

VNU-HCM

iei research

Thông tin Quốc tế về GDDH số 12-2014

QUẢN LÝ NHỮNG GÌ KHÔNG THỂ QUẢN LÝ
Quản lý
Hoạt động Nghiên cứu
trong các trường đại học nghiên cứu



IDEA

Lời giới thiệu

Quản lý hoạt động nghiên cứu khoa học (NCKH) là một công việc khó khăn phức tạp, và ngày càng đòi hỏi tính chất chuyên nghiệp. Công việc này đặc biệt quan trọng ở những trường được xem là, hay có mục tiêu trở thành trường ĐH nghiên cứu (ĐHNC).

Luật GDĐH 2012 đã xác định chủ trương xây dựng một hệ thống GDĐH phân tầng trong đó có những trường sẽ được giao cho sứ mạng trở thành trường ĐHNC. Bên cạnh việc xác định các tiêu chuẩn nhằm định vị các trường phù hợp với sứ mạng, việc chuẩn bị nguồn lực và nhất là tri thức cho việc xây dựng các trường ĐHNC là rất cấp bách.

Bản tin Thông tin Quốc tế số 12 của GDĐH xin giới thiệu bài viết Quản lý những gì không thể quản lý: Quản lý Hoạt động Nghiên cứu trong các trường đại học nghiên cứu của John Taylor, Trường ĐH Southampton, nhằm phục vụ cho nhu cầu xây dựng ĐHNC của Việt nam, mà trước hết là cho hai Đại học Quốc gia. Tuy nhiên, với những mức độ khác nhau, tất cả các trường đều cần có hoạt động nghiên cứu khoa học, vì vậy bài viết này cũng sẽ giúp ích cho nhiều trường khác trong việc sử dụng nguồn lực cho NCKH một cách hiệu quả hơn.

Chúng tôi xin cảm ơn tác giả đã cho phép sử dụng bài viết và xin giới thiệu cùng bạn đọc.

Ban Biên tập.

QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG NGHIÊN CỨU TRONG CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGHIÊN CỨU

John Taylor

University of Southampton, United Kingdom

Khắp nơi trên thế giới, chính phủ mọi nước, giới doanh nghiệp và các bên liên quan đều công nhận tầm quan trọng của trường đại học nghiên cứu (ĐHNC). Quả thật, có thể nói đóng góp của GDDH trong việc tạo ra ý tưởng mới, tri thức mới, và với tư cách là động lực của nền kinh tế, chưa bao giờ lớn lao đến thế. Cùng lúc đó, các trường ĐH cũng đang đối diện với một môi trường thay đổi nhanh chóng, dưới ảnh hưởng của áp lực về ngân sách, của việc nhấn mạnh quy trình đảm bảo chất lượng, và tác động ngày càng lớn của toàn cầu hóa, thị trường hóa và công nghệ mới. Áp lực phải thay đổi đặt trọng tâm cụ thể vào nhu cầu quản lý các trường sao cho có hiệu quả. Bài viết này nhằm kết nối hai chủ đề trên trong khi xem xét việc quản lý các trường ĐHNH. Đây là đặc điểm cốt lõi trong công tác quản lý của một số trường ĐHNH hàng đầu thế giới? Có chăng những mô hình cụ thể của việc tổ chức nội bộ, của sự lãnh đạo, phân bổ nguồn lực và quản lý nhân sự đã tạo ra thành công trong việc khích lệ hoạt động nghiên cứu? Hơn nữa, những cách tiếp cận đó có mối quan hệ như thế nào với những khó khăn cố hữu của việc quản lý hoạt động nghiên cứu?

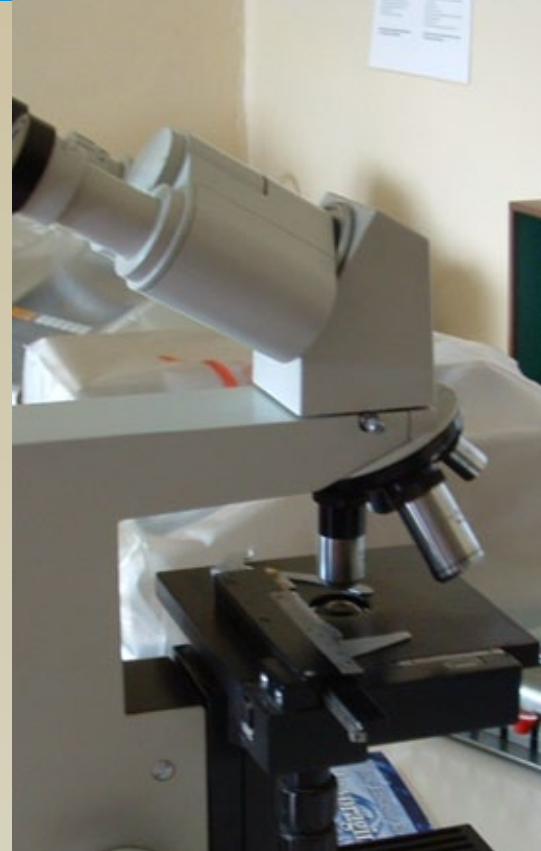
Quản lý nckh: một bài toán học búa

Nghiên cứu là một hoạt động cực kỳ cá nhân, phụ thuộc rất nhiều vào ý tưởng và khả năng tưởng tượng của một cá nhân hay một nhóm nghiên cứu. Giới giảng viên có cảm giác sở hữu cá nhân rất sâu sắc với kết quả nghiên cứu của họ; những thành quả đó quyết định sự nghiệp tương lai của họ, cũng như địa vị của họ trong giới hàn lâm. Hoạt động nghiên cứu gắn kết tuyệt đối với niềm tin cơ bản về tự do học thuật và cơ hội thách thức những định kiến đã tồn tại từ lâu. Hơn thế nữa, nghiên cứu, từ trong bản chất của nó, là một hoạt động không thể nào dự đoán trước được. Nó có thể tiến tới những phương hướng mà ta không thấy trước được và mang lại những hệ quả có thể ta không ngờ tới hay không mong đợi. Chính sự không thể dự đoán trước ấy lại thường khi mang đến những kết quả quan trọng nhất và bởi vậy được hoan nghênh thay vì bị kìm chế.



Nghiên cứu, bởi thế không thích hợp với việc bị kiểm soát và quản lý. Tuy vậy, trong thế giới cạnh tranh và thay đổi nhanh chóng của GDDH ngày nay, có những ràng buộc đòi hỏi phải áp dụng ít nhiều hình thức quản lý. Việc tài trợ cho nghiên cứu và vấn đề chất lượng đòi hỏi có sự đồng thuận. Nguồn lực tương xứng cần được sử dụng theo cách tối ưu, cũng như có những yêu cầu kiểm soát về đạo đức nghiên cứu và về pháp lý phải được tuân thủ. Nghiên cứu cũng có thể chứa đựng nhiều rủi ro, đối với các trường ĐHNC hiện đại, chấp nhận rủi ro là một phần không thể thiếu, nhưng rủi ro cũng cần phải được nhận thức rõ và được quản lý. Hogan và Clark miêu tả bài toán học búa này như sau:

“Quan điểm phản bác việc quản lý nghiên cứu theo lối kế hoạch tập trung là một ý kiến nhiều người chia sẻ, nhưng chẳng có gì dễ đánh giá hơn thế. Mục đích của việc lên kế hoạch là xác định ưu tiên cho phát triển và tác động đến việc triển khai nguồn lực. Ngày nay các trường vận hành trong một môi trường cạnh tranh cao độ và không thể hy vọng sẽ mạnh trong mọi lĩnh vực nghiên cứu. Nếu họ không tập trung vào thế mạnh của mình và xây dựng cho nó phát triển, họ sẽ khiến hồ sơ thành tích của nhà trường bị bất lợi một cách nghiêm trọng. Quan điểm ngược lại dựa trên nền tảng một quan niệm đúng đắn cho rằng những đề xướng trong nghiên cứu nảy sinh từ cá nhân các nhà khoa học, những người đi tiên phong và bảo vệ cho dự án của họ. Nếu không nắm bắt được những cơ hội tốt nhất khi nó đến, thì những sáng kiến đề xướng đó có thể sẽ bị dập tắt và kế hoạch nghiên cứu sẽ gặp nguy cơ trở thành phản tác dụng.



Cách thông thường vượt qua những mâu thuẫn ấy là thủ làm cả hai— đặt ra một ít lĩnh vực ưu tiên và duy trì kinh phí phát triển cho những sáng kiến đề xướng tốt nhất nảy sinh ngoài những lĩnh vực được coi là ưu tiên—chúng nào khả năng tài chính còn cho phép làm thế” (Hogan and Clark, in Warner and Palfreyman, 1996, p. 128). Bởi vậy, có vẻ như không thể bỏ mặc hoạt động nghiên cứu mà không quản lý nó. Như Fox đã nhận xét: “Các trường không làm nghiên cứu, chỉ có các cá nhân mới làm nghiên cứu mà thôi. Nhưng điều kiện nghiên cứu ở các trường thì tác động tới năng suất của họ” (1992, p. 105). Vấn đề cốt lõi là làm thế nào quản lý có hiệu quả theo một cách nào đó duy trì được một môi trường làm việc trong đó hoạt động nghiên cứu có thể nảy nở và đơm hoa kết trái. Bài viết này tìm hiểu xem điều đó đã đạt được như thế nào trong 6 trường ĐHNC hàng đầu thế giới.



Thế nào là ĐHNC?

Bài này về cơ bản nói đến các trường “đại học nghiên cứu”. Hoạt động nghiên cứu được thực hiện bởi nhiều người dưới nhiều hình thức, văn hóa và truyền thống khác nhau. Có người cho rằng tất cả các trường ĐH đều phải gắn với nghiên cứu và sự tương tác giữa nghiên cứu và giảng dạy là một thứ *raison d’être* (lý do tồn tại) của trường ĐH. Hơn thế nữa trong những năm gần đây, định nghĩa về “nghiên cứu” đã được mở rộng, ví dụ để bao hàm bốn loại tri thức mà Boyer đã nêu ra (Boyer, 1990) và sự hình thành những chuyên ngành mới trên cơ sở sáng tạo hoặc thực tiễn chuyên ngành (ví dụ như những nghề liên quan tới sức khỏe, y tế, hay nghệ thuật và thiết kế). Vậy thì, cái gì là đặc điểm phân biệt của một trường “đại học nghiên cứu”? Một điểm để khởi đầu cho định nghĩa này là sự nổi trội của hoạt động nghiên cứu trong sứ mạng của nhà trường; bởi vậy mới có những thuật ngữ kiểu như “trường ĐH tập trung nghiên cứu” hay “ĐH định hướng nghiên cứu”. Điều này không có nghĩa là nhà trường không gắn kết với giảng dạy hay không thực hiện vai trò phục vụ cộng đồng và xã hội; mà chỉ có nghĩa là bản chất và nội dung của những hoạt động khác của nhà trường sẽ được định hình trên cái nền nghiên cứu.

Đặc điểm tiếp theo là sự tồn tại của nghiên cứu cơ bản bên cạnh những nghiên cứu ứng dụng, hay nói cách khác có bề rộng chuyên ngành. Bởi vậy, Nhóm Các Trường ĐHNC hàng đầu của châu Âu đã khẳng định rằng:

“Nghiên cứu cơ bản (...) tạo ra những tri thức là cội nguồn cho hầu hết mọi sáng tạo đổi mới trong kinh tế, xã hội và văn hóa, và mang lại một khuôn khổ cho hoạt động đào tạo qua đó thái độ hoài nghi khoa học, sự sáng tạo và năng lực trình độ cao rất cần cho xã hội sẽ được hợp nhất, được thể hiện trong con người mà nhà trường tạo ra”

“Các trường ĐHNC đồng thời gắn những nghiên cứu đẳng cấp quốc tế với việc giảng dạy đào tạo, là những đơn vị mang lại phương tiện hiệu quả nhất để kết hợp giữa nghiên cứu cơ bản và đào tạo trên cơ sở nghiên cứu.”

