

CÁC CHỮ VIẾT TẮT

NC&PT	Nghiên cứu và phát triển
REI	Sáng kiến nghiên cứu xuất sắc
OECD	Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế
COE	Trung tâm xuất sắc
DFG	Quỹ nghiên cứu của Đức
WR	Hội đồng Khoa học và Nhân văn của Đức
MEXT	Bộ Giáo dục, Văn hóa, Thể thao, KH&CN của Nhật Bản
GCOE	Sáng kiến Trung tâm xuất sắc toàn cầu
WPI	Sáng kiến trung tâm nghiên cứu quốc tế ngoại hạng

LỜI NÓI ĐẦU

Các hệ thống nghiên cứu quốc gia đang đối mặt với môi trường cạnh tranh ngày càng tăng về ý tưởng, tài năng và kinh phí tài trợ, trong thời gian qua các chính phủ đã chuyển sang những hình thức tài trợ cạnh tranh hơn để thúc đẩy hiệu quả và đổi mới. Các hình thức tài trợ đã được chuyển dần từ tài trợ thường xuyên cho tổ chức sang tài trợ theo dự án, thường trên cơ sở cạnh tranh hay dựa trên hiệu quả hoạt động. Đồng thời, do hoạt động nghiên cứu đòi hỏi tài trợ có mức độ ổn định nhất định, nên các hệ thống quốc gia luôn cố gắng cân bằng giữa tính cạnh tranh với tính ổn định.

"Sáng kiến nghiên cứu xuất sắc" (REI-Research Excellence Initiative) đã xuất hiện trong bối cảnh như vậy. Đây là các công cụ được thiết kế để khuyến khích các nghiên cứu xuất chúng thông qua tài trợ quy mô lớn, dài hạn cho các đơn vị nghiên cứu được chỉ định, với sự tập trung vào chất lượng nghiên cứu đặc biệt cao, đã được nhiều nước với các hệ thống tài trợ nghiên cứu khác nhau áp dụng từ năm 2005. Đây là hình thức cung cấp tài trợ cho nghiên cứu và cả các vấn đề liên quan đến nghiên cứu, như cải thiện và mở rộng các cơ sở hạ tầng nghiên cứu, tuyển dụng các nhà nghiên cứu xuất chúng từ nước ngoài và đào tạo nhà nghiên cứu. Tổng luận này đưa ra bằng chứng về cách thức các chính phủ chỉ đạo và cấp kinh phí nghiên cứu công ở đại học và các viện nghiên cứu công thông qua các Sáng kiến nghiên cứu xuất sắc. Tài liệu này có thể giúp cho các thảo luận trong các định hướng chính sách của chính phủ trong tương lai thông qua các thông tin về hoạt động của các Sáng kiến nghiên cứu xuất sắc, các chức năng và đặc điểm của các cơ quan chủ quản các trung tâm xuất sắc.

Cục Thông tin KH&CN Quốc gia trân trọng giới thiệu.

CHƯƠNG 1. SÁNG KIẾN NGHIÊN CỨU XUẤT SẮC: HÌNH THỨC TÀI TRỢ NGHIÊN CỨU CẠNH TRANH MỚI

1.1. Giới thiệu

Các hệ thống nghiên cứu quốc gia đang đối mặt với môi trường cạnh tranh ngày càng tăng về ý tưởng, tài năng và kinh phí tài trợ, trong thời gian qua các chính phủ đã chuyển sang các hình thức tài trợ cạnh tranh hơn để thúc đẩy hiệu quả và đổi mới. Các hình thức tài trợ đã được chuyển dần từ tài trợ thường xuyên cho tổ chức sang tài trợ theo dự án, thường trên cơ sở cạnh tranh hay dựa trên hiệu quả hoạt động. Đồng thời, do hoạt động nghiên cứu đòi hỏi tài trợ có mức độ ổn định nhất định, nên các hệ thống quốc gia luôn cố gắng cân bằng giữa tính cạnh tranh với tính ổn định.

"Sáng kiến nghiên cứu xuất sắc" (REI) đã xuất hiện trong bối cảnh như vậy. Đây là công cụ được thiết kế để khuyến khích các nghiên cứu xuất chúng thông qua tài trợ quy mô lớn, dài hạn cho các đơn vị nghiên cứu được chỉ định, với sự tập trung vào chất lượng nghiên cứu đặc biệt cao, đã được nhiều nước với các hệ thống tài trợ nghiên cứu khác nhau áp dụng từ khoảng năm 2005. Hiện tượng này có thể giải thích bằng các yếu tố sau:

- Toàn cầu hóa đặt ra thách thức đối với các hệ thống khoa học quốc gia. Xếp hạng thế giới về năng lực phản ánh sự cạnh tranh này. Trong nửa đầu thập kỷ 2000, 2 bảng xếp hạng trường đại học quan trọng và uy tín đã được giới thiệu: Xếp hạng hàn lâm các trường đại học thế giới (công bố lần đầu năm 2003), còn gọi là "Xếp hạng Thượng Hải", và Xếp hạng trường đại học thế giới của Times (công bố lần đầu năm 2004). Những so sánh đã dẫn đến tiêu chuẩn hóa nhất định khái niệm xuất sắc. REI, với trọng tâm là cạnh tranh toàn cầu, có thể xem là một phản ứng chính sách đối với thách thức này. REI được thiết kế để thu hút, đào tạo và giữ chân các nhà nghiên cứu xuất sắc nhất thông qua việc cung cấp cho họ những điều kiện làm việc thuận lợi nhất về trang thiết bị, đội ngũ nhân viên, tự do nghiên cứu và lương bổng để nâng cao năng lực hoạt động trên toàn cầu.

- Các hệ thống đào tạo đại học ở nhiều nước đã phát triển khi sinh viên và nhu cầu dịch vụ nghiên cứu bên ngoài giảm đi. Sau nhiều thập kỷ kỳ vọng gia tăng vào nghiên cứu khoa học và sự tăng trưởng số lượng sinh viên đại học, các chính phủ đã cố gắng tìm cách để phân bổ tài trợ công cho nghiên cứu hiệu quả hơn và tạo ra tác động mạnh hơn. Những nỗ lực này đã dẫn đến sự hình thành các cụm nghiên cứu và chuyên môn hóa thông minh, tập hợp chính sách đang chiếm phần ngày càng tăng trong các chiến lược khoa học, công nghệ và đổi mới sáng tạo. REI là công cụ có khả năng đạt được mục tiêu này bằng cách tập trung các nguồn lực cho nghiên cứu trong những lĩnh vực chuyên môn.

REI ở đây có những điểm chung sau:

- Tài trợ cấp chính phủ cho những đơn vị và cơ quan nghiên cứu được lựa chọn;
- Chất lượng đặc biệt trong nghiên cứu và các hoạt động liên quan đến nghiên cứu;

- Tài trợ dài hạn (tối thiểu bốn năm);
- Các khoản tài trợ được cấp trên cơ sở cạnh tranh và những đơn đăng ký bình xét;
- Các đơn vị đăng ký phải tham gia vào các quá trình lựa chọn với các khung thời gian cố định;
- Những cơ quan hay đơn vị nghiên cứu (thay vì cá nhân) xin tài trợ với tư cách là một tập thể;
- Mức tài trợ lớn hơn nhiều so với tài trợ dựa trên từng dự án riêng lẻ (thường thấp hơn giới hạn 1 triệu USD/năm cho mỗi trung tâm).

Các hoạt động nghiên cứu được tài trợ theo REI phản ánh các mục tiêu của chương trình tài trợ. Mục tiêu quan trọng nhất là nâng cao công suất nghiên cứu và đổi mới của tổng thể hệ thống nghiên cứu quốc gia. Ngoài mức độ hội tụ cao của các chương trình về mặt mục đích và chiến lược, REI thường có trọng tâm cụ thể, thúc đẩy các nhà nghiên cứu mới hay tuyển dụng các nhà khoa học hàng đầu từ các quốc gia khác; phát triển hợp tác giữa khu vực hàn lâm và công nghiệp; đổi mới hạ tầng kỹ thuật. Các mục tiêu hệ thống nhiều tham vọng của chính phủ trung ương giải thích lý do tại sao REI thường nhận được tài trợ lớn hơn nhiều so với các hình thức tài trợ dự án. Quá trình tuyển chọn nghiên cứu dựa trên cơ sở khoa học và thông qua những bình xét và thảo luận đề xuất của hội đồng tuyển chọn với các viện nghiên cứu khác, mặc dù các chương trình này cũng có các mục tiêu chính trị rộng lớn hơn.

REI thường có tính chất giữa tài trợ thường xuyên theo cơ quan và tài trợ theo dự án. Một mặt, chúng cho phép tài trợ các dự án tương đối dài hạn và thường không định rõ các kết quả cuối cùng hay nghiên cứu cơ bản và có thể bao gồm một đội ngũ hành chính chuyên nghiệp để hỗ trợ các hoạt động nghiên cứu. Mặt khác, tài trợ này vẫn giới hạn thời gian và gắn với sự tham gia và các quá trình nộp đơn và lựa chọn, khiến cho chúng gần giống với việc tài trợ theo dự án.

Thuật ngữ "sáng kiến (nghiên cứu) xuất sắc" có lẽ trở nên phổ biến qua Chương trình của Chính phủ liên bang và địa phương Đức thúc đẩy Nghiên cứu Đỉnh cao ở các Trường đại học, bắt đầu từ năm 2006 và thường được gọi là "Sáng kiến xuất sắc". Từ đó, các tài liệu khoa học đã sử dụng thuật ngữ này để mô tả các chương trình tài trợ ở các nước khác.

1.2. Sáng kiến nghiên cứu xuất sắc là công cụ tài trợ nghiên cứu

REI cho thấy nó nằm ở giao diện tài trợ xuất sắc và tài trợ chương trình, đồng thời nó khác với hình thức tài trợ thường xuyên cho tổ chức và tài trợ theo dự án.

Tài trợ xuất sắc

Thuật ngữ "xuất sắc" gần đây đã trở nên khá phổ biến trong chính sách khoa học. Nó không ám chỉ rằng việc phấn đấu đạt chất lượng cao nhất trong khoa học là một hiện tượng mới xuất hiện. Ngược lại, nó luôn là động lực thúc đẩy đằng sau các nhiệm

vụ khoa học. Tuy nhiên, dường như trong những năm qua, "xuất sắc" đã trở thành một từ hay được sử dụng nhất để mô tả sự quan tâm đến chất lượng trong khoa học. Thực tế, các nhà hoạch định chính sách ở các quốc gia dường như thống nhất rằng sự xuất sắc không nhất thiết xuất hiện một cách tự phát từ các hệ thống nghiên cứu. Sự phổ biến của các REI gần đây cho thấy sự tin tưởng rằng môi trường để cho nghiên cứu xuất sắc thăng hoa có thể và cần phải được khuyến khích và hỗ trợ một cách chủ động.

Một nhận thức quan trọng không kém cần phải được lưu ý là REI không phải là phương thức duy nhất mà nghiên cứu xuất sắc được các cơ quan tài trợ khoa học quốc gia hỗ trợ. Thực tế, ngoài những chương trình khác, nhiều cơ quan tài trợ công có các REI và xem nó là nhiệm vụ của họ hỗ trợ riêng cho nghiên cứu xuất sắc, có thể thông qua các biện pháp mục tiêu khác nhau. Trong năm 2009, Ủy ban nghiên cứu khoa học và kỹ thuật của EC đã chỉ định một nhóm công tác nghiên cứu các phương thức khác nhau để các chính phủ châu Âu thúc đẩy sự xuất sắc trong nghiên cứu. Báo cáo của nhóm công tác cho thấy rằng các nước sử dụng nhiều biện pháp khác nhau để nuôi dưỡng và hỗ trợ các nghiên cứu có chất lượng đặc biệt. Nói chung, tài trợ xuất sắc có thể nhắm vào các cơ quan hay cá nhân; nó có thể dưới dạng các chương trình, các thỏa thuận mục tiêu tập thể hay cá nhân, các kế hoạch phân bổ dựa trên năng lực hoạt động, các quỹ đặc biệt,...

Các ví dụ tài trợ xuất sắc

Như một biện pháp chính trị để thúc đẩy nghiên cứu xuất sắc, các REI khác biệt bởi việc tạo lập sự cạnh tranh giữa các cơ quan đối với những khoản tài trợ quy mô lớn. Một tiếp cận khác là xây dựng các viện xuất sắc trong hệ thống các cơ quan nghiên cứu. Cách làm này được thực hiện ở Áo, khi Viện Khoa học và Công nghệ Áo (IST) được thành lập năm 2006 và đi vào hoạt động năm 2009. Viện này dành riêng cho nghiên cứu tiên phong về toán, khoa học tự nhiên và khoa học máy tính. Sau giai đoạn mở rộng trong nhiều năm, IST có kế hoạch tuyển dụng 1.000 nhà khoa học từ khắp nơi trên thế giới. Chính phủ Hàn Quốc cũng áp dụng chiến lược tương tự, Viện Khoa học Cơ bản (IBS) được khai trương năm 2011. Viện này được thành lập nhằm tăng cường nghiên cứu cơ bản tiên phong trong nước trong hoàn cảnh khoa học ứng dụng từ lâu vẫn đang thống lĩnh. IBS dự kiến đến năm 2017 sẽ tuyển dụng 3000 nhà khoa học. "Mô hình" của nó là các Viện Max-Planck của Đức và Viện RIKEN của Nhật Bản.

Trong phạm vi nhỏ hơn, các REI hay các trung tâm nghiên cứu quy mô lớn hoành tráng như IST và IBS có thể không hấp dẫn. Ở một số bang của Đức, Sáng kiến Xuất sắc quốc gia ưa thích các hình thức tài trợ xuất sắc mới ngoài REI. Năm 2009, Bang Berlin thành lập Quỹ Anhxtanh. Quỹ này tài trợ cho cả cơ quan chủ trì các chương trình hỗ trợ nghiên cứu xuất sắc, từ hỗ trợ các nhà nghiên cứu trẻ đến chi phí nghiên cứu cho các giáo sư hàng đầu, ngoài tài trợ cho các trung tâm nghiên cứu xuất sắc hiện có đóng tại Berlin. Tại bang Rhineland-Palatinate, chính quyền sử dụng các thỏa thuận mục đích với các trường đại học để hỗ trợ các dự án nghiên cứu xuất sắc ở cả các giai đoạn đầu và nâng cao. Nguyên tắc quản lý chính của phương pháp này không phải là cạnh tranh mà là thỏa thuận. Phương pháp này có thể là cách hiệu quả hơn để hỗ trợ xuất sắc trong phạm vi một số ít viện nghiên cứu xứng đáng.

Tài trợ chương trình

Tài trợ cho nghiên cứu theo chương trình được thiết lập hoàn chỉnh ở tất cả các nước OECD. Chức năng chính của tài trợ cho chương trình là để cân bằng sự quan tâm của các bên: cộng đồng các nhà nghiên cứu và cơ quan cấp vốn. Nếu như sự quan tâm chuyên môn của các nhà nghiên cứu không có nhiều thay đổi - có đủ nguồn lực, thời gian và tự do để theo đuổi những nỗ lực nghiên cứu khoa học của họ - thì những quan tâm của các cơ quan tài trợ lại rất khác nhau. Đối với tài trợ cho các chương trình nhằm vào tính xuất sắc và khoa học, mỗi quan tâm của cơ quan cấp vốn dường như hướng vào các nhóm mục tiêu mà việc tạo ra nghiên cứu xuất sắc là động lực hàng đầu của các nhà nghiên cứu. Các nhiệm vụ chính của cơ quan tổ chức REI tiếp theo sẽ là:

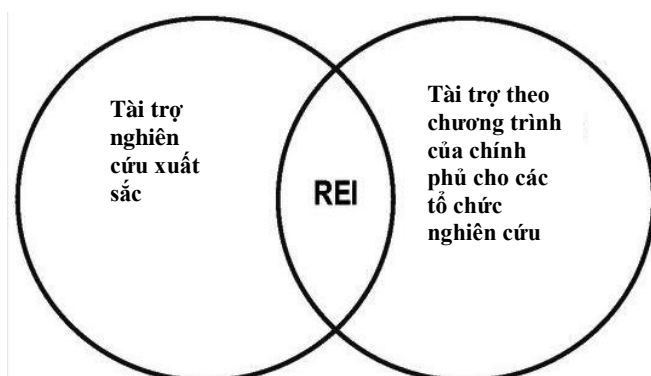
- xác định khoa học xuất sắc, nghĩa là chỉ ra các mục đích của chương trình nghiên cứu;

- xác định sự xuất sắc đạt được như thế nào là tốt nhất (trong thiết kế đề xuất), nghĩa là thao tác thực hiện mục đích;

- hình thành các cơ chế đảm bảo rằng các tài trợ cho những người thực hiện được coi là xuất sắc, hay có tiềm năng xuất sắc, nghĩa là xác định hình thức phân bổ.

Rõ ràng là các REI không tìm kiếm sự xuất sắc cho mục đích của riêng mình mà liên kết khoa học xuất sắc với các mục đích vượt ra ngoài khuôn khổ khoa học hàn lâm. Các mục đích bên ngoài này có thể được tích hợp vào tiêu chí lựa chọn, hay kết quả đạt được của nó có thể là "tác động thứ cấp" của hoạt động khoa học xuất sắc.

Hình 1 cho thấy REI nằm ở phần giao nhau giữa tài trợ xuất sắc (bất kể hình thức nào) và tài trợ chương trình cấp chính phủ cho các cơ quan nghiên cứu (bất kể mục đích nào). Như đã đề cập, tài trợ xuất sắc có thể dưới các hình thức khác nhau. Tương tự, tài trợ chương trình cấp chính phủ cho các cơ quan nghiên cứu có thể nhằm vào xuất sắc khoa học, nhưng nó cũng có thể được thiết kế để hỗ trợ cho các liên minh nghiên cứu trong vùng, hợp tác giữa viện nghiên cứu hàn lâm và các DNVVN, các nhà nghiên cứu giai đoạn đầu, bình đẳng giới...



Hình 1. Sơ đồ xác định REI

1.3. Khác biệt của tài trợ nghiên cứu xuất sắc với tài trợ thường xuyên và tài trợ dự án

Ở đây so sánh REI với hai hình thức tài trợ phổ biến, tài trợ thường xuyên cho tổ chức và tài trợ cho dự án. REI có những thành phần giống với cả hai hình thức tài trợ, nhưng kết hợp chúng theo sự xác định mục tiêu cụ thể và nhiều đặc điểm khác. Do đó chúng được xem như là một công cụ tài trợ toàn diện trong phạm vi quyền hạn của mình.

