

QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG KHOA HỌC ở cấp trường và cấp hệ thống



LỜI GIỚI THIỆU

Hoạt động khoa học có tác dụng lớn đến năng lực phát triển của quốc gia do đó việc quản lý hoạt động khoa học có một ý nghĩa rất quan trọng. Quản lý khoa học ở cấp quốc gia cũng như cấp trường/viện đều là một công việc đầy thách thức, đòi hỏi một số kiến thức, kỹ năng và phẩm chất nhất định để có thể đạt hiệu quả tốt nhất. Cách thu hút tài trợ nghiên cứu, việc quản lý các quỹ nghiên cứu, xây dựng mối quan hệ với các tổ chức tài trợ nghiên cứu, lên kế hoạch thực hiện dự án, giám sát và đánh giá kết quả nghiên cứu, cũng như quản lý việc công bố, phổ biến, thương mại hóa kết quả nghiên cứu, là những hoạt động ngày càng đòi hỏi được chuyên nghiệp hóa. Bối cảnh quốc tế hóa, toàn cầu hóa của hoạt động nghiên cứu cũng đặt ra những đòi hỏi khắt khe cho những người lãnh đạo và quản lý hoạt động khoa học.

Chương trình Giáo dục Đại học, Nghiên cứu và Sáng kiến đổi mới vì sự Phát triển (gọi tắt là *IHERD*) của Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD), là một dự án nghiên cứu do Tổ chức Hợp tác Phát triển Quốc tế Thụy Sĩ (Sida) bảo trợ tự nguyện trong bốn năm. Tiểu dự án *Chính sách về Nghiên cứu Khoa học và Đổi mới Công nghệ* được thực hiện trong phạm vi Dự án này là một ưu tiên của OECD.

Tiểu dự án này có mục tiêu nghiên cứu về những kiến thức và kỹ năng cần có để quản lý hoạt động NCKH một cách hiệu quả, một mô hình tiếp thu kinh nghiệm của các nước OECD và có khả năng áp dụng được ở các nước đang phát triển. Bài viết này được thực hiện trong khuôn khổ của dự án nhằm nêu ra những kiến thức và kỹ năng cần cho việc lãnh đạo/quản lý hoạt động khoa học.

BBT Bản tin TTQT về GDDH của Viện ĐTQT, ĐHQG-HCM xin cảm ơn các tác giả và tổ chức OECD đã cho phép sử dụng bản dịch tiếng Việt của bài viết này cho Bản tin và trân trọng giới thiệu cùng bạn đọc.



CÁC LOẠI HÌNH KIẾN THỨC & KỸ NĂNG CẦN CÓ để quản lý hiệu quả hoạt động nghiên cứu khoa học

FOR SCIENCE!

Các tác giả

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

Lược dịch: **Phạm Thị Ly**

1. NHỮNG XU HƯỚNG MỚI TRONG HOẠT ĐỘNG NCKH TRÊN THẾ GIỚI

Nghiên cứu khoa học (NCKH) và đổi mới công nghệ đã từ lâu là những hoạt động gắn chặt 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). Chi phí cho hoạt động NCKH thường chiếm khoảng từ 1% đến 4% GDP ở nhiều nước. Trong các quốc gia 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 là 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 được 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 chuyên gia 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, đó 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 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, thì bản chất của hoạt động nghiên cứu đang được thực hiện ở mọi thành phần kinh tế cũng đồng thời đã và đang có những biến đổi rất sâu sắc:

- Nơi chốn thực hiện hoạt động NCKH ngày càng đa dạng –nhiều loại hình tổ chức, cơ quan, đơn vị khác nhau có liên quan tới hoạt động nghiên cứu (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 (ví dụ như môi trường hay sức khỏe) vốn dĩ không thể giải quyết một cách thích đáng trong phạm vi khuôn khổ đơn ngành;
- 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 rời tách ra và tiếp tục hình thành những nhóm nghiên cứu khác để giải quyết những vấn đề khác;
- Phương thức truyền thông giao tiếp đang thay đổi: 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;
- Nhiều hình thức giải trình trách nhiệm đa dạng hơn: 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 GDDH, 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 International¹. 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 Sở 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.² Những trung tâm này đưa 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. Công trình này là 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.

2. 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

¹ Danh sách những tổ chức này được nêu trong Phần 1.

² Những trung tâm như LH Martin Institute ở Australia (www.lhmartininstitute.edu.au) và Leadership Foundation (www.lfhe.ac.uk) ở UK (truy cập August 2012).

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 khe khắt; 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 kềm 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 UK³ 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 này⁴.

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.

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

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

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 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 nhằm 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 KH-CN 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/viện⁵. 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 GDDH 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;

⁵ 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 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
- 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.

3. 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 thủy⁶ cũng như các báo cáo dựa trên khảo sát về thực tiễn lãnh đạo và quản lý trong nhiều nhóm trường/viện khác nhau⁷.

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.

⁶ Project Part 1

⁷ 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 (truy cập August 2012)



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.⁸ Nhà nước cũng đưa ra những hình thức khuyến khích cho hoạt động NCKH và đổi mới 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 trợ⁹.

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 Độ¹⁰. Có lẽ thỏa thuận đồng tài trợ được biết đến nhiều nhất là thỏa thuận được Liên minh Châu Âu hỗ trợ¹¹. 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

⁸ 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 (truy cập August 2012)

⁹ 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)

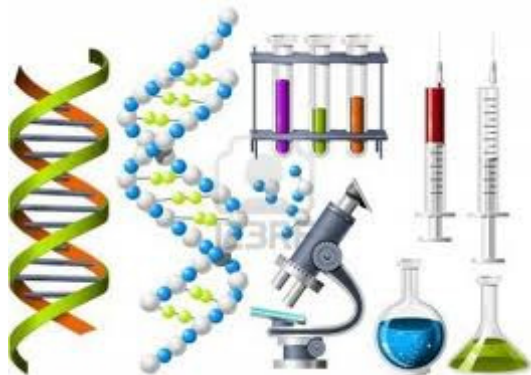
¹⁰ See <http://www.innovation.gov.au/Science/InternationalCollaboration/aisrf/Pages/default.aspx> (truy cập August 2012) and <http://www.innovation.gov.au/Science/InternationalCollaboration/ACSRF/Pages/default.aspx> (truy cập August 2012)

¹¹ EU Framework Programmes for Research and Technological Development

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 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 liên 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^{12, 13}.

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 ĐH¹⁴. 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 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

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

¹³ See also http://www.rcr.ethics.gc.ca/doc/Framework-CadreReference_eng.pdf (truy cập August 2012); http://www.arc.gov.au/general/research_integrity.htm (truy cập August 2012); <http://healthfinder.gov/orgs/HR2971.htm> (truy cập August 2012)

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

của họ¹⁵ 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 lưới¹⁶) 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 tác¹⁷. 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 đề ra nhiều cơ hội to lớn cho phát triển và 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.

¹⁵ 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.

¹⁶ Ấn phẩm gần đây của The Royal Society of the UK's *Knowledge, networks and nations – Global scientific collaboration in the 21st 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.

¹⁷ Xem *OECD Investment Policy Reviews: Viet Nam 2009*

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 giới¹⁸. 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 được¹⁹.

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 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.

¹⁸ 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 (truy cập August 2012)

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

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 gặt 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 cầu²⁰.

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/viện²¹. 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



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

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

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 khoa học gắn kết phối hợp chặt chẽ với nhau; mặt khác nếu một bộ phận trở nên lún 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 học²² (Butler, 2010);

²² 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.

- 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 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.

Chủ đề 3: Những hoạt động quản lý nhằm hỗ trợ lãnh đạo khoa học trong các cơ quan công lập

Cơ cấu tổ chức

Có một cơ chế quản lý thích hợp và tốt là điều rất quan trọng để lãnh đạo một cơ quan nghiên cứu cho có hiệu quả. Có nhiều nhân tố đan xen ảnh hưởng tới cơ cấu của tổ chức và không có mô hình nào lý tưởng cho mọi trường hợp. Những nhân tố chính yếu ảnh hưởng tới việc tổ chức các nhóm nghiên cứu một bên là khái niệm về đám đông đủ lớn và tính chất xuyên ngành và bên kia là những vấn đề thực tế như không gian, hạ tầng, hay những trách nhiệm giảng dạy. Những nhân tố như năng lực lãnh đạo, trình độ chuyển giao quyền lực và năng lực quản lý hiệu quả để hỗ trợ các nhóm nghiên cứu cũng sẽ ảnh hưởng tới những quyết định về cơ cấu tổ chức của trường/viện (Taylor, 2006). Một thực tế phổ biến là các cơ quan nghiên cứu thường gom đội ngũ phục vụ và quản lý điều hành lại để lập ra một phòng nghiên cứu khoa học, như một cơ chế để bảo

đảm hiệu quả cao, phối hợp các yêu cầu thủ tục và chính sách (Hazelkorn, 2005; Taylor, 2006). Trên hết, cơ cấu tổ chức cần tạo điều kiện cho việc lãnh đạo, quản lý và ra quyết định kịp thời (Connell, 2004).