“Các trường ĐHNC là nơi có những chuyên ngành rộng, thường xuyên định hình lại những nỗ lực nghiên cứu của mình nhằm giải quyết những nhu cầu và cơ hội mới. Nghiên cứu cơ bản cần được nở rộ cùng với nghiên cứu ứng dụng và thực tiễn chuyên ngành.” (LERU, 2004)

Có thể nói, khái niệm “trường ĐH nghiên cứu” đã được phát triển tốt nhất ở Mỹ. Ở đây, Hệ thống Carnegie về phân loại các trường ĐH đã đưa ra hai định nghĩa:

Doctoral/Research Universities – Extensive: Đào tạo cử nhân đa ngành, từ cử nhân cho đến tiến sĩ. Đào tạo được từ 50 tiến sĩ trở lên mỗi năm trong ít nhất 15 chuyên ngành.

Doctoral/Research Universities – Intensive: Đào tạo cử nhân đa ngành, từ cử nhân cho đến tiến sĩ. Đào tạo được từ 10 tiến sĩ trở lên mỗi năm trong ít nhất 3 chuyên ngành, hoặc tổng cộng 20 bằng tiến sĩ mỗi năm nói chung.

(Carnegie Foundation, 2001)

Một đặc điểm khác của các trường ĐHNC hàng đầu là mức độ tập trung của nguồn thu từ công nghiệp và thương mại hóa kết quả nghiên cứu. Tuy những nguồn thu này ít chịu ảnh hưởng thước đo khác để đánh giá chất lượng của hoạt động nghiên cứu (Shattock, 2003, pp. 134-135).

Tóm lại, sau đây là những đặc điểm cốt yếu của các trường ĐHNC:

- Có cả khoa học cơ bản và khoa học ứng dụng.
- Giảng dạy đào tạo trên nền tảng nghiên cứu.
- Có bề rộng của các chuyên ngành.
- Các chương trình đào tạo sau ĐH có tỉ lệ cao
- Thu nhập từ bên ngoài có mức độ lớn.
- Có một quan điểm quốc tế.



Quản lý các trường ĐHNC

Cho đến nay, chưa hề có một thử nghiệm nào nhằm đánh giá việc quản lý hoạt động nghiên cứu trong các trường ĐHNC. Tuy vậy, điều quan trọng là liên hệ tới một số công trình nghiên cứu có liên quan, ta có thể thấy vài manh mối. Một số nghiên cứu nêu ra những kiểu loại trường ĐH có đặc điểm trùng lặp với các trường ĐHNC. Một điểm khởi đầu quan trọng là tác phẩm của Burton Clark, về trường ĐHNC lẫn trường ĐH theo định hướng doanh nghiệp. Clark đưa ra một định nghĩa rất nổi tiếng về năm con đường quản lý đối với việc xây dựng những trường ĐH theo định hướng doanh nghiệp (Clark, 1998):

- củng cố bộ phận lãnh đạo cốt lõi.
- Mở rộng phát triển vùng ngoại biên.
- Đa dạng hóa nguồn tài chính.
- Đội ngũ khoa học là những người truyền cảm hứng và được xem là tâm điểm của nhà trường.
- Hội nhập với văn hóa doanh nghiệp, theo nghĩa dám nghĩ, dám làm, dám chịu và hưởng kết quả tùy theo những gì đạt được.

Nền tảng bên trong luận điểm của Clark's là sự thúc đẩy quyền tự chủ, tự định hướng, thường khiến ta liên tưởng tới hình ảnh những trường ĐH dựa vào chính mình, trực diện đương đầu với khó khăn để mở ra những con đường mới, giống như các doanh nghiệp. Trường ĐH theo lối doanh nghiệp như thế và trường ĐHNC không nhất thiết là một, nhưng có lẽ là có nhiều điểm chung xét về mặt quản lý.

Cũng như vậy, Shattock đã phân tích đặc điểm của những trường ĐH được xem là thành công. Những phát hiện chính của ông có thể tóm tắt trong một số điểm sau đây:

“Quản lý các trường ĐH như thế là một quy trình toàn diện. Chức năng của một trường ĐH đan cài vào nhau và phụ thuộc lẫn nhau cho nên những chỗ yếu trong chức năng này có thể tác động đến hiệu quả của chức năng khác, cũng như chỗ mạnh trong những chức năng chính yếu có thể tăng cường sức mạnh qua lại cho những chức năng khác. Công nhận bản chất hội nhập lẫn nhau này của trường ĐH là một bí quyết của thành công.”

“Duy trì ổn định tài chính là một yếu tố quan trọng để đạt đến thành công trong khoa học, nhưng trong thời hiện đại ngày nay điều này chỉ đạt được với cái nền tài chính đa dạng trong đó nguồn tài trợ của nhà nước không phải là chủ yếu. Để quản lý điều này, phải phổ biến rộng rãi những kiến thức sơ đẳng về tài chính và khuyến khích một mức độ đạo đức nhất định trong những vấn đề liên quan đến tiền bạc”.

“Tinh thần cộng sự là một công cụ quản lý hữu hiệu hơn nhiều trong công việc đào tạo và nghiên cứu, bởi vậy nó nên là một định hướng của quản lý.”

“Các khoa là bộ phận cốt yếu tạo ra thành công của nhà trường vì vậy cơ chế quản lý nên nối kết trực tiếp các khoa với bộ phận lãnh đạo trung tâm của nhà trường thay vì vòng vèo qua nhiều lớp trung gian. Điều này sẽ mang lại con đường ngắn nhất để truyền thông và làm tăng tốc quá trình ra quyết định”.

“Đặc điểm của bộ máy lãnh đạo trung tâm, các bộ phận cấu thành nó là điều quyết định thành công của nhà trường. Sự lãnh đạo là một nhân tố cốt yếu, nhưng nó cần được phân công thay vì mang tính chất cá nhân hay tập trung vào một nhân vật thủ lĩnh có quyền năng đặc biệt Chúa ban. Năng lực lãnh đạo chắc chắn là nhân tố tạo ra kết quả hoạt động tốt và lâu bền của nhà trường.”

“Cơ chế quản trị tốt sẽ đóng góp tích cực cho thành công của nhà trường, khi những bộ phận ngoài chuyên môn trong hệ thống quản trị, bộ phận điều hành, và bộ phận hoạt động chuyên môn làm việc chặt chẽ với nhau; mặt khác sự tiến bộ sẽ bị hạn chế nếu một trong các bộ phận này trở nên quá lấn át”
(Shattock, 2003, p. 176)



Một lần nữa, “trường ĐHNC”, và “trường ĐH được xem là thành công” không nhất thiết là một; thực ra, bản thân Shattock đã dẫn ra khả năng sự thành công được định nghĩa dựa trên những tiêu chuẩn liên quan đến sinh viên. Tuy nhiên, có vẻ như làm vậy sẽ trùng lặp phần lớn với những trường ĐH không phải là ĐHNC và điều quan trọng là phải xem xét xem liệu những đặc điểm đó cũng có trong các trường ĐHNC khác hay không.

Xem xét cụ thể việc quản lý hoạt động nghiên cứu, Bland and Ruffin (1992, p. 385) xác định 12 đặc điểm của một môi trường nghiên cứu tốt như sau:

- Có những mục tiêu rõ ràng nhằm phục vụ chức năng phối hợp
- Nhấn mạnh hoạt động nghiên cứu.
- Văn hóa nghiên cứu đặc biệt.
- Không khí làm việc nhóm tích cực.
- Cơ chế quản trị có sự tham gia của nhiều bên, khuyến khích tự khẳng định
- Tổ chức được phân quyền.
- Giao tiếp thường xuyên.
- Có những nguồn lực có thể tiếp cận được (đặc biệt là nguồn lực con người)
- Có quy mô vừa đủ, có các nhóm nghiên cứu đa dạng và bao gồm nhiều lứa tuổi.
- Có chế độ khen thưởng thích hợp.
- Tập trung vào việc tuyển dụng và lựa chọn nhân sự

- Lãnh đạo với sự am hiểu sâu sắc về hoạt động nghiên cứu và có kỹ năng khởi xướng một cấu trúc tổ chức thích hợp cũng như thực thi quản lý theo cách đảm bảo cho nhiều bên tham gia vào quá trình ra quyết định.

Năm 2002, Di Sarli (p. 11) xác định những bài học kinh nghiệm tốt sau đây trong việc quản lý hoạt động nghiên cứu ở cấp trường:

- Xác định rõ ràng sứ mạng của nhà trường.
- Xác định rõ những lĩnh vực nghiên cứu ưu tiên.
- Xác định rõ những chính sách nhằm cân đối nghiên cứu khoa học cơ bản và nghiên cứu ứng dụng.
- Xác định rõ những chính sách nhằm hỗ trợ sự phát triển của địa phương
- Xác định rõ những chính sách về minh bạch mọi hoạt động và trách nhiệm giải trình với xã hội trong việc sử dụng tài chính công cũng như tư.

Bushaway định nghĩa quản lý hoạt động nghiên cứu ở cấp trường như là “những bổn phận và trách nhiệm tương xứng với việc thực hiện thành công chiến lược nghiên cứu cũng như ý nghĩa của những việc hàng ngày, việc kiểm soát và điều phối những dự án nghiên cứu cụ thể, giám sát chất lượng của nó, và những nhiệm vụ liên quan nhằm hỗ trợ cho hoạt động quản lý”. (Bushaway, 2003, p. 142). Cuốn sách của ông đưa ra nhiều mức độ hoạt động, ở cấp trường và cấp khoa. Tuy nhiên, nó thiên về hướng dẫn thực tế về công việc quản lý khoa học nói chung hơn là phân tích về những đặc điểm trọng yếu của trường ĐHNC.

Cuối cùng, tổ chức OECD đã có đóng góp rất quan trọng trong việc nâng cao hiểu biết của chúng ta về công tác quản lý NCKH, thông qua một dự án do Helen Connell lãnh đạo, nhằm phân tích sự đáp ứng của các trường trong việc quản lý NCKH trước những thách thức nảy sinh do môi trường giáo dục đang thay đổi. Kết luận của dự án này (Connell, 2004, pp. 55-57) nhấn mạnh ba lĩnh vực trọng yếu:

- Chuyên môn hóa và chuyên nghiệp hóa việc quản lý NCKH, bao gồm việc bổ nhiệm cả những cán bộ quản lý và người làm khoa học vào những vị trí quản lý khoa học cụ thể và nâng cấp năng lực đội ngũ trong cả trường nhằm quản lý tốt hơn hoạt động nghiên cứu.
- Lập kế hoạch chiến lược cho hoạt động nghiên cứu dựa trên kế hoạch tổng thể của nhà trường, trong đó có việc thiết lập những ưu tiên nghiên cứu và xây dựng kế hoạch nghiên cứu của nhà trường, phân bổ nguồn lực cho nghiên cứu, đánh giá chất lượng nghiên cứu, cả đánh giá nội bộ và đánh giá từ bên ngoài, tạo ra khuôn khổ đạo đức nghiên cứu cho nhà trường và quyết định nhà trường sẽ đi xa đến đâu trong việc thương mại hóa kết quả nghiên cứu.