Tài trợ thường xuyên

Tài trợ thường xuyên là tài trợ cho các trường đại học và tổ chức nghiên cứu mà không gắn trực tiếp vào các dự án hoặc chương trình. Nó cho phép các tổ chức hoàn thành nhiệm vụ cốt lõi của họ. Hình thức tài trợ này thường được chính phủ sử dụng để cung cấp tài chính cho các tổ chức như một tổng thể, chứ không phải cho các chương trình hay đơn vị cụ thể, và nó có thể có yếu tố cạnh tranh. Tài trợ thường xuyên có thể được bố trí theo nhiều cách, ví dụ như theo mục dự toán ngân sách với sự điều chỉnh tăng hàng năm, hoặc các mô hình tài trợ dựa trên công thức, trong đó việc phân bổ tài trợ bị ảnh hưởng bởi các chỉ số, như số lượng thiết bị, biên chế, số lượng sinh viên theo học và kết quả nghiên cứu hay giảng dạy. Nói chung, đo lường hiệu suất hoạt động trước đó là một cơ sở quan trọng của việc đánh giá tài trợ thường xuyên.

Hơn nữa, các nhà tài trợ và người nhận tài trợ có thể sử dụng các thỏa thuận mục tiêu và hiệu suất để đàm phán không chỉ về những gì họ làm và cách thức thực hiện như thế nào, mà còn cả những yêu cầu về thiết bị và nhân sự.

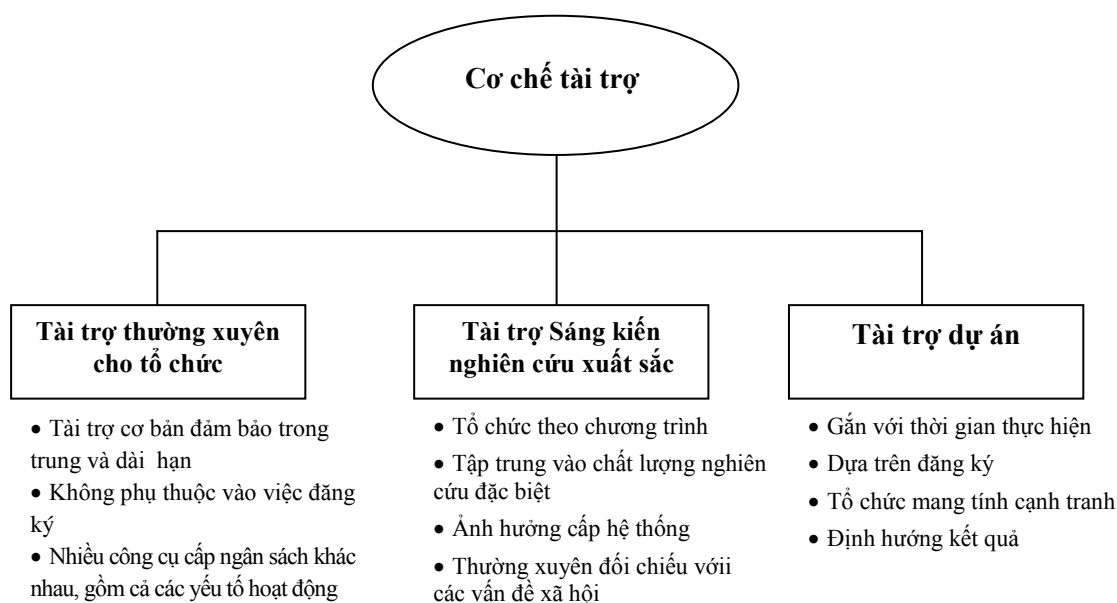
Tài trợ thường xuyên và tài trợ REI có chung một phần thực tế là cả hai hướng đến tài trợ cho nghiên cứu dài hạn và có thể nhằm vào cả tổ chức như một tổng thể.

Tuy nhiên, chúng khác nhau ở chỗ tài trợ thường xuyên không đòi hỏi đăng ký chính thức. Mọi tổ chức được tài trợ thường xuyên nhất thiết phải gắn liền với các khoản ngân sách hàng năm (đôi khi lâu hơn), trong khi đó kinh phí REI yêu cầu nộp hồ sơ đăng ký và không bắt buộc tham gia. Mọi yếu tố cạnh tranh rõ ràng trong tài trợ thường xuyên hình thành theo các chương trình định lượng bắt buộc để đo lường hiệu suất hoạt động trước đó. Ngoài ra, tài trợ cho các tổ chức nghiên cứu thông qua tài trợ thường xuyên nói chung không gắn với bất kỳ đặc điểm nào giống như chương trình, trừ một số trường hợp thông qua các thỏa thuận mục tiêu. Ngược lại, REI luôn luôn đặt các mục tiêu chính sách - khoa học cho các ứng dụng thành công.

Tài trợ dự án

Hình thức tài trợ này nhằm tới các cá nhân hoặc nhóm nhận tài trợ cho các dự án cụ thể trong khoảng thời gian hạn định. Nội dung của dự án đề xuất thường được xác định trong quá trình ứng dụng, mặc dù cũng có thể ký hợp đồng trực tiếp.

Tài trợ dự án được chính phủ (hoặc một cơ quan liên quan) hoặc bởi các tổ chức tư nhân, chẳng hạn như các quỹ hoặc nhà tài trợ, cung cấp. Tài trợ công và tư nhân cũng có thể được kết hợp vào một chương trình và bao hàm cả "vốn đối ứng".



Hình 2. So sánh các cơ chế tài trợ nghiên cứu

Tài trợ dự án và REI giống nhau theo một số cách. Tài trợ dựa trên cạnh tranh và bao gồm quá trình đăng ký chính thức. REI cũng có thể được xem là nhằm các mục tiêu cam kết như dự án theo ý nghĩa là một mục tiêu được xác định trước phải được thực hiện trong một thời gian hạn định và với một ngân sách nhất định. Tuy nhiên, không giống như tài trợ theo dự án cổ điển, REI được xem như là công cụ ảnh hưởng đến toàn bộ hoạt động của cả hệ thống nghiên cứu; chúng đòi hỏi các năng lực của tổ chức để phát triển và củng cố các hoạt động nghiên cứu cạnh tranh quốc tế. Thực tế là các quỹ lớn tham gia và xác định các khung thời gian gắn với từng hồ sơ đăng ký giúp tạo ra cảm giác cạnh tranh và huy động mà các hình thức tài trợ dự án cổ điển không có, vốn có thể được đăng ký bất kỳ lúc nào hoặc định kỳ trong khoảng thời gian ngắn. Khi cơ hội tài trợ chỉ được cung cấp một lần trong vài năm, thì các ứng viên phải chuẩn bị cẩn thận và khẩn trương, và thành công hay thất bại của họ có thể ảnh hưởng đến cách mà tổ chức đánh giá bản thân và cũng như người khác đánh giá về họ.

Các mô tả của REI gợi ý thêm rằng, ngoài khoản tài trợ quy mô lớn, uy tín thể hiện một cách rõ ràng là một sự khích lệ quan trọng. Các thuật ngữ "xuất sắc", "cấp cao nhất" hay "đẳng cấp thế giới" thường đi kèm với một đề xuất thành công thể hiện ý định này.

Tóm lại, không có tiêu chuẩn duy nhất để phân biệt REI với các hình thức tài trợ khác và có một số đặc điểm chồng chéo nhau. REI không loại trừ các hình thức tài trợ khác. Tuy nhiên, mô tả đa diện các phạm vi chính của thủ tục REI hiện tại giúp xác định và phân tích REI như là một hình thức tài trợ đặc biệt.

1.4. Những nhận định chính

i) Các chương trình tài trợ REI và sự xuất sắc trong nghiên cứu

Các kết quả nghiên cứu nhấn mạnh rằng các mục tiêu của REI đạt được thông qua một loạt công cụ và thực tiễn quản lý cụ thể nhằm mục đích:

- tăng cường nghiên cứu liên ngành và hợp tác;
- thu hút nhân tài nước ngoài;
- đào tạo các nhà nghiên cứu trẻ thông qua các chương trình tiến sĩ và sau tiến sĩ;
- tăng cường cạnh tranh và tăng khả năng hiện diện của nghiên cứu.

REI được thiết kế để đảm bảo nguồn tài trợ dài hạn và cung cấp cho các trung tâm nghiên cứu một nguồn lực ổn định hơn so với các loại tài trợ khác, chẳng hạn như tài trợ dự án, để thực hiện các chương trình nghiên cứu phức tạp, nhiều tham vọng. Điều này đặc biệt quan trọng cho những hướng nghiên cứu mới có thể dẫn đến sự phát triển khoa học quan trọng, nhưng đầy rủi ro và có thể khó phát triển thông qua tài trợ ngắn hạn.

Chu kỳ kinh phí trung bình của REI trung bình vào khoảng sáu năm. Khoảng thời gian tương đối dài này tạo ra sự ổn định cần thiết để thiết lập các cơ sở hạ tầng nghiên cứu cần có và thu hút những nhà nghiên cứu tài năng từ thị trường việc làm trong nước và quốc tế và thiết lập các điều kiện cần cho hợp tác nghiên cứu và nghiên cứu liên ngành và đạt tới những mục tiêu nghiên cứu đầy tham vọng.

ii) REI là công cụ thúc đẩy nghiên cứu liên ngành, hợp tác và thu hút nhân lực

REI thúc đẩy sự xuất sắc trong nghiên cứu bằng cách cung cấp cho các nhà nghiên cứu các cơ hội tốt hơn để làm việc liên ngành nhiều hơn so với các bối cảnh nghiên cứu khác. Hơn 90% Trung tâm xuất sắc phân tích trong nghiên cứu này tiến hành một số loại nghiên cứu liên ngành, hoặc trong lĩnh vực nghiên cứu của họ hoặc vươn ra các lĩnh vực nghiên cứu khác.

Thông qua nghiên cứu liên ngành, kiến thức có thể được sắp xếp lại để phát triển mô hình khoa học mới và đổi mới sáng tạo. Các trung tâm xuất sắc (COE) được tài trợ bởi REI tham gia vào các hoạt động hợp tác với các cơ quan nghiên cứu khác, hoặc các bộ phận khác trong cơ quan chủ quản hoặc các trung tâm bên ngoài, để tạo ra các nghiên cứu mới dựa trên các nền tảng khoa học khác nhau.

REI tăng cường nghiên cứu liên ngành không chỉ thông qua việc thực hiện các hoạt động nghiên cứu chung mà còn bằng cách cung cấp các nguồn lực để thu hút nhân tài có kiến thức liên ngành hoặc hình thành các nhóm nghiên cứu liên ngành gồm các nhà nghiên cứu với các nền tảng kiến thức khác nhau được tập hợp với nhau với mục tiêu đa dạng hóa môi trường nghiên cứu.

Không giống như một số chương trình tài trợ nghiên cứu truyền thống, REI cho phép COE có được các quy trình tuyển dụng nhanh và linh hoạt. Sự linh hoạt trong quản lý và tài trợ của COE cho phép họ cung cấp, trong một số trường hợp, các giáo

sự và các vị trí nhiệm kỳ với các điều kiện rất hấp dẫn về mặt cơ sở nghiên cứu. Điều này có thể tăng khả năng thu hút các nhà nghiên cứu tài năng từ nước ngoài và xây dựng các nhóm nghiên cứu liên ngành chất lượng cao.

Sự cơ động của các nhà nghiên cứu (cả trong và ngoài nước) là cần thiết để nâng cao khám phá khoa học và tăng năng suất nghiên cứu. REI làm cho COE dễ dàng hơn trong thu hút các nhà khoa học hàng đầu và tài năng từ nước ngoài thông qua việc sử dụng vốn linh hoạt của họ. Tương tự, vị thế "xuất sắc" và khả năng hiện diện cao hơn của hoạt động khoa học của COE mang lại thêm cho mình đòn bẩy để thu hút các nhà nghiên cứu xuất sắc từ nước ngoài tham gia tạm thời hoặc cơ hữu. Sự tiếp nhận các nhà nghiên cứu nước ngoài cuối cùng sẽ giúp hình thành mối liên kết quốc tế dài hạn nuôi dưỡng đổi mới sáng tạo và tạo ra tri thức ở đẳng cấp quốc tế.

Sự hợp tác với khu vực tư nhân là một động lực cơ bản của đổi mới cũng như việc thực hiện nó. Các COE được tài trợ bởi REI có thể thiết lập các mối quan hệ mới với khu vực tư nhân hay tăng cường đáng kể mối quan hệ đã có. Hợp tác giữa COE và khu vực tư nhân dẫn đến sản phẩm và sáng tạo mới và được thị trường và người sử dụng tiếp nhận nhanh và hiệu quả hơn.

iii) REI là công cụ thúc đẩy cạnh tranh và nghiên cứu chất lượng cao

Cạnh tranh đối với các nguồn lực tài chính công đòi hỏi một quá trình lựa chọn lành mạnh và minh bạch. Đồng thời, sự tăng cường khả năng nghiên cứu quốc gia trên phạm vi rộng và có hệ thống đòi hỏi sự đóng góp của nhiều ngành khoa học khác nhau. Do đó điều đặc biệt quan trọng là các lĩnh vực nghiên cứu khác nhau có thể tham gia vào quá trình lựa chọn REI một cách bình đẳng. REI thường dựa vào các ban chuyên gia quốc tế để đánh giá chất lượng các công trình nghiên cứu và ứng dụng của nó để tài trợ với tiêu chí "xuất sắc" là nguyên tắc hàng đầu. Tuy nhiên, đôi khi nảy sinh những lo ngại về sự thiên vị có thể hướng tới việc chọn các dự án về khoa học kỹ thuật hoặc lĩnh vực nghiên cứu phổ biến.

REI giúp đối trọng với ảnh hưởng chính trị trong việc lựa chọn các dòng nghiên cứu thông qua các thủ tục thẩm định và lựa chọn minh bạch. Điều này đặc biệt quan trọng trên phương diện tính chất rủi ro cao của nghiên cứu khoa học trên trời (không đặt ra mục tiêu) và nhu cầu theo đuổi các mục tiêu nghiên cứu sáng tạo và nhiều tham vọng.

Sự phân bổ kinh phí và việc đạt được các mục tiêu nghiên cứu được xem xét kỹ lưỡng thông qua các đánh giá giữa kỳ hoặc báo cáo tiến độ hàng năm. Những đánh giá cũng được sử dụng để xem xét liệu tài trợ của COE có nên tiếp tục hay không khi kết thúc chương trình.

Thúc đẩy cạnh tranh và thay đổi cấu trúc đôi khi cũng có nhược điểm. Tài trợ nghiên cứu cạnh tranh và sự tập trung nguồn lực có nghĩa là một số nhóm có thể bị thiệt thòi trong ngắn hạn. Mặc dù đánh giá tổng thể của REI nói chung là tích cực, bằng chứng khác cho thấy rằng REI cũng có thể gây ra xung đột "người trong cuộc-ngoài cuộc" ở các trường đại học và các khoa.

iv) Liên kết giữa cơ quan chủ quản và các trung tâm xuất sắc và tính bền vững

Đơn xin tài trợ REI dựa trên sự tương tác của một số chủ thể nhưng nói chung là theo cơ cấu quản lý của cơ quan chủ thể hay các nhà nghiên cứu trong các phòng ban cụ thể. Khi đăng ký tài trợ REI thành công, các cơ quan chủ quản sử dụng sự kết hợp các công cụ và chiến lược để hỗ trợ các hoạt động của COE trực thuộc. Ví dụ, họ cung cấp sự hỗ trợ đáng kể cho COE thông qua các kênh tài chính trực tiếp (kinh phí thành lập, chi phí vận hành) và thông qua việc cung cấp cơ sở hạ tầng vật chất cho nghiên cứu. Trong một số trường hợp, đây là một điều kiện để xin tài trợ REI.

Cơ quan chủ quản và COE thiết lập các liên kết mạnh mẽ có thể vượt qua giai đoạn cấp tài chính của REI. Trong một số trường hợp, điều này các dẫn đến sự tích hợp của COE vào cơ cấu tổ chức của cơ quan chủ quản khi cơ quan này đề xuất hợp đồng lao động cho nhân viên COE kéo dài thời gian hoạt động của REI. Sự tích hợp lâu dài này của các COE vào hạ tầng của cơ quan chủ quản có thể gây ra những thách thức tài chính cho các cơ quan chủ quản khi chương trình REI kết thúc.

v) Tác động lâu dài của REI lên hệ thống nghiên cứu quốc gia

REI được coi là đã đạt được một số mục tiêu của mình. Trong phần lớn trường hợp, chúng có thể định hình lại hệ thống nghiên cứu quốc gia bằng cách cung cấp những ưu đãi và công cụ để tăng cường hợp tác và nghiên cứu liên ngành và tạo điều kiện để thu hút và phát triển các nhà nghiên cứu trình độ cao.

REI có thể dẫn đến những thay đổi lớn trong cấu trúc của hệ thống nghiên cứu. Một số thay đổi thậm chí có thể ảnh hưởng tích cực đến cả các tổ chức không được tài trợ vì chúng có thể thúc đẩy tăng cường hợp tác giữa các đơn vị và nghiên cứu liên ngành giúp nâng cao khả năng hiện hữu và uy tín quốc tế của cơ quan chủ.

Đào tạo một lực lượng lao động có kỹ năng ngày càng cao có ý nghĩa quan trọng đối với tăng trưởng kinh tế và nó có thể có ảnh hưởng lâu dài đối với xã hội. REI cung cấp tài trợ có mục tiêu cho COE để tăng cường các chương trình tiến sĩ và sau tiến sĩ, qua đó thu hút và đào tạo các nhà khoa học thế hệ tương lai sẽ hình thành nguồn nhân lực cần thiết để theo đuổi những khám phá khoa học.

Kiến thức và tài sản vô hình có thể lan tỏa và tạo ra ngoại tác tích cực diễn ra trong thời gian dài. Các hoạt động của COE ảnh hưởng tích cực đến những đơn vị khác trong cơ quan tiếp nhận cả trực tiếp, thông qua việc thành lập các mạng lưới và quan hệ hợp tác mới, và gián tiếp, thông qua việc nâng cao uy tín của cơ quan chủ quản về tổng thể.

CHƯƠNG 2. SÁNG KIẾN XUẤT SẮC CỦA ĐỨC

2.1. Bối cảnh và điều kiện khung

Vào tháng Giêng năm 2004, Bộ trưởng Giáo dục và Nghiên cứu Liên bang, Edelgard Bulmahn, đã kêu gọi một sáng kiến để xác định các đại học hàng đầu của Đức nhằm tăng nguồn tài trợ cạnh tranh của họ. Mục tiêu là cung cấp cho các đại học sự khuyến khích mạnh mẽ hơn để theo đuổi sự vượt trội trong nghiên cứu và đào tạo tiến sĩ, từ đó tạo hình ảnh hấp dẫn hơn đối với các nhà nghiên cứu khoa học cũng như sinh viên hàng đầu trên phạm vi quốc tế.

