

Mô hình đại học đổi mới sáng tạo cho các đại học quốc gia tại Việt Nam

Phạm Đình Anh Khôi^{1,*}, Đỗ Hoàng Thắng¹, Trần Trung Kiên¹, Trần Thị Tuyết¹, Trần Thị Ngọc Diệp², Nguyễn Thị Hồng Nhung³, Trần Thị Hồng Liên³, Lê Nhật Quang⁴, Đoàn Anh Đào⁴



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

TÓM TẮT

Nhằm góp phần hiện thực hóa mục tiêu theo chiến lược phát triển Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh (ĐHQG-HCM) giai đoạn 2021-2030 (tầm nhìn 2045) là "trở thành hệ thống đại học nghiên cứu trong топ đầu châu Á..." và thực hiện sứ mạng "thực hiện thí điểm các chính sách mới trong giáo dục đại học" đóng góp vào sự phát triển của đất nước trong kỷ nguyên mới về khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo, ĐHQG-HCM đã đặt hàng nghiên cứu xây dựng mô hình đại học đổi mới sáng tạo hướng đến đạt được mục tiêu và sứ mạng trên.

Bài báo này giới thiệu kết quả nghiên cứu về mô hình đại học đổi mới sáng tạo theo "chuẩn quốc tế", phù hợp với vai trò, quy mô các đại học quốc gia hoặc đại học vùng và bối cảnh ở Việt Nam, và hướng đến đáp ứng mục tiêu của ĐHQG-HCM theo chiến lược phát triển giai đoạn 2021-2030 (tầm nhìn 2045).

Từ khóa: Cơ sở giáo dục đại học, Mô hình Đại học Đổi mới sáng tạo, Đại học Quốc gia

GIỚI THIỆU

Khái niệm về "đại học" và các nhiệm vụ cốt lõi

Khi trích khái niệm về thuật ngữ "đại học", Luật Giáo dục đại học hiện hành¹ đã nêu "Đại học là cơ sở giáo dục đại học (CSGDĐH) đào tạo, nghiên cứu nhiều lĩnh vực, được cơ cấu tổ chức theo quy định của Luật này; các đơn vị cấu thành đại học cùng thống nhất thực hiện mục tiêu, sứ mạng, nhiệm vụ chung." Như vậy, đại học là CSGDĐH thực hiện hai nhiệm vụ cốt lõi là "đào tạo" và "nghiên cứu".

Để đáp ứng nhu cầu xã hội và sự phát triển của chính bản thân đại học, các nhà nghiên cứu trên thế giới từ thập kỷ 1980 đã đề xuất thêm nhiệm vụ thứ ba cho đại học toàn cầu liên quan đến khởi nghiệp, đổi mới sáng tạo, hợp tác, gắn kết hoặc phục vụ cộng đồng... Theo đó, đại học sẽ trở thành "đại học khởi nghiệp" (entrepreneurial university), "đại học đổi mới sáng tạo" (innovative university) hay "đại học gắn kết" (engaged university)... tùy theo nhiệm vụ thứ ba này.

Khái niệm về "khởi nghiệp" và "đổi mới sáng tạo"

Đầu tiên, có lẽ cần giải thích khái niệm "khởi nghiệp" để có thể hiểu rõ hơn về "đại học khởi nghiệp". Hiện nay có rất nhiều định nghĩa về "khởi nghiệp", nhưng có lẽ định nghĩa theo Allan Gibb, Andrea-Rosalinde Hofer và Magnus Klofsten được Ủy ban Châu Âu trích

dẫn trong tài liệu công bố năm 2018² là có tính bao quát hơn cả. Theo đó, "khởi nghiệp là việc biến cơ hội, ý tưởng thành giá trị cho cá nhân, tổ chức khác. Giá trị được tạo ra có thể là về tài chính, văn hóa hoặc xã hội". Như vậy, khởi nghiệp liên quan đến việc sử dụng nguồn lực một cách đổi mới sáng tạo, có tầm nhìn và tạo ra giá trị².

Kế tiếp, thuật ngữ "đổi mới sáng tạo" cũng tương tự có rất nhiều định nghĩa. Một trong số các định nghĩa đã được dùng phổ biến trên phạm vi toàn cầu là của tổ chức Hợp tác và phát triển kinh tế OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) năm 2005. Theo đó, "đổi mới sáng tạo là việc ứng dụng một sản phẩm (hàng hóa hoặc dịch vụ) hoặc quy trình mới hoặc cải tiến đáng kể, hoặc một phương pháp tiếp thị mới, hoặc một phương thức cấu trúc mới vào thực tiễn kinh doanh, cấu trúc tổ chức hoặc quan hệ đối ngoại"³. Theo định nghĩa này, có thể thấy tính chất "đổi mới sáng tạo" liên quan đến tính mới hay cải tiến đáng kể và tính áp dụng được (của một sản phẩm, quy trình, phương pháp...) vào trong thực tiễn.

Như vậy, theo các phân tích bên trên, hai thuật ngữ "khởi nghiệp" và "đổi mới sáng tạo" có điểm chung là đều hướng đến việc tạo ra giá trị và áp dụng được trong thực tiễn (kinh doanh); còn về điểm khác nhau cơ bản, "đổi mới sáng tạo" mô tả cụ thể cách thức đạt được các giá trị này (còn "khởi nghiệp" thì không đề cập cụ thể).

¹Trường Đại học Bách khoa – ĐHQG-HCM, TP HCM, Việt Nam

²Trường Đại học Quốc tế – ĐHQG-HCM, TP HCM, Việt Nam

³Trường Đại học Kinh tế - Luật – ĐHQG-HCM, TP HCM, Việt Nam

⁴Trung tâm Khởi nghiệp Đổi mới sáng tạo – ĐHQG-HCM, TP HCM, Việt Nam

Liên hệ

Phạm Đình Anh Khôi, Trường Đại học Bách khoa – ĐHQG-HCM, TP HCM, Việt Nam

Email: khoipham@hcmut.edu.vn

Lịch sử

- Ngày nhận: 31-10-2025
- Ngày sửa đổi: 09-12-2025
- Ngày chấp nhận: 16-12-2025
- Ngày đăng: 13-10-2026

DOI : <https://doi.org/10.32508/vnuhcmj-et.v9i4.1543>



Bản quyền

© Tạp chí ĐHQG Tp.HCM. Đây là bài báo công bố mở được phát hành theo các điều khoản của the Creative Commons Attribution 4.0 International license.

Trích dẫn bài báo này: Anh Khôi P D, Thắng D H, Kiên T T, Tuyết T T, Ngọc Diệp T T, Hồng Nhung N T, Hồng Liên T T, Quang L N, Đào D A. **Mô hình đại học đổi mới sáng tạo cho các đại học quốc gia tại Việt Nam.** VNUHCM J. Eng. Technol. 2026; 9(4):3431-3450.

Nghiên cứu về “đại học khởi nghiệp”

Một trong những nghiên cứu đầu tiên về đại học khởi nghiệp là nghiên cứu liên quan của Henry Etzkowitz về khả năng thương mại hóa kết quả nghiên cứu của các nhà khoa học trong các trường đại học Hoa Kỳ năm 1983⁴. Theo đó, đại học khởi nghiệp là đại học cần phát triển những cơ hội tài chính mới như khai thác bằng sáng chế, hợp đồng tài trợ nghiên cứu và hợp tác với doanh nghiệp tư nhân⁵. Kể từ đó, các mô hình và định nghĩa về đại học khởi nghiệp đã được tiếp tục nghiên cứu, phát triển bởi các học giả uy tín. Burton R. Clark - một học giả tiêu biểu khác - khi nghiên cứu về khả năng chuyển đổi (university transformation) từ đại học truyền thống sang đại học khởi nghiệp vào năm 1998⁶ đã đề xuất năm yếu tố chính cấu thành nên đại học khởi nghiệp, bao gồm: quản trị linh hoạt, quan hệ đối ngoại mở rộng, nền tảng tài chính đa dạng, nền tảng học thuật vững mạnh, và văn hóa khởi nghiệp thấm nhuần. Burton R. Clark cũng nhấn mạnh trong nghiên cứu này rằng, cả hai thuật ngữ “đại học khởi nghiệp” và “đại học đổi mới sáng tạo” có thể dùng gần như đồng nghĩa, tức đều quy về việc CSGDĐH cần chủ động đổi mới sáng tạo cách thức vận hành, thay đổi cấu trúc và định hướng để thích ứng và phát triển bền vững hơn trong tương lai, nhưng thuật ngữ “đại học đổi mới sáng tạo” có tính bao quát hơn và tránh được định kiến gắn với hình ảnh về doanh nghiệp (enterprise) và lợi nhuận của “đại học khởi nghiệp”.

Maribel Guerrero-Cano và các cộng sự trong nghiên cứu năm 2006⁷ cũng đã đề xuất một mô hình đại học khởi nghiệp bao gồm ba nhóm yếu tố chính thức (cấu trúc tổ chức và quản trị; các bộ phận hỗ trợ phát triển doanh nghiệp mới; đào tạo khởi nghiệp) và ba nhóm yếu tố phi chính thức (nhận thức khởi nghiệp; phương pháp dạy khởi nghiệp; câu chuyện thành công và hệ thống tạo động lực). Các yếu tố đầu ra của đại học khởi nghiệp theo mô hình này là các nhiệm vụ cốt lõi, bao gồm: đào tạo, nghiên cứu và khởi nghiệp. Nhiệm vụ thứ ba “khởi nghiệp” liên quan đến ương tạo doanh nghiệp mới và doanh thu từ hoạt động này. Bên cạnh các nghiên cứu từ các học giả, định nghĩa và mô hình đại học khởi nghiệp cũng đã được chuẩn hóa theo khung kiểm định đại học khởi nghiệp⁸ của tổ chức ACEEU (Accreditation Council for Entrepreneurial and Engaged Universities) năm 2016⁹. Theo khung kiểm định này, ACEEU đã định nghĩa “đại học khởi nghiệp được định hướng và định vị chiến lược nhằm đem lại nhiều đóng góp xã hội, với trọng tâm là tác động về kinh tế.

Hoạt động đào tạo trong đại học khởi nghiệp tập trung vào phát triển tư duy và kỹ năng khởi nghiệp,

đồng thời thúc đẩy đa dạng cơ hội nghề nghiệp, bao gồm khởi nghiệp trong doanh nghiệp (intrapreneurship), tự kinh doanh và khởi nghiệp (thành lập doanh nghiệp).

Hoạt động nghiên cứu mang lại doanh thu và đóng góp về tri thức với tiềm năng cao để thương mại hóa. Hoạt động thuộc nhiệm vụ thứ ba liên quan đến thương mại hóa (kết quả nghiên cứu)...

Đại học khởi nghiệp là bên liên quan có ảnh hưởng trong hệ sinh thái khởi nghiệp và luôn cải tiến liên tục cũng như tạo ra các tác động kinh tế ngày càng lớn hơn cho địa phương (và quốc gia)."

Nghiên cứu về “đại học đổi mới sáng tạo” và sự liên quan đến “đại học khởi nghiệp”

Cùng với khái niệm “đại học khởi nghiệp”, cộng đồng nghiên cứu trên thế giới cũng đã nghiên cứu về “đại học đổi mới sáng tạo”. Mặc dù một trong những nghiên cứu đầu tiên về đại học đổi mới sáng tạo đã xuất hiện từ 1984¹⁰ nhưng nghiên cứu của Frans Van Vught đến năm 1999¹¹ mới là một trong những nghiên cứu nhận được nhiều trích dẫn nhất. Theo Frans Van Vught, đại học đổi mới sáng tạo cũng dựa trên năm đặc điểm cơ bản của đại học khởi nghiệp theo mô hình của Burton R. Clark đề xuất năm 1998⁶ như đã đề cập bên trên. Bên cạnh đó, đại học đổi mới sáng tạo theo Frans Van Vught cần phải trở nên đổi mới sáng tạo (become innovative) và có tính chất khởi nghiệp hơn (more entrepreneurial) trong thực hiện các nhiệm vụ cốt lõi về đào tạo, nghiên cứu và chuyển giao tri thức để đáp ứng các thách thức ngày càng lớn liên quan đến phát triển tri thức, vấn đề sinh viên tốt nghiệp và thị trường lao động, cạnh tranh với các tổ chức giáo dục khác và các công nghệ mới...