Những kết luận này rõ ràng là liên quan trực tiếp tới việc quản lý các trường ĐHNC. Tuy nhiên, nghiên cứu của OECD, cũng như của Di Sarli, bao gồm nhiều loại trường ĐH kể cả những trường có thành tích nghiên cứu không lấy gì làm mạnh và cũng không coi nghiên cứu là đặc điểm và trọng tâm của mình.

VỀ công trình nghiên cứu này

Để khảo sát việc quản lý ở các trường ĐHNC, chúng tôi đã thực hiện một loạt phỏng vấn ở 6 trường ĐHNC nổi bật: một ở Canada (tạm gọi Trường ĐH A), một ở Hoa Kỳ (tạm gọi Trường ĐH B), hai trường ở UK (tạm gọi là C và D), và hai trường ở Australia (tạm gọi E và F). Việc lựa chọn dựa trên thành tích nổi bật trong các tiêu chí được công bố (ấn phẩm khoa học và thu nhập từ nghiên cứu), dựa trên uy tín và vị trí so sánh (bảng xếp hạng các trường tinh hoa và sự cam kết của nhà trường với hoạt động nghiên cứu, thể hiện trong tuyên ngôn sứ mạng). Phỏng vấn được thực hiện trong năm 2004, 2005 với các Hiệu Trưởng và cán bộ lãnh đạo cao cấp (các Phó Hiệu Trưởng, Trưởng Phòng NCKH), và giảng viên. Bất cứ ai cũng sẽ lập tức công nhận cả sáu trường này đều là những trường ĐHNC hàng đầu trên thế giới.

Trong phần còn lại của bài này, chúng tôi sẽ thảo luận một số kết quả nghiên cứu chính, là điều sẽ dẫn tới việc xác định một số đặc điểm chung cho hoạt động quản lý khoa học ở các trường ĐHNC hàng đầu.

Triết lý quản lý

Những khó khăn và mâu thuẫn trong việc quản lý hoạt động nghiên cứu đã được nêu ra và chắc chắn là cả sáu trường đều có trải nghiệm. Rất nhiều người được phỏng vấn cùng nêu lên một ý nhấn mạnh rằng họ không có “quản lý” hoạt động NCKH. Ở Trường B chẳng hạn, một cán bộ lãnh đạo cao cấp khẳng định rằng “Chúng tôi không và không thể quản lý việc nghiên cứu. Chúng tôi bổ nhiệm những người tốt nhất và để họ làm công việc của họ”. Trường A, E và F cũng đều biểu lộ quan điểm tương tự. Tuy nhiên, trong khi thảo luận, thì mọi sự nhanh chóng trở nên rõ ràng là, trong thực tế, việc nghiên cứu đã được quản lý; điều khẳng định trên đây chỉ phần nào biểu hiện sự lẫn lộn giữa quản lý NCKH và tự do học thuật; và phần khác là biểu hiện sự phủ nhận lối tiếp cận theo lối quản lý quá đáng không thích hợp với văn hóa khoa học. Trong thực tế, NCKH không hề nằm ngoài lãnh địa của việc quản lý nhà trường. Thực ra, điều ngược lại mới là sự thật:

NCKH quan trọng đối với nhà trường đến nỗi nó thấm vào mọi yếu tố của quản lý. Điều quan trọng là kiểu quản lý nào thì thích hợp: khích lệ, hỗ trợ và giám sát, nhưng không chỉ dẫn và kiểm soát, trừ trường hợp đặc biệt. Hai trường của UK có quan điểm hơi khác. Cả hai đều chia sẻ mối quan ngại chính về quản lý hoạt động NCKH. Tuy vậy, phong cách quản lý của họ chủ động và cởi mở hơn. Điều này phản ánh môi trường bên ngoài mà họ đang hoạt động, và cụ thể là sự tồn tại của tổ chức chính phủ RAE (Research Assessment Exercise) thực hiện việc đánh giá khoa học và có ảnh hưởng quan trọng tới quyết định phân bổ kinh phí nghiên cứu của nhà nước. Cơ chế đánh giá này lẫn át cách suy nghĩ của cả hai trường, không phải chỉ vì nó trực tiếp tác động tới ngân sách hoạt động của trường, mà còn vì những hệ quả rộng lớn hơn trong việc xác định cương vị của nhà trường và điều này lại liên quan tới việc tuyển sinh, tuyển dụng và lưu dụng nhân sự.



Hai trường của UK có quan điểm hơi khác. Cả hai đều chia sẻ mối quan ngại chính về quản lý hoạt động NCKH. Tuy vậy, phong cách quản lý của họ chủ động và cởi mở hơn. Điều này phản ánh môi trường bên ngoài mà họ đang hoạt động, và cụ thể là sự tồn tại của tổ chức chính phủ RAE (Research Assessment Exercise) thực hiện việc đánh giá khoa học và có ảnh hưởng quan trọng tới quyết định phân bổ kinh phí nghiên cứu của nhà nước. Cơ chế đánh giá này lẫn át cách suy nghĩ của cả hai trường, không phải chỉ vì nó trực tiếp tác động tới ngân sách hoạt động của trường, mà còn vì những hệ quả rộng lớn hơn trong việc xác định cương vị của nhà trường và điều này lại liên quan tới việc tuyển sinh, tuyển dụng và lưu dụng nhân sự.

Một người lãnh đạo cao cấp của Trường C bình luận: “Việc quản lý hoạt động NCKH đáng lẽ phải rộng hơn chứ không chỉ là những gì RAE đang làm. Thật đáng buồn, chúng tôi bị ám ảnh bởi cơ chế đánh giá này. Khi mới ra đời, cơ chế này bắt chúng tôi phải phát triển hoạt động quản lý khoa học—chúng tôi cần phải thay đổi. Nhưng nay thì “cái đuôi đang vẫy con chó” .

Hai trường của Anh về mặt nào đó quả có khác biệt. Cả hai trường đều biểu lộ nhu cầu biện minh cho hoạt động NCKH của mình đối với môi trường bên ngoài, nhằm bảo vệ những trọng tâm nghiên cứu của họ trước nhà nước, trước các doanh nghiệp và nhà tuyển dụng, trước sinh viên và các bên liên quan khác. Điều này dẫn đến kết quả một cách tiếp cận có tính chất can thiệp nhiều hơn trong việc quản lý.

Cả sáu trường đều công nhận sự tồn tại của bốn lãnh vực tri thức mà Boyer đã nêu:

- Tri thức của những nghiên cứu mang tính chất khám phá.
- Tri thức về hội nhập, kể cả tri thức để viết sách giáo khoa.
- Tri thức có tính phục vụ, như đem kiến thức ứng dụng vào thực tế.
- Tri thức về việc giảng dạy.

Tuy nhiên, một điều rất rõ là cả sáu trường đều đặc biệt nhấn mạnh và đánh giá cao loại tri thức của những nghiên cứu khám phá. Trong từng trường, loại này đều được coi là nghiên cứu “nguyên thủy”, là “sự sáng tạo tri thức mới”, là tâm điểm của nhà trường và mang lại nguồn dưỡng chất không thể thiếu để nuôi sống tất cả mọi hoạt động và hình thức khác của tri thức. Điều này lại ảnh hưởng tới cách phân bổ kinh phí nghiên cứu, quản lý hoạt động và nhân sự, và được coi là một đặc điểm phân biệt nổi bật của một trường ĐHNC thực sự.

“cái đuôi đang vẫy con chó” (the tail is wagging the dog.) thành ngữ ý nói một bộ phận nhỏ đang kiểm soát toàn bộ một tổng thể trong khi lẽ ra phải ngược lại (Chú thích của người dịch).





Xem cả sáu trường như một nhóm, ta sẽ thấy tầm quan trọng của việc quản lý hoạt động NCKH là rất rõ ràng. Trong thực tế, không thể nghi ngờ gì về thực trạng này. Sự khác biệt chủ yếu nằm trong cách tiếp cận, quản lý một cách chủ động hay thụ động, mà điều này lại là kết quả của môi trường làm việc bên ngoài. Cả hai hình thức quản lý này đều đem lại sự hỗ trợ, khích lệ hoạt động NCKH cũng như xem xét chất lượng của những hoạt động ấy. Quản lý thụ động có khuynh hướng dựa vào bên ngoài, dựa vào những lực lượng thị trường trong việc hình thành, duy trì, hay dẹp bỏ các nhóm nghiên cứu. Các nhóm nghiên cứu mới sẽ xuất hiện khi người ta thấy có khoảng cách giữa nhu cầu và thực tế trong thị trường NCKH và muốn khai thác nó. Họ hầu như hoàn toàn phụ thuộc vào nguồn tài trợ từ bên ngoài và do đó nổi lên hay tàn đi do nỗ lực của chính họ. Trường ĐH có thể giúp hỗ trợ, và sẽ làm mọi thứ có thể để tạo môi trường hiệu quả, nhưng rút cục thì các nhà nghiên cứu phải sinh tồn bằng nỗ lực của chính họ, và khả năng tồn tại này phản ánh chất lượng và tính thiết yếu của những nghiên cứu ấy. Ngược lại, cách quản lý chủ động vừa hỗ trợ vừa khuyến khích bằng cách trực tiếp xác định nên phát triển lĩnh vực nghiên cứu nào và phân bổ kinh phí cho những ưu tiên ấy để duy trì bền vững hiệu quả của các quyết định này. Những quyết định như thế sẽ được đưa ra như thế nào, ở cấp trường hay cấp khoa, bộ môn, có thể khác nhau tùy nơi, nhưng nó tiêu biểu cho sự dự đoán và điều phối những ảnh hưởng của thị trường NCKH, cũng như nhằm xây dựng một hồ sơ thành tích quân bình trong cả nhà trường. Cả hai mô hình quản lý đều muốn khuyến khích những sáng kiến đề xuất, những động lực của cá nhân các nhà nghiên cứu, và cả hai mô hình đều nhằm vào việc khích lệ động lực, khả năng tưởng tượng của những nhà khoa học tài năng và có tham vọng. Sự khác biệt của hai mô hình liên quan tới khuôn khổ làm việc và mức độ tương tác xét về mặt quản lý trong nhà trường.

Cơ chế tổ chức

Việc quản lý và khích lệ hoạt động NCKH là một nhân tố cốt lõi xác định cơ chế tổ chức của cả sáu trường. Không có một mô hình độc nhất nào. Theo truyền thống, các khoa được xem là đơn vị tổ chức chính yếu để thực hiện nghiên cứu, đào tạo, phục vụ về mặt quản lý, và là môi trường văn hóa trí tuệ cho giới hàn lâm, tức cá nhân các nhà khoa học hay các nhóm nghiên cứu. Với trường B và F, các khoa vẫn là đơn vị tổ chức cơ bản, dựa trên các chuyên ngành riêng biệt, thí dụ như Khoa Chính trị hay Khoa Kỹ nghệ Dân sự. Tuy nhiên chức năng quản lý thì ít nhiều có khác.

Ở trường B, các khoa có vai trò lẫn át trong việc lên kế hoạch chiến lược cho NCKH, tìm tài trợ, quản lý và bảo đảm chất lượng, và là đầu mối báo cáo cho ban lãnh đạo nhà trường. Ở trường F, các khoa có gắn bó trực tiếp hơn với việc quản lý NCKH, với vai trò chủ động trong phân bổ kinh phí và quản lý nhân sự.

