năng cần có cho hoạt động quản lý khoa học.

## KHUNG LÝ THUYẾT CỦA VIỆC NGHIÊN CỨU NHẪM PHÂN LOẠI

Ta có thể tiếp cận việc xây dựng những loại hình kiến thức và kỹ năng cần cho hoạt động lãnh đạo và quản lý khoa học bằng một trong hai cách: – ‘từ dưới lên’, hay ‘từ trên xuống’. Cách tiếp cận “từ dưới lên” trong bối cảnh này sẽ bắt đầu với những kiến thức và kỹ năng cần có để xây dựng cá nhân các nhà nghiên cứu để họ có cơ hội trở thành người lãnh đạo trong lĩnh vực nghiên cứu chuyên ngành. Tuy nhiên, điều không kém phần quan trọng là để công việc lãnh đạo của họ cải thiện được hoạt động nghiên cứu nói chung, những kiến thức và kỹ năng này phải được nhìn nhận và được thực hiện qua lăng kính của các chính sách tổng quát đối với KHCN ở cấp trường/viện và rút cục là ở cấp hệ thống. Ví dụ, những chiến lược về việc công bố kết quả nghiên cứu của cá nhân các nhà khoa học và của trường/viện phải

được nhìn nhận trong bối cảnh của những chính sách do nhà nước đưa ra về việc đánh giá ấn phẩm khoa học của các ngành, các trường/viện, chất lượng và tác động, cũng như việc sử dụng những dữ liệu ấy, đặc biệt là cho mục đích xét tài trợ. Hơn nữa, áp đặt một chiến lược lên các cá nhân, nhất quán với mục tiêu chính sách của quốc gia, sẽ không có hiệu quả đối với các trường/viện với tư cách một tổng thể. Những nhà nghiên cứu thường thì không phải là không biết gì về việc những nỗ lực cá nhân của mình đã đóng góp như thế nào vào hoạt động của nhóm nghiên cứu, của bộ môn/khoa/đơn vị, và vào vị trí tương đối của trường/viện<sup>5</sup>. Đây là bối cảnh mà họ đang hoạt động. Đó là những lý do khiến cách tiếp cận được ưa thích ở đây là “từ trên xuống” – kiến thức và hiểu biết về những chính sách bao quát của nhà nước là điều kiện cơ bản cho một chiến lược tổng thể về lãnh đạo và quản lý khoa học sao cho đạt hiệu quả cao.

Như đã nêu trên, hoạt động NCKH và đổi mới công nghệ diễn ra trong các tổ chức sử dụng tài chính công như các trường ĐH công lập và cơ quan nghiên cứu của chính phủ, cũng như trong các tổ chức tư nhân không vì lợi nhuận (thí dụ: các bệnh viện tư hay viện nghiên cứu y khoa), và các doanh nghiệp thương mại đủ kiểu đủ cỡ. Các loại hình kỹ năng được xây dựng ở đây có khả năng áp dụng cho mọi thành phần, tuy rằng điểm nhấn có thể khác nhau ít nhiều tùy theo bối cảnh cụ thể của hoạt động NCKH và đổi mới công nghệ. Ví dụ, trong các trường ĐH có một mối mâu thuẫn cố hữu giữa đòi hỏi giảng dạy và học tập phải gắn kết với NCKH (xem de Jonghe, 2005; Kogan, 2004). Tuy nhiên, vì khu vực GDĐH chịu trách nhiệm cao nhất về việc đào tạo năng lực nghiên cứu, và vì phổ niệm toàn cầu cho rằng phần nhiều việc nghiên cứu được thực hiện ở các trường ĐH, sự phân loại này có căn nguyên và trọng tâm đặt ở các trường ĐH, các tổ chức nghiên cứu công lập, và các viện nghiên cứu không vì lợi nhuận.

Bên cạnh sự khác nhau giữa các trường/viện, việc áp dụng sự phân loại này sẽ khác nhau giữa các nước khác nhau. Lý do là:

- mức độ tự chủ và cách thức quản trị cấp trường khác nhau nhiều giữa các nước (ví dụ, so sánh Úc và Việt Nam);
- mức độ kinh phí dành cho NCKH khác nhau trong tương quan so sánh với kinh phí dành cho dạy và học;
- mức độ hợp tác và liên kết quốc tế khác nhau giữa các nước;
- khác nhau rất đáng kể giữa một số nước về cường độ và năng suất nghiên cứu của các tổ chức được gọi là trường ĐH;
- có sự khác biệt tự nhiên và địa lý giữa các nước đã tác động đến bản chất của các ưu tiên trong nghiên cứu (thí dụ, các nước vùng nhiệt đới có những khó khăn cụ thể về y tế, trong lúc những nước như Nam Mỹ, Nam Phi hay Úc thì có điều kiện thuận lợi hơn trong những ngành như khoa học vũ trụ); và



<sup>5</sup> Những nhà nghiên cứu hay những viện/trường không nhận thức được mối quan hệ này hiện nay chắc chỉ còn rất ít, vì lợi ích của nhà trường trong việc tối ưu hóa kết quả hoạt động và lợi ích của các tổ chức tài trợ trong việc đánh giá chất lượng hoạt động tương đối của các cá nhân, các nhóm hay các trường/viện.





- có sự khác biệt lớn trong triết lý của các nước về những nỗ lực trong hoạt động nghiên cứu– ở một số nước, việc nghiên cứu được tập trung chú ý một cách thích hợp, từ việc phát hiện vấn đề đến tìm kiếm giải pháp tức thời– nhất là trong y tế công và nông nghiệp, trong khi ít lưu ý tới khoa học cơ bản. Ở một số nước khác lại có một sự thúc đẩy theo hướng thương mại hóa và đưa những nghiên cứu cơ bản, nghiên cứu ứng dụng thành những kết quả thực tế, nhất là đối với công nghiệp và chăm sóc y tế.

Các loại hình kiến thức và kỹ năng cần cho các nhà lãnh đạo khoa học phải bao hàm tất cả những khác biệt và khả năng này. Đây là sự bổ sung cho những kiến thức mà các nhà lãnh đạo khoa học cần có về những chuyên ngành khác nhau, về những khác biệt trong văn hóa nghiên cứu, trong thực tiễn nghiên cứu, và những yêu cầu về hạ tầng thiết bị cho nghiên cứu.

## CÁC LOẠI HÌNH ĐỀ XUẤT- SÁU CHỦ ĐỀ RỘNG

Các loại hình kiến thức và kỹ năng cần cho việc lãnh đạo và quản lý khoa học hiệu quả được trình bày trong 6 chủ đề hay lĩnh vực hoạt động khá rộng. Thông tin được thu thập từ nhiều nguồn nguyên thủy<sup>6</sup> cũng như các báo cáo dựa trên khảo sát về thực tiễn lãnh đạo và quản lý trong nhiều nhóm trường/viện khác nhau<sup>7</sup>.