Theo hiến pháp Đức, các bang chịu trách nhiệm về các trường đại học và ngân sách hoạt động của họ. Hiến pháp Đức cho phép Chính phủ liên bang tài trợ cho các dự án nghiên cứu khoa học các trường đại học, nhưng không tạo thành một khoản ngân sách tài chính phổ biến hoặc thường xuyên. Sau gần 18 tháng đàm phán trong thời gian đó, quan niệm sáng kiến ban đầu đã được mở rộng đáng kể. Chính phủ liên bang và các bang cuối cùng đã ký một thỏa thuận về Sáng kiến xuất sắc (EI) vào tháng Sáu năm 2005. Sáng kiến xuất sắc có tổng ngân sách là 1,9 tỷ EUR trong thời gian 5 năm, trong đó 75% từ ngân sách liên bang và 25% từ các bang. Trong khi kinh phí NC&PT tổng thể của bên thứ ba ở khu vực đại học Đức trong giai đoạn 2006-2010 là khoảng 24 tỷ EUR (Văn phòng Thống kê Liên bang, năm 2012). Với phần đóng góp bằng gần 8% tổng kinh phí của bên thứ ba, Sáng kiến xuất sắc đã cung cấp một nguồn tài trợ bổ sung đáng kể cho khu vực đại học Đức tại thời điểm mà các chính phủ thường phải đối mặt với áp lực ngày càng tăng là phải cắt giảm ngân sách. Đại diện của các tổ chức khoa học và nghiên cứu hàng đầu của Đức đã hoan nghênh sáng kiến này như là một biện pháp quan trọng và kịp thời để giải quyết sự thiếu hụt đầu tư thường xuyên ở các đại học và sự suy giảm ảnh hưởng của họ với vai trò là nơi mà nghiên cứu có chất lượng hàng đầu.

Sáng kiến xuất sắc có ba dòng tài trợ. Thứ nhất, tài trợ cho các trường sau đại học. Các trường sau đại học cung cấp môi trường kích thích nghiên cứu và đào tạo tiến sĩ chất lượng cao. Chúng thu hút các ứng viên tiến sĩ sáng giá nhất ở Đức và từ nước ngoài và cung cấp sự hỗ trợ và giám sát tốt nhất. Chúng cũng khuyến khích các nhà khoa học mới nghiên cứu đạt được quyền tự chủ và độc lập trong nghiên cứu của họ.

Dòng chương trình thứ hai tài trợ cho các cụm xuất sắc. Đây là các lĩnh vực nghiên cứu ưu tiên cạnh tranh và nổi tiếng quốc tế tại các trường đại học và các tổ chức đối tác ngoài đại học. Dựa trên tầm nhìn và mục tiêu được xác định rõ ràng, họ thực hiện nghiên cứu khoa học cấp cao đóng góp cho các ưu tiên nghiên cứu chiến lược của trường đại học, tăng cường liên kết mạng lưới khoa học và hợp tác giữa các tổ chức tham gia, và cung cấp môi trường nghiên cứu và đào tạo hấp dẫn, đặc biệt là cho các nhà nghiên cứu trẻ.

Các trường đại học có ít nhất một trường sau đại học và một cụm xuất sắc có thể

nhận được tài trợ bổ sung theo chiến lược tổ chức, theo dòng tài trợ thứ ba, hỗ trợ các hoạt động cụ thể ở cấp đại học nhằm tăng cường sự xuất sắc quốc tế trong nghiên cứu và đào tạo. Nguồn kinh phí này giúp các trường đại học xác lập và duy trì vị thế nằm trong số những viện nghiên cứu hàng đầu thế giới trong lĩnh vực nghiên cứu ưu tiên của mình.

Dòng vốn sau cùng này gắn nhất với ý tưởng ban đầu của chương trình để xác định các trường đại học hàng đầu của Đức, như được Bộ trưởng liên bang đưa ra năm 2004. Sáng kiến xuất sắc có nhiệm vụ tài trợ cho các chiến lược của chỉ một số ít các trường đại học. Vì dòng vốn này là tính chọn lọc cao, nên danh giá nhất. Nó được coi là con dấu chính thức của một đại học ưu tú của Đức.

Chỉ các đại học có quyền trao học vị tiến sĩ mới được quyền tham gia Sáng kiến xuất sắc. Tất cả các đơn đăng ký phải được ban quản lý trường đại học ủng hộ và đệ trình để đảm bảo rằng các đề xuất phù hợp với các ưu tiên chiến lược tổng thể của trường đại học. Các tiêu chuẩn chung cho tài trợ là:

- Sự xuất sắc về nghiên cứu và đào tạo của các nhà nghiên cứu giai đoạn đầu trong tối thiểu một ngành khoa học rộng;
- Tính toàn diện về sự tích hợp của các ngành và hợp tác nghiên cứu quốc tế;
- Hợp tác với các trường đại học khác hoặc với các tổ chức nghiên cứu ngoài đại học, như một quy tắc được thể hiện bằng các thỏa thuận hợp tác liên kết.

Các tiêu chuẩn chung được quy định chi tiết hơn cho từng dòng tài trợ.

Sự tham gia của các trường đại học trong đợt tuyển chọn đầu tiên vào cuối năm 2005 đã vượt quá mọi sự mong đợi tham vọng nhất. Quỹ nghiên cứu của Đức (DFG), cơ quan điều hành Sáng kiến xuất sắc phối hợp với Hội đồng Khoa học và Nhân văn của Đức (WR), đã nhận được tổng cộng 319 đề xuất sơ bộ từ 74 trường đại học. Tổng cộng có 108 trường đại học của Đức đủ điều kiện tham gia, 84 trong số đó là do các bang điều hành. Không phải tất cả các trường đại học này đều có đủ năng lực nghiên cứu để tham gia vào Sáng kiến xuất sắc. Trong giai đoạn 2002-2004 chỉ có 77 trường đại học nhận được tài trợ tối thiểu 500.000 EUR cho các dự án nghiên cứu; điều này sơ bộ cho biết số trường đại học Đức có năng lực NC&PT cấp cao tối thiểu cần thiết để tham gia vào cuộc cạnh tranh này.

Các nhóm chuyên gia quốc tế đánh giá các đề xuất phác thảo. Dựa trên các kết quả đó, Ủy ban hỗn hợp của DFG và WR đã yêu cầu 90 ứng viên trình các đề xuất hoàn chỉnh. Sau vòng bình duyệt quốc tế thứ hai, Ủy ban hỗn hợp, cùng với đại diện của chính phủ liên bang và các bang (Ủy ban tài trợ), lựa chọn được 38 đề xuất tại 22 đại học để tài trợ.

Đợt tuyển chọn thứ hai diễn ra vào cuối năm 2006 thu hút được mức độ tham gia gần như tương tự. Các trường đăng ký đã nộp 305 đề xuất phác thảo; sau khi đánh giá và lựa chọn theo quy trình hai giai đoạn, 47 đề xuất từ 28 trường đại học đã nhận được

tài trợ. Tổng cộng, Sáng kiến xuất sắc đã cung cấp tài trợ giai đoạn đầu tiên cho 39 trường sau đại học, 37 cụm xuất sắc, và 9 tổ chức chiến lược (gọi chung là cơ sở xuất sắc).

Mức tài trợ trung bình là khoảng 1 triệu EUR một năm cho các trường sau đại học và khoảng 6,5 triệu EUR cho các cụm xuất sắc. Ngoài chi phí cho dự án cụ thể, các trường đại học có thể yêu cầu tài trợ các chi phí gián tiếp bằng 20% chi phí trực tiếp. Các trường đại học có đăng ký chiến lược tổ chức thành công đã nhận được khoản tài trợ lên đến 13,5 triệu EUR một năm từ quỹ Sáng kiến xuất sắc.

Sáng kiến xuất sắc không yêu cầu bất kỳ sự chia sẻ chi phí chính thức hoặc tài chính đối ứng nào từ các đại học cho các hoạt động được đề xuất. Tuy nhiên, các trường đại học và các bang trong thực tế đã phải cam kết rất mạnh mẽ hỗ trợ các đăng ký của họ. Các trường đại học đã sắp xếp các ưu tiên và phân bổ nguồn lực chi tiêu trong các lĩnh vực xuất sắc của mình. Các bang đã phải cam kết các nguồn vốn dài hạn bổ sung dành cho các cơ sở xuất sắc tại các trường đại học bởi những người đăng ký phải chứng minh sự bền vững tài chính của các hoạt động của họ sau thời gian tài trợ của Sáng kiến xuất sắc.

Vào năm 2008, DFG và WR đã soạn thảo bản báo cáo đầu tiên về việc thực hiện Sáng kiến xuất sắc cho thấy những tác động tích cực mạnh mẽ phù hợp với mục tiêu của chương trình.

Sự thành công ở giai đoạn đầu tiên của Sáng kiến xuất sắc, kết hợp với mong muốn giữ cho động lực của sự thay đổi cấu trúc được kích thích bởi các chương trình sống động, đã nhắc nhở chính phủ liên bang và các bang đồng ý về một giai đoạn tài trợ 5 năm lần thứ hai. Có tính đến bài học của giai đoạn đầu tiên, DFG và WR đã tăng tính linh hoạt của một số quy tắc về việc tham gia và tài trợ và tổ chức đợt tuyển chọn đề xuất vào tháng 3 năm 2010. Đợt tài trợ lần này có tổng kinh phí 2,7 tỷ EUR và đã được mở cho cả các ứng viên mới lẫn các ứng viên đã nhận được tài trợ trong giai đoạn đầu tiên của chương trình. Sau các thủ tục đánh giá và lựa chọn hai giai đoạn, Ủy ban tài trợ đã lựa chọn được 45 trường sau đại học, 43 cụm xuất sắc và 11 chiến lược tổ chức để tài trợ. Có tổng số 44 trường đại học nhận được hỗ trợ tài chính ở giai đoạn thứ hai của Sáng kiến xuất sắc từ năm 2012 đến năm 2017.

2.2. Phương pháp tiếp cận Sáng kiến xuất sắc của các trường đại học

Các trường đại học rất hưởng ứng Sáng kiến xuất sắc. Đối với các đại học mong muốn tiến hành các nghiên cứu cao cấp, Sáng kiến xuất sắc có vai trò rất quan trọng. Đặc biệt, các trường đại học thiên về nghiên cứu rất muốn tham gia. Trong thời gian chuẩn bị hồ sơ đăng ký, các nhà nghiên cứu và ban quản lý đại học dành ưu tiên cao nhất cho Sáng kiến xuất sắc.

Vì các trường đại học là những ứng viên cho cả ba dòng kinh phí tài trợ, nhiệm vụ đầu tiên của ban quản lý trường đại học là liên lạc với các nhóm nghiên cứu đang lập

kế hoạch đưa ra đề xuất và tổ chức quá trình thảo luận và lựa chọn nội bộ. Tại các trường đại học có ít lĩnh vực xuất sắc, đây là một vấn đề khá đơn giản, trong đó ban quản lý trường đại học hỗ trợ tối đa cho những người khởi xướng. Tại các trường đại học có hồ sơ nghiên cứu tốt trong nhiều lĩnh vực khoa học, cần có các thủ tục chính thức hơn, đặc biệt là đối với những ý tưởng về các cụm xuất sắc.

Đối với các trường sau đại học, sự cạnh tranh nội bộ diễn ra ít hơn. Một lý do là đào tạo tiến sĩ theo cấu trúc phải là một phần của bất kỳ đề xuất cụm xuất sắc nào. Các đề xuất của trường sau đại học thường xuất phát từ các khoa và các lĩnh vực khoa học tự thấy họ không đủ mạnh về nguồn lực nghiên cứu để khởi xướng một cụm xuất sắc. Vì các quy tắc và điều kiện tài trợ cho phép tài trợ kinh phí về cơ bản cho cùng các hoạt động tương tự theo cả hai dòng kinh phí, nên những người khởi xướng trong các ngành khoa học xã hội và nhân văn ưa chuộng hơn các dòng kinh phí dành cho trường sau đại học. Một giải thích khác có thể là ít nhất một số đề xuất cho các trường sau đại học tập trung vào đào tạo tiến sĩ nói chung để thay đổi tổng thể việc tổ chức, nội dung và quá trình đào tạo tiến sĩ tại trường đại học.

Ban quản lý trường đại học thông thường thu thập các ý tưởng từ các khoa, đánh giá chúng trong nội bộ và sau đó quyết định đề xuất nào sẽ được tiếp tục phát triển và nộp lên DFG. Tại một số trường, việc này được thực hiện bằng cách tổ chức các đợt đăng ký đề xuất nội bộ. Các nhóm đánh giá nội bộ sau đó thảo luận về giá trị khoa học của các đề xuất đệ trình. Với các chiến lược thể chế, các trường đại học đã phải tiến hành một phân tích SWOT (điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức) và thảo luận các kết quả trong các tài liệu đăng ký. Thông thường, ban quản lý đại học mời các nhà nghiên cứu chủ chốt từ các khoa đóng góp vào việc xây dựng chiến lược này.

Quyết định cuối cùng về việc tuyển chọn nội bộ các đề xuất là trách nhiệm của ban quản lý trường đại học. Điều này rõ ràng có ý nghĩa đối với các trường vì nó đảm bảo việc lựa chọn ý tưởng tốt nhất phù hợp với chiến lược của trường và sự phối hợp sớm giữa trường và những người khởi xướng. Trong một số trường hợp các trường đại học chỉ định nhân sự hành chính trung tâm để hỗ trợ quá trình đăng ký. Điều này cũng có nghĩa là để đảm bảo sự gắn kết chung của các đơn đăng ký của trường trong cả ba dòng tài trợ.

Ban quản lý trường đại học đã lựa chọn cẩn thận hơn trong giai đoạn thứ hai của Sáng kiến xuất sắc. Các đại học có thể đã có kinh nghiệm trong giai đoạn thứ nhất và hiểu rõ hơn những chất lượng yêu cầu cho một hồ sơ đăng ký tốt. Các trường đại học cũng phải đảm bảo tính nhất quán chung danh mục đề xuất của họ bởi trong giai đoạn hai của Sáng kiến xuất sắc, các đăng ký gia hạn của các cơ sở đã được tài trợ phải cạnh tranh với các đăng ký mới.

Điều gì làm cho Sáng kiến xuất sắc trở nên đặc biệt?

Theo nhiều cách, ba dòng tài trợ của Sáng kiến xuất sắc là những hoạt động hoàn toàn mới về tài trợ cho đại học ở Đức. Tất nhiên, DFG từ lâu cũng đã xây dựng các

chương trình để thúc đẩy nghiên cứu xuất sắc, phát huy tối đa tiềm năng của các cơ sở nghiên cứu thông qua sự hợp tác với các tổ chức nghiên cứu khác, cải thiện điều kiện nghiên cứu của các nhà nghiên cứu mới, và thúc đẩy xác lập ưu tiên chiến lược tại các trường đại học. Đặc biệt, DFG đã quản lý chương trình Trung tâm nghiên cứu hợp tác (CRC) từ cuối những năm 1960. Từ những năm 1990, một chương trình tài trợ riêng gọi là Nhóm Đào tạo nghiên cứu (RTG) đã tìm cách nâng cao chất lượng đào tạo tiến sĩ và cải thiện điều kiện cho các nhà nghiên cứu mới ở các trường đại học Đức. Tuy nhiên, so với Sáng kiến xuất sắc, quy mô và phạm vi của các chương trình này bị hạn chế về tham vọng, tầm nhìn, danh tiếng và tài trợ. Chúng tập trung vào phạm vi hẹp các cụm dự án nghiên cứu chất lượng cao. Quy mô cơ cấu của chúng ít nổi bật hơn so với Sáng kiến xuất sắc, và các tác động cơ cấu của chúng ít nhiều được cho rằng có được từ các tác động lan tỏa của các dự án nghiên cứu chất lượng cao.

Ngược lại, các dòng tài trợ của Sáng kiến xuất sắc trực tiếp nhằm vào các mục đích và mục tiêu cơ cấu và tổ chức. Trong chương trình Trung tâm nghiên cứu hợp tác (CRC) và Nhóm Đào tạo nghiên cứu (RTG), nghiên cứu xuất sắc là tiêu chí chính để tài trợ. Sáng kiến xuất sắc yêu cầu nhiều hơn: một đề xuất cần phải có mục tiêu tổng thể tham vọng, phương pháp tiếp cận nghiên cứu và đào tạo đặc biệt sáng tạo, và tầm nhìn chiến lược thuyết phục cho sự phát triển thể chế lâu dài của trường đại học. Đây là điểm rõ ràng nhất trong thiết kế dòng tài trợ các chiến lược tổ chức mà không có ưu tiên trực tiếp trong tài trợ nghiên cứu của Đức. Tuy nhiên WR có nhiều kinh nghiệm về đánh giá thể chế của các tổ chức nghiên cứu và cơ sở hạ tầng nghiên cứu được liên bang tài trợ.

Người ta có thể lập luận rằng tất cả ba dòng tài trợ của Sáng kiến xuất sắc theo đuổi một bộ các mục tiêu với các hoạt động và các biện pháp giống nhau nhưng điểm xuất phát khác nhau. Các hoạt động và các biện pháp này kết hợp lại hoặc xoay quanh đào tạo tiến sĩ, ưu tiên nghiên cứu chiến lược hoặc đại học nói chung. Trường sau đại học cần phải theo đuổi mục tiêu nghiên cứu đầy tham vọng về liên kết mạng lưới khoa học, tính liên ngành và khả năng hiện thị quốc tế. Cụm xuất sắc bao gồm một mô-đun đào tạo tiến sĩ có cấu trúc. Các chiến lược tổ chức nhằm vào sự phát triển về tổng thể và có thể bao gồm các biện pháp cụ thể cho đào tạo tiến sĩ sáng tạo, nghiên cứu khoa học tiên tiến thông qua cơ cấu tổ chức mới, các chương trình tuyển dụng và thanh toán linh hoạt hơn, cơ cấu hành chính hiệu quả hơn và các dịch vụ hỗ trợ cho các nhà nghiên cứu, đặc biệt là các nhà nghiên cứu mới và nhà nghiên cứu nữ, và đầu tư cơ sở hạ tầng nghiên cứu.

Sáng kiến xuất sắc cung cấp tài trợ như một sự kích thích tạm thời để kích hoạt và tạo điều kiện thay đổi thể chế tại các trường đại học. Các hoạt động và các biện pháp của các trường đại học cần dẫn đến những cải tiến lâu dài về chất lượng và tổ chức nghiên cứu cao cấp và đào tạo hàn lâm của các nhà nghiên cứu mới. Vì vậy, trong giai đoạn đề xuất, các đại học đã phải mô tả họ có kế hoạch như thế nào để duy trì các hoạt

động đề xuất sau giai đoạn tài trợ.

