

# Bàn về quản trị hoạt động khoa học và công nghệ và đổi mới sáng tạo trong các trường đại học

GS.TS Đinh Xuân Khoa, PGS.TS Bùi Văn Dũng, PGS.TS Phạm Minh Hùng

Trường Đại học Vinh

Để các trường đại học ở nước ta trở thành các trung tâm sáng tạo như vai trò, vị trí vốn có của nó, cần thúc đẩy mạnh mẽ hoạt động KH&CN, đổi mới sáng tạo trong các nhà trường. Đặc biệt, trong giai đoạn cách mạng 4.0, đòi hỏi các trường đại học phải có những thay đổi căn bản nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển của nền kinh tế đất nước. Bài viết bàn về hiện trạng, nhu cầu đổi mới quản trị hoạt động KH&CN và đổi mới sáng tạo đặt ra cho các trường đại học ở nước ta hiện nay với 4 hạn chế, 3 thách thức và 5 vấn đề cần quan tâm.

**T**rong môi trường toàn cầu hóa, quốc tế hóa, danh tiếng, uy tín và thứ hạng của các trường đại học được đánh giá bằng nhiều tiêu chuẩn khác nhau, trong đó có các tiêu chuẩn về đổi mới sáng tạo, nghiên cứu khoa học (NCKH), chuyển giao công nghệ. “Trong một thế giới mở, cạnh tranh về giáo dục đại học (GDĐH) về thực chất là cạnh tranh về NCKH và năng lực đổi mới sáng tạo của các trường đại học vì suy cho cùng, danh tiếng của các trường đại học được xây dựng và khẳng định dựa trên chất lượng đào tạo, mà chất lượng đào tạo lại phụ thuộc vào chất lượng NCKH - tác động vào 'điểm nhấn' này sẽ khiến các nội hàm khác của GDĐH thay đổi theo” [1].

Từ đại học truyền thống đến đại học 4.0, yêu cầu về năng lực bồi dưỡng nhân tài và nghiên cứu đổi mới sáng tạo ngày càng cao. Đặc trưng nổi bật của trường đại học 4.0 là *đổi mới sáng tạo trong hệ sinh thái khởi nghiệp*; dựa trên nền tảng đại học thông minh,

khoa học dữ liệu và công nghệ kỹ thuật số; cơ chế tự chủ đại học cao trong mối quan hệ với cơ quan quản lý và doanh nghiệp; sự phát triển hài hòa giữa mục tiêu vốn hóa tài sản tri thức, gia tăng giá trị kinh tế của đại học với việc tạo ra giá trị cộng hưởng cho doanh nghiệp và cộng đồng; vận hành mạnh mẽ hoạt động quốc tế hóa đại học... Trong bối cảnh mới, hoạt động KH&CN, đổi mới sáng tạo của trường đại học nước ta có những tồn tại nào cần phải khắc phục? Chúng ta hãy cùng tìm hiểu qua những phân tích sau đây:

## 4 hạn chế nổi bật

**Điểm hạn chế đầu tiên** là ở các chính sách hiện hành cũng như nguồn lực đầu tư cho hoạt động KH&CN và đổi mới sáng tạo của các trường đại học. Về đầu tư, so với ngân sách R&D của các trường đại học trên thế giới, như: Hoa Kỳ (48 tỷ USD/năm), Nhật Bản (hơn 18 tỷ USD/năm), Đức (hơn 11 tỷ USD/năm), Trung Quốc, Pháp, Canada (hơn

8 tỷ USD/năm) (OECD, 2009), thì ngân sách các trường đại học của chúng ta dành cho KH&CN quả là rất khiêm tốn [2]. Tổng mức đầu tư thực hiện các đề tài/dự án nghiên cứu của các trường đại học trực thuộc Bộ Giáo dục và Đào tạo bình quân 400 tỷ đồng/năm và gần như không thay đổi trong cả giai đoạn 2011-2016 [3].

Việc khuyến khích đổi mới sáng tạo và nghiên cứu, ứng dụng các công nghệ được tạo ra từ trường đại học vào thực tiễn đời sống thông qua các công viên KH&CN, vườn ươm công nghệ, các spin-off hay trung tâm sản xuất thử nghiệm và khu thương mại hóa sản phẩm KH&CN còn quá yếu ớt và ít ỏi. Cách thức tổ chức hoạt động KH&CN trong các trường đại học chưa thực sự khoa học, làm ảnh hưởng không nhỏ tới quỹ thời gian của nhà nghiên cứu. Ở một số ít trường đại học bước đầu đã tạo được sự chủ động cho các đơn vị nghiên cứu - triển khai trực thuộc song chưa có các cơ chế giám sát/chỉ đạo/hỗ trợ việc chuyển giao công

nghe đi kèm hay chưa xây dựng được các sản phẩm chiến lược tương xứng với vị thế, tầm vóc nhà trường theo hướng đón đầu nhu cầu xã hội.

