



**CHEER** Thông tin

# Nghiên cứu & Đánh giá

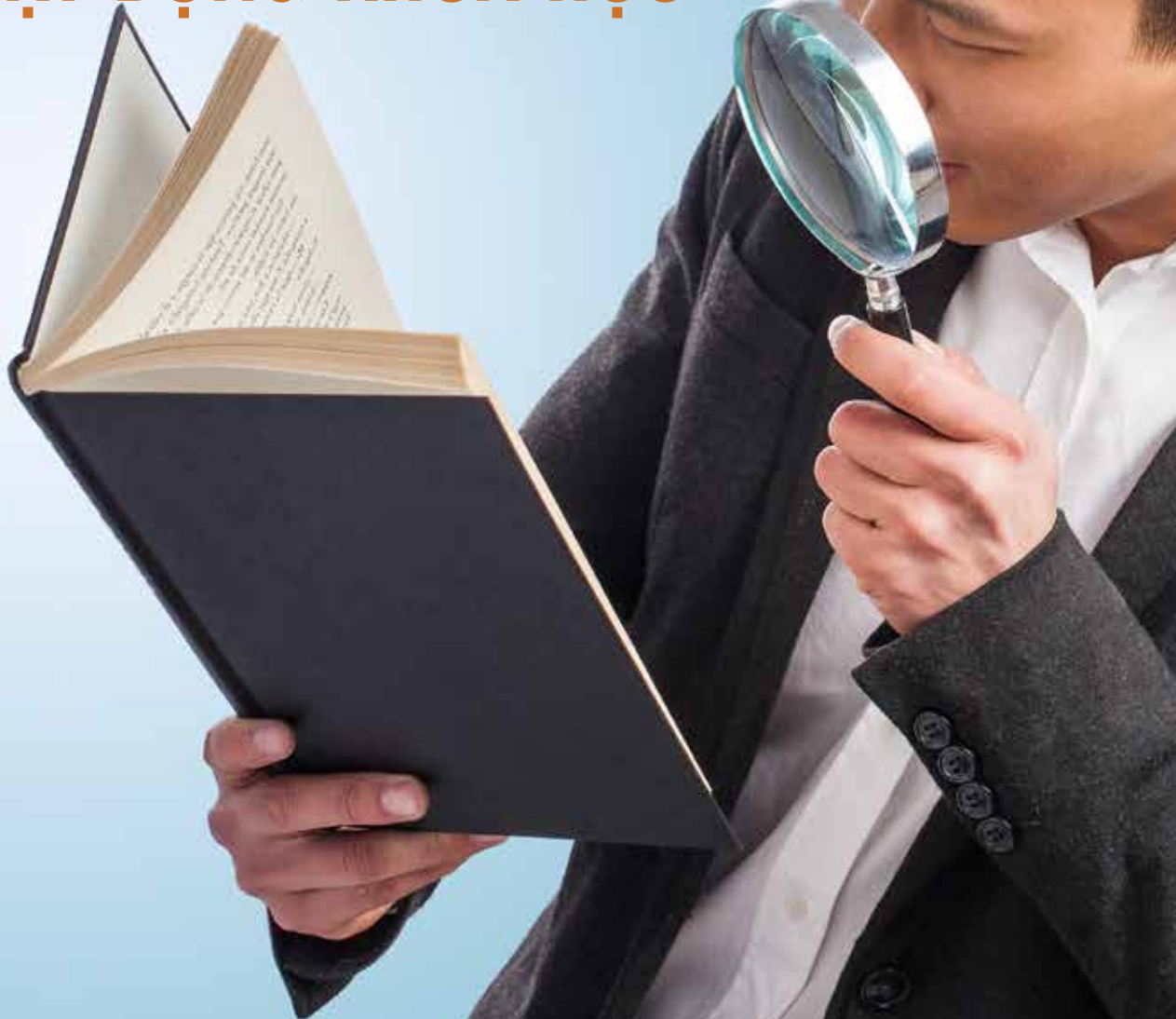
Giáo dục Đại học



Trung tâm Nghiên cứu & Đánh giá GDDH, Trường ĐH Nguyễn Tất Thành, TP. HCM, Việt Nam

