



Original Article

# Research on the Model of Entrepreneurial University and Advanced University Governance: Policy Recommendations for Public Universities in Vietnam

Dinh Van Toan\*

*VNU University of Economics and Business, 144 Xuan Thuy, Cau Giay, Hanoi, Vietnam*

Received 15 January 2021

Revised 01 February 2021; Accepted 22 February 2021

**Abstract:** Today's universities are transforming into the entrepreneurial university model. Along with that is a strong innovation in governance towards autonomy and associated with entrepreneurship, innovation and creativity. The article presents research results on the model of the entrepreneurial university and the advanced university governance in terms of structure and management methods to adapt to this model in the world. Through the review of studies on the current situation, the article contributes a number of policy proposals to meet the requirements of university governance innovation for Vietnamese public universities in the context of transition to a model of entrepreneurial university.

**Keywords:** University, Entrepreneurial university, University governance, Vietnam public universities.

---

\*Corresponding author.

Email address: [dinhvantoan@vnu.edu.vn](mailto:dinhvantoan@vnu.edu.vn)

<https://doi.org/10.25073/2588-1116/vnupam.4295>

# Nghiên cứu mô hình trường đại học khởi nghiệp và quản trị đại học tiên tiến: những gợi ý chính sách cho các trường đại học công lập ở Việt Nam

Đình Văn Toàn\*

*Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội, 144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 15 tháng 01 năm 2021

Chỉnh sửa ngày 01 tháng 02 năm 2021; Chấp nhận đăng ngày 22 tháng 02 năm 2021

**Tóm tắt:** Các trường đại học ngày nay đang chuyển đổi sang mô hình trường đại học khởi nghiệp, cùng với đó là sự đổi mới mạnh mẽ về quản trị theo hướng tự chủ và gắn với khởi nghiệp, đổi mới, sáng tạo. Bài viết trình bày kết quả nghiên cứu về mô hình trường đại học khởi nghiệp và quản trị đại học tiên tiến trên khía cạnh cơ cấu và phương thức quản trị để thích ứng với mô hình này trên thế giới. Thông qua tổng kết các nghiên cứu về thực trạng, bài viết đóng góp một số đề xuất chính sách đáp ứng yêu cầu đổi mới quản trị đại học cho các trường đại học công lập Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi để hướng tới mô hình trường đại học khởi nghiệp.

*Từ khóa:* Đại học khởi nghiệp, trường đại học, quản trị đại học, Việt Nam.

## 1. Giới thiệu

Trước đây, nhiệm vụ chủ yếu của các trường đại học truyền thống là đào tạo ra những người lao động có tri thức và nghiên cứu, truyền bá tri thức (sứ mệnh thứ nhất và thứ hai). Ngày nay, các trường đại học (ĐH) đang trở thành tổ chức giáo dục thông minh gắn với khởi nghiệp, đổi mới, sáng tạo và mô hình quản trị tiên tiến. Mô hình này phù hợp với xu hướng tự chủ cao trong tổ chức bộ máy và điều hành để thực hiện sứ mệnh thứ ba là chuyên gia, thương mại hóa kết quả nghiên cứu khoa học (NCKH). Sứ mệnh thứ ba luôn gắn với hoạt động khởi nghiệp, đổi mới và sáng tạo của các trường đại học [1].

Sự thay đổi về cơ cấu tổ chức và hoạt động theo hướng khởi nghiệp đã trở thành xu hướng ở nhiều quốc gia trên thế giới trong hơn hai thập kỷ qua. Xu hướng này tạo nên sự chuyển dịch

của các trường ĐH từ mô hình truyền thống sang mô hình trường đại học khởi nghiệp. Đặc trưng chủ yếu của mô hình này là: cơ cấu tổ chức và hoạt động gắn với tinh thần khởi nghiệp kinh doanh, đổi mới, sáng tạo dựa trên cơ chế tự chủ để đóng góp nhiều hơn cho phát triển kinh tế, xã hội. Trên cơ sở tổng quan các nghiên cứu học thuật, bài viết tập trung phân tích, làm rõ các đặc trưng chủ yếu về mặt cơ cấu tổ chức và hoạt động của một trường ĐH khởi nghiệp. Từ các nhận diện về đặc trưng cơ cấu, tổ chức hoạt động của mô hình ĐH khởi nghiệp và căn cứ vào kết quả nghiên cứu gần đây ở Việt Nam về cơ cấu quản trị và sự chuyển đổi, bài viết đưa ra các gợi ý nhằm đổi mới quản trị đối với các trường ĐH công lập Việt Nam.

\*Tác giả liên hệ.

*Địa chỉ email:* dinhvantolan@vnu.edu.vn

<https://doi.org/10.25073/2588-1116/vnupam.4295>

## 2. Trường đại học khởi nghiệp: đặc trưng và cơ cấu tổ chức

Khái niệm về trường ĐH khởi nghiệp đã góp phần làm thay đổi định hướng kế hoạch chiến lược của hầu hết các trường ĐH trên toàn thế giới. Các trường ĐH được coi là hoạt động có hiệu quả hơn khi thúc đẩy các hoạt động khởi nghiệp: thương mại hóa tri thức, kết quả NCKH thông qua nhượng quyền sáng chế và giấy phép hoặc thông qua việc phát triển các vườn ươm doanh nghiệp và công viên công nghệ [2]. Ngày nay, việc thương mại hóa các kết quả NCKH còn được coi là một nhiệm vụ của trường ĐH với tư cách là nhà đổi mới. Ngoài đào tạo và NCKH, các trường ĐH với tư cách là trung tâm tri thức đã hợp tác với các doanh nghiệp, các tổ chức công và tư trong mạng lưới đổi mới khu vực để tăng cường thương mại hóa các kết quả nghiên cứu, thúc đẩy các mô hình kinh doanh mới, từ đó đưa hoạt động nghiên cứu và phát triển lên một cấp độ cao hơn.

Theo Yokoyama (2006), trong bối cảnh của các trường ĐH thì khởi nghiệp kinh doanh không nhất thiết phải được hiểu với ý tưởng thu lợi nhuận và chấp nhận rủi ro và mang tính thương mại cao mà liên quan đến thái độ của các trường ĐH trong việc cố gắng tự chủ về tài chính, nâng cao năng lực và hiệu quả của chuyển giao công nghệ [3]. Nghiên cứu sâu lý thuyết về các hoạt động thuộc “nhiệm vụ thứ 3” của trường ĐH của các tác giả Shore và Mc Lauchlan (2012) chỉ rõ bản chất và tiến trình của các hoạt động có tính khởi nghiệp kinh doanh này là sự kết nối các hoạt động nghiên cứu tới kết quả thương mại hóa cuối cùng trong trường ĐH [4]. Đây là chuỗi các hoạt động từ: giới thiệu các nghiên cứu sáng tạo, cấp bằng sáng chế và giấy phép công nghệ, khởi nghiệp, ươm tạo và hình thành công ty.

