

## PHƯƠNG PHÁP LUẬN ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ

**ThS. Nguyễn Việt Hòa**

Viện Chiến lược và Chính sách KH&CN, Bộ KH&CN

---

### **Tóm tắt:**

*Đánh giá kết quả thực hiện chiến lược phát triển KH&CN (viết tắt là đánh giá Chiến lược) là một yêu cầu và nhu cầu cần thiết đối với các cơ quan hoạch định chiến lược phát triển KH&CN và quản lý nhà nước về KH&CN. Phạm vi bài viết tập trung đề xuất áp dụng đối với khu vực công. Đánh giá dựa trên kết quả thực hiện Chiến lược nhằm xem xét định kỳ tính phù hợp, hiệu suất, hiệu quả và tác động một cách có hệ thống, ghi nhận những điểm mạnh, điểm yếu, thiếu sót, hoặc quan sát khác của việc thực hiện Chiến lược để có những thay đổi, điều chỉnh hoặc cải thiện phù hợp hơn. Bài viết tập trung trình bày một số nội dung chính sau: (i) Khái niệm sử dụng trong đánh giá Chiến lược; (ii) Xây dựng khung logic phục vụ đánh giá kết quả thực hiện Chiến lược; (iii) Quy trình, tiêu chí và phương pháp đánh giá Chiến lược.*

**Từ khóa:** Đánh giá; Kết quả thực hiện; Chiến lược KH&CN.

**Mã số:** 15113001

## **1. Khái niệm sử dụng trong đánh giá và đánh giá Chiến lược**

### **1.1. Khái niệm đánh giá**

*Đánh giá là một sự thẩm định:*

Đánh giá như một sự thẩm định có hệ thống và khách quan nhất có thể đối với việc hoàn thành dự án, chương trình hoặc chính sách đã được thiết kế, thực hiện và các kết quả. Mục đích là để xác định sự phù hợp việc thực hiện các mục tiêu, hiệu quả, tác động và tính bền vững. Một đánh giá cần cung cấp thông tin đáng tin cậy và hữu ích, bao gồm việc đưa ra các bài học kinh nghiệm vào quá trình ra quyết định của cả người nhận và các nhà tài trợ (OECD 2008).

*Đánh giá là hành động xem xét việc thực hiện:*

Đánh giá có thể được định nghĩa là hành động xem xét lại hoặc quan sát và ghi lại việc thực hiện các hoạt động hay hành vi, đánh giá hành vi hoặc hoạt động đi ngược với các mục tiêu, và ghi nhận những điểm mạnh, điểm yếu, thiếu sót, hoặc quan sát khác. Đánh giá không phải là một sự kiện duy nhất trong quá trình thực hiện; thay vào đó, nó sẽ được tích hợp vào thiết kế một cách cẩn thận đối với việc thực hiện tổng thể. Đầu ra của đánh giá thực hiện

là thông tin được sử dụng để thực hiện việc cải thiện trong tương lai. Vì lý do này, thực hiện đánh giá là một phần của một quá trình đang diễn ra để chuẩn bị sẵn sàng của việc thực hiện cải tiến/cải thiện các hoạt động (FEMA, 2012). Theo FEMA những lợi ích của đánh giá là kiểm soát được việc thực hiện, đánh giá việc thực hiện và hành động dựa trên các kết quả khuyến nghị. Một đánh giá chỉ có giá trị khi nó dẫn đến sự cải thiện tình hình.

*Đánh giá là một hoạt động xem xét mức độ hiệu quả và thành công:*

Đánh giá là một hoạt động trong một thời gian cụ thể, nhằm xem xét một cách hệ thống và khách quan mức độ hiệu quả và thành công, hoặc thiếu sót của những chương trình đang thực hiện hoặc đã hoàn thành. Việc đánh giá được thực hiện một cách có chọn lọc để: (i) Trả lời các câu hỏi cụ thể để định hướng cho các nhà hoạch định chính sách và/hoặc các nhà quản lý chương trình; (ii) Cung cấp thông tin về việc liệu các lý thuyết và giả định được sử dụng khi thực hiện chương trình có đúng hay không, cái gì làm được và cái gì không làm được, lý do tại sao. Việc đánh giá thường nhằm mục đích xác định mức độ phù hợp, giá trị của thiết kế, hiệu suất, hiệu quả, tác động và tính bền vững của một chương trình (Depocen, 2012).

## **1.2. Khái niệm đánh giá Chiến lược**

Trước khi tiến hành đánh giá Chiến lược, cần nhận diện Chiến lược. Theo GS.Leslie A. Pal, chiến lược là một bộ phận của chính sách, việc đánh giá kết quả thực hiện chiến lược cần phải đánh giá cả qui trình hoạch định chính sách. Do chính sách thường được thiết kế nhằm giải quyết một vấn đề nên điều quan trọng là cần giám sát và đánh giá để có thể hiểu được chính sách đã thu được kết quả như thế nào, đâu là thành công cũng như thất bại của chính sách.

Cho đến nay, chính sách KH&CN được xem xét ở hai phạm vi: (i) Chính sách KH&CN là bộ phận của Chiến lược; (ii) Chính sách KH&CN bao gồm cả chiến lược, quy hoạch, kế hoạch phát triển KH&CN và các chính sách cụ thể để phát triển KH&CN, trên cơ sở pháp lý là các văn bản KH&CN do nhiều cấp ban hành như Quốc hội, Chính phủ, Thủ tướng, Bộ KH&CN, các cơ quan liên quan. “Chính sách KH&CN là một tập hợp các văn bản quy phạm pháp luật, định rõ các phương châm, nguyên tắc, quy định, thể lệ của Nhà nước đối với hoạt động KH&CN làm cơ sở cho công tác quản lý KH&CN” (Current Science, 2003). Khái niệm này cho thấy, chính sách KH&CN có nhiều dạng, thể loại khác nhau có thể là chiến lược, quy hoạch, kế hoạch (quyết định), sự hướng dẫn cụ thể (thông tư) và tất cả là cơ sở để quản lý hoạt động KH&CN. Tùy thuộc vào bối cảnh, vị trí và vai trò của Chiến lược ở quốc gia khác nhau, thời điểm ban hành để xem xét phạm vi chiến lược. Leslie A. Pal cho rằng, cần phải phân tích rủi ro trong thực hiện, đánh giá và nhìn trước được vấn đề ngay từ khi thiết kế, việc triển khai thực

hiện cần được thiết kế cả điểm mạnh (hiệu quả), điểm yếu (không hiệu quả), đánh giá kết quả bao gồm kết quả trước mắt, trung hạn và dài hạn.