### **Chủ đề 1: Sự lãnh đạo của nhà nước trong khoa học– điểm khởi đầu**

Nhà nước thường có mối quan tâm mạnh mẽ đến trình độ NCKH và đổi mới công nghệ trong nước, về nguyên tắc là vì họ hiểu mối liên kết quan trọng giữa hoạt động NCKH với tăng trưởng kinh tế và phát triển xã hội. Đồng thời chính phủ cũng là người cung cấp nguồn tài chính lớn cho NCKH và đổi mới công nghệ, nhất là cho các trường ĐH và các tổ chức nghiên cứu của quốc gia. Không có gì ngạc nhiên khi nhà nước trực tiếp hay gián tiếp tạo ra môi trường thực hiện mọi nghiên cứu cho lợi ích của quốc gia (OECD, 2003a). Điều này có thể nhìn thấy được khi nhà nước xây dựng và công bố những ưu tiên quốc gia về NCKH, đổi mới công nghệ, xây dựng năng lực và hạ tầng. Những ưu tiên quốc gia mà nhà nước đưa ra có thể được xác định rộng hay hẹp và có thể gắn liền với cơ chế tài trợ phù hợp với những ưu tiên ấy<sup>8</sup>.

Nhà nước cũng xác định mức độ nguồn lực công được dành cho hoạt động NCKH và đổi mới công nghệ, và dành cho những tổ chức/ đơn vị nào – trực tiếp qua ngân sách cấp cho các trường, hay gián tiếp qua các cơ chế mở dựa trên cạnh tranh. Một lần nữa, không có gì đáng ngạc nhiên khi chính phủ các nước thường là người đặt ra quy tắc, luật lệ, hướng dẫn về tài trợ công và thực hiện việc kiểm tra giám sát nhằm bảo đảm nguồn lực công được sử dụng đúng đắn. Nhà nước cũng đưa ra những hình thức khuyến khích cho hoạt động NCKH và đổi mới

<sup>6</sup> Project Part 1

<sup>7</sup> See, for example, *International research management: benchmarking programme*. A report to HEFCE by the Association of Commonwealth Universities 2006, available at [http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20100202100434/http://www.hefce.ac.uk/pubs/rereports/2006//rd11\\_06/rd11\\_06.pdf](http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20100202100434/http://www.hefce.ac.uk/pubs/rereports/2006//rd11_06/rd11_06.pdf) (truy cập August 2012)

<sup>8</sup> See, for example, *Implementing Better Practice Grants Administration* Australian National Audit Office, June 20120 at [http://www.anao.gov.au/~media/Uploads/Documents/implementing\\_better\\_practice\\_grants\\_administration\\_june2010.pdf](http://www.anao.gov.au/~media/Uploads/Documents/implementing_better_practice_grants_administration_june2010.pdf) (truy cập August 2012)

công nghệ của các doanh nghiệp, công ty, qua những con đường như giảm trừ thuế hoặc tài trợ trực tiếp. Cuối cùng, chính phủ quy định thuế quan và tạo ra môi trường cho các tổ chức thiện nguyện đầu tư cho nghiên cứu và đổi mới công nghệ. Khi nhà nước đưa ra những chính sách khuyến khích hợp tác nhiều hơn giữa các tổ chức nhà nước và các doanh nghiệp tư nhân, điều cốt lõi là các nhà lãnh đạo và quản lý ở những tổ chức này hiểu được sự phức tạp trong môi trường thuế và tài chính mà mỗi tổ chức khác nhau đang hoạt động. Điều này quan trọng là vì nhà nước có thể tìm lợi thế bằng cách đưa ra những khoản tài trợ cụ thể với những đòi hỏi mà các bên tham gia phải đáp ứng để đủ điều kiện xin tài trợ<sup>9</sup>.

Trong những năm gần đây chính phủ nhiều nước đã nhận ra tầm quan trọng của hợp tác quốc tế trong nghiên cứu và đã cung cấp tài trợ để giúp cho các dự án hợp tác. Ở Úc chẳng hạn, chính phủ cấp tiền cho những liên kết khoa học quốc tế, và gần đây đã có những thỏa thuận đồng tài trợ đáng kể cho những nghiên cứu song phương với chính phủ Trung Quốc và Ấn Độ<sup>10</sup>. Có lẽ thỏa thuận đồng tài trợ được biết đến nhiều nhất là thỏa thuận được Liên minh Châu Âu hỗ trợ<sup>11</sup>. Những quỹ này thực sự có tính quốc tế vì các nhà nghiên cứu ngoài Liên minh có thể tiếp cận quỹ thông qua cơ chế đồng tài trợ của các tổ chức tài trợ đối tác với nước mình. Các ví dụ khác là Chương trình Human Frontiers Science Program, khởi xướng ở Nhật trong thập kỷ 80, và sau đó mở rộng rất đáng kể. Thêm nữa, nhiều Quỹ Ủy thác và các loại Quỹ thiện nguyện khác như Quỹ Bill and Melinda Gates, hay Quỹ Ủy thác Wellcome Trust, cũng hỗ trợ hợp tác quốc tế trong nghiên cứu. Mỗi chương trình tài trợ có các quy định và triết lý riêng, và các nhà lãnh đạo khoa học cần hiểu sự tinh tế này để tư vấn phù hợp và hỗ trợ nhóm nghiên cứu tiếp cận với những cơ hội ấy. Nhìn chung, điều quan trọng là các nhà lãnh đạo và quản lý khoa học hiểu biết sâu về những nhân tố xuyên văn hóa và nhạy cảm với việc tiếp cận những cơ hội này để đáp ứng yêu cầu của các quỹ tài trợ. Một điều cũng rất cơ bản là các nhà lãnh đạo khoa học cần có năng lực và chuẩn bị khả năng của đơn vị mình để hỗ trợ cho những dự án quốc tế có kinh phí lớn và liên quan đến những thảo luận, thương lượng và chia sẻ trách nhiệm của nhiều trường/viện/tổ chức/đơn vị ở nhiều nước.

Cho dù nhiều công trình nghiên cứu và sáng kiến đổi mới là sự sáng tạo và nỗ lực của cá nhân, ngay cả khi họ làm việc với nhau, nhưng nó phải được thực hiện trong một khuôn khổ pháp lý và môi trường do chính phủ mỗi nước thiết lập cho hoạt động khoa học. Việc đưa ra những kỹ năng và phẩm chất cần cho lãnh đạo và quản lý khoa học phải nhất quán với những nhân tố ấy. Thực ra, một trong những thách thức hiện đại đối với các nhà nghiên cứu, quản lý và lãnh đạo khoa học, là hiểu biết không chỉ về đất nước mình mà là cả bối cảnh quốc tế của hoạt động khoa học, nhất là khi những công trình hợp tác quốc tế xuyên biên giới ngày càng nổi bật hơn. Nhân tố quốc gia tác động đến hoạt động của các nhà nghiên cứu bao gồm nhiều công cụ và quy



<sup>10</sup> Chẳng hạn chương trình Australia's Cooperative Research Centres đòi hỏi tài trợ của ngân sách phải có vốn đối ứng tương xứng hoặc lớn hơn ở các trường hay các đối tác doanh nghiệp tham gia vào chương trình nghiên cứu. Xem <https://www.crc.gov.au/Information/default.aspx> (truy cập August 2012)

<sup>11</sup> See <http://www.innovation.gov.au/Science/InternationalCollaboration/aisrf/Pages/default.aspx> (truy cập August 2012) and <http://www.innovation.gov.au/Science/InternationalCollaboration/ACSRF/Pages/default.aspx> (truy cập August 2012)

<sup>12</sup> EU Framework Programmes for Research and Technological Development



định pháp lý (ví dụ như, nhiều nước có những quy định pháp lý hạn chế những nghiên cứu liên quan đến phôi người và biến đổi gen của các tổ chức nghiên cứu y sinh học), cũng như chiến lược quốc gia và những hiệp định quốc tế về quản lý quyền sở hữu trí tuệ, và các quy định về an toàn (nhất là, ví dụ như xây dựng và vận hành mật mã điều khiển những thứ gây hiểm nguy). Tuy vẫn thường có giao tiếp giữa chính phủ các nước, các thỏa thuận và hiệp định về những vấn đề này, có những khác biệt nhất định trong quy định của các nước phải được hiểu rõ khi xây dựng và đề xuất những dự án hợp tác quốc tế.

