

Các biện pháp quản lý nhằm kết hợp hoạt động của đơn vị đào tạo và đơn vị nghiên cứu khoa học trong trường Đại học khoa học tự nhiên Đại học Quốc gia Hà Nội / Nguyễn Thanh Xuân ; Nghd. : TS. Đặng Xuân Hải

MỞ ĐẦU

1. Lý do và tính cấp thiết của đề tài

Mục tiêu đào tạo của Trường ĐHKHTN nói riêng và của ĐHQGHN nói chung là đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao phục vụ sự nghiệp khoa học, công nghệ của đất nước. Để hướng tới mục tiêu đó và để khẳng định vị trí của Nhà trường trong phạm vi quốc gia cũng như trên khu vực, Trường ĐHKHTN đã khẳng định NCKH chính là vấn đề mấu chốt bên cạnh việc xây dựng một hệ thống chương trình hiện đại và đổi mới việc tổ chức giảng dạy.

Phục vụ cho việc đẩy mạnh công tác NCKH, sự tập hợp của một số phòng thí nghiệm, cán bộ giảng dạy và nghiên cứu để ra đời các đơn vị nghiên cứu trong trường đại học là điều tất yếu. Các đơn vị nghiên cứu trong trường đại học đã tạo ra môi trường nghiên cứu thuận lợi cho các nhà khoa học, thu hút được nguồn đầu tư trong nước và nước ngoài, thực hiện các nghiên cứu liên ngành Tuy vậy trên thực tế, sau một thời gian hoạt động tích cực, nhiều đơn vị nghiên cứu phải giải thể hoặc tách gần như hoàn toàn khỏi Nhà trường. Ngoài những nguyên nhân khách quan, có thể nói việc xa rời với hoạt động đào tạo của Nhà trường chính là nguyên nhân hoạt động kém hiệu quả của các đơn vị nghiên cứu.

Những biện pháp quản lý cụ thể nào để có thể đưa được những lợi thế của các đơn vị nghiên cứu vào hoạt động đào tạo của Trường ĐHKHTN là mục đích mà tác giả mong muốn tìm ra trong quá trình nghiên cứu đề tài: "**Các biện pháp quản lý nhằm kết hợp hoạt động của đơn vị đào tạo và đơn vị NCKH trong Trường ĐHKHTN - ĐHQGHN**".

2. Mục đích nghiên cứu

- Nghiên cứu các biện pháp quản lý nhằm tăng cường sự kết hợp giữa đơn vị đào tạo và đơn vị NCKH trong Trường ĐHKHTN - ĐHQGHN để góp phần nâng cao hiệu quả đào tạo sau đại học của một trường đại học khoa học cơ bản.

3. Đối tượng và khách thể nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: các biện pháp quản lý nhằm tăng cường sự gắn kết hoạt động của đơn vị đào tạo và đơn vị NCKH trong Trường ĐHKHTN - ĐHQGHN.

- Khách thể nghiên cứu: các đơn vị đào tạo và đơn vị NCKH trong Trường ĐHKHTN - ĐHQGHN và mối quan hệ giữa chúng.

4. Giả thuyết khoa học:

Nếu thực hiện đồng bộ triệt để các biện pháp quản lý luận văn đề ra và tăng cường hơn nữa mối quan hệ giữa đơn vị đào tạo và đơn vị NCKH trong Trường ĐHKHTN - ĐHQGHN sẽ góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả đào tạo sau đại học, NCKH ở một trường đại học.

5. Nhiệm vụ nghiên cứu:

- Nghiên cứu, hệ thống hoá cơ sở lý luận về quản lý và tổ chức bộ máy quản lý của một trường đại học.

- Phân tích, đánh giá thực trạng mối quan hệ giữa đơn vị đào tạo và đơn vị NCKH trong Trường ĐHKHTN.

- Nghiên cứu, đề xuất những biện pháp quản lý nhằm gắn kết hoạt động của các đơn vị đào tạo và đơn vị NCKH trong Trường ĐHKHTN.

6. Giới hạn đề tài:

- Do mục đích nghiên cứu đã đặt ra nên luận văn tập trung nghiên cứu những biện pháp quản lý nhằm tăng cường sự kết hợp giữa các đơn vị đào tạo và đơn vị NCKH trong Trường ĐHKHTN.

- Thực trạng mối quan hệ trên của Trường ĐHKHTN - ĐHQGHN trong giai đoạn hiện nay.

7. Những luận điểm cần bảo vệ:

- Các đơn vị nghiên cứu trong trường đại học cũng là một môi trường đào tạo sau đại học tốt, qua đó công tác NCKH và công tác đào tạo được kết hợp chặt chẽ hơn và sẽ phát huy hiệu quả của các bộ phận trong một trường đại học.

- Tạo cơ chế hoạt động phù hợp cho các đơn vị này là một biện pháp hữu hiệu để phát huy mối quan hệ giữa các đơn vị đào tạo và NCKH trong một trường đại học.

8. Những đóng góp của luận văn:

- Giải quyết một trong những vấn đề thực tiễn đang đặt ra tại Trường ĐHKHTN trên lộ trình xây dựng thành một trường đại học - nghiên cứu, đó là: trường đại học nghiên cứu sẽ là nơi hoà nhập, liên kết giữa NCKH và đào tạo để thực hiện phương châm đào tạo gắn chặt với NCKH đặc biệt đối với đội ngũ HVCH và NCS.

9. Phương pháp nghiên cứu:

- Nhóm phương pháp nghiên cứu lí luận
- Nhóm phương pháp nghiên cứu thực tiễn
- Phương pháp thống kê và phân tích số liệu

10. Cấu trúc của luận văn:

Mở đầu

Chương 1: Cơ sở lý luận của vấn đề nghiên cứu

Chương 2: Thực trạng hoạt động của đơn vị đào tạo và đơn vị NCKH trong Trường ĐHKHTN - ĐHQGHN

Chương 3: Các biện pháp quản lý nhằm kết hợp hoạt động của đơn vị đào tạo và đơn vị NCKH trong trường ĐHKHTN - ĐHQGHN

Kết luận và các khuyến nghị

Tài liệu tham khảo

Phụ lục kèm theo

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN CỦA VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU

1.1. Vài nét về lịch sử nghiên cứu vấn đề

Ở Việt Nam, do học tập mô hình của Liên Xô nên tồn tại hệ thống lớn các viện nghiên cứu nằm bên ngoài các trường đại học. Mô hình này đã làm hình thành quan niệm: các trường đại học chỉ có nhiệm vụ đào tạo còn nhiệm vụ NCKH là của các viện nghiên cứu và cản trở việc phối hợp, liên kết giữa đào tạo với NCKH.

Để khắc phục tình hình đó, Đảng và Nhà nước đã khuyến khích các trường đại học thành lập các đơn vị nghiên cứu để phát triển công tác NCKH và kết hợp hoạt động đào tạo với hoạt động NCKH trong trường đại học. Tuy nhiên, do nhiều nguyên nhân khách quan và chủ quan mà hoạt động giữa đơn vị đào tạo và đơn vị nghiên cứu khoa học trong trường đại học cũng chưa được kết hợp chặt chẽ với nhau.

Một số tác giả đã nghiên cứu để có giải pháp cho thực trạng trên. Tuy nhiên các công trình nghiên cứu này mới chỉ quan tâm đến một số mặt của hoạt động NCKH trong các trường đại học. Trong luận văn này, chúng tôi cố gắng phân tích một cách tương đối toàn diện (nhấn mạnh về mặt cơ cấu bộ máy tổ chức) thực trạng của sự gắn kết đó ở Trường ĐHKHTN thuộc ĐHQGHN và bước đầu đề xuất các biện pháp quản lý nhằm kết hợp hai đơn vị này chặt chẽ hơn.

1.2. Một số khái niệm cơ bản của đề tài

1.2.1. Quản lý và các chức năng quản lý

1.2.1.1. Khái niệm quản lý

Tuỳ theo các cách tiếp cận mà ta có các quan điểm khác nhau về quản lý. Thông thường khi đưa ra khái niệm quản lý các tác giả thường gắn với một loại hình quản lý cụ thể:

- "Quản lý là hoạt động thiết yếu nảy sinh khi con người hoạt động tập thể, là sự tác động của chủ thể vào khách thể, trong đó quan trọng nhất là khách thể con người, nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức"[2, 46].

- "Quản lý là tổ chức, điều khiển hoạt động của một đơn vị, một cơ quan" [5, 616].

Theo tác giả, quản lý là sự tác động có định hướng của người quản lý lên đối tượng quản lý nhằm sử dụng có hiệu quả nhất các tiềm năng, các cơ hội của tổ chức để đạt được mục tiêu đặt ra. Quản lý là một trong những hoạt động vừa khó khăn

vừa phức tạp lại có ý nghĩa trong sự phát triển hay trì trệ của mọi tổ chức. Quản lý đúng đắn sẽ giúp cho các tổ chức hạn chế được các nhược điểm của mình, liên kết gắn bó mọi con người trong tổ chức, tạo ra niềm tin, sức mạnh và truyền thống của tổ chức.

1.2.1.2. Hệ thống chức năng quản lý

Với tư cách là yếu tố quan trọng không thể thiếu được trong việc duy trì và phát triển một tổ chức, quản lý có bốn chức năng: lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra.

1.2.1.3. Quản lý vừa là khoa học vừa là nghệ thuật

Nhiệm vụ của quản lý là biến các mối quan hệ giữa những con người cụ thể, giữa những nhóm người thành những yếu tố tích cực, hạn chế xung đột và tạo nên môi trường thuận lợi để hướng tới mục tiêu. Ở khía cạnh này, quản lý là nghệ thuật. Ở khía cạnh khác, các nhà quản lý chỉ có thể thực hiện sứ mệnh của mình tốt hơn khi vận dụng những kinh nghiệm đã được đúc kết, khái quát hoá thành những nguyên tắc, phương pháp và kỹ năng quản lý cần thiết, đó là khoa học. Vì thế, **quản lý vừa là khoa học, nhưng vừa là nghệ thuật.**

1.2.2. Biện pháp quản lý

Theo Từ điển Tiếng Việt thông dụng do Nguyễn Như Ý chủ biên, biện pháp là: "cách làm, cách thức tiến hành" [5, 67].

Biện pháp là cách thức hành động để thực hiện một mục đích, là cách làm, cách giải quyết một vấn đề cụ thể.

