

VAI TRÒ VÀ NHỮNG YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN SỰ PHÁT TRIỂN CỦA NHÓM NGHIÊN CỨU MẠNH TRONG TRƯỜNG ĐẠI HỌC

Hà Công Hải¹

Học viện Khoa học, Công nghệ và Đổi mới sáng tạo

Nguyễn Văn Trọng

Trường Đại học Thành Đô

Tóm tắt:

Việc hình thành nhóm nghiên cứu mạnh trong trường đại học đã được bắt đầu từ nhiều năm trước đây ở các nước phát triển. Thực tiễn hoạt động của các nhóm nghiên cứu mạnh cho thấy tính hiệu quả của hoạt động khoa học và công nghệ (KH&CN) thông qua cách đầu tư và huy động nguồn lực tập trung vào đúng đối tượng. Thúc đẩy phát triển các nhóm nghiên cứu mạnh đã nhận được sự quan tâm sâu sắc của Chính phủ các nước trên thế giới. Ở Việt Nam, trong nhiều năm qua, chủ trương phát triển nhóm nghiên cứu mạnh nhằm tăng cường tiềm lực và thúc đẩy hội nhập quốc tế về KH&CN đã được đề cập tại nhiều văn kiện quan trọng của Đảng và Nhà nước. Bài báo sẽ khái quát về nhóm nghiên cứu mạnh; phân tích vai trò và những yếu tố tác động đến sự phát triển của nhóm nghiên cứu mạnh trong trường đại học. Trên cơ sở đó, đưa ra một số khuyến nghị đối với Việt Nam nhằm thúc đẩy sự phát triển nhóm nghiên cứu mạnh trong trường đại học.

Từ khóa: Nhóm nghiên cứu; Nhóm nghiên cứu mạnh; Trường đại học.

Mã số: 18071601

1. Tổng quan về nhóm nghiên cứu mạnh

1.1. Nhóm nghiên cứu

Thuật ngữ “nhóm” được sử dụng khá rộng rãi và có tầm quan trọng ở mọi lĩnh vực. Mô hình làm việc theo nhóm xuất hiện khá sớm trong xã hội loài người, do vậy, nó mang tính lịch sử và phản ánh hoạt động có ý thức của con người. Ngày nay, làm việc theo nhóm rất phổ biến trong nhiều lĩnh vực, kể cả lĩnh vực nghiên cứu KH&CN.

Nghiên cứu KH&CN là hoạt động mang tính sáng tạo và có nhiều rủi ro, đòi hỏi phải có sự kết hợp trí tuệ từ các nhà nghiên cứu có trình độ chuyên môn liên quan để thực hiện những vấn đề KH&CN nhất định. Một số công

¹ Liên hệ: hchai@most.gov.vn

trình nghiên cứu đã chỉ ra rằng², trong nghiên cứu khoa học, nếu không đảm bảo đủ trợ lý cho cán bộ khoa học chủ chốt thì hiệu suất lao động của họ giảm xuống một cách rõ rệt. Một số nhà khoa học tỏ ra quan ngại khi tham gia nhóm nghiên cứu sẽ làm giảm sút dấu ấn cá nhân của họ. Thực tế đã chứng minh, ngay cả khi đặt trong tập thể/nhóm nghiên cứu thì dấu ấn cá nhân vẫn không hề giảm sút, trái lại càng bộc lộ rõ hơn. Như vậy, nhóm nghiên cứu là một hình thức tổ chức nghiên cứu phù hợp với đặc thù của hoạt động nghiên cứu KH&CN và mang tính tất yếu khách quan. Sự thật là “nhóm nghiên cứu thường thông minh hơn cả một nhà khoa học tài ba”, đặc biệt trong bối cảnh KH&CN phát triển như hiện nay, nhiều vấn đề KH&CN mà nếu như chỉ một nhà nghiên cứu đơn độc thì không thể giải quyết được.

Hiện nay, có nhiều quan niệm khác nhau về nhóm nghiên cứu, điển hình là một số quan niệm: “Nhóm nghiên cứu là một tập thể nghiên cứu định hướng trong một lĩnh vực chuyên môn nhất định tại một đơn vị đào tạo, đơn vị nghiên cứu, được dẫn dắt bởi một nhà khoa học có uy tín khoa học đủ để có thể tiến hành một chương trình nghiên cứu độc lập” (*Joseph S. Fruton, 1990*); “Nhóm nghiên cứu là một tập hợp các học giả trong trường có cùng lợi ích nghiên cứu khoa học và có sự ràng buộc trong các hoạt động nghiên cứu khoa học có mối liên hệ gần gũi hoặc thống nhất” (*University of Manitoba, 2009*); “Nhóm nghiên cứu là một tập thể những người làm công tác nghiên cứu được dẫn dắt bởi một nhà khoa học có uy tín và năng lực đủ để có thể tiến hành một hướng nghiên cứu trong một lĩnh vực chuyên môn nhất định tại một đơn vị đào tạo, đơn vị nghiên cứu nhằm tạo ra những sản phẩm KH&CN mới” (*Phạm Xuân Thảo, 2009*); “Nhóm nghiên cứu là một tập thể nghiên cứu/hoạt động khoa học được thành lập một cách tự nguyện hay theo ý đồ phát triển của tổ chức (nhưng không phải là một đơn vị hành chính); các thành viên của nhóm là các cán bộ khoa học có nhiệt huyết và khả năng, các nghiên cứu sinh, sinh viên cùng theo đuổi một hướng khoa học nhất định” (*Trương Quang Học, 2014*);...

Tuy có các cách diễn giải khác nhau, nhưng một cách chung nhất, *nhóm nghiên cứu được hiểu là một tập thể các nhà nghiên cứu cùng theo đuổi một định hướng nghiên cứu khoa học nhất định, hoạt động có tính ổn định tương đối và dài hạn, được hình thành trên cơ sở tự nguyện hay theo ý đồ phát triển của tổ chức nhằm mục tiêu thúc đẩy hoạt động nghiên cứu KH&CN, đồng thời kết hợp với đào tạo qua nghiên cứu*. Theo cách tiếp cận này, loại hình nhóm nghiên cứu “cùng theo đuổi một định hướng nghiên cứu khoa học nhất định, hoạt động có tính ổn định tương đối và dài hạn” có sự khác biệt với loại hình nhóm nghiên cứu được hình thành chỉ để giải quyết từng nhiệm vụ KH&CN cụ thể, và có liên quan đến một vấn đề thực tiễn là nhằm đảm bảo tính bền vững trong quá trình đầu tư và phát triển nhóm nghiên cứu.