Về phía các tổ chức quốc tế, đến nay chỉ có liên minh các trường đại học khối Hanseatic - HUL (Hanseatic University League) đã công bố và áp dụng khung xếp hạng năng lực đổi mới sáng tạo cho đại học toàn cầu WURI (World University Rankings for Innovation)¹² từ năm 2020. Khung này được áp dụng để đánh giá đóng góp của đại học cho công nghiệp và xã hội thông qua các giải pháp đổi mới sáng tạo trong đào tạo, nghiên cứu và gắn kết cộng đồng.

Do đến hiện nay vẫn chưa có định nghĩa và mô hình nào về “đại học đổi mới sáng tạo” được các tổ chức quốc tế uy tín công bố, dựa trên kết quả các nghiên cứu và các khung kiểm định/xếp hạng đã trình bày bên trên, có thể thấy đại học đổi mới sáng tạo vẫn có thể có mô hình và các nhiệm vụ cốt lõi (bao gồm nhiệm vụ thứ ba) tương tự như của đại học khởi nghiệp. Điểm khác biệt cơ bản giữa hai khái niệm này chủ yếu nằm ở mục tiêu tập trung lớn vào tác động

kinh tế thông qua thương mại hóa kết quả nghiên cứu (đại học khởi nghiệp) hay có sự tập trung đồng đều hơn đến các tác động kinh tế - xã hội (đại học đổi mới sáng tạo).

Để củng cố quan điểm nêu trên về sự tương đối đồng nhất giữa hai khái niệm, tổ chức OECD phối hợp với Ủy ban Châu Âu (sau đây gọi là OECD) đã đề xuất một khung tự đánh giá năng lực khởi nghiệp và đổi mới sáng tạo (KN & DMST) HEInnovate¹³ cho CSGDĐH năm 2013. Theo đó, khung HEInnovate vừa có cấu trúc mô hình tương tự như khung kiểm định đại học khởi nghiệp của ACEEU nhưng lại tập trung thêm vào các đặc điểm của đại học đổi mới sáng tạo theo khung WURI (về năng lực chuyển đổi số, tính quốc tế hóa của tổ chức).

Do đó, trong phạm vi nghiên cứu này, khái niệm “đại học đổi mới sáng tạo” sẽ được chọn sử dụng để xây dựng mô hình về một đại học có các đặc điểm của đại học khởi nghiệp, đại học đổi mới sáng tạo... để có thể áp dụng cho đại học quốc gia hay đại học vùng theo bối cảnh Việt Nam hiện nay.

Sự liên quan với bối cảnh Việt Nam hiện nay

Trong thời gian từ 22/12/2024 đến 22/8/2025, Bộ Chính trị đã ban hành 5 chính sách lớn để dẫn dắt Việt Nam bước vào “kỷ nguyên mới”, bao gồm: (1) Nghị quyết 57-NQ/TW¹⁴ với trọng tâm về đột phá khoa học công nghệ, đổi mới sáng tạo & chuyển đổi số quốc gia; (2) Nghị quyết 59-NQ/TW¹⁵ với trọng tâm về hội nhập quốc tế trong tình hình mới; (3) Nghị quyết 66-NQ/TW¹⁶ với trọng tâm về đổi mới công tác xây dựng và thi hành pháp luật; (4) Nghị quyết 68-NQ/TW¹⁷ với trọng tâm về phát triển kinh tế tư nhân, và (5) Nghị quyết 71-NQ/TW¹⁸ về đột phá phát triển giáo dục và đào tạo.

Theo tinh thần các nghị quyết chiến lược này, các đại học ở Việt Nam, đặc biệt là các đại học quốc gia và các đại học vùng, cần có sự phát triển mạnh mẽ, thậm chí mang tính dẫn dắt hệ thống đại học Việt Nam về nhiệm vụ thứ ba liên quan đến các hoạt động khởi nghiệp, đổi mới sáng tạo, hợp tác, gắn kết hoặc phục vụ cộng đồng, dựa trên việc tận dụng những cơ hội do các nghị quyết chiến lược mang lại trong phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo, chuyển đổi số, hợp tác quốc tế, hợp tác với tư nhân và phát triển chính sách phù hợp.

Nhu cầu và yêu cầu nghiên cứu về đại học đổi mới sáng tạo

ĐHQG-HCM đã xây dựng chiến lược phát triển giai đoạn 2021-2030 (tầm nhìn 2045)¹⁹ với tầm nhìn “trở thành hệ thống đại học nghiên cứu trong топ đầu châu

Á, nơi hội tụ nhân tài và lan tỏa tri thức, văn hóa Việt Nam”. Trong số các sứ mạng của mình, ĐHQG-HCM đã đặt ra việc “thực hiện thí điểm các chính sách mới trong giáo dục đại học” để góp phần thể hiện chức năng dẫn dắt hệ thống đại học Việt Nam.

Nhằm cụ thể hóa việc thực hiện sứ mạng này, ĐHQG-HCM đã đặt hàng nghiên cứu xây dựng chính sách phát triển ĐHQG-HCM theo định hướng đại học đổi mới sáng tạo giai đoạn 2026-2030 để cụ thể hóa việc đạt được mục tiêu chiến lược “trở thành hệ thống đại học nghiên cứu trong топ đầu châu Á...” đến năm 2030 theo bảng xếp hạng đại học QS Asia University Rankings²⁰.

Dựa trên nhu cầu đặt hàng này của ĐHQG-HCM, mục tiêu của nghiên cứu này là xây dựng mô hình đại học đổi mới sáng tạo theo “chuẩn quốc tế” để vận dụng cho ĐHQG-HCM và các đại học có quy mô và vai trò tương tự ở Việt Nam. Theo đó, mô hình này cần đáp ứng đồng thời các yêu cầu: (1) được cập nhật đầy đủ dựa trên các nghiên cứu quốc tế tiên tiến nhất liên quan (state-of-the-art) bao gồm khung xếp hạng QS Asia University Rankings (nhằm hướng đến đáp ứng mục tiêu chiến lược của ĐHQG-HCM theo chiến lược phát triển giai đoạn 2021-2030 tầm nhìn 2045); (2) phù hợp với vai trò, quy mô các đại học quốc gia hoặc đại học vùng và bối cảnh ở Việt Nam.

Vấn đề và phương pháp nghiên cứu

Các vấn đề được tập trung giải quyết trong nghiên cứu này tương ứng bao gồm việc xây dựng mô hình đại học đổi mới sáng tạo hai giai đoạn: (1) xây dựng khung mô hình đại học đổi mới sáng tạo - bao gồm chủ đề các tiêu chuẩn (tức nhóm tiêu chí) và các tiêu chí - theo các khung mô hình quốc tế uy tín, và (2) hoàn thiện mô hình đại học đổi mới sáng tạo với đầy đủ mô tả nội dung cho các tiêu chuẩn, tiêu chí đáp ứng phù hợp vai trò, quy mô các đại học quốc gia hoặc đại học vùng và bối cảnh ở Việt Nam.

Tương ứng với việc xây dựng mô hình đại học đổi mới sáng tạo hai giai đoạn, các phương pháp nghiên cứu liên quan được thực hiện bao gồm: (1) lược khảo lý thuyết hệ thống để thu thập và trích xuất dữ liệu cập nhật; (2) phân tích dữ liệu theo chủ đề để xác định, cập nhật chủ đề trong các tiêu chuẩn, tiêu chí mô hình đại học đổi mới sáng tạo; và (3) tham vấn ý kiến chuyên gia để hoàn thiện mô hình đại học đổi mới sáng tạo.

LƯỢC KHẢO LÝ THUYẾT

Như đã phân tích trong phần giới thiệu, đại học đổi mới sáng tạo là khái niệm rộng, có tính bao quát do vừa có các đặc điểm của đại học khởi nghiệp và cũng vừa bao hàm các yếu tố mang tính thời đại và cần thiết đối với bất cứ CSGDĐH hiện đại như năng lực chuyển

đổi số, xu thế quốc tế hóa, phát triển bền vững... Vì vậy, các mô hình đại học tiên tiến như đại học khởi nghiệp, đại học gắn kết và đại học có các đặc điểm về KN & ĐMST... đều sẽ được xem xét tích hợp vào mô hình đại học đổi mới sáng tạo trong nghiên cứu này. Nội dung phần này sẽ trình bày tóm tắt các khung mô hình được công bố bởi các tổ chức quốc tế để tổng hợp để xuất khung mô hình đại học đổi mới sáng tạo cho các phân tích tiếp theo.

Khung tự đánh giá năng lực KN & ĐMST HEInnovate theo OECD

HEInnovate là một công cụ tự đánh giá tiềm năng KN & ĐMST dành cho các CSGDĐH do OECD xây dựng và công bố năm 2013. Công cụ này là một khung đánh giá theo tám nội dung chính: (1) Lãnh đạo và Quản trị; (2) Năng lực tổ chức: con người, nguồn lực, khuyến khích và khen thưởng; (3) Chuyển đổi số và Năng lực số; (4) Giảng dạy và học tập khởi nghiệp; (5) Phát triển và hỗ trợ doanh nhân; (6) Hệ sinh thái khởi nghiệp và mạng lưới; (7) Tổ chức quốc tế hóa; (8) Tác động. Ứng với mỗi nội dung, khung HEInnovate mô tả các yêu cầu cụ thể để CSGDĐH tự đánh giá khả năng đáp ứng. Trong giai đoạn triển khai áp dụng từ 2014 đến 2023 đã có tổng cộng 29.630 lượt tự đánh giá bởi các CSGDĐH trên phạm vi toàn cầu²¹.

Khung kiểm định đại học khởi nghiệp và đại học gắn kết theo ACEEU

ACEEU là tổ chức quốc tế kiểm định CSGDĐH về “đại học khởi nghiệp” và “đại học gắn kết”²² từ năm 2016 với mục tiêu thúc đẩy phát triển nhiệm vụ thứ ba tương ứng của CSGDĐH để đóng góp phát triển kinh tế, xã hội và văn hóa. Cả hai hạng mục kiểm định này đều có 5 tiêu chuẩn với các tiêu chí liên quan trực tiếp đến “khởi nghiệp” (entrepreneurship) hay “hợp tác và hội nhập” (engagement). Các tiêu chuẩn này bao gồm: (1) Định hướng và Chiến lược; (2) Nhân sự và Năng lực tổ chức; (3) Các yếu tố hỗ trợ và thúc đẩy; (4) Giáo dục, nghiên cứu và nhiệm vụ thứ ba; (5) Đổi mới sáng tạo và tác động. Mỗi tiêu chuẩn này đều có 3 tiêu chí liên quan nhằm mô tả cụ thể hơn các yêu cầu cần đáp ứng. Trong giai đoạn từ 2017 đến 2025 đã có 17 CSGDĐH toàn cầu đạt chứng nhận kiểm định “đại học khởi nghiệp” và/hoặc “đại học gắn kết” của tổ chức ACEEU²³.