Có rất nhiều vấn đề đặt ra đối với việc đánh giá kết quả thực hiện Chiến lược. Đánh giá để làm gì, nhằm mục tiêu gì. Năm 2012, OECD đưa ra lý luận và mục tiêu của đánh giá chính sách đổi mới KH&CN: Vai trò của đánh giá là mang lại thông tin tổng thể về hiệu quả sự can thiệp của chính sách công. Thông tin này có thể được sử dụng để “soi sáng” quá trình học tập thực tiễn và thực hiện chính sách, và cho phép các nhà hoạch định chính sách lựa chọn cân đối tài chính cho chi tiêu công. Kết quả đánh giá có thể nhanh chóng tái định vị các chính sách và chương trình, định hình việc phân bổ và tái phân bổ tài chính công và cho biết tình hình phát triển của Chiến lược đổi mới KH&CN.

Trong khuôn khổ bài viết này, đánh giá Chiến lược được hiểu nhằm xem xét định kỳ tính phù hợp, hiệu suất, hiệu quả và tác động của Chiến lược một cách có hệ thống, ghi nhận những điểm mạnh, điểm yếu, thiếu sót, hoặc quan sát khác của việc thực hiện Chiến lược để có những thay đổi, điều chỉnh hoặc cải thiện phù hợp hơn trong tương lai. Đánh giá Chiến lược cần dựa trên bằng chứng cụ thể như: Việc chuẩn bị đầu vào, triển khai hoạt động, các đầu ra, thành tựu, tác động và kết quả. Để tiến hành đánh giá cần có sự chuẩn bị khung logic, tiêu chí và phương pháp đánh giá kết quả thực hiện Chiến lược.

## **2. Khung logic phục vụ đánh giá Chiến lược**

Đánh giá Chiến lược nói riêng, chính sách KH&CN nói chung, cần dựa vào bằng chứng cụ thể. Có rất nhiều bằng chứng liên quan đến kết quả thực hiện Chiến lược, tuy nhiên, một cách có hệ thống cần phải xây dựng khung logic phục vụ đánh giá kết quả thực hiện Chiến lược.

Từ năm 2008, OECD xây dựng nguyên tắc đánh giá chủ yếu dựa vào khung logic để đánh giá chính sách KH&CN nói chung, Chiến lược nói riêng bao gồm: đầu vào, hoạt động và đầu ra. Tuy nhiên, cho đến nay, khung logic đã được mở rộng và bổ sung nhiều yếu tố phù hợp với thực tiễn, trong một khung logic cần có đánh giá: đầu vào, hoạt động, đầu ra, thành quả, tác động. Không chỉ có đánh giá kết quả thực hiện đơn thuần, khung logic còn được sử dụng trở lại đánh giá quá trình hoạch định chính sách KH&CN nói chung. Các yếu tố cơ bản dưới đây đã được đưa vào khung hoạch định - thực hiện - đánh giá chính sách KH&CN, Chiến lược bao gồm:

- *Đầu vào (Input)*: Sự chuẩn bị các nguồn lực cơ bản như tài chính, nhân lực, tin lực, cơ sở vật chất và các nguồn lực sử dụng để can thiệp vào sự phát triển. Đánh giá đầu vào là đánh giá việc huy động, cân đối, phân bổ các nguồn lực;

- *Hoạt động (Activities)*: Tổ chức triển khai thực hiện thông qua đầu vào, các tài trợ, hỗ trợ kỹ thuật và các nguồn động viên để tạo ra các sản phẩm đầu ra cụ thể, đặc biệt;
- *Đầu ra (Output)*: Sản phẩm, hàng hóa, dịch vụ mới từ kết quả can thiệp vào các hoạt động.
- *Thành quả (Outcomes)*: Các kết quả trực tiếp và kết quả gián tiếp đạt được trong ngắn hạn và trung hạn từ sự can thiệp của đầu ra đóng góp vào sự phát triển, thay đổi các mục tiêu KT-XH, các mục tiêu mong đợi khác;
- *Tác động (Impact)*: Tác động tích cực và tiêu cực, ngắn hạn, trung hạn, dài hạn, trực tiếp hoặc gián tiếp, dự định hay không chủ định của một can thiệp vào sự phát triển;
- *Kết quả (Results)* bao gồm: Đầu ra + Thành tựu + Tác động của sự can thiệp vào sự phát triển. Đo lường cách thức các đầu vào (nguồn tài chính, nhân lực, kỹ thuật và vật tư....) được sử dụng một cách tối ưu và kinh tế để đem lại đầu ra; so sánh kết quả đạt được với mục tiêu đề ra.

Theo GS. Leslie A.Pal có các dạng tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện chính sách công sau:

- Hiệu quả (so sánh kết quả với mục tiêu). Sự thay đổi của những vấn đề đã định hướng và chưa hướng tới, trực tiếp hoặc gián tiếp đến sự thay đổi. Hiệu quả bao gồm kết quả và tác động. Có tạo ra được khác biệt nào không? Mức độ xứng đáng để thực hiện chính sách, Chiến lược như thế nào?
- Hiệu suất: phân tích chi phí bỏ ra - lợi ích có được. Liệu chúng ta có thể bỏ ra ít hơn mà vẫn thu được về nhiều hơn không? Kết quả thu về so với nỗ lực/nguồn lực bỏ ra như thế nào?
- Quy trình hoạch định chiến lược bao gồm: từ việc xác định vấn đề, đề xuất các phương án, lựa chọn phương án, triển khai thực hiện;
- Tính hữu ích: hiệu quả hoạt động, nhận thức sau khi triển khai thực hiện.