² G.M. Đôbrôp, V.N.Climeniuc, L.P.Xmirmôp, A.A. Xave-liep. 1969. *Tiềm lực của khoa học*. Kiev, 1969; G.A. Xamôilôp. 1969. *Tổ chức lao động một cách khoa học trong viện nghiên cứu*. Kiev, 1969.

Từ các khái niệm về nhóm nghiên cứu nêu trên, cũng như thực tiễn hoạt động của các nhóm nghiên cứu cho thấy, nhóm nghiên cứu có các đặc điểm cơ bản sau:

- *Nhóm nghiên cứu là một dạng tổ chức “mở”*: Nhóm nghiên cứu thường được hình thành một cách tự nguyện dựa trên sự tín nhiệm giữa các thành viên, hoặc được hình thành theo ý đồ phát triển của tổ chức. Nhóm nghiên cứu phải tạo ra một môi trường dễ dàng, tự do và mở, ở đó các thành viên của nhóm nghiên cứu đối xử với nhau bình đẳng, trao đổi ý tưởng không bị hạn chế. Mọi hoạt động của nhóm có tính mở cao và minh bạch. Đặc điểm “mở” cho phép nhóm nghiên cứu có thể chủ động trong việc thiết lập và phát triển các quyền tự trị về quản lý, tự chủ về nguồn lực và tự do về học thuật;
- *Nhóm nghiên cứu là hình thức thực hiện hoạt động nghiên cứu KH&CN theo hướng tập trung hóa và chuyên môn hóa*: Các nhà nghiên cứu trong một nhóm sẽ nỗ lực cùng phát triển mục tiêu chung, phối hợp nguồn lực và chia sẻ công việc nhằm hướng đến mục tiêu chung của nhóm. Sự gắn kết trong nhóm nghiên cứu thường được thúc đẩy bởi các hoạt động như sinh hoạt khoa học thường xuyên, khuyến khích các cuộc tranh luận mang tính tích cực và tăng cường sự tín nhiệm giữa các thành viên trong nhóm;
- *Mục tiêu của nhóm nghiên cứu là thúc đẩy hoạt động nghiên cứu KH&CN, đồng thời kết hợp với đào tạo qua nghiên cứu*: Thực tiễn cho thấy, việc hình thành các nhóm nghiên cứu tạo nên hệ thống nghiên cứu khoa học rất vững mạnh của tổ chức KH&CN, nhất là đối với các trường đại học. Nhóm nghiên cứu là nơi tiến hành các hoạt động nghiên cứu KH&CN kết hợp với đào tạo, cụ thể là đào tạo qua nghiên cứu. Kết quả của các nhóm nghiên cứu góp phần đẩy mạnh công bố quốc tế; đào tạo, bồi dưỡng, phát triển đội ngũ nhân lực kế cận;
- *Hoạt động của nhóm nghiên cứu có tính ổn định tương đối*: Đặc điểm này đảm bảo cho nhóm nghiên cứu theo đuổi những định hướng nghiên cứu có tính bền vững, dài hạn, thu hút được các nguồn đầu tư đa dạng. Đặc điểm này khác biệt với loại hình nhóm nghiên cứu theo nhiệm vụ, là những nhóm được thành lập tạm thời, gồm các nhà nghiên cứu khác nhau để giải quyết một vấn đề, một nhiệm vụ đặc biệt/đột xuất trong một thời gian ngắn và giải thể sau khi nhiệm vụ kết thúc;
- *Nhóm nghiên cứu là một dạng tổ chức “mềm” và khắc phục được hạn chế của một tổ chức nghiên cứu “cứng”*: Đặc điểm này có thể coi là hệ quả của các đặc điểm đã chỉ ra ở trên. Nếu như hoạt động của một đơn vị nghiên cứu “cứng” thường bị ràng buộc bởi các giới hạn mang tính thể chế về chức năng, nhiệm vụ, cấu trúc hành chính, nguồn lực,... thì nhóm nghiên cứu hầu như không bị ràng buộc bởi các giới hạn này. Mặc dù vậy, các quyền tự trị về quản lý, tự chủ về nguồn lực và tự do về học

thuật của nhóm nghiên cứu luôn đi cùng với trách nhiệm đạt được mục tiêu của họ, đây chính là điều kiện để nhóm nghiên cứu tiếp tục tồn tại và phát triển.

1.2. Nhóm nghiên cứu mạnh

Trong nhiều văn bản và các ấn phẩm, thuật ngữ “nhóm nghiên cứu mạnh” có các cách gọi khác như “nhóm nghiên cứu xuất sắc”, “nhóm nghiên cứu trọng điểm”, hay “nhóm nghiên cứu đạt tiêu chuẩn khu vực, quốc tế”,... Một khái niệm được nhiều nhà nghiên cứu ghi nhận do Thomas L. Greenbaum (2000) đưa ra khi thể hiện một cách khái quát về các nhóm nghiên cứu có ưu điểm nổi trội (có thể coi như các nhóm nghiên cứu mạnh), đó là: Một tập thể những người làm công tác nghiên cứu có trình độ chuyên môn cao, do một nhà khoa học có uy tín đứng đầu, dẫn dắt hoạt động. Mục đích của nhóm là giải quyết các nhiệm vụ KH&CN có quy mô lớn, dài hạn theo định hướng nghiên cứu xác định. Kết quả nghiên cứu của nhóm mang tính đột phá, quan trọng nhằm tạo nên những phát triển KH&CN.

Tại Việt Nam, Đại học Quốc gia Hà Nội là trường đại học đi tiên phong trong phát triển các nhóm nghiên cứu mạnh. Ở Đại học Quốc gia Hà Nội, nhóm nghiên cứu mạnh được quy định là: Tập thể các nhà khoa học được tập hợp theo hướng chuyên môn, hoạt động nghiên cứu khoa học và đào tạo đạt hiệu quả tốt, có nhiều sản phẩm chất lượng cao, tiếp cận các tiêu chí của đại học nghiên cứu tiên tiến; có khả năng làm nòng cốt hoặc phối hợp với các nhóm nghiên cứu khác để triển khai các nội dung khoa học (*Hướng dẫn số 1409/HD-KHCN ngày 08/05/2013 của Đại học Quốc gia Hà Nội về xây dựng và phát triển các Chương trình nghiên cứu trọng điểm và Nhóm nghiên cứu mạnh*).