Khung xếp hạng năng lực đổi mới sáng tạo đại học WURI theo HUL

WURI là khung xếp hạng năng lực đổi mới sáng tạo đại học toàn cầu do HUL đánh giá nhằm ghi nhận đóng góp của đại học cho công nghiệp và xã hội thông

qua các giải pháp đổi mới sáng tạo trong đào tạo, nghiên cứu và gắn kết cộng đồng. Theo đó, từ năm 2026 đại học toàn cầu sẽ được đánh giá xếp hạng về năng lực đổi mới sáng tạo theo khung WURI dựa trên 24 tiêu chí liên quan đến 3 nội dung chính: (1) đổi mới sáng tạo cho đối tượng mục tiêu nào? (sinh viên, doanh nghiệp, xã hội, cộng đồng toàn cầu), (2) đổi mới sáng tạo như thế nào? (về lãnh đạo, môi trường, nguồn lực, cơ chế), và (3) những gì cần đổi mới sáng tạo? (nghiên cứu, đào tạo, hợp tác xã hội, thương mại hóa)²⁴. Áp dụng định kỳ từ năm 2020, đến nay hàng năm từ 2025 đã có TOP 400 đại học đổi mới sáng tạo toàn cầu được công bố theo bảng xếp hạng WURI²⁵.

Khung xếp hạng QS Asia University Rankings

Bảng xếp hạng đại học châu Á theo QS hiện nay có 4 nhóm trụ cột gồm 11 tiêu chí chính có trọng số đánh giá khác nhau. Các nhóm trụ cột bao gồm: (1) Nghiên cứu và phát triển (có 3 tiêu chí: danh tiếng học thuật, tỷ lệ trích dẫn bài báo, số bài báo trên giảng viên); (2) Khả năng tìm việc và chất lượng đầu ra (có 1 tiêu chí về danh tiếng với nhà tuyển dụng); Trải nghiệm học tập (có 2 tiêu chí: tỷ lệ giảng viên/sinh viên, tỷ lệ giảng viên có trình độ tiến sĩ); (4) Hội nhập toàn cầu (có 5 tiêu chí: mạng lưới nghiên cứu quốc tế, giảng viên quốc tế, sinh viên quốc tế, tỷ lệ sinh viên quốc tế đến, tỷ lệ sinh viên trao đổi quốc tế). Công bố định kỳ từ năm 2009, đến nay đã có 984 cơ sở giáo dục đại học châu Á tham gia bảng xếp hạng năm 2025²⁶.

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Sau khi khung mô hình đại học đổi mới sáng tạo với chủ đề các tiêu chuẩn và tiêu chí được tổng hợp từ các khung tự đánh giá/kiểm định/xếp hạng CSGDĐH, nội dung các tiêu chí của khung mô hình sẽ được bổ sung các đặc điểm mới từ các nghiên cứu cập nhật liên quan sử dụng phương pháp lược khảo lý thuyết hệ thống (systematic literature review) kết hợp với phương pháp phân tích dữ liệu theo chủ đề (thematic analysis). Kế tiếp, phương pháp tham vấn ý kiến chuyên gia (Delphi) sẽ được sử dụng để điều chỉnh nội dung các tiêu chí mô hình này để phù hợp với vai trò, quy mô đại học quốc gia và bối cảnh Việt Nam.

Thu thập dữ liệu theo phương pháp lược khảo lý thuyết hệ thống

Quá trình thu thập dữ liệu theo phương pháp lược khảo lý thuyết hệ thống gồm ba bước chính: (1) Tìm kiếm ấn phẩm; (2) Sàng lọc ấn phẩm; và (3) Trích xuất dữ liệu.

Trong bước (1) tìm kiếm ấn phẩm, để kết quả nghiên cứu có độ tin cậy, các ấn phẩm chủ yếu được thu thập

từ cơ sở dữ liệu Scopus và Web of Science (WoS). Dữ liệu được tìm kiếm từ 2018 đến 2025, vì các mô hình đại học liên quan đến KN & ĐMST được ban hành và áp dụng trên phạm vi quốc tế, cụ thể là các khung kiểm định của ACEEU về đại học khởi nghiệp và đại học gắn kết ban hành năm 2016 và bắt đầu kiểm định năm 2017.

Để bắt đầu tìm kiếm, một chuỗi lệnh đã được thiết lập để xác định các ấn phẩm bình duyệt xuất bản bằng tiếng Anh chứa thuật ngữ liên quan đến đại học khởi nghiệp “entrepreneurial universit*”, hay đại học đổi mới sáng tạo “innovative universit*” xuất hiện trong tiêu đề, tóm tắt hoặc từ khóa. Trong chuỗi lệnh tìm kiếm, dấu * thể hiện cả hình thức số ít và số nhiều của từ khóa tìm kiếm bằng tiếng Anh, và mốc thời điểm tìm kiếm ấn định đến thời điểm 05/2025. Việc tìm kiếm được tiến hành không giới hạn về lĩnh vực và phương pháp nghiên cứu. Kết quả là có tổng cộng 248 ấn phẩm đạt tiêu chí tìm kiếm.

Trong bước (2) sàng lọc ấn phẩm, sau khi loại bỏ sự trùng lặp các ấn phẩm xuất hiện trong cả hai nguồn cơ sở dữ liệu, tổng cộng có 227 ấn phẩm đáp ứng các tiêu chí tìm kiếm. Để đảm bảo chất lượng của các ấn phẩm đưa vào phân tích, nhóm nghiên cứu quyết định chỉ chọn các ấn phẩm từ các tạp chí được xếp hạng Q1 và Q2 (theo Scopus) và SSCI (theo WoS). Theo đó, 68 bài thuộc các tạp chí xếp hạng Q3 và Q4 hoặc ngoài danh mục xếp hạng bị loại, còn lại 159 bài. Sau đó, các nghiên cứu viên đã đọc tóm tắt các ấn phẩm và loại tiếp 119 ấn phẩm không phù hợp với nội dung nghiên cứu về đặc điểm, mô hình đại học khởi nghiệp hoặc đổi mới sáng tạo, cuối cùng còn lại 40 ấn phẩm phù hợp để tiến hành phân tích dữ liệu.

Ở bước (3) trích xuất dữ liệu, các nghiên cứu viên độc lập tiến hành đọc các mục kết quả, thảo luận và kết luận của 40 ấn phẩm sau sàng lọc để trích xuất các đoạn phù hợp về:

- Định nghĩa đại học khởi nghiệp, đại học đổi mới sáng tạo.
- Đặc điểm của đại học khởi nghiệp, đại học đổi mới sáng tạo.
- Các tiêu chuẩn, tiêu chí trong các mô hình của đại học khởi nghiệp, đại học đổi mới sáng tạo.

Kết quả trích xuất dữ liệu sẽ được tích hợp trong bước nghiên cứu trình bày ở mục tiếp theo.

Phân tích dữ liệu theo chủ đề

Phương pháp phân tích dữ liệu theo chủ đề²⁷ được sử dụng để xác định, phân tích và diễn giải các chủ đề (themes) xuất hiện trong dữ liệu của các khung tự đánh giá/kiểm định/xếp hạng CSGDĐH liên quan đến KN & ĐMST được công nhận trên phạm vi thế

giới và của 40 ấn phẩm sau sàng lọc ở bước thu thập dữ liệu. Việc phân tích được tiến hành theo phương pháp diễn dịch.

Với nguyên tắc của phân tích diễn dịch là từ nguyên lý chung để áp dụng cho trường hợp cụ thể - trong trường hợp này là phân tích các chủ đề trong các khung tự đánh giá/kiểm định/xếp hạng đã được công nhận trên phạm vi toàn cầu về đại học KN & ĐMST để xây dựng khung mô hình đại học đổi mới sáng tạo. Như đã trình bày ở mục lược khảo tài liệu, các khung tự đánh giá/kiểm định/xếp hạng về đại học KN & ĐMST này bao gồm: (1) Khung HEInnovate của OECD; (2) Khung kiểm định đại học khởi nghiệp và đại học gắn kết của ACEEU; (3) Khung xếp hạng WURI của HUL; (4) Khung xếp hạng đại học châu Á theo QS. Kết quả nhận được là một khung mô hình đại học đổi mới sáng tạo theo “chuẩn quốc tế” gồm 5 tiêu chuẩn và 20 tiêu chí.

Sau khi hình thành khung mô hình đại học đổi mới sáng tạo, phân tích theo chủ đề được áp dụng cho bộ dữ liệu gồm 40 ấn phẩm bình duyệt sau sàng lọc. Các chủ đề bao gồm các đặc điểm, tiêu chí của đại học khởi nghiệp, đại học đổi mới sáng tạo được cập nhật theo các tiêu chuẩn/tiêu chí liên quan trong khung mô hình đã xây dựng. Kết quả sau bước này là một khung mô hình đại học đổi mới sáng tạo theo “chuẩn quốc tế” gồm 5 tiêu chuẩn và 18 tiêu chí, trong đó các tiêu chí được mô tả bổ sung theo các chủ đề cập nhật từ phân tích nguồn dữ liệu bình duyệt.

Tham vấn ý kiến chuyên gia

Mô hình đại học đổi mới sáng tạo với mô tả đầy đủ các chủ đề về 5 tiêu chuẩn, 18 tiêu chí sau các bước nghiên cứu nêu trên đã được gửi đến các chuyên gia để khảo sát về mức độ quan trọng và mức độ phù hợp (theo thang điểm từ 1 đến 9) của các chủ đề trích xuất với bối cảnh đại học quốc gia hay tương đương của Việt Nam theo phương pháp tham vấn ý kiến chuyên gia. Mục đích của bước nghiên cứu này là để lấy ý kiến chuyên gia đồng thuận về các chủ đề trích xuất nhằm hoàn thiện các tiêu chí và tiêu chuẩn của mô hình đại học đổi mới sáng tạo phù hợp với bối cảnh Việt Nam. Nhóm nghiên cứu đã mời 10 chuyên gia - những người có kinh nghiệm về KN & ĐMST hoặc nghiên cứu về mô hình đại học KN & ĐMST từ CSGDĐH của Việt Nam - tham gia khảo sát. Các CSGDĐH này bao gồm Đại học Quốc gia Hà Nội, ĐHQG-HCM (Trường Đại học Bách khoa, Trường Đại học Kinh tế - Luật, Trường Đại học Quốc tế, Trung tâm KN & ĐMST), Đại học Huế, Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh, Trường Đại học Công thương Thành phố Hồ Chí Minh. Trong số 10 chuyên gia được liên hệ

có 8 chuyên gia đồng ý hỗ trợ khảo sát. Kết quả thực hiện sau bước này là mô hình đại học đổi mới sáng tạo hoàn thiện đáp ứng hai mục tiêu nghiên cứu đề ra ban đầu.

KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN

Kết quả

Chủ đề nhóm tiêu chí mô hình đại học đổi mới sáng tạo

Bảng 1 giới thiệu tổng hợp các khung tự đánh giá/kiểm định/xếp hạng về đại học KN & ĐMST của OECD, ACEEU, HUL và QS Asia University Rankings (QS AUR) sau bước lược khảo lý thuyết. Trong bảng này, 5 chủ đề chính có thể phát triển thành nhóm tiêu chí (hay tiêu chuẩn) cho mô hình đại học đổi mới sáng tạo trong khuôn khổ nghiên cứu chủ yếu dựa trên các khung của OECD và ACEEU. Các nội dung trong bảng xếp hạng của HUL và QS AUR do đặc thù chỉ phản ánh các kết quả đầu ra từ các hoạt động của CSGDĐH nên sẽ được tích hợp trong phân tích chủ đề các tiêu chí của mô hình đại học đổi mới sáng tạo. Chủ đề tiêu chí mô hình đại học đổi mới sáng tạo

Bảng 2 giới thiệu tổng hợp 20 chủ đề có thể phát triển thành các tiêu chí cho mô hình đại học đổi mới sáng tạo dựa trên phân tích các khung tự đánh giá/kiểm định/xếp hạng về đại học KN & ĐMST của OECD, ACEEU, HUL và QS AUR. Trong số 20 chủ đề này, có 3 chủ đề chỉ thuộc 1 khung, 5 chủ đề thuộc 2 khung, 9 chủ đề thuộc 3 khung và 3 chủ đề thuộc cả 4 khung. Các chủ đề này sẽ được sử dụng làm khung tham chiếu cho phân tích ở bước tiếp theo.

