

# Năm yếu tố để tự chủ thành công

■ GS.TS Trần Đức Viên – Học viện Nông nghiệp Việt Nam

Từ năm 2000, Học viện Nông nghiệp Việt Nam (trước là Đại học Nông nghiệp Hà Nội) đã chủ động thử nghiệm tiến trình tự chủ, từ một số đơn vị đầu tiên rồi lan tỏa dần sang các đơn vị khác. Đến nay, chúng tôi đã có 17 viện, trung tâm nghiên cứu triển khai tự chủ thành công.

**C**ó năm yếu tố cơ bản giúp các đơn vị này vừa tự chủ thành công, vừa làm tốt nhiệm vụ khoa học. Thứ nhất, người đứng đầu của tổ chức nghiên cứu phải là một nhà khoa học có uy tín, có sức cảm hóa và tập hợp các nhà khoa học khác, dám dấn thân chỉ để khẳng định các nhà khoa học Việt Nam có thể sống đàng hoàng, tử tế bằng khoa học. Hai là tổ chức phải có chiến lược dài hạn và trung hạn rõ ràng, khả thi, không bị các chương trình KH&CN kiểu ăn đong ở đâu đó lôi cuốn. Ba là môi trường làm việc chuyên nghiệp trên tinh thần ‘tinh cảm trong sáng, kinh tế sòng phẳng’ với tất cả mọi người. Bốn là phải liên tục chăm lo xây dựng đội ngũ. Năm là có thước đo giá trị cụ thể đối với kết quả mà tổ chức đạt được, đồng thời có cơ chế khen thưởng căn cứ trên thước đo này - thước đo cho kết quả nghiên cứu cơ bản là số lượng các công bố quốc tế, còn thước đo cho kết quả ứng dụng triển khai là số tiền thu được từ hoạt động thương mại hóa kết quả nghiên cứu.

Các yếu tố trên được thể hiện cụ thể như sau:

## PHẨM CHẤT NGƯỜI LÃNH ĐẠO

Người lãnh đạo tổ chức tự chủ phải có năng lực tổ chức chuyên nghiệp; biết thu hút, trọng dụng nhân tài; biết dấn thân để khẳng định mình, khẳng định hướng nghiên cứu của mình và của đơn vị mình, mà muốn vậy thì không chỉ cần kỹ năng quản lý mà còn đòi hỏi năng lực chuyên môn cao. Nếu người đứng đầu không có công trình công bố quốc tế trên các tạp chí ISI thì không có uy tín chuyên môn trong mắt đồng nghiệp, càng không thể thúc đẩy họ nỗ lực làm ra những công bố quốc tế. Để có được những

nhóm cán bộ nghiên cứu năng lực đồng đều từ lãnh đạo tới nghiên cứu viên, chúng tôi yêu cầu cán bộ nghiên cứu của Học viện phải có tối thiểu một bằng thạc sỹ hoặc tiến sỹ (tốt nhất là có cả bằng Thạc sỹ và Tiến sỹ) do các trường đại học nằm trong top 200 trường đại học nước ngoài do tạp chí *Times Higher Education* (The World University Ranking) xếp hạng cấp.

## LỘ TRÌNH TIẾN TỚI TỰ CHỦ

Mỗi viện, trung tâm nghiên cứu đều phải xác định một lộ trình tiến tới tự chủ. Họ phải phải đệ trình và bảo vệ thành công đề án tự chủ trước một hội đồng của học viện, sau đó được ‘nuôi’ ba năm, rồi từ từ cai sữa trong hai năm tiếp theo. Như vậy sau năm năm đơn vị phải tự sống bằng chính tiềm lực khoa học và công nghệ của mình. Không những thế, từ năm thứ năm đơn vị còn phải có trách nhiệm đóng góp vào Quỹ Khoa



Để có thể tự chủ, các viện nghiên cứu phải bám sát nhu cầu thị trường. Ảnh: Bà Nguyễn Thị Trâm, tác giả của hơn 10 giống lúa lai được công nhận giống tiến bộ kỹ thuật. Trong đó, giống lúa lai hai dòng TH3-3 của bà được công ty TNHH Cường Tân mua lại với giá 10 tỷ đồng.

học và Công nghệ của Học viện – quỹ này nhằm đảm bảo tính ổn định, bền vững, và sự phát triển lâu dài của các đơn vị, quỹ do đơn vị quản lý dưới sự giám sát của Học viện nhằm dự phòng cho các khoản kinh phí khấu hao trang thiết bị, đầu tư mới, các nghiên cứu mang tính thử nghiệm mở đường, v.v.

