

# TĂNG CƯỜNG LIÊN KẾT NHÀ NƯỚC - NHÀ TRƯỜNG - DOANH NGHIỆP TRONG NGHIÊN CỨU KHOA HỌC, ĐỔI MỚI SÁNG TẠO VÀ VAI TRÒ CỦA NỮ TRÍ THỨC: NGHIÊN CỨU TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC HẢI PHÒNG

Nguyễn Thị Thanh Nhân\*, Đỗ Minh Thụy,  
Nguyễn Thị Phương Chi, Đỗ Thị Thái Linh  
Trường Đại học Hải Phòng  
Email: \*nhanntt@dhhp.edu.vn

Ngày nhận bài: 11/12/2025

Ngày nhận bài sửa: 15/01/2026

Ngày duyệt đăng: 20/01/2026

**Tóm tắt:** Bài viết phân tích mô hình liên kết “Nhà nước - Nhà trường - Doanh nghiệp” trong khuôn khổ lý thuyết Triple Helix thông qua trường hợp Trường Đại học Hải Phòng. Sử dụng phương pháp nghiên cứu trường hợp điển hình, dựa trên phân tích tài liệu chính sách, văn bản chiến lược và dữ liệu quản trị đại học. Nghiên cứu cho thấy nhà trường đang chuyển dịch sang mô hình quản trị đại học gắn kết hệ sinh thái theo hướng mở rộng mạng lưới hợp tác doanh nghiệp. Tuy nhiên, các rào cản thể chế, cơ chế đánh giá thận trọng với rủi ro và sự thiếu hụt tổ chức trung gian vẫn hạn chế quá trình thương mại hóa kết quả nghiên cứu. Đội ngũ nữ trí thức nổi lên như các tác nhân điều phối mềm, góp phần tăng cường hợp tác liên ngành và tính bao trùm của hệ sinh thái đổi mới sáng tạo.

**Từ khóa:** Đổi mới sáng tạo, liên kết “3 nhà”, nữ trí thức, quản trị đại học.

## STRENGTHENING STATE-UNIVERSITY-INDUSTRY LINKAGES IN SCIENTIFIC RESEARCH, INNOVATION AND THE ROLE OF FEMALE INTELLECTUALS: A CASE STUDY AT HAI PHONG UNIVERSITY

**Abstract:** This study analyzes the State-University-Industry linkage model within the Triple Helix framework through the case of Hai Phong University. Adopting a case study approach, the research is based on the analysis of policy documents, strategic plans and university governance data. The findings indicate that the university is undergoing a transition toward an ecosystem-embedded governance model characterized by the expansion of enterprise collaboration networks. However, institutional constraints, risk-averse evaluation mechanisms, and the lack of intermediary organizations still impede the commercialization of research outcomes. Female intellectuals emerge as soft coordination agents, contributing to strengthening interdisciplinary collaboration and greater inclusiveness within the innovation ecosystem.

**Keywords:** Innovation, triple-helix linkage, female intellectuals, university governance.



## 1. Giới thiệu

Trong tiến trình lịch sử, khoa học, công nghệ và đổi mới sáng tạo luôn là những trụ cột quyết định sự thịnh suy của một quốc gia. Bước vào thế kỷ XXI, cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư không chỉ thay đổi phương thức sản xuất mà còn tái định hình toàn bộ cấu trúc kinh tế - xã hội toàn cầu. Đối với Việt Nam, đây là thời cơ vàng, là "đường băng" để đất nước cất cánh trong kỷ nguyên mới - kỷ nguyên vươn mình của dân tộc.

Thành phố Hải Phòng, với bề dày lịch sử là một thương cảng quốc tế và trung tâm công nghiệp lớn, đang đứng trước sứ mạng trở thành cực tăng trưởng dẫn dắt sự phát triển của khu vực Duyên hải Bắc Bộ. Để hiện thực hóa mục tiêu này, việc thiết lập một mối liên kết hữu cơ, chặt chẽ giữa Nhà nước - Nhà trường - Doanh nghiệp - Nhà khoa học là yêu cầu tất yếu. Trong hệ sinh thái đó, đội ngũ nữ trí thức - những người sở hữu tư duy nhạy bén, khả năng quản trị tri thức mềm dẻo và tinh thần cống hiến bền bỉ - đang dần khẳng định vai trò là những "mắt xích" dẫn dắt quá trình chuyển đổi số và chuyển giao công nghệ thực chất.