1.2.3. Hoạt động

"Hoạt động là làm những việc khác nhau, với mục đích nhất định trong đời sống xã hội" [5, 329].

Khái niệm hoạt động mà tác giả muốn đề cập đến trong đề tài này không đơn thuần là hoạt động của cá nhân mà là hoạt động của nhiều cá nhân cùng chung mục đích tạo nên hoạt động tập thể của đơn vị.

1.2.4. Kết hợp

"Kết hợp là gắn bó với nhau để bổ sung cho nhau" [14, 254]. "Kết hợp là gắn chặt với nhau để bổ sung cho nhau" [5, 321]

1.2.5. Đào tạo

"Đào tạo là dạy dỗ, rèn luyện để trở thành người có hiểu biết, có nghề nghiệp" [5, 248].

Đào tạo là làm cho trở thành người có năng lực theo những tiêu chuẩn nhất định.

1.2.6. Nghiên cứu khoa học

"NCKH là một hoạt động xã hội hướng vào việc tìm kiếm những điều mà khoa học chưa biết; hoặc là phát hiện bản chất sự vật, phát triển nhận thức khoa học về thế giới; hoặc là sáng tạo phương pháp mới và phương tiện kỹ thuật để cải tạo thế giới". [9, 20]

1.3. Vai trò của hoạt động đào tạo và hoạt động NCKH trong trường đại học

1.3.1. Vai trò của hoạt động đào tạo trong trường đại học

Hoạt động đào tạo trong trường đại học thực hiện một trong những nhiệm vụ của trường đại học là đào tạo ra nguồn nhân lực với trình độ cao và nhân tài phục vụ cho sự phát triển tất cả các lĩnh vực của xã hội.

Trong mỗi trường đại học, một môi trường đào tạo tốt, đào tạo có chất lượng thì có tác động thúc đẩy hoạt động NCKH phát triển..

1.3.2. Vai trò của hoạt động NCKH trong trường đại học

Phương pháp giảng dạy và học tập ở bậc đại học khác hẳn các bậc học khác nên người thầy ở bậc đại học phải có trình độ cao về NCKH để hướng dẫn người học có năng lực tự học, tự nghiên cứu giải quyết vấn đề một cách độc lập sáng tạo. Vì vậy, hoạt động NCKH trong các trường đại học là hoạt động không thể thiếu được và có vai trò đặc biệt quan trọng.

1.4. Sự ra đời các đơn vị NCKH trong trường đại học ở Việt Nam

Do chúng ta học tập mô hình của Liên Xô, xây dựng một hệ thống rộng lớn các viện nghiên cứu nằm bên ngoài các trường đại học nên công tác NCKH trong các trường đại học trước đây không được quan tâm, đầu tư phát triển. Cho đến năm 1981, hoạt động NCKH trong các trường đại học mới được đề cập đến trong NQ 37/TW ngày 20/04/81 của Bộ Chính trị về chính sách khoa học và kỹ thuật. NQ 26/TW ngày 30/03/91 của Bộ Chính trị tiến một bước nữa so với NQ 37/TW ở việc

định hướng tăng cường công tác nghiên cứu cơ bản trong các trường đại học. Đến Nghị quyết của Hội nghị lần thứ 2, Ban chấp hành TW Đảng khoá VIII, ngày 24/12/1996, đã thể hiện sự quan tâm rất cụ thể của Đảng và Nhà nước đối với trường đại học trong giải pháp tăng cường cơ sở vật chất cho các trường học. Đây là một bước tiến mới thể hiện sự coi trọng công tác NCKH của các trường đại học trong chính sách của Đảng và Nhà nước và đề ra yêu cầu cụ thể cho các trường đại học là phải trang thiết bị đồng bộ, các bộ môn khoa học phải đạt được trình độ cao để có thể ngang tầm với các trường đại học trên thế giới.

Thậm chí, Chính phủ đã từng đề cập đến việc sát nhập các viện nghiên cứu cơ bản vào các trường đại học. Điều này thể hiện qua kết luận của Thủ tướng Phan Văn Khải về giáo dục đại học tại phiên họp ngày 08/10/99 với Hội đồng Quốc gia giáo dục. Nhưng kế hoạch này của Chính phủ do nhiều nguyên nhân khách quan và chủ quan đã không thực hiện được.

Trên thực tế, tình hình chung của đa số cán bộ giảng dạy đại học là khối lượng công việc giảng dạy quá lớn nên ít có thời gian NCKH. Người có ý thức nghiên cứu nghiên cứu thì vấp phải nhưng trở ngại như cơ chế "xin - cho" trong quản lý công tác KH & CN, thiếu sự liên kết, thiếu phương tiện vật chất và vốn đầu tư Chính vì vậy, một số đơn vị nghiên cứu đã được thành lập trong trường đại học nhằm thúc đẩy việc phát triển hoạt động NCKH phục vụ đào tạo và phục vụ sự phát triển của kinh tế - xã hội.

1.5. Tầm quan trọng của việc kết hợp hoạt động của đơn vị đào tạo và đơn vị NCKH trong trường đại học ở Việt Nam

1.5.1. Đơn vị đào tạo trong trường đại học

Đơn vị là một tổ chức cơ sở trong một tổ chức lớn hơn. Cụm từ "đơn vị đào tạo" được tác giả sử dụng trong luận văn này dùng để chỉ các khoa hay bộ môn được giao nhiệm vụ đào tạo đại học và sau đại học tại các trường đại học. Trên thực tế các cán bộ trong các đơn vị này cũng đồng thời làm công tác NCKH nhưng do khối lượng công việc giảng dạy quá lớn hoặc do những khó khăn gặp phải trong công tác NCKH nên nhìn chung công việc chính của họ vẫn là công tác đào tạo.

1.5.2. Đơn vị nghiên cứu khoa học trong trường đại học

Cụm từ "đơn vị NCKH" trong đề tài được hiểu là các đơn vị nghiên cứu không được giao mã ngành đào tạo trong trường đại học và có chức năng, nhiệm vụ chủ yếu là NCKH và phục vụ công tác đào tạo nhất là đào tạo sau đại học. Các đơn vị này bao gồm: các trung tâm NCKH cấp khoa, cấp trường, các phòng thí nghiệm trọng điểm

1.5.3. Tầm quan trọng của việc kết hợp hoạt động của đơn vị đào tạo và đơn vị NCKH trong trường đại học ở Việt Nam

Đào tạo trong các trường đại học được phân thành hai mảng: đào tạo đại học và đào tạo sau đại học. Đào tạo đại học có thể coi là đào tạo diện rộng, do đó quan hệ của NCKH với nó chỉ có tính chất hỗ trợ, góp phần nâng cao chất lượng. Đào tạo sau đại học là đào tạo chuyên sâu, đào tạo không những kiến thức mà cả năng lực NCKH. Quan hệ của NCKH với đào tạo sau đại học rất chặt chẽ và có thể coi NCKH là bộ phận không thể thiếu không thể thiếu của đào tạo sau đại học.

Các trường đại học đã thành lập đơn vị NCKH để tạo ra môi trường nghiên cứu thuận lợi cho các nhà khoa học, thu hút được nguồn đầu tư trong và ngoài nước.... Các đơn vị NCKH trong trường đại học là nơi tập trung nguồn lực vật chất và nguồn lực trí tuệ để phát huy sức mạnh nội lực của trường đại học.

1.6. Tính cấp thiết của việc kết hợp hoạt động của đơn vị đào tạo và đơn vị NCKH trong trường đại học

Đào tạo đại học và sau đại học mà không gắn với NCKH sẽ đi theo đường mòn, không thể có chất lượng cao. Chính vì vậy mà ở các nước phát triển, hệ thống đào tạo đại học và sau đại học cũng chính là một phần của hệ thống các tổ chức NCKH.

"Trước đây ta xây dựng đại học theo mô hình của Liên Xô, nền đại học ấy tuy nay không còn phù hợp với giai đoạn phát triển mới của đất nước, nhưng đó là một hệ thống có logic nội tại của nó. Thời gian qua ta sửa từng mặt, từng mảng mà không nhằm cả hệ thống, rốt cuộc biến nó thành ra đầu Ngô mình Sở. Điển hình là những sự lúng túng trong các vấn đề học vị, chức danh GS, PGS xây dựng các đại học quốc gia, đại học sư phạm, đến nay vẫn chưa có thể nói đã ổn cả. Cho nên, cứ bùng nhùng vương vís, còn luyến tiếc những giá trị cũ sẽ thất bại. Muốn hội nhập

thành công, cần có thái độ thực tế hơn: hãy nhìn ra bên ngoài, xem các nước đang làm gì, hãy chọn lấy một mô hình tốt hơn được thừa nhận rộng rãi trên thế giới, không phải để sao chép máy móc, mà lấy đó làm căn cứ để hiện đại hoá các đại học nước đại học của ta. Theo nhận thức chung trên thế giới, mô hình đó là giáo dục Hoa Kỳ, một hệ thống đã hình thành và phát triển gắn chặt với nhu cầu của kinh tế tri thức cho nên tương đối phù hợp nhất với xã hội hiện đại. Ngay cả ở Châu Âu và Nhật Bản, khi nói đến hiện đại hoá đại học, mục tiêu nhằm tới cũng là một nền đại học tương đồng với Hoa Kỳ. Các nước ASEAN cũng đi theo hướng đó. Không lẽ gì chúng ta muốn hội nhập mà lại tự tách ra khỏi xu thế chung. Vì vậy, cần dứt khoát định hướng việc hiện đại hoá giáo dục đại học theo xu thế chung đó của thế giới và thời đại. Chỉ thế mới có thể tranh thủ được kinh nghiệm của họ, nhanh chóng thanh toán sự tụt hậu và hội nhập thành công." [16]

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG CỦA ĐƠN VỊ ĐÀO TẠO VÀ ĐƠN VỊ NCKH TRONG TRƯỜNG ĐHKHTN - ĐHQGHN

2.1. Tổng quan về Trường ĐHKHTN

2.1.1 Lịch sử phát triển

Trường ĐHKHTN thuộc ĐHQGHN được thành lập từ năm 1995 trên cơ sở tách Trường Đại học Tổng hợp Hà Nội thành Trường ĐHKHTN và Trường Đại học Khoa học xã hội & Nhân văn.