Các trường ĐH A, C, D và E có cơ chế rất khác, dựa vào các trường trực thuộc thay vì các khoa. Một trường là một đơn vị tổ chức lớn hơn, thường có một số ngành gần nhau hay có liên quan với nhau ví dụ như Trường Khoa học Nhân văn, hay Trường Kỹ thuật chẳng hạn. Một lần nữa, có thể có hoặc không có quản lý cấp trung ở các khoa. Trong các trường, giảng viên có thể tụ lại trong các nhóm nghiên cứu. Tồn tại song song với các trường hoặc trong phạm vi các trường có thể là các trung tâm hay viện nghiên cứu. Vị trí pháp định của các trung tâm hay viện nghiên cứu, trọng tâm của hoạt động NCKH là điều được thực thi ở cả sáu trường nhất là trong quan hệ của họ với các khoa hay các trường trực thuộc. Họ có đặc điểm nhận dạng riêng biệt không? Họ được cấp kinh phí NCKH như thế nào? Vấn đề đầu mối quản lý được giải quyết ra sao? Trong một số trường hợp, các trung tâm nghiên cứu có một cương vị độc lập gần giống như các khoa (Trường D); trong trường hợp khác, các trung tâm tồn tại bên trong các khoa. Điều cốt yếu ở tất cả các trường là những căng thẳng về mặt quản lý đều được nhận biết và giải quyết; bởi những sự không chắc chắn tiếp diễn mãi sẽ dẫn đến không hiệu quả trong NCKH.

Bởi vậy, sáu trường này đã cho thấy bốn mô hình quản lý khác nhau. Trong mỗi trường hợp, các trường đều cho rằng cấu trúc hiện hữu đã phản ánh nhu cầu của việc quản lý NCKH sao cho có hiệu quả. Rõ ràng là không có mô hình nào là sai hay đúng! Cơ cấu của một tổ chức cần phải phản ánh bối cảnh địa phương, nhất là lịch sử và văn hóa của nhà trường, và phạm vi của các chuyên ngành. Tuy thế, những người trả lời phỏng vấn cũng đã trình bày những yêu cầu chung từ đó họ đi đến những câu trả lời khác nhau:

- **Tốc độ đáp ứng** – khả năng đi đến quyết định nhanh chóng để đáp ứng kịp thời với những cơ hội đến từ bên ngoài. Tất cả các trường đều nhấn mạnh nhu cầu nhanh chân chớp lấy cơ hội. Điều này đòi hỏi cơ chế ra quyết định phải ngắn gọn và các cấu trúc ban bộ chính thức phải ít nhất có thể.

- **Linh hoạt** – tiềm năng điều chỉnh và tái cấu trúc nguồn lực (kể cả nguồn nhân lực khoa học) mà không phá vỡ tỉ lệ cân xứng. Điều này bao gồm thành lập và giải thể những trung tâm mới khi cần, nhằm phản ánh những đòi hỏi từ bên ngoài và những thay đổi trong các lĩnh vực chuyên ngành (hình thành những chuyên ngành hay bộ môn mới và suy tàn những chuyên ngành khác).



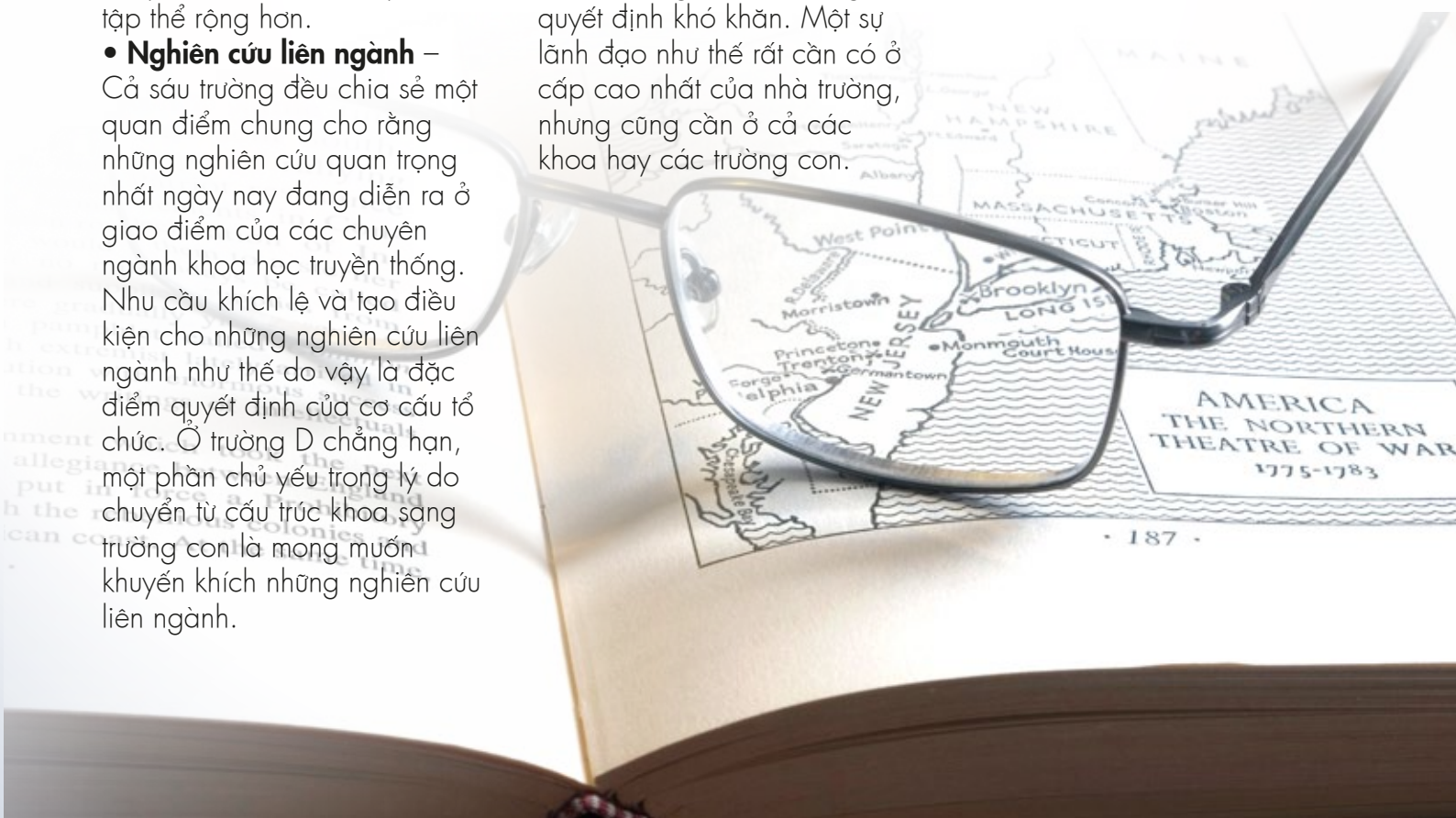
• **Số đông đủ lớn** – quy mô của một đơn vị tổ chức. Các nhà quản lý cao cấp của cả sáu trường thường trực dẫn chiếu tới tầm quan trọng của quy mô, cả về mặt hiệu quả vận hành (chia sẻ chi phí quản lý NCKH và giảm việc trùng lặp các hoạt động phục vụ hỗ trợ), và về mặt sự hiện diện học thuật (kích thích tương tác giữa một số lớn giảng viên và tăng cường trải nghiệm nghiên cứu cho giảng viên cũng như nghiên cứu sinh. Trong cả sáu trường, có một quan điểm được nhất trí là những khoa quy mô nhỏ không còn có thể phát triển bền vững như một đơn vị tổ chức cơ bản trong một trường ĐHNC như trước được nữa. Có một quan điểm chung là ngày nay việc nghiên cứu đòi hỏi phải có một nhóm tổ chức. Tuy cá nhân các nhà nghiên cứu có thể sống sót được trong một số lĩnh vực nhất định, họ vẫn cần phải hội nhập vào một nhóm hay một tập thể rộng hơn.

• **Nghiên cứu liên ngành** – Cả sáu trường đều chia sẻ một quan điểm chung cho rằng những nghiên cứu quan trọng nhất ngày nay đang diễn ra ở giao điểm của các chuyên ngành khoa học truyền thống. Nhu cầu kích lệ và tạo điều kiện cho những nghiên cứu liên ngành như thế do vậy là đặc điểm quyết định của cơ cấu tổ chức. Ở trường D chẳng hạn, một phần chủ yếu trọng lý do chuyển từ cấu trúc khoa sang trường con là mong muốn khuyến khích những nghiên cứu liên ngành.

• **Ủy thác trách nhiệm** – Tất cả sáu trường đều cho rằng sự ủy thác ở mức độ cao trong việc quản lý sẽ kích lệ những sáng kiến đổi mới và giúp ra quyết định nhanh hơn với đầy đủ thông tin hơn. Điều này không hề phủ nhận trách nhiệm tổng thể của nhà trường đối với những chiến lược và thành tựu rộng lớn hơn, mà điều cốt lõi quan trọng là người nghiên cứu có tự do để làm việc với sự can thiệp và làm xao nhãng tối thiểu do thủ tục hành chính quan liêu.

• **Sự lãnh đạo mạnh mẽ** – Các trường ĐHNC được định nghĩa bởi một sự kết hợp giữa sự lãnh đạo có tầm nhìn, có sức mạnh với một sự cam kết vững chắc không giao động với sứ mạng nghiên cứu, và sự ủy thác trách nhiệm trong việc vận hành công việc cụ thể. Sự lãnh đạo mạnh mẽ gắn liền với sự nhất quán trong mục đích, với tầm nhìn chiến lược và khả năng đưa ra những quyết định khó khăn. Một sự lãnh đạo như thế rất cần có ở cấp cao nhất của nhà trường, nhưng cũng cần ở cả các khoa hay các trường con.

• **Quản lý có hiệu quả** – Trong tất cả các cuộc phỏng vấn với những nhà quản lý cấp cao và đội ngũ giảng viên, đã có sự nhấn mạnh thấy rõ đến việc truyền thông giao tiếp và chia sẻ thông tin sao cho có hiệu quả. Cơ hội tham gia vào quá trình ra quyết định là một điều quan trọng. Cảm giác về sự “có liên quan”, cảm giác mình là một bộ phận của tổ chức là điều phổ biến ở cả sáu trường. Tuy vậy, cùng lúc đó, có một quan điểm cũng không kém mạnh mẽ cho rằng “các nhà quản lý cần phải được phép thực thi công tác quản lý”, và rằng các nhà nghiên cứu không nên xía vào những chi tiết vận vật của việc quản lý nhà trường hay quản lý các khoa.



Bên dưới những ý kiến này là quan điểm được chia sẻ rộng rãi trong cả sáu trường, cho rằng mô hình cộng sự trong việc quản lý không còn là hình thức thích hợp nhất cho các trường ĐHNC hiện đại. Cho rằng các cơ hội được duy trì để mang lại cảm giác có liên đới, và quan trọng nhất để có được sự tương tác học thuật, các nhà quản lý (cả những người thuộc và không thuộc giới hàn lâm) cần được tự do trong việc quản lý, dựa trên trách nhiệm giải trình của họ. Bởi vậy cho nên, trong các trường ĐHNC, giới hàn lâm ngày càng (và tự nguyện) dành một phần thời gian cho công việc quản lý có liên đới với vị trí khoa học của họ (ví dụ như phục vụ trong các hội đồng mọi loại, tham gia tuyển sinh, quản lý tài chính, v.v.)