Tại hầu hết các nhà trường chưa có bộ phận làm công tác quản lý chuyên biệt về đổi mới sáng tạo, sở hữu trí tuệ hay thương mại hóa để chăm lo cho việc bảo đảm quyền lợi của nhà nghiên cứu (đối nội), gắn kết giữa trường với thị trường; tạo mối quan hệ với các viện nghiên cứu và trường đại học khác; thực hiện các điều tra, khảo sát về nhu cầu của xã hội, doanh nghiệp liên quan tới các hoạt động và kết quả KH&CN (đối ngoại). Điều này khiến cho hoạt động KH&CN của các trường không những chưa dựa trên các đơn đặt hàng mà còn chưa tạo ra sự tin tưởng của các nhà nghiên cứu, từ đó thiếu hẳn nguồn động lực quan trọng cho KH&CN, đổi mới sáng tạo.

**Hai là**, chiến lược và chính sách về nhân lực KH&CN còn nhiều hạn chế. Nhân lực KH&CN ở các trường đại học còn mỏng, thể hiện ở tỷ lệ giảng viên có học vị tiến sĩ trở lên chỉ ở mức thấp (hơn 21%) dù rằng nguồn nhân lực này lên đến 77.841 người (50,08% tổng số nhân lực KH&CN toàn quốc) [4]. Đội ngũ tham gia hoạt động KH&CN ở các trường đại học chưa đồng bộ trong một số lĩnh vực, chuyên gia giỏi đầu ngành đủ sức đảm nhiệm các nhiệm vụ nghiên cứu có tầm cỡ quốc tế vẫn trong tình trạng thiếu hụt; cơ chế phối hợp giữa nhà khoa học trẻ với nhà khoa học có bề dày kinh nghiệm chưa tốt... Có thể nói, nguồn nhân lực KH&CN trong các trường đại học ở nước ta hiện chưa trở thành nguồn lực mạnh phục vụ đào tạo,

đổi mới sáng tạo, KH&CN như yêu cầu tự thân của các đại học.

**Ba là**, quản trị hoạt động KH&CN, đổi mới sáng tạo của các trường đại học hiện vẫn chưa thoát khỏi tính hành chính hóa, chưa hướng tới bản chất đích thực của hoạt động này. Một khi KH&CN chưa trở thành một hoạt động đặc thù với tính cá nhân hóa cao, chưa đảm bảo khai thác tối đa sức sáng tạo của người nghiên cứu, sẽ dẫn tới tình trạng đối phó, hình thức và không gây được sự lan tỏa.

**Bốn là**, hệ thống pháp luật của Nhà nước dành cho hoạt động quản lý KH&CN của các trường đại học nói riêng và khu vực nghiên cứu nói chung chưa đủ mạnh để bắt buộc các trường đại học sáng tạo như sứ mệnh được giao. Nguồn thu của hệ thống GDĐH công (giữ vị trí chủ đạo trong nền GDĐH) hiện phụ thuộc nhiều vào học phí. Việc hoàn thiện các công nghệ đã được chuyển giao cho các cơ sở sản xuất/có tiềm năng chuyển giao chưa thành mệnh lệnh đặt ra cho hầu hết các trường đại học cũng như các quy định và chế tài về sở hữu trí tuệ bảo vệ quyền lợi hợp pháp của hoạt động KH&CN, đổi mới sáng tạo khu vực đại học chưa đủ mạnh.

### 3 thách thức đặt ra

Như vậy, phương thức quản trị trường đại học nói chung, quản trị hoạt động KH&CN, đổi mới sáng tạo nói riêng như trước đây hiện đã không còn phù hợp mà cần thay đổi một cách căn bản. Trong thời gian tới, các trường đại học ở Việt Nam phải đối mặt với 3 thách thức cụ thể sau:

**Thứ nhất**, nghiên cứu của các trường đại học ngày càng

phải tập trung vào các nghiên cứu liên ngành, đa ngành, giải quyết những vấn đề mang tính chất toàn cầu (vấn đề biến đổi khí hậu, ô nhiễm môi trường, năng lượng...) vốn không thể giải quyết toàn diện trong phạm vi đơn ngành. Kết quả nghiên cứu không chỉ được đánh giá về mặt chuyên môn mà cả về các mặt xã hội, kinh tế, đạo đức... Thêm vào đó, yêu cầu giải quyết các vấn đề nghiên cứu sẽ tập trung giải quyết các nguyên nhân gốc rễ của vấn đề ở nhiều khía cạnh hơn là chỉ tìm kiếm các giải pháp đơn lẻ. Bên cạnh đó, phương pháp tiếp cận vấn đề nghiên cứu cũng tập trung hơn vào giao tiếp và làm việc nhóm, phương thức truyền thông linh hoạt, chú trọng bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ và nhấn mạnh nhiều hơn đến truyền thông phi truyền thống.