Lãnh đạo khoa học ở các trường/viện làm việc có kết quả nhất khi họ được sự ủng hộ của đồng nghiệp ở những vị trí có trách nhiệm, những người có thể thực thi sự phán đoán, có thẩm quyền ra quyết định, và quản lý được các yêu cầu vận hành mọi hoạt động. Số lượng và bản chất của những vị trí đó, cũng như cơ chế báo cáo lãnh đạo của họ khác nhau tùy theo quy mô và tính chất phức tạp của trường/viện. Có những vị trí báo cáo với hiệu trưởng/viện trưởng (có khi gọi là “giám đốc điều hành), có thể vận hành tương tự như lãnh đạo nhà trường, tuy cụ thể và chi tiết hơn. Có vị trí thường được gọi chung là “quản lý”, thường có vai trò điều hành rất cao ví dụ như trưởng phòng tài chính hay trưởng phòng nhân sự. Vì lẽ đó, không thể miêu tả một cơ cấu quản lý hay điều hành lý tưởng có thể áp dụng cho mọi trường/viện. Thay vào đó, trách nhiệm của người lãnh đạo là bảo đảm rằng những cơ chế ấy tương xứng với bối cảnh chiến lược của nhà trường cũng như kế hoạch hành động đã được phê duyệt trong khuôn khổ nguồn lực tài chính cho phép. Thêm vào việc có những người quản lý điều hành cấp cao, các nhà lãnh đạo cần bảo đảm việc thiết lập các hội đồng tạo điều kiện cho việc xây dựng chính sách và giám sát các hoạt động quản lý khác nhau, nâng cao giá trị cho việc vận hành trường/viện.

Sự vận hành của hoạt động quản lý và điều hành

Cơ chế quản lý điều hành được thiết kế như thế nào sẽ rất khác nhau tùy thuộc vào nhu cầu của các trường/viện cũng như kinh nghiệm và năng lực của những người trong các vị trí đó. Tuy sự nhất quán và ổn định của một cơ chế như thế là điều quan trọng cần xem xét, nhu cầu về những cơ chế ấy có thể nảy sinh từ những thay đổi trong các đòi hỏi nội tại và ngoại tại, cũng như những thay đổi trong lực lượng nhân sự, hay trong kỹ năng và kinh nghiệm của họ. Tuy thế, điều cốt lõi là tất cả mọi vị trí và vai trò đã được định rõ của mỗi vị trí ấy (phải tránh trùng lặp) đều cần phải hành động cùng nhau, để hỗ trợ cho việc thực hiện kế hoạch của trường/viện. Cũng nên lưu ý rằng tất cả mọi trách nhiệm, cơ chế giải trình và những ủy nhiệm chính thức đối với những vị trí ấy cần được thể hiện bằng văn bản rõ ràng, cùng với những kết quả cần đạt và phương pháp đo lường đánh giá kết quả hoạt động của những người đương nhiệm. Trong những trường/viện lớn, vai trò người lãnh đạo cao nhất thường được hội đồng trường/viện xem xét hết sức cẩn thận với sự trợ giúp của một hội đồng đánh giá. Những người làm công việc ấy, trong nhiều trường hợp, được khuyến khích và bù đắp không phải bằng lương, tuy có nhiều khác nhau đáng kể giữa các trường.

Có nhiều tài liệu về bản chất của các cơ chế quản lý điều hành và sự vận hành của nó như đã được áp dụng trong các doanh nghiệp thương mại và cơ quan công lập hay nhà nước. Hai điểm chung nhất để xem xét là: (1) giới hạn những báo cáo trực tiếp

khi có thể, đối với một nhóm cho phép người lãnh đạo chú ý thích đáng đến từng cá nhân và vai trò của họ (lý tưởng là dưới 10) và (2) duy trì sự giao tiếp cá nhân với từng người trong nhóm, cũng như với tập thể.

Hoạt động của các hội đồng

Một điều quan trọng đối với hiệu quả hoạt động của các trường/viện là những nhà khoa học cao cấp có vai trò quản lý điều hành phải cùng gặp gỡ và chia sẻ thông tin, làm việc cùng nhau để giải quyết những khó khăn, cũng như giám sát việc vận hành của trường/viện. Các hội đồng thường có giá trị nhất khi vấn đề nảy sinh ở những chỗ giao nhau giữa các chức phận quản lý, ví dụ như khi xem xét vấn đề cơ sở hạ tầng và nhân sự với hoạt động của trường/viện. Những hội đồng bao gồm người từ nhiều bộ phận như thế rất cần để bảo đảm rằng các chính sách, hệ thống và quy trình quản lý sẵn sàng để hỗ trợ chức năng của nhà trường, cũng như làm giảm nhẹ những rủi ro đã được xác định. Một lĩnh vực ngày càng quan trọng đối với các hội đồng nhiều thành phần như thế là xây dựng những chính sách và quy trình thủ tục để xử lý những hợp đồng và hợp tác liên trường hay có yếu tố quốc tế, khi nhiều yếu tố phức tạp cùng kết hợp lại, như vấn đề pháp lý trong tuyển dụng nhân sự, nghiên cứu, hay những quy định pháp luật khác. Về bản chất, những hội đồng nhiều thành phần này cũng có vai trò cốt yếu trong việc lập kế hoạch chiến lược và giám sát việc thực hiện, cũng như thúc đẩy, bảo vệ và vận động cho nhà trường.

Hội đồng chuyên gia, thường bao gồm các nhà quản lý cấp cao, đại diện giảng viên (tùy vào vấn đề cần thảo luận) cũng rất cần để xem xét những vấn đề quản lý và vận hành, ví dụ như tài chính, hạ tầng, hồ sơ nhân viên, thăng chức, khen thưởng, kỷ luật và đạo đức nghiên cứu.

Như đã miêu tả ở phần trên, có nhiều tư liệu thành văn trình bày chi tiết về vận hành của các ủy ban/hội đồng quản lý điều hành. Có thể nói rằng, sự quân bình giữa mục đích, tần số và hiệu quả của các nhóm phải được nhấn mạnh. Một động lực quan trọng bậc nhất là những đòi hỏi về lãnh đạo cấp cao phải đáp ứng những đòi hỏi của hội đồng trường/viện kịp thời. Đặc điểm vận hành của hội đồng trường/viện sẽ xác định nhu cầu và cách vận hành của đội ngũ quản lý và điều hành cấp cao, và cần biết là những đòi hỏi ấy sẽ thay đổi qua thời gian.

Một đặc điểm rút ra từ kinh nghiệm hay của các hội đồng thường ít được chú ý, cả ở cấp hội đồng trường lẫn cấp quản lý điều hành, là việc huấn luyện nhập môn và đào tạo cho thành viên hội đồng. Người ta thường mong đợi các thành viên mới “học hỏi qua kinh nghiệm”. Điều rất quan trọng là mọi thành viên hội đồng trường và các hội đồng khác đánh giá đúng vai trò của các hội đồng này, trách nhiệm công việc và cách thức giải trình trách nhiệm, cũng như những mong đợi đặt ra cho cả hội đồng. Đặc biệt quan trọng là xem xét những vấn đề như xử lý mâu thuẫn lợi ích, khi nhìn thấy

trước vấn đề khi nó chưa xảy ra là điều cốt yếu để thực thi chức năng phù hợp. Huấn luyện nhập môn cho các thành viên ít nhất phải bao gồm miêu tả mục tiêu của hội đồng. Lý tưởng nhất là có một quy trình huấn luyện nhập môn chính thức ở đó nhiều vấn đề có thể được thảo luận và làm rõ. Không có quá trình đào tạo thích đáng như thế, thành viên các hội đồng khó lòng đem lại giá trị gì cho những công việc mà họ cần đảm nhận.

Quản lý và điều hành việc nghiên cứu

Lãnh đạo và quản lý các trường/viện có nhiều trách nhiệm và chức năng khác nhau. Đòi hỏi ngày càng cao của hợp tác toàn cầu và bản chất cạnh tranh của nghiên cứu dẫn tới sự chú ý ngày càng tăng đối với nhu cầu hiểu biết đầy đủ về nhiều hoạt động khác nhau làm cơ sở cho hiệu quả hoạt động khoa học ở cấp trường. Hiệp hội các nhà quản lý nghiên cứu Anh quốc (The UK's Association for Research managers and Administrators -ARMA) đã công bố một số chi tiết về Khung Phát triển Nghề nghiệp cho thành viên của mình. Chỉ có bản tóm tắt được công bố²³. Bản tóm tắt này đã chia danh sách các chức năng khác nhau thành những vai trò “vận hành”, “quản lý” và “lãnh đạo”,



đã trùng lặp khá nhiều giữa danh sách các nhiệm vụ quản lý và điều hành như có thể thấy trong Bảng 1. Trách nhiệm của các nhà lãnh đạo và quản lý khoa học là bảo đảm rằng những chức năng tổng quát và những chức năng cụ thể khác ở cấp trường được cung cấp đủ nguồn lực và được hỗ trợ để thực hiện. Đặc biệt quan trọng là yêu cầu

về một hệ thống công nghệ thông tin thích hợp và được bảo trì tốt, cũng như đội ngũ nhân viên được đào tạo đầy đủ về kỹ năng phân tích và vận hành.

