



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



The European Commission's support for production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which solely reflect the views of the authors and the Commission cannot be held responsible for any use of information contained herein.



R1.3 Hướng dẫn thực hành tốt nhất của ANGEL: Đổi mới và khởi nghiệp do trường đại học lãnh đạo

WP1. Đào tạo theo yêu cầu





Thông tin dự án

Tên viết tắt dự án:	ANGEL
Tên đầy đủ của dự án:	Mạng lưới ASEAN về Doanh nhân và Lãnh đạo Xanh
Số dự án:	619421-EPP-1-2020-MY-EPPKA2-CBHE-JP
Tài trợ đề án:	Nâng cao năng lực Erasmus+ KA2 trong lĩnh vực Giáo dục Đại học
Điều phối viên:	UTM
Trang web dự án:	https://angel-project.eu

Chuẩn bị bởi:

Tên tác giả:	Dr Achilles Kameas ¹ , Akrivouli Zoi ²
Đối tác biên soạn:	HOU
Chức vụ:	¹ Giáo sư Trường Khoa học và Công nghệ, Điều phối viên khoa học dự án OLMedu, Giám đốc nhóm nghiên cứu DAISSy - Đại học Hellenic Open ² Nhà nghiên cứu, nhóm nghiên cứu DAISSy - Đại học Hellenic Open
Ngày	Tháng 5 2023
Trạng thái:	Đã hoàn thành
Mức độ truyền bá:	Viện

Được đánh giá bởi UTHM and EUC





Mục lục

Nội dung

Mục lục	4
Tóm tắt	6
1. KHUNG CƠ BẢN	7
1.1 TIẾP CẬN – DILEMMA – NGUYÊN TẮC	8
1.2 CHIẾN LƯỢC.....	10
1.3 CẢM HỨNG.....	11
1.4 TÀI NGUYÊN.....	11
1.5 HỖ TRỢ - GIÁO DỤC KINH DOANH VÀ ĐỔI MỚI.....	12
2. PHƯƠNG PHÁP SỰ PHẠM	13
2.1 TỪ TAYLORISM ĐẾN CÁC PHƯƠNG PHÁP TIẾP CẬN ĐƯƠNG ĐẠI	13
2.2 TRƯỜNG HỌC, CHƯƠNG TRÌNH GIÁO DỤC, CHƯƠNG TRÌNH VÀ HỘI THẢO	16
3. THỰC TIỄN TỐT NHẤT	17
3.1 TRƯỜNG ĐẠI HỌC TONGJI (TRUNG QUỐC – PHẦN LAN)	17
3.2 TRƯỜNG KẾ THỪA DOANH NGHIỆP (PHẦN LAN)	19
3.3 TRƯỜNG THE PARIS D. (PHÁP)	20
3.4 TRƯỜNG ĐẠI HỌC DOANH NGHIỆP WISMAR (ĐỨC)	21
3.5 TRƯỜNG ĐẠI HỌC BERLIN (ĐỨC).....	21
3.6 NEUDELI: TRUNG TÂM DOANH NGHIỆP CỦA ĐẠI HỌC BAUHAUS (ĐỨC)	22
3.7 TRƯỜNG ĐẠI HỌC KHOA HỌC ỨNG DỤNG BEUTH BERLIN (ĐỨC).....	24
3.8 TRƯỜNG CAO ĐẲNG BÁCH KHOA (Ý)	24
3.9 TRƯỜNG ĐẠI HỌC GDANSK (BA LAN).....	25
3.10 TRƯỜNG ĐẠI HỌC TOKYO (NHẬT BẢN)	25
3.11 TRƯỜNG ĐẠI HỌC BRIGHTON (ANH)	27
3.12 VIỆN KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ TIÊN TIẾN HÀN QUỐC (HÀN QUỐC).....	27
4. GIẢNG DẠY DOANH NGHIỆP	28
5. TẠO MÔI TRƯỜNG HỖ TRỢ CHO SINH VIÊN VÀ GIẢNG VIÊN	30





6. TIẾP CẬN THỊ TRƯỜNG.....	31
7. YẾU TỐ CHUNG – KHÔNG PHỔ BIẾN CỦA MÔ HÌNH	31
7.1 YẾU TỐ CHUNG CỦA MÔ HÌNH.....	32
7.2 KHÔNG PHỔ BIẾN CỦA MÔ HÌNH	34
7.2.1 <i>Kết cấu</i>	34
7.2.2 <i>Tập trung</i>	36
7.2.3 <i>Phương pháp sư phạm</i>	37
7.2.4 <i>Cấu trúc hỗ trợ</i>	38
8. QUYẾT ĐỊNH ĐƯỢC ĐƯA RA	39
KẾT LUẬN	41
PHỤ LỤC.....	42
BẢNG THUẬT NGỮ.....	42
THƯ MỤC - TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	44





Tóm tắt

Việc lựa chọn các phương pháp hay nhất được thực hiện bằng cách sử dụng các tiêu chí sau:

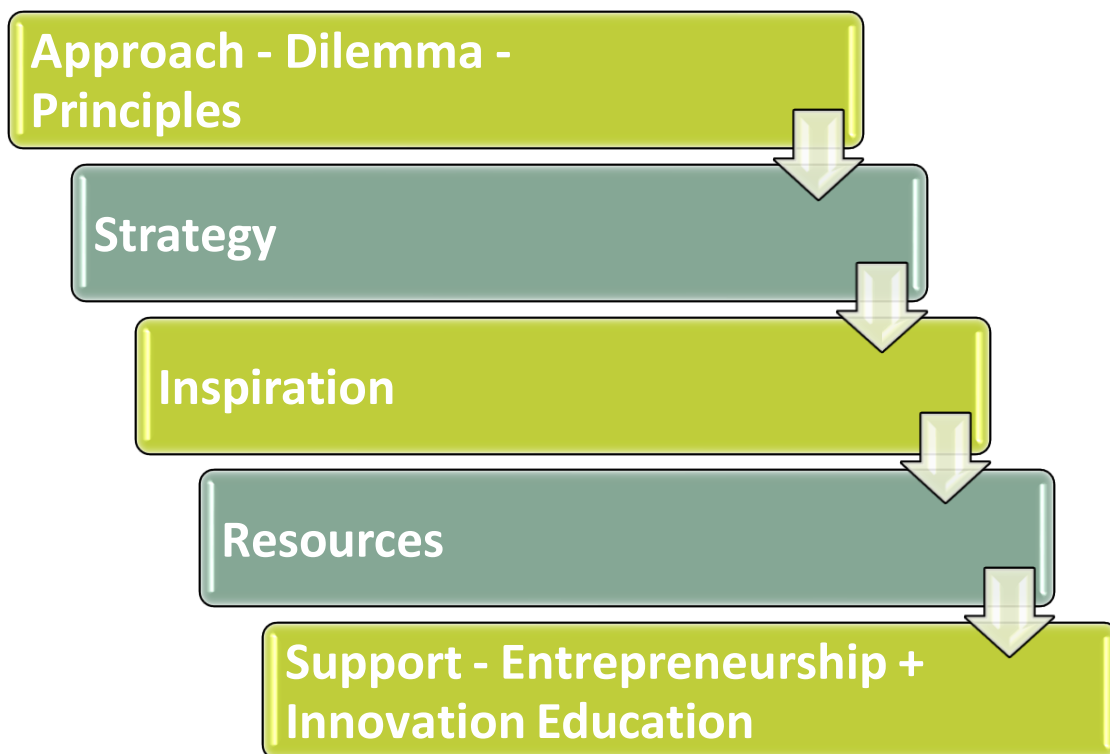
- Thành công theo thời gian (đã hoạt động hơn chục năm). Không có sáng kiến mới nào được chọn. Chỉ những trường hợp thành công trong lịch sử mới được chọn làm hướng dẫn với nhiều đảm bảo hơn về việc triển khai thành công ở trường Đại học khác. Các sáng kiến mới có thể được coi là ý tưởng hoặc thử nghiệm chứ không phải là phương pháp hay. Mục tiêu là tăng tính khả thi của việc triển khai mô hình mới.
- Nhiều cách tiếp cận khác nhau. Một nỗ lực đã được thực hiện để lựa chọn các phương pháp hay nhất phù hợp với nhiều cách tiếp cận khác nhau. Tiêu chí này được lựa chọn nhằm tăng tính tập trung và góc nhìn của mô hình đổi mới nhằm mang lại sự linh hoạt cho mô hình.
- Quy mô khác nhau của trường Đại học. Các trường Đại học ANGEL có quy mô khá khác nhau (giáo sư / sinh viên, nguồn lực, v.v.), chiến lược và mục tiêu. Tiêu chí được lựa chọn nhằm tăng **khả năng thích ứng** của mô hình với nhu cầu cụ thể của Trường và các bên liên quan.
- • Tiêu chí cuối cùng là chủ nghĩa đa văn hóa. Trong một thế giới toàn cầu hóa với sự hỗn loạn đáng kể về cấp độ kinh tế, xã hội và địa chính trị, chủ nghĩa đa văn hóa rất quan trọng vì nó mang lại sự đa dạng phong phú cho mô hình và đảm bảo **sự ổn định (độ bền)** của mô hình sau khi Đại học triển khai lần đầu.

Cuối cùng, số lượng các phương pháp thực hành tốt nhất đã được giới hạn ở mười lăm (15) để tăng cường cuộc thảo luận bằng cách có số lượng đủ cao để nắm bắt được sự đa dạng cần thiết và đủ nhỏ để không gây nhầm lẫn. Cách tiếp cận cân bằng về số lượng các phương pháp thực hành tốt nhất này rất quan trọng đối với mô hình Đổi mới ANGEL do thực tế là mô hình dựa trên các phương pháp thực hành tốt nhất này nhưng nó không phải là sự sao chép hoặc lựa chọn một trong số chúng mà là sự kết hợp/tái thiết kế tất cả chúng để một mô hình linh hoạt hơn.



1. KHUNG CƠ BẢN

Có năm (5) bước - giai đoạn (xem Hình 1) để hoàn thành nhiệm vụ tạo ra sáng kiến đổi mới và khởi nghiệp trong hoặc với một trường Đại học. Trước khi bắt đầu quá trình hoàn thành năm giai đoạn, Trường phải đánh giá nhu cầu của các bên liên quan sẵn sàng phục vụ và sẵn sàng tham gia - hợp tác trong nỗ lực thành lập trung tâm này. Cách tiếp cận của các bên liên quan là yếu tố cần thiết để sáng kiến thành công. Không phải tất cả các bên liên quan đều có nhu cầu giống nhau hoặc họ sẵn sàng hợp tác bằng mọi cách hoặc huy động nguồn lực của mình vào nỗ lực này. Vì vậy, sự kết hợp phải được cân bằng, cần phải khám phá sự bổ sung và phối hợp.



Hình 1. Khung cơ bản

Cách tiếp cận chủ động này sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc thiết lập một môi trường hợp tác và hội tụ với các bên liên quan. Lần lượt sự hội tụ sẽ góp phần vào sự phát triển của tất cả các bên liên quan và đặc biệt là Trường Đại học để phát triển



thành một tổ chức tham gia tích cực vào các sự kiện của xã hội và nền kinh tế có cơ sở nhưng cũng vượt ra ngoài nó.

1.1 Cách tiếp cận – Vấn đề nan giải – Nguyên tắc

Giai đoạn đầu tiên là lựa chọn Cách tiếp cận – Vấn đề nan giải – Nguyên tắc của trung tâm. Có hai cách tiếp cận cơ bản: cách tiếp cận cơ quan và cách tiếp cận các bên liên quan. Sử dụng cách tiếp cận đại diện, Trường sẽ đóng vai trò là đại diện và bên liên quan chi phối sẽ đóng vai trò là hiệu trưởng. Trường Đại học sẽ thay mặt và cung cấp các dịch vụ cụ thể cho Hiệu trưởng và Trường Đại học sẽ được Hiệu trưởng giám sát. Vai trò này mang tính thiếu cận vì nó không xem xét những tác động mà các bên liên quan khác có thể gặp phải cũng như môi trường kinh tế và xã hội trong dài hạn và giảm thiểu tác động của sáng kiến. Có một sự không đồng nhất cần được xem xét. Do đó, cách tiếp cận các bên liên quan, mang tính toàn diện hơn, phù hợp hơn với vai trò mới mà Trường Đại học sẽ đảm nhận trong việc thiết kế và vận hành một trung tâm khởi nghiệp và đổi mới.