Trường Đại học Tổng hợp Hà Nội là một trong 5 trường đại học đầu tiên tại Miền Bắc được tổ chức theo mô hình mới sau Hiệp định Giơnevơ năm 1954. Trường được thành lập theo mô hình universitet, được gọi là đại học tổng hợp, bao gồm các ngành khoa học cơ bản (tự nhiên và xã hội) [19, 61]. Trường ĐHKHTN ra đời là sự nối tiếp, kế thừa và phát huy truyền thống gần 40 năm phát triển và trưởng thành của Trường Đại học Tổng hợp Hà Nội.

2.1.2 Chức năng, nhiệm vụ

Theo quy định về tổ chức và hoạt động của ĐHQGHN, chức năng nhiệm vụ của Trường ĐHKHTN là đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao ở các trình độ cao đẳng, đại học, cao học, tiến sỹ về các ngành học thuộc các lĩnh vực của mình,

nghiên cứu triển khai - công nghệ trong hệ thống chung của ĐHQGHN nhằm phục vụ sự nghiệp xây dựng và phát triển đất nước.

2.1.3. Mục tiêu phát triển của Trường

Mục tiêu của Trường ĐHKHTN đến năm 2015 là xây dựng Trường trở thành một trường đại học nghiên cứu tiên tiến, ngang tầm với một số trường đại học và viện nghiên cứu hàng đầu trong khu vực và là trung tâm hàng đầu của cả nước về đào tạo, nghiên cứu khoa học, ứng dụng và chuyển giao công nghệ thuộc lĩnh vực khoa học tự nhiên và một số hướng công nghệ mũi nhọn gắn với khoa học cơ bản, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của sự phát triển kinh tế - xã hội trong thời kỳ công nghiệp hoá và hiện đại hoá của đất nước [30,1].

2.1.4. Cơ cấu tổ chức của Trường

Trường có 8 khoa và 10 trung tâm nghiên cứu, 1 Phòng Thí nghiệm trọng điểm, 8 phòng chức năng và Công ty TNHH Khoa học Tự nhiên là đơn vị kinh doanh và tư vấn về khoa học, công nghệ.

2.1.5. Công tác đào tạo

Trong gần 50 năm qua, Trường đã đào tạo hàng vạn cử nhân, hàng nghìn thạc sĩ, hàng trăm tiến sĩ và hàng nghìn học sinh chuyên. Trường là một trong vài trường đại học đào tạo được nhiều tiến sĩ và tiến sĩ khoa học cho đất nước.

2.1.6. Công tác nghiên cứu khoa học

Công tác NCKH của Trường ĐHKHTN phát triển theo các hướng: nghiên cứu cơ bản, điều tra cơ bản phục vụ công tác quy hoạch, phát triển kinh tế - xã hội, bảo vệ tài nguyên, môi trường. Một phần không nhỏ các đề tài NCKH đi theo hướng nghiên cứu ứng dụng, triển khai thực nghiệm và sản xuất thử nghiệm.

Nhà trường đặc biệt chú trọng đến công tác nghiên cứu khoa học của sinh viên. Hàng năm, Hội nghị Khoa học sinh viên được tổ chức trong toàn Trường.

2.2. Thực trạng hoạt động của đơn vị đào tạo và đơn vị NCKH trong Trường ĐHKHTN

2.2.1. Thực trạng hoạt động của đơn vị đào tạo

2.2.1.1. Cơ cấu tổ chức của các đơn vị đào tạo

Các bộ môn của Trường ĐHKHTN (xem thêm trong luận văn)

2.2.1.2. Hoạt động đào tạo

Trường ĐHKHTN khai giảng năm học mới vào đầu tháng 9 hàng năm. Mỗi năm học có 2 học kỳ. Theo quy định chung, mỗi kỳ học có ít nhất 15 tuần thực học và 3 tuần thi, khối lượng kiến thức phải tích lũy mỗi học kỳ tối thiểu là 24 đơn vị học trình, trừ học kỳ cuối.

Đối với chương trình đào tạo tạo cử nhân khoa học tài năng và cử nhân chất lượng cao, Nhà trường ưu tiên bố trí giảng viên có trình độ và uy tín chuyên môn cao, tạo điều kiện về tài liệu và thông tin để giảng viên hiện đại hoá giáo trình, bài giảng.

Trên cơ sở phân công giảng dạy của các bộ môn và khoa, Phòng Đào tạo quản lý lịch giảng dạy và thi học kỳ. Trong 2 năm đầu, sinh viên sẽ học các kiến thức đại cương và một phần kiến thức cơ sở của ngành đào tạo. Năm thứ 3, sinh viên sẽ học lý thuyết và thực tập tương đối toàn diện các phần kiến thức chuyên môn của ngành đào tạo. Năm thứ 4, sinh viên được phân về các bộ môn đã đăng ký để học chuyên đề và làm khoá luận tốt nghiệp.

NCKH của sinh viên cũng là hoạt động đào tạo quan trọng. Sinh viên Trường ĐHKHTN được khuyến khích tham gia NCKH ngay từ năm thứ 3.

Ngoài hoạt động NCKH, sinh viên còn được khuyến khích tham gia các câu lạc bộ khoa học, xêmina chuyên đề khoa học, hội nghị, hội thảo khoa học. Sinh viên một số khoa còn đi khảo sát thực tế, thực địa, tham quan các cơ sở sản xuất

Hoạt động đào tạo sau đại học được tiến hành đồng thời với hoạt động đào tạo đại học nhưng khai giảng muộn hơn do tuyển sinh sau đại học được tổ chức 2 đợt vào tháng 5 và tháng 9 hàng năm.

Khoa đảm nhận tổ chức giảng dạy các môn học trong chương trình đào tạo thạc sỹ gồm việc xác định yêu cầu và nội dung chương trình các môn học, lập kế hoạch giảng dạy căn cứ chương trình khung đã được phê duyệt.

Nội dung môn học thường xuyên được điều chỉnh, cập nhật, bổ sung, hiện đại hóa để đáp ứng yêu cầu phát triển khoa học, công nghệ của ngành. Hội đồng Khoa học và Đào tạo của khoa thông qua việc điều chỉnh, bổ sung những nội dung cơ bản của môn học.

Tổ chức giảng dạy các môn học trong chương trình đào tạo thạc sỹ được thực hiện bằng cách phối hợp các hình thức học tập trên lớp với tự học, tự nghiên cứu để phát huy năng lực thực hành, năng lực phát hiện, giải quyết những vấn đề chuyên môn của học viên. Khoa có trách nhiệm bố trí giảng viên, kiểm soát việc lập và thực hiện lịch trình giảng dạy về lý thuyết, thực hành, kiểm tra giữa môn, làm tiểu luận hoặc thi các môn học trên cơ sở đề nghị của Chủ nhiệm bộ môn. Phòng Sau đại học chỉ quản lý việc xét duyệt và làm thủ tục bảo vệ cho học viên cao học.

Chương trình đào tạo thạc sỹ tại Trường ĐHKHTN là chương trình đào tạo theo hình thức tập trung. Sau khi học được khoảng 1 năm, các học viên cao học bắt đầu làm luận văn. Đây là thời gian các học viên có mặt tại các phòng thí nghiệm để thực hiện vấn đề nghiên cứu của mình.

“Chương trình đào tạo tiến sỹ phải đảm bảo cho nghiên cứu sinh nâng cao và hoàn chỉnh kiến thức cơ bản, có hiểu biết sâu về kiến thức chuyên ngành, có đủ năng lực độc lập trong nghiên cứu khoa học và sáng tạo trong hoạt động chuyên môn.”[33, 47]

Chương trình đào tạo tiến sỹ gồm 3 phần: các môn học của chương trình thạc sỹ đối với nghiên cứu sinh chưa có bằng thạc sỹ hoặc có bằng thạc sỹ gắn với chuyên ngành đào tạo, các chuyên đề tiến sỹ và luận văn tiến sỹ.

Các chuyên đề tiến sỹ được thực hiện bằng tự học và tự nghiên cứu của nghiên cứu sinh. Thời gian của chương trình đào tạo tiến sỹ tại Trường ĐHKHTN là bốn năm đối với người có bằng tốt nghiệp đại học và ba năm đối với người có bằng thạc sỹ. Trong quá trình học tập, nghiên cứu sinh được xem như là thành viên của bộ môn. Nghiên cứu sinh được phép tham gia các buổi sinh hoạt khoa học của bộ môn, làm báo cáo khoa học, viết báo cáo khoa học

Ngoài ra, Trường ĐHKHTN cùng với một số cơ quan phối hợp tổ chức đào tạo sau đại học với một số trường đại học nước ngoài.

2.2.1.3. Hoạt động nghiên cứu khoa học

Hoạt động NCKH của các đơn vị đào tạo hiện đang tồn tại chủ yếu dưới hình thức hoạt động của các cá nhân hoặc một nhóm nghiên cứu theo các hướng sau: NCKH theo đề tài, NCKH theo các hợp đồng, các dự án sản xuất thử - thử

nghiệm, hợp tác theo Nghị định thư với nước ngoài, sinh hoạt khoa học và trao đổi ý tưởng trên các xeminar, viết các bài báo và hợp tác NCKH với các cơ quan ngoài.

Ngoài ra, các đơn vị đào tạo trong Trường còn tổ chức và tham gia tổ chức nhiều hội thảo, hội nghị khoa học trong nước và quốc tế. Các cán bộ của Trường còn tham gia đề tài phối hợp NCKH và chuyển giao công nghệ với các trường đại học và viện nghiên cứu trong và ngoài nước.

2.2.2. Thực trạng hoạt động của đơn vị NCKH trong Trường ĐHKHTN

2.2.2.1. Cơ cấu tổ chức của các đơn vị nghiên cứu

* **Phân loại các đơn vị NCKH** (xem cụ thể trong luận văn)

* **Cơ sở pháp lý** (xem cụ thể trong luận văn)

* **Cơ cấu tổ chức của các đơn vị NCKH**

Nhìn chung, cơ cấu tổ chức của các đơn vị NCKH trực thuộc Khoa và Trường tương đối giống nhau. Các đơn vị này về bộ máy tổ chức thường có Ban Giám đốc và các phòng chuyên môn nghiệp vụ. Ngoài một vài cán bộ nòng cốt của Trung tâm, còn lại là các cán bộ kiêm nhiệm, hợp đồng và các cộng tác viên.