Một lĩnh vực ngày càng quan trọng trong việc quản lý điều hành hoạt động khoa học là thu thập và lưu trữ những thông tin cần thiết để đáp ứng yêu cầu của hệ thống phân bổ kinh phí dựa trên kết quả hoạt động của các trường, của thực tiễn đánh giá hoạt động khoa học, của đối sánh quốc gia và quốc tế. (OECD, 2010a; Box, 2010; Butler, 2010). Những dữ liệu này theo lẽ tự nhiên cũng sẽ tham gia vào các bảng xếp hạng quốc tế về chất lượng hoạt động của các trường/viện; các bảng xếp hạng ấy được xem là rất có trọng lượng khi đánh giá uy tín của các trường. Việc quản lý các chức năng này cho phù hợp ở một cơ quan nghiên cứu, cùng với việc phân tích và diễn giải những dữ liệu này đòi hỏi nhân sự có kỹ năng cao và có kinh nghiệm trong ngành đo lường ấn bản khoa học và thống kê. Hiện cũng có nhiều cơ chế bên thứ ba có thể đảm nhiệm việc

²³ See ARMA website: <http://www.arma.ac.uk/pdf/overview.xhtml> (truy cập August 2012)

phân tích và diễn giải thông tin về hoạt động của nhà trường²⁴. Các nhà lãnh đạo và quản lý khoa học cũng cần đánh giá đúng mục đích của những hoạt động này và những phân tích được sử dụng với sự xem xét nghiêm ngặt của quốc tế nhằm kêu gọi sự tiến bộ (OECD, 2010a; OCED, 2010b; OECD, 2011b).

Bảng 1: Những hoạt động tiêu biểu trong quản lý và điều hành NCKH²⁵

Hỗ trợ hoạt động khoa học	
Hoạt động cơ bản	Hoạt động có liên quan
Xác định những cơ hội có thể xin tài trợ	Tư vấn cho các ứng viên tiềm năng
Xác định những cơ hội có thể hợp tác	Tư vấn cho các nhà nghiên cứu
Hỗ trợ các đề án nghiên cứu	Hướng dẫn, cải thiện chất lượng, tư vấn về dự toán, kiểm tra việc tuân thủ các quy định, xác định và liên hệ các cơ quan đối tác, cung cấp kinh phí ban đầu để xây dựng đề án
Liên hệ với các tổ chức cấp tài trợ	Tư vấn về tính thực tiễn và việc thực hiện các quy tắc, phản hồi các yêu cầu của tổ chức về những quỹ tài trợ đang hoạt động; giao tiếp về kết quả của việc xin tài trợ
Thúc đẩy việc điều chỉnh trách nhiệm giải trình	Xây dựng và thực hiện các chính sách, quy trình nhằm trợ giúp các nhà nghiên cứu đáp ứng các yêu cầu quy định
Hỗ trợ điều chỉnh việc tuân thủ các quy định	Tư vấn và trợ giúp các nhà nghiên cứu để được phê duyệt về các tiêu chuẩn đạo đức, an toàn, và báo cáo
Lưu giữ hồ sơ	Cơ sở dữ liệu của nhà trường về tài trợ, ấn phẩm, các quy định hay phê duyệt đạo đức nghiên cứu, kết quả nghiên cứu, v.v.
Báo cáo trong tiến trình theo yêu	Bảo đảm các yêu cầu về hợp đồng được đáp ứng

²⁴ xem, <http://www.academicanalytics.com> (truy cập August 2012)

²⁵ Lưu ý rằng quản lý nhân sự là một hoạt động được miêu tả ở Chủ đề 5 dưới đây là một hoạt động hỗ trợ cho việc lãnh đạo các nhà nghiên cứu.

câu	và có báo cáo đầy đủ.
Hỗ trợ ký kết thỏa thuận giữa các cơ quan hay với đối tác quốc tế trong hợp tác nghiên cứu hay cùng sử dụng cơ sở hạ tầng	Xây dựng, giám sát và lưu trữ tư liệu về các hợp đồng và việc thực hiện hợp đồng
Hỗ trợ chiến lược truyền thông về hoạt động khoa học	Cung cấp thông tin cho giới báo chí truyền thông về kết quả và thành tựu trong NCKH
Thương mại hóa hay việc sử dụng kết quả nghiên cứu	
Hoạt động cơ bản	Hoạt động có liên quan
Bảo đảm rằng các nhà nghiên cứu có ý thức rõ về cơ hội và trách nhiệm trong việc bảo vệ quyền SHTT	Xây dựng và cung cấp thông tin, chính sách, quy trình; gắn bó chặt chẽ những công bố và nội dung tư vấn của mình với những khuôn khổ pháp lý, kể cả các nghĩa vụ quốc tế
Xác định và đánh giá các cơ hội	Lưu giữ hồ sơ các hoạt động nghiên cứu, khảo sát các hoạt động và cơ hội thương mại hóa, tìm kiếm các nguồn tài trợ tiềm năng và thiết lập chiến lược cũng như khungthời gian
Tư vấn pháp lý và thương mại hóa	Phối hợp tư vấn về SHTT và những cơ hội hay quan hệ để thương mại hóa kết quả NCKH
Thương lượng hợp đồng	
Thiết lập và thực hiện các thỏa thuận về lựa chọn, đấu thầu, kinh doanh sản phẩm phụ, cấp phép, v.v.	
Lưu giữ hồ sơ và hợp đồng	
Quản lý tài chính	
Hoạt động chính	Hoạt động có liên quan
Lên dự toán và báo giá cho đề án nghiên cứu, thương lượng hợp đồng	Đặc biệt là những thỏa thuận giữa các trường với nhau và có liên quan đối tác quốc tế
Thực hiện công tác kế toán cho những chi phí nghiên cứu trực tiếp	

và gián tiếp	
Thương lượng và kiểm tra các thỏa thuận hợp đồng và các cam kết	
Thanh toán chi phí quản lý	Sắp xếp thanh toán quốc tế
Lưu giữ hồ sơ và báo cáo tài chính	Tuân thủ các yêu cầu về xin tài trợ, thu thập thông tin báo cáo về nhà trường ở cấp vận hành và cấp quản trị.
Quản lý tài sản	
Hoạt động cơ bản	Hoạt động có liên quan
Mua sắm tài sản và thanh toán tiền	
Quản lý và bảo trì thiết bị, cơ sở vật chất	Xây dựng và duy trì việc đăng ký tài sản và lên lịch bảo trì
Đánh giá tuổi thọ tài sản và lên lịch thay thế	Giám sát lịch bảo trì
Cung cấp và bảo trì hệ thống vi tính, mạng và kho dữ liệu	Bao gồm cả việc tiếp cận thiết bị vi tính ngoài cơ sở nhà trường
Cung cấp và bảo trì nguồn thông tin và kiến thức khoa học	Gắn với quản lý tri thức và thư viện/ kho chứa thông tin trực tuyến
Lưu giữ và phân tích dữ liệu	
Hoạt động cơ bản	Hoạt động có liên quan
Thiết lập và bảo trì cơ sở dữ liệu về ấn phẩm khoa học	Lưu trữ và xác minh dữ liệu về các ấn phẩm/công bố khoa học
Thiết lập và bảo trì cơ sở dữ liệu về các luận án tiến sĩ	Lưu trữ và xác minh dữ liệu về các luận án và giải thưởng (xem Bảng 2)
Thiết lập và bảo trì dữ liệu về kinh phí nghiên cứu và các hợp đồng	Liên hệ với bộ phận tài chính về báo cáo hoạt động
Phân tích dữ liệu hoạt động	Báo cáo với lãnh đạo về hoạt động của cá nhân, của các nhóm và của trường/viện

Mức độ/ti lệ nhiều ít của các hoạt động dưới mỗi tiêu đề trong Bảng 1 sẽ khác nhau tùy theo lĩnh vực chuyên ngành khoa học, tùy đặc điểm của trường / viện. Những yêu cầu cũng khác nhau tùy theo chính sách quốc gia và khung pháp lý. Những hoạt động này cũng khác nhau tùy lúc, theo những thay đổi về ưu tiên và bối cảnh của trường/viện và của quốc gia. Sự tăng tiến mức độ hợp tác trong nước và quốc tế trong nghiên cứu, bản chất liên ngành ngày càng tăng của NCKH, đang ảnh hưởng đến sự cân bằng những nỗ lực cần có trong quản lý khoa học.

Một lĩnh vực của hoạt động quản lý đặc biệt thiết yếu và quan trọng đối với hoạt động khoa học là quản lý tài chính. Những yêu cầu nghiêm ngặt về tài chính kế toán của trường/viện và của cơ quan tài trợ cần đáp ứng sẽ có ý nghĩa quan trọng đối với uy tín và sự khả tín của các trường/viện. Không thể coi thường sự nghiêm ngặt đó. Điều này áp dụng cho mọi lĩnh vực nhưng đặc biệt quan trọng khi liên quan đến tài chính từ nguồn ngân sách nhà nước vốn lấy từ tiền thuế của người dân và của các doanh nghiệp cũng như nguồn tài chính từ các Quỹ thiện nguyện khi những Quỹ này là một tổ chức bên ngoài có liên đới với nhà trường. Việc thiết lập và quản lý các quỹ của nhà trường có thể đem lại cho nhà trường sự tự chủ và linh hoạt nhưng cũng đòi hỏi những kinh nghiệm và kỹ năng đặc biệt về truyền thông với người tài trợ, người quản lý tài chính và đầu tư.