Trong bước phân tích chủ đề với 40 ấn phẩm bình duyệt, nhóm nghiên cứu xác định được 18 tiêu chí của đại học liên quan đến KN & ĐMST. Về cơ bản các tiêu chí này tương đồng với 18 tiêu chí đầu tiên của Bảng 2 nhưng có bổ sung thêm một số đặc điểm mới (so với các đặc điểm mô tả theo các khung tự đánh giá/kiểm định/xếp hạng về đại học KN & ĐMST). Nội dung tổng hợp các đặc điểm mới này cho 18 tiêu chí được trình bày tại Bảng 3.

Như vậy, có thể thấy thông qua phân tích diễn dịch các ấn phẩm bình duyệt chọn lọc giai đoạn 2018-2025, các chủ đề về “xu thế phát triển bền vững và phục vụ xã hội” và “quản lý khủng hoảng” (chủ đề số 19 và 20 trong Bảng 2) đã không được nghiên cứu dưới dạng các tiêu chí độc lập trong các mô hình đại học KN & ĐMST... Để xác nhận lập luận này, việc phân tích nội hàm ý nghĩa của các chủ đề này cũng cho thấy nội dung các chủ đề này thích hợp để tích hợp phù hợp vào các tiêu chí liên quan trong mô hình đại học đổi mới sáng tạo đề xuất. Cụ thể, nội dung về “phát triển bền vững” và “phục vụ xã hội” đã được tích hợp vào

tất cả các tiêu chí của mô hình, còn nội dung về “quản lý khủng hoảng môi trường, xã hội” thì được tích hợp phù hợp trong các tiêu chuẩn “định hướng và chiến lược”, “cải tiến và tác động”, và trong các tiêu chí quan trọng như “nghiên cứu” và “tác động”.

Bảng 1: Tổng hợp chủ đề các khung mô hình đại học liên quan đến KN & ĐMST và chủ đề nhóm tiêu chí đề xuất sau bước lược khảo lý thuyết

STT	OECD (“Entrepreneurial & Innovative University”) ⁵	ACEEU (Entrepreneurial/ Engaged University) ^{8,21}	HUL(World University Rankings for Innovation) ¹²	QS(Asia University Rankings) ²⁰	Chủ đề nhóm tiêu chí đề xuất
1	Leadership & Governance (Strategy; Leadership; Structure; Driving force)	Orientation & Strategy (Institutional Commitment; Shared Goals; Financial Planning)	- University Brand and Reputation - Visionary Leadership - Funding for Sustainability	-	Định hướng và Chiến lược
2	Organisational Capacity: People, Resources, Incentives and Rewards (Culture; Funding; Policies; People; Incentives and Rewards)	People & Organisational Capacity (Leadership; Staff Profile; Incentives and rewards)	- Empowerment-based Management - Cost-effectiveness Management	- Faculty/student ratio - Staff with a PhD	Nhân sự và Năng lực tổ chức
3	- Digital Transformation and Capability (Digital culture/strategy; Digital infrastructure/technologies; Digital capacity...) - The Internationalised Institution (International engagement strategy; Staff and Students Mobility...)	Drivers & Enablers (Culture; Internal Support Structures; Service Alignment)	-Entrepreneurial Culture & Ecosystem - Digital and AI Transformation in Strategy and Management - Culture/Values - Infrastructure/Technology - Ethics and Integrity - Student Support & Engagement - Student Mobility & Openness	- International research network - Proportion of international faculty - Proportion of international students - Proportion of inbound exchange students - Proportion of outbound exchange students	Nguồn lực (các yếu tố thúc đẩy & hỗ trợ)

Continued on next page

Table 1 continued

4	-Entrepreneurial Teaching & Learning (Learning opportunities; Curricula; Entrepreneurship Research) - Preparing and Supporting Entrepreneurs (New venture support; Facilities)	Education, Research and Third Mission Activities (<i>Entrepreneurship/Engagement</i>)	- <i>AI-Based Teaching and Learning Transformation</i> - <i>Curricular Innovation for Future-Readiness</i> - <i>Industrial Application</i> - <i>Representative Research Project</i> - <i>Interdisciplinary, Convergent, and Integrated Research</i> - <i>Financial Impact</i> - <i>Driven Technology Transfer</i> - <i>University-Based Entrepreneurial Projects</i>	- <i>Citations per paper</i> - <i>Papers per faculty</i>	Các nhiệm vụ cốt lõi
5	- Entrepreneurial Ecosystem and Networks (Effective collaboration; Active partner; resilient communities) - Impact of the Entrepreneurial HEI (Regular assessment and development; Future impact)	Innovation & Impact (<i>Continuous improvement; Influence within the Ecosystem; Impact</i>)	- <i>Crisis Management</i> - <i>Future-Oriented Responses to Global Uncertainty and Geopolitical Risk</i> - <i>SDG- and ESG-Based Responses to Past and Present Global Challenges</i> - <i>Inclusive Social Innovation for the Underserved</i> - <i>Social Impact through Knowledge Transfer</i>	- <i>Academic reputation</i> - <i>Employer reputation</i>	Cải tiến và Tác động

Ghi chú: (1) các nội dung chủ đề được thể hiện nguyên bản bằng tiếng Anh; (2) các chữ in thường mô tả các nhóm tiêu chí hay nội dung chính; các chữ in nghiêng mô tả các tiêu chí hay nội dung cụ thể.

Bảng 2: Bảng tổng hợp chủ đề và mô tả các tiêu chí trong khung mô hình đại học đổi mới sáng tạo sau phân tích các khung tự đánh giá/kiểm định/xếp hạng đại học KN & ĐMST quốc tế

STT	Chủ đề tiêu chí	Mô tả	OECD ⁵	ACEEU ^{8,12}	HUL ¹²	QSAUR ²⁰
1	Cam kết tổ chức	Cam kết tổ chức thể hiện định hướng chiến lược (KN & ĐMST) của CSGDĐH, được phản ánh trong tầm nhìn, sứ mạng... của tổ chức	X	X	X	
2	Mục tiêu chiến lược	Mục tiêu chiến lược là các mục tiêu cụ thể hóa các định hướng chiến lược; các mục tiêu này có tính đo lường được, có thời hạn thực hiện cụ thể và có đơn vị phụ trách	X	X		
3	Tài chính	Nguồn tài chính thực hiện các mục tiêu chiến lược có tính đa dạng và bền vững	X	X	X	
4	Lãnh đạo và Quản trị	Lãnh đạo của CSGDĐH có năng lực và giải pháp quản trị thực hiện hiệu quả các hoạt động chiến lược nhằm đạt được các mục tiêu chiến lược	X	X	X	
5	Cấu trúc tổ chức	CSGDĐH có cơ cấu tổ chức đáp ứng thực hiện các hoạt động chiến lược ở hiện tại và giai đoạn tương lai trung hạn	X			
6	Đội ngũ nhân sự	CSGDĐH có đội ngũ nhân sự đáp ứng thực hiện các hoạt động chiến lược ở hiện tại và giai đoạn tương lai trung hạn	X	X		X
7	Chính sách khen thưởng, ghi nhận	CSGDĐH có chính sách khen thưởng và ghi nhận cán bộ tham gia và hỗ trợ các hoạt động chiến lược	X	X		
8	Văn hóa	CSGDĐH có văn hóa thúc đẩy thực hiện các hoạt động chiến lược	X	X	X	
9	Hệ thống hỗ trợ bên trong	Cơ sở vật chất và dịch vụ của CSGDĐH hỗ trợ đắc lực việc thực hiện các hoạt động chiến lược	X	X	X	
10	Liên kết dịch vụ bên ngoài	CSGDĐH kết nối các tổ chức bên ngoài để cung cấp hỗ trợ toàn diện cho việc thực hiện các hoạt động chiến lược	X	X		
11	Năng lực chuyển đổi số	CSGDĐH thúc đẩy văn hóa số, triển khai chiến lược số, sử dụng công nghệ số, khai thác năng lực số cho các hoạt động cốt lõi và các hoạt động chiến lược	X		X	

Continued on next page

Table 2 continued

STT	Chủ đề tiêu chí	Mô tả	OECD ⁵	ACEEU ^{8,12}	HUL ¹²	QS AUR ²⁰
12	Quốc tế hóa	CSGDĐH tích hợp giải quyết các thách thức toàn cầu trong các hoạt động chiến lược, hỗ trợ đa dạng các hình thức trao đổi giảng viên, sinh viên và tăng cường hợp tác quốc tế trong các hoạt động cốt lõi (đào tạo, nghiên cứu, chuyển giao tri thức...)	X		X	X
13	Đào tạo	CSGDĐH cung cấp đa dạng giải pháp cho người học để họ phát triển, cải tiến kiến thức, kỹ năng và năng lực thực hành, qua đó tạo ra đa dạng cơ hội nghề nghiệp cho người học sau tốt nghiệp	X	X	X	X
14	Nghiên cứu	Hoạt động nghiên cứu trong CSGDĐH tạo doanh thu và tài sản trí tuệ có tiềm năng thương mại hóa cao	X	X	X	X
15	Nhiệm vụ thứ ba	Hoạt động thuộc nhiệm vụ thứ ba liên quan đến các hoạt động chiến lược (thương mại hóa kết quả nghiên cứu, chuyển giao tri thức, hợp tác - hội nhập toàn cầu...)	X	X	X	
16	Cải tiến liên tục	CSGDĐH cải tiến liên tục việc thực hiện các hoạt động chiến lược và đạt được các mục tiêu chiến lược	X	X		
17	Ảnh hưởng trong hệ sinh thái	CSGDĐH là bên liên quan có ảnh hưởng trong hệ sinh thái địa phương, quốc gia và khu vực trong các lĩnh vực theo định hướng chiến lược	X	X		
18	Tác động	CSGDĐH tạo ra nhiều lợi ích cho các bên liên quan và tạo tác động kinh tế - xã hội cho địa phương và quốc gia	X	X	X	

Continued on next page

Table 2 continued

STT	Chủ đề tiêu chí	Mô tả	OECD ⁵	ACEEU ^{8,12}	HUL ¹²	QS AUR ²⁰
19	Xu thế phát triển bền vững và phục vụ xã hội	CSGDĐH đóng góp giải quyết các thách thức toàn cầu bằng việc tích hợp các mục tiêu phát triển bền vững của Liên Hiệp Quốc (SDGs) và các nguyên tắc Môi trường – Xã hội – Quản trị (ESG) vào giáo dục, nghiên cứu và gắn kết cộng đồng; nhấn mạnh bền vững, bao trùm và trách nhiệm đạo đức.			X	
20	Quản lý khủng hoảng	CSGDĐH đóng góp giải quyết các khủng hoảng môi trường, xã hội (như biến đổi khí hậu, đại dịch...), thúc đẩy bền vững kinh tế (thực hành kinh doanh có trách nhiệm, chuỗi cung ứng linh hoạt...) và đóng góp cho hòa bình, khả năng phục hồi toàn cầu (chuẩn bị năng lực dự báo và quản trị khủng hoảng cho nhà lãnh đạo tương lai)			X	