Một trong những vấn đề quan trọng nhất là sự nhấn mạnh của sáng kiến. Có hai lựa chọn chính. Đầu tiên là nhấn mạnh vào khía cạnh kinh tế xã hội của đổi mới và tinh thần kinh doanh và thứ hai là nhấn mạnh vào khía cạnh công nghệ và kinh tế. Cái đầu tiên là toàn diện và cái thứ hai tập trung hơn.

Cách tiếp cận này phải tương thích với các mục tiêu, sứ mệnh và tầm nhìn chung của Trường và các bên liên quan. Ý tưởng là tái thiết kế, thiết kế lại sứ mệnh và tầm nhìn của Trường Đại học nhằm đảm nhận vai trò mới mà Trường Đại học đã phát triển phải đảm nhận trong một hệ sinh thái đổi mới. Mặt khác, các nguyên tắc là những hướng dẫn cần thiết cho và từ tất cả các bên liên quan để thiết lập một hệ sinh thái tổng hợp ổn định. Tất cả các bên liên quan phải có sự đồng thuận về vấn đề nguyên tắc. Các nguyên tắc cơ bản là:

- Tính bền vững,
- Cởi mở,
- Tính xác thực,
- Đổi mới có sự tham gia của người dùng,





- Tính tự phát.

Các nhóm yếu thế có thể dễ dàng kết hợp và tham gia vào một sáng kiến sử dụng cách tiếp cận của các bên liên quan vì quan điểm và mục tiêu của họ có thể được bao gồm trong các mục tiêu của sáng kiến và quan điểm của họ có thể được đánh giá và xem xét. Trong một thế giới đa dạng, nơi có nhu cầu cao về ý tưởng và quan điểm, hệ thống mở của cách tiếp cận các bên liên quan có thể cung cấp nhiều lựa chọn thay thế hơn - các lựa chọn và do đó có thể đưa ra quyết định hợp lý hơn. Vì vậy, đó là sự hội tụ đôi bên cùng có lợi của các nhóm chính thống và bên lề xã hội.

Vì vậy, việc lựa chọn các bên liên quan tham gia vào nỗ lực này phải dựa trên:

Sẵn sàng tham gia,

Liên kết mục tiêu – sứ mệnh và tầm nhìn của họ với sứ mệnh – tầm nhìn chung,

Khả năng tạo ra sự hiệp lực và hỗ trợ

và cuối cùng là sự hội tụ các nguyên tắc – giá trị của họ

Cuối cùng là vấn đề nan giải trong mối quan hệ giữa các bên liên quan. Mối quan hệ giữa các bên liên quan được xây dựng trên nền tảng mới. Trường Đại học không nhất thiết phải là người dẫn đầu sáng kiến này vì vai trò lãnh đạo có thể là vai trò của mọi bên liên quan. Thay vì cơ cấu quan hệ có thứ bậc trong đó Trường đại học là người dẫn đầu, một mối quan hệ cân bằng hơn sẽ phù hợp hơn và phù hợp hơn để giải quyết những thách thức của ngày hôm nay cũng như những thách thức trong tương lai. Hệ thống lãnh đạo phân tán là lựa chọn tốt hơn để tạo ra các nhóm được trao quyền hơn.

Cách tiếp cận này kết hợp với Lý thuyết lãnh đạo phức tạp có thể tạo ra một khuôn khổ để thiết lập các mối quan hệ không phân cấp mà giống một mạng lưới bình đẳng hơn. Mọi nút (các bên liên quan) của mạng có thể bổ sung, đóng góp, nâng cao, hỗ trợ lẫn nhau.

1.2 Chiến lược

Giai đoạn thứ hai là xây dựng một chiến lược chung. Sự liên kết – hội tụ các mục tiêu chiến lược của tất cả các bên liên quan tự nó là một nhiệm vụ khó thực hiện. Để đạt được điều đó, cần phải

9





thiết lập một hệ sinh thái có cốt lõi là văn hóa và giá trị chung. Văn hóa và giá trị là bàn đạp để:

- Sự chứng thực (sự thống nhất giữa sứ mệnh và tầm nhìn), sự hội tụ các mục tiêu.
- Quan hệ đối tác
- Giao tiếp với các cơ quan chính phủ – các ngành công nghiệp
- Tạo cơ cấu hỗ trợ (ví dụ: khởi nghiệp, liên doanh, vườn ươm doanh nghiệp, v.v.)
- Các mối quan hệ có thể là chất xúc tác để tăng cường tác động mà sáng kiến có thể mang lại.

Vai trò của Trường là cung cấp các kỹ năng lãnh đạo, nguồn lực nghiên cứu và quá trình phát triển văn hóa. Trường Đại học có thể là tâm điểm của hoạt động kinh doanh và chuyển đổi kinh tế - xã hội và do đó là tâm điểm của nỗ lực định hình tương lai. Sự thống nhất về mục tiêu của nhóm – tập thể là điều kiện cần nhưng chưa đủ. Phải có sự đồng thuận về:

- Ưu đãi,
- Tài nguyên,
- Thiết bị - kết cấu,
- Khoảng thời gian của từng mục tiêu.

1.3. Cảm hứng

Giai đoạn thứ ba để truyền cảm hứng. Lưu ý đến tính không đồng nhất của các bên liên quan, sự đa dạng của các mục tiêu mà họ có và nhu cầu của họ. Sáng kiến phải tạo ra khuynh hướng hành động. Môi trường bên ngoài đang phát triển với nhịp độ ngày càng nhanh. Việc phân tích và thiết kế là cần thiết nhưng kết quả có tác động lại xuất phát từ hành động. Các trung tâm đổi mới và khởi nghiệp không chỉ là bề tư duy, chúng còn là công cụ hỗ trợ hành động của các bên liên quan nhằm đạt được các mục tiêu và dự án chung.

Ở tất cả các giai đoạn trước đều có khả năng xảy ra xung đột giữa các bên liên quan và xung đột do những thay đổi về văn hóa và chuẩn mực xã hội. Quản lý xung đột là một phần không thể thiếu của mô hình vì xung đột là không thể tránh khỏi, nhưng chúng có thể có tác động tích cực nếu được quản lý phù hợp.





1.4 Tài nguyên

Giai đoạn thứ tư là nguồn lực. Hai (2) loại nguồn lực chính khác nhau cần thiết cho một sáng kiến như thế này: nguồn nhân lực và tài chính. Các trường đại học có thể cung cấp một lượng nhân lực đáng kể (cả giáo sư và sinh viên) nhưng lại có nhiều khả năng thiếu nguồn tài chính. Sự hợp tác với các bên liên quan khác có thể bổ sung cho điều này và do đó tạo ra một cấu trúc hoàn chỉnh hơn. Mối quan hệ hiệp đồng này giữa các bên liên quan và các trường Đại học mang lại lợi ích chung. Các bên liên quan khác có được quyền tiếp cận nguồn nhân lực và kiến thức mà trước khi tham gia họ không có được và các trường Đại học có được quyền tiếp cận các nguồn tài chính, thiết bị và phân tích về môi trường bên ngoài và bên trong hoặc các tập đoàn và tổ chức.

1.5 Hỗ trợ - Giáo dục khởi nghiệp và đổi mới sáng tạo

Giai đoạn thứ năm là xác định và cam kết các nguồn lực hỗ trợ để tạo ra các cơ cấu và thể chế làm phương tiện đổi mới và thay đổi văn hóa kinh doanh. Các cơ cấu tạo điều kiện thuận lợi là:

- Phối hợp,
- Giáo dục,
- Khởi nghiệp,
- Các sản phẩm phụ,
- Vườn ươm,
- Phòng thí nghiệm,
- Tài chính

Có thể được phục vụ bởi nhiều tổ chức khác nhau. Có nhiều thể chế chính thức và không chính thức. Các thể chế không chính thức không được hình thành một cách hợp pháp và dựa trên các chương trình hợp tác, họ có thể có sự độc lập về mặt quản lý và cơ cấu, ngân sách, v.v. Các thể chế này có thể dễ dàng được thành lập, các bên liên quan không cần phải cam kết đầy đủ với chúng và chúng có thể phát triển với nhiều điều kiện hơn. tính linh hoạt. Điểm bất lợi là họ thiếu khả năng thực hiện đầy đủ các cấu trúc hỗ trợ.

Thay vào đó, các thể chế pháp lý chính thức không quá linh hoạt nhưng chúng ràng buộc các bên liên quan phải cam kết đầy đủ với các mục tiêu chung và cam kết nguồn lực. Ngoài ra, các tổ chức chính thức dễ dàng được các bên khác công nhận hơn và dễ dàng thiết lập kết nối và hợp tác với các bên liên quan khác hơn so với các tổ chức đã tham gia sáng kiến.





2. Phương pháp sư phạm

Một trong những đóng góp chính của trường Đại học cho một trung tâm khởi nghiệp và đổi mới là hoạt động chính của họ là giáo dục. Thông qua giáo dục, không chỉ kiến thức được truyền từ giáo sư sang sinh viên mà các kỹ năng, chuẩn mực xã hội và văn hóa cũng có thể được thay đổi để thích ứng hoặc tạo ra những thay đổi rộng rãi hơn đối với cơ cấu kinh tế xã hội.

Sản phẩm đầu ra điển hình của một trường đại học là:

- Sinh viên
- Nghiên cứu
- Công cụ giáo dục

Môi trường kinh tế và xã hội đầy biến động hiện nay tạo ra khả năng phân tích và hiểu đầy đủ các hiện tượng, vấn đề là khá cao. Các doanh nghiệp và tổ chức mong muốn sinh viên tốt nghiệp hình thành, phát triển và thực hiện các giải pháp thực tế cho các vấn đề chưa rõ ràng.

2.1 Từ chủ nghĩa Taylor đến các cách tiếp cận đương đại

Chủ nghĩa Taylor (chuyên môn hóa) đã định hình thế giới kinh doanh trong thế kỷ 20. Sự kết thúc của thế kỷ 20 được đánh dấu bằng những thay đổi đáng kể, cả về công nghệ lẫn kinh tế xã hội. Những thay đổi này đã tạo ra tình trạng hỗn loạn của môi trường bên ngoài doanh nghiệp. Các vấn đề ngày nay cần có sự tham gia của cả nhóm từ các lĩnh vực khác nhau để phát triển giải pháp cho các vấn đề hiện tại. Vì vậy, chuyên môn của một nhà khoa học – tốt nghiệp không còn là yếu tố quyết định nữa. Một chuyên gia sẽ chỉ giải quyết một phần của vấn đề và có thể sẽ không giải quyết được vấn đề.

Các trường đại học trên khắp thế giới đã xác định được sự thay đổi mô hình kể từ những năm 1970 và họ đã áp dụng các phương pháp sư phạm sáng tạo. Các yếu tố phổ biến nhất của phương pháp sư phạm mới là:

- Tập trung vào nhóm chứ không phải cá nhân,
- Tư duy thiết kế – định hướng giải quyết vấn đề,
- Sinh viên loại T hoặc π – cá tính,
- Chương trình giảng dạy đa ngành,
- Chương trình giảng dạy linh hoạt.





Tập trung vào nhóm chứ không phải cá nhân được coi là một lựa chọn không thể tránh khỏi do sự phức tạp của các vấn đề hiện đại. Giới thiệu các nhóm về cách giải quyết vấn đề cũng giới thiệu vấn đề về quản lý nhóm và các mối quan hệ trong nhóm. Làm việc theo nhóm đồng thời là một kỹ năng và một yếu tố văn hóa. Các trường đại học đang đào tạo sinh viên cách làm việc theo nhóm và xử lý các vấn đề liên quan (giao tiếp, xung đột, v.v.).

Một sự thay đổi theo nhu cầu khác là chuyển đổi từ tư duy hệ thống sang tư duy thiết kế. Tư duy thiết kế tập trung vào việc giải quyết một vấn đề. Nó sử dụng một góc nhìn khác và tương thích hơn với hiện trạng của môi trường. Các nhóm có thể thay đổi và xây dựng công thức theo nhu cầu của một vấn đề cụ thể và giao tiếp với các nhóm khác nếu cần thiết.