Trung tâm là đơn vị sự nghiệp có thu tự đảm bảo toàn bộ chi phí hoạt động thường xuyên, trực thuộc Trường ĐHKHTN. Trung tâm trực thuộc Trường có tư cách pháp nhân, có con dấu và tài khoản riêng, còn trung tâm trực thuộc khoa có thể có con dấu và tài khoản riêng và hoạt động tuân thủ các quy định tại nghị định 35/HĐBT ngày 28 tháng 10 năm 1992 của Hội đồng Bộ trưởng (nay là Chính Phủ) về công tác quản lý khoa học, công nghệ, các quy định của ĐHQGHN và của Trường ĐHKHTN về quản lý các trung tâm thuộc Trường.

Riêng cơ cấu của Phòng Thí nghiệm trọng điểm Enzym - Protein có cơ chế hoạt động đặc biệt hơn các trung tâm nghiên cứu. Theo dự thảo lần cuối cùng sửa đổi quy chế tạm thời của Bộ KH & CN về quy chế tổ chức và hoạt động của Phòng Thí nghiệm trọng điểm: "Phòng thí nghiệm trọng điểm là một đơn vị nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ trực thuộc Cơ quan chủ trì xây dựng Phòng thí nghiệm trọng điểm, do Thủ trưởng Cơ quan chủ quản quyết định thành lập sau khi được Bộ Khoa học và Công nghệ quyết định công nhận trúng tuyển qua tuyển chọn.

Phòng thí nghiệm trọng điểm có tư cách pháp nhân, có tài khoản và con dấu riêng, được độc lập trong việc tổ chức các hoạt động khoa học và công nghệ."

"Nhà nước ưu tiên đầu tư cho các Phòng thí nghiệm trọng điểm. Các phòng thí nghiệm được trang bị máy móc thiết bị đồng bộ, hiện đại, đạt trình độ các nước trong khu vực, một số đạt trình độ quốc tế, với một đội ngũ chuyên gia giỏi, đáp ứng yêu cầu nghiên cứu, đào tạo và phục vụ sản xuất của các ngành kinh tế quốc dân." [35, 2]

Phòng Thí nghiệm trọng điểm có 1 Giám đốc và không quá 3 Phó Giám đốc, tổ chức bộ máy và biên chế gọn nhẹ. "Cán bộ KH & CN thuộc mọi thành phần kinh tế ở trong nước và cán bộ KH & CN là người nước ngoài có thể đến Phòng thí nghiệm trọng điểm để thực hiện công trình nghiên cứu khoa học một cách độc lập hoặc cùng hợp tác nghiên cứu về lĩnh vực KH & CN có liên quan phù hợp với phương hướng và kế hoạch hoạt động của Phòng thí nghiệm trọng điểm theo hợp đồng ký kết hoặc văn bản thoả thuận với Giám đốc Phòng thí nghiệm trọng điểm". [35, 8]

2.2.2.2. Hoạt động đào tạo

Kết hợp cùng với khoa và bộ môn tham gia đào tạo đại học, sau đại là hoạt động đào tạo chủ yếu tại các đơn vị nghiên cứu. Để sinh viên được thực hành trên các thiết bị nghiên cứu hiện đại và đáp ứng được với yêu cầu của các ngành học mới, các khoa, bộ môn sẽ bố trí để sinh viên học một số bài thực tập hoặc thực tập một số môn tại các đơn vị NCKH.

Lợi thế của các đơn vị NCKH là có thiết bị nghiên cứu tương đối đồng bộ và hiện đại nên rất thuận tiện cho đào tạo sau đại học. Một số học viên cao học và nghiên cứu sinh sẽ được gửi sang các đơn vị nghiên cứu này để thực hiện luận văn, luận án của mình.

2.2.2.3. Hoạt động nghiên cứu khoa học

Hoạt động NCKH là hoạt động chính của các đơn vị nghiên cứu. Các đơn vị nghiên cứu là nơi được đầu tư trang thiết bị nghiên cứu tương đối đồng bộ và hiện đại từ nguồn kinh phí của Nhà nước, vốn vay và sự tài trợ của nước ngoài. Chính vì

vậy, hoạt động NCKH ở đây tương đối thuận lợi. Sản phẩm NCKH của các trung tâm chủ yếu là các bài báo đăng trên các tạp chí khoa học trong và ngoài nước.

Ngoài các dạng nghiên cứu theo đề tài các cấp giống như ở các đơn vị đào tạo, thế mạnh của các trung tâm là các hợp đồng ký kết với cơ quan ngoài và các dự án hợp tác quốc tế.

2.3. Khảo sát thực trạng sự kết hợp hoạt động giữa đơn vị đào tạo và đơn vị NCKH trong Trường ĐHKHTN

2.3.1. Thiết kế mẫu phiếu điều tra

Phiếu hỏi được phát để thu thập ý kiến của: các Giáo sư; Ban Giám hiệu Trường ĐHKHTN; Trưởng và Phó Trưởng Phòng Đào tạo, Khoa học công nghệ, Sau đại học và một số PGS. hiện đang giữ các chức vụ Trưởng, Phó Trưởng phòng chức năng; Ban Chủ nhiệm các khoa; Chủ nhiệm bộ môn và Phó Chủ nhiệm bộ môn thuộc khoa (trừ Khoa Toán - Cơ - Tin học do đặc thù là chưa có đơn vị nghiên cứu trong Khoa); Ban Giám đốc các Trung tâm và Phòng Thí nghiệm trọng điểm

Trong số 118 phiếu hỏi ý kiến mà tác giả phát ra, sự phân bố trình độ của thầy cô giáo như sau:

Học hàm, học vị Đơn vị	GS.	PGS.	TSKH.	TS.	ThS.	ĐH
Tổng cộng	31	40	12	91	11	4
Phần trăm (%) so với tổng số của Trường	73,8	37,4	57,1	39,9	11,1	1,8

Bảng 2.3: Thành phần trình độ của thầy cô giáo phát Phiếu hỏi ý kiến

Trong số 88 phiếu trả lời mà tác giả nhận được, sự phân bố trình độ của thầy cô giáo được thống kê ở bảng dưới đây:

Học hàm, học vị	GS.	PGS.	TSKH.	TS.	ThS.	ĐH
Tổng cộng	17	27	9	68	8	2
Phần trăm (%) so với tổng người được phát phiếu	54,8	67,5	75	74,7	72,7	50

Bảng 2.4: Thành phần của thầy cô giáo đã trả lời Phiếu hỏi ý kiến

2.3.2. Nhận xét thực trạng sự kết hợp hoạt động của đơn vị đào tạo và đơn vị NCKH trong Trường ĐHKHTN

Cơ cấu tổ chức và quản lý của Trường đối với các đơn vị đào tạo đã định hình và ổn định từ lâu. Mô hình quản lý này được xây dựng theo mô hình của Liên Xô. Mỗi một ngành khoa học được chia thành một khoa để thuận lợi cho việc quản lý và phát triển chuyên môn. Mỗi khoa được chia ra các bộ môn với các chuyên ngành hẹp hơn. Thông qua các bộ môn, Khoa điều hành, theo dõi và kiểm tra các công tác chuyên môn như giảng dạy, ra đề thi, coi thi, chấm thi, hướng dẫn luận văn, luận án, bồi dưỡng chuyên môn và NCKH

Cơ cấu tổ chức và quản lý của Trường đối với các đơn vị nghiên cứu xuất hiện chưa lâu và hiện còn đang hoàn thiện. Trường ĐHKHTN hiện có 4 trung tâm nghiên cứu cấp Trường, 6 trung tâm nghiên cứu cấp Khoa và 1 Phòng Thí nghiệm trọng điểm do Khoa Sinh học phụ trách. 42% thầy cô giáo được hỏi đánh giá là các đơn vị nghiên cứu này phát triển nhưng có đến 46,5% cho rằng các đơn vị nghiên cứu này chưa phát triển. Một số ý kiến cho rằng: “các đơn vị NCKH mới phát triển ở mức trung bình khá đến khá”, “số đơn vị NCKH hoạt động có hiệu quả cao còn ít”,

Thông qua nguồn kinh phí đầu tư trong nước và các dự án hợp tác quốc tế, các đơn vị nghiên cứu trong Trường đã được trang bị nhiều thiết bị nghiên cứu hiện đại, mạnh và tương đối đồng bộ. Tuy nhiên do cơ chế hoạt động của các đơn vị nghiên cứu là tự chủ tài chính và đội ngũ các bộ cơ hữu rất ít, chủ yếu là cán bộ kiêm nhiệm nên cũng gặp nhiều khó khăn trong việc triển khai hoạt động của mình. 87,5% số thầy cô giáo được hỏi đánh giá việc tự phải lo về tài chính là khó khăn lớn nhất của các đơn vị nghiên cứu, sau đó mới đến khó khăn về đội ngũ cán bộ cơ hữu 70, 3% và thiếu cơ sở vật chất 68,1%. Khó khăn về trang thiết bị NCKH (37,4%) chỉ xếp trên khó khăn chưa được chủ động tham gia đào tạo sau đại học (26%).

Trong khi đó, khó khăn lớn mà các đơn vị đào tạo hiện gặp phải trong khi triển khai hoạt động đó là thiếu cơ sở vật chất, thiếu trang thiết bị nghiên cứu và không đủ kinh phí đầu tư cho hoạt động NCKH. Có đến 93,1% thầy cô giáo được hỏi cho rằng thiếu trang thiết bị NCKH là yếu tố khó khăn nhất ảnh hưởng đến việc

triển khai hoạt động của đơn vị đào tạo. Yếu tố không có đủ kinh phí đầu tư cho NCKH được 91,9% các thầy cô giáo được hỏi cho là yếu tố khó khăn đứng thứ hai, yếu tố đứng thứ ba là thiếu cơ sở vật chất (87,4%). Yếu tố được đánh giá là yếu tố khó khăn xếp hàng thứ tư thiếu các điều kiện để nghiên cứu ứng dụng, nghiên cứu triển khai (82,6%). Các đơn vị đào tạo chỉ tương đối gặp khó khăn trong việc tập trung đội ngũ để tạo thành nhóm nghiên cứu (65,9%) và không gặp khó khăn lớn đối với việc không có tư cách pháp nhân để thực hiện các hợp đồng nghiên cứu (35,1%).