Chủ đề 4: Lãnh đạo các nhà nghiên cứu trong các trường/viện

Hệ thống NCKH và đổi mới công nghệ quốc gia dựa vào việc đào tạo và chuẩn bị những người được thu hút vào sự nghiệp khám phá tri thức. Nền tảng của sự nghiệp này được xây dựng trong các trường ĐH và viện nghiên cứu, và những người đạt yêu cầu về kỹ năng cũng như đáp ứng mục đích của các trường/viện có thể được tuyển dụng ở đó, hoặc ở các công ty, xí nghiệp cần đổi mới công nghệ. (Toner, 2011; OECD 2011b,c). Yêu cầu về lực lượng nghiên cứu phụ thuộc nhiều vào sự quan tâm của chính phủ và ảnh hưởng của chính sách quốc gia về giáo dục và khoa học. Ở Australia chẳng hạn, gần đây có nhiều phân tích về nhu cầu nhân lực đối với hoạt động khoa học trong GDĐH và trong công nghiệp (Allen Consulting Group, 2010; Access Economics, 2010), một số tác giả (Coates and Goedegebuure, 2010) đề nghị chính phủ phải có hành động và đáp ứng bằng một định hướng chiến lược cho thập kỷ tới (Australian Government, 2011). Anh và Mỹ cũng có hành động tương tự. Những phân tích và đáp ứng như thế là rất quan trọng đối với việc lãnh đạo khoa học ở cấp quốc gia và có một ý nghĩa to lớn với lãnh đạo cấp trường/viện nơi thực hiện việc đào tạo lực lượng nghiên cứu. Đối với chiến lược cấp trường, thêm vào những ý nghĩa đó là những khó khăn thách thức trong việc lãnh đạo và quản lý các nhà nghiên cứu và đào tạo kỹ năng nghiên cứu.

Thành công của bất cứ trường/viện nào trong việc tạo ra hoạt động KH, tác động đến việc đào tạo các nhà nghiên cứu mới cũng đều cơ bản phụ thuộc vào hoạt động của

những cá nhân sáng tạo, giàu tưởng tượng và ít nhiều độc lập, những người đã lựa chọn công việc NCKH này như là một sự nghiệp. Trong lời giới thiệu tác phẩm “Herding Cats”, Garrett và Davies (2010) giải thích rằng “giảng viên nhân viên của các cơ quan nghiên cứu có thể đòi hỏi giới lãnh đạo ở đây một kỹ năng lãnh đạo ít nhiều khác với những gì được coi là đặc điểm tiêu biểu của giới kinh doanh, công nghiệp và tài chính (mặc dù dĩ nhiên kỹ năng lãnh đạo ở mọi khu vực đều có nhiều nét tương đồng). “Củ cà rốt” chắc chắn là phải lẩn át “cây gậy”, và “củ cà rốt” cũng sẽ khác nhau khá nhiều. Sau đó, họ nói “Vẫn có chỗ cho thủ đoạn và sự nhạy cảm chính trị”, hơn nữa, “nó là cái dẫn đến ẩn dụ về “bầy mèo” – một thành ngữ nói về sự khó khăn khi phải điều phối một nhóm người trong tình thế mà mỗi người đều muốn làm những việc rất khác nhau.

Kết luận chung mà Garrett và Davies đưa ra, cũng như nhiều tài liệu khác đều cho rằng lãnh đạo các nhà nghiên cứu là một việc đòi hỏi “khả năng điều phối hoạt động, lựa chọn nhân sự, tập hợp con người, vận động đội ngũ, giải quyết trục trặc, tạo ra môi trường hỗ trợ tích cực cho công việc, và đưa ra trọng tâm cũng như sự lãnh đạo” (xem OECD 2011c). Hiển nhiên là những hành động tích cực này sẽ dẫn đến những kết quả tích cực cho trường/viện. Khó khăn đối với các nhà lãnh đạo còn nằm ở những việc ngược lại, thậm chí khó hơn, là “có đủ tự tin để kết liễu những dự án kém cỏi và khả năng giải quyết những mối quan hệ phức tạp” (OECD, 2011c).

Tất cả những hoạt động lãnh đạo và quản lý nêu trên đều sẽ có tác động đối với đội ngũ nhân sự của trường/viện. Phần sau đây sẽ nêu tóm tắt những yêu cầu chính yếu đối với việc lãnh đạo các nhà nghiên cứu nhằm hỗ trợ họ phát triển cá nhân, phát triển sự nghiệp và hài lòng với công việc. Tất cả những nhân tố này đều rất cơ bản để duy trì và mở rộng tri thức chuyên môn cũng như năng suất của đội ngũ nghiên cứu. Những điều kiện này được trình bày cùng với bản chất hay con đường thông thường của sự nghiệp nghiên cứu. Sau đó, bài viết sẽ trình bày những lĩnh vực chung trong hoạt động lãnh đạo về mặt xây dựng đội ngũ và tạo ra sự hài lòng cho mọi người.

Với những chủ đề trên đây, thông tin này được rút ra từ nhiều nguồn thông qua báo cáo này (xem tư liệu tham khảo) và những chương trình đã được khảo sát trong Phần 1 của dự án. Cụ thể là phần về tầm quan trọng và thiết yếu đã được rút ra từ Khung Phát triển Nghề Nghiên cứu của United Kingdom²⁶.

Nghiên cứu sinh

Những năm đầu xây dựng sự nghiệp nghiên cứu thường diễn ra trước khi người ta gắn bó với một chương trình nghiên cứu trình độ cao. Trong thời gian ấy, và trong thời kỳ đầu của chương trình tiến sĩ, một điều rất quan trọng mà người lãnh đạo có thể bảo đảm với nhà nghiên cứu tương lai là sự thiết yếu và chất lượng của các chương

²⁶ See <http://www.vitae.ac.uk/researchers/234471/Framework-content.html> and <http://www.vitae.ac.uk/researchers/428241/Researcher-Development-Framework.html> (truy cập August 2012)

trình đào tạo nghiên cứu của trường/viện mình. Các nhà lãnh đạo và quản lý NCKH cần bảo đảm rằng những chương trình đào tạo này có khả năng:

- huấn luyện nhập môn cho người học về công việc nghiên cứu, bao gồm sự chính trực và quy tắc chuẩn mực trong việc hành nghề;
- huấn luyện việc xác định và đánh giá tính hiệu lực của câu hỏi nghiên cứu cũng như những cách tiếp cận khả thi để tìm kết luận;
- huấn luyện phương pháp nghiên cứu, bao gồm cả đạo đức nghiên cứu và quy trình xin phê duyệt chấp thuận; cách làm phân tích tổng thuật, và cách viết báo cáo nghiên cứu;
- huấn luyện và hướng dẫn quy trình xin tài trợ nghiên cứu;
- huấn luyện và hướng dẫn quản lý quyền sở hữu trí tuệ, ấn bản và kỹ năng truyền thông; và khi cần, có thể
- được trải nghiệm và làm quen với kỹ năng làm ăn theo tinh thần doanh nghiệp²⁷.

Một điều cũng rất cốt yếu, là cần bảo đảm rằng nghiên cứu sinh được hướng dẫn một cách phù hợp, bao gồm huấn luyện nhập môn, đăng ký giáo sư hướng dẫn để được đào tạo và đánh giá giám sát.

Người lãnh đạo khoa học cần hiểu được thái độ và kỳ vọng của thế hệ trẻ những người đang chập chững bước vào nghề nghiên cứu. Tốc độ phát triển hiện đại của công nghệ và thực tế trao đổi thông tin là lĩnh vực mà nghiên cứu viên trẻ tuổi và các giáo sư hướng dẫn, các nhà lãnh đạo trường/viện thường có nhiều trải nghiệm khác nhau. Ý thức được những khác biệt thế hệ, giải quyết được nhu cầu về đào tạo cũng như về hạ tầng cơ sở cho nghiên cứu là một nhân tố quan trọng trong việc dẫn dắt những trải nghiệm cho nghiên cứu sinh²⁸.