Ngay cả những thay đổi này cũng không đủ để giải quyết các vấn đề mà các doanh nghiệp và tổ chức hiện đại gặp phải. Có vấn đề về các thành viên trong nhóm. Nên sử dụng loại thành viên nào trong nhóm? Câu hỏi này có ba câu trả lời là:

- Chuyên gia
- Kiểu T
- Kiểu π

Tùy chọn sử dụng các chuyên gia làm thành viên nhóm là tùy chọn truyền thống. Về mặt lý thuyết, nếu tất cả các chuyên gia đều nắm vững các lĩnh vực cần thiết để giải quyết vấn đề thì nhóm sẽ làm việc tốt. Mỗi ngành học có một quan điểm cụ thể về giải pháp và hệ thống phân cấp ưu tiên khác nhau. Điều đó có thể dẫn đến xung đột, lãng phí tài nguyên và có thể dẫn đến thất bại dự án. Khi các vấn đề trở nên phức tạp và đa dạng hơn, sự kết hợp truyền thống giữa các chuyên gia đang trở nên kém hiệu quả.

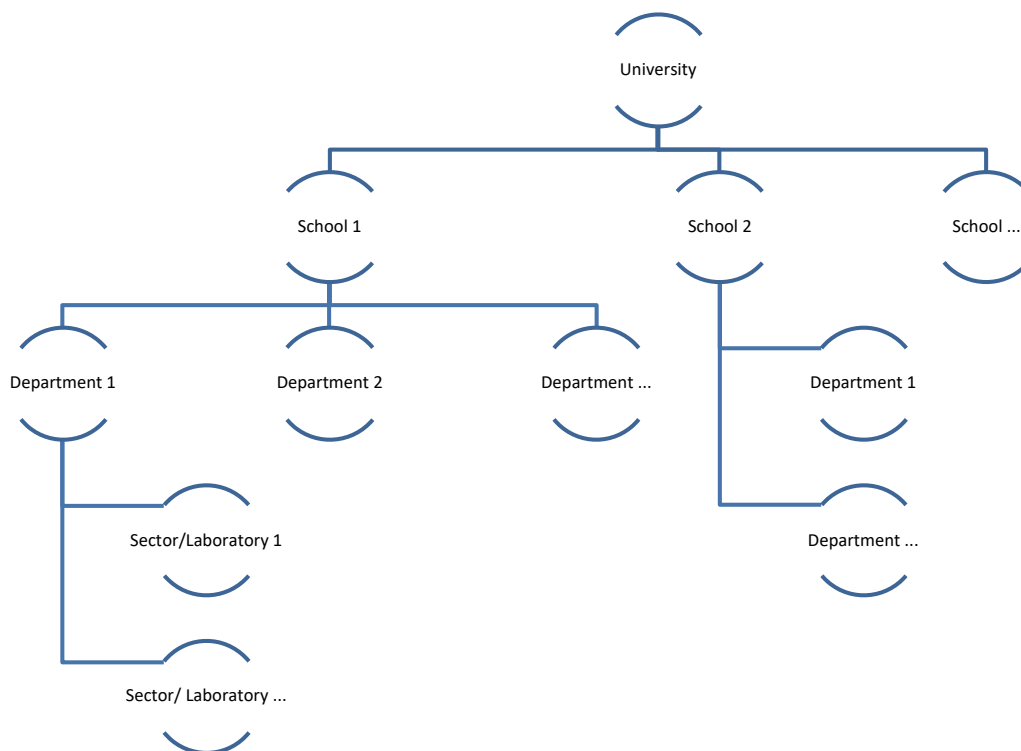
Để giải quyết vấn đề, trường Đại học đã phát triển hai phương án. Sinh viên và giáo sư nên làm quen với nhiều môn học để giảm thiểu vấn đề quản lý nhóm và hiệu quả dự án. Giải pháp thay thế đầu tiên là “tạo ra” một tính cách kiểu chữ T. Giải pháp thay thế này giảm thiểu vấn đề vì nó cung cấp cho giáo sư và sinh viên (thông qua nền tảng chung chung) hiểu rõ hơn về vai trò của họ trong nhóm và giảm khả năng xảy ra xung đột hoặc thất bại của dự án. Lựa chọn này là sự phát triển của phương pháp tiếp cận chuyên môn (chủ nghĩa Taylor) chứ không phải là một phương pháp tiếp cận hoàn toàn khác.

Tùy chọn thứ ba là áp dụng kiểu π . Tùy chọn này là một cách tiếp cận triệt để vấn đề. Một sinh viên – giáo sư kiểu π học giỏi nhiều ngành để có được kiến thức và kinh nghiệm toàn diện hơn, từ đó trở thành chuyên gia – chuyên gia trong nhiều ngành. Do đó, nhóm có thể đồng nhất hơn và do có kinh nghiệm và chuyên môn chung nên họ có thể giao tiếp, phối hợp và hợp tác hiệu quả hơn.



2.2 Trường học, chương trình giảng dạy, chương trình và hội thảo

Cơ cấu tổ chức truyền thống của một trường Đại học là một hệ thống phân cấp (xem Hình 2). Các trường học thành viên là bộ phận của từng ngành khoa học chung và mỗi khoa phục vụ một lĩnh vực khoa học hoặc chuyên ngành cụ thể hơn. Trong mỗi khoa hoặc trường thành viên, một ngành hoặc phòng thí nghiệm có thể được thành lập để đáp ứng các dự án cụ thể hơn và hợp tác với các khoa khác của Trường hoặc các bên liên quan.



Hình 2. Cơ cấu tổ chức truyền thống của một trường đại học

Cơ cấu tổ chức truyền thống này của một trường đại học được coi là trở ngại cho sự phát triển của các sáng kiến như trung tâm đổi mới và khởi nghiệp. Một số trường đại học đã đưa ra nhiều giải pháp thay thế để giải quyết vấn đề này. Một số trong số họ đã thay đổi cơ cấu tổ chức của mình và những người khác đã thực hiện những thay đổi nhỏ - sửa đổi cơ cấu truyền thống bằng cách giới thiệu các cơ cấu mới được đặt dọc theo các trường học hoặc phòng ban hoặc giới thiệu các cơ cấu bên ngoài / song song với cơ cấu tổ chức của họ.



Mỗi phương án đều có ưu điểm và nhược điểm và tạo ra một mô hình quản trị Đại học rất khác nhau. Mặc dù có một số lựa chọn thay thế nhưng những lựa chọn quan trọng nhất là sau đây:

- Chỉ có cấp trường thành viên, không có cấp khoa (bằng cấp)
- Không có trường thành viên hay khoa, không có chương trình giảng dạy (không bằng cấp), chỉ có các chương trình.
- Tổ chức (không bằng cấp).
- Chương trình cấp trường thành viên (không bằng cấp).
- Chương trình giảng dạy linh hoạt trong đó sinh viên có thể chọn các khóa học và chương trình mà họ quan tâm hơn để hoàn thành số tín chỉ cần thiết để lấy bằng.

Từ khóa: Kiểu π , đa ngành, đa cơ cấu hỗ trợ, Kinh tế-kỹ thuật





3. Thực tiễn tốt nhất

Sử dụng các tiêu chí được trình bày ở phần 1 của tài liệu hiện tại, 15 phương pháp thực hành tốt nhất đã được chọn để phân tích. Một mô tả ngắn gọn về mọi phương pháp hay nhất được cung cấp trong các phần sau. Một phân tích có cấu trúc được cung cấp ở phần Phụ lục.

a. Trường Đại học Tongji (Trung Quốc – Phần Lan)

Đại học Tongji là một trường đại học từ trung bình đến lớn (khoảng 36.000 sinh viên toàn thời gian) có trụ sở tại Thượng Hải. Năm 2009, Trường Cao đẳng Thiết kế và Đổi mới tách khỏi Trường Cao đẳng Kiến trúc và Quy hoạch Đô thị. Đại học Tongji đã thành lập chương trình Mission D, một chương trình giáo dục khởi nghiệp và đổi mới “theo định hướng thiết kế” liên ngành dành cho sinh viên. Trung tâm Trung-Phần Lan và Trường Cao đẳng Thiết kế và Đổi mới tại Đại học Tongji hợp tác điều hành Chương trình Mission D.

Mục tiêu là cung cấp cơ hội giáo dục thay thế cho những người chọn sử dụng "tư duy thiết kế" để kết hợp và áp dụng thông tin cũng như kỹ năng để giải quyết vấn đề trong nhiều bối cảnh khác nhau. Hai khả năng này, cùng với chuyên môn và kỹ năng rộng, có tính tổ chức và kỷ luật trong một lĩnh vực chuyên môn cụ thể, là những yếu tố nền tảng của cái gọi là "nhân cách hình chữ T". Theo Mission D, những người hình chữ T là “những người giải quyết vấn đề chuyên sâu trong lĩnh vực gia đình của họ nhưng cũng có khả năng cộng tác và ghi nhận các chuyên gia từ nhiều lĩnh vực và lĩnh vực chức năng khác nhau”.

Chương trình không chỉ thúc đẩy sự hợp tác giữa sinh viên từ nhiều ngành khác nhau như kiến trúc, thiết kế, quản lý kinh doanh, ngôn ngữ học, tâm lý học, kỹ thuật và sinh học mà còn có mối liên hệ chặt chẽ với các vấn đề kinh tế và xã hội hiện tại. Tongji cần một cấu trúc liên ngành ở cấp đại học để mở rộng thiết kế từ "thực hiện thiết kế" sang "tư duy thiết kế", điều này có thể có tác động lớn hơn đến nền kinh tế và xã hội





Các mục tiêu sau đây được nhấn mạnh trong Nhiệm vụ D:

- Tư duy Thiết kế để kết hợp kiến thức về sáng tạo, công nghiệp và kỹ thuật.
- Tiếp thị quốc tế, vận hành, lập kế hoạch, tài chính, hậu cần và các kỹ năng kinh doanh cốt lõi khác.
- Các phương pháp tiếp cận thiết kế sản phẩm/dịch vụ quốc tế và tạo nguyên mẫu/thí điểm.
- Khả năng lãnh đạo, kết nối mạng và mở rộng ranh giới trong các nhóm đa văn hóa.
- Đàm phán, làm việc nhóm, diễn thuyết trước công chúng và đưa ra đề xuất đều là những kỹ năng hữu ích.
- Làm việc trong các nhóm đa văn hóa để phát triển kế hoạch thương mại hóa sản phẩm/dịch vụ mới cho một tổ chức hiện có hoặc một dự án kinh doanh mới ở Trung Quốc, Châu Âu và quốc tế.
- **Từ khóa: Dạng T, Hợp tác, Viện**

b. Trường học kế thừa doanh nghiệp (Phần Lan)

Đại học Khoa học Ứng dụng Lahti và FINPIN đã thành lập Trường Kế thừa Doanh nghiệp (BSS) vào năm 2005. Hiệp hội Hiệu trưởng đã khởi xướng thành lập FINPIN vào năm 2002. Mục tiêu của FINPIN là phát triển các cơ hội giảng dạy thú vị theo chiều ngang giữa các trường đại học khoa học ứng dụng Phần Lan, cũng như để nâng cao nhận thức về tầm quan trọng của giáo dục khởi nghiệp và tác động của nó đối với nền kinh tế Phần Lan, đặc biệt là về mặt kế thừa kinh doanh. Sáng kiến FINPIN có 26 trong số 28 trường đại học khoa học ứng dụng là đối tác.

•





BSS cung cấp đào tạo cho những người kế thừa công ty và hỗ trợ các doanh nghiệp ngừng hoạt động trong giai đoạn chuyển tiếp. BSS đầu tiên được thành lập tại Đại học Khoa học Ứng dụng Lahti sau thời gian nghiên cứu kéo dài một năm về vai trò của các trường đại học khoa học ứng dụng (UAS) trong quá trình kế thừa doanh nghiệp. Từ tháng 10 năm 2005 đến tháng 4 năm 2008, một chương trình thí điểm đã được triển khai. Các chương trình BSS đã được đưa vào chương trình giảng dạy kể từ đó. Theo yêu cầu của Bộ Lao động và Kinh tế, việc đánh giá chương trình đã được thực hiện trong giai đoạn 2006-2009.

Đào tạo những người kế thừa doanh nghiệp (công việc dự án, kế hoạch kế thừa doanh nghiệp như dự án luận án), kinh nghiệm thực tế (làm việc trong công ty, chiến lược gia nhập/tiếp quản) và hỗ trợ kế nhiệm kinh doanh (quy trình chuyển giao quyền sở hữu, quy trình chuyển giao năng lực, quy trình chuyển giao quản lý) là những ba chủ đề mà các hoạt động được tổ chức xung quanh.