Các hoạt động đặc trưng của trường đại học khởi nghiệp:

Trong hơn hai thập niên qua, mục tiêu và hiệu quả hoạt động của các trường ĐH đã có nhiều thay đổi để thành một tổ chức cam kết phát triển công nghệ và kinh tế - xã hội. Đặc biệt, sự thay đổi này nhằm vào mục đích cụ thể: đổi mới và chuyển giao công nghệ. Những người thúc

đẩy sử dụng khái niệm trường đại học khởi nghiệp [5, 6] đã phân tích vai trò của trường ĐH trong sự phát triển của xã hội dựa trên tri thức. Bằng cách giới thiệu mô hình “Triple Helix” về mối quan hệ bền chặt ba bên giữa trường đại học, ngành công nghiệp và chính phủ, các tác giả chỉ ra rằng các trường ĐH đã trở thành một nguồn lực cho các hoạt động khởi nghiệp và đóng vai trò ngày càng quan trọng trong phát triển kinh tế - xã hội.

Để trường ĐH thực hiện tốt ba trụ cột cơ bản: giáo dục, nghiên cứu và phát triển kinh tế - xã hội, hệ thống tổ chức được thiết kế để thúc đẩy tinh thần khởi nghiệp: thành lập các cơ sở ươm tạo doanh nghiệp với mục đích hỗ trợ tạo ra các dự án mới phát triển từ các nhóm nghiên cứu để hình thành các công ty khởi nghiệp [7, 8, 9]. Ngoài ra, trường ĐH khởi nghiệp thiết lập các cơ quan/văn phòng chuyển giao công nghệ (TTO), vườn ươm và cơ chế quản lý nội bộ cho phép chuyên môn hóa các dịch vụ hỗ trợ, tạo lập mạng lưới các đối tác công nghiệp tiềm năng, quản lý tài sản trí tuệ và phát triển doanh nghiệp mới. Các đơn vị này làm cầu nối giữa các nhà khoa học với các doanh nghiệp, doanh nhân và các nguồn tài chính công và tư [10]. Tuy nhiên, trước khi thành lập vườn ươm doanh nghiệp và TTO, các trường ĐH phải sở hữu các kết quả NCKH xuất sắc để làm nguồn phát triển công nghệ cho các công ty khởi nghiệp, do vậy có thể coi hoạt động NCKH là động lực của trường ĐH khởi nghiệp.

Về mặt hoạt động, giới học thuật và các nhà quản lý đều thống nhất coi các hoạt động đặc trưng của khởi nghiệp kinh doanh trong trường ĐH gồm ba nhóm chính: chuyển giao công nghệ; thương mại hóa tài sản trí tuệ; và hình thành các doanh nghiệp mới từ trường đại học. Các hoạt động phải hướng đến mục tiêu đáp ứng nhu cầu thị trường, mang lại hiệu quả kinh tế, tăng nguồn thu cho nhà trường, tăng thu nhập cho cán bộ, giảng viên, nghiên cứu viên và được tổng hợp như sau:

(i) Nâng cao nhận thức và quan niệm về kinh doanh: trường ĐH cung cấp các bài giảng, thông tin về khởi nghiệp để nâng cao nhận thức của sinh viên và giảng viên về cách xác định thị trường mới hoặc cơ hội cho công nghệ. Theo tác

giả Rasmussen và Borch (2010), các lớp học về khởi nghiệp được xem là tích cực bởi các sinh viên muốn bắt đầu tự khởi nghiệp và phát triển các kế hoạch kinh doanh [11]. Ngoài ra, các lớp học khởi nghiệp cũng khuyến khích sinh viên phát triển các công ty dựa trên công nghệ mới tại các vườn ươm của trường đại học, kích thích dòng công nghệ từ trường ĐH đến thị trường [12].

(ii) Liên kết bên ngoài: trường ĐH có chính sách và cơ chế để các giảng viên tham gia vào các lĩnh vực nghiên cứu ứng dụng trong nước và quốc tế. Abreu và Grinevich (2013) cho rằng nghiên cứu ứng dụng thường gắn với nhu cầu thị trường hơn, nên những người nghiên cứu có thể dễ dàng tìm thấy các ứng dụng cho công nghệ của họ [13]. Nhưng điều này cũng có thể được thực hiện khi trường ĐH có các kết nối với mạng lưới các ngành công nghiệp địa phương và toàn cầu [11].

(iii) Truy cập, khai thác các tài nguyên của trường đại học: các doanh nhân có thể sử dụng các phòng thí nghiệm và trang thiết bị khoa học để thử nghiệm và thí nghiệm. Điều đó có nghĩa là họ không phải đầu tư vào các nguồn lực bổ sung cho NCKH, tất cả các quỹ của họ nên được dành cho phát triển sản phẩm [14]. Tuy nhiên, trong thực tiễn cần có thỏa thuận giữa các công ty và các trường đại học để hợp pháp hóa các quan hệ này không chỉ trong nội bộ mà còn với thị trường [11].

(iv) Thực hiện hoạt động hỗ trợ khởi nghiệp kinh doanh: trường ĐH cung cấp cơ sở hạ tầng hỗ trợ khởi nghiệp. Ngoài mặt bằng, phòng thí nghiệm và trang thiết bị phục vụ NCKH, các đơn vị có chức năng thực hiện các hỗ trợ này có thể bao gồm: Các Trung tâm hỗ trợ khởi nghiệp, Chuyên gia công nghệ; Vườn ươm doanh nghiệp hoặc Công viên công nghệ,... Đây là các thành phần trong cấu trúc khởi nghiệp chính như được mô tả bởi [15]. Audretsch (2014) cũng chỉ ra rằng bằng các hoạt động này, trường ĐH khởi nghiệp có thể tạo điều kiện cho sự lan tỏa kiến thức đến các công ty và các tổ chức phi lợi nhuận [16].

(v) Nghiên cứu khoa học: trường ĐH khởi nghiệp có cấu trúc vững chắc với các nhóm

nghiên cứu và các khóa học sau đại học. Một trong những khía cạnh quan trọng của chuyển giao công nghệ là các hoạt động gắn kết của các doanh nghiệp trong các chương trình đào tạo và NCKH của nhà trường. Trong đó, trường ĐH là nguồn lực thông tin chính cùng với vai trò tích cực của các tổ chức khác nhau như vườn ươm doanh nghiệp, công viên khoa học, công viên công nghệ,... Nhằm hỗ trợ phát triển kinh doanh và khởi nghiệp dựa trên nguồn lực hiện có và nguồn lực hỗ trợ từ bên ngoài.