Bảng 3: Tổng hợp các đặc điểm mới của các tiêu chí sau phân tích 40 ấn phẩm bình duyệt sàng lọc

Tiêu chuẩn	Tiêu chí	Nội dung tổng hợp các đặc điểm mới
1. Định hướng & Chiến lược	1.1 Cam kết tổ chức	- Cam kết chiến lược dài hạn của CSGDĐH là lấy yếu tố KN & ĐMST làm trung tâm ²⁸⁻³² . - Sứ mệnh của CSGDĐH liên quan đến quốc tế hoá, “đổi mới sáng tạo xã hội” (social innovation), phát triển bền vững, hoặc hướng tới khách hàng và thị trường ^{29,31, 33-35} .
	1.2 Mục tiêu chiến lược	Các mục tiêu chiến lược của CSGDĐH liên quan đến KN & ĐMST ^{28,36} , và hợp tác, trách nhiệm xã hội, trách nhiệm kinh tế và phát triển hệ sinh thái khởi nghiệp ^{35,37} .
	1.3 Kế hoạch tài chính	- CSGDĐH có kế hoạch tài chính bền vững thông qua đa dạng hóa các nguồn thu ^{31,33,36,38} . - CSGDĐH cần thu hút các nguồn vốn hỗ trợ cho hoạt động KN & ĐMST ^{33,35,36,39} . - Việc phân bổ tài chính cần theo tiêu chí công bằng xã hội và trách nhiệm đạo đức ³⁷ .
2. Nhân sự & Năng lực tổ chức	2.1 Lãnh đạo và quản trị	- Lãnh đạo CSGDĐH cần có chuyên môn ³³ , và có khả năng thúc đẩy văn hóa tổ chức hướng tới “đổi mới sáng tạo tiết kiệm” (frugal innovation) ⁴¹ . - Phong cách lãnh đạo cần cởi mở, khuyến khích, “trao quyền” ^{28,31,38,40-42} .
	2.2 Cơ cấu tổ chức	- CSGDĐH được tổ chức theo cơ chế phân quyền và có cơ cấu quản lý linh hoạt ^{28,36,38,43,44,46-49} . Các khoa cần tham gia vào công tác KN & ĐMST ⁴² .
	2.3 Đội ngũ nhân sự	- Đội ngũ nhân sự CSGDĐH cần đáp ứng thực hiện các hoạt động chiến lược về KN & ĐMST ^{28,31,34,36} và cần bổ sung thêm 2 đối tượng là học giả khởi nghiệp ^a và doanh nhân học thuật ^b ^{28,33,52} .
	2.4. Hệ thống tạo động lực	- CSGDĐH có hình thức khen thưởng về tài chính và phi tài chính, khen thưởng theo hiệu suất cá nhân và gắn khen thưởng với trách nhiệm để động viên khuyến khích các cá nhân trong tổ chức tích cực tham gia đóng góp vào chiến lược KN & ĐMST ^{28-30,33,37,41} .
3. Nguồn lực	3.1. Văn hóa	- CSGDĐH cần xây dựng văn hóa định hướng khởi nghiệp ³⁹ và tổ chức các hoạt động phát huy tinh thần KN & ĐMST cho sinh viên, giảng viên ^{28,31,32,36,41,53,54} .

Continued on next page

^aHọc giả khởi nghiệp là những giảng viên, nhà nghiên cứu hoặc học giả trong môi trường đại học có tư duy và hành động hướng đến thương mại hóa tri thức. Họ không chỉ tập trung vào nghiên cứu học thuật mà còn chủ động chuyển giao kết quả nghiên cứu ra thị trường thông qua các hoạt động như: Thành lập doanh nghiệp khởi nguồn từ nghiên cứu (spin-off/start-up); Cộng tác với doanh nghiệp để phát triển công nghệ hoặc sản phẩm; Bảo hộ và khai thác tài sản trí tuệ (sáng chế, bằng độc quyền...); Tham gia vào các chương trình ương tạo, tăng tốc hoặc mạng lưới đổi mới sáng tạo. Họ là cầu nối giữa nghiên cứu hàn lâm và ứng dụng thực tiễn, góp phần chuyển đổi đại học từ mô hình “giáo dục - nghiên cứu” sang “giáo dục - nghiên cứu - đổi mới sáng tạo”.

^bDoanh nhân học thuật là những cá nhân có nền tảng học thuật (giảng viên, nhà khoa học, cựu sinh viên nghiên cứu...) nhưng lại hoạt động chủ yếu trong vai trò của một doanh nhân, tập trung phát triển doanh nghiệp dựa trên tri thức, công nghệ hoặc sáng tạo có nguồn gốc từ môi trường đại học. Họ có thể là nhà sáng lập hoặc đồng sáng lập các công ty công nghệ cao, start-up đổi mới sáng tạo, là người lãnh đạo doanh nghiệp nhưng vẫn duy trì mối liên kết với các hoạt động nghiên cứu, giảng dạy hoặc hợp tác học thuật, là người đưa ra chiến lược phát triển doanh nghiệp dựa trên giá trị khoa học và công nghệ. Họ đưa tri thức học thuật ra thị trường một cách hiệu quả, góp phần phát triển kinh tế tri thức và thúc đẩy đổi mới sáng tạo trong xã hội.

Table 3 continued

	3.2. Hệ thống hỗ trợ bên trong	- CSGDĐH cần đầu tư vào cơ sở vật chất và hạ tầng nhằm phục vụ cho các hoạt động nghiên cứu, kết nối và giao lưu, KN & ĐMST^{36,40}. - CSGDĐH cần có bộ phận chức năng chuyên trách như văn phòng chuyển giao tri thức/công nghệ, trung tâm ương tạo^{31,42,50,51}, để điều phối các hoạt động KN & ĐMST trong tổ chức^{28,33,37,50,54,55}.
	3.3. Khai thác nguồn lực bên ngoài	- CSGDĐH có liên kết với chính phủ và doanh nghiệp^{28,33,46,56-58}. - CSGDĐH tận dụng liên kết với cựu sinh viên và các nhóm đóng vai trò cầu nối quan trọng liên kết với các dịch vụ hỗ trợ bên ngoài^{36,41}. - CSGDĐH thành lập các tổ chức lai hoặc liên minh hợp tác giữa các bên, hoặc thiết lập các thể chế kết nối với các tổ chức bên ngoài^{31,52,59}.
	3.4. Năng lực chuyển đổi số	- Chuyển đổi số đã trở thành một xu hướng tất yếu của các tổ chức^{47,50}. - Chuyển đổi số có vai trò quan trọng hỗ trợ CSGDĐH hiện thực hóa các hoạt động cốt lõi và chiến lược^{28,59}.
	3.5. Quốc tế hóa	- CSGDĐH cần xây dựng chính sách và cơ chế nhằm thúc đẩy trao đổi và hợp tác với các đối tác quốc tế để phát triển học thuật và văn hóa, qua đó tăng cường tư duy đổi mới sáng tạo cho sinh viên và giảng viên^{31,32,38,60}. - Việc thu hút và phát triển nguồn nhân lực quốc tế cần được khuyến khích để thúc đẩy giao thoa kiến thức và văn hóa giữa các nhà nghiên cứu, giảng viên và sinh viên, từ đó nâng cao năng lực KN & ĐMST của họ^{31,38,50}.
	4. Hoạt động cốt lõi	
	4.1. Đào tạo	- CSGDĐH cải tiến phương pháp giảng dạy theo hướng trải nghiệm, thông qua dự án thực tiễn, nghiên cứu ứng dụng, trao đổi với doanh nghiệp và hợp tác đối tác quốc tế...^{28,31-33,48,50,54}. - Các hình thức đào tạo trong CSGDĐH cần đa dạng nhằm tăng cường trải nghiệm thực tế và mở rộng kết nối giữa các vùng, khu vực^{33,36,55}. - Các nội dung liên quan đến KN & ĐMST, phát triển bền vững, toàn cầu hóa, trách nhiệm xã hội, đổi mới sáng tạo tiết kiệm... cũng nên được xem xét tích hợp trong các chương trình đào tạo của CSGDĐH^{37,41}.
	4.2. Nghiên cứu	- Nghiên cứu trong CSGDĐH hướng đến tính ứng dụng, đa ngành và tập trung vào việc tạo ra tri thức và tác động về kinh tế - xã hội^{31,33,48,54,55,61}. - CSGDĐH cần xem xét xây dựng mạng lưới nhiều bên liên quan và có cơ chế giao tiếp thường xuyên để nâng cao năng lực của các nhà khoa học, đặc biệt về yếu tố thị trường, khởi nghiệp...⁴⁰.

Continued on next page

Table 3 continued

5. Cải tiến & Tác động	4.3. Nhiệm vụ thứ ba	- Nhiệm vụ thứ ba của CSGDĐH liên quan đến thương mại hóa, chuyển giao công nghệ, đóng góp vào sự phát triển của khu vực^{29,30,32,37,41,52,62}. - CSGDĐH cần xem xét phát triển nhiệm vụ thứ ba theo hướng đổi mới sáng tạo xã hội phục vụ các bên liên quan bao gồm cả các tổ chức phi lợi nhuận, đổi mới sáng tạo xã hội và đóng góp vào phát triển kinh tế - xã hội^{33,35,48,55,63}.
	5.1. Cải tiến liên tục	- CSGDĐH cần theo dõi các thay đổi trong xu thế quốc tế, môi trường và thị trường lao động để có thể cải tiến chương trình đào tạo^{35,37,50}. - CSGDĐH cần đo lường và cải tiến hoạt động thường xuyên hướng tới các mục tiêu chiến lược về KN & ĐMST^{32,36,38,44,45,48,64,65}.
	5.2. Ảnh hưởng trong hệ sinh thái	- CSGDĐH nên đóng vai trò đầu mối liên kết trong hệ sinh thái khởi nghiệp^{30,35,52,62,64,66}. - CSGDĐH có ảnh hưởng trong hệ sinh thái thông qua định hình chính sách và thực tiễn về KN & ĐMST^{28,30,32-34,50,56,67}.
	5.3. Tác động	- CSGDĐH tạo ra tác động tích cực về kinh tế - xã hội cho địa phương, quốc gia, khu vực và thế giới^{32,36,38,44,45,48}, thông qua phát triển và chuyển giao các đổi mới sáng tạo xã hội và thúc đẩy các phong trào xã hội³⁴. - CSGDĐH tạo ra tác động tích cực về môi trường và phát triển bền vững cho địa phương, quốc gia, khu vực và thế giới^{38,48,65}.

Mô hình đại học đổi mới sáng tạo để xuất trong khuôn khổ nghiên cứu

Nội dung tổng hợp mô hình đại học đổi mới sáng tạo gồm 5 tiêu chuẩn, 18 tiêu chí kèm mô tả các chủ đề dựa trên bước phân tích trước đó, bao gồm các chủ đề trong các khung tự đánh giá/kiểm định/xếp hạng quốc tế về đại học KN & ĐMST và các chủ đề bổ sung dựa trên phân tích 40 ấn phẩm bình duyệt chọn lọc, đã được gửi đến chuyên gia để lấy ý kiến về mức độ quan trọng và mức độ phù hợp của các chủ đề với vai trò, quy mô của các đại học quốc gia và bối cảnh Việt Nam. Trong nội dung đã gửi lấy ý kiến chuyên gia, chủ đề hai tiêu chí số 19 và 20 của Bảng 2 vốn không được đưa vào mô hình cũng đã được đưa vào các tiêu chí liên quan trong mô hình. Cụ thể, các chủ đề liên quan đến “xu thế phát triển bền vững và phục vụ xã hội” và “quản lý khủng hoảng” đã được tích hợp phù hợp trong các tiêu chí 1.1 Cam kết tổ chức, 1.2 Mục tiêu chiến lược, và các tiêu chí khác liên quan đến việc triển khai và thực thi.