Từ khóa: Hợp tác, kiểu π , đa ngành, Vườn ươm





c. Trường Paris D. (Pháp)

ENSAVT, ESIEE, UPEM, EIVP và ENPC là một phần của tập đoàn Paris D.school, bao gồm các lĩnh vực từ kiến trúc và quy hoạch đô thị đến tất cả các hình thức kỹ thuật cũng như kinh doanh và tài chính. Dự án D.school của Pháp (bắt chước D.school ban đầu của Stanford) được phát triển từ năm 2007 đến năm 2011.

Đổi mới thiết kế ME310 được tạo ra tại ENPC từ năm 2009 đến năm 2012 với sự hợp tác của Stanford và mạng lưới quốc tế của nó, SUGAR (bao gồm Nhà máy thiết kế Aalto và HPI). Tư duy thiết kế mang lại rất nhiều động lực để phát triển các năng lực cấp cao trong thực hành kỹ thuật với ảnh hưởng lớn trong thế giới thực.

Thông qua tư duy thiết kế xuyên ngành, mục tiêu của Paris D.school là trở thành nơi thể hiện các phương pháp sư phạm tiềm năng trong sáng tạo. Đề xuất thành lập một trường D.school của Pháp được thực hiện theo hai giai đoạn, giai đoạn thứ nhất là với các chương trình đa ngành ở cấp quốc gia và giai đoạn thứ hai là các chương trình đa ngành, đa văn hóa ở cấp quốc tế.

Sinh viên hầu hết là sinh viên tốt nghiệp trình độ Thạc sĩ từ các đối tác học thuật của Paris d.school. Học sinh có thể đăng ký các khóa học như vậy bằng cách đăng ký vào d.school để tham gia các chương trình toàn thời gian hoặc tham gia các khóa học trong chương trình giảng dạy hiện tại; họ đến từ nhiều lĩnh vực khác nhau, bao gồm viễn thông, khoa học máy tính, kỹ thuật cơ khí, kỹ thuật công nghiệp và viễn thông, v.v. Sinh viên được cung cấp ba loại khóa học: hội thảo khởi đầu, khóa học trung cấp và chương trình chuyên gia.

Hiệp hội có quy mô khá lớn so với quy mô của các trường Đại học tham gia. Các nguồn lực được cam kết là đáng kể và điều này tương ứng với phạm vi tác động mà nó hướng tới.

Từ khóa: Hợp tác, kiểu π, đa ngành





d. Đại học Doanh nhân Wismar (Đức)

Đại học Wismar đã thành lập “Đại học Doanh nhân” vào năm 2009, xây dựng dựa trên sáng kiến năm 2000 và được hỗ trợ bởi sự thay đổi chiến lược năm 2007. Mục tiêu chính của nó là tập trung tất cả các chương trình khởi nghiệp trong khuôn viên trường và thúc đẩy tinh thần khởi nghiệp ở tất cả các khoa. Các hoạt động cơ bản được cung cấp là:

- Chương trình giảng dạy về khởi nghiệp cần được lồng ghép vào cả chương trình học và các khóa học hiện hành.
- Cố vấn và huấn luyện
- Đêm khởi nghiệp) trong kịch bản “Trại ý tưởng”.
- Hỗ trợ thành lập nhóm R&D và tổ chức các hoạt động trinh sát
- Đầu tư vào các dự án kinh doanh dành riêng cho giới tính

Trọng tâm là các vấn đề Kinh tế, Kỹ thuật và mặc dù nó tương đối nhỏ sáng kiến cung cấp hỗ trợ dưới hình thức Khởi nghiệp.

Từ khóa: kiểu π, Đa ngành, Khởi nghiệp, Cố vấn và huấn luyện, Kinh tế-kỹ thuật

e. Đại học Berlin (Đức)

“Gründungsservice” bắt đầu hoạt động vào năm 2004 với tên gọi Trung tâm Doanh nhân (TUB) của Đại học Kỹ thuật Berlin. Các đối tác chính bao gồm Cựu sinh viên TUB, Thiên thần kinh doanh, VC, Khoa TUB và các viện đại học tích cực tham gia khởi nghiệp kinh doanh, các tổ chức hỗ trợ kinh doanh bên ngoài, mạng lưới Berlin, Trung tâm Huấn luyện Công nghệ, các đồng nghiệp ở Đức và nước ngoài, và các tổ chức thúc đẩy tinh thần khởi nghiệp của phụ nữ. “Gründungsservice” là cửa hàng tổng hợp trong khuôn viên trường phục vụ giáo viên, trợ lý nghiên cứu, nghiên cứu sinh và giáo sư từ tất cả các khoa. Mục đích là kết hợp các hoạt động hỗ trợ khởi nghiệp





hiện có và mở rộng chúng, cũng như nâng cao nhận thức về cơ hội và tỷ lệ khởi nghiệp trong nền kinh tế Berlin-Brandenburg.

Các hoạt động cơ bản được cung cấp là:

- Hội thảo, tọa đàm về “kỹ năng mềm”, “cảm hứng khởi nghiệp” và “nhận diện cơ hội” (cho cả nam và nữ), “trình sát công nghệ” dành cho nhà nghiên cứu và “viết kế hoạch kinh doanh” (với Viện Đổi mới và Công nghệ).
- Học viện Doanh nhân là một tổ chức phi lợi nhuận dành riêng cho (1 tuần)
- Hỗ trợ cá nhân trong việc soạn thảo kế hoạch kinh doanh và nhận tài trợ của chính phủ
- Hỗ trợ xây dựng nhóm và huấn luyện nhóm.
- Cơ sở ươm giống (tiền giống) có thời gian 12 tháng.
- Học bổng dành cho các giáo sư có chuyên môn về khoa học và khoa học tự nhiên, cũng như các chiến dịch quan hệ công chúng nhằm thúc đẩy tinh thần kinh doanh của phụ nữ.
- Phương pháp tự đánh giá để xác định hồ sơ khởi nghiệp của chính mình.

Từ khóa: kiểu π, Đa ngành, cơ cấu đa hỗ trợ, Kinh tế-kỹ thuật

f. Neudeli: Trung tâm khởi nghiệp của Đại học Bauhaus (Đức)

Neudeli bắt đầu hoạt động vào năm 2001. Friedrich-Schiller-Universität ở Jena, Microsoft Deutschland GmbH, Hochschule für Film und Fernsehen Konrad Wolf Potsdam/ Babelsberg, City of Weimar và các công ty khác trong khu vực là một trong những đối tác chính. Sinh viên, sinh viên tốt nghiệp và nhân viên các khoa kiến trúc, dân dụng





kỹ thuật, truyền thông và thiết kế quan tâm đến tinh thần kinh doanh đều đủ điều kiện nhận hỗ trợ tài chính.

Neudeli là một trung tâm tổng hợp hỗ trợ nâng cao nhận thức cộng đồng (giáo dục khởi nghiệp, tìm kiếm ý tưởng, tư vấn, tổ chức cuộc thi và sự kiện, v.v.), đào tạo/ tạo kỹ năng (huấn luyện liên tục, hội thảo, học viện khởi nghiệp, v.v.) và tăng trưởng (kết nối với các nhà đầu tư, thương mại, v.v.)

Hoạt động của sáng kiến:

- Các nhóm sinh viên đa ngành (thiết kế, truyền thông, công nghiệp, khoa học máy tính và các ngành khác) giáo dục khởi nghiệp “nguyên mẫu” bằng cách nghiên cứu các trường hợp điển hình thực tế từ các doanh nghiệp đối tác, doanh nhân và các dự án/bằng sáng chế của trường đại học.
- Không gian và cơ sở hạ tầng để phát triển ý tưởng: Neudeli sẽ bao gồm không gian văn phòng và quyền sử dụng cơ sở hạ tầng miễn phí cũng như sự hỗ trợ từ nhóm Neudeli.
- Các cuộc thi và tìm kiếm ý tưởng
- Các dịch vụ cung cấp tư vấn về sáng tạo sản phẩm và ý tưởng kinh doanh cũng như huấn luyện liên tục cho sinh viên, nhân viên đại học và cựu sinh viên.
- Kết nối và trao đổi: Các cuộc gặp gỡ chính thức và không chính thức hàng ngày của sinh viên, doanh nhân và người sáng lập công ty từ nhiều nguồn gốc khác nhau/Sự kiện kết nối với các nhà đầu tư.

Từ khóa: Hợp tác, kiểu π, đa ngành, cơ cấu đa hỗ trợ, Kinh tế-kỹ thuật





g. Đại học Khoa học Ứng dụng Beuth Berlin (Đức)

Năm 2002, Beuth-Hochschule thành lập Gründerwerkstatt. Mục tiêu chính của sáng kiến này là mang lại sự ươm tạo doanh nghiệp gần gũi cho trường đại học và hỗ trợ xây dựng đội ngũ. Gründerwerkstatt có thể chứa tối đa 20 người sáng lập cá nhân hoặc nhóm trong tối đa 18 tháng.

Sáu tháng một lần, một quy trình sàng lọc phức tạp gồm hai bước được tổ chức, trong đó các cá nhân và nhóm doanh nhân tương lai được đánh giá dựa trên bản chất của ý tưởng kinh doanh và tiềm năng thị trường của họ. Các buổi hội thảo và huấn luyện trực tiếp nội bộ được tổ chức cho các vườn ươm. Họ được giới thiệu đến các nhà cung cấp dịch vụ kinh doanh bên ngoài nếu cần thiết. Cần hỗ trợ tài chính cho người tham gia.

h. Trường Cao đẳng Bách khoa (Ý)

Politecnico di Milano và Politecnico di Torino thành lập Alta Scuola Politecnica vào năm 2004. Mỗi năm 150 sinh viên tài năng trong số những người nộp đơn vào các chương trình Thạc sĩ Khoa học về Kỹ thuật, Kiến trúc và Thiết kế tại hai trường đại học được chọn ra dựa trên thành tích. Mục tiêu của ASP là tạo ra những sinh viên tốt nghiệp có thành tích cao, kết hợp kiến thức chuyên môn chuyên sâu với các kỹ năng liên ngành, theo tiêu chuẩn cần thiết để làm việc trong môi trường đa ngành thực sự.

Các khóa học hiện nay là:

- Đổi mới và xã hội,
- Phương pháp thiết kế,
- Quản lý đổi mới,
- Ra quyết định phức tạp trong khu vực công và khu vực tư nhân,





- Thay đổi toàn cầu và tính bền vững,,
- Động lực sáng tạo.

Tổng cộng, Politecnico di Milano và Politecnico di Torino nhận giải thưởng mỗi năm chiếm khoảng 25 % về kỹ thuật và 40% về danh hiệu Cử nhân kiến trúc và thiết kế ở Ý. ASP được hưởng lợi từ sự kết hợp của ba nền văn hóa này (kỹ thuật, kiến trúc và thiết kế): sự đổi mới mang tính hệ thống, được tạo ra bởi các dự án ASP, thường là kết quả của nền tảng công nghệ mạnh mẽ của sinh viên kỹ thuật, từ nhận thức về khung bối cảnh của kiến trúc sinh viên, và từ sự quan tâm đến nhu cầu sử dụng của sinh viên thiết kế.

Dựa trên kinh nghiệm của chúng tôi, các dự án có thể được nhóm thành hai nhóm:

- Định hướng công nghệ và nghiên cứu
- Định hướng thiết kế

Từ khóa: Hợp tác, kiểu π, đa ngành, Giáo dục





i. Trường Đại học Gdansk (Ba Lan)

Đại học Công nghệ Gdask đã hỗ trợ các doanh nhân từ năm 1993. Khoa Quản lý và Kinh tế là động lực thúc đẩy việc thúc đẩy lĩnh vực nghiên cứu này. Khoa Quản lý và Kinh tế, Công ty Cơ quan Phát triển Pomerania và chính quyền địa phương tài trợ cho dự án.

j. Trường Đại học Tokyo (Nhật Bản)

Phòng Đổi mới và Khởi nghiệp của Phòng Quan hệ Doanh nghiệp Đại học (DUCR) tìm cách đạt được sự hợp tác sáng tạo giữa trường đại học và doanh nghiệp để triển khai các kết quả nghiên cứu của Trường vào xã hội và đạt được sự đổi mới có tác động cao..