Cơ cấu tổ chức của trường đại học khởi nghiệp:

Giới học thuật đã có nhiều nghiên cứu nhằm giải thích hiện tượng các trường ĐH được tổ chức và hoạt động theo hướng khởi nghiệp kinh doanh hay còn gọi là trường ĐH khởi nghiệp. Một số nghiên cứu tiêu biểu là: Clark (1998), Sporn (2001), Etzkowitz (1998, 2003), Guerrero và cộng sự (2006) [17, 18, 5, 19, 20]; Rothaermel và cộng sự (2007), Gibb và cộng sự (2009), Guerrero và Urbano (2010), Sooreh và cộng sự (2011), Farsi và cộng sự (2012), Chang và cộng sự (2016); Dalmarco và cộng sự (2018), Boffo và Cocorullo (2019) [21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28] và Dinh Van Toan (2020) [29]. Điềm chung nổi bật trong chuyển đổi hoạt động ở các ĐH này được các tác giả chỉ ra là: triển khai mạnh mẽ các hoạt động khởi nghiệp kinh doanh, cùng với đó là phát triển tinh thần khởi nghiệp và đổi mới ở các cấp độ khác nhau như tổ chức, nhóm và cá nhân [17, 5, 25]. Thực hiện các hoạt động này có vai trò quan trọng của sự hợp tác trong mô hình xoắn ba bên Triple - Helix: chính phủ, trường đại học, doanh nghiệp để thúc đẩy chuyển giao công nghệ và hình thành các doanh nghiệp [15, 14, 27]. Ropke (1998) cũng cho rằng các ĐH này góp phần xây dựng năng lực khởi nghiệp cho cán bộ viên chức và người học và ngày càng đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế tri thức và xã hội hiện đại [30].

Trên cơ sở tổng hợp các kết quả nghiên cứu đã có về lý thuyết và thực nghiệm, Chang và các cộng sự (2016) đã chỉ ra những khác biệt so với các trường ĐH truyền thống, trong đó có cơ cấu tổ chức và các hoạt động của trường ĐH khởi nghiệp (Bảng 1).

Bảng 1. Trường đại học truyền thống và trường đại học khởi nghiệp

	<b>ĐH truyền thống</b>	<b>ĐH khởi nghiệp</b>
<b>Mục tiêu</b>	- Sáng tạo tri thức	- Sáng tạo tri thức - Ứng dụng, khai thác tri thức
<b>Cơ cấu tổ chức</b>	- Phòng chức năng; Khoa; Phòng thí nghiệm; Trung tâm nghiên cứu,...	- Phòng chức năng; Khoa; Phòng thí nghiệm; Trung tâm nghiên cứu, ... - TTO; Vườn ươm khởi nghiệp; Công ty (Spin-off, Startup...)
<b>Hoạt động</b>	- Các hoạt động học thuật	- Các hoạt động học thuật - Thương mại hóa các kết quả nghiên cứu

Nguồn: [26]

Khai thác các kết quả nghiên cứu ngày nay không chỉ dừng lại ở truyền bá, chuyển giao tri thức để phục vụ cộng đồng mà là tổng thể các công việc nhằm đạt kết quả và hiệu quả cao nhất trong thương mại hóa kết quả nghiên cứu khoa học. Với mục tiêu như vậy, trường ĐH khởi nghiệp thực hiện nhiều hoạt động có tính khởi nghiệp kinh doanh. Biểu hiện cuối cùng của chuỗi các hoạt động trong nỗ lực thực hiện mục tiêu này là chuyển giao công nghệ, thương mại hóa và hoạt động phát triển kinh doanh trên nền tảng nghiên cứu và phát triển.

Nghiên cứu của Yokoyama tập trung vào thái độ của các trường ĐH trong việc cố gắng tự chủ về chuyển giao công nghệ, tài chính hay nâng cao trách nhiệm của trường ĐH và các nhà khoa học đối với xã hội nói chung. Kết quả cho thấy sự thay đổi này dẫn đến sự thay đổi về thể chế, cơ cấu quản trị và cơ chế vận hành. Do đó, năm hình thức phát triển từ thấp đến cao của mô hình trường ĐH mà Yokoyama đưa ra có thể coi như kết quả trực tiếp của quá trình hình thành tinh thần kinh doanh trong các trường ĐH và phát triển mô hình trường đại học khởi nghiệp (Bảng 2).

Bảng 2. Các hình thức phát triển mô hình trường đại học khởi nghiệp

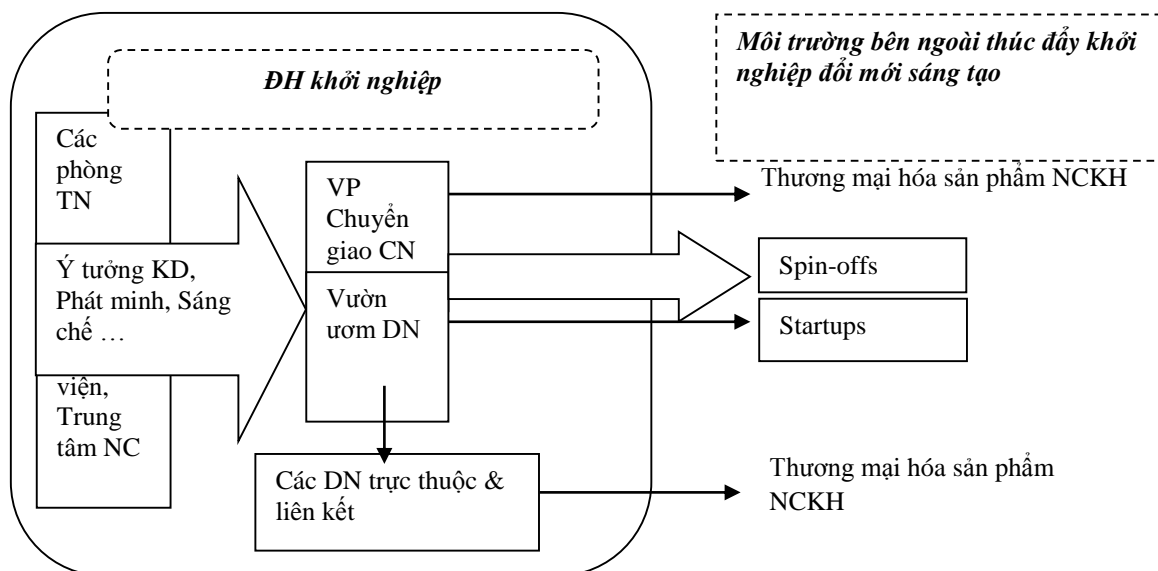
Mức	Hình thức	Đặc điểm cơ cấu quản trị và cơ chế vận hành
1	Thí điểm mẫu	- Tăng sự tự quyết định của đại học - Sự ra đời của văn hóa doanh nghiệp - Xem xét lại vấn đề quản trị, quản lý, lãnh đạo và tài trợ nội bộ trong đại học - Thiết lập kế hoạch chiến lược - Nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tăng cường trách nhiệm trong ĐH
2	Trường ĐH theo định hướng doanh nghiệp	- Mở rộng hoạt động kinh doanh - Chính sách theo định hướng thị trường - Xung đột giữa các giá trị học thuật và kinh doanh - Sự ra đời của tinh thần quản lý trong các hoạt động
3	Trường ĐH định hướng kinh doanh non trẻ	- Phụ thuộc vào tài chính công - Tự nhận dạng là một trường ĐH mang tinh thần kinh doanh - Đóng góp vào nền kinh tế địa phương
4	Trường ĐH doanh nghiệp thích ứng	- Thể chế tự quyết định - Thu nhập đáng kể từ tài trợ bên ngoài - Cơ cấu quản trị và cấu trúc quản lý theo định hướng thị trường