Mức huy động cao tổng thể và số trường đại học thành công có thể che khuất một thực tế là điều kiện tại các trường đại học rất khác nhau. Các trường đại học với văn hóa nội bộ đã thực sự phù hợp với các nguyên tắc cơ bản của Sáng kiến xuất sắc, chẳng hạn như nghiên cứu xuất sắc thông qua chế độ ưu đãi nhân tài, nghiên cứu khoa học đa ngành và tập trung vào các nhà nghiên cứu mới, dường như đã cảm thấy dễ dàng ký hơn so với các đại học có tổ chức truyền thống. Điều này đặc biệt đúng đối với các dòng kinh phí cho chiến lược thể chế. Một số đại học với các chỉ số hoạt động như bảng xếp hạng các trường đại học quốc tế và được DFG xếp hạng khá cao trong số các đại học hàng đầu của Đức, nhưng đã thất bại với đề xuất chiến lược thể chế của họ, bởi vì - như phát biểu của một hiệu trưởng - họ cho rằng có nhiều hơn về cùng nghiên cứu xuất sắc là đủ cho thành công. Họ đã không hiểu rằng điểm nổi bật của Sáng kiến xuất sắc là phải cân nhắc lại quan điểm của đại học. Về mặt này, văn hóa đại học - và sự cởi mở đối với thay đổi liên quan đến văn hóa đại học- có ý nghĩa rất quan trọng như một yếu tố thành công trong Sáng kiến xuất sắc.

Một số trường đại học đã bắt đầu từ lâu trước khi Sáng kiến xuất sắc thực hiện các biện pháp tương tự như là cốt lõi của các cơ sở xuất sắc. Tài trợ Sáng kiến xuất sắc cho phép các trường đại học này thậm chí còn mạnh bạo hơn trong việc theo đuổi các chiến lược của họ vì họ có thêm tiền để tài trợ cho các hoạt động của mình. Tại các trường đại học khác, Sáng kiến xuất sắc là công cụ để bắt đầu sự thay đổi. Sáng kiến xuất sắc đã phá vỡ những rào cản giữa các khoa và ban quản lý trường đại học. Nó thách thức quan điểm các bên liên quan về "làm thế nào để tài trợ có thể chạy vào đây". Quá trình thay đổi thường bắt đầu trong giai đoạn đề xuất vì các nhà nghiên cứu đã có sáng kiến, các đại diện của các khoa tham gia và ban quản lý trường đại học đã phải tiếp xúc và làm việc chặt chẽ với nhau để đưa ra đề xuất thuyết phục.

Một điểm đáng lưu ý là một số trường đại học ban đầu không được lựa chọn tài trợ tổ chức chiến lược đã quyết định thực hiện một số hoạt động đề xuất của họ mà không có kinh phí bổ sung. Theo hiệu trưởng của một trong những trường đại học này, một điều được nhận thấy là việc theo đuổi sự xuất sắc thể chế không nên phụ thuộc vào kinh phí tài trợ của Sáng kiến xuất sắc hoặc cần danh hiệu một đại học ưu tú. Trong ý nghĩa này, dường như có một mức độ gia tăng đáng kể đã được Sáng kiến xuất sắc kích hoạt tại các trường đại học không nhận được tài trợ cho một số hoạt động dự kiến của họ.

Các cuộc phỏng vấn được thực hiện với một số đại diện của các cơ sở xuất sắc đã nhận được tài trợ trong giai đoạn đầu tiên của Sáng kiến xuất sắc nhưng không được chọn tài trợ gia hạn. Bên cạnh sự thất vọng hoàn toàn dễ hiểu, thật bất ngờ khi nghe những phản hồi mang tính xây dựng và hướng tới tương lai của những đại diện và các trường đại học của họ về một quyết định kinh phí, chắc chắn không dễ chịu, và thách thức về mặt tài chính và xã hội. Về cơ bản tất cả những người này cho biết họ và các

trường đại học của mình có mục đích tiếp tục tiến hành và xây dựng dựa trên những gì đã được thiết lập và đạt được trong giai đoạn tài trợ. Hầu như không có chuyện đóng cửa. Thậm chí có cả dấu hiệu cho thấy trong một số trường hợp, quyết định từ chối tài trợ đã gửi một tiếng chuông cảnh tỉnh nhằm vào những thiếu sót chưa được giải quyết hoàn toàn trong quá khứ.

2.3. Thủ tục đăng ký và tuyển chọn

Theo nhận xét, thủ tục đăng ký và tuyển chọn trong Sáng kiến xuất sắc nói chung là mở, minh bạch và công bằng.

Trong thời gian chuẩn bị cho Sáng kiến xuất sắc, một số bên liên quan đã bày tỏ lo ngại về việc liệu các công cụ tài chính mới có phù hợp với tất cả các ngành khoa học và tất cả các loại trường đại học hay không. Cụ thể, đã có những nghi ngờ liệu Sáng kiến xuất sắc có thể cung cấp một sân chơi bình đẳng cho các ngành khoa học xã hội và nhân văn, nơi các nhà nghiên cứu thường không tập hợp thành các cụm lớn. Sự cạnh tranh mở trong tất cả các ngành khoa học nêu lên vấn đề liệu các chuyên gia quốc tế và Hội đồng tuyển chọn có thể tránh được sự thiên vị liên quan đến nghiên cứu xã hội đang có vấn đề: Những biện pháp bảo vệ gì đảm bảo rằng nghiên cứu văn học nhận được cùng mức độ quan tâm như ung thư? Hơn nữa, các bên quan tâm đã lên tiếng về sự tham gia của các trường đại học nhỏ, có thể không có các nguồn lực để quản lý số tiền tài trợ dự kiến trong ba dòng vốn.

Kinh nghiệm với Sáng kiến xuất sắc cho thấy những mối lo ngại này phần lớn không có cơ sở. Cả trong giai đoạn đầu tiên và thứ hai của Sáng kiến xuất sắc, các nhóm nghiên cứu từ các ngành khoa học xã hội và nhân văn đã tham gia tích cực. Phần kinh phí cho các ngành khoa học xã hội và nhân văn trong giai đoạn đầu tiên của Sáng kiến xuất sắc cao hơn so với tỷ lệ tài trợ trong các chương trình khác của DFG. Khoa học xã hội và nhân văn ưa thích dòng tài trợ cho trường sau đại học hơn dòng tài trợ các cụm xuất sắc, vì các ứng viên được coi là kỳ cựu phù hợp hơn với các điều kiện khung trong nghiên cứu khoa học xã hội và nhân văn. Các trường đại học nhận được tài trợ chiến lược thể chế cũng thường sử dụng các nguồn lực này để trợ cấp cho các khoa và các nhóm nghiên cứu quá nhỏ để có các trường sau đại học và các cụm xuất sắc.

Các cuộc phỏng vấn cho thấy, nhiều hơn các ngành khoa học khác, các điều phối viên trong các ngành khoa học xã hội và nhân văn đã có cơ hội để khởi động và tạo điều kiện thay đổi cách nghiên cứu và đào tạo được tổ chức và phổ biến trong khoa của họ. Đáng lưu ý là đại diện của các trường sau đại học và các cụm xuất sắc trong khoa học xã hội và nhân văn đã đặc biệt tự hào về thành tích của họ, cả vì họ đã thành công trong cạnh tranh lẫn nhau vì những tác động đến nghiên cứu, đào tạo tiến sĩ và thay đổi tổ chức.

Điều này không có nghĩa là tất cả các trường đại học và các ứng viên có cùng cơ hội

thành công. Các đại học lớn hơn có nhiều cơ hội nội tại để phát triển các đề xuất hơn các trường đại học nhỏ với chất lượng nghiên cứu tương tự. Do định hướng liên ngành của các đề xuất, nền tảng kiến thức của các nhóm chuyên gia xem xét đơn (dự thảo) cũng là một vấn đề. Một số người cho biết một vài năng lực nhất định bị thiếu trong các nhóm chuyên gia của họ có ý nghĩa quyết định để đánh giá chính xác các đề xuất của họ.

Thủ tục đánh giá và tuyển chọn đối với các chiến lược tổ chức đặt ra cho những người đánh giá với một thách thức thật sự. Đối với các trường sau đại học và các cụm xuất sắc, tiêu chí lựa chọn cấu trúc dễ xử lý hơn vì các chương trình nghiên cứu là cốt lõi của đề xuất được cung cấp chỉ dẫn chung. Việc so sánh và lựa chọn các đăng ký chiến lược thể chế đã tỏ ra khó khăn hơn nhiều vì phạm vi hoạt động và các ưu tiên được mô tả trong các đăng ký khác biệt đáng kể. Để tránh các vấn đề can thiệp chính trị tiềm tàng trong các quyết định tài trợ, Hội đồng cẩn thận tuân theo một giao thức thẩm định dựa trên các tiêu chí đánh giá liên quan đến nghiên cứu và khoa học thuần túy.

Không có một hạn ngạch xác định trước cho một số lĩnh vực khoa học, cũng không có các tiêu chuẩn khu vực (nghĩa là, phân bổ kinh phí giữa bang khác nhau của Đức). Trong thực tế, cách tiếp cận này đã dẫn đến các quyết định tài trợ mà nhiều bên liên quan trước đó đã xem là không thể tưởng tượng trên cơ sở chính trị, chẳng hạn như sự tập trung của các trường đại học với các chiến lược tổ chức thành công ở miền Nam của Đức trong đợt tuyển chọn đầu tiên. Phương pháp này tăng cường hơn nữa nhận thức của các trường đại học về tính chính trực của quá trình tuyển chọn và cách nhìn tổng thể của họ về Sáng kiến xuất sắc.

2.4. Quản trị nội bộ

Các trường sau đại học và cụm xuất sắc được yêu cầu phải có các quy định xác định vị thế của họ trong trường đại học, cơ cấu tổ chức và hoạt động của họ. DFG đã cung cấp các mô hình quy định mà các trường đại học có thể áp dụng cho các yêu cầu và hoàn cảnh cụ thể của các trường sau đại học và các cụm xuất sắc. Thông thường, các trường sau đại học, cụm xuất sắc có ít nhất một hội đồng, một ban lãnh đạo do một người điều phối đứng đầu, giám đốc điều hành phụ trách văn phòng và hoạt động hàng ngày, và một ủy ban cố vấn khoa học. Các thành viên của ban quản lý trường đại học thường tham gia vào ban lãnh đạo nhưng hầu như không bao giờ giữ vai trò quản lý trực tiếp hoặc quản lý hoạt động hàng ngày. Vì sáng kiến thành lập các trường sau đại học hoặc cụm xuất sắc thường xuất phát từ các nhà nghiên cứu hàng đầu trong các lĩnh vực nghiên cứu tương ứng, nên ít có nhu cầu tuyển dụng các lãnh đạo hàng đầu. Trong đa số trường hợp, một trong những giáo sư cao cấp khởi xướng sáng kiến làm người điều phối.

Cơ cấu tổ chức của các trường sau đại học và các cụm xuất sắc có thể được hiểu là

lớp quản lý thứ hai xuyên qua các ranh giới truyền thống giữa các khoa và ban quản trị của trường nói chung chứ không thay thế chúng. Trong nhiều trường hợp các cơ cấu quản lý của các trường học và các cụm giúp tạo thuận lợi cho việc ra quyết định trong các cơ quan có thẩm quyền của trường đại học và hỗ trợ việc tái định hướng nội bộ và tổ chức lại.

Trong một số trường đại học, các trường sau đại học và các cụm xuất sắc là các đơn vị riêng của trường, là các khoa trung tâm hoặc là các cơ sở liên khoa. Ở những đại học khác, chúng là các dự án lớn liên khoa. Mặc dù các trường sau đại học và các cụm xuất sắc có sự hiện diện về cơ sở hạ tầng, trang thiết bị, chương trình nghiên cứu, các hoạt động và bản sắc đào tạo, chúng cũng có thể là các cơ quan tổ chức ảo ở một mức độ nào đó. Đại diện hàng đầu của họ vẫn làm việc như các giáo sư trong khoa. Các trường sau đại học và các cụm xuất sắc cũng cho phép thành viên của mình theo đuổi mỗi quan tâm nghiên cứu và thực hiện các ý tưởng quản lý nghiên cứu của họ trong cấu trúc khoa truyền thống của trường đại học.

Ban quản lý trường đại học thường bao gồm các điều phối viên và các đại diện của các trường sau đại học và các cụm xuất sắc về tư vấn chiến lược và ra quyết định ở cấp trường đại học. Các trường đại học thường muốn các trường và các cụm đóng góp vào việc chỉ đạo chiến lược của trường đại học. Trong nhiều trường hợp, điều này diễn ra không chính thức, vì các vị trí cao của Sáng kiến xuất sắc hầu như đảm bảo rằng các điều phối viên có quyền tiếp cận chủ tịch và các thành viên khác của ban quản lý trường đại học. Nói chung, có sự liên lạc thường xuyên giữa ban quản lý của các trường sau đại học và cụm xuất sắc và ban quản lý trường đại học. Một số trường đại học đã thành lập Hội đồng xuất sắc để hỗ trợ ban quản lý trường sau đại học trong việc xây dựng và triển khai chiến lược. Các điều phối viên các cơ sở xuất sắc của trường đại học là thành viên của Hội đồng. Một số chiến lược thể chế cũng đã thành lập các hội đồng với các chuyên gia bên ngoài, nhằm tăng cường điều phối sự cạnh tranh nội bộ đối với kinh phí nghiên cứu và/hoặc tư vấn về việc phân bổ kinh phí nghiên cứu nội bộ.

2.5. Ngân sách và quản lý quỹ

Rất khó đưa ra một con số xác định hoặc tương đối về tổng ngân sách của một trường sau đại học, cụm xuất sắc hay tổ chức chiến lược vì tài trợ Sáng kiến xuất sắc chỉ cung cấp một phần tổng ngân sách có thể khác nhau. Thường không có ranh giới tổ chức hoặc pháp lý rõ ràng cho các hoạt động được tài trợ. Các trường sau đại học và cụm xuất sắc có các "thành viên". Bất kỳ nhà nghiên cứu nào từ trường đại học và viện nghiên cứu tham gia khác, những người làm việc trong các lĩnh vực liên quan đều có thể trở thành thành viên. Do đó, định nghĩa tổng ngân sách rất rộng có thể bao hàm tất cả các nguồn lực nghiên cứu trực tiếp hoặc gián tiếp liên quan đến các thành viên của các trường sau đại học và các cụm xuất sắc. Định nghĩa tổng ngân sách hẹp nhất là số

tiền tài trợ nhận được trực tiếp từ Sáng kiến xuất sắc. Đây là quan điểm thường được thực hiện bởi ban quản lý trường đại học vì nó cho biết số tiền bổ sung vào ngân sách của trường đại học. Số tiền được quản lý và phân bổ bởi Ban lãnh đạo của các trường sau đại học và các cụm xuất sắc có thể lớn hơn đáng kể, tùy thuộc vào các thủ tục nội bộ của các khoa và trường đại học. Thông thường, các cơ sở xuất sắc có sự kết hợp tài trợ trực tiếp thông qua Sáng kiến xuất sắc, tài trợ dự án của bên thứ ba khác từ nhiều nguồn khác nhau (DFG, tài trợ theo dự án của các Bộ, từ các quỹ tài trợ nghiên cứu tư nhân, các khoản tài trợ của EU...) và kinh phí tổ chức (cơ sở hạ tầng nghiên cứu, nhân viên...) để thực hiện các hoạt động cốt lõi của họ. Các điều phối viên và giám đốc quản lý của các trường sau đại học và cụm xuất sắc thường đưa ra ranh giới trên cơ sở các hoạt động này.

Tài trợ Sáng kiến xuất sắc rất linh hoạt và có thể được sử dụng cho các mục đích và các loại chi phí trên phạm vi rộng. Ví dụ, các quỹ có thể được sử dụng để trang trải chi phí cho các hoạt động nghiên cứu, chi phí nhân viên, chương trình đào tạo sau đại học, các hoạt động lồng ghép giới, hỗ trợ sự nghiệp kép, quan hệ công chúng và các hoạt động truyền thông, và chi phí quản lý. Phần tài trợ cho các chi phí gián tiếp cũng có thể được sử dụng cho đầu tư cơ sở hạ tầng. Các trường đại học có thể xác lập các ưu tiên của họ về cách chi tiêu kinh phí, với điều kiện là chiến lược tổng thể và khái niệm thực hiện là hợp lý. Kinh phí cũng có thể được sử dụng để bổ nhiệm giáo sư mới ở cả cấp cao và cấp cơ sở.

Các quy tắc cho việc tái phân bổ kinh phí giữa các loại chi phí khá linh hoạt so với các hình thức tài trợ của bên thứ ba. Nhìn chung, các trường đại học và trường sau đại học và các cụm xuất sắc của họ rất hài lòng với các quy tắc và điều kiện tài trợ. Vấn đề quan trọng duy nhất thường được đưa ra trong các cuộc phỏng vấn liên quan đến quy chế thường niên. Tài trợ có thể không dễ dàng được chuyển từ năm này sang năm tiếp theo. Nếu tổng chi phí trong một năm thấp hơn so với kế hoạch, số dư còn lại không thể đơn giản được bổ sung vào kinh phí cho các năm tiếp theo, và ít nhất là một phần của nó có thể bị mất. Các trường đại học nhỏ hơn (và trường sau đại học và/hoặc các cụm xuất sắc của họ) với các tùy chọn chi tiêu thay thế hạn chế có vẻ gặp khó khăn với điều này hơn so với các trường đại học lớn có thể đưa ra kinh phí ở các lĩnh vực khác nếu có sự chậm trễ trong một số chi tiêu theo kế hoạch.

Là một phần của tổng kinh phí của bên thứ ba cho nghiên cứu, tài trợ Sáng kiến xuất sắc thường khá lớn. Trong một số trường hợp Sáng kiến xuất sắc chiếm hơn một phần ba tổng kinh phí cho nghiên cứu của bên thứ ba của các trường đại học.

Trong hầu hết trường hợp, các điều phối viên và ban quản lý của các trường sau đại học và các cụm xuất sắc tự mình quản lý kinh phí tài trợ Sáng kiến xuất sắc. Họ quyết định việc phân bổ các nguồn lực và ưu tiên chi tiêu. Tuy nhiên, phải tính đến quy chế chi tiêu chung của trường đại học, vì các trường sau đại học và các cụm xuất sắc không phải là pháp nhân có quyền hạn riêng, họ cũng có thể bị ràng buộc bởi các quy

định quản lý tài chính của các bang.

Ban quản lý trường đại học chủ yếu đóng vai trò hỗ trợ trong việc quản lý các trường sau đại học và các cụm xuất sắc. Các trường đại học nhận được tài trợ bù đắp cho các chi phí gián tiếp và thường trả lại một phần đáng kể cho các trường sau đại học và các cụm xuất sắc. Số còn lại được phân bổ một cách tập trung. Các kinh phí này có thể được sử dụng cho đầu tư cơ sở hạ tầng nghiên cứu và các hoạt động hỗ trợ khác nhau làm lợi cho các trường đại học nói chung, chẳng hạn như các hoạt động lồng ghép giới, nền tảng nghiên cứu, bổ nhiệm các vị trí mới trong lĩnh vực nghiên cứu chiến lược, và các hoạt động đào tạo sau đại học.