• **Điều phối** – Mỗi trường đều có một cán bộ quản lý cao cấp, thường là Phó Hiệu Trưởng phụ trách NCKH. Trong thực tế vai trò của họ khác nhau khá nhiều. Ở trường F, vị trí này chủ yếu là điều phối chung và làm chính sách; một “nhà vận động, người bảo vệ, bênh vực cho hoạt động NCKH trong nhà trường”, nhưng ít có vai trò trực tiếp trong việc lập kế hoạch chiến lược hay phân bổ nguồn lực. Trái lại, ở trường G, người giữ vị trí này trực tiếp kiểm soát một nguồn lực lớn được dùng cho hoạt động NCKH và khích lệ những sáng kiến mới. Trong trường hợp này, người giữ phận sự Phó Hiệu Trưởng phụ trách NCKH cũng sẽ rất chủ động trong việc khởi xướng quy trình rà soát và xem xét đánh giá hoạt động NCKH ở các khoa. Tầm quan trọng của người lãnh đạo về NCKH là rõ ràng, vừa như một hình ảnh trung tâm, vừa đem lại hướng đi chung cho trường hay cho đơn vị.



Phòng Hỗ trợ NCKH

Các trường ĐHNC nhấn mạnh việc tạo ra một môi trường làm việc sẵn sàng giúp đỡ trong đó việc nghiên cứu được tổ chức thực hiện. Về việc này, cả sáu trường đều có Phòng Hỗ trợ NCKH. Những hoạt động cụ thể thì khác nhau ít nhiều giữa các trường, nhưng thông thường bao gồm:

- Điều phối chiến lược NCKH tổng thể của cả trường. Thật thú vị, mức độ tham gia của Phòng NCKH vào việc hình thành chiến lược này khác nhau khá nhiều giữa các trường, nó phụ thuộc vào người lãnh đạo phòng và những người chịu trách nhiệm về kế hoạch hoạt động học thuật của nhà trường.
- Thông tin và tư vấn – cung cấp thông tin về các cơ hội xin tài trợ. Cả sáu trường đều nhấn mạnh chức năng này là chủ động, tích cực tìm kiếm các cơ hội tài trợ và hướng dẫn cụ thể về ưu tiên nghiên cứu cũng như thủ tục xin tài trợ. Nhiều trường đã thường xuyên dẫn chiếu tới nhu cầu biết rõ thông tin bên trong và hiểu rõ những sáng kiến nghiên cứu mới trước khi người ngoài biết tới nó.

- Hỗ trợ và hướng dẫn mọi thủ tục liên quan đến chi phí. Các Phòng NCKH thực hiện tính toán chi tiết các chi phí của dự án nghiên cứu, nói một cách cụ thể, họ có một vai trò đặc biệt trong việc thanh toán các chi phí không trực tiếp. Trong một thế giới ngày càng cạnh tranh và dựa trên thị trường, họ ngày càng gắn kết với việc tính toán giá cả chi phí cho NCKH.
- Điều phối các dự án NCKH chính yếu.
- Tư vấn những vấn đề liên quan đến yếu tố pháp lý và đạo đức trong NCKH, về quyền sở hữu trí tuệ, kể cả việc thực hiện những quy định của nhà trường. Vai trò này có thể bao gồm cả sự can dự chủ động trong việc thương lượng các khoản tài trợ và hợp đồng NCKH. Mỗi trường đều có các chuyên gia về khai thác kết quả NCKH, chuyển giao công nghệ, kể cả các chuyên gia về bằng sáng chế, cấp phép và xây dựng các công ty của nhà trường.
- Xây dựng bộ quy tắc xử sự về việc thực hiện NCKH (lưu giữ, bảo quản hồ sơ nghiên cứu như thế nào), phòng tránh việc đạo văn. Hầu hết những việc này về bản chất mang tính chất tư vấn. Tuy nhiên ở các trường A, C và E, giảng viên muốn xin tài trợ NCKH phải nộp hồ sơ thông qua văn phòng này. Sự bắt buộc này

đôi khi gây ra không hài lòng nhưng nó được coi là điều cần làm để tránh hoặc để kiểm soát việc tổn thất tiền bạc cho các tài trợ hay các hợp đồng NCKH, để bảo đảm chất lượng phù hợp và sự điều phối nhất quán (ví dụ như để tránh nhiều hồ sơ xin tài trợ khác nhau cùng nộp cho một cơ quan tài trợ về cùng một vấn đề).

Một yếu tố quan trọng khác trong công việc của các Phòng NCKH ở các trường A, E và F, là việc dùng “người viết hồ sơ dự án chuyên nghiệp”, những người sẽ làm việc cùng các nhà nghiên cứu để xây dựng dự án mới. Cả sáu trường đều nhấn mạnh nhu cầu chuyên nghiệp hóa dịch vụ hỗ trợ NCKH nhằm có thể giảm nhẹ gánh nặng hành chính cho các nhà khoa học, đồng thời có thể khảo sát được những phát triển mới trong NCKH. Tầm quan trọng của mạng lưới thường xuyên được nhắc đến, nhất là trong việc cạnh tranh để giành nguồn tài trợ. Quan trọng không kém là nhu cầu đối với nhân viên Phòng NCKH: là những nhà tư vấn xây dựng, hữu ích, là bạn, là thành viên đương nhiên của nhóm nghiên cứu chứ không chỉ là người ra quy định hay bắt buộc người ta thi hành các quy định. Về mặt này cả sáu trường đều tuyển dụng được những người có kinh nghiệm cá nhân trong NCKH để làm công việc của Phòng NCKH.



Quy trình phân bổ nguồn lực

Quy trình chi tiết về việc phân bổ nguồn lực được áp dụng khác nhau ở mỗi trường, phần ảnh sự khác biệt trong cơ chế tài trợ NCKH khác nhau giữa các nước. Hầu hết dựa trên thu nhập với những trách nhiệm tài chính được ủy nhiệm. Cụ thể là, các trường thường xuyên nhấn mạnh nhu cầu của các khoa hay các đơn vị trực thuộc được tự do quản lý nguồn lực dành cho hoạt động NCKH của họ nhằm tăng cường hiệu quả. Tuy nhiên, các cuộc phỏng vấn cho thấy có một số nguyên tắc chung có thể áp dụng cho các trường ĐHNC:

- **Khích lệ** – Tất cả sáu trường đều công nhận tầm quan trọng của việc đưa ra khích lệ về tài chính đối với các khoa hay trường trực thuộc, và với cá nhân các nhà nghiên cứu. Những khích lệ như thế thường có liên quan tới tỉ lệ chi phí gián tiếp của người được tài trợ hay các khoa. Một lựa chọn khác là dùng trọng số với nghiên cứu sinh và giảm chi phí chính một khi thu nhập từ bên ngoài đạt đến một mức độ nhất định. Trường E vận hành một hệ thống tập trung hơn khi mọi khoản tài trợ NCKH đều được tập trung ở cấp trường và tái phân phối để khen thưởng cho những thành công trong việc công bố bài báo khoa học và/hoặc thu nhập từ các hoạt động NCKH.
- **Đa dạng hóa nguồn tài trợ** – Các trường ĐHNC chia sẻ một số đặc điểm về mặt tài chính nhưng đa dạng hóa nguồn tài trợ là một nhân tố trọng yếu. Năm trong sáu trường là trường công;

trường thứ sáu là trường tư không vì lợi nhuận. Tuy nhiên, cả sáu trường đều cho thấy sự pha trộn nhiều nguồn tài chính khác nhau từ chính phủ và từ các nguồn tư nhân, từ các doanh nghiệp, từ các quỹ thiện nguyện, trong nước và ngoài nước. Cả sáu trường biểu lộ nhiều hoạt động rất phong phú trong việc tạo ra thu nhập, từ lập quỹ hiến tặng cho đến vận hành các công ty riêng trực thuộc nhà trường, cho thuê cơ sở vật chất và khai thác bất động sản của nhà trường. Cả sáu trường đều lão luyện trong việc quản lý tài chính. Đa dạng hóa nguồn thu mang lại nguồn lực bổ sung cho việc đầu tư vào NCKH và giúp nhà trường có thể tiếp tục hỗ trợ cho nghiên cứu. Nó giúp các trường có thể lên kế hoạch cho tương lai mà không bị phụ thuộc vào một nguồn nào. Hầu hết thu nhập từ NCKH là những khoản “vào rồi lại ra”, sử dụng cho một hợp đồng hay một hoạt động được tài trợ nào đó, nhưng sự đa dạng nguồn thu sẽ mang lại tiền tươi thóc thật cho các trường sử dụng theo ý họ. Sự tự do này thường là rất quan trọng trong việc phát triển những hoạt động nghiên cứu mới mà không phải phụ thuộc vào việc liệu nó có tạo ra thu nhập lập tức hay không. Luận điểm này là cơ sở cho việc duy trì tài trợ chính phủ cho NCKH, một điểm đặc biệt được nhấn mạnh ở các trường UK và Australia.



- Chấp nhận rủi ro – Gắn với việc sẵn có các nguồn tiền được tự do sử dụng là nhu cầu chấp nhận những khả năng rủi ro. Đó có thể là những quyết định đầu tư vào một lĩnh vực mới, thiết bị mới hay nhân sự mới, hoặc quyết định duy trì một lĩnh vực mà hoạt động của nó rõ ràng là không đạt nếu so với một chiến lược phát triển rõ ràng. Rủi ro phải được quản lý và cân nhắc thận trọng, nhưng cán bộ cao cấp của cả sáu trường (nhất là A, D, E và F) đều nhấn mạnh những đầu tư trước đây trong các lãnh vực đầy rủi ro đều đã gặt hái được kết quả xứng đáng về mặt kết quả nghiên cứu. Quy trình chính thức để quản lý rủi ro đều đã được thiết lập ở năm trong sáu trường.

- Quỹ đầu tư – Cả sáu trường đều vận hành một hệ thống tài chính ủy thác trách nhiệm, nhưng họ cũng duy trì những quỹ phát triển tập trung hoặc là bằng “lớp trên cùng” hoặc bằng hệ thống thuế nội bộ. Những quỹ này được dùng đặc biệt cho việc phát triển những lĩnh vực nghiên cứu mới. Nó cũng được dùng khá phổ biến cho những chi phí mang tính cơ hội, ví dụ để hỗ trợ cho việc mời những nhà khoa học hàng đầu. Các trường đều đánh giá những khoản chi như thế một cách cẩn thận cùng với kế hoạch hoạt động chính thức. Có thể thấy rất rõ ràng điều cốt yếu nhất là khả năng đầu tư vào những hoạt động mới, và duy trì bản chất nghiên cứu không thể thiếu của nhà trường trong dài hạn.

- Ý thức về chi phí: Một đặc điểm về quản lý tài chính ở cả sáu trường ĐHNC này là họ nhận thức rất sâu sắc về chi phí liên quan đến tất cả những gì có can dự đến việc quản lý và chuyển giao hoạt động NCKH. Cụ thể là, nhu cầu bảo đảm những chi phí gián tiếp thường xuyên được nhấn mạnh, nếu toàn bộ chi phí không được bảo đảm, nó phải được biết tới một cách rõ ràng cùng với những hậu quả. Trong hầu hết mọi trường hợp, nhận thức này, rõ ràng là tạo ra ưu tiên cao cho việc quản lý, tiêu biểu cho kết quả của việc những nghiên cứu trước đây đã không được tài trợ đầy đủ bởi các tổ chức tài trợ bên ngoài, một xu hướng khiến các trường gắn mình với những hành động đáng ngờ.

Trong cả sáu trường có một sự công nhận rằng những nghiên cứu không được tài trợ đầy đủ như thế không thể nào tồn tại lâu dài. Cả hai trường của UK chẳng hạn, đều chỉ ra rằng kết quả của quy trình rà soát minh bạch gần đây đã có tác dụng nổi bật trong việc quản lý tài chính đối với NCKH. Quy trình rà soát này đã nhấn mạnh những trường hợp nghiêm trọng về việc không tài trợ đầy đủ cho NCKH, được hỗ trợ thêm bởi sự bao cấp qua lại từ hoạt động giảng dạy và những hoạt động khác, đã dẫn tới một sự đánh giá mới của các trường ĐHNC và các cơ quan tài trợ của UK đối với chi phí nghiên cứu. Nhận thức rõ ràng về chi phí bởi vậy là một đặc điểm nổi bật trong quản lý hoạt động NCKH ở các trường ĐHNC.