		- Tích hợp cơ cấu doanh nghiệp, kinh doanh và học thuật
5	Hình thức lý tưởng	- Tự chủ hoàn toàn và tự lực - Chia sẻ rủi ro và trách nhiệm giữa các tác nhân tham gia vào các hoạt động kinh doanh một cách rõ ràng - Tích hợp văn hóa kinh doanh, doanh nghiệp và văn hóa học thuật; văn hóa quản lý và phối hợp trong một tổ chức mà không có xung đột

Nguồn: [3]

Nghiên cứu lý thuyết và thực nghiệm đã chỉ ra: trường ĐH khởi nghiệp không thể tách rời một môi trường bên ngoài thúc đẩy đổi mới sáng tạo và các hoạt động thương mại hóa [29]. Môi trường này hình thành một hệ sinh thái cho phát triển doanh nghiệp thông qua hỗ trợ khởi nghiệp gắn với đổi mới và sáng tạo từ giới học thuật. Nhưng cơ cấu tổ chức của trường đại học cũng

cần thay đổi để phù hợp. Một trường ĐH không chỉ gồm các đơn vị đào tạo, NCKH và hỗ trợ các hoạt động nội bộ như mô hình truyền thống mà cần hình thành các đơn vị hỗ trợ nghiên cứu, khởi nghiệp, kết nối chuyên gia công nghệ và hình thành các liên kết kinh doanh và phát triển doanh nghiệp để thực hiện sứ mệnh thứ ba của trường đại học khởi nghiệp (Hình 1).



Hình 1. Mô hình trường đại học khởi nghiệp

Nguồn: [29]

Trường đại học khởi nghiệp trước hết cần có năng lực nghiên cứu tốt, trong đó các phòng thí nghiệm và viện/trung tâm nghiên cứu cho ra đời các ý tưởng kinh doanh, công nghệ mới và các phát minh, sáng chế, giải pháp hữu ích. Nhưng để có thể thương mại hóa các sản phẩm NCKH thì các văn phòng chuyển giao công nghệ, vườn ươm doanh nghiệp có vai trò quyết định trong thúc đẩy hoạt động khởi nghiệp. Hoạt động hiệu

quả của các đơn vị này sẽ thúc đẩy chuyển giao công nghệ và hoạt động thương mại hóa kết quả nghiên cứu của các nhà khoa học và trường ĐH tới doanh nghiệp bên ngoài [31] và thúc đẩy hình thành các doanh nghiệp mới. Do đó, bên cạnh các đơn vị nghiên cứu (phòng thí nghiệm, trung tâm, viện nghiên cứu), các trường ĐH cần thiết lập đồng bộ các đơn vị hỗ trợ như: văn phòng chuyển giao (OTT) và vườn ươm doanh nghiệp.

Các đơn vị này sẽ hỗ trợ, giúp trường và các giảng viên tham gia vào các liên doanh hoặc hình thành các doanh nghiệp bắt nguồn từ học thuật: Spin-offs hay Startups.

Đặc biệt, trong mô hình trên, các văn phòng chuyển giao và vườn ươm doanh nghiệp là cầu nối để chuyển giao công nghệ, trực tiếp thương mại hóa ra thị trường hoặc thông qua các doanh nghiệp thuộc nhà trường, doanh nghiệp liên kết. Bên cạnh đó, các công ty Spin-offs và Startups được hình thành từ các ý tưởng, kết quả NCKH hoặc có sự tham gia quản lý của các thành viên trong trường có vai trò triển khai thương mại hóa mạnh mẽ các kết quả nghiên cứu. Các công ty này cũng làm cầu nối giữa giới học thuật với các nhà đầu tư và thị trường, từ đó thúc đẩy hoạt động đào tạo và NCKH của các đơn vị trong nhà trường. Ngoài mục tiêu lợi nhuận, phát triển kinh doanh và hình thành doanh nghiệp trong trường ĐH có điểm khác biệt so với các doanh nghiệp bên ngoài ở mục tiêu chuyển giao tri thức, chuyển giao công nghệ ra thị trường. Các hoạt động này góp phần hoàn thiện mô hình tổ chức và điều hành theo kiểu doanh nghiệp gắn với quản trị đại học tiên tiến, góp phần tích cực cho phát triển kinh tế tri thức và đóng góp cho tiến bộ xã hội. Do vậy, các quốc gia thường có những chính sách hỗ trợ các hoạt động này và thúc đẩy đổi mới quản trị đại học [32].

### **3. Quản trị đại học tiên tiến trên thế giới: nhìn từ khía cạnh cơ cấu và phương thức quản trị**

Trên thế giới, đã có khá nhiều nghiên cứu học thuật về quản trị đại học (quản trị trường ĐH) từ quản trị theo mô hình truyền thống cho đến quan điểm, mô hình quản trị đại học hiện đại chú trọng đến kết quả hoạt động hướng tới đáp ứng nhu cầu các bên liên quan. Nghiên cứu về khuynh hướng và làm rõ các xung đột, thách thức, xu hướng của quản trị đại học trong thế kỷ 21 của các tác giả như [33, 34], trong đó nghiên cứu của [33] bàn sâu về quản trị đại học trong xu thế tự chủ gắn với chính sách quản lý trong giáo dục đại học. Ngoài khuynh hướng chung, các nghiên cứu tiêu biểu như [35, 36] đã chỉ ra các

khía cạnh cụ thể là: sự ảnh hưởng của hội đồng quản trị, vai trò của giảng viên và sự tham gia của sinh viên đối với quản trị đại học.

Nhìn chung, có thể cho rằng quản trị đại học gồm hệ thống các thiết chế, chính sách, luật lệ và cơ cấu, cấu trúc của các mối quan hệ nhằm định hướng, vận hành và kiểm soát được các hoạt động của trường ĐH. Do vậy, mục đích của quản trị ĐH là tạo ra sự kết dính, thực thi các chính sách, kế hoạch và ra quyết định nhằm đạt được kết quả mong đợi, đáp ứng nhu cầu các bên liên quan thông qua việc phân rõ trách nhiệm, nguồn lực và kiểm soát tính hiệu lực và hiệu quả trong thực thi của các thành phần quản trị. Với quan điểm hiện đại về quản trị và tiếp cận theo chức năng thì quản trị đại học được coi là quá trình hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm soát cũng như các nỗ lực khai thác mọi tài nguyên để hoàn thành các mục tiêu đã định của nhà trường một cách có hiệu quả [37].