2.6. Tuyển dụng và các chiến lược tuyển dụng

Sáng kiến xuất sắc đã có tác động đáng kể đến việc tuyển dụng các giáo sư và chiến lược tuyển dụng tổng thể của các trường đại học. Các trường đại học đã sử dụng tài trợ Sáng kiến xuất sắc trong tất cả các ba dòng kinh phí để xác lập các giáo sư chính thức mới trong các lĩnh vực nghiên cứu quan trọng chiến lược. Các giáo sư mới là một phần của kế hoạch phát triển tổng thể đại học để tăng cường năng lực nghiên cứu trong lĩnh vực nghiên cứu ưu tiên được xác định. Trong nhiều trường hợp các trường đại học xem xét các ứng viên quốc tế mạnh mẽ hoàn thành và mở rộng năng lực hiện có tại trường. Một số trường đại học đặc biệt quan tâm đến tuyển dụng các ứng viên chuyên nghiên cứu về những giao thoa của các ngành truyền thống.

Một số trường đại học tạo ra các quỹ trung tâm cho các vị trí công việc bỏ trống (giáo sư) để sau đó phân bổ lại cho các khu vực nghiên cứu ưu tiên chiến lược. Tái phân bổ chiến lược các vị trí nghiên cứu là một tính năng nổi bật của nhiều chiến lược thể chế. Ít nhất một trường đại học đã đăng quảng cáo tìm một số giáo sư chính thức mà không có định hướng chủ đề hoặc giới hạn cụ thể. Lý do là để khuyến khích sự đăng ký từ các nhà nghiên cứu quốc tế hàng đầu, những người có thể đóng góp đáng kể vào chiến lược của đại học không phụ thuộc vào lĩnh vực nghiên cứu của họ. Một số trường đại học đưa ra quan niệm tương tự cho việc tuyển dụng các giáo sư trẻ và thành lập nhóm "nhân viên theo thời vụ tự do" không bị ràng buộc bởi bất kỳ hạn chế chủ đề hoặc khoa ngành nào.

Tuy nhiên, không phải tất cả các trường đại học đều sử dụng cách tiếp cận như vậy. Trong một số trường hợp, các giáo sư mới được tuyển dụng chủ yếu là để thay thế các giáo sư sẽ nghỉ hưu trong những năm tới. Tài trợ từ Sáng kiến xuất sắc đã tạo khả năng thúc đẩy việc thay thế và dễ dàng chuyển đổi thể hệ.

Sự linh hoạt trong tài trợ cũng có thể cung cấp cho các ứng viên giáo sư các gói rất hấp dẫn về mặt cơ sở nghiên cứu và nhân viên hỗ trợ. Ngoài ra, nhiều trường đại học mở rộng giới hạn khung lương của Đức cho giáo sư để thu hút các nhà nghiên cứu hàng đầu. Đối với một số ứng viên, triển vọng tham gia vào một cơ sở xuất sắc của Đức là một lợi thế để trở thành giáo sư. Trong hầu hết các trường hợp, các đại học đã

có thể thuê các ứng cử viên có trình độ cao. Tỷ lệ các ứng viên được tuyển dụng bên ngoài nước Đức đã tăng đáng kể kể từ khi bắt đầu Sáng kiến xuất sắc.

Cùng với việc phân bổ giáo sư theo định hướng chiến lược hơn, nhiều trường đại học cũng thử nghiệm các quy trình tuyển dụng mới. Theo truyền thống, các trường đại học hoặc khoa đăng quảng cáo một vị trí làm việc và lập một ban tuyển chọn. Từ các đơn nhận được, ban tuyển chọn xác định ứng viên phù hợp, mời họ tham gia phỏng vấn và lập ra danh sách xếp hạng các ứng viên đủ điều kiện nhất. Sau khi khoa và ban quản lý trường đại học thông qua danh sách xếp hạng ứng viên, các cuộc đàm phán có thể bắt đầu với các ứng viên xếp hạng đầu tiên (ví dụ, trao đổi về các điều kiện cá nhân và nghề nghiệp của vị trí làm việc). Quá trình này có thể khá mất thời gian và có thể thất bại nếu không thỏa thuận được với bất kỳ ứng viên nào trong danh sách.

Để đẩy nhanh tốc độ tuyển dụng cho vị trí giáo sư chủ chốt trong các cơ sở xuất sắc, một số trường đại học đã sử dụng phương pháp tiếp cận tìm và tuyển những giáo sư giỏi và nhằm vào các ứng viên cụ thể cho chức giáo sư còn trống. Các trường đại học khác đưa ra các thủ tục để cho phép thảo luận với các ứng cử viên phù hợp trước khi danh sách chính thức các ứng viên được thông qua để kiểm tra tình trạng sẵn sàng của các ứng viên và đánh giá triển vọng đàm phán thành công. Các bước này dẫn đến thủ tục bổ nhiệm nhanh hơn đáng kể so với trước khi có Sáng kiến xuất sắc.

Tài trợ Sáng kiến xuất sắc cũng được sử dụng để tuyển dụng (thường là tạm thời) số lượng lớn phó giáo sư và giáo sư dự bị (junior). Các trường đại học giới thiệu quy trình tuyển dụng cạnh tranh để xác định các ứng viên tốt nhất cho việc tăng cường khả năng nghiên cứu tổng thể của các trường sau đại học, các cụm xuất sắc hoặc các khu vực nghiên cứu ưu tiên khác được xác định trong chiến lược thể chế.

Hầu hết các giáo sư dự bị chỉ công tác trong một thời gian có hạn - có thể 3-6 năm - cho chương trình nghiên cứu và khung đào tạo của các cơ sở xuất sắc. Các điều phối viên coi đó là một chỉ báo quan trọng về chất lượng của trường sau đại học hoặc cụm xuất sắc của họ nếu giáo sư dự bị và phó giáo sư nhận được đề nghị làm giáo sư chính thức tại các trường đại học khác. Một số lượng đáng kể - trong một số trường hợp là phần lớn - giáo sư dự bị và phó giáo sư hợp đồng dài hạn đã nhận được đề nghị cho vị trí khoa học cao cấp hơn ở tại các cơ sở nghiên cứu khác ở Đức và ở nước ngoài. Đây được xem là một đóng góp tích cực để "lưu thông chất xám" giữa các trường đại học nghiên cứu hàng đầu chứ không phải là "chảy máu chất xám". Mỗi liên hệ khoa học với các đồng nghiệp cũ sẽ còn duy trì ít nhất là ở một vài mức độ và tăng cường mạng lưới nghiên cứu thể chế trong thời gian dài.

Các trường đại học đã bắt đầu sử dụng, thường là một phần của chiến lược thể chế của họ, các hệ thống theo dõi việc bổ nhiệm đối với giáo sư dự bị như một phần của hoạt động Sáng kiến xuất sắc của mình. Các trường đại học này sẽ cung cấp cho các ứng viên theo dõi bổ nhiệm các vị trí suốt đời dẫn đến chức một giáo sư chính thức, tùy thuộc vào đánh giá hiệu quả sau một thời gian nhất định. Cũng là một phần của hệ

thống theo dõi bổ nhiệm là một tập hợp các biện pháp hỗ trợ để cung cấp tư vấn, giám sát và các hình thức phát triển nghề nghiệp cho các ứng viên theo dõi bổ nhiệm.

2.7. Phối hợp với các trường đại học khác và tổ chức nghiên cứu ngoài đại học

Sáng kiến xuất sắc đã tăng cường hợp tác với các trường đại học khác, cả trong nước và quốc tế. Hai hoặc ba trường đại học thường hợp tác trong các cụm xuất sắc khác nhau. Sự phối hợp với các trường đại học địa phương và trong khu vực gần gũi khác đã phát triển đáng kể từ Sáng kiến xuất sắc. Sự phối hợp liên đại học cung cấp các cơ hội bổ sung cho nghiên cứu xuất sắc tại các trường đại học nhỏ có thể không có đủ nguồn lực để thực hiện thành công các đề xuất đăng ký Sáng kiến xuất sắc của riêng mình. Ngoài ra, có trường hợp một đại học bang hợp tác với một đại học tư nhân. Hình thức hợp tác này mang lại năng lực và chất lượng cụ thể vượt ra ngoài phạm vi nghiên cứu, chẳng hạn như định hướng quốc tế mạnh mẽ hơn, ngành đào tạo phong phú mang tính quốc tế hơn và có kinh nghiệm hơn về hoạt động truyền thông và quan hệ công chúng. Trong một trường hợp khác, hai trường đại học thành lập một bộ phận liên đại học với mục đích thành lập cụm xuất sắc trên cơ sở lâu dài. Tầm nhìn quy hoạch cụm xuất sắc này đã vượt ra ngoài thời gian tài trợ.

Nhiều người nhận xét rằng các trường đại học của họ đã thiết lập các thỏa thuận hợp tác chính thức và không chính thức mới với các trường đại học đối tác ở nước ngoài. Một số đã thiết lập quan hệ đối tác chiến lược riêng với các trường đại học hàng đầu ở nước ngoài. Những trường đại học khác đã lập mô hình đối tác về hợp tác nghiên cứu quốc tế, tập trung vào sự hợp tác của các nhóm nghiên cứu riêng lẻ.

Đối với đào tạo sau đại học cũng vậy, các trường đại học đã xây dựng những cầu nối mới với các đối tác nước ngoài. Một trường đại học của Đức đã thiết lập một chương trình hội nghị thường niên chung với một trường đại học nghiên cứu hàng đầu thế giới tại Hoa Kỳ dành riêng cho các nhà nghiên cứu mới. Các trường đại học cũng đã thiết lập thỏa thuận hợp tác của trường sau đại học với các trường đại học quốc tế.

Sáng kiến xuất sắc đề cập rõ ràng đến sự hợp tác với các tổ chức nghiên cứu ngoài đại học như là một tiêu chí tài trợ nói chung. Đồng thời, DFG và WR thông báo cho người nộp đơn rằng cốt lõi của sự xuất sắc phải đi cùng với các trường đại học. Việc mua sự xuất sắc đơn thuần từ các bên thứ ba sẽ không đáp ứng được mục đích hoặc tuân theo tinh thần của Sáng kiến xuất sắc.

Mặc dù sự hợp tác của các nhóm nghiên cứu ở trường đại học với các tổ chức nghiên cứu ngoài đại học, nhất là hệ thống các viện nghiên cứu của Hội Max Planck, Hiệp hội các Trung tâm Nghiên cứu Đức-Helmholtz, Hiệp hội Leibniz và Fraunhofer, đã có truyền thống lâu đời ở Đức và một số công cụ tài trợ như chương trình CRC của DFG từ lâu đã mở ra sự hợp tác theo chủ đề để tạo nên khối lượng nghiên cứu đầy đủ và tích hợp các nguồn lực nghiên cứu, Sáng kiến xuất sắc đã tiến xa hơn bằng cách khuyến khích các thỏa thuận hợp tác nghiên cứu chính thức và chuyên sâu hơn. Nó

cũng giảm gánh nặng hành chính của sự hợp tác vì các nhóm nghiên cứu hoặc các thành viên từ các tổ chức nghiên cứu ngoài đại học có thể được tài trợ theo cùng dòng vốn như các nhóm nghiên cứu từ các trường đại học.

Tài trợ các cụm xuất sắc và tổ chức chiến lược đặc biệt đã tạo ra sự gia tăng đáng kể về hợp tác chiến lược dài hạn của các trường đại học với các tổ chức nghiên cứu ngoài đại học. Thậm chí tại các trường đại học có lịch sử cộng tác phát triển từ lâu, Sáng kiến xuất sắc được cho rằng đã tăng cường quy mô và phạm vi của họ và đưa các trường đại học lên vị trí bình đẳng hơn với các tổ chức nghiên cứu ngoài đại học. Nhiều sự hợp tác mới đã được thiết lập, đặc biệt là các hợp tác liên ngành. Trong một số trường hợp, sự tích hợp các nguồn lực đã dẫn đến thành lập các nhóm nghiên cứu chung hoặc việc thành lập các nhóm nghiên cứu từ các tổ chức ngoài đại học tại các cơ sở cụm xuất sắc của trường đại học.

2.8. Hình ảnh quốc tế

Mục tiêu chính của Sáng kiến xuất sắc là nâng cao hình ảnh của Đức và các trường đại học hàng đầu của nước này như là những địa điểm nghiên cứu tiên phong trong con mắt của các nhà nghiên cứu hàng đầu và các nhà nghiên cứu trẻ. Bên cạnh những tác động quốc tế hóa của các trường sau đại học và các cụm xuất sắc hấp dẫn, các trường đại học cũng có thể tạo lập các biện pháp như các chương trình học bổng trong các tổ chức cụ thể (ví dụ như các viện nghiên cứu tiên tiến) và các hình thức khác như chương trình nhà nghiên cứu khách mời (visiting), thường là một phần của chiến lược tổ chức của các trường đại học.

Về cơ bản, các đánh giá đều khẳng định Sáng kiến xuất sắc đã có tác động tích cực mạnh mẽ đến hình ảnh quốc tế, cho cả các trường sau đại học hoặc cụm xuất sắc lẫn tổng thể trường đại học.

Các chỉ số đánh giá hình ảnh quốc tế gia tăng là số lượng và tỷ lệ các ứng viên quốc tế cho các vị trí giáo sư, học bổng và các vị trí nghiên cứu sau tiến sĩ được mở rộng và số lượng và tỷ lệ các ứng viên từ nước ngoài dự tuyển vào các chương trình tuyển chọn nghiên cứu tiến sĩ. Hầu như tất cả các trường sau đại học và các cụm xuất sắc đã báo cáo rằng tỷ lệ các ứng viên quốc tế cho các vị trí nghiên cứu có kinh nghiệm ở mọi cấp đã tăng lên đáng kể trong vài năm qua. Hơn nữa, ứng viên từ bên ngoài nước Đức đã cho thấy sự quan tâm ngày càng tăng đối với các chương trình đào tạo tiến sĩ của các trường sau đại học. Về mặt này, Sáng kiến xuất sắc đã giúp các trường đại học tiếp cận thị trường ứng viên tiến sĩ quốc tế hiệu quả hơn.

Các trường đại học hiện nay có nhiều lựa chọn hơn trong số các ứng viên có trình độ cao đáp ứng được yêu cầu của họ. Tuy nhiên, hình ảnh quốc tế tăng lên đòi hỏi các trường đại học phải có đầy đủ thủ tục để đánh giá và lựa chọn các ứng viên phù hợp nhất. Đặc biệt là đối với các ứng viên tiến sĩ, đây sẽ là một công việc khó khăn vì khó có thể kiểm tra ngay cả bằng cấp chính thức khi mà các ứng viên đến từ các hệ thống

khoa học và giáo dục đại học còn xa lạ đối với các cơ quan đánh giá và tuyển chọn.

Một số trường sau đại học yêu cầu tất cả nghiên cứu sinh tiến sĩ phải có người giám sát ở nước ngoài. Cũng có những trường hợp tiếng Anh được sử dụng làm ngôn ngữ giao tiếp chính ở cơ sở xuất sắc để mở rộng sức hấp dẫn quốc tế của nó. Một số trường đại học đã tăng cường các hoạt động cựu sinh viên của họ để duy trì liên lạc với các cựu nghiên cứu sinh tiến sĩ ở nước ngoài.

Hình ảnh cao hơn thường có nghĩa là trở thành đối tác hấp dẫn hơn cho hợp tác về nghiên cứu và đào tạo quốc tế. Sáng kiến xuất sắc đã tăng sự quan tâm đến những phương pháp tiếp cận đào tạo tiến sĩ và nghiên cứu của các đại học Đức ngay cả ở các tổ chức hàng đầu thế giới.

2.9. Sự hợp tác giữa các khoa và chuyên ngành khoa học

Sự hợp tác giữa các chuyên ngành khoa học truyền thống là tiêu chí tài trợ nổi bật trong Sáng kiến xuất sắc. Về khía cạnh này nó khác với các chương trình tài trợ khác của DFG. Do các quy trình đánh giá và tuyển chọn tập trung chủ yếu vào các chiến lược tổng thể và vào quan niệm hoạt động thuyết phục đối với các nghiên cứu liên ngành và giao ngành mới, vì vậy dẫn đến những nghiên cứu có tính rủi ro cao hơn. Các trường sau đại học và các cụm xuất sắc lựa chọn các dự án riêng lẻ để xin tài trợ. Nhiều dự án trong số này có thể không vượt qua được thủ tục thẩm định dự án DFG tiêu chuẩn, nơi mà những người bình xét thường chú trọng hơn vào kết quả nghiên cứu và các công bố khoa học trong hồ sơ.

Ở cả trường sau đại học và các cụm xuất sắc, các trường đại học đã phát triển các tiếp cận khác nhau về nghiên cứu liên ngành và giao ngành. Nhiều nghiên cứu khá mở về chủ đề và tập trung đặc biệt vào các yêu cầu cấu trúc. Một trường sau đại học đòi hỏi các ứng viên phải có một dự án tiến sĩ kết hợp kỹ thuật với khoa học tự nhiên nhưng không giới hạn chủ đề. Trường đã thành lập các nhóm nghiên cứu liên ngành nhỏ, luôn dẫn đầu bởi hai nhà nghiên cứu chính, một người từ khoa học tự nhiên và một người có nền tảng kỹ thuật để hướng dẫn các nghiên cứu sinh tiến sĩ. Trong trường hợp khác khái niệm đào tạo xuyên khoa của các trường sau đại học đã tạo điều kiện cho thay đổi tổ chức tại trường đại học này. Các cấu trúc khoa truyền thống dường như biến mất và hệ thống thứ bậc đại học cũ đã bị phá vỡ trong quá trình này.

Các cụm xuất sắc cũng mang tính chất đào tạo xuyên khoa, làm cho ranh giới giữa các ngành khoa học dường như không còn nữa. Sự liên lạc giữa các khoa tăng lên và các khoa đã tạo ra những cầu nối mới giữa các môn học.

Các cụm xuất sắc thường cung cấp cơ sở thử nghiệm cho các hình thức nghiên cứu xuyên phòng ban mới tại các trường đại học. Một số giáo sư dự bị và các lãnh đạo nhóm nghiên cứu trẻ được tuyển dụng chuyên để thúc đẩy chương trình làm việc đào tạo xuyên khoa.

2.10. Tác động đến đào tạo tiến sĩ

Sáng kiến xuất sắc đã thay đổi đáng kể việc đào tạo tiến sĩ và khung đào tạo tiến sĩ tại các trường đại học của Đức. Trong dòng kinh phí dành cho các dự án sau đại học, một số dự án thành công có mục đích thay đổi chế độ đào tạo tiến sĩ ở các trường đại học nói chung. Mục tiêu chính là để hài hòa các thủ tục và nâng cao chất lượng chung của các chương trình tiến sĩ. Các trường sau đại học khác tập trung vào việc lựa chọn ứng viên tỏ rõ tiềm năng kích thích nghiên cứu trong các khoa và các nhóm nghiên cứu tham gia.