Dưới góc độ pháp lý, Thông tư số 37/2014/TT-BKH&CN ngày 12/12/2014 của Bộ KH&CN quy định quản lý đề tài nghiên cứu cơ bản do Quỹ Phát triển KH&CN Quốc gia tài trợ là văn bản duy nhất hiện nay đưa ra giải thích về khái niệm nhóm nghiên cứu mạnh. Theo đó, nhóm nghiên cứu mạnh là tập thể các nhà khoa học xây dựng được hướng nghiên cứu chung, dài hạn; có mục tiêu, kế hoạch nghiên cứu cho từng giai đoạn cụ thể; nội dung nghiên cứu có tính đột phá và cần nhiều thành viên tham gia thực hiện. Các thành viên chủ chốt của nhóm có kết quả nghiên cứu nổi bật (*Khoản 6, Điều 2*).

Nhìn chung, các khái niệm về nhóm nghiên cứu mạnh có sự diễn giải khác nhau, song bản chất là chỉ tập thể các nhà khoa học có các kết quả nghiên cứu đạt trình độ quốc tế; cùng theo đuổi mục tiêu gia tăng các giá trị khoa học và đào tạo nhân lực trình độ cao; được dẫn dắt bởi một nhà khoa học có trình độ chuyên môn cao, có kết quả nghiên cứu xuất sắc, có uy tín trong cộng đồng khoa học trong nước và quốc tế.

Ngoài những đặc điểm chung của nhóm nghiên cứu, nhóm nghiên cứu mạnh có những đặc điểm riêng cho thấy sự vượt trội so với các nhóm nghiên cứu thông thường, cụ thể là:

- Nhóm nghiên cứu mạnh là nhóm có kết quả nghiên cứu đạt trình độ quốc tế (thể hiện thông qua các công bố trên tạp chí khoa học quốc tế có uy tín - ISI);
- Thành viên chủ chốt của nhóm nghiên cứu mạnh có trình độ chuyên môn cao, có kinh nghiệm trong nghiên cứu khoa học và đã có những kết quả nghiên cứu công bố trên các tạp chí khoa học quốc gia, quốc tế có uy tín;
- Nhóm nghiên cứu mạnh được dẫn dắt bởi một nhà khoa học có tài năng; có trình độ chuyên môn cao; có các kết quả nghiên cứu được công bố trên các tạp chí khoa học quốc tế có uy tín; có khả năng định hướng và lãnh đạo một lĩnh vực KH&CN của đất nước; tập hợp được nhiều nhà khoa học có trình độ chuyên môn cao tham gia nhóm nghiên cứu; thu hút được nhiều tài trợ trên cơ sở tuyển chọn cạnh tranh; duy trì được hợp tác nghiên cứu khoa học thường xuyên với các nhóm nghiên cứu quốc tế cùng ngành, liên ngành; có khả năng đào tạo các nhân tài KH&CN trẻ;
- Kinh phí hoạt động của nhóm nghiên cứu mạnh có được chủ yếu trên cơ sở tuyển chọn cạnh tranh trong việc thực hiện các chương trình, dự án nghiên cứu. Dựa trên những năng lực vượt trội mang tính tự thân (về những kết quả nghiên cứu đã đạt được, về tiềm năng tiếp tục đạt được các kết quả nghiên cứu đạt trình độ quốc tế, về số lượng kinh phí đã thu hút được tài trợ trước đây,...), nhóm nghiên cứu mạnh thu hút được các nguồn đầu tư đa dạng, không chỉ bó hẹp trong nguồn tài trợ của đơn vị chủ quản;
- Nhóm nghiên cứu mạnh có mục tiêu là không ngừng gia tăng các giá trị khoa học và đào tạo nhân lực trình độ cao.

2. Vai trò của nhóm nghiên cứu mạnh trong trường đại học

Ngoài các vai trò chung của nhóm nghiên cứu, nhóm nghiên cứu mạnh trong trường đại học còn có những vai trò đặc biệt quan trọng khác, cụ thể là:

- *Nhóm nghiên cứu mạnh giúp tạo ra lợi thế cho một số giảng viên có thiên hướng nghiên cứu khoa học*: Thực trạng phổ biến hiện nay là giảng viên các trường đại học thường tập trung nhiều hơn cho hoạt động giảng dạy, với khối lượng giảng dạy rất lớn, không còn hoặc còn rất ít thời gian dành cho nghiên cứu KH&CN; do đó, kết quả nghiên cứu KH&CN cũng rất hạn chế, tản mạn trên cơ sở cá nhân. Việc hình thành các nhóm nghiên cứu mạnh trong trường đại học giúp mở ra một môi trường nghiên cứu khoa học cho các giảng viên, tạo ra lợi thế cho một số giảng viên có thiên hướng nghiên cứu khoa học, đây cũng chính là vai trò quan trọng khác biệt giữa nhóm nghiên cứu mạnh trong trường đại học với

nhóm nghiên cứu mạnh ngoài trường đại học. Thông qua việc hình thành các nhóm nghiên cứu mạnh trong trường đại học giúp các giảng viên mở rộng sự hỗ trợ và hợp tác, thúc đẩy chuyên môn giảng dạy, nâng cao chất lượng nghiên cứu khoa học.