Nhiều nghiên cứu về các mô hình quản trị đại học và mối quan hệ giữa nhà nước - cơ sở giáo dục đại học trên thế giới cho thấy mức độ tự chủ ở các quốc gia rất khác nhau, chịu ảnh hưởng của thể chế chính trị, hình thái lịch sử, kinh tế, xã hội khác nhau. Báo cáo tổng quan về xu thế quản trị đại học trên thế giới của World Bank năm 2008 đã khái quát bốn mô hình quản trị đại học với các mức độ tự chủ khác nhau, từ mô hình Nhà nước kiểm soát hoàn toàn (state control) như ở Malaysia, đến các mô hình bán tự chủ (semi- autonomous) như ở Pháp và New Zealand, mô hình bán độc lập (semi-independent) ở Singapore và mô hình độc lập (independent) như ở Anh, Australia. Mỹ, Australia, Nhật Bản và một số quốc gia châu Âu là các nước có nền giáo dục tiên tiến, đứng hàng đầu trên thế giới. Với phương thức quản lý, điều hành mang tính tự chủ và phương thức quản trị đại học hiệu quả, nhiều trường đại học của những nước này đã thể hiện được vai trò hàng đầu của mình trên thế giới [37].

Hoa Kỳ là quốc gia có nền giáo dục đại học (GDĐH) chất lượng và danh tiếng hàng đầu thế giới. Theo xếp hạng 1.000 cơ sở GDĐH ưu tú nhất toàn cầu năm 2019 của Quacquarelli Symonds, Hoa Kỳ dẫn đầu bảng với 11 trường

nằm trong top 20, đặc biệt các vị trí từ 1 đến 4 đều thuộc các cơ sở GDĐH của Hoa Kỳ. Tuy phát triển về giáo dục chậm hơn so với nhiều nước ở châu Âu, nhưng Hoa Kỳ lại có nền tảng quản trị đại học chất lượng và hiệu quả cao. Về mối quan hệ giữa chính phủ với các nhà trường: khác với hầu hết các nước, Hoa Kỳ không có hệ thống quản lý giáo dục quốc gia (trừ các học viện quân sự và các trường học dành cho người bản địa), các cơ sở GDĐH không chịu sự chỉ đạo, quản lý của bất kỳ cơ quan trung ương nào, mà trách nhiệm chủ yếu thuộc về các tiểu bang.

Về cơ cấu chủ thể quản trị, hội đồng quản trị có quyền lực tối cao trong giám sát các chính sách, đảm bảo chất lượng, cơ cấu tổ chức, nhân sự, đồng thời có trách nhiệm biện hộ và bảo vệ cho nhà trường. Về mặt tài chính, hội đồng quản trị thiết lập cơ chế, chính sách giúp hoạt động tài chính diễn ra lành mạnh và kiểm soát để bảo đảm các nguồn tài chính được sử dụng hiệu quả. Tuy nhiên, cơ quan này không can thiệp vào những hoạt động hàng ngày, những công việc quản lý, điều hành của nhà trường. Tự chủ tài chính là điểm mạnh của các trường ĐH ở Hoa Kỳ. Nguồn tài chính chủ yếu đến từ hoạt động nghiên cứu, đầu tư, dịch vụ, học phí và tài trợ (hiến tặng), mà không phải chịu quản lý, kiểm soát từ phía chính quyền bang. Điều này tạo nên hệ thống giáo dục ĐH có tính định hướng thị trường cao và sự linh hoạt trong hoạt động giảng dạy, NCKH mới môi trường cạnh tranh, khuyến khích nghiên cứu, đổi mới và sáng tạo. Nguyên tắc quản trị đại học ở Hoa Kỳ là các giảng viên cùng tham gia với các nhà quản trị. Tính dân chủ còn được thể hiện ở chỗ các vấn đề về chuyên môn từ nội dung chương trình đào tạo và dạy học đến việc bổ nhiệm giáo sư và phó giáo sư đều do các khoa quyết định hoặc đề xuất [38]. Các khoa đều được phân cấp và có trách nhiệm cụ thể, rõ ràng, chịu trách nhiệm trong tổ chức giảng dạy và nghiên cứu.

Tại Australia, cũng giống như ở Hoa Kỳ, tính độc lập và tự chủ của các trường ĐH thể hiện ở chỗ các trường không bị lệ thuộc chính phủ về mặt quản lý, điều hành hay nội dung, phương pháp giảng dạy. Trường đại học tự xác định sứ mệnh, tầm nhìn, tự xây dựng chiến lược, lựa chọn các chương trình đào tạo, tuyển cán bộ,

giáo viên, quyết định cấp bằng và quản lý ngân sách cũng như mọi mặt hoạt động. Trách nhiệm quản trị được giao cho một cơ quan có chức năng là hội đồng trường, độc lập với các cơ quan chính phủ được thành lập theo Luật Giáo dục của từng tiểu bang và chịu trách nhiệm mọi mặt hoạt động của nhà trường.

Tại Nhật Bản, cải cách về tổ chức đã cho phép các trường ĐH trở nên độc lập, có quyền quyết định về các vấn đề nhân sự, ngân sách và tự quản lý kể từ năm 2004 khi tất cả các đại học quốc gia trước đây là một bộ phận giáo dục công lập đã được tổ chức lại thành mô hình tập đoàn. Các tập đoàn đại học được điều hành thông qua hệ thống hội đồng quản trị, bao gồm chủ tịch, người được ủy thác và các bộ phận quản lý cần thiết khác gồm những người bên ngoài trường tham gia. Về bộ máy quản trị, khác với mô hình trước kia (chỉ có hội đồng), theo mô hình hiện nay trong mỗi trường ĐH có: (1) Hội đồng quản trị là cơ quan quyền lực cao nhất có quyền quyết định về tài chính, chiến lược và do chủ tịch trường đứng đầu; (2) Hội đồng quản lý/điều hành có trách nhiệm quyết định các vấn đề về hành chính, điều hành hoạt động của trường; (3) Hội đồng giáo dục và nghiên cứu thực hiện những nhiệm vụ tư vấn liên quan đến đào tạo và nghiên cứu. Có sự phân quyền và trách nhiệm giữa ba hệ thống cơ quan này rất rõ ràng, nhưng chủ tịch và hội đồng quản trị có quyền lực cao nhất trong ra quyết định quản trị để thực hiện quản trị hiệu quả.

Tự chủ về tài chính là một trong những điều kiện tiên quyết đảm bảo quyền độc lập, tự chủ của các tập đoàn ĐH quốc gia ở Nhật Bản. Nguồn kinh phí cấp cho hoạt động thường xuyên gồm chi phí quản lý tập đoàn, cơ sở vật chất. Nguồn kinh phí NCKH cấp dựa trên sự cạnh tranh giữa các ĐH quốc gia, trường đại học công lập và đại học tư nhân thông qua các nguồn kinh phí tài trợ (các dự án). Do vậy, các trường đẩy mạnh cải cách, xây dựng các dự án để xin các nguồn tài trợ từ Chính phủ. Ngoài ra, nguồn thu thông qua hoạt động hợp tác ba bên giữa chính phủ - trường học - doanh nghiệp với nhiều hoạt động khác nhau được thực hiện dựa trên ý tưởng đề xuất của các trường đại học là các nguồn thu chính [38].