Mặc dù mô hình Triple Helix đã được nghiên cứu rộng rãi trong bối cảnh các nền kinh tế phát triển, các nghiên cứu về cách thức vận hành của hệ sinh thái đổi mới sáng tạo tại **các trường đại học địa phương trong nền kinh tế đang chuyển đổi** vẫn còn hạn chế, đặc biệt dưới tác động của cải cách thể chế và chuyển đổi số. Bên cạnh đó, vai trò của yếu tố giới trong quản trị hệ sinh thái đổi mới sáng tạo trong giáo dục đại học chưa được phân

tích đầy đủ trong các nghiên cứu truyền thống. Nghiên cứu này tập trung trả lời ba câu hỏi:

- Mô hình liên kết “Nhà nước - Nhà trường - Doanh nghiệp” tại Trường Đại học Hải Phòng đang vận hành như thế nào trong bối cảnh chuyển dịch sang đại học đổi mới sáng tạo?

- Các yếu tố thể chế và quản trị nào đang thúc đẩy hoặc cản trở quá trình chuyển đổi từ sản xuất tri thức sang thương mại hóa tri thức?

- Đội ngũ nữ trí thức đóng vai trò gì trong điều phối và nâng cao hiệu quả của hệ sinh thái đổi mới sáng tạo ở cấp cơ sở giáo dục đại học?

## 2. Khung lý thuyết và kinh nghiệm điển hình về “liên kết 3 nhà”

### 2.1. Mô hình Triple Helix và sự tiến hóa của hệ sinh thái đổi mới sáng tạo

Lý thuyết về liên kết trong CGCN hiện đại dựa trên mô hình Triple Helix (Ba vòng xoắn) do Henry Etzkowitz - nhà xã hội học, chuyên nghiên cứu về đổi mới sáng tạo, chính sách khoa học - công nghệ và vai trò của đại học trong phát triển kinh tế tri thức và Loet Leydesdorff - nghiên cứu về khoa học thông tin, hệ thống đổi mới và động lực tri thức trong xã hội hiện đại. Mô hình này mô tả sự tương tác linh hoạt giữa Đại học - Công nghiệp - Chính phủ trên các khía cạnh:

- **Nhà trường (Trường đại học):** Từ vai trò truyền thống là giảng dạy và nghiên cứu cơ bản, các trường đại học đang chuyển mình thành "Đại học khởi nghiệp" (Entrepreneurial University). Tại đây, tri thức không chỉ được lưu giữ mà



còn được thương mại hóa thông qua các công ty khởi nguồn (spin-off) và văn phòng chuyển giao công nghệ.

- **Doanh nghiệp:** Đóng vai trò là thực thể hấp thụ tri thức, trực tiếp đưa sản phẩm từ phòng thí nghiệm ra thị trường. Doanh nghiệp không chỉ mua công nghệ mà còn phối hợp cùng viện trường để giải quyết các bài toán kỹ thuật thực tiễn, nâng cao năng suất nhân tố tổng hợp.

- **Nhà nước (Chính phủ):** Đóng vai trò kiến tạo, xây dựng hành lang pháp lý, cung cấp hạ tầng dùng chung và bảo trợ cho các nghiên cứu mạo hiểm thông qua cơ chế Sandbox.

Mô hình này hiện đã tiến hóa thành Quadruple Helix (thêm Xã hội) và Quintuple Helix (thêm Môi trường tự nhiên), khẳng định rằng mọi nỗ lực KHCN đều phải hướng tới sự phát triển bền vững và nhân văn.

## **2.2. Kinh nghiệm liên kết “3 nhà” tại một số trường đại học tiêu biểu**

- **Mô hình tại Đại học Stanford:** Sự kết hợp chặt chẽ giữa nghiên cứu hàn lâm đỉnh cao và tinh thần doanh nhân tại Đại học Stanford đã góp phần hình thành và phát triển Cụm đổi mới sáng tạo Silicon Valley - một trong những hệ sinh thái công nghệ năng động nhất thế giới. Stanford không chỉ là nơi khởi nguồn của Google mà còn đóng vai trò hạt nhân trong việc ươm tạo, kết nối và thúc đẩy sự ra đời của hàng nghìn doanh nghiệp công nghệ, thông qua các phòng thí nghiệm nghiên cứu, trung tâm chuyển giao công nghệ và mạng lưới đầu tư mạo hiểm gắn với nhà trường.

Đáng chú ý, các nghiên cứu và báo cáo của VMware Women’s Leadership Innovation Lab tại Stanford cho thấy các dự án nghiên cứu và đổi mới sáng tạo do nữ giới dẫn dắt thường chú trọng hơn đến tính bao trùm, công bằng và tác động xã hội; đồng thời có khả năng điều hòa hiệu quả các khác biệt về văn hóa tổ chức giữa viện trường và doanh nghiệp, qua đó nâng cao chất lượng hợp tác và hiệu quả chuyển giao công nghệ.