Một trong những nhiệm vụ của Văn phòng là tạo ra các dự án nghiên cứu chung cụ thể nhằm khai thác các kỹ năng và năng lực toàn diện của Đại học Tokyo. Để đạt được mục tiêu này, Văn phòng Đổi mới và Khởi nghiệp tham gia vào việc thúc đẩy các chương trình khác nhau bao gồm Proprius21 Plus, một chương trình phát triển nghiên cứu hợp tác; Global Proprius21, một dự án tạo ra sự hợp tác quốc tế giữa trường đại học và doanh nghiệp; cũng như Diễn đàn & Salon Trao đổi Khoa học và Công nghệ và Hiệp hội UCR. Văn phòng cũng đưa ra Đề xuất UCR cho ngành về các nhà nghiên cứu đại học mong muốn hình thành mối quan hệ đối tác giữa ngành và học viện





Một sứ mệnh khác của Văn phòng Đổi mới và Khởi nghiệp là hỗ trợ các công ty khởi nghiệp được thành lập dựa trên nghiên cứu và công nghệ được phát triển bởi các nhà nghiên cứu và sinh viên tại Đại học Tokyo. Trung tâm Doanh nhân Đại học Tokyo, một cơ sở ươm mầm khởi nghiệp lớn trong khuôn viên Hongo, được khai trương vào năm 2007 để hỗ trợ các công ty liên doanh này bằng cách đáp ứng nhu cầu kinh doanh và nghiên cứu đa dạng của họ. Nhiều công ty liên doanh đã bắt đầu khởi nghiệp từ Entrepreneur Plaza.

Phòng Đổi mới và Khởi nghiệp cũng tập trung vào giáo dục khởi nghiệp. Phối hợp với Đại học Tokyo Edge Capital Co., Ltd.(UTECH), TODAI TLO, Ltd. và Công ty TNHH Nền tảng Đổi mới Đại học Tokyo, Phòng vận hành một chương trình giáo dục khởi nghiệp được gọi là “Trường đại học của Doanh nhân Tokyo DOJO”, sẽ bắt đầu nhiệm kỳ hoạt động thứ 14 kể từ tháng 4 tới. Phòng cũng cung cấp các loại chương trình giáo dục khởi nghiệp dựa trên hành động khác cho sinh viên, bao gồm EDGE NEXT (chương trình khởi nghiệp toàn cầu dành cho các nhà nghiên cứu như Tiến sĩ và Postdocs) và Hongo Tech Garage (Không gian sáng tạo). Phòng sẽ tiếp tục hợp tác với tất cả các Khoa và Trường sau đại học của Trường đồng thời nỗ lực tập trung vào giáo dục khởi nghiệp.

Từ khóa: kiểu π, Đa ngành, cơ cấu đa hỗ trợ, Kinh tế-kỹ thuật





k. Trường Đại học Brighton (Anh)

Sáng kiến Thiết kế Tương lai đã được phát triển tại Đại học Brighton. Thiết kế Tương lai là một không gian hợp tác trong Trường Nghệ thuật, Thiết kế và Truyền thông, được tạo ra như một mô hình khái niệm cho một nền giáo dục thiết kế hướng ngoại và thích ứng với mục đích thúc đẩy sự sáng tạo trong khoa học thiết kế và phương pháp sư phạm.

Trọng tâm là phát triển các phương pháp tiếp cận mới để điều tra mối quan hệ giữa hình ảnh, không gian, đồ vật và con người nhằm thẩm vấn và hiểu thông tin họ chia sẻ. Mô hình này cũng nhằm mục đích điều tra cách áp dụng những hiểu biết sâu sắc này để thúc đẩy việc tạo ra các ý tưởng hấp dẫn và các hoạt động đổi mới cụ thể thông qua các quá trình nghiên cứu và tổng hợp. Giá trị quan trọng của bối cảnh thiết kế toàn trường và đại học này xét về mặt phương pháp sư phạm là bao gồm một môi trường đặt câu hỏi sẽ phát huy những thế mạnh đặc biệt và tích hợp của giáo dục thiết kế để tạo ra các hình thức thông tin cũng như cách học tập và nghiên cứu mới. Sinh viên được hưởng lợi từ nhiều tiêu chuẩn kỹ thuật và kỹ thuật đa dạng hơn nhờ tầm quan trọng và sự gắn kết của sự tham gia liên ngành, cũng như sự kết hợp các sáng kiến với các đối tác trong ngành và cộng đồng.

Từ khóa: Hợp tác, kiểu π , đa ngành, Vườn ươm

I. Viện Khoa học và Công nghệ tiên tiến Hàn Quốc (Hàn Quốc)

Viện Khoa học và Công nghệ Tiên tiến Hàn Quốc (KAIST) là trường đại học khoa học và công nghệ đầu tiên và hàng đầu tại Hàn Quốc. Nó được thành lập vào năm 1971 và hiện có hơn 10.500 sinh viên. Nó bao gồm 5 trường Cao đẳng, 7 trường học, 13 trường sau đại học, 27 khoa. KAIST là cửa ngõ dẫn đến khoa học và công nghệ tiên tiến, đổi mới và khởi nghiệp, và sinh viên tốt nghiệp của chúng tôi là những người đóng vai trò quan trọng đằng sau những đổi mới của Hàn Quốc. KAIST sẽ tiếp tục theo đuổi những tiến bộ trong khoa học và công nghệ cũng như sự phát triển kinh tế





của Hàn Quốc và hơn thế nữa.

KAIST đào tạo, nghiên cứu và đi đầu trong các đổi mới nhằm phục vụ hạnh phúc và thịnh vượng của nhân loại. KAIST nuôi dưỡng những tài năng thể hiện sự sáng tạo, chấp nhận thử thách và có tâm trí quan tâm trong việc tạo ra kiến thức và biến nó thành sự đổi mới mang tính biến đổi.

Cơ sở chính của KAIST tọa lạc tại Daejeon, cách Seoul, thủ đô của Hàn Quốc 160 km về phía nam, nơi có trường Cao đẳng Kinh doanh. Daejeon, với dân số khoảng 1,5 triệu người, đóng vai trò là trung tâm khoa học và đổi mới. Hơn 200 viện nghiên cứu, bao gồm các cơ sở R&D từ khu vực công và tư nhân được đặt tại Thị trấn Khoa học Daedeok ở Daejeon, nơi được gọi là Daedeok Innopolis.

Từ khóa: kiểu π , Mđa kỷ luật, cơ cấu đa hỗ trợ, Kinh tế-kỹ thuật

4. Giảng dạy khởi nghiệp

Trong bối cảnh kinh doanh và học thuật mới, cả giảng viên và sinh viên nên áp dụng một cách tiếp cận hoàn toàn khác đối với việc dạy và học. Các phương pháp giảng dạy đổi mới (tức là thông qua trò chơi) có thể được sử dụng để khai thác tính sáng tạo của cả giảng viên và sinh viên. Trách nhiệm của giảng viên là tạo ra một môi trường khuyến khích sinh viên tham gia nhiều hơn vào quá trình học tập và giải phóng tâm trí của họ để thoát khỏi những gò bó của sự phù hợp với hiện trạng.

Để làm được điều đó giảng viên nên sử dụng các phương pháp giảng dạy năng động, tránh giảng bài cổ điển. Nhưng điều này là không đủ. Cho đến nay mỗi giảng viên đều chuyên về một lĩnh vực khoa học. Điều đó là không đủ. Hợp tác với các giáo sư khác là điều kiện tiên quyết để thành công. Vì vậy, mỗi giáo viên phải sẵn sàng thiết kế các khóa học đa ngành dựa trên việc giải quyết vấn đề và đặc biệt là tạo ra giá trị cho các bên liên quan. Cuối cùng, giảng viên nên tham gia vào quá trình tạo ra các giáo trình linh hoạt và cho phép sinh viên tự do lựa chọn (thậm chí có quyền tự do chuyển trọng tâm sang một ngành/trường học khác).

Học sinh nên thoát khỏi ý niệm về một khóa học có cấu trúc tốt và thích ứng với cách tiếp cận mới. Sự tham gia là yếu tố then chốt. Mỗi học sinh nên nhận ra sở thích của mình và theo đuổi chúng bằng cách thiết kế một giáo trình có cấu trúc phù hợp với





sở thích/nhu cầu và mong muốn của mình. Kỳ vọng có những thước đo cụ thể về kết quả học tập của học sinh có thể là trở ngại cho sự thay đổi.

Học tập dựa trên dự án – học tập giải quyết vấn đề cung cấp một cách tiếp cận sáng tạo cho tất cả những người tham gia. Nó loại bỏ mọi giáo điều, những vai trò đã được thiết lập rõ ràng và sự cố thủ của tất cả những người tham gia và tập trung vào việc tạo ra giá trị bằng cách giải quyết vấn đề. Không có phương pháp nhất định hoặc nhất định là bắt buộc. Phương pháp được tích hợp ngay trong giải pháp. Vì vậy, cùng một nhóm/các bên liên quan có thể sử dụng các phương pháp khác nhau để giải quyết các vấn đề khác nhau.

Trong tất cả các phương pháp thực hành tốt nhất được trình bày trong báo cáo hiện tại, đổi mới giảng dạy bao gồm việc tạo ra một môi trường giảng dạy cho phép tất cả người tham gia đóng góp vào quá trình học tập. Một quy trình bán cấu trúc được sử dụng để tạo ra khóa học phù hợp với nhu cầu của người tham gia (sinh viên, giảng viên và các bên liên quan khác). Các bên liên quan có thể cung cấp khuôn khổ và nâng cao giá trị của quá trình giảng dạy bằng cách cung cấp thông tin về các điều kiện tiên quyết/hạn chế và kỳ vọng của môi trường bên ngoài. Đây là yếu tố thành công quan trọng cho việc tạo ra môi trường hỗ trợ.





5. Tạo môi trường hỗ trợ cho sinh viên và giảng viên

Sự hợp tác của giảng viên và sinh viên theo cách tiếp cận mới là một yếu tố quan trọng. Các vai trò hiện tại (giáo sư/sinh viên) đang hạn chế sự đổi mới và sáng tạo. Phương pháp giảng dạy giải quyết vấn đề dựa trên vai trò và trách nhiệm mới của mỗi người tham gia. Vì vậy, giáo viên là người hướng dẫn/lãnh đạo và là người thúc đẩy sự sáng tạo còn học sinh là người sáng tạo.

Các cấu trúc hỗ trợ cho phương pháp giảng dạy này là:

- Giáo trình linh hoạt
- Phương pháp tiếp cận đa ngành. Sinh viên nên được khuyến khích tham gia các khóa học khác nhau từ các trường/khoa khác.
- Khuyến khích sự tham gia của sinh viên và giảng viên từ các trường/bộ môn khác.
- Tạo một cấu trúc khu vực làm việc/dạy khác.
- Các trường đại học dẫn đầu đổi mới thay vì chỉ dạy đổi mới là gì (làm hơn là dạy).
- Tạo ra mạng lưới các trường Đại học/phòng thí nghiệm để khắc phục mọi điểm yếu mà một trường Đại học độc lập có thể mắc phải. Mạng lưới có thể tạo điều kiện thuận lợi cho việc trao đổi kiến thức và kinh nghiệm; họ có thể đưa ra những quan điểm khác nhau về cùng một vấn đề (quan điểm toàn diện) và họ có thể phân bổ gánh nặng quản lý dự án và đặc biệt là các nguồn lực của Trường Đại học. Cuối cùng, mạng lưới có thể giúp toàn cầu hóa các giải pháp và nhân lên giá trị mà dự án tạo ra.
- Huấn luyện các công ty khởi nghiệp mới
- Hướng dẫn các công ty khởi nghiệp mới





Sự kết hợp của dự án ANGEL (các nước Châu Âu, các nước ASEAN ở Lào, Việt Nam, Indonesia, Malaysia và Campuchia mang đến cơ hội duy nhất để tận dụng sự kết hợp đa dạng (Châu Âu, ASEAN) và những điểm tương đồng ở địa phương nhằm giải quyết các vấn đề của sự phức tạp toàn cầu và các vấn đề cục bộ của các nhóm thiệt thòi (người khuyết tật, dân tộc thiểu số (phụ nữ, người tị nạn), nhóm thu nhập nghèo, v.v.)

6. Tiếp cận thị trường

Bất cứ điều gì xảy ra trong môi trường Đại học đều không có giá trị nếu các bên liên quan bên ngoài không tham gia vào quá trình học tập/thiết kế chiến lược/thiết kế sản phẩm hoặc dịch vụ. Các bên liên quan bên ngoài là những nhà cung cấp nguồn tài trợ/quan điểm/khuôn khổ cho các nhu cầu kinh tế xã hội và cuối cùng là những người mà họ có vấn đề cần giải quyết.