**Thứ hai**, quản lý hoạt động KH&CN, đổi mới sáng tạo nhấn mạnh nhiều đến quyền tự chủ của các trường đại học cũng như tạo ra sự thay đổi căn bản trong cơ chế quản lý nội bộ ở các nhà trường. Sự mở rộng về quy mô đào tạo, việc hội nhập ngày càng sâu rộng với nền GDĐH thế giới và những tiến bộ của KH&CN đã giúp các trường đại học phát triển các lớp học có quy mô lớn, sử dụng công nghệ trong môi trường giáo dục..., kết quả tất yếu là việc quản lý trường đại học nói chung, quản lý hoạt động KH&CN, đổi mới sáng tạo của các trường đại học nói riêng sẽ chuyên nghiệp và chuyên biệt hóa.

**Thứ ba**, trong xu thế phát triển, tại các trường đại học công lập với nguồn ngân sách từ Nhà nước là chủ yếu, chính sách và cơ chế quản lý KH&CN cũng sẽ bị chi phối bởi nhiều yếu tố

như: Chính sách của Nhà nước, hiệu quả kinh tế - xã hội từ các hoạt động KH&CN, đổi mới sáng tạo; các tiêu chí tài trợ của quỹ/chương trình nghiên cứu... Ngoài ra là các nhu cầu về tạo dựng uy tín trong mối quan hệ cạnh tranh gay gắt với các trường đại học trong và ngoài nước. Trên thực tế, kết quả của hoạt động này đang dần trở thành nhân tố trọng yếu giúp các trường duy trì địa vị cũng như đảm bảo sự sống còn trong tuyển sinh đào tạo.

### 5 vấn đề cần quan tâm

Đứng trước những khó khăn, để vượt lên các thách thức cũng như khắc phục được những tồn tại trên con đường đến với thành công của công cuộc đổi mới công tác quản lý hoạt động KH&CN, đổi mới sáng tạo, các trường đại học và các cơ quan quản lý cần quan tâm 5 vấn đề sau:

#### **Thay đổi nhận thức về lãnh đạo, quản lý hoạt động KH&CN, đổi mới sáng tạo**

Khoản 2 và 9 Điều 28 Luật GDĐH (2012) đề cập nhiệm vụ và quyền hạn của trường cao đẳng, trường đại học, học viện là “Triển khai hoạt động đào tạo, KH&CN, hợp tác quốc tế, bảo đảm chất lượng GDĐH... Hợp tác với các tổ chức kinh tế, giáo dục, văn hóa, thể dục, thể thao, y tế, NCKH trong nước và nước ngoài” [5]. Để triển khai nhiệm vụ này, lãnh đạo các trường đại học cần nắm bắt các điều kiện và xu hướng phát triển KH&CN, các vấn đề thời sự, cấp thiết phát sinh từ đời sống xã hội ở khía cạnh cần thiết phải có sự tham gia đóng góp của KH&CN; chủ động trong kết nối để hỗ trợ đội ngũ nghiên cứu của nhà trường tiếp cận với những vấn đề đa ngành; lựa chọn đối

tác phù hợp trong hợp tác quốc tế để nâng cao tiềm lực. Đối với các trường đại học, đặc biệt là đại học định hướng nghiên cứu, lãnh đạo nhà trường không những phải hiểu rõ các chính sách quốc tế đối với các tổ chức nghiên cứu nói chung, các trường đại học nói riêng mà còn phải nắm chắc các chính sách đối với hoạt động KH&CN của các doanh nghiệp, nhằm tìm ra những sáng kiến hữu ích, thiết thực trên cơ sở tăng cường sự linh hoạt trong cách tiếp cận, tạo môi trường thúc đẩy hợp tác công - tư, giữa nhà trường và doanh nghiệp trong KH&CN, đổi mới sáng tạo.