Các tiêu chí nêu trên được nhiều tổ chức quốc tế sử dụng trong đánh giá tài trợ các chương trình, dự án. Hiện nay, các tiêu chí đã được bổ sung, mở rộng nội dung, tạo nên nhiều điểm tương tự, khó phân biệt, đặc biệt khái niệm hiệu quả và hiệu suất. Hiệu quả và hiệu suất đều được xác định dựa vào kết quả đạt được của quá trình thực hiện, tuy nhiên có sự khác biệt nhất định, cần phân biệt hiệu quả và hiệu suất.

**Bảng 1.** Sự khác nhau giữa hiệu quả và hiệu suất

Hiệu quả	Hiệu suất
- Kết quả đạt được so với mục tiêu đề ra	- Kết quả đạt được so với chi phí bỏ ra
- Mức độ thực hiện mục tiêu	- Cách thức thực hiện mục tiêu
- Việc làm đúng	- Cách làm đúng
- Mục tiêu được xác định đúng, mức độ phù hợp và kế hoạch hợp lý	- Phương tiện thích hợp, cách thức và quản lý hợp lý

Trong phạm vi bài viết này, nhóm nghiên cứu đề xuất khung logic, các tiêu chí trên có thể áp dụng vào đánh giá Chiến lược, như trên đã nêu phạm vi của chiến lược ở trong phạm vi chính sách công nói chung, chính sách KH&CN nói riêng, khung logic và các tiêu chí trên đã được áp dụng đánh giá chính sách công nói chung, chính sách KH&CN nói riêng.

### 3. Chu kỳ đánh giá kết quả thực hiện Chiến lược

Năm 2012, OECD đề xuất và được nhiều nước, tổ chức thuộc OECD áp dụng chu kỳ đánh giá chính sách nói chung ở các giai đoạn khác nhau bao gồm: đầu kỳ, giữa kỳ (đang hoạt động) và cuối kỳ đánh giá kết thúc. Các phương pháp và tiêu chí đánh giá phong phú, phụ thuộc vào loại thông tin cần tìm kiếm và mục đích đánh giá.

- Đánh giá đầu kỳ (bắt đầu thực hiện xây dựng kế hoạch) - tập trung đánh giá đầu vào: nguồn nhân lực, tài chính, tin lực, cơ sở vật chất kỹ thuật có đủ đảm bảo thực hiện và mức độ sẵn sàng để thực hiện;
- Đánh giá giữa kỳ - tập trung đánh giá hoạt động, đầu ra, kết quả bước đầu (ngắn hạn và trung hạn) dựa trên tiêu chí tính phù hợp, hiệu quả và hiệu suất, tác động, đánh giá quy trình hoạch định;
- Đánh giá kết thúc hay đánh giá cuối kỳ - được thực hiện ngay sau khi kết thúc giai đoạn. Trọng tâm của đánh giá là kết quả cuối cùng (bao gồm cả kết quả của các kỳ trước và kết quả dài hạn) và tác động dựa trên tiêu chí tính hiệu quả, bền vững, tính hữu ích, đánh giá quy trình hoạch định chiến lược và rút ra bài học kinh nghiệm.

Đánh giá 03 chu kỳ thực hiện cần chú ý đến kết quả từng chu kỳ bao gồm kết quả trước mắt, trung hạn và dài hạn.

#### **Một số vấn đề rút ra từ nghiên cứu**

Đánh giá, đánh giá Chiến lược về cơ bản được thực hiện như đánh giá chính sách nói chung, đánh giá chính sách KH&CN nói riêng. Là nhu cầu, yêu cầu khách quan của qui trình hoạch định - thực thi - đánh giá Chiến lược. Mục đích của đánh giá là kiểm tra, thẩm định khả năng, năng lực thực hiện, hiệu quả,

hiệu suất và tính bền vững từ sự can thiệp của chính phủ thông qua việc ban hành Chiến lược. Đánh giá Chiến lược là dạng đánh giá dựa trên bằng chứng.

#### 4. Quy trình, phương pháp và tiêu chí đánh giá Chiến lược

Nội dung này nghiên cứu quy trình đánh giá bao gồm 03 bước lớn quan trọng: (i) Thành lập tổ chức và lập kế hoạch; (ii) Tiến hành đánh giá; và (iii) Tổng kết đánh giá. Mỗi bước lớn tập hợp nhiều bước nhỏ. Tiêu chí và phương pháp đánh giá được phân loại theo nhóm: tiêu chí tổng thể và tiêu chí cụ thể, mỗi nhóm tiêu chí sẽ có các phương pháp đánh giá phù hợp.