Mô hình đại học đổi mới sáng tạo để xuất trong khuôn khổ của nghiên cứu sau bước tham vấn ý kiến chuyên gia vẫn gồm 5 tiêu chuẩn và 18 tiêu chí với các chủ đề được đánh giá quan trọng, phù hợp và được trình bày cụ thể như sau:

- Tiêu chuẩn 1: Định hướng và Chiến lược

Mô tả: CSGDĐH được định hướng và định vị chiến lược nhằm tạo ra nhiều đóng góp xã hội, môi trường, lợi ích cho các bên liên quan và tác động, đặc biệt về kinh tế theo định hướng phát triển bền vững cho quốc gia và khu vực trong dài hạn. Điều này được phản ánh trong cam kết của tổ chức, các mục tiêu chiến lược và kế hoạch tài chính.

+ Tiêu chí 1.1: Cam kết tổ chức

Mô tả: CSGDĐH có cam kết chiến lược về hợp tác toàn cầu, quốc tế hóa, KN & ĐMST theo định hướng phát triển bền vững và phục vụ xã hội.

+ Tiêu chí 1.2: Mục tiêu chiến lược

Mô tả: CSGDĐH đã thiết lập các mục tiêu chiến lược đo lường được về hợp tác toàn cầu, KN & ĐMST theo định hướng phát triển bền vững và phục vụ xã hội; những mục tiêu này được thành viên ở các cấp độ trong tổ chức hiểu rõ và cam kết thực hiện.

+ Tiêu chí 1.3: Kế hoạch tài chính

Mô tả: CSGDĐH có cam kết tài chính bền vững cho các mục tiêu chiến lược về hợp tác toàn cầu, KN & ĐMST theo định hướng phát triển bền vững và phục vụ xã hội.

- Tiêu chuẩn 2: Nhân sự & năng lực tổ chức

Mô tả: CSGDĐH tích cực phát triển đội ngũ nhân sự và năng lực tổ chức để phục vụ các bên liên quan và thúc đẩy các hoạt động hợp tác toàn cầu, KN & ĐMST

theo định hướng phát triển bền vững và phục vụ xã hội. Điều này được phản ánh thông qua lãnh đạo và quản trị, cơ cấu tổ chức, đội ngũ nhân sự và hệ thống tạo động lực của tổ chức.

+ Tiêu chí 2.1: Lãnh đạo và quản trị

Mô tả: Lãnh đạo của CSGDĐH tổ chức thực hiện hiệu quả các mục tiêu chiến lược của tổ chức về hợp tác toàn cầu, quốc tế hóa, KN & ĐMST theo định hướng phát triển bền vững và phục vụ xã hội dựa trên tự chủ đại học và quản trị “trao quyền”.

+ Tiêu chí 2.2: Cơ cấu tổ chức

Mô tả: CSGDĐH có cơ cấu tổ chức đáp ứng thực hiện đầy đủ các mục tiêu chiến lược về hợp tác toàn cầu, quốc tế hóa, KN & ĐMST theo định hướng phát triển bền vững và phục vụ xã hội, và hoạt động dựa trên nền tảng tự chủ đại học và quản trị trao quyền.

+ Tiêu chí 2.3: Đội ngũ nhân sự

Mô tả: CSGDĐH có đội ngũ nhân sự học thuật và hành chính đáp ứng nhu cầu hiện tại và tương lai về việc thực hiện các mục tiêu chiến lược về hợp tác toàn cầu, quốc tế hóa, KN & ĐMST theo định hướng phát triển bền vững và phục vụ xã hội.

+ Tiêu chí 2.4: Hệ thống tạo động lực

Mô tả: CSGDĐH có hệ thống tạo động lực nhất quán thông qua chính sách, cơ chế khích lệ và khen thưởng thúc đẩy cán bộ tham gia và hỗ trợ các hoạt động liên quan đến thực hiện mục tiêu chiến lược về hợp tác toàn cầu, quốc tế hóa, KN & ĐMST theo định hướng phát triển bền vững và phục vụ xã hội.

- Tiêu chuẩn 3: Nguồn lực (các yếu tố thúc đẩy & hỗ trợ)

Mô tả: CSGDĐH phát triển hợp tác trong và ngoài tổ chức dựa trên niềm tin, cam kết, cùng với hệ thống nguồn lực hỗ trợ toàn diện cá nhân và đội nhóm KN & ĐMST bền vững trong kỷ nguyên số. Điều này được phản ánh qua văn hóa tổ chức, hệ thống hỗ trợ bên trong, khả năng khai thác nguồn lực bên ngoài, năng lực chuyển đổi số, và yếu tố quốc tế hóa.

+ Tiêu chí 3.1: Văn hóa

Mô tả: CSGDĐH thúc đẩy văn hóa KN & ĐMST và phục vụ sinh viên, lấy đó làm nền tảng để thực hiện các mục tiêu chiến lược về hợp tác toàn cầu, quốc tế hóa, KN & ĐMST theo định hướng phát triển bền vững và phục vụ xã hội. Đồng thời, CSGDĐH cũng coi trọng các giá trị đạo đức và liêm chính để giáo dục sinh viên trở thành công dân và nhà lãnh đạo toàn cầu có đạo đức và trách nhiệm.

+ Tiêu chí 3.2: Hệ thống hỗ trợ bên trong

Mô tả: CSGDĐH có cơ sở hạ tầng và dịch vụ - được nâng cấp bằng các công nghệ mới, bao gồm trí tuệ nhân tạo - hỗ trợ các cá nhân đặc lực trong hành trình KN & ĐMST, hoặc thực hiện các sáng kiến phục vụ phát triển bền vững hay cộng đồng - xã hội.

+ Tiêu chí 3.3: Khai thác nguồn lực bên ngoài

Mô tả: CSGDĐH tăng cường hỗ trợ các cá nhân bằng cách kết nối khai thác các nguồn lực bên ngoài, qua đó cung cấp hệ thống hỗ trợ toàn diện cho sự phát triển của cá nhân và hệ thống.

+ Tiêu chí 3.4: Năng lực chuyển đổi số

Mô tả: CSGDĐH tận dụng tối đa cơ hội từ chuyển đổi số và có khả năng tích hợp, tối ưu hóa, chuyển hóa công nghệ số để thực hiện các hoạt động cốt lõi theo mục tiêu chiến lược về hợp tác toàn cầu, quốc tế hóa, KN & ĐMST theo định hướng phát triển bền vững và phục vụ xã hội.

+ Tiêu chí 3.5: Quốc tế hóa

Mô tả: CSGDĐH hướng đến là tổ chức quốc tế hóa để mở rộng nguồn lực thực hiện các hoạt động cốt lõi theo mục tiêu chiến lược về hợp tác toàn cầu, quốc tế hóa, KN & ĐMST theo định hướng phát triển bền vững và phục vụ xã hội nhằm tạo tác động đến tầm quốc tế.

- Tiêu chuẩn 4: Hoạt động cốt lõi

Mô tả: Các hoạt động cốt lõi của CSGDĐH bao gồm: giáo dục, nghiên cứu và “nhiệm vụ thứ ba”.

+ Tiêu chí 4.1: Đào tạo

Mô tả: CSGDĐH hợp tác với các bên liên quan để tăng cường trải nghiệm học tập tiêu chuẩn quốc tế cho sinh viên và cung cấp nhiều cơ hội giúp sinh viên nâng cao kiến thức, kỹ năng, trải nghiệm liên quan đến KN & ĐMST, qua đó hỗ trợ đa dạng cơ hội nghề nghiệp sau tốt nghiệp: từ việc làm trong doanh nghiệp đến khởi nghiệp theo nhu cầu xã hội hay theo định hướng phát triển bền vững.

+ Tiêu chí 4.2: Nghiên cứu

Mô tả: CSGDĐH thực hiện các dự án nghiên cứu đa ngành từ nguồn lực nội tại hay hợp tác với đối tác toàn cầu nhằm tạo tri thức có tác động về kinh tế - xã hội và môi trường.

+ Tiêu chí 4.3: Nhiệm vụ thứ ba

Mô tả: CSGDĐH phục vụ các bên liên quan - kể cả các tổ chức phi lợi nhuận - thông qua các hoạt động hợp tác dưới các hình thức khác nhau, đồng thời triển khai đa dạng hoạt động thương mại hóa kết quả nghiên cứu theo định hướng phát triển bền vững và phục vụ xã hội.

- Tiêu chuẩn 5: Cải tiến và Tác động

Mô tả: CSGDĐH tập trung tạo ra các tác động xã hội, văn hóa, môi trường và kinh tế cho địa phương và quốc gia để trở thành tổ chức có tầm ảnh hưởng và tác động về KN & ĐMST theo định hướng phát triển bền vững trong hệ sinh thái ngày càng mở rộng hơn. Điều này được phản ánh thông qua khả năng cải tiến liên tục, tầm ảnh hưởng đến các bên liên quan và tác động hữu hình trong hệ sinh thái khởi nghiệp.

+ Tiêu chí 5.1: Cải tiến liên tục

Mô tả: CSGDĐH đạt được cải tiến liên tục trong việc thực hiện mục tiêu chiến lược về hợp tác toàn cầu, quốc tế hóa, KN & ĐMST theo định hướng phát triển bền vững và phục vụ xã hội thông qua việc đánh giá định kỳ kết quả thực hiện so với mục tiêu đề ra và để xuất giải pháp linh hoạt và phù hợp.

+ Tiêu chí 5.2: Ảnh hưởng trong hệ sinh thái

Mô tả: CSGDĐH là tổ chức có ảnh hưởng trong hệ sinh thái địa phương, quốc gia và khu vực thông qua định hình chính sách và thực tiễn về KN & ĐMST theo định hướng phát triển bền vững và phục vụ xã hội.

+ Tiêu chí 5.3: Tác động

Mô tả: CSGDĐH tạo ra nhiều lợi ích thông qua hợp tác đối tác toàn cầu, và tác động kinh tế - xã hội, văn hóa, môi trường cho địa phương và quốc gia thông qua KN & ĐMST theo định hướng phát triển bền vững.

Dựa trên mô hình với các mô tả này, định nghĩa phù hợp cho đại học đổi mới sáng tạo trong khuôn khổ nghiên cứu này sẽ là “Đại học đổi mới sáng tạo là CSGDĐH có chiến lược rõ ràng để tạo giá trị kinh tế - xã hội, đóng góp bảo vệ môi trường và phát triển bền vững; được dẫn dắt bởi lãnh đạo trao quyền cùng đội ngũ năng động; nuôi dưỡng văn hóa đổi mới sáng tạo, hạ tầng và nguồn lực số kết nối đối tác toàn cầu; triển khai đào tạo, nghiên cứu và thương mại hóa tri thức gắn với hợp tác, hội nhập, KN & ĐMST; đồng thời cải tiến liên tục để mở rộng ảnh hưởng và tác động trong hệ sinh thái quốc gia và khu vực”.

Thảo luận

Mô hình đại học đổi mới sáng tạo đề xuất trong khuôn khổ nghiên cứu về tổng quát đáp ứng hai mục tiêu nghiên cứu đề ra về “chuẩn quốc tế” và phù hợp với vai trò, quy mô các đại học quốc gia hoặc đại học vùng và bối cảnh ở Việt Nam.

Mô hình đại học đổi mới sáng tạo đề xuất gồm 5 tiêu chuẩn, 18 tiêu chí thể hiện rõ tính đổi mới sáng tạo như theo tên gọi của mô hình thông qua các đặc điểm sau:

- Mục tiêu chiến lược về đổi mới sáng tạo đều thể hiện trong toàn bộ các tiêu chí của mô hình, và là đích đến của mọi hoạt động và tác động của CSGDĐH.