Theo thống kê của Phòng Khoa học công nghệ, hiện nay Trường ĐHKHTN có khoảng 122 thiết bị bảng A, trong đó 82,7% số thiết bị này nằm ở các trung tâm NCKH (xem thêm bảng 2.5). Thiết bị được trang bị cho các bộ môn chủ yếu là các thiết bị để dạy thực hành, các thiết bị dành cho nghiên cứu rất ít. Thậm chí các thiết bị này chỉ đáp ứng được yêu cầu của các bài thực tập đại cương và một số bài thực tập chuyên đề. Muốn đáp ứng được yêu cầu của các bài thực tập trên các thiết bị hiện đại hoặc để sinh viên làm quen với các thiết bị hiện đại, các bộ môn phải gửi sinh viên sang thực tập tại các đơn vị nghiên cứu trong Trường hoặc các cơ quan bên ngoài.

Căn cứ vào những thuận lợi và khó khăn của đơn vị đào tạo và đơn vị nghiên cứu, Trường ĐHKHTN đã khuyến khích việc kết hợp hoạt động của các đơn vị này. Những trên thực tế do nhiều nguyên nhân mà các đơn vị này chưa kết chặt chẽ với nhau. 57,9% thầy cô giáo được hỏi cho rằng sự kết hợp của trung tâm nghiên cứu trực thuộc khoa với các đơn vị đào tạo là rất tốt và tốt, 23,8% cho là tạm được, 14,7% cho là chưa tốt. Còn đối với các trung tâm nghiên cứu trực thuộc Trường, chỉ có 19,5% thầy cô giáo đánh giá mức độ kết hợp với đơn vị đào tạo là rất tốt và tốt, 45,4% cho là tạm được, 23,8% đánh giá là chưa tốt. Còn đánh giá mức độ kết hợp của Phòng Thí nghiệm trọng điểm với các đơn vị đào tạo, các thầy cô giáo có ý kiến rất khác nhau: 5,6% rất tốt, 20,4% tốt, 29,5% tạm được, 22,7% chưa tốt, 6,8% không có. Sở dĩ có những nhận xét rất khác nhau là do mô hình Phòng Thí nghiệm trọng điểm đang ở giai đoạn xây dựng chưa đi vào hoạt động chính thức.

Theo đánh giá của tác giả, sở dĩ các trung tâm nghiên cứu thuộc khoa kết hợp với các bộ môn tốt hơn các trung tâm nghiên cứu thuộc Trường là do khi còn nằm trong cùng một khoa thì vẫn còn sự chỉ đạo và điều tiết của Ban chủ nhiệm Khoa đối với sự kết hợp hai đơn vị này. Còn khi đã trở các trung tâm nghiên cứu trực thuộc Trường tức là trở thành một đơn vị độc lập với khoa. Sự kết hợp giữa hai đơn vị còn chịu sự chi phối của các yếu tố khác như quan hệ cá nhân giữa hai thủ trưởng đơn vị, quan hệ lợi ích giữa hai bên

Phân tích các ý kiến thu được chúng ta còn thấy mặc dù đã có các trung tâm nghiên cứu các cấp trong trường đại học nhưng tình trạng “muôn thừa” là thiếu điều kiện trang thiết bị phục vụ cho công tác nghiên cứu, đào tạo vẫn không hề giảm. Một mặt chúng ta thừa nhận rằng mâu thuẫn giữa yêu cầu và nhu cầu với khả năng đầu tư, cung ứng luôn luôn là mâu thuẫn gay gắt và chắc khó lòng khắc phục được trong thời gian ngắn. Tuy nhiên, cũng nhìn thẳng vào sự thật để thấy rằng việc khai thác thiết bị của các trung tâm nghiên cứu trực thuộc trường đại học cho đào tạo còn chưa làm tốt. Theo chúng tôi một trong những nguyên nhân ở đây là chưa có những biện pháp đủ mạnh tạo điều kiện cho việc thực hiện quan điểm “dùng chung” để tận dụng hiệu quả của trang thiết bị sẵn có. Vì thế ở một số đơn vị vẫn còn tình trạng một bên “đắp chăn” (để đấy!), bên khác “lạnh cóng” (không có cái để dùng!)

Khi được hỏi về mức độ quan trọng của các yếu tố ảnh hưởng đến việc tạo ra sự kết hợp hoạt động của các đơn vị đào tạo và các đơn vị NCKH, 96,5% thầy cô giáo cho rằng yếu tố cơ chế phối hợp chưa cụ thể là yếu tố quan trọng nhất, 70,8% cho là yếu tố cơ chế quản lý tài chính chưa thích hợp, 68,1% cho là do cơ chế đăng ký và quản lý các đề tài NCKH chưa chặt chẽ, yếu tố thứ tư là do ảnh hưởng từ quan hệ cá nhân (66%), tiếp theo là yếu tố do chưa có tính cạnh tranh về chất lượng đào tạo giữa các trường đại học (63,6%). Yếu tố do ảnh hưởng của sự chồng chéo giữa chức năng và nhiệm vụ giữa hai đơn vị được đánh giá về mức độ quan trọng (44,3%) và ít quan trọng (39,7%) gần tương đương nhau.

Do cơ chế phối hợp chưa rõ ràng và cụ thể mà nơi thừa “máy” lại thiếu người và lo không có tiền vì “tự chủ” còn bên khác thì có đông đảo đội ngũ cán bộ

và lực lượng học viên sau đại học nhưng không biết làm thế nào để “bổ sung” sang cho trung tâm vì đang hưởng “chế độ” ở đơn vị đào tạo!

87,5% thầy cô giáo cho rằng cần thiết phải thành lập các đơn vị NCKH trong Trường ĐHKHTN. Điều này chứng tỏ rằng hầu hết các thầy cô giáo đều khẳng định vai trò hỗ trợ to lớn của các trung tâm nghiên cứu cho công tác đào tạo sau đại học và mới chỉ bước đầu đã “tận dụng” được điều này. Trên thực tế phần lớn cán bộ lãnh đạo của các đơn vị nghiên cứu và cán bộ kiêm nhiệm là từ các đơn vị đào tạo, trong khi đó các đơn vị nghiên cứu thì chưa tìm thấy “cái hay” của vai trò các lực lượng nghiên cứu ở các đơn vị đào tạo khác vì còn đánh giá dưới góc nhìn là họ đóng góp gì cho việc “tự trang trải” của trung tâm!. Đây là một vấn đề lớn của nhận thức khi triển khai mối quan hệ và sự kết hợp của trung tâm NCKH trực thuộc với các đơn vị đào tạo của Trường.

Bằng việc phân tích trên đây chúng ta có thể thấy việc cho ra đời các trung tâm NCKH các cấp trong trường đại học khoa học cơ bản như Trường ĐHKHTN là phù hợp với xu thế xây dựng trường đại học nghiên cứu. Nhưng vấn đề là làm sao phát huy vai trò của các trung tâm này và tăng cường hiệu quả hoạt động của chúng. Theo chúng tôi cần có cơ chế cho các trung tâm hoạt động theo hình thức nghiên cứu phục vụ đào tạo và đào tạo sau đại học để giải quyết các vấn đề của đào tạo thông qua hệ thống đề tài NCKH của đội ngũ cán bộ và nguồn nhân lực là các học viên sau đại học của Trường. Hiện nay, sự kết hợp hoạt động giữa hai đơn vị nhìn chung là mang tính tự phát, thiếu sự chỉ đạo mạnh từ phía Nhà trường. Trường ĐHKHTN chưa xây dựng cơ chế cụ thể để khuyến khích hai đơn vị này kết hợp với nhau chặt chẽ hơn nữa.

2.4.3. Đánh giá chung

Thực trạng kết hợp giữa đơn vị đào tạo và đơn vị NCKH trong Trường ĐHKHTN đã nổi lên những mạnh mẽ, đồng thời bộc lộ những điểm yếu trước thực tiễn phát triển của Trường ĐHKHTN. Sự kết hợp của hai đơn vị này cũng đứng trước những thời cơ thuận lợi cùng như đứng trước những thách thức to lớn (xem thêm trong luận văn).

CHƯƠNG 3 CÁC BIỆN PHÁP QUẢN LÝ

NHẪM KẾT HỢP HOẠT ĐỘNG CỦA ĐƠN VỊ ĐÀO TẠO VÀ ĐƠN VỊ NCKH TRONG TRƯỜNG ĐHKHTN - ĐHQGHN

3.1. Một số căn cứ chính để xây dựng biện pháp (xem thêm trong luận văn)

3.2. Các biện pháp quản lý nhằm kết hợp hoạt động của đơn vị đào tạo và đơn vị NCKH

3.2.1. Biện pháp 1: Từng bước xây dựng cơ cấu tổ chức quản lý linh hoạt hơn đối với các đơn vị đào tạo và các đơn vị NCKH

Theo đề xuất của chúng tôi, cơ cấu tổ chức bộ môn sẽ chuyển dần sang hình thức nhóm nghiên cứu - đào tạo với cơ chế mở, liên kết. Cấp bộ môn sẽ được "cải biến" không còn là một cấp quản lý nữa mà trở thành một "đội công tác" (teamwork), đặc biệt đối với các ngành khoa học thực nghiệm. Hay nói một cách khác: thay dần mô hình quản lý bộ môn bằng nhóm (đội) nghiên cứu - đào tạo và tận dụng vai trò mô hình các phòng thí nghiệm liên ngành (PTNLN) để tổ chức đào tạo gắn với NCKH, đặc biệt đối với đào tạo sau đại học ở các ngành khoa học thực nghiệm.

Từ năm 2003, Trường ĐHKHTN đã thành lập một số PTNLN tuy nhiên khi triển khai hoạt động về cơ bản vẫn như một bộ môn. Như việc bổ nhiệm các Trưởng PTNLN lại áp dụng quy định về tuổi quản lý như của Chủ nhiệm bộ môn, tuyển các biên chế mới, chưa có chính sách cụ thể cho xây dựng các nhóm NCKH, mời các công tác viên là các chuyên gia ở các cơ quan bên ngoài ***Để phát huy vai trò của các PTNLN, theo nghiên cứu của chúng tôi, cũng như mô hình một số trường đại học nghiên cứu trên thế giới, Trường ĐHKHTN có thể làm quen dần việc áp dụng cơ cấu mới hay nói một cách khác có thể tham khảo, áp dụng biện pháp mà chúng tôi trình bày trong luận văn này.***

*** Thành lập các phòng thí nghiệm liên ngành**

- Mô hình PTNLN là mô hình mở và linh hoạt hơn mô hình bộ môn. PTNLN mang cả hai chức năng NCKH và đào tạo mà chủ yếu là đào tạo chuyên ngành và đào tạo sau đại học. Các phòng thí nghiệm được xây dựng theo định hướng phát triển khoa học của các lĩnh vực và gắn với việc giải quyết các vấn đề thực tiễn của đất nước. Mô hình này không những gắn đào tạo với NCKH mà còn gắn cả với yêu

cầu phát triển kinh tế - xã hội của đất nước. Ngoài ra, mô hình này còn thuận lợi cho sự kết hợp hoạt động giữa các đơn vị, đấu thầu các dự án, đề tài lớn

+ Đứng đầu PTNLN thường là một nhà khoa học có uy tín về lĩnh vực chuyên môn đó và không giới hạn độ tuổi.