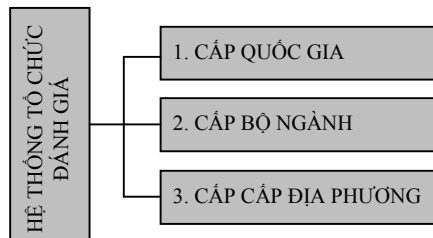
##### 4.1. Các bước đánh giá Chiến lược

###### **Bước 1. Thành lập tổ chức và lập kế hoạch đánh giá Chiến lược**

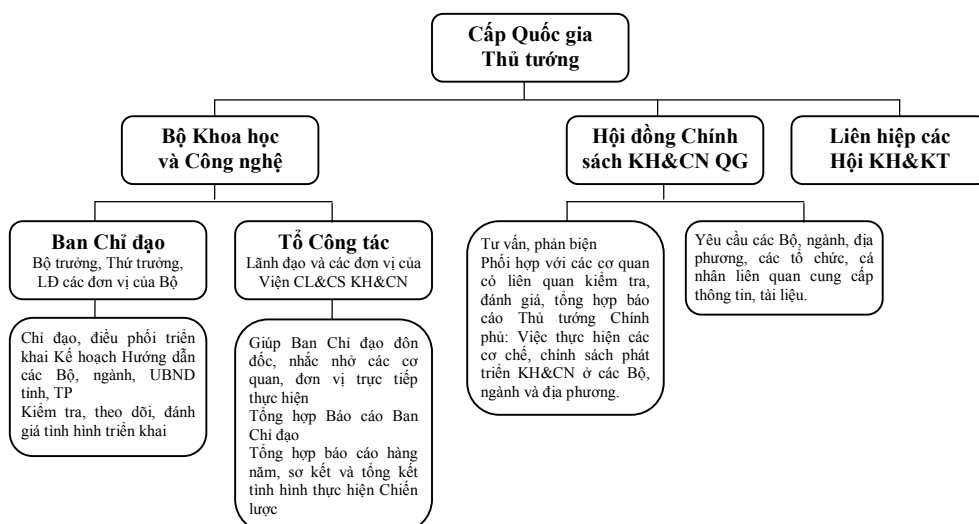
###### a) Thành lập nhóm/tổ đánh giá

- *Thành phần của nhóm/tổ đánh giá bao gồm:* Lãnh đạo cấp cao của Chính phủ, Bộ, ngành và địa phương; Lãnh đạo ở các đơn vị quản lý nhà nước, đơn vị sự nghiệp; Đại diện của cơ quan thực thi pháp luật, các ngành, lĩnh vực; Các nhà quản lý chương trình cấp quốc gia, bộ ngành, địa phương; Cán bộ được đào tạo để đánh giá. Một thành viên sẽ được chỉ định là người đứng đầu nhóm/tổ đánh giá, sẽ giám sát việc xây dựng kế hoạch và thực hiện đánh giá, giao phó nhiệm vụ đối với các thành viên tham gia. Ở các cấp khác nhau sẽ thành lập nhóm/tổ đánh giá.

Đánh giá Chiến lược về cơ bản có 03 cấp thực hiện: cấp quốc gia, bộ ngành và địa phương, mỗi cấp sẽ căn cứ vào hệ thống, tổ chức của mình để thành lập tổ chức đánh giá.



*Ví dụ: Cấp quốc gia:* Cao nhất là Thủ tướng Chính phủ, căn cứ vào Quyết định 418/QĐ-TTg, Thủ tướng giao Bộ Khoa học và Công nghệ chủ trì, phối hợp với các Bộ, cơ quan ngang Bộ, cơ quan thuộc Chính phủ, Ủy ban nhân dân các tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương: Tổ chức triển khai thực hiện Chiến lược; hướng dẫn, kiểm tra, giám sát, tổng hợp tình hình thực hiện Chiến lược, định kỳ hằng năm báo cáo Thủ tướng Chính phủ; tổ chức sơ kết việc thực hiện Chiến lược trong toàn quốc vào đầu năm 2016 và tổng kết vào đầu năm 2021.



Căn cứ pháp lý, Bộ KH&CN là cơ quan của Chính phủ thực hiện chức năng quản lý nhà nước về khoa học và công nghệ. Bộ KH&CN chủ động thành lập tổ chức đánh giá. Ngoài các đơn vị trong Bộ, Bộ KH&CN có thể mời các tổ chức như Hội Đồng Chính sách KH&CN Quốc gia, Liên hiệp các hội KH&KT, các Bộ ngành và địa phương đánh giá độc lập hoặc cùng thực hiện đánh giá. Việc mở rộng thành phần tham gia đánh giá phụ thuộc vào yêu cầu của Thủ tướng Chính phủ, thời gian chuẩn bị, các nguồn lực để thực hiện.

- *Lựa chọn người đứng đầu đánh giá:* Có khả năng dự báo, tiên lượng, giải quyết các vấn đề và các mục tiêu liên quan đến thực hiện; Có đủ thẩm quyền thực hiện kế hoạch, chính sách; Có đủ thẩm quyền ra lệnh và ra quyết định (thành lập tổ chức đánh giá, điều chỉnh mục tiêu, nhiệm vụ, giải pháp..., đình chỉ các tổ chức, cá nhân có vi phạm khi thực hiện nhiệm vụ); Có thẩm quyền thực hiện sự phối hợp các bên liên quan;
- *Trách nhiệm của người đứng đầu đánh giá*
  - + *Trước khi thực hiện đánh giá:* Xây dựng yêu cầu đánh giá và các tài liệu tương ứng; Hướng dẫn đánh giá; Lựa chọn người đánh giá, giao nhiệm vụ và đào tạo; Chuẩn bị một kế hoạch đánh giá; Tập hợp các hồ sơ đánh giá, bao gồm: bản đồ, tài liệu, danh sách những người tham gia;
  - + *Trong quá trình đánh giá:* Điều phối các hoạt động của người đánh giá, đảm bảo các phương tiện đánh giá; Xác định vị trí từng thành viên; Cung cấp, trang bị các tài liệu, vật tư thích hợp; Quan sát và ghi lại những thành tích thực hiện mục tiêu; Giám sát mọi hoạt động của người đánh giá; Đối chiếu dữ liệu.

- + *Sau khi đánh giá:* Giám sát việc phân tích các dữ liệu thu thập được từ các đánh giá; Phối hợp sự tham gia của người đánh giá trong các cuộc họp; Xác định và đánh giá việc chuẩn bị báo cáo bằng văn bản; Giám sát sự tiến triển - Viết báo cáo dựa trên phân tích dữ liệu, bình luận văn bản, tiến hành các cuộc họp và các cuộc thảo luận; Hướng dẫn chuẩn bị điều chỉnh, kế hoạch điều chỉnh, cải tiến.

### *b) Chuẩn bị các yêu cầu đánh giá*

#### *b.1) Đưa ra yêu cầu đánh giá*

##### *Chuẩn bị tiêu chí đánh giá*

- Đơn giản: Mục tiêu nên đơn giản và dễ dàng để đọc;
- Đo lường được: Mục tiêu phải cụ thể và quan sát được;
- Đạt được: Phải hợp lý để người tham gia có thể hoàn thành tất cả các mục tiêu trong giới hạn của công việc;
- Thực tế: Phản ánh được tình hình của những hoạt động triển khai thực sự đang diễn ra.
- Định hướng nhiệm vụ: Mục tiêu cần tập trung vào các hoạt động cụ thể, tránh mở rộng và đa nhiệm vụ.

#### *b.2) Dự thảo tài liệu đánh giá*

- Xác định kế hoạch, tài liệu và chuyên viên cần thiết cho việc đánh giá;
- Tài liệu giúp người thực hiện đánh giá hiểu rõ vai trò và trách nhiệm của mình;
- Đối với các đánh giá dựa trên báo cáo thực trạng có đầy đủ thông tin có thể thay thế kế hoạch đánh giá chính thức;
- Trong hoạt động dựa trên các kế hoạch đánh giá thường phải có Sổ tay kiểm tra và đánh giá.