- *Nhóm nghiên cứu mạnh là xương sống của hoạt động nghiên cứu KH&CN, là hình thức tổ chức phổ biến để tiến hành hoạt động nghiên cứu KH&CN và đào tạo sau đại học của trường đại học:* Vai trò này đã được chứng minh qua thực tiễn hoạt động của nhiều nhóm nghiên cứu mạnh trong trường đại học ở các nước trên thế giới. Ở Nga, Trường Đại học Tổng hợp Mát-xcơ-va có hệ thống tổ chức điển hình cho một đại học hiện đại: Trường - khoa - các bộ môn, trong bộ môn là các nhóm nghiên cứu, ngoài ra còn có nhóm nghiên cứu liên bộ môn, liên khoa, các viện và trung tâm, tạo nên hệ thống nghiên cứu KH&CN rất vững mạnh của Trường. Tại Hà Lan, các trường đại học được tổ chức theo các đơn vị nghiên cứu - các viện nghiên cứu với những nhóm nghiên cứu - nơi tiến hành các hoạt động nghiên cứu KH&CN và đào tạo sau đại học của Trường. Tại Đức, Trường Đại học Tổng hợp Ruhr cũng có tổ chức tương tự, dưới Trường là các khoa, dưới khoa là các viện, trong viện là các nhóm nghiên cứu do các giáo sư lãnh đạo; hoạt động đào tạo sau đại học của Trường gần như thực hiện hoàn toàn ở các viện; khi làm luận văn, luận án tốt nghiệp, sinh viên, học viên làm ở các viện, thường là tham gia thực hiện các đề tài của giáo sư (*Truong Quang Học, 2014*). Như vậy, khác với nhóm nghiên cứu mạnh ngoài trường đại học, nhóm nghiên cứu mạnh trong trường đại học không chỉ là hình thức tổ chức phổ biến để tiến hành hoạt động nghiên cứu KH&CN, mà còn là hình thức tổ chức phổ biến để tiến hành hoạt động đào tạo sau đại học của trường đại học.
- *Nhóm nghiên cứu mạnh là một trong những cách để hình thành và hỗ trợ các nhà khoa học đầu ngành:* Nhóm nghiên cứu mạnh là nòng cốt cho việc xây dựng và thực hiện các mũi nhọn nghiên cứu, cho ra đời các sản phẩm nghiên cứu cụ thể, mang tính trường phái. Do vậy, một mặt, nhóm nghiên cứu mạnh vừa là môi trường để phát hiện, đào tạo, bồi dưỡng các nhà khoa học đầu ngành; mặt khác, nhóm nghiên cứu mạnh cũng chính là nơi để thu hút các nhà khoa học đầu ngành. Chính phủ ở nhiều nước (Hàn Quốc, Trung Quốc, Hoa Kỳ, Việt Nam,...) lấy nhà khoa học đầu ngành làm nòng cốt, qua đó đầu tư xây dựng và phát triển nhóm nghiên cứu mạnh như một công cụ để hỗ trợ nhà khoa học đầu ngành phát huy tài năng. Ví dụ như ở Việt Nam, Chính phủ quy định nhà khoa học đầu ngành được hưởng khá nhiều các ưu đãi khác nhau, trong đó được cấp kinh phí hàng năm theo đề xuất từ nguồn kinh phí sự nghiệp KH&CN của các bộ, ngành, địa phương để thực hiện các hoạt động của nhóm nghiên cứu xuất sắc thuộc lĩnh vực chuyên môn (*Nghị định số 40/2014/NĐ-CP ngày 12/5/2014 của Chính phủ quy định việc sử dụng, trọng dụng cá nhân hoạt động KH&CN*).

- *Nhóm nghiên cứu mạnh là hạt nhân phát triển của những Trung tâm nghiên cứu xuất sắc trong trường đại học:* Theo Trương Quang Học (2015), các nhóm nghiên cứu mạnh trong trường đại học sẽ là nơi tập hợp các thầy giỏi, trò giỏi cùng nhau nghiên cứu KH&CN, tạo ra các sản phẩm tốt nhất cho xã hội và là hạt nhân cho việc phát triển thành những Trung tâm nghiên cứu xuất sắc (Center of Excellence - CoE), những yếu tố tiêu biểu cho sức mạnh của một tổ chức KH&CN. Vị thế của một trường đại học sẽ được nâng lên nếu trong đó có những CoE và những nhóm nghiên cứu mạnh, vốn là nơi thu hút, đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao và gắn kết với các đối tác lớn trong và ngoài nước. Thật vậy, trong nghiên cứu KH&CN, một CoE bao gồm một số nhóm nghiên cứu mạnh, liên ngành, kết hợp lại một cách linh hoạt, được tăng cường trang thiết bị hiện đại nhất sẽ giúp giải quyết những nhiệm vụ trọng điểm tầm quốc gia, quốc tế và tạo ra những sản phẩm nghiên cứu KH&CN xuất sắc, trong đó kết quả của nhóm này có thể là nguyên nhân giải thích cho kết quả hay đem lại ý tưởng, sự bắt đầu cho nghiên cứu của nhóm khác. Tại Nhật Bản, từ năm 2002 đã khởi động chương trình xây dựng các CoE được gọi là “Chương trình CoE cho Thế kỷ 21”. Chương trình này đã nâng được vị thế của một số trường đại học Nhật Bản đạt đẳng cấp quốc tế, đồng thời đã tạo ra một đội ngũ các nhà khoa học tài năng, sáng tạo, là nguồn cán bộ đầu đàn cho Nhật Bản và cả quốc tế. Ở Trung Quốc, Chính phủ cũng đầu tư hàng tỷ USD nhằm mục tiêu xây dựng các CoE để đưa các trường đại học của Trung Quốc trở thành các đại học nghiên cứu tầm cỡ quốc tế.
- *Phát triển nhóm nghiên cứu mạnh trong các trường đại học nhằm đáp ứng yêu cầu của xu hướng mới:* Đó là xu hướng giảm bao cấp của Chính phủ, tăng tự chủ, tự chịu trách nhiệm đối với các trường đại học. Xu hướng này đòi hỏi các trường đại học chủ động thiết lập, phát triển các hình thức tổ chức nghiên cứu KH&CN và đào tạo một cách có hiệu quả; chất lượng nghiên cứu KH&CN và đào tạo phải được cải tiến một cách tuyến tính so với mức độ tự chủ được trao (Reicher & Tauch, 2005; Sursock & Smidt, 2010). Phát triển nhóm nghiên cứu mạnh được xem là một trong những giải pháp giúp các trường đại học đáp ứng được yêu cầu của xu hướng mới.

Thực tế hoạt động của nhóm nghiên cứu mạnh ở các trường đại học trên thế giới cho thấy tính hiệu quả của hoạt động nghiên cứu KH&CN và đào tạo sau đại học thông qua cách đầu tư và huy động nguồn lực tập trung vào đúng đối tượng. Theo nguyên lý 80/20 - nguyên lý về thiểu số quan trọng và phân bố nhân tố (còn gọi là Quy luật Pareto hoặc Quy luật 80/20), trong nhiều sự kiện, khoảng 80% kết quả là do 20% nguyên nhân gây ra (Richard Koch, 1997)³. Nguyên lý 80/20 đúng với nhiều trường hợp, trong đó có

³ Nguyên lý 80/20 cho chúng ta biết rằng trong bất cứ một nhóm nào cũng đều có một số đối tượng có một vai trò quan trọng hơn những đối tượng khác rất nhiều. Một mức chuẩn hoặc giả thuyết phù hợp là 80% những kết quả

hoạt động của các nhóm nghiên cứu mạnh: 80% kết quả KH&CN có giá trị sẽ do 20% nhóm nghiên cứu mạnh tạo ra. Tỷ lệ 80:20 về giá trị đóng góp của nhóm nghiên cứu mạnh mang tính chất tương đối và không có nghĩa là đúng hoàn toàn, ở đây muốn nói các trường đại học nên tập trung đầu tư vào những nhóm nghiên cứu mạnh. Việc ưu tiên đầu tư cho nhóm nghiên cứu mạnh sẽ có tác động lan tỏa cho các nhóm nghiên cứu còn lại, phù hợp với quy luật kinh tế, quy luật về hiệu quả.