#### 4. Chuyển đổi cơ cấu và phương thức quản trị tại các trường đại học công lập Việt Nam

Kết quả nghiên cứu gần đây của tác giả cho thấy lãnh đạo và các cán bộ quản lý trong một số trường ĐH công lập ở Việt Nam đều tỏ rõ sự mong muốn tăng nguồn thu từ kinh doanh của các doanh nghiệp trong trường nhất là trong xu hướng tự chủ hiện nay. Tuy nhiên, tính đến năm 2019, mới có Trường ĐH Bách Khoa Hà Nội có hình thành vườn ươm công nghệ và có các hỗ trợ thành lập doanh nghiệp đạt kết quả. Với mô hình nhóm các doanh nghiệp, Công ty BK Holdings đã tạo ra hệ sinh thái khởi nghiệp, chuyển giao và hỗ trợ phát triển doanh nghiệp khá thành công. Bên cạnh lĩnh vực giáo dục (BK Holdings Educations), mô hình thương mại hóa công nghệ của BK Holdings rất thành công nhờ ba nhóm chủ yếu: BK Holdings Technology gồm 5 công ty thực hiện nghiên cứu và chuyển giao; nhóm dịch vụ hỗ trợ chuyển giao và ươm tạo doanh nghiệp (BK Holdings Incubator) để triển khai các dự án khởi nghiệp [29]. Kết quả khảo sát một số trường ĐH công lập trên cả nước giai đoạn từ 2018-2020 về thành lập doanh nghiệp và hoạt động khởi nghiệp trong trường ĐH ở Việt Nam [39, 32, 40, 29, 1], cho thấy: việc chuyển đổi mô hình, phát triển doanh nghiệp và tinh thần khởi nghiệp còn hạn chế là do những nguyên nhân chủ yếu như sau:

- Các chính sách và các quy định của Chính phủ chưa có sự đồng bộ, chưa tạo ra hệ sinh thái khởi nghiệp cho các trường đại học. Trước hết, những quy định ràng buộc về vấn đề thành lập và tham gia quản lý doanh nghiệp đối với cán bộ viên chức đang là rào cản trong việc phát triển doanh nghiệp trong các trường ĐH. Bên cạnh đó là sự vướng mắc, phức tạp trong các quy định, cơ chế hoạt động của các trường ĐH công lập trong sử dụng ngân sách và tài sản, đất đai của nhà nước giao khi hình thành doanh nghiệp theo mô hình cổ phần hoặc có sự đóng góp của các bên trong đó có cán bộ, giảng viên;

- Cơ cấu quản trị của các trường ĐH chưa đáp ứng cơ chế tự chủ nên việc vận dụng các chính sách để thúc đẩy khởi nghiệp trong các trường còn gặp nhiều khó khăn. Các quyết định

quan trọng về chính sách tài chính và chính sách nhân lực vẫn còn phụ thuộc vào sự cho phép của bộ chủ quản và bộ quản lý ngành. Bên cạnh đó, vai trò và cách thức hoạt động của hội đồng trường còn mờ nhạt và lúng túng trong kiểm soát phương hướng, kế hoạch chiến lược và quản lý các rủi ro;

- Hoạt động NCKH ở các trường ĐH công lập ở Việt Nam chủ yếu vẫn dựa vào nguồn ngân sách Nhà nước. Nghiên cứu từ đặt hàng của các doanh nghiệp, việc ứng dụng và chuyển giao kết quả NCKH vào thực tiễn sản xuất, kinh doanh để thu lợi nhuận về cho trường ĐH còn rất khiêm tốn. Nguyên nhân là: nguồn lực đầu tư cho NCKH, năng lực và trang thiết bị cho nghiên cứu ứng dụng của các trường ĐH còn hạn chế; sản phẩm khoa học và công nghệ có thể ứng dụng để chuyển giao đáp ứng nhu cầu thị trường còn ít; thời gian nghiên cứu tiến tới thương mại hóa dài, trong khi nhu cầu doanh nghiệp cần sớm được chuyển giao công nghệ sớm. Điều này dẫn đến tồn tại khoảng cách lớn từ NCKH so với nhu cầu thị trường;

- Nhu cầu và khả năng liên kết với doanh nghiệp của các trường ĐH chưa cao do thiếu động lực, thiếu cơ chế gắn kết và thiếu cơ quan chuyên trách có hiểu biết về doanh nghiệp làm cầu nối giữa hai bên [41]. Đặc biệt, các rào cản từ cơ chế tài chính, quản lý tài sản công và quản lý công chức, viên chức tại các trường đại học công lập không những không thúc đẩy NCKH và chuyển giao để thương mại hóa mà còn ngăn cản các giảng viên, nghiên cứu viên tham gia các dự án liên kết kinh doanh và thành lập doanh nghiệp học thuật;

- Đội ngũ cán bộ, giảng viên và người học ở các trường ĐH công lập chưa quan tâm đến hoạt động khởi nghiệp gắn với đổi mới và sáng tạo. Hoạt động chuyển giao, thương mại hóa chưa được coi là nhu cầu tự thân của các tổ chức, cá nhân trong nhà trường, trong khi đó các trường cũng chưa có các khuyến khích, hỗ trợ thực hiện. Các chính sách, cơ chế chưa quan tâm đến quyền và lợi ích giữa các bên để tạo dân chủ trong hoạt động học thuật, thúc đẩy chuyển giao và khuyến khích hoạt động khởi nghiệp, đổi mới, sáng tạo.

## 5. Một số gợi ý chính sách đổi mới quản trị theo hướng đại học khởi nghiệp

Từ kết quả nghiên cứu về cơ cấu và phương thức quản trị tiên tiến trong trường đại học và mô hình trường đại học khởi nghiệp ở trên, một số gợi ý chính sách cho các trường đại học công lập ở Việt Nam hiện nay được nêu ra như dưới đây.

Thứ nhất, Chính phủ cần thực hiện vai trò dẫn dắt trong thiết lập và điều phối mối quan hệ ba bên giữa chính phủ - nhà trường - ngành công nghiệp và tạo lập môi trường thúc đẩy khởi nghiệp. Để thực hiện vai trò này, việc thiết lập thể chế và hệ thống chính sách thúc đẩy mối liên kết doanh nghiệp - trường đại học và môi trường các hoạt động có tính thương mại, phát triển doanh nghiệp trong các ĐH là vô cùng quan trọng. Bên cạnh đó, các cơ chế cụ thể thực hiện tự chủ về cơ cấu tổ chức, về phân bổ nguồn lực (tài chính, tài sản và nhân lực) trong các ĐH sẽ là những cú hích và đòn bẩy quyết định trong phát triển mô hình khởi nghiệp gắn với tự chủ.