Chính phủ các nước cũng liên quan tới việc tạo ra một môi trường trong nước để thực hiện những nỗ lực nghiên cứu của quốc gia. Ví dụ như, những công cụ pháp lý thiết lập quy trình phê duyệt việc thực hiện những công trình nghiên cứu liên quan đến con người, hay con vật hoặc về gen. Tất cả những quy định đó là nhằm bảo vệ con người trực tiếp, cũng như bảo vệ uy tín và ý nghĩa quan trọng của NCKH với tư cách là lợi ích của xã hội.

Chính phủ các nước cũng quan ngại về sự liêm chính trong những nghiên cứu thực hiện ở các tổ chức công lập. Vì với sự phê duyệt về đạo đức nghiên cứu, uy tín của cá nhân nhà nghiên cứu hay của hệ thống nghiên cứu của một quốc gia sẽ phụ thuộc vào sự chính trực trong việc thực hiện nghiên cứu. Trong khi có ít quy định pháp lý cấp quốc gia về vấn đề này, nhà nước thường áp dụng nhiều quy định gián tiếp và cách tiếp cận theo lối tự nguyện khác nhau để bảo đảm nâng cao nhận thức về những nguyên tắc đạo đức thích hợp khi tiến hành hoạt động nghiên cứu<sup>12, 13</sup>.

Nguồn kinh phí nghiên cứu to lớn do nhà nước cấp cho các tổ chức công lập thường đi liền với những quy trình, thủ tục ngặt nghèo về báo cáo, về tài chính. Những yêu cầu này được đặt ra nhằm bảo đảm tuân thủ các quy định, luật lệ về tài chính công của nhà nước. Các nhà lãnh đạo và quản lý khoa học trong những tổ chức này cần đánh giá đúng và đáp ứng được các thủ tục bắt buộc ấy. Hơn thế nữa, nhà nước cũng đòi hỏi một số hình thức báo cáo khác về kết quả hoạt động nghiên cứu. Các tiêu chí bao gồm số nghiên cứu sinh tiến sĩ hoàn tất văn bằng, đề án nghiên cứu và ấn phẩm khoa học mọi loại, đóng góp cho chính sách, bằng sáng chế, giấy chứng nhận đăng ký sở hữu trí tuệ, kể cả doanh thu bán quyền khai thác sản phẩm thuộc sở hữu trí tuệ, chuyển giao công nghệ. Nhiều nước giờ đây đánh giá chất lượng ấn phẩm thông qua mức độ thông tin thu thập được và qua đánh giá của đồng nghiệp.

Trong một đề xuất có lẽ là độc nhất, chính phủ Úc đã đưa ra một công thức về thỏa thuận giữa chính phủ với các trường ĐH<sup>14</sup>. Dự kiến cách tiếp cận này sẽ khuyến khích sự khác nhau giữa các trường về sứ mạng và chiến lược. Mỗi thỏa thuận như thế sẽ thể hiện qua một hợp đồng giữa các bên, bao gồm số nghiên cứu sinh, mức độ tập trung trong hoạt động nghiên cứu trong những chuyên ngành cụ thể, chất lượng của ấn phẩm khoa học trong những lĩnh vực chuyên môn xác

<sup>12</sup> See, for example, [http://www.worldscientific.com/doi/suppl/10.1142/8102/suppl\\_file/8102\\_intro.pdf](http://www.worldscientific.com/doi/suppl/10.1142/8102/suppl_file/8102_intro.pdf) (truy cập August 2012) and <http://www.worldscientific.com/worldsciencebooks/10.1142/8102> (truy cập August 2012)

<sup>13</sup> See also [http://www.rcr.ethics.gc.ca/\\_doc/Framework-CadreReference\\_eng.pdf](http://www.rcr.ethics.gc.ca/_doc/Framework-CadreReference_eng.pdf) (truy cập August 2012); [http://www.arc.gov.au/general/research\\_integrity.htm](http://www.arc.gov.au/general/research_integrity.htm) (truy cập August 2012); <http://healthfinder.gov/orgs/HR2971.htm> (truy cập August 2012)

<sup>14</sup> Xem <http://www.innovation.gov.au/Research/MissionBasedCompacts/Pages/default.aspx> (truy cập August 2012)



định. Thỏa thuận cấp kinh phí đặc biệt sẵn sàng để trợ giúp các trường/viện thu thập và nộp các dữ liệu này. Tất cả những thỏa thuận như thế giờ đây được công khai để xem xét kỹ lưỡng và mức độ khác nhau giữa các trường giờ đây cũng được xem xét và phân tích đầy đủ.

Các nhà lãnh đạo và quản lý cần nhận thức được những yêu cầu khác nhau của nhà nước áp dụng cho trường/viện của mình. Quy trình tương tác với quan chức/viên chức nhà nước ở mức độ phù hợp là điều bắt buộc, cũng như quy trình nội bộ đảm bảo cho việc cung cấp thông tin để tuân thủ cho những yêu cầu ấy. Thất bại trong việc thích nghi với các yêu cầu này có thể dẫn đến những bất lợi về tài chính và ảnh hưởng đáng kể đến uy tín. Một trong những yếu tố phức tạp đối với các nhà lãnh đạo cấp trường/viện là có nhiều cơ quan chính phủ chịu trách nhiệm/ có thẩm quyền trong hoạt động khoa học (ví dụ như Bộ Giáo dục, Nghiên cứu, Đổi mới, và Công nghệ). Nhiều tổ chức chính phủ đưa ra những chương trình tài trợ nghiên cứu trong phạm vi ảnh hưởng của họ<sup>15</sup> và mỗi tổ chức có những yêu cầu và quy định riêng mà lãnh đạo các trường/viện cần nhận thức rõ. Việc chia cắt các Bộ khác nhau có trách nhiệm quản lý những hoạt động khác nhau trong đào tạo và nghiên cứu khoa học ở các trường ĐH cũng là điều khá phức tạp đối với lãnh đạo các trường/viện và đội ngũ giúp việc, nhất là khi các bộ khác nhau có những đòi hỏi khác nhau hay trùng lặp.

## Chủ đề 2: Lãnh đạo về khoa học ở cấp Trường/Viện

### Nhận thức

Có thể nói rằng những tổ chức/đơn vị thành công về NCKH là những tổ chức có người lãnh đạo chẳng những ý thức rõ ràng mà còn đóng vai trò dẫn đầu trong việc xác định những điều kiện và xu hướng phát triển bên ngoài, với một mức độ sâu sắc không thua kém gì việc nhận thức những điều kiện trong nội bộ đơn vị mình. Các nhà lãnh đạo cần nhận thức được những xu hướng lớn trong hoạt động nghiên cứu (chẳng hạn tăng cường hợp tác và thành lập các mạng lưới<sup>16</sup>) để họ có thể hỗ trợ đội ngũ cán bộ nghiên cứu của mình và đem lại những điều kiện có thể làm triển nở những mối quan hệ hợp tác hữu ích cho các nhà nghiên cứu cũng như cho các trường/viện. Điều quan trọng là các nhà lãnh đạo cần nhận thức được tầm quan trọng của những bản báo cáo ở trình độ rất cao như những tài liệu của OECD, trong đó cho thấy tác động của những ấn phẩm khoa học có hợp tác quốc tế nói chung là cao hơn so với không có hợp tác như thế (OECD, 2011b).