- **Mô hình Đại học Quốc gia Singapore - NUS:** Đại học Quốc gia Singapore là một trong hai trường đại học nòng cốt tham gia xây dựng Chương trình Quốc gia Graduate Research Innovation Programme (National GRIP) - nền tảng đổi mới sáng tạo nhằm thu hẹp khoảng cách giữa nghiên cứu khoa học và ứng dụng thị trường. National GRIP được hình thành trên cơ sở tích hợp hai chương trình ươm tạo trước đó là NUS GRIP 2.0 và NTU Lean Launchpad (LLP 2.0), qua đó tạo ra một cơ chế hỗ trợ thống nhất cho các nhóm nghiên cứu và khởi nghiệp công nghệ. Tính đến nay, các chương trình này đã hỗ trợ hơn 400 đội khởi nghiệp và hình thành gần 160 doanh nghiệp spin-off. Điểm nổi bật của mô hình NUS là việc đồng hành với nhà nghiên cứu, giảng viên và sinh viên ngay từ giai đoạn ý tưởng ban đầu, cung cấp đào tạo về tư duy thị trường, mô hình kinh doanh và kết nối với nhà đầu tư, qua đó gia tăng khả năng thương mại hóa các kết quả nghiên cứu.

- **Mô hình mạng lưới nghiên cứu Fraunhofer (Đức):** Fraunhofer-Gesellschaft là mạng lưới nghiên cứu ứng dụng hàng đầu thế giới, bao gồm khoảng 75 viện và đơn vị nghiên cứu chuyên sâu. Đặc



trung cốt lõi của mô hình Fraunhofer là cơ chế tài chính dựa trên cạnh tranh: khoảng 70% nguồn kinh phí hoạt động đến từ các hợp đồng nghiên cứu với doanh nghiệp và các chương trình nghiên cứu công được tài trợ theo cơ chế dự án, trong khi phần còn lại là kinh phí cơ bản từ Nhà nước nhằm bảo đảm năng lực nghiên cứu dài hạn. Một điểm then chốt khác là nhiều viện trưởng của Fraunhofer đồng thời giữ cương vị giáo sư tại các trường đại học, qua đó duy trì sự kết nối hữu cơ giữa nghiên cứu hàn lâm và ứng dụng thực tiễn, rút ngắn khoảng cách từ phòng thí nghiệm đến thị trường và nâng cao hiệu quả chuyển giao tri thức, công nghệ.

Tại Việt Nam, Đại học Quốc gia Hà Nội là đơn vị tiên phong triển khai mô hình liên kết “Ba Nhà”, trong đó Nhà nước đóng vai trò “nhạc trưởng” kiến tạo thể chế và điều phối, Nhà trường là “bản lề” tri thức và Doanh nghiệp là chủ thể đầu tư và thương mại hóa. Việc xây dựng các Công viên khoa học và đổi mới sáng tạo tại Hòa Lạc là minh chứng cho nỗ lực cụ thể hóa Nghị quyết số 57-NQ/TW của Bộ Chính trị, hướng tới hình thành hệ sinh thái đổi mới sáng tạo gắn với nghiên cứu, đào tạo và phát triển doanh nghiệp công nghệ.

### **3. Phương pháp nghiên cứu**

Nghiên cứu sử dụng cách tiếp cận nghiên cứu trường hợp điển hình (case study) kết hợp giữa phân tích định tính và dữ liệu thứ cấp. Trường Đại học Hải Phòng được lựa chọn như một trường hợp điển hình của đại học trong Thành phố Hải Phòng, đô thị loại I cấp quốc gia, với thế mạnh công nghiệp, công nghệ cao - cảng biển - du lịch, dịch vụ đang chuyển

địch sang mô hình tăng trưởng dựa trên khoa học, công nghệ và đổi mới sáng tạo.

Dữ liệu được thu thập thông qua: (i) phân tích văn bản chính sách và chiến lược nhằm xác định khung thể chế; (ii) số liệu thứ cấp từ các báo cáo quản trị đại học giai đoạn 2024-2026 về đào tạo, công bố khoa học, hợp tác doanh nghiệp, nguồn thu nghiên cứu và cơ cấu đội ngũ; (iii) đối chiếu kinh nghiệm quốc tế (Stanford, NUS, Fraunhofer) như các trường hợp tham chiếu.

Dữ liệu được xử lý bằng phân tích định tính theo chủ đề, phân tích mô tả xu hướng và phân tích chính sách nhằm làm rõ sự tương tác giữa chủ trương vĩ mô và thực tiễn triển khai tại cơ sở giáo dục đại học. Do tập trung vào một trường hợp điển hình, kết quả nghiên cứu mang tính khái quát lý thuyết và gợi ý chính sách hơn là đại diện thống kê.