#### *b.3) Tuyển chọn, phân công và đào tạo cán bộ đánh giá*

##### *Tuyển chọn người thực hiện đánh giá*

- Phải có chuyên môn trong lĩnh vực tham gia đánh giá;
- Có khả năng thực hiện trách nhiệm được phân công;
- Có khả năng quan sát và ghi lại các cuộc thảo luận hoặc hành động của người tham gia;
- Quen thuộc với các hệ thống đánh giá;



- Không gán trách nhiệm khác nặng hơn so với công việc đánh giá được phân công;
- Phải có cam kết đủ thời gian để thực hiện đánh giá.

*Phân công đánh giá:* Công việc đánh giá nên được quyết định, ghi nhận và thông báo cho người tham gia đánh giá trước khi thực hiện. Phân công công việc đánh giá phải căn dựa trên cơ sở chuyên môn, nghiệp vụ.

*Đào tạo người đánh giá:* Thời gian đào tạo ít nhất 1 ngày trước kỳ đánh giá. Đào tạo người đánh giá bao gồm các hướng dẫn về cách quan sát các cuộc thảo luận tập thể hoặc hoạt động, tìm kiếm những gì, những gì để ghi lại, và làm thế nào để sử dụng các hướng dẫn đánh giá.

#### *b.4) Tránh những các lỗi thường gặp của người đánh giá*

- *Lỗi khoan dung:* bỏ qua, đánh giá nhẹ các trường hợp không thực hiện Chiến lược nghiêm túc;
- *Hiệu ứng hào quang:* khi đánh giá hình thành một ấn tượng tích cực đến một người hoặc một nhóm trong việc thực hiện và để ấn tượng này gây ảnh hưởng đến quan sát của người đánh giá;
- *Hiệu ứng phê bình quá nghiêm khắc:* xảy ra khi người đánh giá tin rằng công việc của họ là tìm một cái gì đó sai, bất kể người thực hiện tham gia như thế nào;
- *Định kiến đánh giá:* theo chiều hướng không tích cực có thể ảnh hưởng không tốt đến nhận định, do đó thiếu khách quan.

#### *b.5) Hoàn thiện kế hoạch đánh giá*

- *Thông tin đặc biệt:* Các kế hoạch đánh giá bao gồm thông tin thực hiện, cụ thể như các kịch bản, lịch trình đánh giá;
- *Tổ chức đánh giá thực hiện đánh giá, phân công đánh giá, địa điểm:* Các kế hoạch đánh giá bao gồm một danh sách các địa điểm, bản đồ về địa điểm đánh giá và một sơ đồ tổ chức đánh giá;
- *Hướng dẫn đánh giá:* bao gồm những gì người đánh giá nên làm trước khi họ đến địa điểm, cách tiến hành khi đến nơi đánh giá, trong quá trình và kết thúc;
- *Công cụ đánh giá:* thực hành hướng dẫn đánh giá, chuẩn bị giấy, bút ghi chép, bảng thời gian tiến hành.

## ***Bước 2. Tiến hành công tác đánh giá Chiến lược***

### *a) Xác định, phân loại đánh giá*

*Đánh giá đầu kỳ thực hiện chiến lược phát triển KH&CN*

- Cân đối, huy động, phân bổ các nguồn lực: nhân lực, tài chính, tin lực để thực hiện Chiến lược;
- Chỉ tiêu KH&CN nêu tại mục tiêu của Chiến lược được cụ thể hóa, chuyển hóa vào kế hoạch 05 năm và hằng năm;
- Xây dựng kế hoạch thực hiện nhiệm vụ KH&CN (Chương trình, đề tài, dự án);
- Kết quả triển khai các nhiệm vụ KH&CN.

*Đánh giá giữa kỳ thực hiện Chiến lược phát triển KH&CN:* Kết quả đạt được: Đối chiếu mục tiêu Chiến lược đề ra; Hiệu quả; Hiệu suất; Thành tựu bước đầu; Quy trình hoạch định kế hoạch và chiến lược;

*Đánh giá kết quả thực hiện Chiến lược phát triển KH&CN:* Hiệu quả; Tác động; Bền vững; Quy trình hoạch định Chiến lược.

*b) Quan sát các hoạt động và thu thập thông tin, tài liệu, dữ liệu*

*Quan sát hoạt động:* Quan sát có hệ thống đảm bảo dữ liệu là nhất quán và tổ chức tốt. Những dữ liệu này là điều cần thiết cho việc viết báo cáo, trong đó xác định hành động khắc phục được thực hiện và theo dõi sau đó.

*Ba loại báo cáo quan sát:* Báo cáo mô tả; Báo cáo suy luận; Báo cáo đánh giá

*Thu thập dữ liệu cho đánh giá:* Bản ghi sự kiện, Video hoặc ghi âm, phiếu hỏi người tham gia; Bản ghi cuộc trò chuyện qua điện thoại; bản sao của tin nhắn gửi đến, gửi đi, và nội bộ.

*c) Đề nghị cung cấp Hồ sơ kết quả đánh giá nhiệm vụ KH&CN*

- Cấp đề nghị: Các đơn vị quản lý ở các cấp từ trung ương, bộ ngành và địa phương;
- Hồ sơ kết quả đánh giá nhiệm vụ KH&CN của các Chương trình, đề tài, dự án, đề án;
- Xây dựng biểu mẫu đánh giá Tổng hợp kết quả thực hiện Chiến lược.