Cũng vậy, điều quan trọng là các nhà lãnh đạo cần nhận thức rõ bối cảnh chính sách quốc tế đối với các tổ chức nghiên cứu và trường ĐH được cấp ngân sách công, cũng như chính sách đối với hoạt động khoa học của các doanh nghiệp, tất cả đều tác động đến hiệu quả của tiềm năng hợp tác<sup>17</sup>. Hơn thế nữa, chính phủ một số nước có sáng kiến tìm cách làm tăng mức độ hợp tác trong NCKH giữa khu vực công và tư. Những chương trình như thế để ra nhiều cơ hội to lớn cho phát triển và



<sup>15</sup> Ở Úc chẳng hạn, tài trợ nghiên cứu của chính phủ được cấp thông qua các tổ chức độc lập thực hiện việc xét cấp tài trợ (the Australian Research Council and the National Health and Medical Research Council) và cấp trực tiếp cho các cơ quan nghiên cứu của nhà nước (CSIRO, AIMS, ANSTO) cũng như cấp riêng cho các chương trình ưu tiên thông qua Bộ Y tế, Bộ Nông Lâm Ngư nghiệp và hàng loạt Bộ khác.

<sup>16</sup> Ấn phẩm gần đây của The Royal Society of the UK's *Knowledge, networks and nations – Global scientific collaboration in the 21<sup>st</sup> century* (2011) có một bài tổng thuật toàn diện về những thay đổi trong mô hình nghiên cứu quốc tế cũng như đưa ra nhiều kiến nghị rất có chất lượng cho những chính sách và hành động tương lai.

<sup>17</sup> Xem OECD *Investment Policy Reviews: Viet Nam 2009*





tiến bộ. Tuy nhiên, những hợp tác như vậy chỉ có thể thành công nếu hai bên có cách tiếp cận linh hoạt để có sự hợp tác thực sự giữa những nhà nghiên cứu với nền tảng văn hóa rất khác nhau. Điều cốt lõi là những trở ngại có thể có đối với việc hợp tác phải được xác định rõ và cải thiện khi có thể, và điều này đòi hỏi ít nhiều tương nhượng trên nền tảng thỏa thuận, một nhân tố sẽ giúp củng cố cho sự hợp tác.

Cơ hội hợp tác quốc tế, cũng như hợp tác trong nước, phụ thuộc vào nguồn kinh phí. Các nhà lãnh đạo khoa học bắt buộc phải hiểu rõ cơ chế tài trợ nghiên cứu của các tổ chức quốc tế và nắm được thông tin về cơ hội xin tài trợ đủ lâu trước ngày hết hạn nộp hồ sơ xin tài trợ. Đối với những kỳ hạn dài hơn, các nhà lãnh đạo khoa học cần nhận thức được xu hướng đầu tư cho NCKH ở cả hai khu vực công và tư thể hiện qua tỉ lệ GDP hay những chỉ báo khác về sức mạnh của nền kinh tế. Trong lĩnh vực này OECD là một nguồn cung cấp thông tin quan trọng.

Khi xem xét quan hệ hợp tác quốc tế giữa các nhà nghiên cứu, ở cấp dự án hay cấp nhà trường, điều quan trọng là nhà quản lý phải nhận thức được các đòi hỏi song phương hay thậm chí đa phương liên quan tới những quy định tài trợ và điều chỉnh hoạt động hỗ trợ cho việc NCKH. Cũng như vậy, những yêu cầu về kiểm toán và báo cáo phải được hiểu rõ và tôn trọng. Không hiểu hay không tôn trọng những yêu cầu này có thể đưa tới những rắc rối hay bị trừng phạt. Một kết quả khả dĩ khác là những đột phá trong quan hệ giữa cá nhân các nhà nghiên cứu có thể đưa tới những hợp tác lâu dài. Cuối cùng, một lãnh vực phức tạp phải quan tâm là quản lý quyền sở hữu trí tuệ đối với những sản phẩm tạo ra qua hợp tác quốc tế (OECD, 2003). Điều này đặc biệt quan trọng khi hai khu vực công và tư phối hợp trong giai đoạn cuối của hợp tác nghiên cứu. Có rất nhiều thỏa ước, văn kiện quốc tế về quản lý và bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ xuyên biên giới<sup>18</sup>. May thay, có những con đường để giúp giải quyết vấn đề này mà các nhà lãnh đạo và quản lý khoa học có thể tự rút ra được<sup>19</sup>.

Hợp tác giữa các nhà nghiên cứu và các trường đem lại thuận lợi về kết quả nghiên cứu, tác động và uy tín của trường/viện cũng như mang lại cơ hội để giải quyết những câu hỏi nghiên cứu chính yếu (The Royal Society, 2011). Kết quả là, hợp tác và liên kết giữa các trường với cả hệ thống là một nhân tố mà lãnh đạo các trường đều nhắc đến với thái độ rất tích cực. Một nhân tố trái ngược, có thể diễn ra đồng thời và cần được quản lý rất thận trọng, là sự cạnh tranh để giành tài trợ. Tài trợ cho các dự án nghiên cứu thường có tính cạnh tranh cao độ, và nhiều nguồn quỹ khác có thể phụ thuộc vào sự thành công trong những cuộc cạnh tranh này (cùng với các tiêu chuẩn đo lường hoạt động khác của trường/viện). Các nhà lãnh đạo cần nhận thức rõ môi trường chính sách này và tìm ra điểm cân bằng lý tưởng giữa hợp tác liên trường và tối ưu hóa nguồn tài trợ và hồ sơ thành tích của trường mình (Schuetzenmeister, 2010). Mặt khác, sự hợp tác giữa các nhà nghiên cứu mới nổi lên ở các trường mới thành lập với những

<sup>18</sup> See <http://www.wipo.int/about-ip/en/iprm/pdf/ch5.pdf> and [http://www.wto.org/english/tratop\\_e/trips\\_e/trips\\_e.htm](http://www.wto.org/english/tratop_e/trips_e/trips_e.htm) (truy cập August 2012)

<sup>19</sup> See <http://www.ipr-helpdesk.org/> (truy cập August 2012)

đồng nghiệp già dặn kinh nghiệm ở những trường lâu đời hơn đem lại những cơ hội quan trọng để tiến bộ. Tuy vậy những thuận lợi này phụ thuộc vào thái độ hợp tác của các trường mạnh.

Duy trì nhận thức cá nhân là một chiến lược trọng yếu đối với lãnh đạo đòi hỏi cách tiếp cận tích cực và có cân nhắc. Có nhiều cơ chế thực hiện việc này, quan trọng nhất là duy trì giao tiếp cá nhân chặt chẽ với đồng nghiệp và mạng lưới nghiên cứu. Giao tiếp với các tổ chức tài trợ lớn, quan chức nhà nước, tập đoàn doanh nghiệp và các cơ quan hữu quan cũng là một điều sống còn. Việc nâng cao nhận thức cũng đòi hỏi phải đánh giá đúng những sự kiện có tầm quốc gia, quốc tế và những bước tiến triển mới trong NCKH và đổi mới công nghệ, là điều có thể gạt hái được qua các hội thảo và tạp chí chuyên ngành. Giờ đây cũng có nhiều con đường dùng công nghệ thông tin hiện đại để cung cấp những thông tin cập nhật mới nhất ở quy mô toàn cầu<sup>20</sup>.