- Trong các tiêu chí về “nghiên cứu” và “nhiệm vụ thứ ba” - là các tiêu chí cốt lõi liên quan đến khả năng tạo tác động của CSGDĐH - các nội dung mô tả đều nhấn mạnh đến định hướng tạo tác động (đồng đều) về kinh tế, xã hội, môi trường, phát triển bền vững, là đặc thù quan trọng của đại học đổi mới sáng tạo so với đại học khởi nghiệp vốn chỉ tập trung vào tác động kinh tế.

Về tính cập nhật các chủ đề của mô hình sau bước tham vấn chuyên gia so với nội dung tổng hợp theo bộ dữ liệu 40 ấn phẩm bình duyệt ở Bảng 3, một số chủ đề về “quản lý chi phí hiệu quả” (cost effective management), “đổi mới sáng tạo tiết kiệm” (frugal innovation), “đổi mới sáng tạo xã hội” (social innovation) để cập trong Bảng 4 đã không nhận được sự đồng thuận cao (với tỷ lệ chuyên gia không đồng ý từ 37,5% trở lên) khi đánh giá sự phù hợp với bối cảnh Việt Nam nên đã không được phản ánh trực tiếp trong mô hình đại học đổi mới sáng tạo đề xuất.

Bảng 4: Các chủ đề quan trọng nhưng chưa phù hợp với bối cảnh Việt Nam hiện nay

Chủ đề	Tiêu chí	Tỷ lệ chuyên gia không đồng ý
Quản lý chi phí hiệu quả	1.3 Kế hoạch tài chính	37,5%
Đổi mới sáng tạo tiết kiệm	2.1 Lãnh đạo và quản trị	37,5%
	4.1 Đào tạo	37,5%
Đổi mới sáng tạo xã hội	4.3 Nhiệm vụ thứ ba	37,5%
	5.3 Tác động	50%

Các chủ đề trong Bảng 4 tuy quan trọng, mang tính thời sự quốc tế nhưng hiện vẫn chưa thực sự trở thành các chủ đề mang tính chiến lược trong mô hình để tiến tới áp dụng cho các đại học quốc gia Việt Nam. Các phân tích cụ thể bên dưới về các chủ đề này cho thấy nhận định trên là phù hợp trong bối cảnh Việt Nam hiện nay hay trong giai đoạn tương lai trung hạn.

- Quản lý chi phí hiệu quả: tuy là khái niệm hay nhưng trong thực tế lại rất khó thực hiện chủ yếu do hạ tầng dữ liệu, công cụ và chính sách quản lý tài chính sử dụng ngân sách nhà nước của Việt Nam vẫn chưa hoàn thiện và đồng bộ.

- Đổi mới sáng tạo tiết kiệm: về thực chất, khái niệm này gắn với các giải pháp đơn giản, chi phí thấp, phục vụ cộng đồng thu nhập thấp, và gắn liền với đóng góp của đại học mang tính xã hội đại chúng. Khái niệm này tuy hay nhưng vẫn chỉ nên gắn với một hoạt động, chương trình chứ không phải một chủ đề bao trùm trong khi các đại học quốc gia Việt Nam vẫn nên tập trung vào hình ảnh về hệ thống đại học nghiên cứu mang tính dẫn dắt hệ thống đại học Việt Nam.

- Đổi mới sáng tạo xã hội: khái niệm này tuy cần thiết và quan trọng trong bối cảnh Việt Nam nhưng hệ sinh thái hỗ trợ bao gồm đa dạng đối tác và chính sách, khung pháp lý vẫn chưa hoàn thiện và đồng bộ. Mặt

khác, nội dung liên quan đến “phục vụ xã hội” - một khái niệm rộng hơn - cũng đã được tích hợp vào các tiêu chí của mô hình đại học đổi mới sáng tạo đề xuất.

KẾT LUẬN

Bài báo đã đề xuất một mô hình đại học đổi mới sáng tạo trong khuôn khổ nghiên cứu đáp ứng hai mục tiêu nghiên cứu đề ra.

Thứ nhất, mô hình đã được cập nhật đầy đủ dựa trên các nghiên cứu quốc tế tiên tiến nhất bao gồm khung xếp hạng QS Asia University Rankings nhằm hướng đến đáp ứng mục tiêu chiến lược của ĐHQG-HCM theo chiến lược phát triển giai đoạn 2021-2030 tầm nhìn 2045.

Thứ hai, mô hình cũng đã phù hợp với vai trò, quy mô các đại học quốc gia hoặc đại học vùng và bối cảnh ở Việt Nam thông qua tham vấn ý kiến chuyên gia Việt Nam.

Mô hình đại học đổi mới sáng tạo này cũng đã nhấn mạnh đến các yếu tố chiến lược về “khởi nghiệp và đổi mới sáng tạo”, “hợp tác toàn cầu”, “quốc tế hóa”, “chuyển đổi số”... nhằm góp phần thực hiện các nghị quyết chiến lược của đất nước trong bối cảnh hiện nay. Để có thể hiện thực hóa mục tiêu chiến lược của các CSGDĐH, tiêu biểu như mục tiêu của ĐHQG-HCM theo chiến lược phát triển giai đoạn 2021-2030 (tầm nhìn 2045) là “trở thành hệ thống đại học nghiên cứu trong топ đầu châu Á, nơi hội tụ nhân tài và lan tỏa tri thức, văn hóa Việt Nam” và thực hiện sứ mạng “thực hiện thí điểm các chính sách mới trong giáo dục đại học”, các đại học quốc gia, bao gồm ĐHQG-HCM, có thể tham khảo áp dụng mô hình đại học đổi mới sáng tạo đề xuất trong nghiên cứu này. Do mô hình đề xuất giới thiệu những chủ đề, khái niệm mang tính tổng quát nên việc áp dụng sẽ cần phân tích, đánh giá định lượng các tiêu chí theo mục tiêu chiến lược cụ thể cho từng CSGDĐH. Trên cơ sở đó, các CSGDĐH sẽ có thể xây dựng chính sách phát triển nhằm góp phần phát triển năng lực, uy tín, thương hiệu của chính CSGDĐH và nền giáo dục đại học Việt Nam trên phạm vi khu vực và toàn cầu đến 2030 tầm nhìn 2045.

LỜI CẢM ƠN

Nghiên cứu này được tài trợ bởi ĐHQG-HCM trong khuôn khổ đề tài có mã số DM2024-20-01. Chúng tôi xin cảm ơn các đơn vị thuộc ĐHQG-HCM đã hỗ trợ thời gian cho nhóm thực hiện nghiên cứu này.

XUNG ĐỘT LỢI ÍCH

Nhóm tác giả xác nhận không có xung đột lợi ích liên quan đến công trình nghiên cứu này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam. Luật Giáo dục đại học số 08/2012/QH13 ngày 18/6/2012; được sửa đổi, bổ sung bởi Luật số 34/2018/QH14 ngày 19/11/2018. Điều 4. Hà Nội: Quốc hội; 2018.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD); European Commission. The entrepreneurial and innovative higher education institution: A review of the concept and its relevance today. HEInnovate; 2018.
- for Economic Co-operation O, (OECD) D, of the European Communities SO. (Eurostat). Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data. Paris: OECD Publishing; 2005. Available from: <https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>.
- Etzkowitz H. Entrepreneurial scientists and entrepreneurial universities in American academic science. *Minerva*. 1983;21(2-3):198–233. Available from: <https://doi.org/10.1007/BF01097964>.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. A guiding framework for entrepreneurial universities. Final version, 18th. Paris: OECD; 2012.
- Clark BR. Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation. *Higher Education*. 1999;38:373–4.
- Guerrero M, Kirby D, Urbano D, Barcelona: Autonomous University of Barcelona. A literature review on entrepreneurial universities: An institutional approach. Working Paper. Jun 29 2006;.
- Accreditation Council for Entrepreneurial and Engaged Universities (ACEEU). Standards and guidelines - Entrepreneurial university. Version 1.0. Münster: ACEEU; 2016.
- Accreditation Council for Entrepreneurial and Engaged Universities (ACEEU). Accreditation for entrepreneurial and engaged universities. vol. Münster: ACEEU; 2021.
- Sakai Y, Chiku S. An innovative university library in Japan: Kanazawa Institute of Technology Library Center (KIT-LC). *Libri*. 1984;34(1):1–17. Available from: <https://doi.org/10.1515/libr.1984.34.1.198>.
- Van Vught F. Innovative universities. *Tertiary Education and Management*. 1999;5(4):347–55. Available from: <https://doi.org/10.1023/A:1018797415944>.
- World's Universities with Real Impact (WURI). What is WURI 2025; 2025. Available from: <https://www.wuri.world/what-is-wuri>.
- European Commission; Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). HEInnovate general presentation. Brussels: European Commission; 2023. Available from: <https://heinnovate.eu/sites/default/files/2023->.
- Bộ Chính trị. Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia. Hà Nội: Bộ Chính trị; 2024.
- Bộ Chính trị. Nghị quyết số 59-NQ/TW ngày 24/01/2025 về hội nhập quốc tế trong tình hình mới. Hà Nội: Bộ Chính trị; 2025.
- Bộ Chính trị. Nghị quyết số 66-NQ/TW ngày 30/4/2025 về đổi mới công tác xây dựng và thi hành pháp luật đáp ứng yêu cầu phát triển đất nước trong kỷ nguyên mới. Hà Nội: Bộ Chính trị; 2025.
- Bộ Chính trị. Nghị quyết số 68-NQ/TW ngày 4/5/2025 về phát triển kinh tế tư nhân. Hà Nội: Bộ Chính trị; 2025.
- Ban Chấp hành Trung ương. Nghị quyết 71-NQ/TW ngày 22/8/2025 về đột phá phát triển giáo dục và đào tạo. Hà Nội: Ban Chấp hành Trung ương; 2025.
- Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh (ĐHQG-HCM). Chiến lược phát triển ĐHQG-HCM giai đoạn 2021–2030, tầm nhìn 2045. TP. Hồ Chí Minh: ĐHQG-HCM; 2021.
- Symonds Q. (QS). QS Asia University Rankings methodology. Beijing: QS China; 2020.
- European Commission; OECD. Data on HEInnovate use (2013–2023). Brussels; 2023.
- Accreditation Council for Entrepreneurial and Engaged Universities (ACEEU). Standards and guidelines - Engaged university. Version 1.0. Münster: ACEEU; 2016.
- Accreditation Council for Entrepreneurial and Engaged Universities (ACEEU). Accredited institutions. Münster: ACEEU; 2025. Available from: <https://www.aceeu.org/accreditation/accreditedinstitutions>.
- World's Universities with Real Impact (WURI). 24 Categories for WURI Ranking 2026; 2025. Available from: https://www.wuri.world/_files/ugd/8e5131_e38ce68c6c6d40d09576c54ef120760b.pdf.
- World's Universities with Real Impact (WURI). WURI Ranking 2025 ; 2025. Available from: <https://www.wuri.world/wuri-ranking-2025>.
- Newsire PR. QS World University Rankings Asia 2025 ; 2025. Available from: <https://www.prnewswire.com/apac/news-releases/qs-world-university-rankings-asia-2025-302296845.html>.
- Krippendorff K. Content analysis: An introduction to its methodology. Thousand Oaks (CA): Sage Publications; 2018. Available from: <https://doi.org/10.4135/9781071878781>.
- Syed RT, Spicer D. Entrepreneurial university development through the lens of stakeholders. Why? What? and How? *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2025;14(1):36. Available from: <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00500-0>.
- Rodríguez-Aceves L, Couto-Ortega M, Minola T, Markuerkiaga L, D H. Entrepreneurial University governance: The case of a Cooperative University. *The Journal of Technology Transfer*. 2024;Available from: <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10126-1>.
- Chaipongpatt J, Thawesaengskulthai N, Koiwanit J. Development of a university innovation ecosystem assessment model for association of Southeast Asian nations universities. *Industry and Higher Education*. 2022;36(6):846–60. Available from: <https://doi.org/10.1177/0950422221084861>.
- Ruiz SM, Martens CD, da Costa PR. Martens CDP, da Costa PR. Entrepreneurial university: an exploratory model for higher education. *Journal of Management Development*. 2020;39(5):705–22. Available from: <https://doi.org/10.1108/JMD-08-2019-0363>.
- Ratten V. Entrepreneurial universities: the role of communities, people and places. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. 2017;11(3):310–5. Available from: <https://doi.org/10.1108/JEC-03-2017-0021>.
- Guerrero M, Fayolle A, Guardo MCD, Lamine W, Mian S. Alain Fayolle, Chiara M, Wadid Lamine, Mian S. Re-viewing the entrepreneurial university: strategic challenges and theory building opportunities. *Small Business Economics*. 2023;63(2):527–48. Available from: <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00858-z>.
- Menter M. From technological to social innovation: toward a mission-reorientation of entrepreneurial universities. *The Journal of Technology Transfer*. 2023;Available from: <https://doi.org/10.1007/s10961-023-10002-4>.
- Cai Y, Ahmad I. From an Entrepreneurial University to a Sustainable Entrepreneurial University: Conceptualization and Evidence in the Contexts of European University Reforms; 2021. Available from: <https://doi.org/10.1057/s41307-021-00243-z>.
- Markuerkiaga L, Igartua JI, Errasti N. A performance-based taxonomy of entrepreneurial universities. *International Journal of Technology Management*. 2018;77(1/2/3). Available from: <https://doi.org/10.1504/IJTM.2018.091713>.
- Abreu M, Grinevich V. Vadim Grinevich. The entrepreneurial university: strategies, processes, and competing goals. *The Journal of Technology Transfer*. 2024;49(6):1991–2034. Available from: <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10085-7>.
- Awad IM, Salameh MK. Towards an entrepreneurial university model: evidence from the Palestine Polytechnic University. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2023;12(1):9. Available from: <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00280-5>.
- Bizri R, Hammoud J, Stouhi M, Hammoud M. The entrepreneurial university: a proposed model for developing na-