*d) Xử lý số liệu, phân tích thông tin, tài liệu, dữ liệu*

- Mục đích chính của phân tích dữ liệu là đánh giá khả năng để thực hiện các mục tiêu. Bốn bước của phân tích dữ liệu: (i) Xác định vấn đề; (ii) Xác định nguyên nhân gốc rễ; (iii) Đưa ra các đề xuất cho cải thiện thực tế (trong trường hợp sẽ ảnh hưởng đến các mục tiêu mong đợi); (iv) Đưa ra những bài học kinh nghiệm;

- Trong suốt quá trình phân tích dữ liệu, các chuyên gia đánh giá có thể xác định các vấn đề khó giải quyết bằng cách: So sánh các mục tiêu đánh giá với các sự kiện thực tế; Hoàn thành các bảng phân tích; Xây dựng lại một lộ trình thời gian của các sự kiện đánh giá;
- Phân tích nguyên nhân gốc rễ xem xét nguồn gốc của những khác biệt giữa những sự kiện đã xảy ra và được cho là xảy ra với mục tiêu mong đợi. Các chuyên gia đánh giá cần phát triển các đề xuất cho những cải thiện (trong trường hợp sẽ ảnh hưởng đến các mục tiêu mong đợi), xác định vấn đề cần được thực hiện. Những khuyến nghị này là cơ sở cho các hoạt động điều chỉnh.

*e) Điều tra, khảo sát, đánh giá nhanh*

- Địa bàn có đối tượng được nhận tài trợ thực hiện nhiệm vụ KH&CN;
- Địa bàn có đối tượng thụ hưởng (được chuyển giao) kết quả từ nhiệm vụ KH&CN;
- Xây dựng biểu mẫu điều tra, khảo sát;
- Viết báo cáo.

***Bước 3. Tổng kết đánh giá và xây dựng kế hoạch sau đánh giá Chiến lược***

*a) Tiến hành phân tích, đánh giá và dự thảo báo cáo*

- Phân tích, đánh giá: Những nguồn dữ liệu phục vụ tiến hành phân tích, đánh giá bao gồm: Dữ liệu từ các cuộc hội thảo, phỏng vấn, kiểm tra định kỳ và các dữ liệu từ Bước 2.
- Dự thảo báo cáo: Tóm tắt việc thực hiện; Tổng quan việc thực hiện; Mục tiêu và mục đích đánh giá. Các phụ lục bổ sung có thể bao gồm các bài học kinh nghiệm, một tóm tắt phản hồi của người tham gia, một bảng tóm tắt các sự kiện đánh giá, xếp hạng hiệu quả, và một danh sách từ viết tắt;

*b) Tiến hành hội thảo, hội nghị*

- Mục đích là để xem xét lại và hoàn thiện dự thảo báo cáo sau đánh giá. Người tham dự đưa ra được tư vấn kế hoạch cải thiện tình hình sau đánh giá, làm rõ các hành động khắc phục cụ thể để giải quyết các vấn đề đã được xác định trong báo cáo sau đánh giá. Sau đó, báo cáo sau đánh giá và kế hoạch cải thiện được hoàn thiện thành một bản báo cáo tổng kết đánh giá;
- Lên lịch trình cụ thể, tổ chức ở những địa điểm thuận lợi hoặc ở vị trí thực hiện đánh giá. Hội nghị nên có tính tương tác cao. Hội nghị thảo

luận về cách thức mà các tổ chức tham gia có thể xây dựng dựa trên các thể mạnh được xác định trong phạm vi quản lý của mình;

- Kết quả của cuộc thảo luận này là một danh sách xác định những hành động khắc phục, các tổ chức chịu trách nhiệm thực hiện và khung thời gian để hoàn tất. Khi được đồng ý, các hành động khắc phục và lộ trình thực hiện sẽ tạo lên kế hoạch cải thiện. Bản kế hoạch cải thiện này sẽ cụ thể hóa các khuyến nghị báo cáo sau đánh giá, các bước có khả năng đo lường được do đó mang đến khả năng sẵn sàng cải thiện.

*c) Hoàn thành kế hoạch cải thiện*

- Mục tiêu quan trọng của hội nghị sau đánh giá là thảo luận về cách thức thực hiện các khuyến nghị để cải thiện;
- Kế hoạch cải thiện hoàn chỉnh bao gồm một bản báo cáo chính thức sau hành động/kế hoạch cải thiện như là một bảng tóm tắt những bước tiếp theo. Các tổ chức/cơ quan tham gia sẽ sử dụng nó để thực hiện lập kế hoạch cải thiện;
- Các khuyến nghị và hành động khắc phục nên tương ứng với những nội dung đã được liệt kê trong báo cáo sau hoạt động đánh giá.

*d) Xác định được những vấn đề cần thực hiện cải tiến (cải thiện)*

- Việc xác định những cải thiện được thực hiện là bước trong quy trình thực hành đánh giá và lập kế hoạch cải thiện;
- Liệt kê các hành động khắc phục tương ứng với mỗi đề xuất trong báo cáo sau hành động/kế hoạch cải thiện. Mỗi hành động khắc phục phải được xác định những gì sẽ được thực hiện để giải quyết khuyến nghị, đối tượng (cá nhân hoặc tổ chức) phải chịu trách nhiệm và một khung thời gian để thực hiện, cần được giao cho tổ chức có điều kiện, thẩm quyền tốt nhất để thực hiện;
- Kế hoạch cải thiện có thể được theo dõi, quản lý bởi các nhà lập kế hoạch, đánh giá, các tổ chức tham gia vào quá trình đánh giá. Các tổ chức này sẽ phải hỗ trợ đầy đủ kế hoạch cải thiện, đặc biệt là các thành phần của kế hoạch cải thiện liên quan đến trách nhiệm của tổ chức đó và các mốc thời gian được thiết lập để hoàn thành. Trong ngắn hạn, xây dựng kế hoạch cải thiện phải là một quá trình được định hướng bởi các bên liên quan.

*e) Đề xuất các hành động khắc phục*

- Một số hành động khắc phục sẽ yêu cầu nguồn lực phục vụ cho đào tạo, trang thiết bị hoặc nhân sự. Khi các nguồn lực không có sẵn, ngay lập tức các nhà lập kế hoạch đánh giá và các chuyên gia đánh giá nên xây dựng các giải pháp ngắn hạn và dài hạn để nâng cao khả năng thực hiện;

- Các bài học kinh nghiệm giúp các cá nhân, tổ chức nhận tài trợ và các nhà tài trợ, các nhà quản lý có thể học tập, nhận xét và đưa ra các bài học kinh nghiệm.