Cũng vậy, điều cốt lõi còn là, lãnh đạo của các tổ chức nghiên cứu lớn, nhất là các trường ĐH nghiên cứu và các tổ chức công lập, cần nhận thức được các hình thức hoạt động nghiên cứu khác nhau cũng như khả năng và năng lực của đội ngũ nghiên cứu của mình. Có một xu hướng đang tăng trong một số tổ chức nghiên cứu lớn là quy hoạch phạm vi nghiên cứu sẽ được thực hiện nhằm đưa ra những thông tin cần thiết cho những mối quan hệ đang có (hay dưới dạng tiềm năng) giữa các nhà nghiên cứu có cùng mối quan tâm trong và ngoài trường/viện<sup>21</sup>. Đây chỉ là một trong nhiều thứ quan trọng về những nhân tố mà lãnh đạo cần nắm vững. Những nhân tố khác sẽ được trình bày trong các chủ đề tiếp theo về việc quản lý khoa học như thế nào là có hiệu quả.

## Quản trị cấp Trường/Viện

Một đặc điểm chung của các cơ quan nghiên cứu (chẳng hạn như trường ĐH hay tổ chức nghiên cứu công lập) là họ có quyền tự chủ cao, việc giám sát quá trình điều hành là do một hội đồng quản trị thực thi. Những công cụ pháp lý để xác định địa vị pháp lý và mục đích của nó cũng đồng thời xác định vai trò và tư cách thành viên của hội đồng quản trị. Thêm nữa, bản thân hội đồng cũng có thể xác định vai trò và tư cách thành viên của các nhóm công tác trực thuộc ví dụ như ủy ban tài chính, kiểm toán và thanh toán. Hội đồng tư vấn khoa học là thiết chế phổ biến ở các tổ chức này. Hội đồng Trường/Viện và các hội đồng trực thuộc thường gồm nhiều thành viên độc lập, nghĩa là không ăn lương của trường/viện ấy.

Thành công của những trường/viện này phụ thuộc rất lớn vào hiệu quả thực hiện chức năng của hội đồng trường/viện trong việc lãnh đạo và hỗ trợ tổ chức. Quan hệ giữa chủ tịch hội đồng trường/viện và các nhà quản lý cao cấp rất quan trọng, cũng như quan hệ giữa chủ tịch và thành viên hội đồng trường. Đã thấy rõ trong thực tế là “cơ chế quản trị đúng đắn sẽ đóng góp tích cực cho thành công của trường/viện khi các bộ phận cấu thành nên cơ chế ấy, bộ phận điều hành và cộng đồng



<sup>20</sup> See, for example, Research Professional at [http://www.researchresearch.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=24&Itemid=24](http://www.researchresearch.com/index.php?option=com_content&view=article&id=24&Itemid=24) (truy cập August 2012)

<sup>21</sup> See, for example, the University of Glasgow Research Map, at <http://www.gla.ac.uk/services/researchmap/> (truy cập August 2012)



khoa học gắn kết phối hợp chặt chẽ với nhau; mặt khác nếu một bộ phận trở nên lẩn lút thì sự tiến bộ sẽ khựng lại” (Shattock, 2003).

Trong các tổ chức NCKH có tự chủ, thường thì hội đồng trường/viện có trách nhiệm lựa chọn, bổ nhiệm và bãi nhiệm người đứng đầu bộ phận điều hành nhà trường (hiệu trưởng, viện trưởng, giám đốc, v.v.). Trước mỗi quan hệ này và trước trách nhiệm của hội đồng trường/viện là giám sát hoạt động/điều hành, thường thì người đứng đầu tổ chức sẽ tập trung vào việc bảo đảm tạo điều kiện cho hội đồng trường/viện làm việc và đáp ứng những mong đợi của họ. Điều này đòi hỏi đội ngũ lãnh đạo có thể cung cấp hoàn toàn đầy đủ mọi thông tin chi tiết về quá trình vận hành trường/viện, về quan hệ với các bên liên quan trong và ngoài nhà trường, và những kế hoạch tương lai. Điều này được thực hiện thông qua các bản báo cáo mà các nhà quản lý đệ trình với các hội đồng trực thuộc phụ trách một lĩnh vực cụ thể như tài chính, kiểm định, hạ tầng, quản lý rủi ro, v.v. Các hội đồng này cũng thường xem xét những dự án, đề án lớn và đưa ra khuyến nghị cho hội đồng trường/viện để phê duyệt. Trách nhiệm của người đứng đầu trường/viện là bảo đảm tất cả các hội đồng này được tạo điều kiện làm việc, được cung cấp thông tin đầy đủ, rõ ràng, chính xác, kịp thời và được đáp ứng mọi yêu cầu. Lãnh đạo trường/viện và các cán bộ quản lý cao cấp phải nhận thức được trách nhiệm của họ trong những lĩnh vực dưới đây.

Hoàn cảnh thay đổi cũng có thể đòi hỏi lãnh đạo trường/viện đề xuất thay đổi cơ chế quản trị của hội đồng trường nếu cần. Nói cách khác các nhà lãnh đạo cần chuẩn bị hỗ trợ cho hội đồng trường/viện để họ giúp nâng cao hiệu quả và sự minh bạch trong quản trị nhà trường. Khả năng thay đổi và thích nghi về cơ chế của các trường/viện để phù hợp với những thay đổi nhanh chóng của bối cảnh địa phương và toàn cầu, bao gồm cả các ảnh hưởng chính trị, là một vấn đề trọng yếu trong công tác lãnh đạo (Larsen et al., 2009). Đây là một lĩnh vực thường bị coi nhẹ trong việc đào tạo và phát triển năng lực cho các nhà lãnh đạo và quản lý trường/viện.

Ở một số nước, các viện nghiên cứu và trường ĐH có một cơ chế quản trị khác, gắn với sự giám sát chặt chẽ của một hay nhiều Bộ thay vì có một hội đồng trường/viện tự chủ như trên. Những trường/viện này cũng có thể có hội đồng quản trị với một số thành viên bên ngoài và chút ít thẩm quyền quyết định. Tuy nhiên, việc bổ nhiệm người đứng đầu (hiệu trưởng, viện trưởng, v.v) thường do nhà nước hay cấp Bộ quyết định. Trong tình thế này, quan hệ giữa các nhà lãnh đạo, hội đồng trường/viện và cơ quan quản lý cấp Bộ sẽ rất khác với những tổ chức nghiên cứu độc lập có mức độ tự chủ cao. Dù vậy, lãnh đạo của các tổ chức này rất cần đánh giá đúng vai trò và trách nhiệm của họ cũng như quan hệ của họ đối với hội đồng quản trị và cơ quan chủ quản. Họ phải cảnh giác để bảo đảm sự vận hành của tổ chức là thích đáng và hữu hiệu.