**Người lãnh đạo tổ chức tự chủ phải biết dân thân để khẳng định mình, khẳng định hướng nghiên cứu của mình và của đơn vị mình. Muốn vậy thì không chỉ cần kỹ năng quản lý mà còn đòi hỏi năng lực chuyên môn cao.**

Đáp ứng mục tiêu “cai sữa” sau năm năm là nhiệm vụ không dễ dàng. Trong thực tế ở Học viện, ngoài 17 trung tâm tự chủ thành công, đã có ba trung tâm thất bại phải giải thể, lãnh đạo và bộ máy nhân sự phải điều chuyển sang những công việc khác. Học viện không có lựa chọn nào khác, bởi nếu tiếp tục bao cấp cho những đơn vị kém hiệu quả thì sẽ không đảm bảo sự chuyên nghiệp và tính công bằng, khiến những đơn vị khác mất đi động lực phấn đấu để tự chủ.

**CƠ CHẾ KHEN THƯỞNG HỢP LÝ, PHÂN MINH**

Để thúc đẩy các đơn vị tự chủ hóa nhưng vẫn khuyến khích họ làm nghiên cứu khoa học, sắp tới Học viện sẽ áp dụng chính sách mỗi viện, trung tâm nghiên cứu được hưởng năm suất “biên chế” do kinh phí của Học viện chi trả với một điều kiện, trong ba năm liên tiếp buộc phải có ít nhất một công bố trên các tạp chí ISI, hoặc là có ít nhất một sản phẩm khoa học ứng dụng phục vụ nhu cầu kinh tế - xã hội được thừa nhận rộng rãi – chế độ đặc biệt này cũng phần nào giúp các đơn vị và đội ngũ cán bộ nghiên cứu đỡ phân tâm vì vấn đề hạn chế thu nhập. Với mỗi bài báo quốc tế, mỗi sản phẩm được xã hội thừa nhận, Học viện thưởng một khoản tiền là 25 triệu đồng và tác giả của các công trình đó được mặc nhiên thừa nhận là chiến sĩ thi đua cấp cơ sở và được xét lên lương sớm nếu không vi phạm pháp luật hoặc vi phạm các quy định của Học viện. Về phía các tổ chức nghiên cứu phải xây dựng cho mình một quy chế hoạt động hợp lý, trong đó các chế độ lương, thưởng phải công khai, minh bạch, tương xứng công bằng với kết quả công việc.

**Ý NGHĨA CỦA TIẾN TRÌNH TỰ CHỦ**

Áp lực tự chủ đã buộc các tổ chức phải chủ động xây dựng kế hoạch hợp lý, nỗ lực kiên trì thực hiện, và luôn biết tiết kiệm, chú trọng tính hiệu quả trong việc

mua sắm và khai thác sử dụng các nguồn lực. Chính vì vậy, qua tiến trình tự chủ, các viện, trung tâm nghiên cứu của Học viện đã từng bước tích lũy được các hệ thống trang thiết bị tương đối hiện đại so với các nước lân cận trong cùng khu vực.

Tiến trình tự chủ hóa cũng tạo động lực để các tổ chức tiến hành những hoạt động nghiên cứu một cách thực chất, chủ động xây dựng đội ngũ các nhà khoa học giàu năng lực, tự tạo cơ chế hoạt động linh hoạt phù hợp với đặc thù các hoạt động KH&CN. Tinh tự chủ cũng gắn liền với tính độc lập vốn rất cần thiết ở các tổ chức khoa học, ví dụ các trung tâm, phòng thí nghiệm có thể tiến hành phân tích và trực tiếp đưa ra những kết luận chuyên môn mang tính độc lập theo yêu cầu của người dân và các doanh nghiệp.

Môi trường tự chủ còn tạo ra nguồn kinh phí hỗ trợ hoạt động nghiên cứu của các nhà khoa học trẻ, giúp hạn chế vấn đề chảy máu chất xám và lãng phí, thui



Một cán bộ đang phân tích mẫu vi khuẩn gây bệnh trên lúa ở phòng thí nghiệm của Viện Nghiên cứu và Phát triển cây trồng – Học viện Nông nghiệp Việt Nam. Cơ sở nghiên cứu này, qua tiến trình tự chủ, đã tự bỏ tiền xây dựng phòng thí nghiệm của mình, phục vụ cho việc nghiên cứu các giống lúa lai có khả năng kháng sâu bệnh.

chột tài năng, với cơ chế một phần nguồn kinh phí trích từ các trung tâm nghiên cứu được Học viện phân bổ vào các đề tài, nhiệm vụ nghiên cứu cấp trường, là sân chơi phù hợp để các nhà khoa học trẻ, đặc biệt là những người được đào tạo ở nước ngoài về, đề xuất và triển khai các ý tưởng nghiên cứu hữu ích có khả năng ứng dụng trong điều kiện thực tế ở Việt Nam. Điều này giúp họ từng bước thích nghi với môi trường nghiên cứu trong nước, tích lũy thêm những kinh nghiệm và điều kiện cần thiết trước khi có thể đăng ký các đề tài nghiên cứu cấp Nhà nước và đề tài của Quỹ Nafosted. □