Thứ hai, khuyến khích và thúc đẩy tinh thần đổi mới và sáng tạo để đa dạng hóa và nâng cao chất lượng, nâng cao khả năng thương mại hóa các kết quả NCKH từ các trường đại học. Các hoạt động này tạo nguồn lực cho các nghiên cứu ứng dụng, làm tiền đề cho chuyển giao và thương mại hóa công nghệ. Trường đại học cần chủ động tìm kiếm nguồn kinh phí đầu tư cho NCKH và phát triển công nghệ thông qua các đặt hàng và hợp đồng của các cá nhân, doanh nghiệp. Bên cạnh đó, các trường cũng cần tăng cường các hoạt động đào tạo để nuôi dưỡng và thúc đẩy tinh thần khởi nghiệp và đổi mới, sáng tạo trong nhà trường (nơi vốn là môi trường học thuật thuần túy theo quan niệm truyền thống).

Thứ ba, trường đại học cần thay đổi nhận thức, cải cách cơ cấu, bộ máy tổ chức theo hướng thúc đẩy khởi nghiệp. Cụ thể, cần hình thành các đơn vị hỗ trợ và triển khai chia sẻ tri thức, chuyển giao công nghệ và hình thành các doanh nghiệp để thương mại hóa các kết quả NCKH. Hoạt động mang tính kinh doanh của các đơn vị này mang lại cho trường ĐH và cá nhân các nhà khoa học thu nhập chính đáng, làm giảm bớt gánh nặng về kinh phí cho các hoạt động nghiên cứu

và đào tạo. Mặt khác, kết quả kinh doanh cũng như các hoạt động trao đổi, liên kết lại tạo động lực cho các nhà khoa học, giảng viên và sinh viên trong NCKH, đổi mới và sáng tạo - tiền đề cho phát triển trường đại học khởi nghiệp.

Thứ tư, các trường đại học cần tăng cường gắn kết với doanh nghiệp và cộng đồng. Muốn vậy, các trường phải thay đổi nhận thức và quan điểm về hợp tác theo nguyên tắc tăng cường hiểu biết lẫn nhau và mang lại lợi ích cho các bên; xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu về các cá nhân và doanh nghiệp đối tác; tích cực tiếp cận nguồn vốn tài trợ, đặt hàng và đầu tư cho nghiên cứu, sản xuất thử ngoài nguồn vốn từ nhà nước. Bên cạnh đó, nhà trường cần có các chính sách và các quy định phù hợp cùng với cơ chế hợp tác và đãi ngộ để khuyến khích nhà khoa học và cá nhân tích cực đăng ký, xác lập và chuyển giao quyền sở hữu trí tuệ để khai thác các hợp tác với doanh nghiệp.

Thứ năm, bên cạnh đổi mới về cơ cấu tổ chức, các trường đại học cần sớm thực hiện cải cách thể chế và phương thức quản trị để các hoạt động quản lý, điều hành theo hướng tăng tự chủ, tự chịu trách nhiệm đối với các đơn vị trong nhà trường nhưng có sự giám sát tốt từ hội đồng trường và các bên liên quan. Cơ chế điều hành ba cấp (nhà trường, khoa, bộ môn) theo thứ bậc truyền thống cần được cải tiến để phát huy trách nhiệm đồng thời với tôn trọng tự do học thuật và môi trường dân chủ. Đây cũng chính là các nguyên tắc cơ bản của quản trị đại học tiên tiến trong điều kiện chuyển đổi sang mô hình trường đại học khởi nghiệp.

## 6. Kết luận

Các trường đại học theo mô hình truyền thống - quản lý và điều hành mang tính hành chính cao, phụ thuộc nhiều vào cơ quan chủ quản - đang có sự chuyển đổi mạnh mẽ sang mô hình đại học khởi nghiệp. Theo đó, trường ĐH không đóng khung trong các bức tường của giảng đường, lớp học hay phòng thí nghiệm, mà được mở rộng, kết nối với doanh nghiệp, với xã hội để trở thành một hệ sinh thái giáo dục, nghiên cứu và đổi mới sáng tạo, đáp ứng được yêu cầu của

các bên có lợi ích liên quan. Trong mô hình này, đặc trưng nổi bật là đổi mới về cơ cấu tổ chức và cơ chế quản trị để hỗ trợ và tăng cường các hoạt động chuyển giao, thương mại hóa và khởi nghiệp kinh doanh, phát triển doanh nghiệp.

Nghiên cứu các đặc trưng về cơ cấu tổ chức và hoạt động của trường đại học khởi nghiệp, những gợi ý về chính sách liên quan đến quản trị đại học trong quá trình chuyển đổi các trường đại học công lập ở Việt Nam đã được đưa ra cũng nhằm khắc phục các tồn tại và rào cản từ bên ngoài và bên trong nhà trường đã được nhiều nghiên cứu gần đây đề cập. Bên cạnh cải thiện và đồng bộ hệ thống luật pháp, thể chế để hình thành hệ sinh thái khởi nghiệp và tự chủ cho các trường đại học công lập, các trường cũng cần phát huy tinh thần chủ động, đổi mới, sáng tạo để phù hợp với mô hình quản trị trường đại học khởi nghiệp. Đổi mới quản trị đại học cần được thực hiện mang tính hệ thống từ thể chế, quản lý nhà nước đến mô hình tổ chức và quản trị nhà trường nhằm xây dựng và phát huy triệt để tự chủ, trách nhiệm giải trình của các trường đại học gắn với tự do học thuật trong nhà trường