Hậu tiến sĩ và các nhà nghiên cứu độc lập mới bắt đầu sự nghiệp

Lãnh đạo trường/viện là tối quan trọng trong giai đoạn phát triển sự nghiệp nghiên cứu. Có nhiều yếu tố của việc xây dựng nguồn nhân lực được xem là rất quan trọng. Đó là những yếu tố như bổ nhiệm nhân sự, đề bạt hay phát triển đội ngũ, điều kiện làm việc, quản lý kết quả công việc (Taylor, 2006). Một cách vắn tắt, Taylor đã xác định những yếu tố sau đây được xem là kinh nghiệm hiệu quả trong nhiều trường ĐH nghiên cứu mạnh:

- Việc bổ nhiệm nhân sự cần phải:

²⁷ See also, for example, *Joint statement of the UK Research Councils' training requirements for nghiên cứu sinh*, <http://www.vitae.ac.uk/cms/files/RCUK-Joint-Skills-Statement-2001.pdf> (truy cập August 2012)

²⁸ See, for example, <http://www.jisc.ac.uk/media/documents/publications/reports/2012/Researchers-of-Tomorrow.pdf> (truy cập August 2012)

- Theo một chiến lược phù hợp nhằm xác định ứng viên tốt nhất, những người đáp ứng được yêu cầu của trường/viện và có một hồ sơ thành tích về nghiên cứu phù hợp;
- Dựa trên thành tích, tiềm năng, uy tín quốc tế; và
- Được khẳng định sau một thủ tục thử việc nghiêm ngặt; và
- Được tạo điều kiện với thù lao linh hoạt và các chế độ hỗ trợ khác.
- Những chương trình xây dựng đội ngũ cần phải giải quyết được những vấn đề sau đây:
 - Chuẩn bị đề án/ dự án/ đề cương nghiên cứu;
 - Quản lý dự án;
 - Hướng dẫn nghiên cứu sinh; và
 - Chuẩn bị bài báo/công bố khoa học.

Chiến lược để bổ sung cho những hoạt động này thường là giao nhiệm vụ hướng dẫn lực lượng kế thừa cho những nhà khoa học giàu kinh nghiệm, cơ chế đánh giá khen thưởng và xác lập mục tiêu công việc, cũng như cân nhắc sự linh hoạt trong các yêu cầu và công nhận sự đóng góp của những hoạt động quan trọng khác chẳng hạn như giảng dạy. Những nhân tố bổ sung khác có ảnh hưởng tới chất lượng hoạt động của đội ngũ là môi trường nghiên cứu (thái độ của mọi người đối với việc hợp tác, liên kết, chất lượng và hạ tầng), cơ chế tổ chức của trường/viện có khuyến khích sự độc lập và trách nhiệm hay không (Boulton, 2010).

Vì môi trường tài trợ nghiên cứu ngày càng cạnh tranh, điều quan trọng là phải tiếp tục ủng hộ những người giành được tài trợ cũng như những người suýt giành được tài trợ. Nhìn chung, người lãnh đạo rất cần phải ủng hộ những người nghiên cứu mới vào nghề, nhiều khi phải là cầu nối giúp họ đạt được tài trợ, vì họ đang ở giai đoạn không chắc chắn lắm về con đường sự nghiệp của mình.

Các nhà nghiên cứu đã thành danh

Lãnh đạo việc nghiên cứu trong một tổ chức đã có quá trình hoạt động vững chắc từ lâu, cũng như những nơi mà uy tín đang tăng hay đang trong bối cảnh thay đổi, đòi hỏi phải chú ý đến những cơ chế có thể sẽ hỗ trợ cho khát vọng tự nhiên của đội ngũ nghiên cứu muốn đạt được kết quả hoạt động tốt hơn và uy tín cao hơn trong lĩnh vực của mình. Như Mathieu (2003) đã nêu ra, lãnh đạo các trường/viện ngày nay phải đương đầu với nhiều cạnh tranh hơn, thường là rất khác nghiệt, giữa các trường, giữa các nhà khoa học, giữa các công ty tư nhân, để thu hút những ứng viên hứa hẹn nhất”. Kết quả là, xây dựng một cơ chế củng cố đội ngũ vừa công bằng vừa kích thích sự ưu tú, thu hút và giữ chân những người tài giỏi nhất, trở thành chuyện sống còn hơn bao giờ hết của các trường/viện”. Hơn thế nữa, “bối cảnh hiện nay đòi hỏi một cơ chế củng cố đội ngũ phong phú hơn, phức tạp hơn, minh bạch hơn, đa dạng hơn, một hệ thống có thể kết hợp những biện pháp khích lệ gần hơn với nhu cầu của giới hàn lâm và chất

lượng cuộc sống của giảng viên”.

Cơ chế củng cố tập trung vào việc công nhận và khen thưởng đòi hỏi phải thận trọng trong việc nộp hồ sơ và xét chọn. Một số cơ chế đơn giản chẳng hạn công nhận và hoan nghênh công khai sẽ mang lại những ủng hộ vô hình quý báu. Những cơ chế khác, liên quan tới phân bổ nguồn lực hữu hình, có thể mang lại những lợi ích và khuyến khích lâu dài. Đó có thể là, bổ sung về trang thiết bị làm việc, linh hoạt trong khối lượng công việc, tiền thưởng/phụ cấp ngoài lương, cơ hội đi lại liên quan tới tiềm năng hợp tác (Mathieu, 2003). Trong các trường/viện, linh hoạt trong khối lượng công việc giữa các chức năng nghiên cứu và giảng dạy ngày càng là một vấn đề quan trọng đối với cả nhà trường lẫn cá nhân (xem thêm Kyvik, 2009). Chia cắt những chức năng vốn không thể bó chặt với nhau ấy có thể tác động đến văn hóa tổ chức, cơ chế làm việc, và cả cách thiết chế cơ sở hạ tầng (de Jonghe, 2005). Những tác động này có thể vừa phức tạp, vừa có ích, và các nhà lãnh đạo cần hiểu rất rõ đâu là điểm quân bình giữa lợi ích và cái giá phải trả.

Để áp dụng những cơ chế như thế, điều quan trọng là bảo đảm sự công nhận và phần thưởng tương xứng với mức độ thành tích, và quy trình lựa chọn được mọi người hiểu rõ, được áp dụng minh bạch và gắn với bình duyệt của đồng nghiệp. Lợi ích của những chương trình này sẽ mất lập tức nếu quá trình thực hiện bị coi là không công bằng.

Một động lực xử sự được ngầm hiểu và khá mạnh mẽ trong tất cả mọi người là phần thưởng đến cùng với sự đề bạt lên những vị trí cao hơn. Hầu hết những trường/viện nghiên cứu đã trưởng thành đều có một quy trình vững chắc cho việc nộp đơn và đánh giá đề đề bạt. Quy trình này thường dựa vào những tiêu chí hoạt động rõ ràng, bao trùm mọi yếu tố trong hoạt động nghiên cứu và được điều phối theo mức độ hoạt động (chất lượng và số lượng) mà người ta mong đợi vị trí đó phải đạt được. Những lĩnh vực hoạt động được đánh giá có thể khác nhau nhưng thường là bao gồm những nhân tố đầu vào như thành công trong việc xin tài trợ và quan hệ hợp tác; và những nhân tố đầu ra như nghiên cứu sinh bảo vệ thành công luận án, bài báo/công bố khoa học, bằng sáng chế hay những giao tiếp truyền thông khác. Điều quan trọng là lãnh đạo các trường/viện phải bảo đảm rằng những tiêu chí đề bạt và nâng cao sự nghiệp là nhất quán với định hướng chiến lược của trường/viện với tư cách một tổng thể. Cũng không kém phần quan trọng là quy trình thực hiện việc ấy phải minh bạch và trước sau như một.

Với tất cả các nhà nghiên cứu

Có khá nhiều trách nhiệm lãnh đạo quan trọng tác động đến những thành tựu trong sự nghiệp của tất cả nghiên cứu sinh và đội ngũ cán bộ nghiên cứu. (Boulton, 2010). Một số trong đó có thể được miêu tả như là công việc hàng ngày, nhưng có

những trách nhiệm không hẳn là vậy. Tuy thế, điều quan trọng là người lãnh đạo ý thức được tất cả những yếu tố đó để sẵn sàng cho những thay đổi bất ngờ nhưng cần thiết cho một tổ chức nghiên cứu.

Một điều kiện tiên quyết rất cơ bản đối với việc lãnh đạo và quản lý đội ngũ là bảo đảm rằng tất cả mọi vị trí trong một đơn vị nghiên cứu phải được xác định đầy đủ và có bản mô tả công việc rõ ràng về vai trò, trách nhiệm, và cách thức báo cáo giải trình. Các nhà lãnh đạo có một trách nhiệm không chỉ bảo đảm những yếu tố ấy là có mặt, mà còn phải nhất quán với vai trò và khát vọng của trường/viện như một tổng thể. Mọi người phải luôn luôn ý thức được nội dung bản miêu tả công việc của mình.

Trước hết trách nhiệm chung của người lãnh đạo là bảo đảm rằng sinh viên/giảng viên mới được huấn luyện nhập môn đầy đủ về trường/viện của họ, bất kể trước đây họ đã có kinh nghiệm gì. Điều quan trọng là các nhà nghiên cứu đánh giá mục tiêu và khát vọng của trường/viện và những kỳ vọng đặt trên vai đội ngũ cán bộ tùy theo vị trí công tác và mong đợi về kết quả. Họ cần có ý thức về các chính sách, quy trình thủ tục của trường/viện mà mình công tác, ở đâu áp dụng những chính sách, quy trình ấy để tham khảo, và tìm kiếm hỗ trợ từ các chuyên gia tư vấn như thế nào. Những vấn đề này đặc biệt quan trọng trong các quy định về hoạt động nghiên cứu đòi hỏi phải được chấp thuận về phương diện đạo đức và/hoặc an toàn. Một lãnh vực quan trọng khác cần lưu ý là chính sách và quy trình quản lý quyền sở hữu trí tuệ ; cũng như lưu trữ dữ liệu về kết quả hoạt động.