Số 8 - 2016

## QUẢN LÝ NHẪM HỖ TRỢ VIỆC LÃNH ĐẠO HOẠT ĐỘNG KHOA HỌC

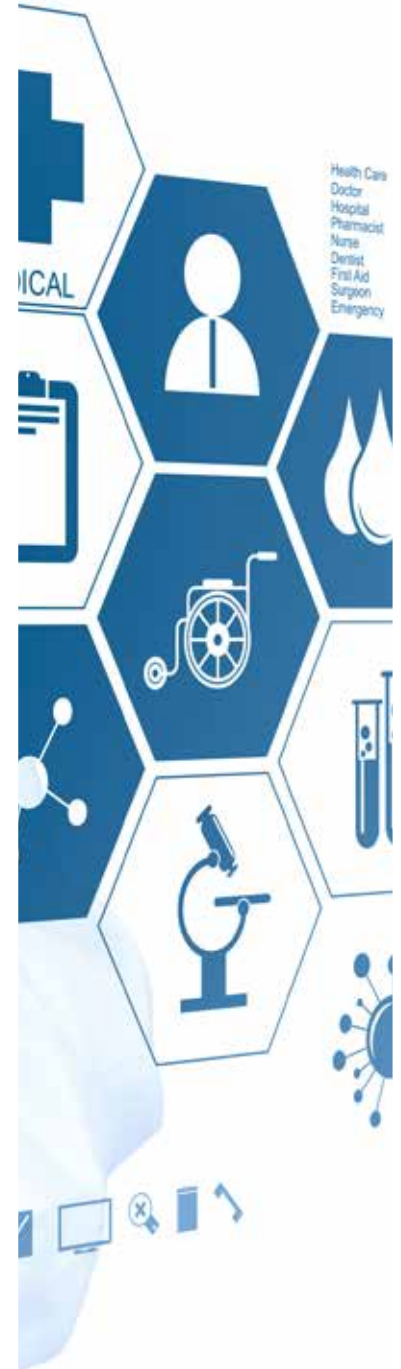


# Lời nói đầu

**T**ếp theo Phần 1, Bản tin Thông tin Nghiên cứu Đánh giá Giáo dục ĐH của Trung tâm Nghiên cứu Đánh giá GD ĐH, Trường ĐH Nguyễn Tất Thành xin giới thiệu Phần 2 về những hoạt động hỗ trợ cho công tác quản lý. Cơ chế để đội ngũ này có thể làm việc được là rất quan trọng đối với hiệu quả của quản lý. BBT xin trân trọng giới thiệu với người đọc.

Trân trọng

**BAN BIÊN TẬP**



# Nghiên cứu các loại hình kiến thức và kỹ năng cần có để quản lý hiệu quả hoạt động nghiên cứu và đổi mới (Phần II)



*Các tác giả*

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

*Người dịch*

**Phạm Thị Ly**

## **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. The UK's Association for Research Manager 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 bố<sup>23</sup>. Bản tóm tắt này đã chia danh sách các chức năng khác nhau thành những vai trò “vận hành”, “quản lý” và “lãnh đạo”, và 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 phân tích và diễn giải thông tin về hoạt động của nhà trường<sup>24</sup>. 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 NCKH<sup>25</sup>

<b>Hỗ trợ hoạt động khoa học</b>	
<b>Hoạt động cơ bản</b>	<b>Hoạt động có liên quan</b>
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



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

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

<sup>25</sup> 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.

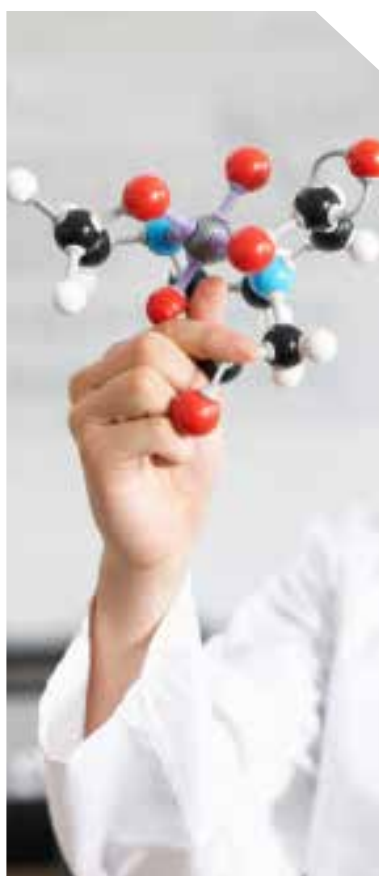


Liên hệ với các tổ chức cấp tài trợ	Tư vấn về tính thực tiễn và việc thực hiện các quy tắc, phản hồi các yêu cầu của tổ chức về những quỹ tài trợ đang hoạt động; giao tiếp về kết quả của việc xin tài trợ
Thúc đẩy việc điều chỉnh trách nhiệm giải trình	Xây dựng và thực hiện các chính sách, quy trình nhằm 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 cầu	Bảo đảm các yêu cầu về hợp đồng được đáp ứng 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
<b>Thương mại hóa hay việc sử dụng kết quả nghiên cứu</b>	
<b>Hoạt động cơ bản</b>	<b>Hoạt động có liên quan</b>
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 khung thời 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	
<b>Quản lý tài chính</b>	
<b>Hoạt động chính</b>	<b>Hoạt động có liên quan</b>
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.
<b>Quản lý tài sản</b>	
<b>Hoạt động cơ bản</b>	<b>Hoạt động có liên quan</b>







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
<b>Lưu giữ và phân tích dữ liệu</b>	
<b>Hoạt động cơ bản</b>	<b>Hoạt động có liên quan</b>
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/tỉ 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 GDDH 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 lấn 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 Kingdom<sup>26</sup>.

## 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 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

<sup>26</sup> 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)

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 nghiệp<sup>27</sup>.

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 thể 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 sinh<sup>28</sup>.

### **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:
  - 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;



<sup>27</sup> 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)

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





- o Hướng dẫn nghiên cứu sinh; và
- o 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 khắc 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 kích 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 cân bằng 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 để 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 GDĐH 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 GDĐH 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 GDĐH 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

<b>Quản lý đội ngũ chuyên viên nghiên cứu</b>	
<b>Hoạt động cơ bản</b>	<b>Hoạt động có liên quan</b>
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 lợi ích	Bao gồm các chương trình đào tạo và huấn 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.

## 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 chỉ 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/AustraliasFutureResearchWorkforceSupplyDemandandInfluenceFactorsStudy.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/EmployerDemandforResearchersinAustraliareport.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](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,



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



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.lhmartinstitute.edu.au/documents/publications/therealacademicrevolutio.pdf>

Connell, H. (Ed) (2004) *University Research management – meeting the institutional challenge*, OECD Publishing, Paris

Debowski, 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](http://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. NGUYỄN MẠNH HÙNG**

*Hiệu trưởng Trường ĐH Nguyễn Tất Thành*

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

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

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

**Trình bày: Phạm Thanh Tâm**

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

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

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

**LƯU HÀNH NỘI BỘ - Tháng 09 năm 2016**