## **4. Kết quả hoạt động liên kết trong đào tạo, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng tại Trường Đại học Hải Phòng**

### **4.1. Mô hình liên kết “3 Nhà”**

Vai trò của Trường Đại học Hải Phòng trong mối liên kết:

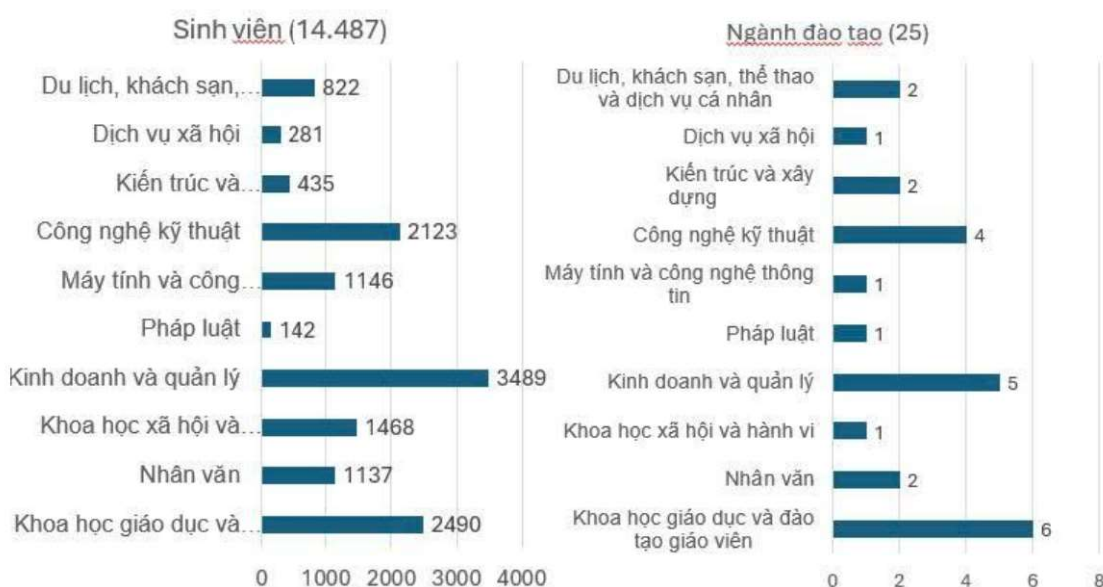
Thực hiện Nghị quyết 12-NQ/TU và Quyết định 1869/QĐ-UBND đã xác lập lộ trình đưa Trường Đại học Hải Phòng có những bước đi đột phá nhằm nâng cao năng lực liên kết, quản trị. Trong mối liên kết với các doanh nghiệp, cơ quan quản lý nhà nước và xã hội, Nhà trường đang thực hiện trên 60 chương trình đào tạo từ bậc đại học, thạc sĩ và tiến sĩ (Trong đó, 2 tiến sĩ, 10 thạc sĩ, 53 đại học) với quy mô khoảng 16.000 người học.



Trong quá trình thực hiện hoạt động đào tạo, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng của Nhà trường, mối liên kết với các doanh nghiệp, cơ quan quản lý nhà nước, các viện, trường, các tổ chức xã hội được thực hiện ngày càng chặt chẽ, sâu sắc và toàn diện. Các doanh nghiệp tham gia vào hoạt động xây dựng, thẩm định chương trình đào tạo, khảo sát lấy ý kiến phản hồi về nhu cầu và chất lượng đào tạo; tham gia công bố khoa học và thực hiện các đề tài, đề án khoa học, hội thảo khoa học; các doanh nghiệp, các cơ sở giáo dục tiếp nhận sinh viên kiến tập, thực tập, xây

dựng học kỳ doanh nghiệp, tham gia trang bị cơ sở vật chất và hỗ trợ học bổng cho sinh viên với mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao, đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp ngay sau khi tốt nghiệp.

Sự đa dạng trong liên kết giữa nhà trường với các thành tố khác trong hệ sinh thái phát triển trên các lĩnh vực đào tạo cụ thể: Kinh doanh và quản lý (3.489 sinh viên), Khoa học giáo dục và đào tạo giáo viên (2.490 sinh viên), Công nghệ kỹ thuật (2.123 sinh viên) và Khoa học xã hội và nhân văn (1.468 sinh viên).



Hình 1. Số lượng sinh viên và ngành đào tạo của Trường Đại học Hải Phòng năm 2025

Như vậy, trong quá trình thực hiện nhiệm vụ là trung tâm đào tạo, nghiên cứu khoa học, ứng dụng công nghệ, chuyển giao tri thức đa ngành, đa lĩnh vực, chất lượng cao đáp ứng nhu cầu nguồn nhân lực cho thành phố Hải Phòng, vùng Duyên hải Bắc bộ và cả nước, Trường Đại học Hải Phòng luôn coi hoạt động khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số là một trong hai trụ cột tạo

nên uy tín và thương hiệu của trường. Bên cạnh đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao, việc triển khai thực hiện Nghị quyết 57, Nghị quyết 71, Nghị quyết 68 của Bộ Chính trị và Nghị quyết 12 của Thành ủy Hải Phòng, mô hình liên kết “3 Nhà” trở lên có ý nghĩa đặc biệt quan trọng. Chúng tôi có thể khái quát vai trò của mỗi thành tố trong mối liên kết “3 nhà” được thể hiện như sau:

*Bảng 1. Vai trò của “3 Nhà” trong hoạt động nghiên cứu khoa học và đổi mới sáng tạo*

| Nhà nước                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Nhà trường,<br>Nhà khoa học                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Doanh nghiệp                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Có chính sách hỗ trợ và khung pháp lý thuận lợi cho hoạt động nghiên cứu và phát triển, khuyến khích hợp tác công-tư.</li> <li>- Đầu tư vào cơ sở hạ tầng giáo dục, nghiên cứu, phát triển và chuyển giao công nghệ.</li> <li>- Cơ chế giám sát và điều phối hoạt động hợp tác diễn ra đúng hướng và đạt được mục tiêu xã hội và kinh tế.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Triển khai hoạt động NCKH và phát triển, đổi mới công nghệ và đào tạo nhân lực chất lượng cao.</li> <li>- Cung cấp kiến thức chuyên sâu và cập nhật, hỗ trợ doanh nghiệp trong việc tiếp thu công nghệ, phát triển sản phẩm và dịch vụ mới.</li> <li>- Thúc đẩy kết nối và hợp tác quốc tế, tận dụng mạng lưới quốc tế để mở rộng cơ hội hợp tác và phát triển.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cung cấp nhu cầu thực tế, đầu bài, nhiệm vụ để định hướng nghiên cứu giải pháp và phát triển công nghệ.</li> <li>- Cùng đầu tư vào các dự án nghiên cứu và phát triển, cung cấp môi trường thực tiễn cho sinh viên thực tập và nghiên cứu.</li> <li>- Tối ưu hóa sản phẩm, đưa ra phản hồi về sản phẩm và dịch vụ, giúp nhà trường điều chỉnh chương trình đào tạo và nghiên cứu.</li> </ul> |

#### **4.2. Kết quả hoạt động liên kết vào đào tạo, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng**

##### **4.2.1. Đổi mới quản trị và cải tiến chương trình đào tạo theo nhu cầu xã hội**

Trường Đại học Hải Phòng đã thực hiện chuyển dịch mạnh mẽ từ mô hình quản trị sang quản trị đổi mới sáng tạo, lấy chuyển đổi số làm công cụ cốt lõi trên các nội dung sau:

- **Cải tiến CTĐT hướng tới nhu cầu doanh nghiệp:** Nhà trường đã rà soát, cập nhật các chương trình đào tạo theo hướng hiện đại, đo lường chuẩn đầu ra; mở mới nhiều chương trình đào tạo có nhu cầu xã hội cao, đáp ứng yêu cầu phát triển tiềm năng thế mạnh của thành phố và đất nước như *Logistics và Vận tải đa phương thức, Kinh doanh số và Đổi mới sáng tạo,*

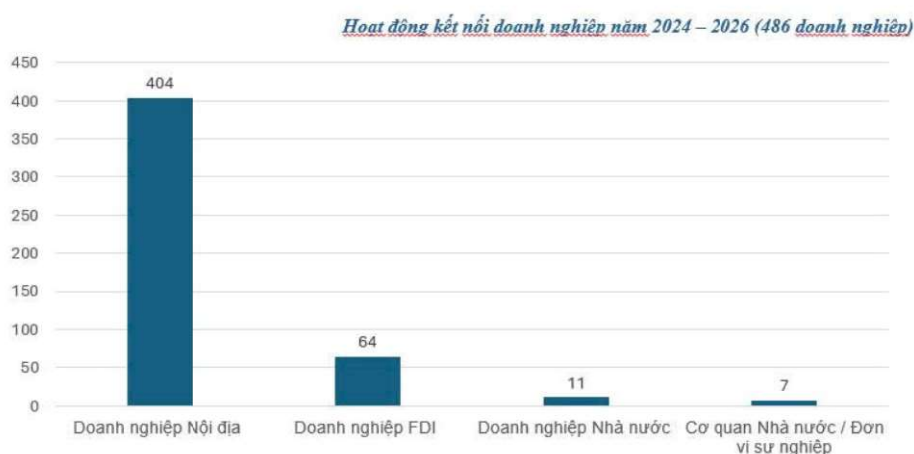
*Trí tuệ nhân tạo và Khoa học dữ liệu, Thiết kế vi mạch - Bán dẫn, Kế toán doanh nghiệp theo định hướng ACCA, Quản trị kinh doanh quốc tế...* hợp tác với Công ty TNHH Universal Scientific Industrial Việt Nam xây dựng chương trình đào tạo, đưa học kỳ doanh nghiệp vào chương trình đào tạo ngành điện, điện tự động.