Để làm được điều này, nghiên cứu của nhà giáo dục học Martin Hayden (hiện là Trưởng khoa Giáo dục và Phó Hiệu trưởng Đại học Southern Cross - SCU, Úc) trong một công trình nghiên cứu được Trường Đại học Nguyễn Tất Thành sử dụng tổng hợp thành tài liệu đã chỉ ra, bản thân các nhà lãnh đạo của các trường đại học rất cần được Nhà nước hỗ trợ thông tin đầy đủ hơn nữa về tầm quan trọng của việc cam kết mạnh mẽ với hoạt động KH&CN; xu hướng nghiên cứu toàn cầu và những chính sách, cơ chế tài trợ trên thế giới có tác động đến việc quản lý hoạt động KH&CN; những trợ giúp để xây dựng kỹ năng phát triển chính sách dựa trên những thông tin có thể thu thập về những tính toán chiến lược; được hỗ trợ để phát triển những kiến thức và kỹ năng liên quan tới việc quản lý hoạt động KH&CN, đổi mới sáng tạo... [6].

#### **Đổi mới quy trình và các hoạt động quản lý KH&CN, đổi mới sáng tạo**

Trong quy trình đó, các nhà quản lý nói chung, lãnh đạo các

trường đại học nói riêng đóng vai trò là tác nhân xúc tác và điều phối, bảo đảm rằng cơ chế vận hành hoạt động quản lý KH&CN phải tương xứng với chiến lược của nhà trường trong giới hạn các nguồn lực sẵn có. Cần xây dựng một hành lang chính sách và cơ chế giám sát hoạt động quản lý KH&CN chung nhưng lại đảm bảo phù hợp với từng lĩnh vực/nhóm nghiên cứu. Việc xây dựng cơ chế này tùy thuộc vào nhu cầu của nhà trường trong từng thời điểm và kinh nghiệm, năng lực của người lãnh đạo trong từng giai đoạn, bên cạnh yêu cầu đảm bảo tính ổn định chung của quy trình quản lý. Điều cơ bản là cần phân cấp, phân quyền gắn với trách nhiệm giải trình rõ ràng giữa các vị trí và vai trò của các vị trí trong mối quan hệ mật thiết, hữu cơ, tương hỗ cho nhau, cùng thực hiện kế hoạch chung.

Để đảm bảo cơ chế thương mại hóa, sử dụng kết quả nghiên cứu của các đề tài NCKH các cấp sau khi được đánh giá, nghiệm thu, các trường cần nghiên cứu đưa vào áp dụng quy định bắt buộc đăng ký đề tài khoa học đi kèm với địa chỉ ứng dụng. Bản thân các cá nhân, nhóm nghiên cứu cần chủ động đề xuất với nhà trường ý nghĩa và khả năng ứng dụng kết quả nghiên cứu vào sản xuất. Bên cạnh đó, cũng cần tạo cơ chế thu hút vốn đầu tư tài trợ cho hoạt động KH&CN, đổi mới sáng tạo của nhà trường theo hướng đặt hàng nghiên cứu theo địa chỉ, đa dạng hóa phương thức chuyển giao kết quả nghiên cứu dưới các hình thức như: Phát triển các dự án sản xuất thử nghiệm, thực hiện hợp đồng chuyển giao công nghệ, tư vấn KH&CN, thành lập doanh nghiệp nhà nước trong các cơ sở đào tạo đại học...

**Đẩy mạnh hợp tác trong quản lý KH&CN, đổi mới sáng tạo**

Cần gắn KH&CN với hợp tác quốc tế, thu hút các giáo sư và học giả quốc tế uy tín trong các lĩnh vực khác nhau tới làm việc, thu hút các quỹ KH&CN, hợp tác và chuyển giao công nghệ với giới công nghiệp nhằm thiết lập và duy trì một văn hóa nghiên cứu mạnh, tạo nên lý tưởng và niềm tin cho bản thân những người nghiên cứu và quản lý về giá trị cốt lõi của “nghề” nghiên cứu. Làm tốt các mặt này sẽ thu hút đáng kể chất xám, nâng cao chất lượng NCKH và giúp tăng nguồn thu nhập từ hoạt động đổi mới sáng tạo.