Trong hầu hết các phương pháp thực hành tốt nhất được trình bày trong báo cáo hiện tại, các bên liên quan bên ngoài đều được mời tham gia và họ được giao nhiều vai trò trong quá trình khởi nghiệp. Một số trong số họ là “khách hàng” của sản phẩm hoặc dịch vụ được thiết kế, một số là nhà sản xuất và những người khác là nhà quản lý/nhà tài trợ. Tất cả các loại bên liên quan đều hữu ích và trong mỗi dự án, việc kết hợp các bên liên quan nào và mức độ tham gia của họ vào quy trình phụ thuộc vào bản chất của vấn đề - dự án.

7. Yếu tố chung – Không phổ biến của mô hình

Phân tích các thực tiễn tốt nhất cho thấy có một số yếu tố chung và không phổ biến trong mô hình mà mỗi trường đại học sử dụng để tạo ra một trung tâm khởi nghiệp và đổi mới. Sự đồng thuận về một số yếu tố của rất nhiều trường Đại học là một dấu hiệu rất rõ ràng rằng những yếu tố này đã được thử nghiệm và nhận thấy rằng chúng hoạt động tốt hơn bất kỳ lựa chọn thay thế nào khác. Mặt khác, có rất nhiều yếu tố không phổ biến. Mỗi trường đại học đưa ra quyết định khác nhau để xây dựng một mô hình phù hợp với nhu cầu của họ. Do đó, những yếu tố này là những yếu tố làm cơ sở cho sự khác biệt của các mô hình.





a. Các yếu tố chung của mô hình

Một yếu tố chung của tất cả các lựa chọn thay thế trên là các chương trình giảng dạy, chương trình hoặc hội thảo được cung cấp mang tính đa ngành, tập trung vào tư duy thiết kế. Tư duy thiết kế có thể bị coi là thiếu cận nhưng điều này không đúng. Tư duy thiết kế là một góc nhìn khác trong việc tìm hiểu môi trường bên ngoài. Thay vì tìm hiểu toàn bộ môi trường, nghiên cứu chỉ tập trung vào một vấn đề – vấn đề. Thông qua sự hiểu biết về các yếu tố – khía cạnh của vấn đề, người giải quyết có thể hiểu rõ hơn về toàn bộ môi trường. Thông qua trải nghiệm và học hỏi, nhiều khía cạnh của môi trường được soi sáng và hiểu rõ hơn.

Các chương trình giảng dạy, chương trình và hội thảo có thể chuyển đổi kinh nghiệm thực tế cuộc sống thành tài liệu giáo dục và thúc đẩy sinh viên và học viên kết hợp kinh nghiệm thành kiến thức. Các chương trình có thể khác nhau về thời lượng (từ chương trình 2 giờ đến 2 tháng) và có thể được cung cấp không chỉ cho sinh viên mà còn cho các giám đốc điều hành và chuyên gia. Tùy chọn này làm phong phú thêm sự kết hợp của sinh viên và cung cấp trải nghiệm thực tế phong phú hơn cho các chương trình này.

Các chương trình cụ thể có thể được thiết kế để chỉ tập trung vào các giám đốc điều hành nhằm cung cấp cơ hội giáo dục cho các chuyên gia mới bắt đầu sự nghiệp. Khoảng thời gian có thể thay đổi từ chương trình một năm (học bổng) đến chương trình 3–5 ngày (chương trình tăng tốc lãnh đạo) tùy theo phạm vi – mục tiêu đào tạo và nhu cầu của các chuyên gia và tập đoàn tham gia.

Hơn nữa, những lựa chọn thay thế này có thể cung cấp giáo dục dự án đổi mới cho các trường giáo dục tiểu học và trung học. Cả học sinh và giáo viên đều học cách tham gia vào các nhóm đổi mới, học cách sử dụng tư duy thiết kế. Giáo viên cũng được dạy cách xây dựng chương trình giảng dạy và thực hiện các kỹ thuật.

Vì vậy, các trường Đại học thực hiện chương trình giảng dạy, chương trình, hội thảo





cho các cấp học vì những lý do khác nhau. Các sáng kiến tập trung vào các trường giáo dục tiểu học và trung học nhằm mục đích chuẩn bị cho học sinh bước vào cuộc sống sinh viên đại học và truyền đạt các giá trị, chuẩn mực xã hội, khái niệm, v.v. Những học sinh này sẽ thích nghi tốt hơn và nhanh hơn với cách suy nghĩ, làm việc mới, tạo, giải quyết vấn đề.

Chương trình giảng dạy, chương trình, hội thảo dành cho sinh viên đại học tập trung vào việc cung cấp cho họ kiến thức, kỹ năng, giá trị và kinh nghiệm thực tế cuộc sống sẽ giúp ích cho họ với tư cách là nhà nghiên cứu, nhà điều hành hoặc chuyên gia. Cuối cùng, các chương trình giảng dạy, chương trình, hội thảo tập trung vào các chuyên gia và giám đốc điều hành có thể giúp các chuyên gia thích ứng với nhu cầu hiện tại và tương lai, đồng thời tăng tốc trải nghiệm giáo dục của họ cho đồng nghiệp. Không có gì lạ khi có sự kết hợp giữa học sinh-giáo viên, sinh viên-giáo sư và chuyên gia-giám đốc điều hành tham gia vào một dự án hoặc chương trình chung.

Một yếu tố phổ biến khác là cách tiếp cận các bên liên quan. Các trường đại học, tập đoàn và các bên liên quan khác thông qua kinh nghiệm chung của họ đều hiểu rằng có thể đạt được trạng thái cân bằng Nash và tất cả đều có thể hưởng lợi. Cách tiếp cận của các bên liên quan tương thích với ý tưởng rằng việc theo đuổi giá trị của cá nhân có xác suất thành công nhỏ hơn. Không có chiến lược thống trị nào tồn tại và các chiến lược thống trị tạo ra ít kết quả mong đợi hơn. Do đó, cách tiếp cận các bên liên quan là một khuôn khổ tốt hơn cho môi trường kinh tế xã hội hiện tại và cho các trường Đại học nói riêng.

Yếu tố chung cuối cùng là văn hóa được chấp nhận và sự chấp nhận tính đa dạng như những yếu tố cơ bản của mô hình. Văn hóa, vừa là một khía cạnh môi trường vừa là một công cụ, đều có ý nghĩa quan trọng. Không trường đại học, chương trình giảng dạy, tổ chức hoặc cơ cấu hỗ trợ nào khác có thể đạt được thành công nếu không có sự tương thích với nền văn hóa được thiết kế. Sự đa dạng (trước đây được coi là một trở ngại) ngày nay được coi là cấp số nhân của tác động mà sự bất chước





hoặc

mô

hình

mang

lại.





b. Các yếu tố không phổ biến của mô hình

Các yếu tố không phổ biến là:

- Kết cấu
- Tập trung
- Phương pháp sư phạm
- Kết cấu hỗ trợ
 - i. Kết cấu**

Các trường đại học, theo con đường phát triển lịch sử của họ, đã quyết định thành lập các trung tâm đổi mới và khởi nghiệp bằng nhiều phương cách tổ chức khác nhau:

- Sáng kiến - Phòng thí nghiệm
- Chương trình giảng dạy cấp trường
- Viện - Phòng thí nghiệm
- Hợp tác với các trường đại học khác.

Sáng kiến là phương án tổ chức linh hoạt nhất – phương tiện. Về bản chất, các sáng kiến là các nhóm hoặc dự án không chính thức ở cấp khoa/trường/đại học. Các sáng kiến có thể dễ dàng hình thành và giải thể mà không cần chi phí gia nhập và/hoặc rút lui đáng kể.

Lựa chọn thứ hai là thành lập một trường chuyên biệt. Tùy chọn này có một số điều kiện tiên quyết để hoạt động:

- Trường phải thành lập trường, quyết định trường sẽ có sinh viên đủ điều kiện lấy bằng tốt nghiệp/cử nhân, thạc sĩ hay tiến sĩ. bằng cấp.
- Các nguồn lực quan trọng (đội ngũ giảng viên, cơ sở vật chất, trang thiết bị, v.v.) phải được phân bổ cho trường học.





- Chi phí quản lý cao hơn so với sáng kiến.
- Chương trình giảng dạy phải được thiết kế cho các giai đoạn kéo dài đến 4-6 năm và có thể ổn định trong thời gian đó.

Các sáng kiến - phòng thí nghiệm có thể là bước đi thận trọng ban đầu tốt trong việc giới thiệu cho Trường Đại học khái niệm về một trung tâm đổi mới và khởi nghiệp phát triển với cốt lõi là Trường Đại học.

Lựa chọn trường học có ít mức độ linh hoạt hơn so với sáng kiến hoặc phòng thí nghiệm vì nó là một phần trong hệ thống phân cấp tổ chức của trường Đại học. Việc không có khoa học thuật không phải là ngẫu nhiên. Cấp độ của một trường chứ không phải khoa được chọn vì một trường có thể có nhiều môn học (một yếu tố-yếu tố quan trọng để thành công như đã được trình bày trước đó). Mặt khác, có một số lợi thế. Những điều quan trọng nhất là sự cam kết về nguồn lực và tính không linh hoạt của chương trình giảng dạy. Thông thường, tùy chọn này do những nhược điểm của nó nên hầu hết được tìm thấy ở các trường Đại học lớn có nguồn lực và nhiều ngành học mà họ phục vụ để tạo điều kiện thuận lợi cho một lựa chọn như vậy.

Một lựa chọn chính thức và có cơ sở pháp lý tốt là thành lập một viện hoặc phòng thí nghiệm. Viện là một phương tiện tổ chức song song và có thể là nhân tố hiệu quả cho các dự án hoạt động trong viện. Tính linh hoạt của viện là đáng kể do nó không phải là một phần trong hệ thống phân cấp tổ chức chính thức của trường Đại học, nhưng nó là một phương tiện tổ chức có mục đích đặc biệt được trường Đại học sử dụng để kết nối trường Đại học với môi trường bên ngoài và tạo ra một môi trường ổn định. mối quan hệ với các bên liên quan mà không bị cản trở bởi hệ thống phân cấp tổ chức chặt chẽ của trường Đại học.





Lựa chọn cuối cùng về cơ cấu được quan sát là hợp tác với các trường Đại học khác. Các trung tâm đổi mới và khởi nghiệp cần rất nhiều nguồn lực (con người, công nghệ, v.v.) và một số dự án phức tạp và lớn đến mức một trường Đại học không thể đáp ứng đầy đủ nhu cầu của dự án. Cơ cấu tổ chức này có nhiều khía cạnh và có thể mất nhiều thời gian để thiết lập và cân bằng vai trò của mỗi trường đại học, các nguồn lực mà mỗi trường đại học sẽ đóng góp cho nỗ lực chung. Hợp tác giữa các trường đại học không phải là giải pháp “một kích thước phù hợp cho tất cả”. Nó có rất nhiều tính linh hoạt. Các trường đại học có thể hợp tác trong một sáng kiến, một tổ chức hoặc để thiết lập chương trình giảng dạy chung ở cấp trường. Tùy chọn này hoạt động tốt nhất khi các trường Đại học có sự bổ sung, giá trị chung và văn hóa hợp tác. Một lợi thế duy nhất là thông qua hợp tác, sự giàu có về ý tưởng, tính sáng tạo và học hỏi có thể được tăng lên và mang lại lợi ích chung cho tất cả các thành viên của hợp tác xã.

ii. Tập trung

Các trường đại học tập trung vào đầu vào cụ thể hoặc các hình thức hợp tác với các bên liên quan khác bất kể cơ cấu được lựa chọn và cơ cấu hỗ trợ được tạo ra (xem phần tiếp theo):

- Giáo dục
- Cố vấn
- Sự phối hợp

Sự đóng góp chính được tất cả các trường Đại học sử dụng một cách công giáo là giáo dục chính quy. Mục đích chính của các trường đại học là giáo dục, vì vậy họ cũng làm như vậy trong khuôn khổ một trung tâm đổi mới và khởi nghiệp. Mặc dù giáo dục là điều mà các trường Đại học làm tốt nhất, nhưng sự đóng góp này cho nỗ lực chung là vô cùng quan trọng để thành công. Các trường đại học đóng vai trò là cầu nối kiến thức, kỹ năng, giá trị và văn hóa cho các bên liên quan khác và cho toàn xã hội. Giáo dục là công cụ để truyền đạt chúng cho các bên liên quan khác.