- **Áp dụng Khung năng lực số cho người học:** Theo Thông tư 02/2025/TT, Trường Đại học Hải Phòng đã nghiên cứu, tích hợp 6 miền năng lực số (khai thác dữ liệu, giao tiếp môi trường số, sáng tạo nội dung số, an toàn số, giải quyết vấn đề và ứng dụng AI) vào chuẩn đầu ra cho sinh viên. Mục tiêu đến năm 2030, 100% sinh viên tốt nghiệp đạt chuẩn kỹ năng số cơ bản và 30% thành thạo các phần mềm chuyên ngành.



- **Kết nối hướng nghiệp, đào tạo với nhu cầu doanh nghiệp:** Thông qua chuỗi sự kiện *HPUNini Career Connect 2025*, nhà trường đã ký kết hợp tác thực tập, thực tế cho sinh viên ngay từ năm thứ

1, thứ 2 tại các doanh nghiệp lớn như LG Display, LG Electronics và VinFast. Điều này giúp rút ngắn khoảng cách giữa đào tạo và thị trường lao động.



Hình 2. Kết nối doanh nghiệp và phục vụ cộng đồng trong đào tạo, nghiên cứu khoa học và đổi mới sáng tạo giai đoạn 2024-2026

#### 4.2.2. Hoạt động nghiên cứu khoa học và đổi mới sáng tạo

- **Công bố khoa học:** Năm học 2024-2025, toàn trường có 290 công bố khoa học, đạt 113% kế hoạch. Đội ngũ nữ trí thức đóng góp một tỷ lệ quan trọng trong các công trình công bố quốc tế (WoS/Scopus), đề tài khoa học cơ sở và hướng dẫn sinh viên nghiên cứu khoa học. Việc số lượng công bố khoa học đạt 113% kế hoạch không chỉ phản ánh sự gia tăng năng suất nghiên cứu, mà còn cho thấy hiệu quả của quá trình chuyển dịch mô hình quản trị đại học theo hướng khuyến khích hoạt động học thuật gắn với chuẩn mực quốc tế. Tuy nhiên, xét trong bối cảnh mục tiêu xây dựng đại học đổi mới sáng tạo, chỉ số công bố mới phản ánh năng lực học thuật đầu vào của hệ sinh

thái, chứ chưa trực tiếp thể hiện năng lực thương mại hóa tri thức.

Theo mô hình Triple Helix, giai đoạn phát triển cao hơn đòi hỏi sự dịch chuyển từ “knowledge production” sang “knowledge valorization”. Điều này cho thấy Nhà trường đang thực hiện ngày càng tốt vai trò của “knowledge generator”, nhưng cần tăng cường các cơ chế trung gian để chuyển kết quả nghiên cứu thành sản phẩm công nghệ và giá trị kinh tế.

- **Khởi nghiệp sáng tạo:** Trung tâm Nghiên cứu và Khởi nghiệp sáng tạo (R.I.S.C) được thành lập đã hỗ trợ hàng nghìn sinh viên tham gia các diễn đàn khởi nghiệp. Mô hình “Bình dân học vụ số” tại cơ sở - một sáng kiến lan tỏa tri thức số đến cộng đồng do phụ nữ Hải Phòng khởi xướng - đã tạo ra cơ sở thực

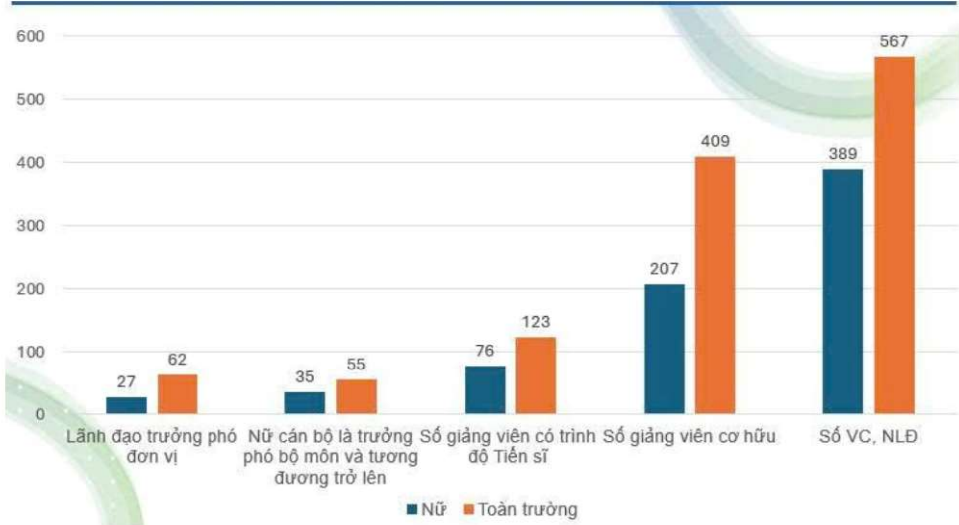
chứng quý giá cho các dự án nghiên cứu của giảng viên.