Trường nào cũng nhấn mạnh đến nhu cầu tạo ra nhận thức ấy để tránh những thử nghiệm gánh lấy những việc rẻ tiền bất kể áp lực đặt ra, thường là do bản thân các nhà khoa học tự chuốc lấy, những việc mà khoản tiền được tài trợ không xứng với công sức bỏ ra. Cả sáu trường này đều được người ta coi là những trường “nhà giàu”. Điều này có thể gây ra cảm giác không thoải mái cho những trường đang có tham vọng đạt đến địa vị ĐHNC và có quá nhiều chứng cứ ở những trường nhà giàu này cho thấy nguồn lực mạnh đã cho phép họ tiếp tục nâng cao vị trí hơn nữa. Họ có thể đầu tư vào những thiết bị mới, hạ tầng mới, thu hút những người tài giỏi nhất, thường là lôi kéo từ những trường khác về, bằng cách đó làm cho mình mạnh hơn với cái giá mà người khác phải trả. Tuy thế, cả sáu trường đều thực thi việc quản lý với sự khôn ngoan và thực sự hỗ trợ cho nghiên cứu. Những thành công đã và đang đạt được của họ cho thấy những gì mà một cơ chế quản lý NCKH có hiệu quả có thể đạt được. Đây là một cuộc tranh luận đang tiếp diễn, nhất là ở UK và Australia, nơi đang có xu hướng tập trung hoạt động NCKH vào một số ít các trường viện. Quan điểm ngược lại cho rằng nghiên cứu có thể sẽ được nâng cao hơn nếu như nguồn tài chính được phân bổ công bằng và tạo ra cơ hội nghiên cứu cho nhiều người hoặc nhiều trường. Do mục đích của bài này, lưu ý rằng trong những đặc điểm của các trường ĐHNC, nguồn lực mạnh là điều dĩ nhiên, nhưng quản lý nó một cách chuyên nghiệp, khéo léo và ổn định, là đủ.

Kế hoạch nghiên cứu

Công trình nghiên cứu của OECD về quản lý NCKH đã nhấn mạnh quy trình lập kế hoạch chính thức dẫn tới việc chuẩn bị chiến lược NCKH cho nhà trường (trong đó có ưu tiên nghiên cứu và phân bổ nguồn lực). Tuy vậy, cách tiếp cận của sáu trường này thì lại ít sức thuyết phục hơn nhiều. Trường B và E không có kế hoạch chiến lược chính thức, trường C, D, và E thì có nhưng tỏ ra nghi ngờ về giá trị của nó. Quan điểm thịnh hành nhất có thể nêu tóm tắt trong ý kiến của Trường A với bình luận của một nhà quản lý cao cấp: "Một kế hoạch nghiên cứu tổng thể chỉ là thứ vô dụng! Tạo ra một kế hoạch với những mục tiêu cụ thể là điều không thích hợp bởi vì tình hình luôn luôn thay đổi. NCKH thay đổi quá nhiều và quá nhanh khiến một kế hoạch sẽ thành ra quá hạn chế; chúng ta sẽ phải thay đổi nó từng ngày. Đôi khi chúng tôi phải chế ra một cái kế hoạch vô vắn nào đấy để làm vừa lòng các cơ quan tài trợ, chúng tôi chỉ chuẩn bị ở mức đủ để đáp ứng yêu cầu của họ thôi. Trong việc quản lý hoạt động khoa học, bạn phải có khả năng đáp ứng với những cơ hội mới và ý tưởng mới; một kế hoạch chính thức chẳng có ích lợi gì cả".

Trường C có chiến lược nghiên cứu, nhưng đã nhiều năm không được cập nhật. Các trường và khoa được yêu cầu lên kế hoạch nghiên cứu và việc này được giám sát trong phạm vi trường. Trường D có kế hoạch chiến lược cho cả trường, nhưng nó được coi là một tài liệu nhạt nhẽo vô vị, giá trị của nó chỉ như là một tuyên ngôn của nhà trường với bên ngoài về những cam kết đối với hoạt động nghiên cứu và những thế mạnh của trường, nhưng chẳng có giá trị gì xét về mặt công cụ quản lý.

Kế hoạch nghiên cứu của nhà trường bởi vậy có một vai trò không đáng kể trong việc quản lý hoạt động NCKH ở sáu trường này. Ở đây, có một điểm khác biệt lớn với các trường đang có tham vọng đạt đến địa vị ĐHNC, ở đó họ phải chật vật để đưa ra quyết định liệu nên theo đuổi lĩnh vực NCKH cụ thể nào và liệu nên áp dụng việc NCKH tới mức nào trong tương quan với những hoạt động khác. Trong các trường ĐHNC, hoạt động nghiên cứu là nền tảng của tất cả mọi hoạt động khác. Tất cả mọi đơn vị học thuật đều phải tích cực nghiên cứu. Không cần, trừ lý do trình diễn với bên ngoài, phải có một chiến lược nghiên cứu cho nhà trường, vì trọng tâm kế hoạch đó nằm trong từng đơn vị.

Gắn với sự hoài nghi về giá trị của kế hoạch là sự quan ngại còn mạnh mẽ hơn về giá trị của các "hội đồng NCKH". Cả sáu trường đều cho biết rằng những hội đồng như thế trong khi có sức thu hút rất hấp dẫn, bởi lẽ không có họ thì nhà trường vẫn có những cam kết mạnh mẽ với hoạt động NCKH, họ thường chật vật tìm kiếm một vai trò rõ ràng nhằm tạo ra một ảnh hưởng thực sự nào đó.



Quản lý chất lượng của việc NCKH

Trong khi các trường ĐHNC có khuynh hướng không gắn với việc lên kế hoạch cho hoạt động NCKH, nó hoàn toàn không có nghĩa là hoạt động NCKH của các đơn vị không được ngó ngàng gì tới. Trong cả sáu trường, văn hóa làm việc với chất lượng cao thấm nhuần trong tất cả mọi cấp độ quản lý liên quan đến NCKH. Các nhà quản lý cao cấp, kể cả Phó Hiệu Trưởng phụ trách NCKH, các nhà quản lý cấp trung, trưởng nhóm nghiên cứu, tất cả đều nhận thức rõ về chất lượng hoạt động của trường mình trong tương quan so sánh với các đối thủ cạnh tranh diễn biến như thế nào qua thời gian, cũng như chất lượng hoạt động của từng cá nhân, từng đơn vị. Thực ra văn hóa chất lượng đã nối dài đến từng cá nhân trong trường.

Các trường ĐH này nói một cách cởi mở về việc họ sử dụng các tiêu chí đánh giá hoạt động như thế nào. Trường E dùng một bộ thống kê chi tiết bao gồm 7 trường khác của Australia, chia theo lĩnh vực chuyên ngành, và hiện nay đang xây dựng các tiêu chí đối sánh quốc tế. Trường D cũng dùng một bộ tiêu chí quốc gia và xây dựng bộ công cụ quản lý nội bộ dựa trên những mục tiêu đạt được trên cơ sở thỏa thuận với trưởng đơn vị. Trong ví dụ này, trưởng đơn vị cũng được yêu cầu nêu cụ thể những tiêu chí cần thiết để đạt tới địa vị quốc tế trong một lĩnh vực nhất định (ví dụ như số lượng bài báo khoa học trên những tạp san cụ thể nào hay số tiền tài trợ nghiên cứu nhận được là bao

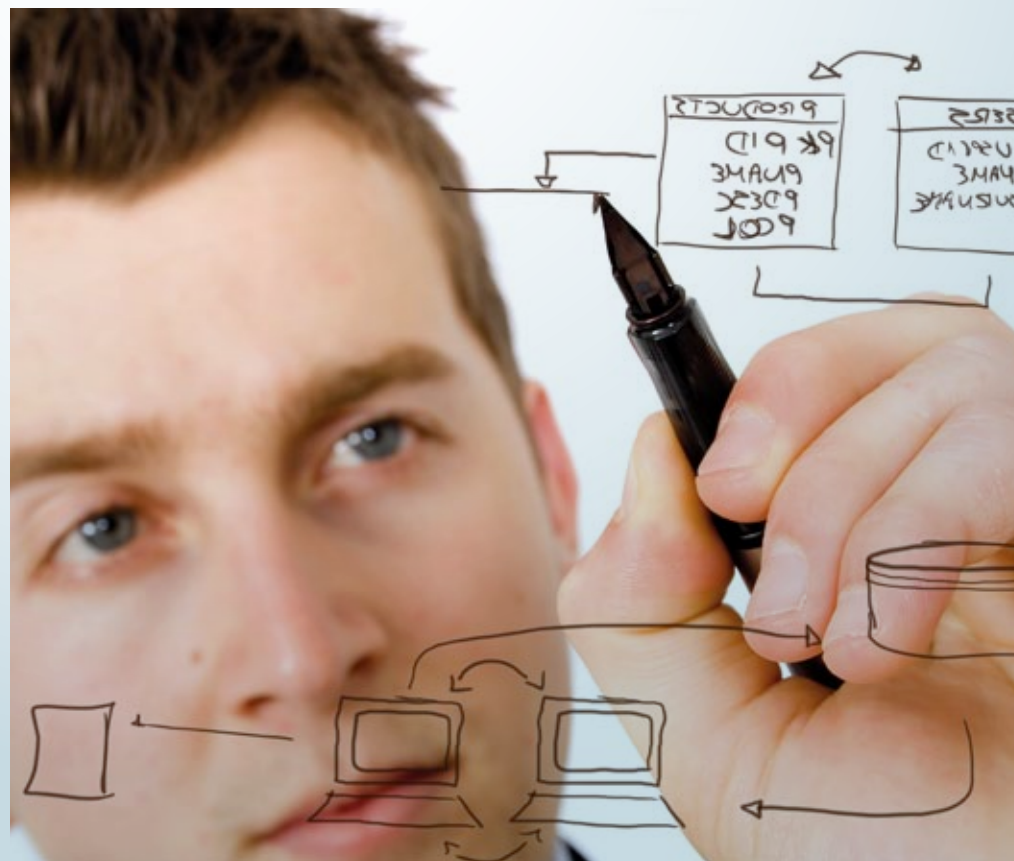
hiều). Bằng cách đó các trường phản ánh được những khó khăn trong thực tiễn nghiên cứu giữa các chuyên ngành. Ở mỗi trường, thông tin chi tiết về chất lượng hoạt động được phổ biến nội bộ trong phạm vi nhà trường, bởi vậy nó khuyến khích áp lực cao hơn từ đồng nghiệp; những hoạt động không đạt yêu cầu trong một lĩnh vực nào đấy sẽ bị đồng nghiệp trong lĩnh vực khác trong trường biết tới. Trường A nói về điều này như là “quản lý áp lực từ đồng nghiệp”. Hơn thế nữa, cả sáu trường đều cởi mở trong việc sử dụng thông tin về chất lượng hoạt động của từng cá nhân. Những chỉ báo chủ yếu để đánh giá chất lượng hoạt động ở các trường ĐHNC có thể kể ra như sau:

Tiêu chí đầu vào:

- Thu nhập từ nghiên cứu (xếp theo nguồn)
- Số lượng nghiên cứu sinh
- Số lượng cán bộ nghiên cứu
- Số lượng và tỉ lệ cán bộ nghiên cứu có hoạt động tích cực (nhất là ở UK)
- Hồ sơ tài trợ nghiên cứu (ai nộp, nộp cho ai)
- Tỉ lệ thành công của các hồ sơ xin tài trợ

Tiêu chí đầu ra:

- Số lượng bài báo khoa học trên các tạp san quốc tế có bình duyệt
- Tỉ lệ trích dẫn
- Nghiên cứu sinh hoàn thành luận án
- Áp dụng kết quả nghiên cứu (bằng sáng chế, cấp phép sản xuất)
- Những sự công nhận nổi bật về thành tích khoa học (được mời làm biên tập, được trao tặng các giải thưởng đặc biệt)



Không thể nghi ngờ gì về việc sử dụng thường xuyên công khai các chỉ báo này cùng với các mục tiêu, là điều được gắn chặt với các trường ĐHNC. Điều thú vị thể hiện qua các cuộc phỏng vấn là các nhà quản lý mọi cấp đã nắm được thông tin đến mức độ nào về chất lượng hoạt động khoa học của các cá nhân hay đơn vị trong trường. Cách tiếp cận này rất quan trọng để thúc đẩy đặc tính cạnh tranh mạnh mẽ trong nội bộ cũng như với bên ngoài. Các chỉ báo đo lường chất lượng hoạt động cũng được dùng để nhấn mạnh những hoạt động kém cỏi. Trách nhiệm xử lý những trường hợp này thuộc về trưởng khoa, trưởng đơn vị. Nhiều nhà quản lý được phỏng vấn đã nói rõ rằng cuộc sống sẽ “rất không thoải mái” với những người hoạt động kém chất lượng như thế; phản ứng ban đầu sẽ là tăng giờ giảng và/hoặc quản lý, nhưng thường thấy hơn là đặt vấn đề liệu có nên giữ người ấy lại trong trường hay không.

Một hình thức quản lý chất lượng thường thấy khác được dùng ở hầu hết sáu trường, là bình duyệt đồng nghiệp từ bên ngoài. Ví dụ, trường C có một khoa cụ thể mà người ta nghĩ là hoạt động yếu kém trong một thời gian dài. Người ta tìm kiếm tư vấn từ bên ngoài, trong đó có thăm viếng thực địa và thảo luận chi tiết với tất cả giảng viên về việc liệu có nên duy trì khoa này hay nên đóng cửa nó. Lựa chọn thứ nhất được đồng thuận, và chuyên gia từ bên ngoài trở thành người cố vấn cho quá trình tái cấu trúc khoa ấy. Một cách tổng quát hơn, cả sáu trường đều dùng chuyên gia bình duyệt bên ngoài để nhận xét về những thành quả nghiên cứu của nhà trường.

Có một số yếu tố trọng yếu phân biệt các trường ĐHNC với những trường khác là:



- Tự đánh giá mình thường xuyên, liên tục và nghiêm ngặt
- Đối sánh một cách có hệ thống với các đối thủ cạnh tranh, cả trong và ngoài nước.
- Sử dụng các tiêu chí đánh giá chất lượng hoạt động một cách cởi mở và có hệ thống.
- Dùng chuyên gia bình duyệt từ bên ngoài, vừa để thu thập thông tin, vừa để làm tác nhân thay đổi.
- Thúc đẩy một cách rõ ràng, với sự cân nhắc thận trọng, văn hóa cạnh tranh.
- Chấp nhận rằng những cá nhân/đơn vị hoạt động yếu kém, một khi đã được xác định, thì cần được giải quyết, hoặc là bằng cách điều chỉnh sửa chữa, hoặc kết thúc nếu cần.
- Điều này không có ý nói rằng những đặc điểm này là riêng có ở các trường ĐHNC, hoàn toàn không. Tuy vậy nó rõ ràng là những nhân tố quan trọng trong quá trình đương đầu với mọi thử thách và tồn tại qua nhiều năm của sáu trường này.

Quản lý nguồn nhân lực

Chất lượng của cá nhân các nhà nghiên cứu là vô cùng quan trọng đối với các trường ĐHNC. Cả sáu trường đều xem điểm nhấn trọng tâm của họ là phát triển nguồn nhân lực. Điều này được thực hiện dưới nhiều hình thức:

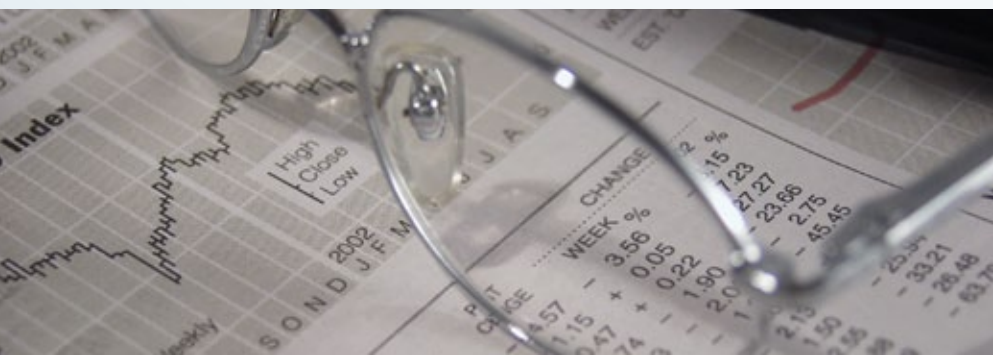
- **Bổ nhiệm nhân sự** – Chính sách nhân sự trong các trường ĐHNC là cực kỳ chọn lọc, với điểm nhấn rất mạnh vào thành tựu NCKH và tiềm năng. Trường B nhấn mạnh vào nhu cầu thiết lập uy tín quốc tế trong nghiên cứu trước khi được bổ nhiệm chính thức. Quy trình này được người ta biết tới như là một thủ tục rất khó khăn. Giảng viên không đáp ứng những tiêu chuẩn đòi hỏi thường ra đi trước khi quyết định cuối cùng được đưa ra. Các trường khác cũng ngày càng nhấn mạnh tầm quan trọng của quá trình thử việc nghiêm ngặt. Trong quá trình bổ nhiệm ban đầu, các trường ĐHNC thường nhắm vào những người chủ chốt thường là chờ ít lâu để bảo đảm việc bổ nhiệm chính thức. Tương tự, với việc bổ nhiệm những người cao cấp, đăng quảng cáo chỉ là một yêu cầu chính thức hơn là một quy trình có hiệu quả. Hầu hết việc bổ nhiệm những vị trí trọng yếu là kết quả của "săn đầu người", nhằm bảo đảm rằng nhà trường có được những người xuất sắc nổi bật, những người mà hồ sơ thành tích của họ khớp với mong muốn của nhà trường. Thông thường điều này có nghĩa là tuyển dụng nguyên cả nhóm nghiên cứu chứ không chỉ một cá nhân. Các trường ĐHNC cũng rất mong muốn đưa ra những gói lương hấp dẫn và quyền lợi các loại nhằm bảo đảm cho việc tuyển đúng người, thường là bao gồm cả trang thiết bị làm việc chứ không chỉ là tiền lương.

Một đặc điểm cuối cùng mà tất cả các trường được khảo sát đều nêu ra, đó là họ tìm người trên thị trường lao động toàn cầu, về mặt này các trường Bắc Mỹ, Anh và Australia đang tìm kiếm trên phạm vi toàn thế giới những nhà nghiên cứu giỏi nhất cho họ.

- **Phát triển đội ngũ** – Các trường ĐHNC đều có những chương trình đào tạo giảng viên gắn với hoạt động NCKH, bao gồm hướng dẫn chuẩn bị dự án, quản lý dự án, hướng dẫn nghiên cứu sinh, và viết bài báo khoa học. Hầu hết các trường cũng dùng cơ chế hướng dẫn để gắn đội ngũ cán bộ trẻ với những nhà nghiên cứu có kinh nghiệm. Trong một trường, có vài quan ngại về việc áp đặt hay gây ảnh hưởng của những người lớn hơn khiến một số người khác có thể bất lợi. Chất lượng hoạt động NCKH được đánh giá định kỳ trong việc đánh giá nhân viên, trong việc dùng những mục tiêu đã được đồng thuận để đánh giá kết quả nghiên cứu hàng năm. Cơ chế khen thưởng cũng phản ánh chất lượng hoạt động trong NCKH, bao gồm tăng lương và thăng chức. Việc này khá phổ biến để bảo đảm rằng nhà trường giữ lại được những người giỏi nhất. Các nhà nghiên cứu cũng được hỗ trợ tiền đi lại dự hội thảo, được thời gian nghỉ làm sau những giai đoạn nghiên cứu căng thẳng.

- **Điều kiện tuyển dụng.** Không một trường nào trong sáu trường cùng hợp đồng lao động có ghi cụ thể số giờ làm việc trong tuần với các nhà nghiên cứu. Người ta mong đợi các nhà nghiên cứu làm việc với thời gian cần thiết để đạt được những kết quả mong muốn. Tất cả các trường đều công nhận rằng người của họ đã làm việc thường xuyên quá giờ cho công việc nghiên cứu.

Quản lý nguồn nhân lực trong các trường ĐHNC phản ánh tầm quan trọng cốt yếu của cá nhân các nhà nghiên cứu trong việc tạo ra các nghiên cứu nguyên thủy và sự cạnh tranh khốc liệt trên thế giới trong đó các trường đang vận hành. Đã có nhiều chiến lược được xây dựng nhằm thu hút và giữ chân những nhà nghiên cứu tài giỏi nhất, tất cả các trường đều nhận thức rất rõ một điều là họ có thể "mất" những nhà khoa học "siêu sao" vào tay đối thủ cạnh tranh bất cứ lúc nào. Các nhà nghiên cứu tài giỏi thường được nhắm đến từ lúc họ còn rất trẻ và được "quy hoạch" trước khi bổ nhiệm chính thức. Lương và các khoản quyền lợi dĩ nhiên là điều quan trọng, nhưng tất cả các trường đều cảm nhận thấy tầm quan trọng không kém của những quyền lợi phi vật chất. Trường A chẳng hạn, cho rằng cơ sở vật chất được thiết kế tốt, hấp dẫn, khung cảnh đẹp đẽ và hạ tầng xã hội xuất sắc là những điều không thể thiếu để tạo ra một môi trường làm việc có thể giữ chân được những người chủ chốt.



Giảng dạy và nghiên cứu



Lĩnh vực cuối cùng, có thể gây ngạc nhiên nhất, trong số những đặc điểm định hình các trường ĐHNC, chính là sự nhấn mạnh của công tác quản lý đặt vào việc giảng dạy. Tất cả sáu trường đều nhấn mạnh vai trò của họ trong việc đào tạo nghiên cứu sinh cũng như sinh viên, cùng với hoạt động nghiên cứu. Không một người được phỏng vấn nào tỏ ra thiên vị cách tiếp cận chỉ quan tâm đến nghiên cứu. Ở Trường C, những chương trình mới phải chứng minh được sự hội nhập giữa nghiên cứu và giảng dạy. Ở trường D, một người quản lý cao cấp đã nêu ra sự đối lập giữa quan điểm hẹp hòi của các đơn vị nghiên cứu của nhà nước, hay của các nhóm nghiên cứu và phát triển ở các doanh nghiệp, với quan điểm của nhà trường. Ông là một kỹ sư và đã từng làm việc ở cả ba nơi. Ông hoàn toàn tin rằng việc dạy sẽ giúp các nhà khoa học có cái nhìn tổng thể với cả chuyên ngành, duy trì sự tươi mới trong cách tiếp cận, và đáp ứng với những câu hỏi bất ngờ; tất cả những thứ đó trực tiếp có lợi cho việc nghiên cứu.