+ Các cán bộ có học hàm, học vị đứng đầu các hướng nghiên cứu có thể là cán bộ của Trường nhưng cũng có thể là cán bộ của các cơ quan khác được mời làm cộng tác viên của PTNLN.

+ Các cán bộ thuộc các hướng nghiên cứu, có thể là các cán bộ giảng dạy, cán bộ nghiên cứu, cán bộ trẻ trong đơn vị, có thể là NCS hoặc HVCH.

- Phần lớn kinh phí của PTNLN từ đề tài, hợp đồng NCKH của các thành viên, trong đó nhà khoa học đứng đầu phải là người khả năng đấu thầu các đề tài cấp Nhà nước, hợp đồng NCKH, các dự án hợp tác quốc tế lớn.

- Trao quyền tự chủ cho Trường PTNLN mời các cộng tác viên là các nhà chuyên môn giỏi ở các cơ quan, viện, các trung tâm khoa học và có các chính sách đãi ngộ thu hút họ tham gia giảng dạy, NCKH ở Trường.

Các cán bộ ở các cơ quan ngoài mà kiêm nhiệm làm Trưởng PTNLN được hưởng các quyền lợi như cán bộ của Trường. Các cán bộ này được tham gia vào Hội đồng khoa học & đào tạo của đơn vị quản lý và của Trường, được giao nhiệm vụ giảng dạy và đào tạo sau đại học

- Xây dựng cơ chế hoạt động mở của các PTNLN tương đồng với cơ chế của Phòng Thí nghiệm trọng điểm của Nhà nước để có thể dùng thế mạnh này khi đấu thầu, tận dụng thời cơ để trang bị thêm thiết bị nghiên cứu cho Trường.

*** Khuyến khích các đơn vị xây dựng các nhóm nghiên cứu**

Mục tiêu xây dựng các nhóm nghiên cứu là sắp xếp lại đội ngũ cán bộ, tập trung lực lượng nghiên cứu vào một số lĩnh vực mũi nhọn của khoa học - công nghệ hiện đại và giải quyết những nhiệm vụ trong chương trình kinh tế - kỹ thuật trọng điểm của Nhà nước.

- Điều kiện để hình thành nhóm nghiên cứu: có cán bộ đầu đàn tâm huyết và có năng lực tổ chức công tác NCKH; có cán bộ giảng dạy có năng lực NCKH, cán bộ trẻ (có thể là HVCH và NCS) luôn học hỏi vươn lên; có điều kiện đủ mạnh

về trang thiết bị và có cán bộ vận hành, khai thác tốt các thiết bị; đăng ký được nhiều đề tài lớn, đủ kinh phí để mua hoá chất, vật tư, thiết bị hỗ trợ và để nuôi các thiết bị hoạt động.

Trong cả 4 điều kiện trên, có được **thủ lĩnh** là yếu tố quyết định. Sau khi có được một tập thể nghiên cứu khoa học, việc lựa chọn lĩnh vực nghiên cứu và các đề tài để triển khai có tầm quan trọng rất lớn.

*** Giao thêm chức năng bồi dưỡng sau đại học cho các đơn vị nghiên cứu**

3.2.2. Biện pháp 2: Xây dựng quy chế về Phòng Thí nghiệm dùng chung hoặc PTNLC (như trình bày ở trên)

PTNLC là các phòng thí nghiệm đã được trang bị thiết bị nghiên cứu hiện đại phục vụ công tác NCKH, đào tạo của nhiều ngành khoa học, công nghệ hoặc có các thiết bị có tính năng đặc chủng, chất lượng cao.

Xây dựng hệ thống các PTNLC trong Trường ĐHKHTN để tập trung các nguồn thiết bị hiện đang bị phân tán ở các đơn vị đào tạo và các đơn vị nghiên cứu, đồng thời cũng là biện pháp khuyến khích sự kết hợp hoạt động giữa hai đơn vị này. Để thực hiện biện pháp này nên:

- Đưa ra tiêu chuẩn để được công nhận là PTNLC của Trường ĐHKHTN
- Thống kê, đánh giá hiện trạng các phòng thí nghiệm hiện có của Trường ĐHKHTN và ra quyết định công nhận
- Cách quản lý đối với các PTNLC

Giao quyền quản lý trực tiếp cho các đơn vị có PTNLC trên cơ sở giám sát chung là Phòng Khoa học công nghệ của Trường.

- Đội ngũ cán bộ làm việc tại các PTNLC gồm 3 loại hình chính: thành viên, cộng tác viên, hợp đồng.

- Xây dựng chế độ ưu đãi riêng cho PTNLC để khuyến khích các phòng thí nghiệm của các đơn vị tham gia hệ thống này.

Các đơn vị được giao nhiệm vụ quản lý PTNLC được ưu tiên đầu tư về cán bộ, diện tích mặt bằng để tổ chức vận hành, khai thác, sử dụng và bảo quản, bảo dưỡng thiết bị.

Trường ĐHKHTN dành một khoản kinh phí để cấp hàng năm cho các PTNDC hoạt động phát huy hiệu quả cao.

Các cán bộ được giao nhiệm vụ trực tiếp vận hành thiết bị của PTNDC được ưu tiên bồi dưỡng và nâng cao trình độ, năng lực chuyên môn, được hưởng chế độ bồi dưỡng hợp lý trích từ kinh phí thu được trong quá trình khai thác, sử dụng thiết bị.

- Quyền lợi và trách nhiệm của các thành viên, công tác viên và cán bộ hợp đồng

Quyền lợi chính là được sử dụng các thiết bị, máy móc của PTNDC, tham gia vào các chương trình nghiên cứu, đào tạo và các hoạt động khác của PTNDC.

Trách nhiệm chính là phải thực hiện các nhiệm vụ theo nội quy của PTNDC. Các thành viên đóng góp phần trăm kinh phí đề tài do mình chủ trì hoặc tham gia để sử dụng cho việc sửa chữa, bảo hành và khấu hao các máy móc thiết bị và một số hoạt động khác của PTNDC.

Trưởng PTNDC được Trường bổ nhiệm và hưởng phụ cấp hàng tháng. Trưởng PTNDC có trách nhiệm bố trí chỗ làm việc hợp lý cho mọi thành viên của PTNDC sao cho phù hợp với hoạt động chuyên môn của phòng đó.

- Mọi máy móc trong PTNDC phải có sự phân công trách nhiệm sử dụng và có sổ nhật ký sử dụng. Các thiết bị bảng A phải có ít nhất 2 người phụ trách.

- Các cán bộ của Trường không là thành viên của PTNDC hay các HVCH, NCS và sinh viên do các cán bộ này hướng dẫn muốn sử dụng thiết bị của PTNDC phải được sự giới thiệu của Thủ trưởng đơn vị trực tiếp quản lý và Trưởng PTNDC đồng ý. Họ cũng có trách nhiệm thực hiện nội quy và quy định của PTNDC kể cả việc đóng góp kinh phí cho việc sửa chữa, bảo dưỡng thiết bị.

Nếu các cán bộ cơ quan bên ngoài cần sử dụng thiết bị, được Trưởng PTNDC đồng ý thì phải trả khấu hao tùy theo loại máy.

- Mọi cán bộ đến làm việc và sử dụng thiết bị của PTNDC đều phải qua một lớp tập huấn về cách sử dụng và bảo quản máy móc do PTNDC tổ chức.

3.2.3. Biện pháp 3: Tạo động lực liên kết giữa đơn vị đào tạo và các đơn vị NCKH trong Trường ĐHKHTN

Để tạo động lực liên kết giữa đơn vị đào tạo và đơn vị NCKH, Trường ĐHKHTN cần cụ thể hoá mục tiêu :

- Đào tạo đại học chất lượng cao và đào tạo sau đại học phải gắn với NCKH
- Phát triển cân đối giữa nhiệm vụ đào tạo và nhiệm vụ NCKH, nghiên cứu ứng dụng và chuyển giao công nghệ.
- Đánh giá công minh hiệu quả hoạt động của các cơ sở đào tạo, NCKH nói chung của cán bộ giảng dạy nói riêng.

Các trường đại học muốn nâng cao chất lượng đào tạo thì phải dựa vào sự phát triển hoạt động NCKH của chính mình. Vì hoạt động đào tạo và nghiên cứu khoa học của trường đại học có mối liên kết hữu cơ mật thiết với nhau (Phân tích cụ thể xem thêm Chương 1 phần 3.2.).

Để thực hiện được mục tiêu trên, các đơn vị đào tạo và các đơn vị NCKH trong Trường ĐHKHTN không những chỉ có nhu cầu kết hợp với nhau mà còn phải tìm kiếm thêm các nguồn lực từ các đơn vị bên ngoài, đồng thời tạo điều kiện môi trường cho các cán bộ giảng dạy và học viên sau đại học cùng tham gia thực hiện sứ mạng của Nhà trường.

*** Đào tạo đại học chất lượng cao và đào tạo sau đại học phải gắn với NCKH**

- Đổi mới nội dung, chương trình đào tạo và phương pháp giảng dạy theo hướng tạo điều kiện, môi trường cho học viên tham gia các hoạt động NCKH và tăng cường tự học, tự nghiên cứu

- Đổi mới hình thức kiểm tra - đánh giá

Trường ĐHKHTN cần đưa ra quy định sử dụng đa dạng hình thức kiểm tra đánh giá để đưa việc đan xen kiểm tra - đánh giá vào trong quá trình giảng dạy đạt hiệu quả cao.