Cách đầu tư theo nguyên lý 80/20 cũng tương tự cách đầu tư theo Mô hình “đàn nhận bay” (*Akamatsu Kaname, 1962*)⁴. Quan điểm của lý thuyết “đàn nhận bay” cho rằng, nếu sử dụng hợp lý và đầu tư, hỗ trợ tập trung cho các nhóm nghiên cứu mạnh, chúng ta cũng có thể tạo nên một sự thay đổi lớn. Khi đó việc tập trung đầu tư, ưu đãi cho các nhóm nghiên cứu mạnh với vai trò dẫn dắt các nhóm nghiên cứu còn lại thực chất là đầu tư cho tất cả các nhóm nghiên cứu.

3. Những yếu tố tác động đến sự hình thành và phát triển nhóm nghiên cứu mạnh trong trường đại học

Phát triển nhóm nghiên cứu mạnh trong trường đại học, đặc biệt là các trường đại học nghiên cứu là một xu thế tất yếu. Nhóm nghiên cứu mạnh mở ra môi trường khoa học thuận lợi nhất để các giảng viên, nhà khoa học, học viên cao học, nghiên cứu sinh trao đổi học thuật, tập trung trí tuệ và sức lực nhằm giải quyết các nhiệm vụ KH&CN tầm quốc gia, quốc tế. Tuy nhiên, để hình thành và phát triển các nhóm nghiên cứu mạnh trong trường đại học, phụ thuộc vào nhiều yếu tố, có thể khái quát thành ba nhóm yếu tố sau đây: Nhóm yếu tố thuộc về tự thân nhóm nghiên cứu mạnh; nhóm yếu tố thuộc về trường đại học chủ quản; và nhóm yếu tố thuộc về Nhà nước.

3.1. Nhóm yếu tố thuộc về tự thân nhóm nghiên cứu mạnh

Đây là nhóm yếu tố có ảnh hưởng đặc biệt quan trọng đến sự hình thành và phát triển của nhóm nghiên cứu mạnh. Các yếu tố này trước hết thể hiện ở vai trò của người trưởng nhóm. Muốn xây dựng và phát triển các nhóm nghiên cứu mạnh trong trường đại học, phải bắt đầu từ tâm huyết của người giữ vai trò trưởng nhóm. Trưởng nhóm phải tập hợp được đội ngũ, xác định được hướng đi và phát triển cho nhóm. Trưởng nhóm nghiên cứu mạnh thường là người có trình độ cao; có uy tín trong cộng đồng nghiên cứu khoa học; có khả năng tổ chức và quản lý nghiên cứu; có khả năng dẫn dắt, đào

hoặc sản phẩm được sản sinh ra từ 20% những nguyên nhân, và nhiều khi từ một tỷ lệ nhỏ hơn nhiều nhưng động lực có sức tác động lớn.

⁴ Mô hình “đàn nhận bay” do nhà kinh tế học Nhật Bản Akamatsu Kaname khởi xướng đầu tiên từ những năm 1930. Mô hình này ban đầu mô tả quá trình công nghiệp hoá của một nước phát triển, nhưng sau đó nó được mở rộng phạm vi áp dụng cho công nghiệp hoá, phát triển mạng lưới sản xuất và hợp tác trong khu vực. Trong mô hình đó, Nhật Bản được xem như là con nhận đầu đàn, tiếp theo là các nền kinh tế mới công nghiệp hoá NIEs, các nước Đông Nam Á và Trung Quốc. Các nước này được ví như một đàn nhận và bay theo một trình tự nhất định theo hình chữ V.

tạo đội ngũ kế cận; và có quan hệ hợp tác nghiên cứu quốc tế cùng ngành, liên ngành. Sự thành công của nhóm nghiên cứu mạnh phụ thuộc rất nhiều vào người trưởng nhóm.

Không có một công thức cụ thể cho sự thành công của người trưởng nhóm, nhưng rõ ràng, một người trưởng nhóm cần phải có khả năng giao tiếp và ứng xử, khả năng ra quyết định, chia sẻ thông tin với các thành viên trong nhóm, điều phối lợi ích, kết nối tầm nhìn của cả nhóm. Trong bản báo cáo “Nâng cao hiệu quả của nhóm khoa học”, Hội đồng Nghiên cứu Quốc gia Hoa Kỳ (NRC, 2015) nhận định: “Lãnh đạo nhóm khoa học cần phải có cả chuyên môn và kỹ năng lãnh đạo. Tuy nhiên, gần đây, hầu hết những lãnh đạo nhóm khoa học là được chỉ định đơn thuần dựa trên chuyên môn mà thiếu sự đào tạo về kỹ năng lãnh đạo căn bản”. Qua nghiên cứu thực tiễn hoạt động của các nhóm khoa học, NRC chỉ ra rằng, hành vi và phong cách lãnh đạo của người trưởng nhóm có vai trò kích thích các quá trình tương tác giữa các thành viên trong nhóm, qua đó mà nâng cao hiệu quả của nhóm.

Chất lượng các thành viên trong nhóm nghiên cứu mạnh cũng ảnh hưởng không nhỏ đến sự phát triển của nhóm. Trong bất kỳ trường hợp nào, con người luôn đóng vai trò quyết định. Nhóm - tức là số nhiều, để hình thành được một nhóm nghiên cứu khoa học mạnh, tức là phải tập hợp được nhiều người làm khoa học (hoặc hoạt động trong lĩnh vực KH&CN). Nguồn nhân lực được tập hợp trước hết phải có chất lượng cao và đặc biệt cần có tính chuyên nghiệp trong nghiên cứu khoa học. Hai tính chất này phải được cộng hưởng sẽ tạo sức mạnh mới cho toàn nhóm.