Cả sáu trường đều biểu lộ quan điểm tương tự. Ở trường A, giảng viên lưu ý tới sự kích thích mà sinh viên mang lại khi họ làm việc với các nhà nghiên cứu. Việc nghiên cứu cũng mang lại những trang thiết bị tân tiến, nhất là trong khoa học kỹ thuật mà nếu không tham gia nghiên cứu thì sinh viên ĐH khó có cơ hội tiếp xúc. Bên dưới những ý kiến này là một triết lý gắn kết mạnh mẽ với sự hội nhập giữa nghiên cứu và giảng dạy nhằm mang lại lợi ích cho cả hai bên. Sự gắn kết giữa giảng dạy và nghiên cứu là cốt lõi trong triết lý quản lý của các trường ĐHNC. Tuy nhiên, các cuộc phỏng vấn cũng bộc lộ ít nhiều không chắc chắn về việc cách tiếp cận này sẽ được biến thành thực tế như thế nào. Những lĩnh vực quản lý rộng lớn đều có liên quan đến giảng dạy hay nghiên cứu (ví dụ như vị trí Phó Hiệu Trưởng phụ trách nghiên cứu hoặc Phó Hiệu trưởng phụ trách đào tạo; việc phân bổ kinh phí cho đào tạo và cho nghiên cứu, việc giám sát riêng biệt với hoạt động giảng dạy và hoạt động nghiên cứu). Cách đáp ứng của các trường là cho phép từng giảng viên được tự do theo đuổi việc giảng dạy và nghiên cứu, xử lý mối quan hệ này theo những cách khác nhau, ở những giai đoạn khác nhau phù hợp với công việc. Cách tiếp cận này đòi hỏi một sự tự tin và niềm tin nội tại trong nhà trường, mà điều này vốn lại là đặc điểm của phong cách quản lý trong các trường ĐHNC.

Kết luận

Nghiên cứu này đã bộc lộ nhiều điều về công tác quản lý của các trường ĐHNC. Phải nhấn mạnh rằng không có cách tiếp cận nào là đúng hay là sai trong việc quản lý các trường này. Để quản lý nó cho tốt phải dựa vào văn hóa nhà trường, tình hình địa phương và quốc gia, và nhiều nhân tố bối cảnh khác nữa. Điều quan trọng là công nhận rằng bài viết này đã xem xét cẩn trọng hoạt động của sáu trường ĐHNC lừng danh; những mô hình khác hay cách tiếp cận khác có thể là cần thiết trong những trường ĐHNC ít tham vọng hơn hay ít tập trung cho NCKH hơn. Cụ thể là, nhu cầu lập kế hoạch và phân bổ nguồn lực chọn lọc có thể sẽ quan trọng hơn đối với những trường ĐHNC đang trong quá trình xây dựng và phát triển. Các trường ĐHNC được đề cập trong bài này áp dụng những nguyên tắc đó ở ngoài lề khi thực hiện những khoản đầu tư mới, nhưng có một ngầm định rằng tất cả mọi cán bộ nghiên cứu, mọi đơn vị chuyên môn đều đang thực hiện những nghiên cứu ở trình độ cao, cạnh tranh để được coi là ưu tiên không mấy đáng kể ở trong trường mà chủ yếu là cạnh tranh ngoài trường để giành tài trợ. Tuy thế, vẫn có một số đặc điểm chung giữa các trường ĐHNC.

Niềm tin và giá trị

- Cam kết gắn bó với tự do học thuật (khả năng của giảng viên trong việc theo đuổi những mối quan tâm của họ dưới thẩm quyền hạn chế của luật pháp hay đạo đức)
- Có nhu cầu đổi mới nhà trường, trong đó có những lĩnh vực chuyên môn mới hay những cơ chế mới (linh hoạt về mặt tổ chức).
- Có tham vọng (khao khát trở thành tốt nhất, không ngừng cải thiện).
- Có nhu cầu khích lệ những sáng kiến cá nhân (có một môi trường hỗ trợ).
- Có một ước muốn thay đổi và đánh giá đúng bối cảnh bên ngoài, nhưng không nhất thiết là để mình bị lôi kéo bởi ngoại cảnh (một tổ chức có năng lực đáp ứng tích cực).
- Theo đuổi sự ưu tú trong nghiên cứu và trong việc hỗ trợ cho hoạt động nghiên cứu
- Hiểu tầm quan trọng của cạnh tranh trong và ngoài trường
- Có một sự cam kết dẫn thân được chia sẻ rộng rãi trong mọi thành viên (một tổ chức có tính chất hợp tác)
- Có nhu cầu về chấp nhận rủi ro, biết quản lý rủi ro với đầy đủ thông tin (một tổ chức có tính chất dám làm dám chịu như các doanh nghiệp)
- Hiểu tầm quan trọng của việc đánh giá kết quả hoạt động (qua thời gian và có tính so sánh) coi đó như một công cụ để phát triển cá nhân và tổ chức.
- Hiểu tầm quan trọng của khích lệ và khen thưởng (bằng tiền hoặc không phải bằng tiền) cho các cá nhân và đơn vị (một tổ chức coi trọng việc khen thưởng).
- Biết hoan nghênh những thành công (một tổ chức biết trân trọng các giá trị được tạo ra)
- Ổn định về mục đích và sứ mạng; nhất quán về mục tiêu.
- Có niềm tin vào giá trị của lãnh đạo ở mọi cấp trong nhà trường, và ngược lại, nhận ra những vấn đề trực tiếp gắn với sự lãnh đạo kém cỏi.
- Tự tin về nhà trường, khao khát xây dựng tương lai của chính nó, không bị lệ thuộc vào chính phủ, hay bất cứ tổ chức nào khác, thường là dựa trên một mức độ độc lập đáng kể về tài chính.
- Tin tưởng và tôn trọng đối với công tác quản lý, cho phép các nhà quản lý thực hiện việc điều hành và các nhà nghiên cứu thực hiện việc nghiên cứu trong một không khí tôn trọng lẫn nhau, hỏi ý kiến nhau và tương tác một cách xây dựng thay vì nghi ngờ và can thiệp.
- Giảm tối đa gánh nặng hành chính quan liêu, khuyến khích trách nhiệm, tăng tốc việc hồi đáp và giảm nhẹ những chi phí gián tiếp đặt ra cho đội ngũ nghiên cứu.
- Có một môi trường cởi mở và sẵn sàng giải trình trách nhiệm.
- Công nhận rằng nghiên cứu là nền tảng cho mọi hoạt động khác của nhà trường.



Thực tế

- Có cơ chế hỗ trợ cho việc quản lý chiến lược tổng thể và đem lại những sự trợ giúp cụ thể trong thực tế.
- Nhấn mạnh việc nghiên cứu trong khi phân bổ nguồn lực (nguồn lực con người và ngoài con người).
- Thường xuyên sử dụng các mục tiêu và tiêu chí đánh giá hoạt động.
- Dùng cơ chế ra quyết định theo lối ủy nhiệm để tăng tốc độ đáp ứng nhưng dưới sự kiểm soát của trách nhiệm giải trình.
- Có những đơn vị tổ chức lớn hơn nhằm giảm chi phí quản lý và khuyến khích hợp tác liên ngành.
- Chủ động trong quản lý nguồn nhân lực và phát triển đội ngũ.
- Phân bổ nguồn lực một cách rất có chọn lọc.
- Thận trọng về tài chính, nhận thức đầy đủ về chi phí của NCKH kể cả chi phí cơ hội.
- Tổ chức phân phối tài trợ dựa trên thu nhập (để khuyến khích tự dựa vào mình và đem lại các khoản khích lệ) nhưng đồng thời cũng duy trì những quỹ đầu tư tập trung ở cấp trường.
- Giảm đến mức thấp nhất cơ chế hội đồng các loại, chuỗi đầu mối ra quyết định phải ngắn để có quyết định nhanh.
- Quy mô của tổ chức; cam kết với sự tăng trưởng và mở rộng (mang lại nguồn lực, địa vị, ảnh hưởng và cơ hội).

- Nghiên cứu trực tiếp ảnh hưởng tới giảng dạy (và ngược lại), và điều đó đóng góp cho sự tương tác xã hội rộng lớn hơn.
- Có quan điểm quốc tế mạnh mẽ (cũng như dựa trên nền tảng vững chắc của quốc gia và khu vực), bao gồm sinh viên quốc tế, bổ nhiệm nhân sự và đối tác quốc tế
- Cùng tồn tại NCKH cơ bản và ứng dụng
- Hỗ trợ tích cực cho việc phổ biến và ứng dụng kết quả nghiên cứu cho lợi ích của xã hội.

Người dịch: Phạm Thị Ly

Nguồn: Taylor, J. (2006) "Managing the Unmanageable: The Management of Research in Research-Intensive Universities", *Higher Education Management and Policy*, 18(2), pp. 1 – 25. ISSN 1682-3451, Volume 18, No. 2



References

- Bland, C.J. and M.T. Ruffin (1992), "Characteristics of a Productive Research Environment: Literature Review", *Academic Medicine*, Vol. 67, pp. 385-397.
- Boyer, E.L. (1990), *Scholarship Reconsidered: Priorities of the Professoriate*, Carnegie Foundation, Princeton, New Jersey.
- Bushaway, R.W. (2003), *Managing Research*, Open University Press, Buckingham.
- Carnegie Foundation (2001), *The Carnegie Classification of Institutions of Higher Education*, Carnegie Foundation, California.
- Clark, B.R. (1998), *Creating Entrepreneurial Universities*, Pergamon, Oxford.
- Connell, H. (ed.) (2005), *University Research Management: Meeting the Institutional Challenge*, OECD, Paris.
- Di Sarli, N. (2002), *Research Management in European Universities ESMU*, Brussels.
- Knight, P.T. and P.R. Trowler (2001), *Departmental Leadership in Higher Education*, SRHE and Open University Press, Buckingham.
- League of European Research Universities (2004), Web site www.leru.org.
- Moses, I. (1985), "The Role of the Head of Department in the Pursuit of Excellence", *Higher Education*, Vol. 14, pp. 337-354.
- Ramsden, P. (1998), *Learning to Lead in Higher Education*, Routledge, London.
- Shattock, M. (2003), *Managing Successful Universities*, SRHE and Open University Press, Buckingham.
- Tierney, W.G. (ed.) (2004), *Competing Conceptions of Academic Governance*, John Hopkins University Press, Baltimore.
- Warner, D. and D. Palfreyman (eds.) (1996), *Higher Education Management*, SRHE and Open University Press, Buckingham.



ĐẠI HỌC QUỐC GIA THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
Viện Đào tạo Quốc tế

Đại học - Cao học - Tiếng Anh - Doanh Nghiệp - Nghiên cứu

Chịu trách nhiệm xuất bản: **ThS. Trần Thị Ngọc Trân**
Phó Viện Trưởng Viện Đào tạo Quốc tế

Tổ chức bản thảo và biên tập: **TS. Phạm Thị Ly**
Giám Đốc Chương trình Nghiên Cứu, Viện Đào tạo quốc tế

Trình bày: Nguyễn Thị Lam Phương

Mọi chi tiết xin liên hệ: **Chương trình Nghiên cứu Viện Đào tạo Quốc tế ĐHQG-HCM**
Phòng 518 Nhà Điều hành ĐHQG-HCM, KP 6 Phường Linh Trung, Thủ Đức
Tel: 848-37242160 ext 1973. Email: rp@iei.edu.vn

TÀI LIỆU LƯU HÀNH NỘI BỘ - (Tháng 10-2014)