Quyền trao bằng tiến sĩ thường thuộc về các khoa của trường đại học. Điều này đã tạo ra một tình huống trong đó các trường đại học có nhiều quy chế nghiên cứu tiến sĩ, và ban quản lý trường không có nhiệm vụ đặt ra các tiêu chuẩn chất lượng chung. Điều này có thể làm phát sinh các vấn đề, ví dụ, đối với nghiên cứu sinh tiến sĩ với các đề tài nghiên cứu xuyên phòng ban, thì như vậy sẽ có nhiều quy chế nghiên cứu tiến sĩ đồng thời được áp dụng. Hơn nữa, nghiên cứu sinh tiến sĩ về truyền thống khá phụ thuộc vào những người hướng dẫn của họ và ít nhận được sự trợ giúp thêm từ các dịch vụ của trường đại học. Hầu hết nghiên cứu sinh tiến sĩ tại các đại học Đức đóng góp trực tiếp cho nghiên cứu của người hướng dẫn họ bằng cách thực hiện một dự án cụ thể hoặc được tham gia vào nhóm làm dự án. Người hướng dẫn thường chọn nghiên cứu sinh tiến sĩ của mình mà không cần bất kỳ đơn xin và thủ tục tuyển chọn chính thức nào, một việc có thể làm hạn chế có được các ứng viên chất lượng tốt nhất cho đào tạo tiến sĩ. Hơn nữa, có rất ít sự kiểm tra để đảm bảo rằng người hướng dẫn đã hỗ trợ sự độc lập nghiên cứu của nghiên cứu sinh tiến sĩ và sau tiến sĩ của họ để giúp phát triển hết tiềm năng khoa học của họ.

Nhiều ban quản lý trường đại học đã nhận thức rõ những thiếu sót của đào tạo tiến sĩ trong quá khứ. Do đó, những nỗ lực trong thập kỷ 1990 đã được thực hiện để hiện đại hóa nghiên cứu tiến sĩ thông qua việc giới thiệu các chương trình tiến sĩ có cấu trúc như chương trình Nhóm Đào tạo nghiên cứu (RTG). Tuy nhiên, hầu hết các sáng kiến này vẫn giữ nguyên trong cấu trúc khoa truyền thống. Điều này đã được thay đổi cùng với Sáng kiến xuất sắc. Khái niệm tài trợ cho các trường sau đại học yêu cầu cụ thể việc triển khai các hoạt động dự kiến trong ít nhất một ngành khoa học rộng, thường bao gồm một số khoa của trường đại học. Đây chính là sự phối hợp xuyên phòng ban và sự thích ứng của các nguyên tắc và thủ tục đào tạo tiến sĩ.

Một số trường đại học đã phát triển các kế hoạch xây dựng một trường sau đại học liên khoa hoặc thậm chí bao trùm khắp các khoa của trường trước khi bắt đầu Sáng kiến xuất sắc. Tuy nhiên, một vài trong số những sáng kiến này đã thất bại, bởi vì các khoa chưa sẵn sàng ủng hộ ý tưởng về thể chế tập trung cho nghiên cứu tiến sĩ. Họ muốn duy trì quyền hạn và tính tự chủ của mình để đặt ra các tiêu chuẩn riêng mà không bị sự can thiệp được coi là quá mức của ban quản lý đại học.

Các khoản kinh phí lớn cho chương trình học sau đại học đã cho phép các trường

đại học đưa cho các khoa với các ưu đãi hấp dẫn hơn đối với các mục tiêu cơ bản của họ. Mối liên hệ giữa cấu trúc và các dịch vụ đào tạo tiến sĩ và chương trình nghiên cứu xuyên phòng ban mới đã tỏ ra hấp dẫn đối với nhiều khoa. Trong quá trình xây dựng và triển khai các khái niệm trường sau đại học, một số trường đại học đã tập hợp năng lực của các khoa và xác định các lĩnh vực nghiên cứu ưu tiên xuyên khoa mới. Như một tác dụng phụ tích cực của các hoạt động này, mức độ hợp tác giữa các khoa đã tăng lên đáng kể. Đồng thời, các tiêu chuẩn chung và dịch vụ hỗ trợ trung tâm cho đào tạo tiến sĩ có thể được áp dụng trong các khoa tham gia trong khi trách nhiệm đào tạo khoa học và giám sát học tập vẫn thuộc các khoa.

Thông thường các trường sau đại học tiêu chuẩn hóa quy trình nộp đơn đăng ký và tuyển chọn các ứng viên trên cơ sở cạnh tranh và rõ ràng những ứng viên tốt nhất sẽ được lựa chọn. Nhưng một số trường sau đại học tìm kiếm cụ thể các ứng viên có các dự án tiến sĩ sáng tạo, tự đặt ra mà phù hợp với phạm vi nghiên cứu chung của khoa tham gia. Chương trình tài trợ cũng là một phần của các trường sau đại học như là các biện pháp hỗ trợ cụ thể cho nghiên cứu sau tiến sĩ.

Nhiều trường đại học có các trường sau đại học cũng đã bắt đầu hài hòa thể chế nghiên cứu tiến sĩ của họ. Nhiều thể chế mới bao gồm một yêu cầu cho đào tạo tiến sĩ có cấu trúc và ít nhất hai hướng dẫn nghiên cứu từ các khu vực nghiên cứu khác nhau. Một số trường sau đại học đưa ra các chương trình theo dõi nhanh chóng cho phép sinh viên tốt nghiệp cử nhân giỏi tham gia thẳng chương trình tiến sĩ.

Trong số các dịch vụ dành cho nghiên cứu sinh tiến sĩ có các khóa học đào tạo kỹ năng nguồn và đào tạo tiến sĩ, chẳng hạn như là làm thế nào để viết một đề cương nghiên cứu tốt hoặc làm thế nào để trở thành một nhà bình duyệt tốt. Bên cạnh việc tập trung vào nghiên cứu, một số mô hình cũng nhằm mục đích cung cấp kinh nghiệm giảng dạy. Các khái niệm khác bao gồm dịch vụ tham vấn và hỗ trợ nghề nghiệp sau khi hoàn thành chương trình tiến sĩ. Các nghiên cứu sinh tiến sĩ thường nhận được sự hỗ trợ mà họ cần và mong muốn. Không có bất kỳ chương trình đào tạo cố định cứng nhắc nào bắt buộc các nghiên cứu sinh tiến sĩ phải tham gia vào các khóa học mà họ không muốn. Tuy nhiên, các trường sau đại học đặt ra các yêu cầu tối thiểu để tham gia các chương trình tiến sĩ. Một trường hợp yêu cầu tối thiểu là các nghiên cứu sinh tiến sĩ phải đã nộp ít nhất một bài báo khoa học, tham dự một hội nghị quốc tế và tham gia vào một khóa học hè (phụ đạo).

Một số lượng lớn các trường đại học đã thành lập các trung tâm nghiên cứu sau đại học để phục vụ cho toàn trường đại học. Các trung tâm này hoạt động như là các cơ quan bảo trợ cho các trường sau đại học và các cơ sở đào tạo tiến sĩ theo cấu trúc khác tại các trường đại học nhằm thiết lập và duy trì các tiêu chuẩn chất lượng chung cho nghiên cứu tiến sĩ. Trong các cụm xuất sắc và tổ chức chiến lược, một phần kinh phí đáng kể có thể được dành cho đào tạo và phát triển nghề nghiệp của các nhà nghiên cứu trẻ.

2.11. Đánh giá tổng thể

Từ năm 2006, Sáng kiến xuất sắc đã hỗ trợ các nhóm nghiên cứu tại các trường đại học Đức và các đối tác của họ trong các tổ chức nghiên cứu ngoài đại học, nơi có tiêu chuẩn nghiên cứu rất cao từ trước khi bắt đầu giai đoạn tài trợ. Kinh phí chủ yếu nhằm mục đích tạo điều kiện thay đổi cơ cấu và tổ chức bổ sung làm cho các trường đại học Đức trở nên năng suất, hiệu quả và hấp dẫn hơn với các tài năng khoa học. Các biện pháp cấu trúc này đã tập trung vào việc tổ chức lại các khoa, đầu tư cơ sở hạ tầng nghiên cứu trẻ, tuyển dụng các giáo sư hàng đầu và nói chung là tạo ra một khuôn khổ kích thích cho các nhà nghiên cứu trẻ, trong đó có lồng ghép giới và cung cấp nghề nghiệp kép.

Các chương trình nghiên cứu cơ bản của các trường sau đại học và các cụm xuất sắc hỗ trợ nghiên cứu sáng tạo và rủi ro cao liên ngành khoa học truyền thống. Một số trường đại học đã đưa ra những mẫu hình mới để thực hiện nghiên cứu và cung cấp các nhà nghiên cứu giỏi với quyền tự quyết về khoa học và thời gian để tập trung hoàn toàn vào chương trình khoa học của mình. Trong ý nghĩa này, Sáng kiến xuất sắc tài trợ cho chiến lược đại học chứ không phải là các dự án nghiên cứu chất lượng cao. Điều này có thể thấy rõ nhất trong dòng vốn tổ chức chiến lược để liên kết các trường sau đại học và các cụm xuất sắc trong một chiến lược đại học tổng thể dài hạn.

Sáng kiến xuất sắc đã được đánh giá là không chỉ thúc đẩy nghiên cứu xuất sắc tại các trường sau đại học Đức. Mặc dù mục tiêu ban đầu là một chương trình để phân biệt một vài cơ sở đại học nổi bật, Sáng kiến xuất sắc đã góp phần vào sự chuyển đổi đang diễn ra của các trường đại học Đức nói chung. Nó đã hướng các áp lực khác nhau lên các đại học, cả bên trong lẫn bên ngoài, như: cạnh tranh quốc tế, áp lực phải tập trung vào các ưu tiên nghiên cứu và tạo ra một bản sắc thể chế rõ nét hơn, tăng quyền tự chủ tổ chức kết hợp với các mô hình quản trị và tài chính mới đầy thách thức. Nó cũng đã cung cấp một gói kích thích bổ sung cho sự thay đổi tổ chức và cấu trúc tại các trường đại học. Đặc biệt, nó đã hỗ trợ việc hiện đại hóa việc quản lý nghiên cứu và tổ chức nghiên cứu và đào tạo tiến sĩ.

Sáng kiến xuất sắc đã tăng cường liên lạc và hợp tác giữa các khoa và ban quản lý đại học. Nó đã tăng cường hợp tác xuyên phòng ban trong các trường đại học, tăng cường đáng kể liên kết với các tổ chức nghiên cứu ngoài đại học và góp phần cải thiện hình ảnh nghiên cứu khoa học của Đức trên bình diện quốc tế.

Sự hưởng ứng của các trường đại học Đức đối với Sáng kiến xuất sắc dường như vượt ra ngoài phạm vi các trường sau đại học, các cụm xuất sắc và chiến lược thể chế được tài trợ. Sáng kiến xuất sắc khởi động một cuộc tranh luận công khai rộng rãi về nghiên cứu tại đại học. Thiết lập ưu tiên và chuyên môn hóa đã trở thành một vấn đề cấp bách hơn cho các trường đại học và các bang tài trợ. Sáng kiến xuất sắc đã khuyến khích các đại học nhận thức bản thân là các tổ chức với danh tính cụ thể chứ không phải là những cái vỏ hành chính cho các khoa và các nhóm nghiên cứu. Các trường đại học đã thực hiện các hoạt động này ngay cả khi họ không nhận được kinh phí từ Sáng kiến xuất sắc.

CHƯƠNG 3. TRUNG TÂM XUẤT SẮC Ở NHẬT BẢN

3.1. Các hoạt động NC&PT và giáo dục đại học tại Nhật Bản

Nhật Bản là một trong những quốc gia năng động nhất thế giới về NC&PT. Trong năm 2010, Nhật Bản có khoảng 840.000 nhà nghiên cứu (bao gồm cả những nhà nghiên cứu khoa học xã hội và nhân văn), trong đó 490.000 người làm việc trong các công ty, 309.000 người ở các trường đại học và 33.000 người ở các viện nghiên cứu công. Mặc dù chi phí nghiên cứu trong năm chiếm 3,57% GDP, chi tiêu NC&PT của chính phủ chỉ chiếm 19,3% tổng quốc gia. Các trường đại học thực hiện 20,1% và viện nghiên cứu công là 8,3%. Các trường đại học chiếm tỷ trọng chính trong NC&PT nhận được tài trợ công.

Nhật Bản có ba loại trường đại học: quốc gia, công (không thuộc cấp quốc gia) và tư nhân. Trong năm 2010, các trường đại học quốc gia chiếm 45% các nhà nghiên cứu trong các trường đại học, trường đại học công là 7% và các trường đại học tư nhân chiếm 48%. Trong 2010, các trường đại học quốc gia chiếm 41% chi tiêu nghiên cứu, trường đại học công là 5% và các trường đại học tư là 53%. Tuy nhiên, trường đại học quốc gia chỉ chiếm 11% tổng số các trường đại học, còn trường đại học tư và công không thuộc cấp gia lần lượt chiếm 77% và 12%. Như số liệu cho thấy, hoạt động nghiên cứu tập trung ở các trường đại học quốc gia, nhất là đối với các ngành khoa học tự nhiên.

Hệ thống đào tạo sau đại học của Nhật Bản chủ yếu gồm chương trình thạc sĩ (phần 1 của chương trình tiến sĩ) và chương trình tiến sĩ (phần 2 của chương trình tiến sĩ).

Số sinh viên sau đại học đã tăng chóng mặt kể từ thập kỷ 1990. Từ 90.000 (trong đó có 28.000 người theo chương trình tiến sĩ) năm 1990; lên 153.000 người (44.000) năm 1995; 205.000 người (62.000) năm 2000; 254.000 người (75.000) năm 2005; và 271.000 người (74.000) năm 2010.

3.2. Sự phát triển các sáng kiến nghiên cứu xuất sắc

Chính sách khoa học và công nghệ của Nhật Bản tuân theo Kế hoạch Cơ bản Khoa học và Công nghệ, các kế hoạch năm năm dựa trên Luật Cơ bản Khoa học và Công nghệ. Chính sách hiện hành theo Kế hoạch cơ bản lần thứ Tư, được đưa ra năm 2011. Chính sách phát triển nguồn nhân lực tại đại học chủ yếu liên quan đến Hội đồng Giáo dục Trung ương.

Ngoài các kế hoạch và chính sách cơ bản, các yếu tố khác ảnh hưởng đến việc phân bổ kinh phí NC&PT bao gồm: cải cách hành chính 2001 của Nhật Bản, xây dựng và duy trì môi trường NC&PT cạnh tranh từ Kế hoạch cơ bản Khoa học và Công nghệ lần thứ Hai, và doanh nghiệp hóa các trường đại học quốc gia 2004. Ảnh hưởng lớn đến chính sách tài trợ NC&PT là sự thay đổi chính phủ năm 2009 và quá trình sàng lọc ngân sách mới của chính phủ, được gọi là Jigyo shiwake.

Lịch sử

Các chương trình tài trợ nghiên cứu, bao gồm các khái niệm về COE, đã tồn tại ở Nhật Bản, nhưng chúng là sự mở rộng của tài trợ dự án hiện có. Các sáng kiến nghiên cứu xuất sắc cũng vậy, như một phương tiện phân bổ một số quỹ cốt lõi của các trường đại học và viện nghiên cứu công dưới dạng các gói tài trợ cạnh tranh, quy mô lớn và dài hạn, chỉ được giới thiệu sau cải cách hành chính năm 2001 và Kế hoạch Cơ bản KH&CN lần thứ Hai. Các chương trình siêu COE và COE Thế kỷ 21 hoạt động theo Kế hoạch Cơ bản lần thứ 2 và trước Chương trình GCOE và Sáng kiến WPI được giới thiệu ở đây.

Chương trình Siêu COE (Quỹ điều phối đặc biệt cho Xúc tiến Khoa học và Công nghệ, Thúc đẩy Thành lập các Trung tâm Nghiên cứu chiến lược) được thiết kế nhằm cải tổ các tổ chức nghiên cứu để xây dựng các trung tâm nghiên cứu có khả năng phát triển nguồn nhân lực có năng lực tầm quốc tế và nghiên cứu xuất sắc được tổ chức tốt để đạt được những thành tích xuất sắc, phát triển nguồn nhân lực có năng lực cao và thiết lập một hệ thống NC&PT tiên bộ. Thời gian hỗ trợ là năm năm, và ngân sách hàng năm lên tới vài 100 triệu Yên (dưới 1 tỷ Yên).

Sự hỗ trợ dành cho các tổ chức nghiên cứu quốc gia cũng như các phòng ban và trung tâm nghiên cứu của các trường đại học, viện nghiên cứu liên trường đại học, cơ quan hành chính độc lập, công ty một phần chính phủ đặc biệt, và các tập đoàn được Chính phủ phê chuẩn, cho các chương trình khoa học tự nhiên và các lĩnh vực hợp nhất khoa học tự nhiên, khoa học xã hội và khoa học nhân văn. Việc tuyển chọn diễn ra trong thời gian từ 2001 đến năm 2005, với hai hoặc ba trung tâm được chọn mỗi năm và tổng số là 13 trung tâm. Chương trình kết thúc năm 2009.

Chương trình COE Thế kỷ 21 là một chương trình của Bộ Giáo dục, Văn hóa, Thể thao, Khoa học và Công nghệ (MEXT), mới được thành lập vào năm 2002. Chương trình cung cấp các khoản trợ cấp cho việc thành lập các trung tâm nghiên cứu, dựa trên Chính sách Cải cách Cơ cấu Trường đại học Nhật Bản, được soạn thảo như một phần của cải cách hành chính. Chương trình COE Thế kỷ 21 nhằm mục đích nuôi dưỡng một môi trường học tập cạnh tranh giữa các trường đại học Nhật Bản bằng cách hỗ trợ có mục đích để tạo ra các cơ sở nghiên cứu và giáo dục tiêu chuẩn thế giới (trung tâm xuất sắc) trong mỗi ngành học. Bằng việc nâng cao tiêu chuẩn cả giáo dục và nghiên cứu tại các trung tâm này, chương trình đã tìm cách nâng tầm các trường đại học Nhật Bản lên cấp cao nhất thế giới, bồi dưỡng những người tài năng và sáng tạo có đủ điều kiện để đảm nhận vai trò lãnh đạo toàn cầu."

Sự hỗ trợ nhằm vào: i) một ngành hoặc tập hợp các ngành tại các trường sau đại học (cấp chương trình tiến sĩ); ii) một tổ chức hoặc tập hợp các tổ chức nghiên cứu tại các viện nghiên cứu và các trung tâm thuộc các trường đại học (với mức nghiên cứu tương đương với chương trình tiến sĩ); và iii) kết hợp của hai mục tiêu trên. Các ứng dụng hỗ trợ đã được thực hiện bởi các chủ tịch của trường đại học. Thời hạn hỗ trợ là năm năm,

với khoản tài trợ lên đến khoảng 500 triệu Yên. Chương trình nhận hồ sơ trong các năm 2002, 2003 và 2004, và lĩnh vực mục tiêu thay đổi mỗi năm. Trong năm 2002 có 113 dự án được chọn, 133 trong năm 2003 và 28 trong năm 2004, tổng cộng là 274 dự án. Chương trình kết thúc năm 2008.