Trong các yếu tố thuộc về tự thân nhóm nghiên cứu mạnh, những nỗ lực hợp tác giữa các thành viên trong nhóm được nhiều học giả coi là yếu tố đóng vai trò trung tâm, quyết định đến sự thành công hay phát triển của một nhóm nghiên cứu mạnh. Kinh nghiệm phát triển của nhiều nhóm nghiên cứu mạnh trong các trường đại học của Hoa Kỳ chỉ ra rằng, yếu tố chính cho sự thành công và hiệu quả của một nhóm nghiên cứu mạnh nằm ở trung tâm của nỗ lực hợp tác và những tương tác mang tính tích cực (Michelle Bennett và cộng sự, 2012). Các hình thức tương tác giữa các thành viên trong một nhóm nghiên cứu khá đa dạng, từ các cuộc hội thảo khoa học chung, đến các cuộc họp thường xuyên chia sẻ về nội dung nghiên cứu, bàn bạc kế hoạch nghiên cứu tiếp theo,... Thông qua những hình thức tương tác này, các thành viên trong nhóm được tự do bày tỏ quan điểm, tự do tranh luận với quan điểm đối lập, do vậy sẽ tạo nên sự động chạm giữa các phương thức tư duy khác nhau, và đó là môi trường cần thiết để giải quyết các vấn đề căn bản của khoa học, tìm ra chân lý. Tuy nhiên, mức độ tương tác giữa các thành viên trong nhóm nghiên cứu còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau, chẳng hạn sự minh bạch trong phân chia quyền lợi, nhưng quan trọng hơn là văn hóa làm việc nhóm của các thành viên - một yếu tố mang tính lịch sử và xã hội.

3.2. Nhóm yếu tố thuộc về trường đại học chủ quản

Tầm nhìn của lãnh đạo và chính sách đầu tư của trường đại học sẽ ảnh hưởng đến sự hình thành và phát triển các nhóm nghiên cứu mạnh. Nếu lãnh đạo trường đại học quan tâm, nhận thức được vai trò quan trọng của các nhóm nghiên cứu mạnh trong đào tạo và nghiên cứu KH&CN, đầu tư và vun đắp cho các nhà khoa học và các nhóm nghiên cứu, thì nhất định công tác đào tạo của trường đại học sẽ có chất lượng tốt và các nhóm nghiên cứu trong trường đại học sẽ phát triển nhanh và mạnh, tiến tới các nhóm nghiên cứu đạt trình độ quốc tế.

Ở một số trường đại học trên thế giới, ví dụ Trường Đại học Victoria (Australia), Trường Đại học Manitoba (Canada),... Nhà trường đã ban hành những chính sách cụ thể nhằm phát triển các nhóm nghiên cứu mạnh. Kinh phí hoạt động của các nhóm nghiên cứu mạnh thì dựa trên cơ sở tuyển chọn cạnh tranh (từ các Quỹ tài trợ hay khu vực công nghiệp), nhưng Nhà trường thì hỗ trợ tối đa về địa điểm, cơ sở vật chất và các hình thức dịch vụ tài chính cho các nhóm.

Tại Việt Nam, phát triển nhóm nghiên cứu mạnh nhận được sự quan tâm đầu tư của nhiều trường đại học. Ngay từ những năm 2000, Đại học Quốc gia Hà Nội đã đề ra chủ trương quan tâm xây dựng và phát triển nhóm nghiên cứu mạnh, tiến tới xây dựng nhóm nghiên cứu đạt trình độ quốc tế. Các nhóm nghiên cứu mạnh ở Đại học Quốc gia Hà Nội được hình thành và phát triển đồng thời với việc đầu tư cơ sở vật chất, trang thiết bị. Đại học Quốc gia Hà Nội rất đề cao sự sáng tạo, ý tưởng khoa học mới của các nhóm nghiên cứu và tiếp cận xây dựng kế hoạch, chiến lược KH&CN dựa trên điều kiện thực tiễn của các nhóm nghiên cứu. Hiện nay, phát triển nhóm nghiên cứu mạnh đã lan tỏa sang nhiều trường đại học khác, điển hình như: Đại học Bách khoa Hà Nội, Đại học Sư phạm kỹ thuật thành phố Hồ Chí Minh, Đại học Tôn Đức Thắng, Đại học Công nghệ Giao thông vận tải, Học viện Kỹ thuật quân sự, Đại học Đà Nẵng, Đại học Quốc gia thành phố Hồ Chí Minh,... Tại các trường đại học này, nhóm nghiên cứu mạnh nhận được nhiều sự quan tâm, đầu tư từ Nhà trường.

3.3. Nhóm yếu tố thuộc về Nhà nước

Nhà nước có vai trò đối với sự phát triển KH&CN nói chung, trong khi đó, nhóm nghiên cứu mạnh là một hướng quan trọng phát triển KH&CN, bởi vậy, Nhà nước cần quan tâm đúng mức đến sự phát triển của nhóm nghiên cứu mạnh. Không chỉ ở các nước phát triển mà ngay cả các nước đang phát triển cũng đều xác định rõ sự cần thiết hình thành các nhóm nghiên cứu mạnh, trung tâm xuất sắc hay dưới một tên gọi nào đó như là những sáng kiến xuất sắc trong KH&CN để nâng cao chất lượng nghiên cứu trong các tổ chức nghiên cứu, trường đại học. Xây dựng chính sách để phát triển môi

trường nghiên cứu sáng tạo cho các nhóm nghiên cứu mạnh, trung tâm xuất sắc là một trong những ưu tiên khi xây dựng chiến lược phát triển KH&CN của nhiều quốc gia.

Vai trò của Nhà nước đối với phát triển nhóm nghiên cứu mạnh trước hết thể hiện ở chủ trương phát triển nhóm nghiên cứu mạnh trong chiến lược phát triển KH&CN của mỗi quốc gia. Căn cứ vào chiến lược phát triển KH&CN của từng nước, việc phát triển các nhóm nghiên cứu mạnh trong trường đại học có thể tập trung vào một hay một số lĩnh vực hoạt động, chẳng hạn, một số nước ở châu Âu thì tập trung vào mọi lĩnh vực KH&CN, kể cả khoa học xã hội và nhân văn, trong khi một số nước châu Á lại tập trung vào các lĩnh vực công nghệ. Trên thực tế, chủ trương phát triển nhóm nghiên cứu mạnh thường gắn liền với sự đầu tư nguồn lực của Nhà nước, điển hình như:

- *Châu Á*: Singapore tập trung đầu tư phát triển các nhóm nghiên cứu mạnh với mục đích thu hút các nhà khoa học trẻ xuất sắc. Singapore có một chương trình hoạt động rất hiệu quả mang tên “National Research Fellowship” (NRF) nằm trong Quỹ Nghiên cứu Quốc gia (National Research Foundation) trực thuộc Văn phòng Thủ tướng, dành cho ứng viên bắt đầu trở thành các lãnh đạo nghiên cứu. NRF có thể cấp cho nhà khoa học một đề tài ban đầu tối thiểu 3 triệu SGD trong vòng 5 năm để thiết lập một nhóm nghiên cứu, với khả năng mua sắm những thiết bị nghiên cứu cơ bản và trang trải kinh phí duy trì hoạt động của nhóm nghiên cứu. Ứng viên của NRF phải dưới 40 tuổi. Các nước có lợi thế về công nghiệp như Nhật Bản và Hàn Quốc đều chú ý đầu tư phát triển các nhóm nghiên cứu mạnh nhằm thực hiện sứ mạng liên kết trường đại học - viện nghiên cứu - doanh nghiệp để phát triển công nghệ nền tảng hỗ trợ phát triển công nghiệp cho mục tiêu tăng trưởng kinh tế. Hàn Quốc và Nhật Bản đã khởi động việc đầu tư cho mục đích này từ đầu thập niên 1990.
- *Châu Mỹ*: Theo thống kê của Hội đồng nghiên cứu quốc gia Hoa Kỳ (NRC), các nhóm nghiên cứu mạnh trong trường đại học thường được nhận tài trợ từ nhiều nguồn như: các cơ quan liên bang, các quỹ tư nhân và các mạnh thường quân, các tập đoàn, các tổ chức phi lợi nhuận, các cơ quan nghiên cứu;... trong đó, tài trợ của các cơ quan liên bang luôn chiếm tỷ lệ lớn và tăng lên đáng kể trong hơn 4 thập kỉ qua. Tại Canada, từ thập niên 1990, Chính phủ Canada dành sự ưu tiên cho chương trình phát triển mạng lưới các nhóm nghiên cứu mạnh và trung tâm xuất sắc để thúc đẩy sự hợp tác mạnh mẽ giữa Chính phủ, các đại học và khối doanh nghiệp nhằm phát triển bền vững kinh tế Canada. Trong thời gian đó, với mục tiêu tương tự, Chi Lê cũng bắt đầu phát triển các nhóm nghiên cứu mạnh cho chương trình “Sáng kiến khoa học thiên niên kỷ”.

4. Một số vấn đề về nhóm nghiên cứu mạnh trong trường đại học ở Việt Nam

Xuất phát từ vai trò quan trọng của nhóm nghiên cứu mạnh, Đảng và Nhà nước ta đã đề ra chủ trương phát triển nhóm nghiên cứu mạnh từ khoảng hơn 10 năm trước đây. Hiện nay, một số định hướng nhằm phát triển nhóm nghiên cứu mạnh tiếp tục được khẳng định trong nhiều văn kiện quan trọng của Đảng và Nhà nước như: Nghị quyết số 20-NQ/TW ngày 31/10/2012 của Hội nghị Trung ương 6 Khóa XI về phát triển KH&CN phục vụ sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng XHCN và hội nhập quốc tế; Quyết định số 418/QĐ-TTg ngày 11/4/2012 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt chiến lược phát triển KH&CN giai đoạn 2011-2020.

Chính sách phát triển nhóm nghiên cứu mạnh đã được quy định cụ thể trong các văn bản Luật của Quốc hội, Nghị định của Chính phủ và Quyết định của Thủ tướng Chính phủ,... Điển hình là Luật KH&CN; Nghị định số 40/2014/NĐ-CP ngày 12/5/2014 của Chính phủ quy định chính sách sử dụng, trọng dụng cá nhân hoạt động KH&CN; Nghị định số 99/2014/NĐ-CP ngày 25/10/2014 của Chính phủ quy định việc đầu tư phát triển tiềm lực và khuyến khích hoạt động KH&CN trong các cơ sở giáo dục đại học; Quyết định số 2395/QĐ-TTg ngày 25/12/2015 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt đề án đào tạo, bồi dưỡng nhân lực KH&CN trong nước và nước ngoài bằng ngân sách nhà nước; Thông tư số 37/2014/TT-BKH&CN ngày 12/12/2014 của Bộ KH&CN quy định quản lý đề tài nghiên cứu cơ bản do Quỹ Phát triển KH&CN Quốc gia tài trợ. Nhìn chung, chính sách về phát triển nhóm nghiên cứu mạnh trong trường đại học bao gồm khá nhiều quy định liên quan tới toàn diện các mặt hoạt động của nhóm nghiên cứu mạnh, trong đó chủ yếu là cấp hoặc hỗ trợ kinh phí cho hoạt động nghiên cứu khoa học của nhóm. Nhà nước cũng chú ý đến chính sách đào tạo, bồi dưỡng nhóm nghiên cứu nhằm hình thành các nhóm nghiên cứu mạnh có đủ năng lực giải quyết các nhiệm vụ KH&CN quan trọng của ngành, lĩnh vực.

Mặc dù vậy, nhiều chính sách quan trọng nêu trên vẫn chưa được triển khai trên thực tế, ví dụ như chính sách cấp kinh phí cho nhà khoa học đầu ngành để thực hiện các hoạt động của nhóm nghiên cứu mạnh thuộc lĩnh vực chuyên môn (Nghị định số 40/2014/NĐ-CP ngày 12/5/2014 của Chính phủ); chính sách đào tạo, bồi dưỡng nhóm nghiên cứu ở nước ngoài nhằm hình thành các nhóm nghiên cứu mạnh (Quyết định số 2395/QĐ-TTg ngày 25/12/2015 của Thủ tướng Chính phủ);... Bên cạnh đó, so với kinh nghiệm của nhiều nước, Việt Nam vẫn còn thiếu vắng một số chính sách quan trọng, đặc biệt là những biện pháp hỗ trợ gắn liền với đặc thù “mềm” và “mở” của nhóm nghiên cứu mạnh. Đây là một trong những nguyên nhân ảnh hưởng không nhỏ đến sự phát triển của nhóm nghiên cứu mạnh trong trường đại học ở nước ta hiện nay.