**4.2.3. Vai trò của Nữ trí thức trong hoạt động kết nối và phục vụ cộng đồng**

Trong đội ngũ giảng viên, nhà khoa học, đội ngũ nữ trí thức Trường Đại học Hải Phòng năm 2025 được thể hiện tại Hình 3, cho thấy sự tham gia ngày càng rõ nét của nữ giảng viên trong giảng dạy, nghiên cứu và quản lý. Cụ thể, 389 nữ viên chức, người lao động đang công tác tại trường, trong đó có 207 nữ giảng viên cơ hữu, 76 nữ giảng viên có trình độ tiến sĩ, và 35 nữ cán bộ là trưởng, phó bộ môn và tương đương trở lên. Đặc biệt, trong số 62 lãnh đạo là trưởng, phó đơn vị, có 27 lãnh đạo nữ, chiếm 43,5 %.

Tỷ lệ nữ giới cao trong đội ngũ giảng viên và quản lý cho thấy cấu trúc nhân lực tại HPUni có mức độ cân bằng giới tương đối tốt so với mặt bằng chung của các cơ sở giáo dục đại học. Điều này có ý nghĩa quan trọng trong quản trị hệ sinh thái đổi mới sáng tạo, bởi các nghiên cứu gần đây cho thấy lãnh đạo nữ thường có xu hướng thúc đẩy hợp tác liên ngành, chú trọng tác động xã hội và khả năng điều phối mạng lưới đa tác nhân.

Do đó, đội ngũ nữ trí thức tại HPUni không chỉ là lực lượng chuyên môn, mà còn đóng vai trò như **tác nhân điều phối mềm (soft coordination agents)** trong hệ sinh thái Triple Helix, góp phần giảm xung đột thể chế và tăng tính bền vững của hợp tác “3 Nhà”.



Hình 3. Cơ cấu nữ trí thức của Trường Đại học Hải Phòng năm 2025

**4.3. Một số "điểm nghẽn" trong hoạt động liên kết “3 Nhà”**  
**Thứ nhất, đầu tư cho khoa học, công nghệ và đổi mới sáng tạo (KH&ĐMST) còn phân mảnh và thiếu ổn định**

Hiện nay, các chương trình, đề tài KH&ĐMST được triển khai phân tán tại nhiều bộ, ngành, cơ quan và địa

phương, trong khi thiếu một cơ chế điều phối thống nhất mang tính “kiến trúc sư trưởng”. Hệ quả là nguồn lực đầu tư cho



từng chương trình còn hạn chế, thiếu tính liên tục và dài hạn, chủ yếu tạo ra các sản phẩm nhỏ lẻ. Các chương trình chưa được thiết kế theo hướng liên thông, đồng bộ, nên khó hình thành các sản phẩm công nghệ mũi nhọn, liên ngành, liên lĩnh vực có sức lan tỏa và tác động lớn.

***Thứ hai, cơ chế thanh tra, kiểm toán và đánh giá hiệu quả đầu tư chưa theo kịp tư duy đổi mới và đột phá trong KHCN&ĐMST theo tinh thần Nghị quyết 57***

Việc đánh giá hiệu quả đầu tư KHCN&ĐMST hiện nay vẫn nặng về tiếp cận ngắn hạn, dựa trên từng dự án riêng lẻ với chu kỳ 1-2 năm, trong khi bản chất của đổi mới sáng tạo là chấp nhận rủi ro và cần độ trễ dài hơn (10-20 năm) để kiểm thử, hoàn thiện công nghệ, thâm nhập thị trường và tạo ra doanh thu, lợi nhuận. Cách tiếp cận phù hợp hơn là đánh giá hiệu quả tổng thể danh mục đầu tư (ví dụ: trong 10 dự án có 8 dự án thành công và 2 dự án thất bại vẫn được xem là đầu tư hiệu quả). Việc điều chỉnh tư duy này sẽ góp phần “cởi trói” cho hoạt động sáng tạo, giảm tâm lý e ngại rủi ro của nhà khoa học, nhà quản lý và doanh nghiệp.

***Thứ ba, quy trình và thủ tục tài chính cho KHCN&ĐMST còn phức tạp, thiếu cơ chế đột phá***

Mặc dù đã có các quy định về Quỹ KHCN, Quỹ đầu tư mạo hiểm, song việc triển khai trên thực tế còn nhiều vướng mắc. Các cơ chế đầu tư mạo hiểm, bảo lãnh tín chấp thông qua tài sản trí tuệ cho

doanh nghiệp nhỏ và vừa, doanh nghiệp khởi nghiệp vẫn chưa hoàn thiện, khiến nhiều quỹ dù được thành lập nhưng khó đi vào vận hành hiệu quả.