Vào năm 2004, giáo dục đại học ở Nhật Bản trải qua cuộc cải cách lớn. Theo đó, các trường đại học quốc gia, thuộc chính phủ, sẽ trở thành công ty. Trước đó, chính phủ trung ương chi trả mọi chi phí hoạt động cơ bản của trường (ngoài tài trợ nghiên cứu cạnh tranh), gồm cả các chi phí đào tạo và nghiên cứu. Là công ty, các trường đại học quốc gia sẽ phải thanh toán các chi phí cơ bản từ nguồn thu của họ (ví dụ như học phí, bệnh viện của trường). Chính phủ chi trả các chi phí khác. Kết quả là nguồn thu của trường được chia thành 3 nhóm chính: thu nhập độc lập, trợ cấp của chính phủ cho các chi phí hoạt động, và tài trợ cạnh tranh. Nhóm thứ hai và thứ ba được chính phủ hỗ trợ. Hàng năm các mục tiêu đặt ra là giảm dần trợ cấp của chính phủ cho các chi phí hoạt động, còn khoản tài trợ theo Chương trình COE Thế kỷ 21 được sử dụng nỗ lực của chính phủ tăng cường tài trợ cạnh tranh.

Chương trình này được đánh giá là mẫu mực cho xu hướng lấy trung tâm xuất sắc thay thế cho hệ thống tài trợ nghiên cứu dựa trên hiệu năng hoạt động.

3.3. Các sáng kiến nghiên cứu xuất sắc hiện nay

Chương trình Trung tâm xuất sắc toàn cầu (GCOE) và Sáng kiến WPI là các REI hiện tại và dựa trên kinh nghiệm của những sáng kiến trước đó. Ngoài ra, một chương trình có liên quan là Chương trình các Trường Sau đại học Hàng đầu, nhằm tăng cường phát triển nguồn nhân lực trong các chương trình tiên sĩ, bắt đầu từ năm 2011. Mục đích của nó là cải cách đào tạo tiên sĩ hiện tại không chỉ để tiếp tục phát triển các nhà nghiên cứu xuất sắc mà còn khuyến khích các sinh viên xuất sắc trở thành những con người hàng đầu thế giới có tầm nhìn và sáng tạo có thể thành công trên diễn đàn công nghiệp, học thuật và hành chính.

Để làm điều này, chương trình tìm cách: tập hợp các giảng viên hàng đầu trong và ngoài nước với sinh viên; hỗ trợ cải cách cấp tiến đào tạo sau đại học thông qua chương trình cấp bằng đảm bảo chất lượng được quốc tế công nhận kết hợp với các chương trình tiên sĩ; xóa nhòa ranh giới ngành và thu hút sự tham gia của công nghiệp; và thành lập trường sau đại học hàng đầu, sánh ngang với các tổ chức có uy tín nhất về học thuật. Chương trình này cũng được xem là một loại REI nhưng tập trung vào phát triển nguồn nhân lực.

Chương trình Trung tâm xuất sắc toàn cầu

Chương trình GCOE được quyết định thành lập dựa trên đánh giá của Chương trình COE Thế kỷ 21 và các kết quả kiểm tra của MEXT. Chương trình cung cấp hỗ trợ tài chính cho các trung tâm đào tạo và nghiên cứu xuất sắc toàn cầu để tăng khả năng

cạnh tranh quốc tế của các trường đại học Nhật Bản. Mục đích của nó là để tăng cường và củng cố các chức năng nghiên cứu và đào tạo của trường đại học để thúc đẩy các nhà nghiên cứu trẻ rất sáng tạo có thể trở thành những nhà nghiên cứu hàng đầu thế giới trong lĩnh vực của họ thông qua các nghiên cứu tiêu chuẩn cao nhất. Chương trình được bắt đầu năm 2007.

Chương trình GCOE được thiết kế để phục hồi năng lực các trường đại học của Nhật Bản và tăng cường nghiên cứu cơ bản trong tất cả các ngành học. Nó làm tăng khả năng cho trường đại học đào tạo các nhà nghiên cứu trẻ, đặc biệt là nghiên cứu sinh tiến sĩ. Chương trình này chỉ liên quan đến các trường đại học. Kinh phí tài trợ trong năm năm, mỗi năm tài trợ từ 50-500 triệu Yên. Tổng cộng có 140 trung tâm được Chương trình chọn tài trợ: 63 trong năm 2007, 68 trong năm 2008 và 9 trong năm 2009. Chương trình dự kiến sẽ kết thúc vào cuối năm tài chính 2013.

Tuyển chọn trung tâm

Việc tuyển chọn tài trợ được thực hiện bởi Ủy ban Chương trình GCOE, do Hiệp hội Xúc tiến Khoa học Nhật Bản (JSPS) - một tổ chức hành chính độc lập thuộc MEXT - lập ra. Ủy ban này thành lập nhóm công tác để thảo luận về chính sách tuyển chọn, và các tiểu ban tuyển chọn/đánh giá trong từng lĩnh vực, sau đó xem xét các tài liệu được đệ trình và chọn ra các trung tâm đủ điều kiện. Các trung tâm ứng cử sau đó được chọn trong buổi trình bày tại tiểu ban. Khi cần thiết, chủ tịch mỗi tiểu ban triệu tập một cuộc họp để thảo luận về kết quả trước khi báo cáo với Ủy ban Chương trình GCOE. Cuối cùng, chọn ra các trung tâm được tài trợ.

Các tiêu chí được sử dụng để tuyển chọn trung tâm được tài trợ bao gồm:

- Đề xuất cần thể hiện khái niệm phát triển các trường đại học phản ánh đặc điểm tổ chức riêng của mình và phải bao gồm các phương tiện tạo ra một trung tâm giáo dục và nghiên cứu cao cấp được chủ tịch trường đại học quản lý;
- Sau năm năm kết thúc tài trợ, COE của trường có thể tiếp tục hoạt động như một trung tâm đào tạo và nghiên cứu xuất sắc tầm quốc tế;
- Chương trình này nhằm xây dựng một trung tâm giáo dục và nghiên cứu nuôi dưỡng các nhà nghiên cứu trẻ sáng tạo. Để làm việc này, trung tâm phải tiến hành các nghiên cứu sáng tạo, tiên phong ở cấp độ cao nhất thế giới. Nó cần phải có khả năng phát triển trong tương lai;
- Đề xuất, đặc biệt là trong "các lĩnh vực liên ngành, kết hợp, các môn học mới", cần kết hợp các chiến lược để làm cho các nhóm nghiên cứu hoặc cơ quan hiện có trở nên sáng tạo, ví dụ như thông qua cải tổ cơ cấu tổ chức và/hoặc chương trình giảng dạy;
- COE được thành lập theo Chương trình COE Thế kỷ 21 phải đạt được kết quả mong đợi theo chương trình đó;
- Nếu một trường đại học muốn thực hiện chương trình COE của mình hợp tác

với các viện khác (trong hoặc ngoài nước), nó phải xây dựng một quan niệm rõ ràng về sự phát triển tương lai của bản thân và của trung tâm đề xuất và chứng minh sự cần thiết phải hợp tác với các viện khác để đạt được mục tiêu.

Hai vấn đề tổng thể cần quan tâm bao gồm:

- Trong việc tuyển chọn, sự chú ý cần tập trung vào tiềm năng phát triển nguồn nhân lực, tiềm năng của bản thân trung tâm và những xem xét trên bình diện quốc tế, đồng thời nhấn mạnh tiềm năng phát triển tương lai của trung tâm, không phụ thuộc và quy mô, và khả năng triển khai các hoạt động nghiên cứu và giáo dục đề xuất.

- Cần quan tâm đến việc đảm bảo phạm vi lĩnh vực rộng và tránh thiên vị cho những ngành chuyên môn hay lĩnh vực hàn lâm nghiên cứu cụ thể.

Hoạt động đánh giá

Đánh giá giữa kỳ của các chương trình lựa chọn được tiến hành sau hai năm và đánh giá tổng kết được thực hiện sau khi hoàn thành chương trình (đánh giá hậu kỳ). Những báo cáo tiếp theo và khảo sát đánh giá thực tế cũng được thực hiện nếu cần thiết. Các đánh giá bao gồm tài liệu và các nhận xét của hội đồng do tiểu ban của mỗi lĩnh vực thực hiện.

Đánh giá giữa kỳ được thực hiện bởi các nhà nghiên cứu có trình độ chuyên môn và kinh nghiệm trong các lĩnh vực liên quan. Nó đảm bảo tiến độ thực hiện dự án và tư vấn cải thiện hiệu quả hoạt động và đạt được mục tiêu của việc thành lập trung tâm xuất sắc. Nó cũng đánh giá tiềm năng của dự án để trở thành một trung tâm nghiên cứu và đào tạo xuất sắc quốc tế. Các kết quả đánh giá được sử dụng để xác định việc cấp kinh phí tiếp theo.

Đánh giá hậu kỳ xem xét mức độ đạt được các mục tiêu kế hoạch thực hiện của tổ chức. Nó cũng xem xét sự phù hợp của các biện pháp thực hiện đáp ứng các kết quả của đánh giá giữa kỳ. Nó được sử dụng làm cơ hội cung cấp tư vấn cho tổ chức về sự tiến bộ bền vững của các chương trình nghiên cứu và đào tạo của họ sau khi kết thúc tài trợ GCOE và các cách thức cải thiện hơn nữa chất lượng của chương trình. Ngoài ra, bằng cách xác định những thành tích của mỗi tổ chức cốt lõi và phổ biến thông tin này cho xã hội, hoạt động đánh giá giúp nâng cao hiểu biết của công chúng về các hoạt động nghiên cứu và đào tạo của tổ chức và do đó nhận được sự hỗ trợ công lớn hơn dành cho họ.

Cả đánh giá giữa kỳ và hậu kỳ đều nhằm giải quyết: i) việc thực hiện dự án (tầm nhìn cho tương lai của các trường đại học, hỗ trợ tổ chức, sự phát triển tổng thể về nguồn nhân lực và các hoạt động nghiên cứu và sử dụng hợp lý và hiệu quả khoản tài trợ); ii) các biện pháp đối phó với các vấn đề quan tâm; iii) Triển vọng tương lai; và iv) những vấn đề khác gồm: những tác động của việc tạo ra một trung tâm nghiên cứu và đào tạo quốc tế hàng đầu lên các trường đại học cả bên trong lẫn bên ngoài.

Triển khai thực hiện và kết quả

Bảng 3.1. liệt kê các dự án đăng ký và được tuyển chọn mỗi năm. Tỷ lệ dự án được chọn trung bình trong toàn giai đoạn là dưới 20%. Bảng 3.2. cho thấy tổng ngân sách tài trợ mỗi năm, con số này đã giảm mạnh kể từ năm 2010.

Bảng 3.1. Số trung tâm xuất sắc toàn cầu theo lĩnh vực và năm

		2007	2008	2009	Tổng
Số lượng đăng ký	Tất cả lĩnh vực	281	315	145	741
Số được tuyển chọn	Tất cả lĩnh vực	63	68	9	140
	Liên ngành, các lĩnh vực kết hợp, ngành mới	12	12	9	33
	Khoa học sự sống	13	-	-	13
	Hóa học, khoa học vật liệu	13	-	-	13
	Khoa học thông tin, điện và điện tử	13	-	-	13
	Khoa học nhân văn	12	-	-	12
	Y học	-	14	-	14
	Toán học, vật lý, khoa học trái đất	-	14	-	14
	Cơ khí, kỹ thuật dân dụng, kiến trúc và các lĩnh vực kỹ thuật khác	-	14	-	14
	Khoa học xã hội	-	14	-	14

Nguồn: MEXT

Bảng 3.2. Kinh phí cho các trung tâm xuất sắc toàn cầu theo năm

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Số lượng trung tâm (A)	63	131	140	140	140	77
Ngân sách (tỷ yên) (B)	15,8	34,0	34,2	26,5	23,7	13,1
Ngân sách trung bình (tỷ yên) (B/A)	0, 251	0, 260	0, 244	0,189	0,169	0,170

Nguồn: MEXT

Chương trình GCOE nhanh chóng gặt hái được thành quả. Các đánh giá tạm thời cho thấy những thay đổi trong chỉ số giữa kỳ ngay trước khi thực hiện và hai năm sau

khi thực hiện tại 140 trung tâm được tuyển chọn. Bảng 3.3. minh họa sự gia tăng của tất cả các chỉ số tại các trung tâm này. Chương trình rõ ràng đã nâng cao được công tác đào tạo, đặc biệt đối với các nghiên cứu sinh chương trình tiến sĩ, và các kết quả nghiên cứu xuất sắc.

Bảng 3.3. Những thay đổi trước và sau chương trình GCOE

Chỉ số nghiên cứu của GCOE	Trước khi triển khai	2 năm sau triển khai	Tăng	
			Số lượng	Tỷ lệ %
Số dự án nghiên cứu chung	16.589	21.141	4.552	27,4%
Nghiên cứu chung với viện nước ngoài	3.304	4.355	1.051	31,8%
Bài trình bày chính (keynote) và/hay bài diễn thuyết hội thảo khoa học	4.205	5.060	855	20,3%
Số bài báo có bình duyệt được những người tham gia chương trình công bố	16.724	17.513	789	4,7%
Các chỉ số đào tạo của GCOE				
Tỷ lệ theo học của các sinh viên tốt nghiệp mới từ các chương trình GCOE	81,8%	84,4%	-	2,6%
Số nghiên cứu sinh được hỗ trợ nghiên cứu trong các chương trình tiến sĩ	2.205	3.484	1.279	58%
Số bài báo hội thảo quốc tế được xuất bản bởi nghiên cứu sinh trong chương trình GCOE	4.020	5.328	1.308	32,5%
Số bài báo của các nghiên cứu sinh trong chương trình GCOE	5.203	6.236	1.033	19,9%

Nguồn: MEXT

Sáng kiến trung tâm nghiên cứu quốc tế ngoại hạng

Sáng kiến trung tâm nghiên cứu quốc tế ngoại hạng (WPI) được MEXT triển khai năm 2007 trong nỗ lực xây dựng các trung tâm nghiên cứu "nổi tiếng toàn cầu" nhằm thúc đẩy các tiêu chuẩn nghiên cứu đặc biệt cao và môi trường nghiên cứu nổi bật, đủ sức hấp dẫn các các nhà nghiên cứu tiên phong mong muốn tới làm việc. Các trung tâm này có mức độ tự chủ cao, cho phép họ hầu như cách mạng hóa các phương thức hoạt động và quản lý nghiên cứu thông thường của Nhật Bản.

Chương trình dựa trên Kế hoạch cơ bản về Khoa học và Công nghệ lần thứ Ba. Kế hoạch này nêu rõ: "Các sáng kiến này được kỳ vọng sẽ tạo ra khoảng 30 trung tâm nghiên cứu tại các trường đại học Nhật Bản có vị thế là các trung tâm hàng đầu thế giới theo các chỉ số đánh giá khác nhau về hoạt động nghiên cứu, tức là nằm trong số 20 trung tâm hàng đầu thế giới trong lĩnh vực hoạt động theo chỉ số trích dẫn".

Chương trình bao gồm nhiều lĩnh vực nghiên cứu cơ bản. Nếu như chỉ các trường đại học mới được đăng ký Chương trình GCOE, thì việc đăng ký tham gia Sáng kiến WPI được áp dụng cho tất cả các trường đại học, viện nghiên cứu liên trường đại học, cơ quan hành chính liên kết, và các tập đoàn công ích. Kinh phí tài trợ trong 10 năm, và 5 năm kéo dài được cấp cho các trung tâm đặc biệt thành công. Đánh giá giữa kỳ được thực hiện 5 năm một lần. Việc đăng ký chương trình diễn ra trong các năm 2007, 2010 và 2012. Trong đợt tuyển chọn trong năm 2007, kinh phí cho mỗi trung tâm lên tới khoảng 0,5 -2 tỷ Yên mỗi năm, trong đợt tuyển chọn trong năm 2010 là 0,5-1,4 tỷ Yên mỗi năm và đợt tuyển chọn trong năm 2012 là 250-700 triệu Yên mỗi năm. Năm trung tâm đã được lựa chọn trong năm 2007, một trung tâm được chọn trong năm 2010 và ba trung tâm được chọn trong năm 2012. Trong đợt tuyển chọn năm 2007 và 2010, chi phí gián tiếp tương đương với 30% chi phí trực tiếp đã được thanh toán, nhưng khoản này không được chi trả cho những trung tâm được lựa chọn năm 2012.

Không chỉ tài trợ cho các nghiên cứu cụ thể, Sáng kiến WPI còn cung cấp kinh phí để tạo ra các trung tâm nghiên cứu và tập trung vào các bộ phận hoạt động. Để thực hiện các dự án nghiên cứu của trung tâm, các cơ quan chủ quản, kể cả bản thân các trung tâm, phải có các nguồn lực ngoài số tiền tài trợ của WPI .

Tuyển chọn các trung tâm

Ủy ban Chương trình WPI, do MEXT thành lập, bao gồm các chuyên gia, trong đó có ít nhất 30% là các học giả nước ngoài nổi tiếng, những người đoạt giải Nobel và các cựu chủ tịch trường đại học. Ủy ban Chương trình lựa chọn những trung tâm được tài trợ thông qua một quá trình hai giai đoạn bao gồm đánh giá tài liệu của các hồ sơ đăng ký bởi một nhóm công tác gồm có cả chuyên gia nước ngoài, và đánh giá hội đồng của Ủy ban Chương trình của giám đốc chương trình và các cán bộ chương trình của mỗi dự án. Sau đó MEXT đưa ra quyết định cuối cùng sau khi nhận được kết quả.

Việc tuyển chọn quan tâm kỹ lưỡng vào các đặc điểm đề xuất của trung tâm (lĩnh vực nghiên cứu, các mục tiêu nghiên cứu, hoạt động, các nhà nghiên cứu và các nhân viên khác, môi trường sẽ được tạo ra, các chỉ số để đánh giá theo các tiêu chuẩn toàn cầu, đảm bảo kinh phí nghiên cứu), kế hoạch phân bổ, cam kết của cơ quan chủ quản,...

Đợt tuyển chọn trong năm 2012 không chỉ nhắm vào các trung tâm mới, mà còn nhắm vào các đề án có tiềm năng đạt tới đẳng cấp thế giới bằng cách kết hợp hỗ trợ WPI với các chương trình tại các trung tâm hiện hành. Trong trường hợp này, điều kiện là sau khi các dự án tại các trung tâm hiện hành được hoàn thành, những nỗ lực ở

quy mô tương tự sẽ được thực hiện thông qua tài trợ bảo đảm độc lập.