Cố vấn là một cơ chế chia sẻ không chính thức thông tin, vốn xã hội và trợ giúp tâm lý xã hội mà người nhận nhận thấy là quan trọng đối với việc làm, nghề nghiệp hoặc phát triển nghề nghiệp; cố vấn đòi hỏi sự tiếp xúc không chính thức, thường là trực tiếp và theo thời gian, giữa một cá nhân được cho là có kiến thức, trí tuệ hoặc kinh nghiệm liên quan nhiều hơn (người được cố vấn) và một người được cho là có kiến thức, trí tuệ hoặc kinh nghiệm ít liên quan hơn. kinh nghiệm (người được hướng dẫn). Kèm cặp có thể được sử dụng thay thế cho giáo dục chính quy nhưng nó cần những kỹ năng và nguồn lực đặc biệt để thành công.

Cuối cùng, sự phối hợp là phần còn lại trong đó nhánh nghiên cứu của Trường Đại học cũng được sử dụng (giáo dục và cố vấn là hai lĩnh vực còn lại). Sức mạnh tổng hợp của các bên liên quan bổ sung cho nhau về mức độ nguồn lực, ý tưởng, cơ cấu, cơ cấu hỗ trợ có thể là một công cụ can thiệp khá mạnh mẽ của Trường đại học vào môi trường bên ngoài. Sự hiệp lực không phải là nguyên khối. Chúng có thể phát triển theo thời gian và trở nên phong phú hơn khi mối quan hệ của các bên liên quan ngày càng bền chặt hơn theo thời gian. Cam kết về nguồn lực là rất lớn và do đó các trường Đại học tỏ ra hạn chế trong việc sử dụng sự phối hợp. Đó là lý do tại sao thường có những sáng kiến đã hoạt động trong hơn 20 năm hoặc khi trường Đại học có quy mô có thể giải quyết được vấn đề nguồn lực cần thiết.

iii. Phương pháp sư phạm

Phương pháp sư phạm đã được phân tích ở phần 3 của tài liệu hiện hành. Có hai phương pháp sư phạm cụ thể:

- Kiểu T
- Kiểu π

Mối quan tâm lớn là việc áp dụng một trong hai sẽ dẫn đến nhu cầu thay đổi chương trình giảng dạy và quan trọng hơn là cơ cấu tổ chức của Trường. Vì vậy, việc chuyển sang một phương pháp sư phạm khác không phải là một sự thay đổi đơn giản mà





làm thay đổi căn bản trường Đại học. Tất nhiên, sự thay đổi này có thể mang tính chuyển đổi hoặc dần dần. Loại thay đổi (chuyển đổi hoặc dần dần) phụ thuộc vào cấu trúc mà Trường sẽ chọn (xem phần 5.2.1). Một sáng kiến có thể giới thiệu một loại sinh viên mới – giáo sư làm việc trong cơ cấu không chính thức của trường Đại học hoặc trường Đại học có thể dần dần cho phép sinh viên và giáo sư thu được kiến thức và chuyên môn từ các ngành khác.

iv. Cấu trúc hỗ trợ

Có rất nhiều cơ cấu hỗ trợ có thể được tạo ra và hoạt động trong trung tâm đổi mới và khởi nghiệp của Trường. Một số cấu trúc hỗ trợ có tần suất sử dụng cao trong các phương pháp thực hành tốt nhất được nghiên cứu là:

- Giáo dục
- Dịch vụ điều phối – cố vấn⁴ và huấn luyện⁵
- Vườn ươm doanh nghiệp⁶
- Khởi nghiệp⁷
- Công ty con⁸
- Khu nghiên cứu và công nghệ⁹
- Hỗ trợ tài chính.

⁴ Người cố vấn kinh doanh là người có nhiều kinh nghiệm kinh doanh khởi nghiệp hơn học viên và là người đóng vai trò là người bạn tâm giao đáng tin cậy trong một thời gian dài..

⁵ Huấn luyện là một phương pháp giảng dạy trong đó một người có kinh nghiệm hoặc chuyên nghiệp hơn đưa ra lời khuyên và hướng dẫn cho học viên với mục tiêu nâng cao khả năng, hiệu quả và sự nghiệp của nhân viên.

⁶ Vườn ươm doanh nghiệp là một tổ chức hoặc đơn vị tổ chức cung cấp các dịch vụ như đào tạo quản lý và không gian văn phòng để giúp các doanh nghiệp mới và





doanh nghiệp khởi nghiệp phát triển..

⁷ Khởi nghiệp là một tổ chức độc lập, trẻ hơn 5 năm và nhằm mục đích tạo ra, cải tiến và mở rộng một sản phẩm có khả năng mở rộng, đổi mới, hỗ trợ công nghệ với tốc độ tăng trưởng cao và nhanh chóng.

⁸ Công ty con là một công ty độc lập thông qua việc thành lập doanh nghiệp mới bằng cách sử dụng ý tưởng-khái niệm bắt nguồn từ phòng thí nghiệm nghiên cứu hoặc công ty mẹ.

⁹ Khu nghiên cứu và công nghệ là một khu phát triển dựa trên tài sản nhằm hỗ trợ và thúc đẩy sự phát triển của các công ty thuê và được liên kết với một trường đại học (hoặc chính phủ và các cơ quan nghiên cứu tư nhân) dựa trên sự gần gũi, quyền sở hữu và/hoặc quản trị.

Sử dụng nguồn nhân lực quan trọng và được đào tạo bài bản, một trường Đại học có thể cung cấp các dịch vụ giáo dục, cố vấn và huấn luyện. Các dịch vụ giáo dục có thể khác nhau về thời gian, phạm vi, công cụ, học viên, trọng tâm, v.v. Khi sử dụng lợi thế cạnh tranh của một trường đại học trong lĩnh vực quản lý kiến thức và kinh nghiệm, trường Đại học có thể giới thiệu các dịch vụ cố vấn và huấn luyện chuyên biệt. Người cố vấn và huấn luyện viên có thể được bổ sung bởi các thành viên khác trong mạng lưới các bên liên quan là một phần của sáng kiến

Một cơ cấu hỗ trợ mạnh mẽ hơn là vườn ươm doanh nghiệp. Trường phải cam kết nhiều nguồn lực hơn các cơ cấu hỗ trợ trước đây để thực hiện thành công. Điều tương tự cũng có thể xảy ra đối với các công ty khởi nghiệp và công ty spin-off, mặc dù các hình thức cơ cấu hỗ trợ này cung cấp sự đáp ứng toàn diện hơn về nhu cầu của các doanh nghiệp trẻ.

Hai cấu trúc hỗ trợ cuối cùng khác với các cấu trúc trước. Công viên nghiên cứu và công nghệ thậm chí còn lấy trường đại học làm trung tâm hơn các công trình hỗ trợ khác. Cơ cấu hỗ trợ này có thể hợp lý khi Trường tạo ra vốn trí tuệ cần được bảo vệ và mối liên hệ của nó với ngành rất mạnh mẽ.

Hỗ trợ tài chính là rất hiếm. Chỉ có một số trường Đại học hoặc các sáng kiến tập trung vào Đại học tham gia vào quá trình vận hành tài chính và cấp vốn của các dự án – doanh nghiệp – công ty khởi nghiệp – công ty con chủ trì..





8. Quyết định được đưa ra

Kể từ thời điểm một trường Đại học thừa nhận sự cần thiết phải tạo ra sáng kiến do nhu cầu can thiệp vào môi trường kinh tế và xã hội của mình, trường đó phải đưa ra một số quyết định quan trọng để hình thành sáng kiến. Những quyết định này liên quan đến các vấn đề sau:

- Các bên liên quan tham gia
- Thời hạn
- Phổ kết cấu hỗ trợ
- Phương pháp sư phạm
- Kết cấu

Trường đại học có thể áp dụng cách tiếp cận đang phát triển (thận trọng hoặc thận trọng) để xây dựng sáng kiến của riêng mình. Quyết định đầu tiên cần đưa ra là số lượng và loại bên liên quan cần được mời tham gia sáng kiến. Số lượng lớn các bên liên quan góp phần tạo nên sự phức tạp và khó khăn (để đạt được sự đồng thuận hoặc ít nhất là sự khoan dung) của sáng kiến và làm tăng khả năng thất bại. Mạng lưới lớn các bên liên quan cần có cơ chế khuyến khích tốt hơn, mối quan hệ bền chặt hơn, các chuẩn mực và quy tắc được thiết lập tốt hơn, ưu tiên các mục tiêu, kỹ năng quản lý xung đột, v.v. Một số lượng nhỏ các bên liên quan ban đầu sẽ tạo ra hạt nhân giúp sáng kiến được thiết lập trên nền tảng vững chắc và phát triển để có một điểm tham chiếu cho làn sóng các bên liên quan tiếp theo. **Vi vậy, hãy nghĩ khác biệt.**

Thời hạn cũng quan trọng không kém. Các sáng kiến hoặc chiến lược ngắn hạn có thể không tương thích với các tuyên bố dài hạn như sứ mệnh và tầm nhìn của các bên liên quan. Một số bên liên quan có thể cần hỗ trợ ngắn hạn và điều quan trọng là phải được cung cấp hỗ trợ đó. Bản thân sáng kiến phải có tầm nhìn dài hạn. Kiến trúc





của các cách tiếp cận, cấu trúc, quy trình của nó phải tương thích với phạm vi thời gian. Nhiều cơ cấu, phương pháp sư phạm, v.v. cần thời gian để trưởng thành và sinh hoa trái. **Vì vậy, hãy nghĩ rộng và lâu dài.**

Ba quyết định cuối cùng (Phổ cơ cấu hỗ trợ, Cơ cấu tổ chức tiếp cận sư phạm) tập trung vào cơ cấu tổ chức và cơ cấu hỗ trợ mà sáng kiến của Trường phải lựa chọn. Con đường văn hóa và lịch sử của trường Đại học phải được xem xét. Tầm quan trọng của sáng kiến không nên là một trở ngại. Tốt hơn hết bạn nên suy nghĩ trước khi hành động, tuy nhiên hãy hành động vì cơ hội có thể trở thành mối đe dọa và điểm mạnh có thể trở thành điểm yếu theo thời gian.

Vì vậy, hãy hành động.

C. Kết luận

Mỗi trường đại học nên xem xét môi trường riêng của mình. Phân tích PEST khá hữu ích trong việc xác định tất cả các khía cạnh và yếu tố sẽ ảnh hưởng đến việc thành lập, vận hành và thành công của một trung tâm đổi mới và khởi nghiệp. Sự can thiệp của trường Đại học vào môi trường của nó có thể không phải là một sự can thiệp triệt để, để áp đặt sự thay đổi mà hơn thế nữa là để tạo điều kiện cho sự thay đổi, khi sự thay đổi được thừa nhận là cần thiết. Để làm được điều đó Trường Đại học phải:

- Đưa ra quyết định và xây dựng các Tiêu chuẩn Công việc Chính để Thành công
- Quyết định vai trò của trường đại học đối với môi trường của trường
- Xây dựng Chiến lược của Trường để đạt được mục tiêu
- Lựa chọn mô hình Quản trị Đại học để triển khai.

Sự đổi mới của đề xuất là việc tạo ra một “động cơ” tạo ra mô hình. Một trường đại học có thể thiết kế một mô hình phù hợp với nhu cầu và mục tiêu của mình. Các phương pháp thực hành tốt nhất cung cấp các yếu tố cấu trúc của động cơ và Trường đại học nên chọn hướng và tốc độ để tạo ra Mô hình Đổi mới Angel.



Imagine Innovate
Implement





Phụ lục

Thuật ngữ

Các bên liên quan: bên liên quan là thành viên của "các nhóm nếu không có sự hỗ trợ của họ thì tổ chức sẽ không còn tồn tại (Moutchnik, 2013)

Chiến lược: một mô hình trong một loạt các quyết định tương phản với quan điểm coi chiến lược là lập kế hoạch (Mintzberg, 1978).

Ưu đãi: hệ thống đưa ra các khuyến khích cần thiết để một tác nhân đạt được kết quả mong muốn (Neilson, 2007)

Quản lý xung đột: Quản lý xung đột là quá trình hạn chế các khía cạnh tiêu cực của xung đột đồng thời tăng cường các khía cạnh tích cực của xung đột. Mục đích của quản lý xung đột là nâng cao kết quả học tập và hoạt động của nhóm, bao gồm hiệu quả hoặc hiệu quả hoạt động trong môi trường tổ chức. Xung đột được quản lý đúng cách có thể cải thiện kết quả của nhóm (Alper; Tjosvold; Law, 2000Leadership)

Start-Up (khởi nghiệp): là một công ty hoặc dự án do một doanh nhân thực hiện nhằm tìm kiếm, phát triển và xác nhận một mô hình kinh doanh có thể mở rộng (Robehmed, 2013).