## Lập kế hoạch

Một trong những chức năng quan trọng nhất của lãnh đạo, dù ở cơ quan lớn hay nhỏ và cơ chế quản trị nào, là xây dựng một khuôn khổ đủ rộng cho sự phát triển và hoạt động tương lai của trường/viện. Quá trình này thường được gọi là “lập kế hoạch chiến lược”, và có vô số tài liệu viết về nguyên tắc hay cách thực hiện quy trình này. Một kế hoạch hành động sẽ chi tiết hóa chiến lược này. Như ngụ ý ở các phần trên về quản trị, thường thì hội đồng trường/viện của các tổ chức có tự chủ cao sẽ có mối liên hệ chặt chẽ đến quá trình xây dựng chiến lược, và đó nên là nơi chuẩn thuận chiến lược của nhà trường (xem Hazelkorn, 2005). Các nhà lãnh đạo khó mà thiết lập được động lực phát triển của trường/viện mà không có sự cam kết của hội đồng này. Ở những tổ chức được quản lý chặt chẽ bởi các Bộ, hiển nhiên là việc lập kế hoạch chiến lược được định hướng chặt chẽ hơn và có tính vận hành hơn về bản chất.

Quy trình xây dựng kế hoạch chiến lược mà lãnh đạo các trường/viện nghiên cứu thường vận dụng sẽ khác nhau tùy vào bản chất của nhà trường và môi trường mà nó hoạt động, kể cả cơ chế quản lý. Những hạn chế của môi trường nội bộ (như thiếu hụt tài chính hay nhân sự có khả năng) cũng rất quan trọng trong việc xây dựng kế hoạch chiến lược.

Những thành tố chính mà các nhà lãnh đạo cần cân nhắc khi thực thi việc xây dựng chiến lược là:

- tìm hiểu ý kiến của các bên liên quan trong nội bộ, cả từ đội ngũ cán bộ nhân viên (từ dưới lên) lẫn từ hội đồng trường/viện (từ trên xuống), và các bên liên quan bên ngoài (như các nhà tài trợ, doanh nghiệp đối tác, nhà nước và cộng đồng);
- phân tích môi trường bên ngoài– xác định và hiểu rõ động lực ngoại tại của những hành xử trong hoạt động khoa học<sup>22</sup>(Butler, 2010);
- phân tích bản thân trường/viện – xác định thế mạnh, những lĩnh vực ưu tiên, chỗ yếu, những nghịch lý trong cách tiếp cận, trong cơ chế của trường/viện liên quan đến các ảnh hưởng bên ngoài, cơ hội thay đổi và phát triển;
- xây dựng một tầm nhìn và một khung thời gian để đạt được từng bước trên đường đến mục tiêu;
- đạt được sự chấp thuận của hội đồng trường và của các bên liên quan trong và ngoài nhà trường về tầm nhìn;
- đề ra một chiến lược khả thi để đạt được mục tiêu;
- thiết lập những cột mốc khả thi cho các thành quả đạt được;
- thiết kế một bộ khung đánh giá các hoạt động nhằm đạt đến



<sup>22</sup> Ví dụ, số lượng công bố quốc tế thường được dùng trong công thức hướng dẫn việc tài trợ cho các trường/viện và các nhóm nghiên cứu. Tuy vậy, những chỉ báo như thế có thể dẫn dắt đến cách xử sự không phải bao giờ cũng nhất quán với tham vọng của một trường nếu họ xác định mục tiêu chỉ công bố trên những tập san có chỉ số tác động cao.





mục tiêu của nhà trường; và

- thiết lập quy trình rà soát và tinh chỉnh kế hoạch theo thời gian.

Qua những bước này điều quan trọng là người lãnh đạo gắn kết được đội ngũ của mình và các bên liên quan để truyền thông về việc xây dựng tầm nhìn, kế hoạch trước khi nó được hội đồng trường/viện chấp thuận. Không có sự gắn kết đó sẽ có rất ít cảm giác “làm chủ” kế hoạch này ở những người sẽ phải đáp ứng với hướng đi của nó, và sẽ phải thỏa hiệp về mức độ thành tựu của các kết quả mong đợi. Các nhà lãnh đạo cũng phải lường trước và sẵn sàng đương đầu với thái độ phản kháng trước những thay đổi (Julius et al., 1999). Cuối cùng, một điều cũng quan trọng là các nhà lãnh đạo, những người đã xây dựng nên kế hoạch, cũng cần phải “sống” với những kế hoạch ấy– không có sự cam kết cụ thể của lãnh đạo, sẽ chẳng có gì trở thành hiện thực, và nhà trường sẽ chẳng có mấy cơ hội để thành công.

### **Thực hiện những thay đổi có tính chất thể chế**

Khi một trường/viện xác định sẽ tạo ra những thay đổi gì trong hướng đi hay trong hồ sơ thành tích của mình nhằm đạt được một tham vọng nhất định, điều quan trọng là phải lưu ý đến kế hoạch về nhân sự (thường liên quan tới khoản chi phí thường xuyên khá lớn) Vấn đề cần xem xét là hồ sơ về tuổi tác, dự báo về sự nghiệp, tham vọng và kỹ năng nghiên cứu của đội ngũ hiện có, xác định những lĩnh vực cần tuyển thêm người, hay đội ngũ hiện có cần được đào tạo thêm hoặc khối lượng công việc cần phân phối lại. Không ở đâu mà sự quân bằng thích đáng giữa đào tạo và nghiên cứu lại cần như ở cấp trường (OECD, 2003b). Thêm nữa, khi kế hoạch đòi hỏi thay đổi về trọng tâm nghiên cứu, người lãnh đạo rất cần hiểu rõ bản chất cạnh tranh cao độ trong việc tuyển chọn người nghiên cứu ở cả cấp trường/viện lẫn cấp quốc gia. Những cạnh tranh này có thể làm tăng chi phí ngoài dự kiến để có thể tuyển được người giỏi.

Một tham vọng phổ biến của các trường/viện nghiên cứu gắn với việc hình thành ưu tiên nghiên cứu là thiết lập các nhóm nghiên cứu mạnh trong những lĩnh vực ưu tiên. Kenna and Berche (2011) cho thấy, khái niệm truyền thống về “đám đông đủ lớn” trong các nhóm nghiên cứu khoa học là cái ngưỡng giới hạn tối thiểu của quy mô nhóm để có thể tạo ra những nghiên cứu trình độ cao. Dựa trên tư liệu phân tích đo lường ấn bản khoa học của United Kingdom’s Research Assessment Exercise (RAE), hai tác giả Kenna và Berche đã thấy rằng tương tác giữa các nhà nghiên cứu trong một nhóm dẫn đến tăng cường chất lượng nghiên cứu nhưng chỉ đến một giới hạn nào đó mà thôi, vượt qua giới hạn đó thì những hợp tác giữa tất cả thành viên của nhóm không thể duy trì bền vững được.” Bởi vậy, thuật ngữ “đám đông đủ lớn” được đặt ra, vượt qua nó thì việc tập trung nguồn lực không dẫn đến tăng cường chất lượng nghiên cứu một cách đáng kể”. Không có gì ngạc nhiên, khi “đám đông đủ lớn” được tạo ra theo chuyên ngành. Những phân tích

như thế, sẽ tiếp tục nổi lên từ xu hướng toàn cầu trong thực tiễn hoạt động của các trường và các nước, mang lại thông tin cho giới lãnh đạo để họ cân nhắc và đặt ra kế hoạch chiến lược cho đơn vị mình.