Tuy cơ chế thực hiện những nhiệm vụ này là các nhà quản lý chuyên về từng lãnh vực trong trường/viện (xem dưới đây), điều cốt lõi vẫn là người lãnh đạo phải mang lại cho đội ngũ quản lý cấp trung này những định hướng chính sách tổng quát và một nền tảng lý luận được hội đồng trường/viện vận dụng cho nhà trường. Một điều cũng rất quan trọng đối với văn hóa và đặc trưng cốt lõi của nhà trường là những người lãnh đạo được coi như chịu trách nhiệm về việc bản thân họ phải là một ví dụ minh họa tốt nhất cho tinh thần trách nhiệm gắn với bất kỳ vị trí nào của tổ chức.

Lãnh đạo trường/viện

Lãnh đạo một trường/viện nghiên cứu là một quá trình năng động được nhấn mạnh là thường đi liền với những thách thức to lớn. Những điểm nổi bật ấy thể hiện qua những nỗ lực bền bỉ để đạt tới kết quả nâng cao chất lượng hoạt động khoa học và đổi mới dù nhỏ hay lớn. Mặt khác, nhiều thách thức lớn nảy sinh khi có những lĩnh vực suy tàn hay có những nhân tố ngoại lai ảnh hưởng đến năng lực duy trì hoặc phát triển hoạt động nghiên cứu.

Xử lý những lĩnh vực đang suy giảm hay đang gặp khó khăn có lẽ là một thách thức khó khăn nhất đối với các nhà lãnh đạo khoa học. Có khi hoạt động NCKH không

còn nhất quán nữa với ưu tiên chiến lược của trường/viện. Quyết định chấm dứt một hoạt động nào đấy trong những hoàn cảnh khác nhau phải là một việc làm khách quan, dựa trên chứng cứ và giao tiếp truyền thông một cách có hiệu quả và bén nhạy. Thách thức còn là khuyến khích những nỗ lực đổi hướng, tùy theo kỹ năng và kinh nghiệm, và khả năng sẵn có của những lãnh vực họ có thể chọn để đổi hướng. Khi những con đường khác đều bất khả, thì người lãnh đạo buộc phải ra những quyết định khó khăn.

Khủng hoảng tài chính toàn cầu năm 2007-2008 đã mở rộng tác động lên sự vận hành của GDDH và các viện nghiên cứu trên toàn thế giới. Như Middlehurst (2010) đã nêu ra, một số chính phủ đáp ứng với khủng hoảng bằng cách đầu tư cho GDDH và các viện nghiên cứu, trong lúc có nước khác thì chọn cách áp đặt một chế độ thắt lưng buộc bụng. Ngay cả ở những nước chọn cách đầu tư, thì những nhân tố khác cũng góp phần vào tình trạng khó khăn tài chính. Trong bài phân tích về khủng hoảng GDDH ở United Kingdom, Middlehurst đã xác định những đáp ứng về quản lý trước khó khăn về tài chính có thể chia thành ba nhóm, tạm gọi là “sách lược trước mắt”; “thích nghi”; và “tạo ra cái mới” (xem chi tiết trong phần tư liệu tham khảo). Một giá trị chung còn lớn hơn của dự án này là chỉ ra sự phù hợp giữa kinh nghiệm lãnh đạo ở các trường/viện ở UK và những kinh nghiệm được hai công ty tư vấn quốc tế đề xuất. Chất lượng của những cách đáp ứng, của kinh nghiệm lãnh đạo trong việc đương đầu với những hoàn cảnh khó khăn có thể tóm tắt lại là:

- Trung thực và nhận thức rõ ràng về những thách thức, khó khăn;
- Mạnh mẽ trong sự lãnh đạo;
- Gắn kết với toàn bộ tổ chức cũng như các bên liên quan bên ngoài trường/viện;
- Có những kế hoạch chi tiết và thực tế để giải quyết tình thế;
- Thực hiện một cách nghiêm ngặt (việc tổ chức quản lý các chương trình)
- Kỷ luật và kiểm soát tài chính;
- Đương đầu với thực tế;
- Đặt chiến lược vào giai đoạn trung tâm;
- Minh bạch với nhân viên;
- Truyền thông với các nhà đầu tư;
- Xây dựng và bảo vệ văn hóa;
- Giữ vững niềm tin vào tương lai.

Một nhân tố tích cực hơn nữa là xác định và ủng hộ những lĩnh vực mạnh và thuận lợi đang hình thành. Những lĩnh vực như thế thường đòi hỏi sự hỗ trợ lớn trong ngắn hạn, và có điều kiện để đáp ứng; đó là những yếu tố cho thấy sức mạnh lãnh đạo. Với những lĩnh vực nêu trên, điều quan trọng là những cơ hội cho sự ủng hộ như thế luôn luôn rộng mở, và quy trình đánh giá cũng như sự ủng hộ được đưa ra công bằng và minh bạch. Trong mọi lĩnh vực khó khăn, người lãnh đạo phải nhận ra rằng họ đang làm

việc với con người và rằng tôn trọng con người, đối xử công bằng với họ là điều rất quan trọng khi buộc lòng phải đưa ra những quyết định khó khăn.

Chủ đề 5: Quản lý nhằm hỗ trợ cho việc lãnh đạo các nhà nghiên cứu

Quản lý điều hành việc tuyển nghiên cứu sinh và tuyển dụng/bổ nhiệm nhân sự thường là trách nhiệm của một đơn vị chức năng như Phòng Sau ĐH hay Phòng Tổ chức Nhân sự. Hai bảng sau đây cho ta thấy những chức năng chính đối với lĩnh vực này, và một lần nữa, ta lại thấy sự trùng lặp với Bộ khung Phát triển Chuyên môn do ARMA miêu tả.

Bảng 3: Yêu cầu quản lý đối với nghiên cứu sinh

Quản lý nghiên cứu sinh	
Hoạt động cơ bản	Hoạt động có liên quan
Cố vấn và góp phần vào xây dựng môi trường chính sách bên ngoài	Liên hệ với quan chức chính phủ, và các tổ chức có quan tâm
Cố vấn về yêu cầu tuyển sinh	Xây dựng và phổ biến những cơ hội để được tuyển vào trường cùng với những yêu cầu cần đạt để được tuyển cho sinh viên tiềm năng
Huấn luyện nhập môn về trường/viện cho sinh viên/nghiên cứu sinh	Bảo đảm mọi người có ý thức đầy đủ về chính sách và quy trình thủ tục của nhà trường, và những yêu cầu theo quy định.
Đào tạo và bố trí hướng dẫn nghiên cứu sinh	Xây dựng, duy trì việc đào tạo nghiệp vụ hướng dẫn nghiên cứu sinh và duy trì chất lượng các chương trình; với những trường/viện lớn, duy trì việc đăng ký và duyệt giáo sư hướng dẫn; bảo đảm có các nguồn tư vấn độc lập trong việc bố trí giáo sư hướng dẫn
Đào tạo phương pháp nghiên cứu, công bố khoa học và quản lý quyền sở hữu trí tuệ	
Hỗ trợ nghiên cứu sinh khi họ gián đoạn việc học và thay đổi giáo sư hướng dẫn	

Yêu cầu về trang thiết bị và cơ sở vật chất	Cần xác định rõ và giám sát trang thiết bị tối thiểu cho nghiên cứu sinh
Hỗ trợ kinh phí để đi lại tham dự hội thảo	
Hỗ trợ những hợp đồng biệt phái giáo sư/nghiên cứu sinh đi làm ngắn hạn tại các doanh nghiệp khi nó có liên quan đến nghiên cứu	
Giám sát quy trình thực hiện và hỗ trợ khi cần	Trợ giúp nghiên cứu sinh hoàn thành luận án đúng thời hạn
Quy trình thi cử	Bảo đảm hoàn thành đúng thời hạn các kỳ thi và lưu trữ kết quả
Công nhận kết quả tốt nghiệp	