Trường ĐHKHTN phải quyết định dùng hình thức trắc nghiệm khách quan làm phương pháp chủ yếu để đánh giá kết quả học tập, lấy đó làm điểm khởi động, làm khâu đột phá của công cuộc đổi mới nội dung và phương pháp giảng dạy.

- Tăng cường cơ sở vật chất phục vụ đào tạo

Trường ĐHKHTN cần đưa ra thứ tự ưu tiên để hiện đại hoá các phòng thí nghiệm, nên bắt đầu từ các phòng thí nghiệm đại cương, sau đó mới đến cơ sở và chuyên đề hoặc PTNLN. Trường ĐHKHTN cần xây dựng chuẩn cho các môn học thực hành và đặt mục tiêu đến năm 2008 có ít nhất 50% số bài thực tập được thực hiện theo chuẩn. Để có kinh phí thực hiện, ngoài việc tiếp tục kiến nghị với Nhà nước tăng cường kinh phí cho các hoạt động đào tạo trực tiếp, đặc biệt là kinh phí cho thực tập tại phòng thí nghiệm, đi thực tế và thực địa ngoài trời, Trường ĐHKHTN cần quản lý chặt chẽ hơn nữa phân chi tiêu mua sắm trang thiết bị NCKH trong các đề tài.

Nhà trường phải đẩy nhanh tốc độ xây dựng thư viện điện tử bằng cách đầu tư tập trung kinh phí và giao cho một cá nhân chịu trách nhiệm chính. Vì công nghệ thông tin là một công cụ đắc lực phục vụ cho sự phát triển của công tác đào tạo và NCKH.

**** Phát triển cân đối giữa nhiệm vụ đào tạo và nhiệm vụ NCKH, nghiên cứu ứng dụng và chuyển giao công nghệ.***

- Trên quan điểm tăng dần số lượng sinh viên hệ chính quy, hệ đào tạo cử nhân khoa học tài năng và đặc biệt là tăng số lượng học viên sau đại học một cách hợp lý để đến năm 2008 tỷ lệ học viên sau đại học vào khoảng 35 - 40 % số lượng sinh viên đại học hệ chính quy. Nếu tăng đột biến số lượng học viên sau đại học trong một thời gian ngắn, Trường ĐHKHTN sẽ phải đối mặt với bài toán mối quan hệ giữa số lượng và chất lượng.

- Thay đổi phương thức quản lý người học cho phù hợp với phương thức tổ chức đào tạo của quốc tế. Trường ĐHKHTN cần cử cán bộ quản lý sang tham quan và học tập kinh nghiệm của các trường đại học nổi tiếng trên thế giới.

- Thành lập Ban Phát triển Dự án KH & CN nhằm giúp Nhà trường nắm vững thông tin, xử lý thông tin, lựa chọn kịp thời và chuẩn xác các hướng nghiên cứu, tìm nguồn kinh phí và giúp các đơn vị và cá nhân dự thảo dự án. Ban Phát triển Dự án KH & CN được tổ chức và hoạt động dưới sự điều hành trực tiếp của Ban Giám hiệu.

- Đưa ra quy định đến năm 2008, 100% cán bộ giảng dạy chủ trì hoặc tham gia các đề tài nghiên cứu khoa học các cấp, các dự án sản xuất thử trong nước và quốc tế. Nhà trường khuyến khích các Giáo sư, Phó Giáo sư phải là những người đi đầu trong việc đăng ký, đấu thầu xét chọn chủ trì các đề tài, dự án lớn. Các đề tài cấp Trường ĐHKHTN và cấp ĐHQGHN chỉ giáo cho cán bộ trẻ thực hiện.

- Quy định việc liên tục nâng cấp các đề tài do cán bộ của Trường chủ trì. Một cán bộ không đăng ký tham gia chủ trì đề tài cùng cấp 2 lần. Nếu đề tài đã được duyệt, thực hiện và nghiệm thu, chủ trì phải tổ chức nghiên cứu hoàn thiện để đăng ký nhiệm vụ ở cấp cao hơn, cho đến khi kết quả được chuyển giao ứng dụng vào thực tiễn. Khi đó chủ trì có thể quay lại đăng ký chủ trì thực hiện đề tài cấp thấp hơn lần thứ 2, theo một vấn đề mới.

**** Đánh giá công minh hiệu quả hoạt động của các đơn vị đào tạo, đơn vị nghiên cứu nói chung của cán bộ giảng dạy nói riêng.***

- Từng bước chuyển cách đánh giá giảng viên không chỉ theo thành tích giảng dạy mà coi trọng việc đánh giá theo thành tích NCKH và kết hợp NCKH với đào tạo sau đại học.

Hiện nay do cách thức đánh giá và do lợi ích đem lại chủ yếu từ nguồn dạy học nên phần lớn giảng viên say mê dạy và trong nhiều trường hợp họ biến thành “thợ dạy”. NCKH vừa khó vừa chưa có điều kiện, môi trường thuận lợi nên một số giảng viên “quên” mất nhiệm vụ quan trọng thứ 2 của mình là tham gia NCKH và tham gia hướng dẫn học viên sau đại học.

- Các cơ sở đào tạo nói chung và bộ môn nói riêng cũng bị cuốn hút vào công tác dạy học mà chưa có điều kiện và thời gian thích đáng cho việc tổ chức các hoạt động NCKH. Ngược lại các phòng thí nghiệm chuyên đề lại “chăm chú” vào các đề tài mà chưa chú ý thích đáng cho việc tổ chức đào tạo sau đại học ngay trên các phương tiện mà mình được trang bị hoặc giao cho quản lí. Trường ĐHKHTN cần có những quy định rõ ràng, hợp lí cho việc triển khai sự kết hợp và đánh giá công minh hoạt động của các cơ sở được giao nhiệm vụ cũng như những giảng viên theo chức trách đã được qui định chung và của riêng Nhà trường.

3.2.4. Biện pháp 4: Tăng cường tính tự chủ - tự chịu trách nhiệm của các đơn vị đào tạo và đơn vị NCKH trong cơ chế kết hợp

Theo [36], **tự chủ** của một đơn vị là việc các đơn vị có thể làm mọi việc mà pháp luật cho phép và thực thi những quyền hạn đã được cụ thể hoá trong điều lệ cũng như trong quy chế tổ chức và hoạt động của đơn vị đã được cấp có thẩm quyền thông qua.

Đối với các đơn vị đào tạo và các đơn vị NCKH trong trường đại học đó chính là quyền được tự quyết định các hoạt động để thực hiện nhiệm vụ đã được quy định trong "Điều lệ trường đại học" (Chương I, trang 13-15).

Tự chịu trách nhiệm là việc các đơn vị này phải tự đánh giá và giám sát việc thực hiện các quy định của nhà nước, sẵn sàng giải trình và minh bạch hoá các hoạt động của đơn vị và chịu trách nhiệm về các kết quả của mình. Đồng thời các đơn vị này phải giải trình trước tập thể Nhà trường những vấn đề thuộc trách nhiệm và quyền hạn của mình được giao phó nhằm bảo đảm lợi ích của chính bản thân Nhà trường, của Nhà nước và của cộng đồng xã hội.

Tự chủ và tự chịu trách nhiệm là 2 mặt sóng đôi không tách rời nhau: không có quyền tự chủ tách rời sự tự chịu trách nhiệm và ngược lại. Dân chủ đi đôi với kỷ cương, Quyền lợi phải gắn liền với nghĩa vụ ![36, 4].

*** Cách thực hiện**

- Giao các chương trình liên kết đào tạo sau đại học cho các đơn vị có đủ năng lực và không nhất thiết phải là đơn vị đào tạo trên cơ sở bảo vệ khả năng thực hiện nhiệm vụ được giao

- Giao một số chuyên đề đào tạo sau đại học cho các trung tâm nghiên cứu phụ trách và cấp chứng chỉ

Dựa trên thế mạnh của mỗi trung tâm, Trường ĐHKHTN giao một số chuyên đề đào tạo sau đại học cho các trung tâm nghiên cứu. Đây phải là các bài thực tập yêu cầu sử dụng trang thiết bị, kỹ thuật hiện đại cũng như giải quyết một số vấn đề mang tính thực tế. Kinh phí của các chuyên đề đào tạo này sẽ được Nhà trường trích thẳng cho các trung tâm.

- Cho phép và khuyến khích các đơn vị tự ký hợp đồng liên kết đào tạo và NCKH với nhau trên cơ sở của tinh thần “tự chủ - tự chịu trách nhiệm”

3.2.5. Biện pháp 5: Xây dựng quy định về khuyến khích sử dụng nguồn nhân lực HVCH và NCS trong việc thực hiện đề tài NCKH và việc chia sẻ nguồn lực tài chính theo nhiệm vụ được giao

Sự kết hợp giữa đào tạo sau đại học và NCKH được thể hiện chính ở việc sử dụng đội ngũ HVCH và NCS vào những đề tài nghiên cứu. Cách làm này đem lại lợi ích kép. HVCH và NCS được tài trợ kinh phí nghiên cứu, tiếp xúc với các hướng khoa học hiện đại đây là điều kiện rất thuận lợi để họ có thể hoàn thành những luận án có chất lượng đồng thời hình thành phương pháp làm việc, hoài bão nghiên cứu và cả các cơ hội phát triển trong tương lai. Thực hiện đề tài nghiên cứu là biện pháp tích cực chuyển việc đào tạo của nhà trường thành quá trình tự đào tạo của học viên. Còn các đề tài sử dụng được năng lực, sức sáng tạo, sự tận tâm của các HVCH và NCS đây là một yếu tố quan trọng cho thành công của các đề tài nghiên cứu. Tất nhiên kinh phí đào tạo cũng cần được chia sẻ cho các đơn vị nghiên cứu có tham gia đào tạo.

*** Tổ chức thực hiện**

- Đưa HVCH và NCS tham gia thực hiện đề tài và được chia sẻ phần kinh phí bằng các hợp đồng chuyên môn như các cộng tác viên khoa học

- Đối với những học viên có kết quả học tập tốt và tham gia tích cực vào hoạt động NCKH, có kết quả cụ thể có thể cấp học bổng cho HVCH và NCS, như các nước tiên tiến thường làm.