Với một kế hoạch chiến lược hay bao quát tổng thể đã có, thường thì mỗi lĩnh vực cụ thể cần xây dựng những kế hoạch chi tiết. Chẳng hạn, kế hoạch về cơ sở hạ tầng hay tài sản, thường lên quan đến ngân sách lớn, là một yếu tố tối quan trọng hỗ trợ cho sự phát triển của tổ chức. Các nhà lãnh đạo cần nhận biết được cơ sở vật chất và hạ tầng thông tin đang có cũng như yêu cầu bảo trì nó cho tương lai. Tuy thế, họ cũng nên yêu cầu được biết là những trang thiết bị được lên kế hoạch ấy là tương xứng hay vượt quá đối với những vận hành tương lai của trường/viện, và các bước để xử lý vấn đề này. Nếu một trường/viện có kế hoạch chuyển sang một lĩnh vực nghiên cứu mới thì kế hoạch trang bị hạ tầng là rất cần yếu, nhất là khi có liên quan tới những vấn đề như sinh học. Chi phí cho những việc đó có thể giới hạn trong những lĩnh vực mà trường/viện dự định phát triển, và như vậy, những hạn chế này có thể cần phải được đánh giá đúng và được phản ánh trong kế hoạch chiến lược tổng thể (lưu ý rằng chiến lược phải khả thi và có thể đạt được).

Tùy vào quy mô, sự phức tạp và cấu trúc của mỗi trường/viện, thông thường ít khi nào chỉ một nhà lãnh đạo có thể xử lý hết những vấn đề phức tạp ấy, và việc ủy nhiệm cho những cán bộ quản lý cao cấp khác là điều bắt buộc. Tuy vậy, điều cốt yếu là người lãnh đạo cao nhất phải đứng ở vị trí bảo đảm rằng những quyết định ở cấp thấp hơn bao giờ cũng nhất quán với mục tiêu chiến lược tổng thể của nhà trường.

### **Những niềm tin và lý tưởng về nghề nghiên cứu**

Một vai trò trọng yếu của các nhà lãnh đạo khoa học là thiết lập và duy trì một văn hóa nghiên cứu mạnh mẽ, và một lý tưởng, niềm tin về những đặc điểm, giá trị cốt lõi của nghề nghiên cứu. Có nhiều cách tiếp cận với vấn đề này. Nó bao gồm việc ủng hộ những cơ hội để nhà trường mời những nhà khoa học hàng đầu ở các nước khác đến, ủng hộ cán bộ nghiên cứu của mình tăng cường các tương tác và hợp tác quốc tế, và quan trọng là, xây dựng và thực hiện cơ chế khích lệ, khen thưởng cho những hoạt động tích cực nhất quán với mục tiêu của nhà trường. Thích nghi với thành công và tinh thần dám làm dám chịu ở cấp độ cá nhân hay nhóm, cũng như công khai ủng hộ việc tạo điều kiện cho nghiên cứu (ngay cả thông qua việc cải thiện hạ tầng) là những cơ chế mạnh mẽ để đem lại văn hóa và niềm tin tích cực. Những yếu tố quan trọng khác là cơ chế sự nghiệp linh hoạt, nhất quán, minh bạch và quy trình bổ nhiệm, thăng tiến công bằng bao gồm cả bình duyệt cùng cấp. Những chương trình hướng dẫn ban đầu, huấn luyện và bồi dưỡng nhân viên cũng như quy hoạch kế thừa cũng rất quan trọng trong việc tạo ra sự gắn kết và niềm tin vào lý tưởng của nghề nghiệp trong nhà trường.





Có lẽ ảnh hưởng mạnh mẽ nhất đối với niềm tin và văn hóa tổ chức của một cơ quan nghiên cứu là thái độ mà các nhà lãnh đạo cao cấp biểu lộ trong việc thúc đẩy thực hiện những quy ước đạo đức và sự liêm chính trong nghiên cứu. Các trường/viện rất cần vận dụng và thúc đẩy những tiêu chuẩn quốc tế cao nhất về tính chính trực và duyệt xét đạo đức nghiên cứu đối với mọi hoạt động nghiên cứu. Nếu trong tổ chức có dù chỉ một điểm yếu về mặt này, thì tất cả mọi người trong trường/viện ấy, và uy tín tập thể của họ, đều bị tổn thương – từ hội đồng trường đến hiệu trưởng/viện trưởng và tất cả đội ngũ nhân viên. Bởi vậy, các nhà lãnh đạo cần ý thức được những quy ước đạo đức quốc tế và thực tiễn về sự liêm chính trong học thuật, cũng như các quy trình, hướng dẫn, yêu cầu pháp lý của từng nước để được chấp thuận khi làm những nghiên cứu liên quan đến con người và động vật. Các nhà lãnh đạo phải bảo đảm rằng những chính sách và quy trình, thủ tục được đưa ra ở trường mình được áp dụng công bằng và nhất quán. Tuy hầu hết cơ chế giải quyết những vấn đề này nằm ở cán bộ cao cấp, nhưng chính thái độ, cách cư xử của lãnh đạo nhà trường trong việc giải quyết những vấn đề này và truyền bá những kinh nghiệm tốt, mới là ảnh hưởng lớn nhất đối với văn hóa tổ chức của nhà trường. Thậm chí ngay khi một sự kiện bất lợi xảy ra ở một trường khác, thì đáp ứng của người lãnh đạo cũng phải bảo đảm được rằng đang có những chính sách, quy định sẵn sàng để bảo vệ cho lợi ích của trường mình.

### **Rủi ro**

Vấn đề nêu trên nằm trong trách nhiệm của các nhà lãnh đạo là xác định và làm giảm nhẹ rủi ro. Bất cứ hoạt động nghiên cứu nào, do bản chất của nó, đều có rủi ro cố hữu và bởi vậy, cũng như bởi nhiều lý do khác, bình duyệt cùng cấp là đặc điểm phổ biến của việc lấy quyết định trong các cơ quan nghiên cứu. Việc ra quyết định liên quan tới đánh giá mức độ rủi ro thường thấy nhất là thất bại trong việc giải quyết câu hỏi nghiên cứu đã đặt ra. Quyết định về việc có nên đầu tư tiền bạc cho một dự án khi nó có mức độ rủi ro cao là một điều khó khăn và có thể tạo ra mâu thuẫn lớn giữa các nhà khoa học và lãnh đạo trường/viện. Các hoạt động khác đòi hỏi quyết định dựa trên đánh giá mức độ rủi ro là bước vào một quan hệ hợp tác liên kết với các tổ chức khác và quan hệ đối tác với các doanh nghiệp. Bởi thế điều quan trọng với các nhà lãnh đạo trường/viện là tạo ra cơ hội bình duyệt cùng cấp khi cần đánh giá những rủi ro như thế. Đưa ra những nhận định như thế với tư cách cá nhân, ngay cả đối với người lãnh đạo nhà trường, quả thật bản thân nó đã chứa đựng nhiều rủi ro đến mức nó có thể ảnh hưởng tới nhuệ khí của cả đội ngũ!

Có nhiều thứ rủi ro trong quản lý gắn liền với các cơ quan nghiên cứu chứ không chỉ những rủi ro của bản thân hoạt động nghiên cứu. Nhiều trường/viện lớn tuyển dụng những người chuyên phụ trách quản lý những rủi ro để thực hiện việc xác định rủi ro trong tài chính, trong hoạt động chuyên môn, trong hạ tầng cơ sở. Trách nhiệm của

người lãnh đạo là bảo đảm rằng những rủi ro đó được xác định rõ, và trường/viện đã có chính sách và quy trình xử lý sẵn sàng để giải quyết ngay khi có những sự cố bất ngờ. Đặc trưng này của lãnh đạo có thể đặt tên là “Sự chuẩn bị ứng phó với rủi ro”.