Bảng 4: Yêu cầu quản lý điển hình đối với chuyên viên nghiên cứu

Quản lý đội ngũ chuyên viên nghiên cứu	
Hoạt động cơ bản	Hoạt động có liên quan
Miêu tả công việc, bao gồm mong đợi về kết quả, trách nhiệm và cách thức giải trình trách nhiệm	Bảo đảm rằng hồ sơ nhân sự luôn hoàn chỉnh và cập nhật
Quy trình tuyển dụng, lựa chọn và bổ nhiệm nhân viên	Gắn với các nhà lãnh đạo và chuyên gia trong chuyên ngành
Bố trí thỏa thuận hợp đồng	Bảo đảm các chi tiết được hoàn tất và thỏa mãn
Huấn luyện nhập môn về trường/viện	Đem lại lời khuyên về chính sách quy trình, nguồn thông tin và trợ giúp
Cố vấn về tính liêm chính trong nghiên cứu	Thiết lập và hỗ trợ cho những chính sách chính thức, quy trình và huấn luyện nhân sự, với trách nhiệm xử lý những vấn đề về liêm chính trong nghiên cứu và khả năng xảy ra sai phạm
Cố vấn về việc quản lý mâu thuẫn	Bao gồm các chương trình đào tạo và huấn

lợi ích	luyện nhập môn
Phát triển đội ngũ	Nâng cao nhận thức và đào tạo về phát triển sự nghiệp, hướng dẫn các cơ hội, bình duyệt đồng nghiệp và phản hồi
Trợ giúp và quản lý những giải pháp mâu thuẫn	Mang lại những hòa giải độc lập và hỗ trợ giải quyết mâu thuẫn tích cực
Phân tích dữ liệu để đánh giá các xu hướng trong hồ sơ nhân lực	Xây dựng và duy trì dữ liệu dài hạn về hồ sơ tuổi tác, bổ nhiệm chức vụ và các kế hoạch đã thực hiện thành công
Hỗ trợ và quản lý các bản khảo sát ý kiến nhân viên và phản hồi	Hỗ trợ khảo sát tình hình trường/viện
Lập chiến lược và quản lý những thay đổi nơi làm việc	Bảo đảm những yêu cầu pháp lý hay tuyển dụng được đáp ứng đầy đủ

Chủ đề 6: Cách xử sự cá nhân và phẩm chất của các nhà quản lý và lãnh đạo khoa học

Có rất nhiều tài liệu đề cập đến những đặc điểm chung, phẩm chất và cách xử sự của những người thành công trong nghề lãnh đạo. Một số rút ra từ kinh nghiệm của lãnh đạo các trường, còn phần lớn là từ khu vực doanh nghiệp, là nơi mà khả năng lãnh đạo có một ý nghĩa cực kỳ to lớn đối với thành công xét về mặt tài chính của doanh nghiệp và đối với sự hài lòng của các cổ đông.

Có nhiều phẩm chất cá nhân và cách xử sự mà các nhà lãnh đạo khoa học và quản lý cao cấp phải thể hiện được. Những phẩm chất đó cũng có nhiều điểm tương đồng như trong khu vực doanh nghiệp, tuy có một số điểm khác biệt ít nhiều, là vì môi trường nghiên cứu mà các nhà khoa học đang hoạt động, như đã miêu tả trên kia, bao gồm những cá nhân thông minh và sáng tạo, những người có niềm đam mê cá nhân trong chuyên môn và những khát vọng trong học thuật, do vậy họ phải được làm việc



trong một không khí có tinh thần cộng sự, tuy rằng cạnh tranh cao độ nhất là giữa các trường.

Các nhà lãnh đạo và quản lý cao cấp trong môi trường nghiên cứu khoa học cần phải đạt được và duy trì được sự kính trọng của đồng nghiệp. Một thực tế phổ biến là các nhà lãnh đạo và quản lý cao cấp thường mang vào vai trò lãnh

đạo của mình những thành tựu trong NCKH ở một chuyên ngành nào đó mà họ đã đạt được trong một lĩnh vực chuyên ngành nào đó, nhờ đó mà họ được kính trọng. Tương tự như vậy, các nhà quản lý đem kinh nghiệm phong phú của họ vào vai trò quản lý. Tuy thế, có những khía cạnh khác nữa thêm vào: việc lãnh đạo và quản lý những người có cùng nền tảng tương tự đòi hỏi sự kính trọng nảy sinh từ phẩm chất đạo đức và cách xử sự của họ trong khi thực thi vai trò lãnh đạo và quản lý. Không có một khóa đào tạo hay một thứ cẩm nang nào có thể cho tất cả mọi lời khuyên để xây dựng những kỹ năng và thái độ cần có cho bất cứ hay tất cả mọi vai trò của việc lãnh đạo. Phần nhiều là học được qua kinh nghiệm. Tuy vậy, có những nguyên tắc cơ bản thể hiện qua kinh nghiệm của nhiều người khác, có thể nêu tóm tắt dưới đây. Phần tóm tắt này được trình bày không nhấn mạnh vào mức độ ưu tiên hay quan trọng của bất cứ điểm nào— tất cả đều là thiết yếu.

Cách xử sự của người lãnh đạo có thể có một ảnh hưởng tích cực đối với thái độ của nhân viên bao gồm:

- Đặt ra những mong đợi cụ thể về kết quả công việc cho trường/viện, cho các nhà quản lý cao cấp với một sự trung thực và nhìn nhận đánh giá đều đặn, chính quy.
- Thiết lập một cơ chế khích lệ, công nhận, khen thưởng có thể chấp nhận được, minh bạch và nghiêm ngặt.
- Đưa ra phản hồi và lời hoan nghênh, cảm ơn khi cần.
- Đưa ra quyết định một cách minh bạch và nhất quán, sẵn sàng biện minh cho những quyết định khó khăn dựa trên chứng cứ và sự đánh giá vững chắc.
- Công bằng.
- Xử lý kịp thời và có hiệu quả với những sai phạm.
- Đem lại cơ hội phát triển và hướng dẫn cho nhân viên cấp cao.
- Khen thưởng và chúc mừng thành công của mọi cá nhân hay tập thể trong trường/viện.
- Trao quyền, cùng với thẩm quyền là trách nhiệm giải trình và sự tin cậy.
- Tìm kiếm phản hồi của tổ chức, báo cáo kết quả và đưa ra con đường để thay đổi và nâng cao chất lượng.
- Thường xuyên giao tiếp và sẵn sàng đưa ra lời khuyên, sự hỗ trợ cho cấp dưới khi họ cần đến.

Phẩm chất cá nhân của người lãnh đạo bổ sung và làm cột trụ cho cách xử sự của họ bao gồm những yêu cầu sau:

- Nhận đầy đủ trách nhiệm công việc và trách nhiệm giải trình cùng với vai trò làm lãnh đạo.

- Bày tỏ sự tin tưởng và trung thành với những người có vai trò hỗ trợ cho người lãnh đạo.
- Công nhận và đánh giá cao tầm quan trọng của làm việc nhóm trong công tác quản lý và lãnh đạo.
- Khởi động và chấp nhận phản hồi cá nhân về chất lượng hoạt động của cá nhân người lãnh đạo, cũng như của nhóm lãnh đạo cao cấp trong trường/viện.
- Giao tiếp với sự cảm thông.
- Thích nghi với sự thay đổi của hoàn cảnh và vận dụng những cách tiếp cận mới.
- Ủng hộ các giá trị và lý tưởng của trường/viện với niềm đam mê.
- Luôn luôn thể hiện sự trung thực và chính trực.

3. KẾT LUẬN

Bài tổng quan này về những kiến thức và kỹ năng mà công việc lãnh đạo và quản lý khoa học đòi hỏi đã phản ánh tính chất phức tạp của những nhiệm vụ mà người lãnh đạo và quản lý phải thực hiện.

Thực ra, nhiều phần là có vô số tham số trong những chủ đề mà bài viết này đã trình bày— có lẽ cũng nhiều như con số những cơ chế, tổ chức nghiên cứu khoa học khác nhau trên khắp thế giới. Đó là vì mỗi trường/viện đều khác nhau và tạo thành bởi rất nhiều người khác nhau. Đồng thời mỗi lĩnh vực chuyên ngành khác nhau cũng có thể có những yêu cầu không giống nhau.

Sự tồn tại lâu dài và việc cải thiện chất lượng hoạt động của các trường/viện đòi hỏi người lãnh đạo phải xem xét quy hoạch kế nhiệm và xây dựng năng lực lãnh đạo cho những người có tài năng và tham vọng đối với sự nghiệp này. Trong những trường/viện lớn và phức tạp, cần có sự lãnh đạo ở nhiều cấp bậc trong tổ chức, và việc xác định, bồi dưỡng lực lượng nhân sự này là một đòi hỏi tiếp diễn không ngừng.

Có rất nhiều ví dụ về những kinh nghiệm quý trong việc lãnh đạo hoạt động khoa học và ngày càng có nhiều tài liệu thành văn và tồn tại trực tuyến về những vấn đề ấy. Đối với những người có tham vọng đạt đến những vị trí đầy thách thức này, biết rằng cần phải chuẩn bị như thế nào là tốt nhất cho vai trò ấy, và cần phải thực hiện vai trò ấy như thế nào là có hiệu quả nhất, không phải là điều có thể dễ dàng truyền đạt hay dạy dỗ được. Bởi vậy việc hướng dẫn năng lực lãnh đạo cần phải nằm trong chiến lược xây dựng người kế nhiệm, thông qua những cơ hội chính thức hay không chính thức. Tuy thế, nhận thức được rằng trong bối cảnh môi trường phức tạp này, cái gì cũng có liên quan đến lãnh đạo và quản lý, và nhận thức rõ khía cạnh con người của những ảnh hưởng mà những vai trò này tạo ra, là một điểm khởi đầu rất tốt. Hy vọng bài viết này ít nhiều hữu ích về mặt ấy.