**Tăng cường giao tiếp trong và ngoài nhà trường**

Việc tăng cường hiệu quả giao tiếp nội bộ cho phép các nhà khoa học có thể gặp gỡ, chia sẻ thông tin, làm việc cùng nhau để giải quyết khó khăn. Với những người quản lý điều hành, giao tiếp nội bộ giúp giám sát việc vận hành quy trình quản lý KH&CN của nhà trường, nhờ đó có thể hỗ trợ các hoạt động chức năng khác cũng như giảm thiểu rủi ro ở đầu ra của hoạt động KH&CN, đổi mới sáng tạo. Việc giao tiếp với các đơn vị bên ngoài như Chính phủ và các cơ quan giúp việc của Chính phủ, doanh nghiệp, các tổ chức xã hội hay người dân sẽ đem lại nhiều lợi ích và thuận lợi hơn cho hoạt động KH&CN và đổi mới sáng tạo chứ không chỉ nhằm hoàn thành các báo cáo như yêu cầu. Hơn nữa, đón bắt đầu ra của hoạt động KH&CN tại các trường đại học trên nền tảng vun đắp các mối quan hệ, hợp tác dựa trên niềm tin và sự tôn trọng sẽ cùng mang lại lợi ích bền vững cho tất cả các

bên - nhà trường và các nhà đầu tư, nhà tài trợ, doanh nghiệp, cơ sở sản xuất, kinh doanh có khả năng ứng dụng kết quả KH&CN.

**Quy hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ nghiên cứu có năng lực, tận tụy và có khát vọng cống hiến**

Suy cho cùng, để thực hiện thành công các đề xuất trên, yếu tố con người và quản lý con người - mà cụ thể ở đây là đội ngũ nghiên cứu và đội ngũ quản trị đại học đóng vai trò quan trọng nhất. Để khắc phục tình trạng mỏng về nhân lực KH&CN, mỗi trường đại học trên cơ sở sứ mạng và tầm nhìn đã tuyên bố, phải xây dựng quy hoạch nhân lực, có chính sách ưu tiên tuyển dụng/sử dụng/đãi ngộ người tài, tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp, hình thành và thúc đẩy một số nhóm nghiên cứu mạnh liên ngành và mũi nhọn cùng với tôn trọng tự do học thuật... Đây là những biện pháp nhằm từng bước xây dựng đội ngũ giảng viên, nghiên cứu viên có năng lực nghiên cứu, năng lực phát hiện và giải quyết các vấn đề thực tiễn, có khát vọng nghiên cứu và cống hiến, tận tụy và trung thực, có đạo đức nghề nghiệp... Khi đó uy tín của nhà trường sẽ được nâng cao, đóng góp của nhà trường cho cộng đồng, cho xã hội sẽ được khẳng định.

Như vậy, quản lý hoạt động KH&CN, đổi mới sáng tạo của trường đại học thực chất là tạo ra môi trường để hoạt động nghiên cứu học thuật hay sáng tạo/chuyển giao công nghệ đều được khuyến khích tối đa. Quá trình của nó thể hiện qua các cơ chế, chính sách, chế tài phù hợp nằm trong một chỉnh thể thống nhất với các hoạt động khác của nhà

trường và hệ quả của nó là các thành quả hoạt động tương ứng, là giá trị gia tăng mang lại thông qua các sáng chế, hợp đồng công nghệ chuyển giao... Trên hết, Nhà nước trong vai trò dẫn dắt công cuộc đổi mới sáng tạo, cần có những yêu cầu mới cụ thể cho hoạt động KH&CN của cả hệ thống, cho GDDH và các khu vực kinh tế có liên quan. Có như vậy, các trường đại học mới trở thành các trung tâm sáng tạo như vai trò, vị trí vốn có của nó

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

[1] Trần Đức Viên (2017), *Một nỗ lực đáng trân trọng*, <http://tiasang.com.vn/-giao-duc/Mot-no-luc-dang-tran-trong-10918>.

[2] Alan Pettigrew và cộng sự (Phạm Thị Ly dịch) (2016), “Kiến thức và kỹ năng quản lý khoa học”, *Thông tin Nghiên cứu và Đánh giá GDDH*, Trung tâm Nghiên cứu và Đánh giá GDDH, Trường Đại học Nguyễn Tất Thành, 7, 24 trang.

[3] Hoàng Minh Sơn (2017), *Hội nghị Phát triển KH&CN trong các cơ sở GDDH giai đoạn 2017-2025*.

[4] Vũ Văn Tích (2017), “Báo cáo Khảo sát hoạt động KH&CN trong các cơ sở GDDH Việt Nam giai đoạn 2011-2016”, *Hội nghị Phát triển KH&CN trong các cơ sở GDDH giai đoạn 2017-2025*.

[5] Quốc hội (2012), *Luật số 08/2012/QH13: Luật GDDH*.

[6] Alan Pettigrew và cộng sự (Phạm Thị Ly dịch) (2016), “Quản lý hoạt động nghiên cứu khoa học và đổi mới công nghệ”, *Thông tin Nghiên cứu và Đánh giá GDDH*, Trung tâm Nghiên cứu và Đánh giá GDDH, Trường Đại học Nguyễn Tất Thành, 9, 12 trang.