Giám sát và đánh giá giữa kỳ

Sáng kiến WPI thực hiện mỗi năm một giám sát chi tiết cũng như xem xét kỹ lưỡng về tình trạng trên quan điểm xây dựng các trung tâm cấp cao thực sự. Ủy ban Chương trình WPI tiến hành giám sát nghiêm ngặt (tư vấn và hướng dẫn chuyên gia) với giám đốc chương trình và các cán bộ chương trình tại mỗi trung tâm. Việc giám sát liên quan đến việc nộp báo cáo tiến độ của mỗi trung tâm về mức độ nghiên cứu của mình, sự tích hợp liên ngành (số bài báo và áp phích liên ngành), quốc tế hóa (tỷ lệ phần trăm các nhà nghiên cứu nước ngoài), cải cách hệ thống và các chủ đề khác. Ngoài ra còn có các cuộc kiểm tra tại chỗ của các nhóm từ sáu đến tám chuyên gia (khoảng một nửa là người nước ngoài), và Ủy ban Chương trình tổ chức các phiên điều trần với các giám đốc của trung tâm và người đứng đầu các cơ quan chủ quản. Các kết quả được công bố và sử dụng hàng năm làm căn cứ để xác định việc phân bổ ngân sách.

Một đánh giá giữa kỳ đã được tiến hành trong năm 2011 đối với 5 trung tâm được lựa chọn trong năm 2007 sau bốn năm triển khai. Mục đích là "đánh giá sự tiến bộ của các trung tâm được lựa chọn trong năm 2007 để xây dựng một "trung tâm hiện diện" vững chắc theo chương trình WPI". Đánh giá giữa kỳ được Ủy ban Chương trình WPI thực hiện với sự hợp tác của một tiểu ban được thành lập tại mỗi trung tâm bởi giám đốc và các cán bộ chương trình và Ủy ban Chương trình. Ủy ban Chương trình thực hiện việc đánh giá giữa kỳ dựa trên các phiên điều trần do tiểu ban ở mỗi trung tâm tiến hành và các báo cáo tổng hợp sau các cuộc kiểm tra tại chỗ. Đánh giá toàn diện được thực hiện sau khi có tính đến tất cả các khía cạnh: mức độ nghiên cứu, tích hợp liên ngành, quốc tế hóa, cải cách hệ thống, và triển vọng trong tương lai. Các kết quả của đánh giá giữa kỳ được phản ánh trong các báo cáo của Ủy ban Chương trình. Các báo cáo này có thể đề nghị các thay đổi trong các trung tâm, gồm cả ngừng hoạt động của trung tâm, thay đổi giám đốc, thay đổi một phần đối với cán bộ nghiên cứu chính và/hoặc đối tượng nghiên cứu, hoặc thay đổi một phần các mục tiêu nghiên cứu.

Thực hiện và kết quả

Bảng 3.4. cho thấy số lượng dự án đăng ký và được lựa chọn. Tỷ lệ thành công trung bình là khoảng một phần sáu tổng số đăng ký. Bảng 3.5. cho thấy các khoản tài trợ mỗi năm và tổng chi phí hoạt động của từng trung tâm.

Sáu trung tâm hoạt động vào tháng 4 năm 2012 có 571 học giả/nhà nghiên cứu, 292 nghiên cứu sinh sau tiến sĩ và 125 trợ lý nghiên cứu, tổng cộng hơn 160 người tham gia mỗi trung tâm .

Trong đánh giá giữa kỳ, năm trung tâm được kiểm tra đã xuất bản được 2.500 bài báo khoa học trong các năm từ 2007 đến 2010. Số trích dẫn trung bình của mỗi bài báo là 13,9. Kết quả này đưa các trung tâm đó, tính gộp cả nhóm, đứng ở vị trí thứ năm trong số các trường đại học hàng đầu thế giới, sau Đại học Rockefeller - trung bình

22,6 trích dẫn/bài báo, Đại học Công nghệ Massachusetts (MIT) - 15,9, Đại học Harvard - 15,5 và Viện Công nghệ California - 14,9. Khoảng 5,1% bài báo nằm trong top 1% về trích dẫn, và đứng vị trí thứ hai, chỉ sau Đại học Rockefeller, với 6,6% bài báo trong top 1%. Mặc dù sự so sánh này chưa phải là triệt để, nhưng dường như rõ ràng là các trung tâm này đã nhanh chóng đạt được kết quả tốt rõ rệt với những bài báo khoa học có chất lượng tương đương với các trường đại học hàng đầu thế giới.

Bảng 3.4. Số đăng ký và tài trợ của WPI theo năm

	2007	2010	2012	Tổng
Tuyển chọn	5	1	3	9
Đăng ký	33	9	15	57

Nguồn: MEXT

Bảng 3.5. Tổng số tài trợ WPI theo năm

	2007	2008	2009	2010	2011
Số lượng trung tâm	5	5	5	6	6
Tổng kinh phí tài trợ WPI (tỷ Yên)	3,4	7,0	7,0	7,2	8,0
Tổng chi tiêu của tất cả các trung tâm kể cả tài trợ WPI (tỷ Yên)	7,9	20,0	28,3	29,0	24,4

Nguồn: MEXT

Xây dựng các cơ sở và thiết bị bằng ngân sách bổ sung

Sáng kiến WPI cung cấp kinh phí để trang trải các chi phí hình thành một trung tâm nghiên cứu, trong khi các kinh phí cho hoạt động nghiên cứu cần được lấy riêng. Sáng kiến này không bao gồm các chi phí xây dựng các cơ sở, nhưng điều này đã được tiến hành nhờ vào ngân sách bổ sung của chính phủ.

Trong bối cảnh khủng hoảng kinh tế năm 2008, Đảng Dân chủ Tự do (LOP) của chính phủ cấp bổ sung hai tỷ Yên (khoảng 22 triệu USD) cho ngân sách Sáng kiến WPI trong năm tài chính 2009 cho mỗi trung tâm như một khoản kích thích kinh tế, được sử dụng cho các tòa nhà và các cơ sở. Do kinh phí đã được phân bổ khi chính phủ DPJ lên nắm quyền vào năm 2009, năm WPI trung tâm WPI đang hoạt động vào thời điểm đó đã có thể xây dựng các cơ sở nghiên cứu của họ. Đặc biệt là quan niệm và thiết kế các tòa nhà mới tạo điều kiện cho liên lạc và hợp tác giữa các nhà vật lý và toán học.

Trong ngân sách bổ sung năm 2009, Văn phòng Nội các cũng triển khai Chương trình tài trợ cho NC&PT sáng tạo hàng đầu thế giới về Khoa học và Công nghệ

(Funding Programme for world-Leading Innovative R&D on Science and Technology-FIRST). Chương trình này đầu tư những khoản lớn vào nghiên cứu hướng vào đổi mới sáng tạo. FIRST phân bổ trung bình 3 tỷ Yên (khoảng 33 triệu USD) cho mỗi trong số 30 dự án nghiên cứu trong năm năm. Bảy nhà nghiên cứu chính và các nhà nghiên cứu khác tại các trung tâm WPI tham gia vào những nỗ lực này.

Ngân sách bổ sung năm 2012 cấp 8 tỷ Yên cho xây dựng cơ sở vật chất và 2 tỷ Yên để trang bị thiết bị tại bốn trung tâm mới được tuyển chọn từ năm 2010 để đẩy nhanh sự hình thành các trung tâm nghiên cứu và tiếp tục tiến độ xây dựng các cơ sở nghiên cứu để có các trang thiết bị nghiên cứu cao cấp thu hút các nhà nghiên cứu đẳng cấp thế giới.

3.4. REI theo quan điểm của các cơ quan chủ quản

Lợi ích

Các cơ quan chủ quản ghi nhận những lợi ích sau của các sáng kiến xuất sắc:

- Trung tâm trở thành những đơn vị tiên phong cải cách các trường đại học và được trường đại học tiếp thu.
- Các trung tâm của cả Sáng kiến WPI và Chương trình GCOE được tích hợp sâu vào các trường đại học của họ mặc dù họ hoạt động độc lập và tự chủ. Mục đích ban đầu của Chương trình GCOE là cải cách đào tạo tiến sĩ và đã tạo được cơ sở trong nhiều ngành hiện có. Sáng kiến WPI thiết lập một loại tổ chức mới bên trong trường đại học. Trong thời gian tài trợ, trung tâm này không độc lập hoàn toàn, nhưng có quyền tự chủ và được coi gần như ngang hàng với các khoa của trường đại học.
- Sáng kiến WPI quản lý cả việc thuê các nhà nghiên cứu nước ngoài và xây dựng một môi trường dành cho nghiên cứu, các nhiệm vụ khó đạt được đối với quản trị trường đại học bình thường.
- Phát triển nghiên cứu rủi ro cao và tích hợp
- Chương trình GCOE có lợi ích trong việc cung cấp cơ hội mới cho các nghiên cứu có tính rủi ro cao và nghiên cứu liên kết các ngành khác nhau và để giải quyết những thách thức quan trọng về mặt xã hội. Sau khi chính quyền trung ương xác định lĩnh vực dự kiến phát triển, các sáng kiến chính sách tạo ra các trung tâm nghiên cứu lớn như WPI trở nên có hiệu quả.
- Đóng góp cho quốc tế hóa các trường đại học
- Một trung tâm WPI ám chỉ rằng trường đại học đó có trung tâm nghiên cứu đẳng cấp thế giới, cạnh tranh toàn cầu. Chương trình GCOE có hiệu quả trong việc thúc đẩy phát triển đào tạo và nghiên cứu toàn cầu.
- Đóng góp vào uy tín của trường đại học
- Có thể thấy rằng các trung tâm GCOE và WPI nâng cao tinh thần của những

người trong các trường đại học cũng như uy tín của bản thân các trường đại học. Các trung tâm GCOE chứng minh những nỗ lực sáng tạo trong lĩnh vực giáo dục đại học, giúp mang lại những sinh viên kỹ năng cao của Nhật Bản, và kết quả là tăng cường cơ sở hạ tầng nghiên cứu của trường đại học.

- Đóng góp cho tài chính của trường đại học
- Ban đầu chi phí gián tiếp được thanh toán, và đây cũng là lợi thế tài chính cho các trường đại học

Những vấn đề tồn tại

Các vấn đề sau đã được ghi nhận liên quan đến Chương trình GCOE và Sáng kiến WPI:

- Sự tiếp tục của các trung tâm
- Giai đoạn hỗ trợ cho một số trung tâm GCOE đã kết thúc, các trung tâm WPI cũng sẽ như vậy. Chương trình GCOE không có chương trình tiếp theo. Cơ quan chủ quản phải tiếp tục hỗ trợ các trung tâm của mình theo cách này hay cách khác. Việc tiếp tục hỗ trợ được tranh luận tại mỗi trường đại học, nhưng nếu có thể Chương trình GCOE nên làm mới lại chương trình. Sẽ lãng phí nếu kết thúc một chương trình sau năm năm, khi nó bắt đầu đơm hoa kết trái.
- Tài trợ theo kiểu COE và sự bất bình đẳng giữa các trường đại học và giữa các ngành học
- Chương trình GCOE đã tạo ra sự bất bình đẳng giữa các trường đại học và giữa các ngành học. Nó cũng có xu hướng quá nhấn mạnh các chủ đề phổ biến hiện tại. Sẽ tốt hơn nếu nó cho phép các nghiên cứu cơ bản cần thiết.
- Đánh giá Chương trình COE toàn cầu
- Các đánh giá giữa kỳ và hậu kỳ được thực hiện cho Chương trình GCOE, nhưng chúng quá chi tiết và trở thành gánh nặng quá lớn. Tài trợ theo kiểu COE là tốt, nhưng sẽ tốt hơn cho các trường đại học nếu việc quản lý đơn giản hơn. Các đánh giá hậu kỳ được tiến hành sau khi kết thúc giai đoạn tài trợ, cụ thể là Chương trình GCOE. Điều này tuy có ý nghĩa, nhưng khó khăn phát sinh khi một số thành viên liên quan đến đánh giá hậu kỳ sau khi rời trường đại học của họ.
- Tác hại của việc mất hỗ trợ cho các chi phí gián tiếp
- Nhân viên hỗ trợ nghiên cứu và hành chính cần thiết để hỗ trợ các hoạt động của trung tâm, nhưng khi các chi phí gián tiếp bị cắt ở giữa giai đoạn tài trợ, các trung tâm và các cơ quan chủ quản không thể thuê những nhân viên như vậy nữa. Sáng kiến WPI có thể thuê gần như tất cả nhân viên của mình như chi phí trực tiếp, nhưng đây là một vấn đề đối với nhiều trung tâm thuộc Chương trình GCOE. Mặc dù các trường đại học đều có hệ thống hành chính, nhưng các chương trình kiểu COE khác theo nhiều cách so với các

hoạt động hành chính trường đại học bình thường, làm cho các cấu trúc hiện hành không thể cung cấp sự hỗ trợ đầy đủ. Do vậy, giáo sư chịu trách nhiệm chương trình, đặc biệt là chương trình GCOE, phải nhận những người thiếu năng lực. Việc thanh toán các chi phí gián tiếp cho các chương trình kiểu COE là hết sức quan trọng.

3.5. Đánh giá tổng thể

Hệ thống tài chính của Nhật Bản đã trải qua những thay đổi lớn trong thập kỷ qua: việc đưa ra các chương trình tài trợ nghiên cứu cạnh tranh đề nghị dựa trên đề xuất từ giữa những năm 1990; sự chuyển sang hình thức cơ quan hành chính độc lập của nhiều tổ chức nghiên cứu công như một phần của cải cách hành chính năm 2001; việc tạo ra một hệ thống tài trợ chính thông qua hợp nhất các trường đại học quốc gia năm 2004; và việc thành lập và mở rộng hệ thống cấp kinh phí nghiên cứu cạnh tranh khoảng đầu thế kỷ. Hệ thống tài chính đã được di chuyển theo hướng minh bạch hơn trong việc cấp và sử dụng công quỹ cho việc nghiên cứu bằng cách tăng cường nghiên cứu theo những chương trình như vậy và gia tăng sự độc lập của các tổ chức. Hệ thống tài chính của các COE đã được áp dụng để sử dụng hiệu quả hơn nguồn vốn nhà nước thông qua việc tuyển chọn và tập trung sự phân bổ kinh phí nghiên cứu.

Chương trình GCOE đã tập trung hơn vào phát triển nguồn nhân lực so với các chương trình COE thế kỷ 21. Nó góp phần cải cách nghiên cứu tiến sĩ ở các trường sau đại học đồng thời khuyến khích các nỗ lực liên ngành hoặc đa ngành hơn trong cả đào tạo và nghiên cứu.

Sáng kiến WPI là một chương trình độc đáo. Các trường đại học cần phải xây dựng cơ sở nghiên cứu và đảm bảo các nhà nghiên cứu và kinh phí nghiên cứu để tiến hành nghiên cứu với quy mô đầy đủ trong các lĩnh vực mới. Trước đây, các trường đại học quốc gia của Nhật Bản thuộc chính quyền trung ương, chính phủ chịu trách nhiệm xây dựng cơ sở nghiên cứu và bổ nhiệm các vị trí nghiên cứu. MEXT đã quyết định phân bổ kinh phí dựa trên yêu cầu từ các trường đại học. Khoản tiền này là một phần của ngân sách giáo dục đại học của Nhật Bản, nhưng quá trình này không phải luôn minh bạch. Ngược lại, Chương trình WPI đã tạo ra một phương pháp cạnh tranh và minh bạch để cấp kinh phí cần thiết cho xây dựng cơ sở hạ tầng nghiên cứu, chứ không phải cấp kinh phí cho các dự án nghiên cứu như trước đây. Khi WPI mới triển khai, điều này không được hiểu rõ; một số người nghĩ rằng kinh phí dự án là không cần thiết vì kinh phí nghiên cứu sẽ được phân bổ cho các trung tâm WPI.

Giờ đây WPI không chỉ được các nhà nghiên cứu và các trường đại học thực hiện các sáng kiến ca ngợi; nó cũng được hoan nghênh như một phần của chính sách khoa học và công nghệ tổng thể của Nhật Bản. Có được điều này là do nó có thể đem lại các nghiên cứu mới và có tính liên ngành; bắt đầu bằng việc xây dựng cơ sở hạ tầng nghiên cứu rồi sau đó tiến hành các hoạt động nghiên cứu.

Các đề án thành lập các trung tâm, chẳng hạn như Chương trình COE Thế kỷ 21, Chương trình GCOE và Sáng kiến WPI, đã được biết đến nhiều hơn, nhưng phần nhiều kinh phí nghiên cứu vẫn tài trợ theo dự án cạnh tranh. Tuy nhiên, quan điểm "chọn lọc và tập trung" đã tiến lên. Sự tập trung cao hơn có nghĩa là giảm bớt sự tuyển chọn và các chi phí khác cho các cơ quan tài trợ so với con số tài trợ tổng thể. Đồng thời, nhiều trung tâm đăng ký có thể bị từ chối. Các chi phí đăng ký không được hoàn lại và là một gánh nặng tài chính đáng kể cho các tổ chức nghiên cứu. Các cơ quan chủ quản thực hiện các chương trình này cũng phải đối mặt với các chi phí tài chính và phi tài chính rất lớn. Giờ đây, khi chi phí gián tiếp không được thanh toán, các chi phí hoạt động gia tăng đối với các cơ quan chủ quản có các trung tâm được lựa chọn là rất lớn.

Một điều lý thú là việc cấp kinh phí kiểu COE đã có ở Nhật Bản trước khi tài trợ dựa trên kết quả được thực hiện. Giờ đây, các chính sách đã bắt đầu được giới thiệu để tài trợ cho các tổ chức theo cách đơn giản hơn, dựa trên các chỉ số khác nhau, tương tự như tài trợ dựa trên kết quả.

*Biên soạn: Nguyễn Mạnh Quân
Nguyễn Thị Hạnh*

Tài liệu tham khảo chính

1. OECD. Promoting Research Excellence: New approaches to funding. OECD Publishing 2014.
2. Coleman, R. (2011), ARC Centres of Excellence, Presentation at OECD workshop on New Forms of Incentive Funding for Public Research, 29 November 2011, Paris.
3. Orr, D. M. Jacger and J.Wespel, (2011), "New forms of incentive funding for public research: A concept paper on research excellence initiatives", OECD internal working document.
4. Hicks, D. (2010), "Overview of models of performance-based research funding systems", in OECD (2010), Performance-based Funding for Public Research in Tertiary Education Institutions: Workshop Proceedings, OECD Publishing, Paris, pp. 23-52.
5. Ministry of Education, Science and Technology Republic of Korea (undated), National Project Towards Building World Class Universities 2008~2012.
6. OECD (1996), "The Knowledge-Based Economy", OECD, Paris.
7. Salmi, J. (2009), "The Challenge of Establishing World-Class Universities", The World Bank, Washington, DC.