Lãnh đạo các cơ quan nghiên cứu sẽ luôn luôn phải sẵn sàng ứng phó với rủi ro – khi điều gì đó xảy ra mà không ai dự đoán trước được, và rất có thể chưa bao giờ thấy ở đâu. Giải quyết những tình huống ấy, có khi khẩn cấp, phải dựa trên những nguyên tắc nhất quán với giá trị, niềm tin và định hướng của tổ chức. Người lãnh đạo cần sẵn sàng gọi một nhân viên cao cấp đến giúp xử lý những tình huống ấy, và người này phải sẵn sàng trợ giúp. Sự sẵn sàng ứng phó với những sự cố bất ngờ như thế chỉ có được thông qua quan hệ làm việc tốt, hiểu biết về nhà trường và những giá trị của nhà trường, cũng như kinh nghiệm, tất cả những thứ ấy dựa trên một nền tảng là lòng tin và sự tôn trọng.

Sẽ có lúc những sự cố rủi ro lớn đến mức cần phải được sự quan tâm của hội đồng trường/viện. Hội đồng này thường ưa thích cái lối các nhà quản lý coi mọi sự là “chẳng có gì đáng ngạc nhiên”, và thông tin đầy đủ cho hội đồng trường thì tốt hơn là che giấu nó, nhất là khi rủi ro về uy tín tác động đến nhà trường. Cũng rất có giá trị khi lãnh đạo trường/viện tìm kiếm ý kiến tư vấn của hội đồng trường trong những bối cảnh bất thường. Cái ngưỡng nghiêm trọng để bắt đầu những bước này là điều cần được thảo luận giữa hiệu trưởng/viện trưởng và chủ tịch hội đồng trường.

## Truyền thông giao tiếp

Hiệu quả lãnh đạo một tổ chức nghiên cứu tùy thuộc rất lớn vào mức độ giao tiếp giữa giảng viên, nhân viên, sinh viên, cựu sinh viên, các bên liên quan trong và ngoài trường/viện. Việc giao tiếp nội bộ có thể diễn ra dưới nhiều hình thức, như tờ tin, thư điện tử hay các phương tiện truyền thông xã hội. Tuy vậy, những giao tiếp cá nhân, hoặc qua các diễn đàn, họp nhóm, hay giữa từng người, là quan trọng nhất trong việc xây dựng sự hiểu biết và quan hệ hòa hợp với đội ngũ giảng viên, cũng như kiểm tra và xây dựng nhuệ khí làm việc của họ. Những con đường này có ý nghĩa sống còn trong thời đại đầy thách thức hiện nay, nhất là khi nguồn lực của các trường thì hạn chế và tham vọng thì không thể nào đạt được trong ngắn hạn. Như đã miêu tả trên đây, việc giao tiếp giữa lãnh đạo và nhân viên hết sức quan trọng khi xây dựng và cải thiện chiến lược.

Lãnh đạo các cơ quan nghiên cứu công lập cũng có trách nhiệm giao tiếp với chính phủ và các cơ quan giúp việc của chính phủ theo lối đi xa hơn là chỉ đơn giản báo cáo nhằm đáp ứng các nghĩa vụ được nhà nước yêu cầu. Những người có thẩm quyền cấp kinh phí cần được thông tin đầy đủ về sản phẩm được tạo ra để họ có thể tin tưởng vào hiệu quả của khoản kinh phí ấy, nhân danh công chúng. Xác định các phương tiện và mức độ truyền thông này là việc khó và là một kỹ năng







có được qua kinh nghiệm, một điều có thể thay đổi đáng kể khi có sự kiện chính trị nào đó diễn ra chẳng hạn như bầu cử các quan chức nhà nước. Truyền thông giao tiếp với công chúng cũng quan trọng không kém, và có thể hiệp lực cùng truyền thông trực tiếp với chính phủ.

Truyền thông giao tiếp với những người có tiềm năng hưởng lợi và các đối tác thương mại hóa là một trách nhiệm cốt yếu của lãnh đạo các cơ quan nghiên cứu. Việc vun đắp những mối quan hệ có khả năng phát triển thành hợp tác được xây dựng trên cơ sở lòng tin và sự tôn trọng từ tất cả các bên. Điều này sẽ đạt được tốt nhất khi lãnh đạo bày tỏ sự cam kết cá nhân với việc xây dựng những mối quan hệ như thế. Những mối quan hệ này thường có nguồn gốc từ quan hệ cá nhân giữa các nhà nghiên cứu, những người chia sẻ chung một khát vọng hay có những mối quan tâm liên đới với nhau. Mở rộng những quan hệ đó khi thích hợp thành quan hệ giữa các trường/viện có thể mang lại lợi ích to lớn cho tất cả các bên.

Mở đầu chủ đề này chúng tôi đã nêu ra rằng lãnh đạo các viện nghiên cứu thường đóng một vai trò dẫn đầu trong việc xác định các điều kiện cho sự phát triển khoa học nói chung bên ngoài trường/viện cũng như ý thức rõ về những điều kiện trong nội bộ tổ chức của mình. Có một hồ sơ thành tích công khai và có tính quốc tế là một khát vọng quan trọng đối với các nhà lãnh đạo khoa học – những người có trách nhiệm mang những tri thức sâu sắc và những kinh nghiệm của họ đến cho lợi ích của xã hội.

*(Xin đọc tiếp 4 chủ đề còn lại trong Bản tin số 8 sẽ phát hành vào đầu tháng 11.2016)*

Quý độc giả có thể đọc các bản tin trước đây tại một trong ba trang web: **[www.cheer.edu.vn](http://www.cheer.edu.vn)** (mục Bản tin trong Menu); **[www.ntt.edu.vn](http://www.ntt.edu.vn)** (mục Bản tin Giáo dục Quốc tế ngay trang chủ), và **[www.lypham.net](http://www.lypham.net)** (mục Bản tin trên menu). Bản tin này ra ba tháng một lần và gửi qua email miễn phí. Quý vị muốn nhận được bản điện tử xin vui lòng gửi một email về địa chỉ **[cheer@ntt.edu.vn](mailto:cheer@ntt.edu.vn)** để đăng ký.

Chịu trách nhiệm xuất bản: TS. NGUYỄN MẠNH HÙNG

*Hiệu trưởng Trường ĐH Nguyễn Tất Thành*

Cố vấn khoa học: TS. Nguyễn Đắc Hưng – GS. Nguyễn Lộc

Tổ chức bản thảo và biên tập: TS. Nguyễn Tuấn Anh

*Chánh Văn phòng Hiệu trưởng, Trường ĐH Nguyễn Tất Thành*

Trình bày: Phạm Thanh Tâm

Mọi chi tiết xin liên hệ: Trung tâm Nghiên cứu và Đánh giá GDĐH Trường ĐH Nguyễn Tất Thành

Số 298A, Đường Nguyễn Tất Thành, Quận 4, TP. Hồ Chí Minh.

ĐT: (08) 83940 2810 - Fax: (08) 3940 4759 - Email: cheer@ntt.edu.vn

LƯU HÀNH NỘI BỘ - Tháng 09 năm 2016