- Công khai các hướng nghiên cứu của đơn vị đào tạo và NCKH của Trường cho học viên sau đại học để họ chủ động lựa chọn hướng nghiên cứu, một mặt phù hợp với nhu cầu, khả năng của họ mặt khác phù hợp với các hướng nghiên cứu của Nhà trường

- Khuyến khích đơn vị đào tạo và đơn vị NCKH của Trường, khoa đồng hướng dẫn học viên sau đại học

3.2.6. Biện pháp 6: Đa dạng hoá hình thức liên kết giữa đơn vị đào tạo và đơn vị NCKH trong một trường đại học

Qua tỷ lệ đánh giá khác nhau của các thầy cô giáo được hỏi về sự kết hợp của đơn vị nghiên cứu các cấp, chúng tôi thấy rằng có những đơn vị đào tạo và đơn vị NCKH không kết hợp được với nhau. Nguyên nhân là do ảnh hưởng từ quan hệ cá nhân, có thể là từ hai thủ trưởng của hai đơn vị hoặc từ hai nhóm người của hai đơn vị. Tuy nhiên vẫn tồn tại những hợp tác giữa các cá nhân trong hai đơn vị theo cơ chế “bạn hữu”. Theo tác giả phải có biện pháp khuyến khích phát triển các mối quan hệ cá nhân hiện có này.

Trong thực tế mối quan hệ không thể tự nhiên mà có, nó phải được xây dựng thông qua các hoạt động và chia sẻ nhiệm vụ hay lợi ích. Mỗi một hoạt động có sự cộng tác của nhiều người hay các đối tác sẽ tạo điều kiện cho các mối quan hệ phát triển và tự nó sẽ sản sinh và các hình thức liên kết khác nhau.

Cách thực hiện:

- Liên kết thông qua việc đồng hướng dẫn học viên sau đại học
- Liên kết thông qua dùng chung cơ sở vật chất
- Liên kết thông qua nhóm nghiên cứu đề tài
- Liên kết thông qua các mối quan hệ cá nhân
- Liên kết thông qua nhà trường giao thực hiện chung một số nhiệm vụ
- Liên kết thông qua cùng hợp tác với một đối tác (trong hoặc ngoài nước)
- Liên kết thông qua thực hiện các hợp đồng tư vấn hoặc chuyển giao
- Liên kết thông qua các dự án

Ở mỗi hình thức liên kết Nhà trường cần tạo điều kiện, môi trường thuận lợi cho việc triển khai và phát huy tác dụng.

3.3. Khảo sát tính cấp thiết và tính khả thi của các biện pháp đã đề xuất

Để khảo sát tính cấp thiết và tính khả thi của các biện pháp đã đề xuất, chúng tôi xây dựng Phiếu khảo sát được phát để thu thập ý kiến của:

- Ban Giám hiệu Trường ĐHKHTN;
- Trưởng và Phó Trưởng Phòng Đào tạo, Khoa học công nghệ, Sau đại học và một số PGS. hiện đang giữ các chức vụ Trưởng, Phó Trưởng phòng chức năng;
- Ban Chủ nhiệm các khoa;
- Ban Giám đốc các Trung tâm và Phòng Thí nghiệm trọng điểm.

Trong số hơn 50 phiếu hỏi ý kiến mà tác giả thu được, sự phân bố trình độ của thầy cô giáo như sau:

Học hàm, học vị Đơn vị	GS.	PGS.	TSKH.	TS.	ThS.	ĐH
Ban Giám hiệu	1	1	0	3	0	0
Ban Chủ nhiệm các khoa	1	11	1	15	1	0
Ban Giám đốc các trung tâm và Phòng Thí nghiệm trọng điểm	3	5	3	13	0	0
Khối Phòng ban	0	3	1	10	5	0
Cộng	5	20	5	41	6	0

Bảng 3.1: Thành phần của thầy cô giáo đã trả lời Phiếu hỏi ý kiến

Ý kiến đánh giá của các thầy cô giáo về tính cấp thiết và tính khả thi của các biện pháp đã đưa ra như sau:

TT	Các biện pháp	Mức độ cấp thiết		
		Cao	Trung bình	Thấp
1.	Biện pháp 1	92,3%	3,8%	
2.	Biện pháp 2	86,5%	9,6%	
3.	Biện pháp 3	88,4%	5,7%	
4.	Biện pháp 4	82,6%	7,6%	1,9%
5.	Biện pháp 5	76,9%	11,5%	3,8%
6.	Biện pháp 6	65,3%	19,2%	15,3%

Bảng 3.2: Tỷ lệ % câu trả lời về mức độ cấp thiết của các biện pháp

TT	Các biện pháp	Mức độ khả thi		
		Cao	Trung bình	Thấp
7.	Biện pháp 1	67,3%	23%	9,6%
8.	Biện pháp 2	61,5%	26,9%	11,5%
9.	Biện pháp 3	71,1%	21,1%	3,8%
10.	Biện pháp 4	78,8%	13,4%	7,6%

11.	Biện pháp 5	75%	17,3%	1,9%
12.	Biện pháp 6	65,3%	25%	5,7%

Bảng 3.2: Tỷ lệ % câu trả lời về mức độ khả thi của các biện pháp

Qua phân đánh giá của các thầy cô giáo được hỏi, biện pháp 1 là biện pháp cấp thiết nhất trong các biện pháp mà chúng tôi đưa ra. Các biện pháp cấp thiết tiếp theo là biện pháp 3 và biện pháp 2. Nhưng biện pháp khả thi nhất lại là biện pháp 4, sau đó đến biện pháp 5 và biện pháp 3. Kết quả đánh giá khác nhau giữa tính cấp thiết và tính khả thi của các biện pháp là thực tế dễ hiểu. Vì để thay đổi cách quản lý của một hệ thống cần phải có thời gian, không thể vội vàng.

KẾT LUẬN

Với việc thực hiện các nhiệm vụ nghiên cứu đặt ra cho luận văn này chúng tôi đã giải quyết một số vấn đề cơ bản như sau:

1. Tổng quan các vấn đề lí luận liên quan đến chủ đề giải quyết của luận án đó là những khái niệm cơ bản về tổ chức và quản lí các hoạt động đào tạo và NCKH trong trường đại học nói chung, ở Trường ĐHKHTN nói riêng. Cơ sở khoa học của vấn đề phối hợp lực lượng trong một trường đại học để thực hiện các chức năng của một trường đại học trong bối cảnh hiện nay, đặc biệt là các trường đại học đang phấn đấu thành các trường đại học nghiên cứu như Trường ĐHKHTN - ĐHQGHN

2. Khảo sát thực trạng triển khai hoạt động đào tạo và NCKH của Trường ĐHKHTN - ĐHQGHN và rút ra được những mặt mạnh, mặt yếu của công tác này. Trong luận văn cũng điều tra thực trạng mối quan hệ giữa các đơn vị đào tạo và NCKH trong Trường ĐHKHTN và các ý kiến đánh giá của những người “trong cuộc” về vấn đề này. Các kết quả thu được đã phản ánh khá đầy đủ thực trạng của khách thể nghiên cứu

3. Trên cơ sở phân tích thực trạng và xử lí các quan điểm lí luận liên quan chúng tôi đã đề xuất 6 **biện pháp quản lý nhằm kết hợp hoạt động của đơn vị đào tạo và đơn vị NCKH trong Trường ĐHKHTN**

Biện pháp 1: Từng bước xây dựng cơ cấu tổ chức quản lý linh hoạt hơn đối với các đơn vị đào tạo và các đơn vị NCKH

Biện pháp 2: Xây dựng quy chế về Phòng Thí nghiệm dùng chung hoặc PTNLN (như trình bày ở trên).

Biện pháp 3: Tạo động lực liên kết giữa đơn vị đào tạo và các đơn vị NCKH trong Trường ĐHKHTN

Biện pháp 4: Tăng cường tính tự chủ - tự chịu trách nhiệm của các đơn vị đào tạo

Biện pháp 5: Xây dựng quy định về khuyến khích sử dụng nguồn nhân lực HVCH và NCS trong việc thực hiện đề tài NCKH và việc chia sẻ nguồn lực tài chính theo nhiệm vụ được giao

Biện pháp 6: Đa dạng hoá hình thức liên kết giữa đơn vị đào tạo và đơn vị NCKH trong một trường đại học

Theo chúng tôi các biện pháp này có mối quan hệ với nhau nên khi triển khai các biện pháp phải có tính đồng bộ, nếu không sẽ khó phát huy tác dụng của chúng.

CÁC KHUYẾN NGHỊ

Từ nghiên cứu thực tế của luận văn và các kết luận trên đây chúng tôi xin đề xuất một số khuyến nghị sau đây:

- Đối với Bộ KH & CN và các bộ, ngành có liên quan: đề nghị các bộ, ngành đánh giá đúng vai trò của hoạt động NCKH của các trường đại học trong hệ thống các cơ quan nghiên cứu quốc gia khi phân công các nhiệm vụ phát triển KH & CN.

- Đối với ĐHQGHN: trên cơ sở các văn bản quản lý đã ban hành về vấn đề gắn kết đào tạo với NCKH đã được ban hành cần có những quy định cụ thể hơn cho việc triển khai trên cơ sở vừa tăng quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm của cơ sở những cũng có cơ chế giám sát hữu hiệu; đồng thời cho phép các trường thành viên tự chủ điều chỉnh nguồn kinh phí cho các mảng hoạt động đào tạo và NCKH, đặc biệt đối với vấn đề đào tạo sau đại học. Việc các trung tâm nghiên cứu tham gia đào tạo sau đại học được coi như là một nhiệm vụ gắn với kinh phí hoạt động cho chúng. ĐHQGHN cũng cho phép các trường thành viên thành lập các PTNLN-nhóm (đội) nghiên cứu và được coi như một tư cách pháp nhân thay dần các bộ

môn, đặc biệt đối với những khoa học thực nghiệm. Đề nghị ĐHQGHN rất thận trọng trong việc nâng cấp các đơn vị nghiên cứu trực thuộc các trường đại học vì càng cách xa đơn vị đào tạo thì việc kết hợp hoạt động càng khó khăn hơn.

- Đối với Trường ĐH KHTN - ĐHQGHN: tham khảo những biện pháp do đề tài nghiên cứu đề xuất để vận dụng dần một số biện pháp có tính khả thi cao nhằm tạo điều kiện môi trường triển khai và tăng cường mối quan hệ giữa hai đơn vị như nghiên cứu trong luận văn đã chỉ rõ.

- Đối với các đơn vị đào tạo và NCKH nên có các đề án triển khai các hình thức liên kết nhằm đưa dần vào thực tiễn các chủ trương mà cấp trên đã ban hành.