*g) Theo dõi thực hiện*

- Các cơ quan có thẩm quyền giám sát hoạt động điều chỉnh đã được xác định trong báo cáo và kế hoạch cải tiến/cải thiện. Các hoạt động khắc phục được đưa ra trong báo cáo cần được theo dõi và liên tục báo cáo;
- Theo dõi các hành động khắc phục là bước quan trọng trong quá trình thực hiện đánh giá và lập kế hoạch cải thiện;
- Để theo dõi việc thực hiện các hành động khắc phục, mỗi cấp có thẩm quyền tham gia phải có một điểm kết nối chịu trách nhiệm theo dõi các hoạt động khắc phục và báo cáo về tiến độ;
- Các cấp có thẩm quyền (nhà quản lý) cần kết nối với các cơ quan hành pháp như thanh tra, chính quyền cơ sở (nơi các tổ chức, cá nhân nhận kinh phí thực hiện) theo dõi: các hoạt động khắc phục được giao bởi các cấp có thẩm quyền. Người thực hiện phải chịu trách nhiệm thu thập thông tin, biên soạn, cập nhật tình hình vào báo cáo định kỳ.

*h) In ấn và xuất bản, công bố kết quả thực hiện Chiến lược*

## **4.2. Tiêu chí và phương pháp đánh giá Chiến lược**

### ***Tiêu chí đánh giá tổng thể và phương pháp***

Hội đồng nghiên cứu Quốc gia Mỹ năm 2010, khi thực hiện đánh giá Chiến lược KH&CN của 06 quốc gia Nhật Bản, Nga, Bzani, Ấn Độ, Trung Quốc, Singapore đã đề xuất tiêu chí và phương pháp tổng thể:

- Tiếp cận vào kế hoạch KH&CN để xem chi tiêu cho KH&CN nói chung và chi R&D đối với sự thay đổi tăng trưởng GDP;
- Tiếp cận năng lực đổi mới/sáng tạo (sáng chế, trình độ nhận thức, công bố, % xuất khẩu công nghệ cao/xuất khẩu chế tạo...).

Hiện nay, nhiều nước tập trung đánh giá đầu vào chính là tiêu chí về chi tiêu cho KH&CN và đánh giá đầu ra thông qua năng lực đổi mới.

### ***Tiêu chí cụ thể và phương pháp***

Từ năm 1991 đến nay, OECD khi tiến hành đánh giá kết quả thực hiện chính sách, chiến lược, kế hoạch dựa vào 05 tiêu chí sau: Mức độ phù hợp, Hiệu quả, Hiệu suất, Tác động, Bền vững.

Trong quá trình đánh giá, các chuyên gia đánh giá căn cứ vào từng tiêu chí và điều kiện cụ thể, thông tin, số liệu, dữ liệu sử dụng phương pháp phù hợp với thực tiễn. Tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện là Tiêu chí Tổng hợp.

Khung đánh giá	Bảng tổng hợp có thể sử dụng các tiêu chí định tính/định lượng Lựa chọn các Mức độ để điền				
	<i>Định tính. Rất cao: RC; Cao: C; Bình thường: BT; Thấp: T; Rất thấp: RT</i> <i>Định lượng: có thể theo thang điểm từ 10-100</i>				
	Phù hợp	Hiệu suất	Hiệu quả	Tác động	Bền vững
Đầu vào					
Hoạt động					
Đầu ra					
Kết quả					

Đối với từng tiêu chí, cần cụ thể hóa và chi tiết hóa trong quá trình triển khai đánh giá. Ví dụ đối với tiêu chí đánh giá tác động, trường hợp đánh giá tác động kết quả thực hiện Chiến lược đến sự phát triển KT-XH có thể chi tiết:

### Kết hợp đánh giá đầu kỳ và giữa kỳ thực hiện Chiến lược

Chỉ tiêu KT-XH	Xây dựng Kế hoạch	Chỉ tiêu KH&CN	Hoạt động	Đầu ra	Kết quả	Tác động
<b>Chỉ tiêu KT</b>	Đầu vào thực hiện nhiệm vụ KH&CN	Chỉ tiêu CN	Huy động Tổ chức triển khai	Sản phẩm Hàng hóa	Trực tiếp làm tăng/giảm chỉ tiêu KT	Tác động đến phát triển: ngành, lĩnh vực, địa phương, quốc gia
<b>Chỉ tiêu XH</b>	Hoạt động cụ thể	Chỉ tiêu KH	Hướng dẫn Kiểm tra	Dịch vụ	Gián tiếp làm thay đổi chỉ tiêu XH	Tác động đến phát triển KT-XH Năng lực cạnh tranh của ngành, lĩnh vực, địa phương và quốc gia
2011-2015		2011-2015	2011-2014	2015-2016		

Đánh giá từng năm và so sánh giữa các năm

**Đánh giá cuối kỳ hiện Chiến lược**

Chỉ tiêu KT-XH	Xây dựng Kế hoạch	Chỉ tiêu KH&CN	Hoạt động	Đầu ra	Kết quả	Tác động
<b>Chỉ tiêu KT</b>	Đầu vào thực hiện nhiệm vụ	Chỉ tiêu CN	Huy động Tổ chức triển khai	Sản phẩm Hàng hóa	Trực tiếp làm tăng/giảm chỉ tiêu KT	Tác động đến phát triển KT-XH.....
<b>Chỉ tiêu XH</b>	KH&CN Hoạt động cụ thể	Chỉ tiêu KH	Hướng dẫn Kiểm tra	Dịch vụ	Gián tiếp làm thay đổi chỉ tiêu XH	Năng lực cạnh tranh của ngành, lĩnh vực, địa phương và quốc gia
<b>2011-2020</b>		<b>2011-2020</b>	<b>2016-2020</b>	<b>2011-2020</b>		

Đánh giá giai đoạn 05 năm (2011-2015; 2016-2020) và so sánh giữa 02 giai đoạn

Hiện nay có rất nhiều phương pháp (đa phương pháp) để thực hiện đánh giá kết quả thực hiện, trong phạm vi bài viết này, nhóm nghiên cứu đề xuất sử dụng các phương pháp đánh giá sau:

TT	Tiêu chí	Các phương pháp	Nội dung đánh giá	
			Chiến lược đề ra	Kết quả thực hiện
1	Mức độ phù hợp	Hệ thống hóa chỉ số, chỉ tiêu Đo lường: Thụ mục trắc lượng-đếm số lượng; Thụ mục trắc lượng-đếm và phân tích trích dẫn	Quan điểm, mục tiêu, nhiệm vụ, giải pháp, tổ chức thực hiện	Tổ chức triển khai Đầu vào có được đảm bảo. Hoạt động: theo dõi, kiểm tra, đầu tư, cũng như tài trợ, hỗ trợ kỹ thuật và các loại của các nguồn động viên, hỗ trợ để tạo ra các sản phẩm đầu ra đặc biệt. Đầu ra: Sản phẩm, hàng hóa, dịch vụ mới từ kết quả can thiệp vào sự phát triển có liên quan đến đến thành tựu của đầu ra...
2	Hiệu quả	Theo dõi tiến trình, tổng hợp số liệu và sử dụng các chỉ số (monitoring) Ước tính Định tính	Mục tiêu, Định hướng nhiệm vụ	Việc đo lường về sự thích hợp của các mục tiêu được chọn và mức độ được thực hiện (chương trình, đề tài, dự án, đề án được đầu tư), hiệu quả chính là phép so sánh giữa kết quả đạt được với mục tiêu đã đặt ra. Sự thay đổi của những vấn đề đã

		Định lượng		định hướng và chưa hướng tới, trực tiếp hoặc gián tiếp đến sự thay đổi. Ví dụ sự thay đổi GDP. Hiệu quả bao gồm Kết quả và Tác động.
3	Hiệu suất	So sánh, chuẩn đối sánh Thống kê KH&CN	Mục tiêu, giải pháp đề ra	Hiệu suất đo lường các nguồn lực được sử dụng để đạt đến một mục tiêu. So sánh giữa kết quả đạt được với chi phí bỏ ra trong quá trình thực hiện mục tiêu. Hiệu suất chỉ có được khi tiến hành xác định mục tiêu, cách thức tiến hành đúng. Giảm thiểu chi phí các nguồn lực ở đầu vào mà vẫn giữ nguyên sản lượng ở đầu ra. Hoặc: Giữ nguyên các yếu tố đầu vào, gia tăng sản lượng đầu ra. Hoặc: Vừa giảm được các chi phí ở đầu vào, vừa tăng sản lượng ở đầu ra.
4	Tác động	So sánh, chuẩn đối sánh Điều tra Phân tích Mô phỏng Quy nạp Tổng hợp Đánh giá đồng cấp Đánh giá điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ, thách thức	Quan điểm, mục tiêu, định hướng, nhiệm vụ đề ra	Kết quả thực hiện tích cực và tiêu cực, ngắn hạn và trung hạn của một can thiệp vào sự phát triển, trực tiếp hoặc gián tiếp, dự định hay không chủ định đến kinh tế - xã hội.
5	Bền vững	Phân tích mạng lưới Điều tra Tổng hợp	Quan điểm, mục tiêu đề ra	KH&CN, kinh tế - xã hội được phát triển ở hiện tại và tiếp tục phát triển trong tương lai.

### Kết luận:

Phương pháp luận đánh giá kết quả thực hiện Chiến lược phát triển KH&CN dựa trên cơ sở lý thuyết, thực tiễn đánh giá chính sách nói chung, đánh giá chính sách KH&CN nói riêng, do đó có tính tích hợp về quan điểm, tính kế thừa các phương pháp và tiêu chí đánh giá từ hoạt động đánh giá đã có.

Đánh giá Chiến lược ngoài việc dựa vào khung logic, quy trình, tiêu chí và phương pháp đánh giá chung, vấn đề quan trọng là phải dựa bằng chứng triển khai, thực hiện Chiến lược, để có bằng chứng cần thu thập thông tin, tài liệu, dữ liệu để tổng hợp, phân tích, xử lý và đánh giá.



Đánh giá được thực hiện về cơ bản ở 3 giai đoạn: đầu kỳ, giữa kỳ, cuối kỳ. Đánh giá đầu kỳ và giữa kỳ có vai trò quan trọng trong điều chỉnh, lập kế hoạch cải thiện, cải tiến trọng tâm điều chỉnh hành vi, hoạt động tổ chức triển khai, thực hiện nhiệm vụ KH&CN, giải pháp có phù hợp với mục tiêu và hướng vào việc theo dõi, đánh giá khả năng, năng lực đi đến mục tiêu. Trong trường hợp phát hiện việc thực hiện không đi đến mục tiêu hoặc xa rời mục tiêu cần có kế hoạch điều chỉnh, thay đổi kịp thời. Đánh giá cuối kỳ (kết thúc) phục vụ việc làm rõ vai trò của Chiến lược trên cơ sở đánh giá tác động, hiệu quả và tính bền vững./.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tiếng Việt:

1. Tạ Doãn Trịnh. (2008) *Ứng dụng phương pháp kinh tế lượng trong đánh giá tác động của KH&CN đối với phát triển.*
2. Đặng Ngọc Dinh. (2012) *Nghiên cứu dựa trên bằng chứng và khuyến nghị chính sách - Một số suy nghĩ.*

### Tiếng Anh:

3. OECD. (1986) *Methods and Procedures in Aid Evaluation*
4. OECD. (1991) *The DAC Principles for the Evaluation of Development Assistance, Glossary of Terms Used in Evaluation*
5. OECD. (2000) *Glossary of Evaluation and Results Based Management (RBM) Terms*
6. OSLO (2004) *The measurement of S&T activities proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data.*
7. OECD (2012) *Science, Technology and Industry Outlook: Evaluation of STI policies.*
8. Ruegg, R. And Feller (2003). *A Toolkit For Evaluating Public R&D Investment: Models, Methods and Findings From Atp's First Decade.*
9. Leslie A.Pal (2006) *Beyond Policy Analysis. Public Issue Management in Turbulent Times*, (3th Edition), Canada.
10. Van Leeuwen (2007) *Modelling of Bibliometric Approaches and Importance of Output Verification in Research Performance Assessment.* Research Evaluation, 2007; 16(2):93 - 105.
11. John Adair. (2010) *Effective strategic leadership: The complete guide to strategic management.*
12. Laurent Bach. (2010) Evaluation of STI policy performance and impacts, Pecs Session.