Mục tiêu của công trình nghiên cứu này là mang lại nền tảng cho việc xây dựng một chương trình đào tạo về lãnh đạo và quản lý hoạt động khoa học trong các nước có nền kinh tế mới nổi. Sự phức tạp của bối cảnh thiếu thốn nguồn lực, quy mô và cường độ nghiên cứu thấp, văn hóa khác biệt và thiếu kinh nghiệm trưởng thành trong NCKH và đổi mới công nghệ đã làm tăng thêm thách thức khó khăn phía trước. Tuy nhiên, kiến thức và kinh nghiệm có thể chia sẻ được thì có sẵn, và sự gắn kết quốc tế để giải quyết những khó khăn này là điều rất được khuyến khích, vì lợi ích rộng lớn hơn của cộng đồng khoa học thế giới.

Tư liệu tham khảo

- Access Economics (2010) *Australia's future research workforce: supply, demand and influence factors* Report for the Department of Innovation, Industry, Science and Research
<http://www.innovation.gov.au/Research/ResearchWorkforceIssues/Documents/AustraliaFutureResearchWorkforceSupplyDemandandInfluenceFactorsStudy.pdf>
- Allen Consulting Group (2010) *Employer Demand for Researchers in Australia*, Report to the Department of Innovation, Industry, Science and Research
<http://www.innovation.gov.au/Research/ResearchWorkforceIssues/Documents/EmployerDemandforResearchersinAustraliaireport.pdf>
- Australian Government (2011), *Research Skills for an Innovative Future – A research workforce strategy to cover the decade to 2020 and beyond*, Commonwealth of Australia, Canberra, Australia
- Boulton, G. (2010) *Harvesting talent: strengthening research careers in Europe* Position Paper, League of European Research Universities
http://www.leru.org/files/publications/LERU_paper_Harvesting_talent.pdf
- Box, S. (2010) “Performance-based funding for public research in tertiary education institutions: Country experiences”. In *Performance-based funding of public research in tertiary education institutions*, pp. 85-126, OECD Publishing, Paris
- Butler, L. (2010) “Impacts of performance-based research funding systems: a review of the concerns and the evidence”. In *Performance-based funding of public research in tertiary education institutions*, pp. 127-165, OECD Publishing, Paris
- Coates, H. et al. (2009) *The attractiveness of the Australian Academic Profession: a comparative analysis*. Research Briefing, L.H, martin Institute and ACER, Melbourne, Australia
- Coates, H. and Goedegebuure, L. (2010) *Academic Revolution: Why we need to reconceptualise Australia's future academic workforce, and eight possible strategies for how to go about this*. Research Briefing, L.H. Martin Institute, Melbourne
<http://www.lhmartininstitute.edu.au/documents/publications/therealacademicrevolution.pdf>
- Connell, H. (Ed) (2004) *University Research management – meeting the institutional challenge*, OECD Publishing, Paris

- Debowksi, S. (2010) “Leading research in an evolving world: Implications for higher education development, policy and practice.” In M. Devlin, J. Nagy and A Lichetnberg (Eds.) *Research and Development in Higher Education: Reshaping Higher Education*, 33, pp 213-222, Melbourne,
- Garret, G. and Davies, G. (2010) *Herding Cats* Triarchy Press, Axminster UK.
- Hazelkorn, H. (2005) *University Research Management – Developing Research in New Institutions*, OECD Publishing, Paris
- Houghton, J. (2005) “Changing research practices and research infrastructure development”, *Higher Education Management and Policy* Vol 17/1, pp 63-81.
- de Jonghe, A-M. (2005) “Reorganising the teaching-research tension”, *Higher Education Management and Policy*, Vol 17/2, 61-74
- Julius, D.J., Baldrige, J.V. and Pfeffer, J. (1999) “A memo from Machiavelli”, *Journal of Higher Education*, Vol 70/2, 113-133
- Kenna, R. and Berche, B. (2011) “Critical masses for academic research groups and consequences for higher education research policy and management”, *Higher Education Management and Policy*, Vol 23/3, 9-29
- Kitagawa, F. (2005) “Entrepreneurial universities and the development of regional societies: a spatial view of the Europe of knowledge”, *Higher Education Management and Policy* Vol. 17/3, 65-89
- Kogan, M. (2004) “Teaching and research: some framework issues”, *Higher Education and Management and Policy*, Vol 16/2, 9-18
- Kotter, J.P. (1996) *Leading Change* Harvard Business School Press, Boston
- Kyvik, S. (2009) “Allocating time resources for research between academic staff: The case of Norwegian university colleges”, *Higher Education Management and Policy*, Vol 21/3, 1-14
- Larsen, I., Maassen, P. and Stensaker, B. (2009) “Four basic dilemmas in university governance reform”, *Higher Education Management and Policy*, Vol 21/3, 1-18
- Locke, W. (2004) *Integrating Research and Teaching Strategies: Implications for Institutional Management and Leadership in the United Kingdom*, *Higher Education Management and Policy*, Vol. 16/3, 101-120
- Mathieu, M. (2003) “An integrated approach to academic reinforcement systems”, *Higher Education Management and Policy*, Vol 15/3, 25-40
- McWilliam, E *et al.* (2002) *Research Training in Doctoral Programs: What can be learned from professional doctorates?* Department of Education, Science and Training, Canberra. (as cited by Houghton, 2005)
- Merrill, S.A. and Mazza, A-M. (Eds) *Managing University Intellectual property in the Public Interest*, National Academies Press, Washington, D.C.



- Michelsen, H., Zuidema, L., Hoste, C., and Shapiro, D. (2003) *Improving agricultural research at universities in Sub-Saharan Africa: a study guide*, International Service for National Agricultural Research (ISNAR), available at www.isnar.cgiar.org/publications/catalog/rmg.htm (accessed August 2012)
- Middlehurst, R. 2010 “Sustaining Leadership in challenging times”, *Higher Education Management and Policy*, Vol. 22/3, 1-19
- Morris, N., 2002. “The developing role of departments”, *Research Policy* 31, 817–833.
- OECD, 1991, *Choosing Priorities in Science and Technology*. OECD, Paris.
- OECD (2003a) *Governance of Public Research – Towards Better Practices*, OECD Publishing, Paris
- OECD (2003b) *Turning science into business – patenting and licensing at public research organisations*, OECD Publishing, Paris
- OECD (2008a) *Tertiary Education for the Knowledge Society*, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2008b) *The Global Competition for Talent: Mobility of the Highly Skilled*, OECD Publishing, Paris
- OECD (2010a) *Performance-based Funding for Public Research in Tertiary Education Institutions: Workshop Proceedings*, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264094611-en>
- OECD (2010b), *Measuring innovation - a new perspective*, OECD Publishing, Paris
- OECD (2011a), *Better policies for development – Recommendations for policy coherence*, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2011b), *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2011*, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2011c) *Skills for Innovation and Research*, OECD Publishing, Paris
- OECD (2012), *Meeting Global Challenges through Better Governance: International Co-operation in Science, Technology and Innovation*, OECD Publishing.
- Pound, B., Macala, J., and Mokhothu, N. (2011) *Strengthening capacity for agricultural research and development in Africa (SCARDA) Discussion Paper 1, Case Study on Institutional Change of the National Agricultural Research System in Lesotho*, UKAid. <http://www.ruforum.org/a/resources/article/download/61> (accessed August 2012)
- Rip, A. and Van der Meulen, B. 1998. “Post–modern research system”, *Research Policy* 23, 757–769.
- Schuetzenmeister, F. (2010) *University research management: an exploratory literature review* Other Recent Work, Institute of European Studies, UC Berkeley <http://escholarship.org/uc/item/77p3j2hr>
- Shattock, M. (2003) *Managing Successful Universities*, SRHE and Open University Press, Buckingham
- Shattock M. (ed) (2005), *Entrepreneurship*, Higher Education Management and Policy, Special Volume, 17/3
- Taylor, J. (2006) “Managing the Unmanageable: the management of Research in Research-intensive Universities”, *Higher Education Management and Policy*, Vol 18/2, 1- 25

The Royal Society, 2011, *Knowledge, networks and nations – Global scientific collaboration in the 21st century*, RS Policy Document 03/11, The Royal Society.

Toner, P (2011) *Workforce Skills and Innovation: An Overview of Major Themes in the Literature* OECD Education Working Paper, OECD Publishing, Paris

Watson, J. and Freudman, A. (2011) *Fostering innovation-led clusters – a review of leading global clusters*, The Economist Intelligence Unit Ltd.

Whitchurch, C., 2006. “Who do you think they are? The changing identities of professional administrators and managers in UK higher education”, *Journal of Higher Education Policy and Management* vol 28, 159–171



Chịu trách nhiệm xuất bản: TS. Trương Quang Đước

Tổ chức bản thảo và biên tập: TS. Phạm Thị Ly

Trình bày: Neo Design

Mọi chi tiết xin liên hệ: Chương trình Nghiên cứu Viện Đào tạo Quốc tế ĐHQG-HCM

Phòng 514-516 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