- tions. *Journal of Management Development*. 2019;38(5):383–404. Available from: <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2018-0347>.
40. Fischer B, Guerrero M, Guimón J, Schaeffer PR. Knowledge transfer for frugal innovation: where do entrepreneurial universities stand? 2020. Available from: <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2020-0040>.
41. Noori F, Delangizan S. Structural and functional model of the entrepreneurial university. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*. 2024; Available from: <https://doi.org/10.1108/JEPP-07-2023-0072>.
42. Sidrat S, Frikha MA. Impact of the qualities of the manager and type of university on the development of the entrepreneurial university. *The Journal of High Technology Management Research*. 2018;29(1):27–34. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2018.04.003>.
43. Dolan B, Cunningham JA, Menter M, McGregor C. The role and function of cooperative research centers in entrepreneurial universities. *Management Decision*. 2019;57(12):3406–25. Available from: <https://doi.org/10.1108/MD-10-2018-1172>.
44. Sánchez-Barrioluengo M, Benneworth P. Is the entrepreneurial university also regionally engaged? Analysing the influence of university's structural configuration on third mission performance. *Technological Forecasting and Social Change*. 2019;141:206–18. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.017>.
45. Posselt T, Abdelkafi N, Fischer L, Tangour C. Opportunities and challenges of Higher Education institutions in Europe: an analysis from a business model perspective. *Higher Education Quarterly*. 2018; Available from: <https://doi.org/10.1111/hequ.12192>.
46. Uslu B, Calikoglu A, Seggie FN, Seggie SH. The entrepreneurial university and academic discourses: the meta-synthesis of Higher Education articles. *Higher Education Quarterly*. 2019;73(3):285–311. Available from: <https://doi.org/10.1111/hequ.12198>.
47. Errasti N, Bezanilla MJ, García-Olalla A, Auzmendi E, Paños J. Factors and maturity level of entrepreneurial universities in Spain. *International Journal of Innovation Science*. 2018;10(1):71–91. Available from: <https://doi.org/10.1108/IJIS-05-2017-0043>.
48. Clauss T, Moussa A, Kesting T. Entrepreneurial university: a stakeholder-based conceptualisation of the current state and an agenda for future research. *International Journal of Technology Management*. 2018;77(1/2/3):109. Available from: <https://doi.org/10.1504/IJTM.2018.091726>.
49. Belitski M, Sikorski J. Three steps for universities to become entrepreneurial: a case study of entrepreneurial process and dynamic capabilities. *The Journal of Technology Transfer*. 2024;49(6):2035–55. Available from: <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10099-1>.
50. Gustomo A, Ghina A, Zailani S. Analyzing innovation capability: a case study of Timor Leste Business School and Indonesia Business School. *Higher Education Skills and Work-based Learning*. 2025; Available from: <https://doi.org/10.1108/HESWBL-10-2024-0297>.
51. Baycan T, Olcay GA. Linking the Performance of Entrepreneurial Universities to Technoparks and University Characteristics in Turkey. *Region*. 2021;8(1):97–117. Available from: <https://doi.org/10.18335/region.v8i1.300>.
52. Wurth B, MacKenzie NG, Howick S. Not seeing the forest for the trees? A systems approach to the entrepreneurial university. *Small Business Economics*. 2024;63(2):1–24. Available from: <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00864-1>.
53. Klingler-Vidra R, Adam William Chalmers. The Entrepreneurial University's Impact on Regional Socioeconomic Development: The Policymaker Mechanism. *Business and Politics*. 2023;p. 1–42. Available from: <https://doi.org/10.1017/bap.2023.9>.
54. Valera-Loza DH, Junco JG, Palacios-Florencio B. Conceptual model about the entrepreneurial university: design and validation with the PLS methodology. *Anais da Academia Brasileira de Ciências*. 2021;93(4). Available from: <https://doi.org/10.1590/0001-3765202120200494>.
55. Politis D, Aabo L, Eide AE, Haneberg DH. Re-viewing entrepreneurial universities through alumni engagement. *Small Business Economics*. 2023; Available from: <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00863-2>.
56. Garomssa H. The entrepreneurial university concept as a narrative of change in HEIs. *Studies in Higher Education*. 2024;p. 1–22. Available from: <https://doi.org/10.1080/03075079.2024.2338884>.
57. Mascarenhas C, Marques CS, Galvão AR, Carlucci D, Falcão PF, Ferreira FA. Analyzing technology transfer offices' influence for entrepreneurial universities in Portugal. *Management Decision*. 2019;57(12):3473–91. Available from: <https://doi.org/10.1108/MD-11-2018-1200>.
58. Dalmarco G, Hulsink W, Blois GV. Creating entrepreneurial universities in an emerging economy: evidence from Brazil. *Technological Forecasting and Social Change*. 2018;135:99–111. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.04.015>.
59. Patrício LD, Ferreira JJ. University entrepreneurial performance: A Fuzzy Set Qualitative Comparative Analysis. *Higher Education Quarterly*. 2023;77(4):602–22. Available from: <https://doi.org/10.1111/hequ.12424>.
60. Budyldina N. Entrepreneurial universities and regional contribution. *The International Entrepreneurship and Management Journal*. 2018;14(2):265–77. Available from: <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0500-0>.
61. Jessop B. Varieties of academic capitalism and entrepreneurial universities. *Higher Education*. 2017;73(6):853–70. Available from: <https://doi.org/10.1007/s10734-017-0120-6>.
62. Zhu J, Yang R. Perceptions of entrepreneurial universities in China: a triangulated analysis. *Higher Education*. 2023; Available from: <https://doi.org/10.1007/s10734-023-01038-4>.
63. Etzkowitz H. Innovation Lodestar: the entrepreneurial university in a stellar knowledge firmament. *Technological Forecasting and Social Change*. 2017;123:122–9. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.04.026>.
64. Fuster E, Padilla-Meléndez A, Lockett N, del-Águila Obra AR. The emerging role of university spin-off companies in developing regional entrepreneurial university ecosystems: the case of Andalusia. *Technological Forecasting and Social Change*. 2019;141:219–31. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.020>.
65. Allahar H, Sookram R. Emergence of university-centred entrepreneurial ecosystems in the Caribbean. *Industry and Higher Education*. 2019;33(4):246–59. Available from: <https://doi.org/10.1177/0950422219838220>.
66. Kaklauskas A, Banaitis A, Ferreira F, Ferreira J, Amaratunga D, Lepkova N, et al. An Evaluation System for UniversityPartnership Sustainability: Enhancing Options for Entrepreneurial Universities. *Sustainability (Basel)*. 2018;10(2):119. Available from: <https://doi.org/10.3390/su10010119>.
67. Pugh R, Hamilton E, Soetanto D, Jack S, Gibbons A, Ronan N. Nuancing the roles of entrepreneurial universities in regional economic development. *Studies in Higher Education*. 2022;47(5):964–72. Available from: <https://doi.org/10.1080/03075079.2022.2055320>.

Innovative University Model for National Universities in Vietnam

Pham Dinh Anh Khoi^{1,*}, Do Hoang Thang¹, Tran Trung Kien¹, Tran Thi Tuyet¹, Tran Thi Ngoc Diep²,
Nguyen Thi Hong Nhung³, Tran Thi Hong Lien³, Le Nhat Quang⁴, Doan Anh Dao⁴



Use your smartphone to scan this
QR code and download this article

ABSTRACT

In order to contribute to realizing the goals set out in the development strategy of Vietnam National University – Ho Chi Minh City (VNU-HCM) for the period 2021–2030 (with a vision to 2045)—namely, "to become a leading research university system in Asia..."—and to fulfill its mission of "piloting new policies in higher education" in support of the nation's development in the new era of science, technology, and innovation, VNU-HCM has commissioned a study to design a model of an innovative university aligned with these goals and mission.

This paper presents a study on the innovative university model developed with reference to state-of-the-art international research, tailored to the role and scale of national or regional universities and the specific context of Vietnam, while addressing the strategic objectives of VNU-HCM for the 2021–2030 period (with a vision to 2045).

Key words: Higher Education Institutions, Innovative University Model, Vietnam National Universities

¹*Ho Chi Minh City University of Technology, VNU-HCM, Ho Chi Minh City, Vietnam*

²*International University, VNU-HCM, Ho Chi Minh City, Vietnam*

³*University of Economics and Law, VNU-HCM, Ho Chi Minh City, Vietnam*

⁴*Innovative Entrepreneurship Center, VNU-HCM, Ho Chi Minh City, Vietnam*

Correspondence

Pham Dinh Anh Khoi, Ho Chi Minh City University of Technology, VNU-HCM, Ho Chi Minh City, Vietnam

Email: khoipham@hcmut.edu.vn

History

- Received: 31-10-2025
- Revised: 09-12-2025
- Accepted: 16-12-2025
- Published Online: 13-10-2026

DOI : <https://doi.org/10.32508/vnuhcmj-et.v9i4.1543>



Copyright

© VNUHCM Journal. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International license.

Cite this article : Anh Khoi P D, Hoang Thang D, Trung Kien T, Thi Tuyet T, Ngoc Diep T T, Hong Nhung N T, Hong Lien T T, Nhat Quang L, Anh Dao D. **Innovative University Model for National Universities in Vietnam.** *VNUHCM J. Eng. Technol.* 2026; 9(4):3431-3450.