### Tài liệu tham khảo

- [1] Dinh Van Toan, 2020, Factors Affecting Third Mission Implementation and The Challenges for Vietnam's Universities in The Transitioning Period. *VNU Journal of Science: Economics and Business*, 37(3) (2020) 75-84 (in Vietnamese), <https://doi.org/10.25073/2588-1108/vnueab.4355>.
- [2] A. Bramwell, D.A. Wolfe, Universities and regional economic development: the entrepreneurial University of Waterloo, *Res. Policy* 37(8) (2008) 1175-1187.
- [3] K. Yokoyama, Entrepreneurialism in Japanese and UK Universities: Governance, Management, Leadership and Funding, *High Education* 52 (2006) <https://doi.org/10.1007/s10734-005-1168-2>.
- [4] C. Shore, L. McLauchlan, Third mission' activities, commercialisation and academic entrepreneurs, *Social Anthropology/Anthropologie Sociale*, 20 (3) (2012) 267-286. <https://doi.org/10.1111/j.1469-8676.2012.00207.x>.
- [5] H. Etzkowitz The norms of entrepreneurial science: cognitive effects of the new university - industry linkages, *Research Policy*, 27(8) (1998) 823-833.
- [6] H. Etzkowitz, L. Leydesdorff, The Dynamics of Innovation: From National Systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of University - Industry - Government Relations, *Research Policy*, 29(2) (2000) 109-123.
- [7] L.B. Costa, A.L. Torkomian, Um Estudo Exploratório sobre um Novo Tipo de Empreendimento: os Spin-offs Acadêmicos, *Rev. Adm. Contemp.* 12(2) (2008) 395-427.
- [8] J.J. Degroof, E.B. Roberts, Overcoming weak entrepreneurial infrastructures for academic spin-off ventures, *J. Technol. Transf.* 29(3-4) (2004) 327-352.
- [9] A. Vohora, M. Wright, A. Lockett, Critical junctures in the development of uni-versity high-tech spinout companies, *Res. Policy* 33(1) (2004) 147-175.
- [10] V. Revest, A. Sapio, Financing technology-based small firms in Europe: what do we know?, *Small Bus. Econ.* 39(1) (2010) 179-205.
- [11] E. Rasmussen, O.J. Borch, University capabilities in facilitating entrepreneurship: a longitudinal study of spin-off ventures at mid-range universities, *Res. Policy* 39(5) (2010) 602-612.
- [12] L. Aaboen, Explaining incubators using firm analogy, *Technovation* 29(10) (2009) 657-670.
- [13] M. Abreu, V. Grinevich, The nature of academic entrepreneurship in the UK: widening the focus on entrepreneurial activities, *Res. Policy* 42(2) (2013) 408-422.
- [14] E. Rasmussen, S. Mosey, M. Wright, The influence of university departments on the evolution of entrepreneurial competencies in spin-off ventures. *Res. Policy* 43(1) (2014) 92-106.
- [15] H. Etzkowitz, *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action*, Taylor and Francis, London, 2008.
- [16] D.B. Audretsch, From the entrepreneurial university to the university for the entrepreneurial society, *J. Technol. Transfer.* 39(3) (2014) 313-321.
- [17] B.R. Clark, *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*, Issues in Higher Education, Elsevier, Oxford: IAU Press and Pergamon, New York 1998.
- [18] B. Sporn, *Building Adaptive Universities: Emerging Organisational Forms Based on Experiences of European and US Universities*, *Education and Management*, 7:2 (2001) 121-134. <https://doi.org/10.1023/A:1011346201972>.
- [19] H. Etzkowitz, Research group as 'quasi-firm'? The invention of the entrepreneurial university. *Res. Policy* 32 (1) (2003) 109-121.

- [20] M. Guerrero, D. Kirby and D. Urbano, A Literature Review on Entrepreneurial Universities: An Institutional Approach, Working paper presented at the 3rd Conference of Pre-communications to Congresses, Autonomous University of Barcelona, June 2006.
- [21] F.T. Rothaermel, S.D. Agung and L. Jiang, University entrepreneurship: a taxonomy of the literature, *Industrial and Corporate Change*, 16(4) (2007) 691-791.  
<https://doi.org/10.1093/icc/dtm023>.
- [22] A. A. Gibb, G. Haskins & Robertson, Leading the entrepreneurial university, National Council for Graduate Entrepreneurship (NCGE).  
<http://www.ncge.org.uk> (accessed 10 November 2020).
- [23] M. Guerrero, D. Urbano, The development of an entrepreneurial university, *The Journal of Technology Transfer* 37(1) (2010) 43-74. DOI: 10.1007/s10961-010-9171-x.
- [24] L.K. Sooreh, Salamzadeh, A., Safarzadeh, H. Salamzadeh, Y., Defining and Measuring Entrepreneurial Universities: A Study in Iranian Context Using Importance-Performance Analysis and TOPSIS Technique, *Global Business and Management Research: An International Journal*, 3(2) (2011) 182-199.
- [25] J.Y. Farsi, N. Imanipour and A. Salamzadeh, Entrepreneurial university conceptualization: case of developing countries, *Global Business and Management Research*, 4(2) (2012) 193-204.
- [26] Y.C. Chang, P.Y. Yang, B.R. Martin, H.R. Chi, T.F. Tsai-Lin, Entrepreneurial universities and research ambidexterity: A multilevel analysis, *Technovation* 54 (2016) 7-21.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2016.02.006>
- [27] G. Dalmarco, W. Hulsink, G.V. Blois, Creating entrepreneurial universities in an emerging economy: Evidence from Brazil, *Technological Forecasting & Social Change* 135 (2018) 99-111. doi:10.1016/j.techfore.2018.04.015.
- [28] S. Boffo, A. Cocorullo, University Fourth Mission: Spin-offs and Academic Entrepreneurship: Connecting Public Policies with new missions and management issues of universities, *Higher Education Forum* 16 (2019) 125-142.
- [29] D.V. Toan, Entrepreneurial Universities and the Development Model for Public Universities in Vietnam, *International Journal of Entrepreneurship*, 24(1) 2020 1-16.
- [30] J. Röpke, The Entrepreneurial University, Innovation, academic knowledge creation and regional development in a globalized economy, Working Paper Department of Economics, Philipps- Universität Marburg, Germany: 15, 1998
- [31] D.V. Toan, H.V. Hai, N.P. Mai, The Role of Entrepreneurship Development in Universities to Promote Knowledge Sharing: The Case of Vietnam National University Hanoi, Proceedings of Asia Pacific Conference on Information Management "Common Platform to A Sustainable Society In The Dynamic Asia Pacific", VNU Press, Hanoi, October, 2016.
- [32] D.V. Toan, Development of enterprises in universities and policy implications for university governance reform in Vietnam *VNU Journal of Science: Economics and Business*, 35(1) (2019) 83-96 (in Vietnamese).
- [33] P. Zgaga, Higher Education in Transition - Reconsiderations on Higher Education in Europe at the Turn of Millennium, Monographs on Journal of Research in Teacher Education, Ed. Gun-Marie Frånberg, Publisher: Umeå University, 2007. ISBN: 978-91-7264-505-9.
- [34] J. Fielden, Global Trends in University Governance. Education Working Paper Series, number 9, World Bank, Washington, 2008.
- [35] A.H. Dooley, The role of academic boards in university governance, Policy paper formulated at the National Conference of Chairs of Academic Boards and Senates, The University of New South Wales, October 2005.
- [36] A. Lizzio, Student participation in university governance: the role conceptions and sense of efficacy of student representatives on departmental committees, *Studies in Higher Education Journal*, Taylor & Francis 34(1) (2009) 69-84.  
<https://doi.org/10.1080/03075070802602000>.
- [37] D.V. Toan, Development of Enterprises in Universities: From International Experience to Practices in Vietnam, Vietnam National University Press, Hanoi, 2019, 49-64 (in Vietnamese),.
- [38] D.V. Toan, H.T.C. Thuong, International experience in university governance and lessons for Vietnam, *Economy and Forecast Review* 20 (2020) 41-45.
- [39] D.V. Toan, Business development in universities: International experience and policy recommendation for Vietnam *Economy and Forecast Review* 35 (2018) 58-60 (in Vietnamese).
- [40] D.V. Toan, Entrepreneurship in public universities in Vietnam in the context of transition to autonomy (in Vietnamese), *Economy and Forecast Review* 30 (2019) 111-116.
- [41] D.V. Toan, University - Enterprise Cooperation in International Context and Implications for Vietnam (in Vietnamese), *VNU Journal of Science: Economics and Business* 32 (4) (2016) 32-44.