Ngoài ra, sự hạn chế trong phát triển nhóm nghiên cứu mạnh ở các trường đại học của nước ta thời gian qua còn có nhiều nguyên nhân khác. Cụ thể là:

- *Lãnh đạo một số trường đại học chưa nhận thức đúng đắn về vai trò của hoạt động nghiên cứu KH&CN, trong đó có hoạt động của nhóm nghiên cứu mạnh:* Nguyên nhân do các trường đại học có chức năng chính là đào tạo, vì vậy sự quan tâm của lãnh đạo các trường đại học dành cho hoạt động đào tạo là chủ yếu. Việc đầu tư phát triển nghiên cứu KH&CN (trong đó có phát triển nhóm nghiên cứu mạnh) trước hết phụ thuộc vào chủ trương của lãnh đạo nhà trường. Ở những trường đại học có chiến lược đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu KH&CN thì ở đó sự quan tâm, đầu tư cho nhóm nghiên cứu là lớn và ngược lại. Theo báo cáo tại Hội nghị về phát triển KH&CN trong các cơ sở giáo dục đại học giai đoạn 2017-2020 được tổ chức tại Hà Nội vào tháng 7/2017, giai đoạn 2011-2016, trong 142 trường đại học có 945 nhóm nghiên cứu. Trung bình mỗi trường có khoảng 7 nhóm nghiên cứu. Tuy nhiên, số nhóm nghiên cứu giữa các trường không đồng đều, có trường rất mạnh với hàng chục nhóm, có trường rất ít hoặc không có nhóm nào.
- *Tiềm lực của các nhóm nghiên cứu mạnh còn rất hạn chế:* Theo khảo sát của Phạm Xuân Thảo và cộng sự (2009) đối với 124 nhóm nghiên cứu trong 40 trường đại học, viện nghiên cứu của Việt Nam cho thấy: (i) việc thành lập và lựa chọn hướng nghiên cứu của các nhóm nghiên cứu rất mạnh mún, nhỏ lẻ và tự phát. Cơ cấu và phương thức tổ chức hoạt động của các nhóm nghiên cứu hiện tại chưa đồng đều và chưa chuyên nghiệp; (ii) việc hợp tác của các nhóm nghiên cứu với khu vực công nghiệp chưa thể hiện đúng vai trò chuyển giao kết quả nghiên cứu cho phát triển sản xuất; (iii) kinh phí hoạt động của nhóm nghiên cứu chủ yếu từ ngân sách nhà nước và chưa thực sự gắn với kết quả nghiên cứu, việc giành tài trợ từ các nguồn khác là rất ít; và (iv) cơ sở vật chất, trang thiết bị của các nhóm nghiên cứu hầu hết ở mức thấp và thậm chí là rất thấp.

Thực trạng về phát triển nhóm nghiên cứu mạnh trong các trường đại học ở nước ta thể hiện khá rõ sự cách biệt với tình hình và xu hướng phát triển của thế giới. Những phân tích về vai trò, những yếu tố tác động và thực tiễn Việt Nam đã gợi mở về các định hướng giải pháp thúc đẩy phát triển nhóm nghiên cứu mạnh trong các trường đại học, và thực tế đã có khá nhiều nghiên cứu bàn về vấn đề này. Bài báo này cho rằng, để thúc đẩy phát triển nhóm nghiên cứu mạnh trong các trường đại học cần phải nỗ lực vượt qua các hạn chế đã nêu ở trên. Về phía Nhà nước và các trường đại học, quan trọng là phải hiểu rõ, hiểu đúng về triết lý đầu tư phát triển nhóm nghiên cứu mạnh theo nguyên lý 80/20 và lý thuyết “đàn nhận bay” như đã phân

tích; từ đó tạo ra môi trường phát huy tính sáng tạo và “luật chơi” mang tính bình đẳng, cạnh tranh giữa các nhóm nghiên cứu mạnh. Về phía các nhóm nghiên cứu mạnh, trường hợp ít nhận được đầu tư, hỗ trợ từ phía Nhà nước và trường đại học, vẫn có thể tự phát triển theo “quy luật cạnh tranh”, trong đó tập trung vào việc xây dựng và phát triển đội ngũ nhân lực chủ chốt của nhóm; thiết lập và xây dựng được những mối quan hệ hợp tác mạnh trong và ngoài nước, bao gồm cả hợp tác với khu vực công nghiệp; xác định và hình thành được các hướng nghiên cứu phù hợp, hiện đại và có tầm ảnh hưởng trong khoa học. Trong điều kiện nguồn lực hữu hạn, trước mắt, Nhà nước, các trường đại học, các nhóm nghiên cứu mạnh có thể lựa chọn và ưu tiên một số giải pháp có thể thực hiện ngay./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Phan Kim Ngọc. 2009. *Vài chia sẻ về xây dựng nhóm nghiên cứu khoa học*. Tạp chí Hoạt động khoa học, số tháng 11-2009.
2. Đào Minh Quân. 2009. *Xây dựng nhóm nghiên cứu nhằm nâng cao hiệu quả gắn kết giữa nghiên cứu khoa học và đào tạo sau đại học (Nghiên cứu trường hợp Đại học Khoa học xã hội và nhân văn, ĐHQG Hà Nội)*. Luận văn Thạc sĩ quản lý KH&CN, Hà Nội-2009.
3. Phạm Xuân Thảo và cộng sự. 2009. *Nghiên cứu phương pháp, quy trình và tiêu chí đánh giá lựa chọn và phát triển các nhóm nghiên cứu mạnh ở Việt Nam*. Báo cáo tổng hợp đề tài nghiên cứu cấp Bộ, Hà Nội-2009.
4. Nguyễn Đình Đức. 2014. *Phát triển nhóm nghiên cứu trong trường đại học - Xu thế tất yếu*. <<https://www.vnu.edu.vn/ttsk/?C1657/N16259/Phat-trien-nhom-nghien-cuu-trong-truong-dai-hoc-%E2%80%93Xu-the-tat-yeu.htm>>.
5. Trương Quang Học. 2014. *Xây dựng nhóm nghiên cứu: Kinh nghiệm quốc tế*. <<http://tiasang.com.vn/-quan-ly-khoa-hoc/xay-dung-nhom-nghien-cuu-kinh-nghiem-quoc-te-7532>>.
6. Trương Quang Học. 2015. *Xây dựng và phát triển nhóm nghiên cứu mạnh trong trường đại học*. <<http://tiasang.com.vn/-quan-ly-khoa-hoc/xay-dung-va-phat-trien-nhom-nghien-cuu-manh-trong-truong-dai-hoc-8833>>.
7. Nguyễn Thị Hồng Phương. 2016. *Nghiên cứu đề xuất giải pháp phát triển các nhóm nghiên cứu mạnh trong Đại học Quốc gia Hà Nội*. Luận văn Thạc sĩ quản lý KH&CN, Hà Nội-2016.
8. Nguyễn Đức Chiến. 2017. *Đổi mới sáng tạo - Những vấn đề cốt lõi của nhóm nghiên cứu mạnh*. <<http://tiasang.com.vn/-doi-moi-sang-cao/Nhung-van-de-cot-loi-cua-nhom-nghien-cuu-manh--10885>>.