Spin-Offs (công ty con): là những bộ phận của các công ty hoặc tổ chức sau đó trở thành doanh nghiệp độc lập với tài sản, nhân viên, sở hữu trí tuệ, công nghệ hoặc các sản phẩm hiện có được lấy từ công ty mẹ (Zahra, 1996).

Vườn ươm: là một tổ chức giúp các công ty khởi nghiệp và doanh nhân cá nhân phát triển hoạt động kinh doanh của họ bằng cách cung cấp đầy đủ các dịch vụ bắt đầu từ đào tạo quản lý và không gian văn phòng và kết thúc bằng tài trợ vốn mạo hiểm (Rubin; Aas; Stead, 2015).

Chủ nghĩa Taylor: là một lý thuyết về quản lý nhằm phân tích và tổng hợp các quy trình công việc. Mục tiêu chính của nó là nâng cao hiệu quả kinh tế, đặc biệt là năng suất lao động. Đó là một trong những nỗ lực sớm nhất để áp dụng khoa học vào việc thiết kế các quy trình quản lý (Mitcham, 2005)

Tư duy thiết kế: một tập hợp các quy trình nhận thức, chiến lược và thực tế qua đó các khái niệm thiết kế (đề xuất về sản phẩm, tòa nhà, máy móc, truyền thông, v.v.) được phát triển (Tim, 2008).





Cố vấn: hỗ trợ và khuyến khích mọi người quản lý việc học của chính mình để họ có thể phát huy tối đa tiềm năng, phát triển kỹ năng, cải thiện hiệu suất và trở thành người mà họ mong muốn (<https://www.reading.ac.uk/engageinmentoring/what-is-mentoring/eim-def địnhhs.aspx>)

Huấn luyện: Huấn luyện nhằm mục đích tạo ra hiệu suất và cải thiện tối ưu trong công việc. Nó tập trung vào các kỹ năng và mục tiêu cụ thể, mặc dù nó cũng có thể có tác động đến các thuộc tính cá nhân của một cá nhân như sự tương tác xã hội hoặc sự tự tin. Quá trình này thường kéo dài trong một khoảng thời gian xác định hoặc tạo thành nền tảng cho phong cách quản lý đang diễn ra..





Thư mục - Tài liệu tham khảo

Alper, S.; Tjosvold, D.; Law, K. S. (2000)., "Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams", *Personnel Psychology*, Vol. 53 (3), pp. 625–642. doi:10.1111/j.1744-6570.2000.tb00216.x

Banerjee Banny, Ceri Stefano (Eds) (2016), *Creating Innovation Leaders A Global Perspective*, Springer.

Cao, Xin; Ouyang, Taohua; Balozian, Puzant; Zhang, Sixuan (2020), "The Role of Managerial Cognitive Capability in Developing a Sustainable Innovation Ecosystem: A Case Study of Xiaomi", *Sustainability*, Vol. 12, no. 17, pp. 7176. <https://doi.org/10.3390/su12177176>

Dennis Patrick Leyden and Albert N. Link (2013), "Knowledge Spillovers, Collective Entrepreneurship, and Economic Growth: The Role of Universities", *Small Business Economics*, Vol. 41 (4), pp. 797.

Etzkowitz, H., and Leydesdorff, L. (1995), "The Triple Helix of University–Industry–Government Relations: A Laboratory for Knowledge-Based Economic Development", *EASST Review*, Vol. 14, pp. 14–19.

Foss Nicolai J., Saebi Tina (2013), "Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?", *Journal of Management*, Vol. 43:1, pp. 200-227, <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>

Henry Mintzberg (1978). "Patterns in Strategy Formation", *Management Science*, Vol. 24 (9), pp. 934–48. doi:10.1287/mnsc.24.9.934

Jakovljevic M. (2018), "A model for innovation in higher education", *South African Journal of Higher Education*, Vol. 32 No. 4, pp. 109-131, DOI: <https://doi.org/10.20853/32-4-2432>

Juha Kettunen (2015), "Stakeholder relationships in higher education", *Tertiary Education and Management*, Vol. 21:1, pp. 56-65, DOI: 10.1080/13583883.2014.997277

Kaloudis Aris, Aspelund Arild, Per M. Koch, Thomas A. Lauvås, Marius Tuft Mathisen (2019), "How Universities Contribute to Innovation: A Literature Review-based Analysis", NTNU, https://www.ntnu.edu/documents/1272711283/1276140112/Rapport_How+universities+contribute+to+innovation_web.pdf/86b6a699-0499-820e-0f52-35a7b7101de5?t=1574848729613 (last accessed 5/3/2021)

Kliewe Thorsten, Kesting Tobias, Plewa Carolin, Baaken Thomas (Eds) (2019), *Developing Engaged and Entrepreneurial Universities Theories, Concepts and Empirical Findings*, Springer.





Kurokawa, T. (2013), "Design Thinking Education at Universities and Graduate Schools", *QUARTERLY REVIEW*, No.46, pp. 50-63.

Lasrado, V., Sivo, S., Ford, C., O'Neal, T., and Garibay, I. (2016), "Do Graduated University Incubator Firms Benefit from their Relationship with University Incubators?", *Journal of Technology Transfer*, Vol. 41, 2, pp. 205–19. <https://doi.org/10.1007/s10961-015-9412-0>

Mitcham, Carl (2005), "Management", *Encyclopedia of science, technology, and ethics*, 3, Macmillan Reference USA, ISBN 978-0-02-865834-6.

Moutchnik, Alexander (2013), "Stakeholder management and CSR: questions and answers". *UmweltWirtschaftsForum*, Vol. 21 (1), pp. 5–9. doi:10.1007/s00550-013-0266-3. S2CID 154210736

Munari, F., Rasmussen, E., Toschi, L., and Villani, E. (2016), "Determinants of the University Technology Transfer Policy-Mix: A Cross-National Analysis of Gap-Funding Instruments", *Journal of Technology Transfer*, Vol. 41, 6, pp. 1377–1405.

Nabi, G., Liñán, F., Fayolle, A., Krueger, N., and Walmsley, A. (2016), "The Impact of Entrepreneurship Education in Higher Education: A Systematic Review and Research Agenda", *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 16, 2, pp. 277–99.

Neilson, William. S (2007), *Personnel Economics*, Pearson Education Inc. p. 11. ISBN 9780131488564

OECD (2009), *Universities, innovation and entrepreneurship: criteria and examples of good practice*, <https://www.oecd.org/site/cfecpr/universitiesinnovationandentrepreneurshipcriteriaandexamplesofgoodpractice.htm>

Reichert Sybille (2019), "The Role of Universities in Regional Innovation Ecosystems" , *European University Association*, https://www.eua.eu/downloads/publications/eua%20innovation%20ecosystem%20report_final_digital.pdf

Robehmed, Natalie (2013), "What Is A Startup?". *Forbes*.

Rubin, Tzameret H.; Aas, Tor Helge; Stead, Andrew (2015), "Knowledge flow in Technological Business Incubators: Evidence from Australia and Israel", *Technovation*, Vol. 41–42, pp. 11–24. doi:10.1016/j.technovation.2015.03.002

Ruth Graham (2014), "Creating university-based entrepreneurial ecosystems evidence from emerging world leaders", *MIT Skoltech Initiative*, <https://www.rhgraham.org/resources/MIT:Skoltech-entrepreneurial-ecosystems-report-2014-.pdf> (last access 10/3/2021)





Sherwood Art (2018), "Universities and the Entrepreneurship Ecosystem", https://www.researchgate.net/publication/325310578_Universities_and_the_Entrepreneurship_Ecosystem

Sung, S. Y. and J. N. Choi. (2009), "Do big five personality factors affect individual creativity? The moderating role of extrinsic motivation", *Social Behaviour and Personality*, Vol. 37(7): 941–956.

Tim Brown (2008), *Design Thinking*, Harvard Business Review.

Universities and the Entrepreneurship Ecosystem, (2017), Edited by David B. Audretsch, Indiana University, Virginia Batte Phillips Distinguished Professor of Economics, University of North Carolina at Greensboro, US, Edward Elgar Publishing

Varis, T. (2007), Universities and regional development: The challenge in the era of the globalisation of higher education. New technologies and innovation in higher education and regional development. Monograph. www.uoc.edu

Vidican G. (2009), "The role of universities in innovation and sustainable development", *Sustainable Development and Planning IV*, Vol. 1, pp. 131-139.

Zahra, Shaker A. (1996), "Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities", *Academy of Management Journal*, Vol. 39 (6) pp. 1713–1735. doi:10.2307/257076)



Trường Đại học	Nước	Hạng	Thời gian (năm)	Cách tiếp cận	Quan điểm	Chuyên ngành	Thành phần	Kết cấu
Trường Đại học Tongji	Trung Quốc	Trung bình	10	Các bên liên quan, Phương thức	Tư duy thiết kế	Kinh tế xã hội	Văn hóa, Đa dạng	Đơn
Trường học kế thừa doanh nghiệp	Phần Lan	Trung bình	15	Các bên liên quan	Tư duy thiết kế	Kinh tế xã hội	Văn hóa, Đa dạng	Đơn
Trường Paris D.	Pháp	Trung bình	14	Các bên liên quan	Tư duy thiết kế	Kinh tế xã hội	Văn hóa, Đa dạng	Mô-đun
Đại học Doanh nhân Wismar	Đức	Trung bình	10	Các bên liên quan, Phương thức	Tư duy thiết kế	Kinh tế, kỹ thuật	Văn hóa, Đa dạng	Đơn

Trường Đại học	Nước	Hạng	Thời gian	Cách tiếp cận	Quan điểm	Chuyên ngành	Thành phần	Kết cấu
Trường Đại học Berlin	Đức	Trung bình	15	Các bên liên quan, Phương thức	Tư duy thiết kế	Kinh tế, Kỹ thuật	Văn hóa, Đa dạng	Đơn
Neudeli : Trung tâm khởi nghiệp của trường đại học Bauhaus	Đức	Trung bình	20	Các bên liên quan, Phương thức	Tư duy thiết kế	Kinh tế, Kỹ thuật	Văn hóa, Đa dạng	Đơn
Trường Đại học Khoa học Ứng dụng Beuth Berlin	Germany	Trung bình	19	Các bên liên quan,	Tư duy thiết kế	Kinh tế xã hội	Văn hóa, Đa dạng	Đơn

Trường Đại học	Nước	Hạng	Thời gian	Cách tiếp cận	Quan điểm	Chuyên ngành	Thành phần	Kết cấu
Trường Bách Khoa Cao Cấp	Ý	Trung bình	16	Các bên liên quan	Tư duy thiết kế	Kinh tế, Kỹ thuật	Văn hóa, Đa dạng	Đơn
Trường Đại học Gdansk	Ba Lan	Trung bình	27	Các bên liên quan, Phương thức	Tư duy thiết kế	Kinh tế xã hội	Văn hóa, Đa dạng	Đơn
Trường Đại học Tokyo	Nhật Bản	Xuất sắc	>30	Các bên liên quan	Tư duy thiết kế	Kinh tế, Kỹ thuật	Văn hóa, Đa dạng	Mô-đun
Trường Đại học Brighton	Anh	Xuất sắc	>30	Các bên liên quan	Tư duy thiết kế	Kinh tế xã hội	Văn hóa, Đa dạng	Mô-đun

Trường Đại học	Nước	Hạng	Thời gian	Cách tiếp cận	Quan điểm	Chuyên ngành	Thành phần	Kết cấu
Viện Khoa học và Công nghệ tiên tiến Hàn Quốc	Hàn Quốc	Xuất sắc	>30	Các bên liên quan	Tư duy thiết kế	Kinh tế, kỹ thuật	Văn hóa, Đa dạng	Mô-đun
Harvard	Mỹ	Xuất sắc	>30	Các bên liên quan, Phương thức	Tư duy thiết kế	Kinh tế xã hội	Văn hóa, Đa dạng	Mô-đun
Stanford	Mỹ	Xuất sắc	>30	Các bên liên quan, Phương thức	Tư duy thiết kế	Kinh tế xã hội	Văn hóa, Đa dạng	Mô-đun
M.I.T.	Mỹ	Xuất sắc	>30	Các bên liên quan, Phương thức	Tư duy thiết kế	Kinh tế, kỹ thuật	Văn hóa, Đa dạng	Mô-đun