***Thứ tư, vai trò dẫn dắt của doanh nghiệp trong hệ sinh thái KHCN&ĐMST chưa được phát huy đầy đủ***

Doanh nghiệp là chủ thể đặt hàng, đầu tư ban đầu và định hướng các hoạt động R&D gắn với nhu cầu thị trường. Tuy nhiên, dù Nghị quyết 68 đã đưa ra nhiều cơ chế ưu đãi, các động lực hợp tác giữa doanh nghiệp và nhà trường vẫn chưa đủ mạnh do:

(i) Mối liên kết còn lỏng lẻo, thiếu tính thường xuyên và hệ thống, dẫn đến việc phản ứng chậm trước nhu cầu thị trường;

(ii) Cam kết về tiến độ và chất lượng sản phẩm nghiên cứu chưa cao, làm suy giảm niềm tin của doanh nghiệp;

(iii) Tâm lý e ngại rủi ro pháp lý, lo sợ bị “hình sự hóa” các quan hệ kinh tế khi đầu tư cho R&D, trong bối cảnh cơ chế pháp lý cho mô hình hợp tác công - tư (PPP) trong KHCN&ĐMST còn chưa rõ ràng;

(iv) Việc phân chia quyền lợi và lợi ích giữa Nhà nước - Nhà trường/Nhà khoa học - Doanh nghiệp khi thương mại hóa kết quả nghiên cứu vẫn còn bất cập, thiếu hướng dẫn cụ thể.

Do đó, cần có cơ chế thu hút hiệu quả nguồn lực xã hội ngoài ngân sách nhà nước, đặc biệt là đầu tư mạo hiểm của doanh nghiệp và nhà đầu tư tư nhân, nhằm đưa kết quả nghiên cứu từ quy mô phòng thí nghiệm ra quy mô thực tiễn và sản xuất đại trà. Đồng thời, cần nghiên cứu cho phép triển khai các hình thức huy động vốn cộng



đồng (crowdfunding) cho R&D, khởi nghiệp và đổi mới sáng tạo, đi kèm với các quy định rõ ràng nhằm tránh “hình sự hóa” các quan hệ dân sự - kinh tế trong các khoản đầu tư mạo hiểm, cùng với các chính sách miễn, giảm thuế và ưu đãi phù hợp.

***Thứ năm, khoảng cách giữa nghiên cứu hàn lâm và nhu cầu thị trường vẫn còn lớn***

Nhà trường và nhà khoa học giữ vai trò trung tâm trong sáng tạo và chuyển giao tri thức, song nhiều nhà khoa học vẫn thiên về nghiên cứu “vị khoa học” và “vị nhân sinh”, thiếu góc nhìn thị trường và tư duy kinh tế. Hệ quả là không ít kết quả nghiên cứu chưa thể áp dụng ngay vào thực tiễn, thậm chí bị “đút ngắn kéo”, gây lãng phí nguồn lực. Mặc dù liên kết với doanh nghiệp là chìa khóa để đưa nghiên cứu vào cuộc sống, nhưng hiện nay các bên vẫn phải “tự tìm đến nhau” trong khi thiếu một tổ chức trung gian đủ năng lực đóng vai trò điều phối, kết nối nhu cầu của doanh nghiệp với tiềm năng và thế mạnh của nhà trường và nhà khoa học.

**5. Phát huy mô hình “Ba nhà” trong thúc đẩy khoa học, công nghệ và đổi mới sáng tạo tại Trường Đại học Hải Phòng**

Nhà nước giữ vai trò kiến tạo và dẫn dắt, tạo lập môi trường thể chế thuận lợi cho KHCN&ĐMST phát triển. Việc sớm ban hành các văn bản hướng dẫn thực thi các nghị quyết nêu trên theo tinh thần đột phá là điều kiện tiên quyết để giải phóng và huy động hiệu quả các nguồn lực xã hội. Trọng tâm không chỉ là tăng đầu tư, mà quan trọng hơn là tháo gỡ các điểm nghẽn

pháp lý còn đan xen giữa luật, nghị định và các văn bản hướng dẫn. Đặc biệt, cần cho phép các tổ chức chủ trì và nhà khoa học được sở hữu hoặc đồng sở hữu kết quả nghiên cứu, kể cả khi sử dụng ngân sách nhà nước, theo tinh thần tương tự mô hình Bayh-Dole Act của Hoa Kỳ; xây dựng cơ chế đồng sở hữu linh hoạt giữa Nhà nước - Nhà trường - Doanh nghiệp; áp dụng các công cụ tài chính hiện đại như block fund, matching fund; và triển khai cơ chế thí điểm (sandbox) cho phép thử nghiệm công nghệ mới, rút ngắn thời gian cấp phép và ưu tiên bảo hộ sở hữu trí tuệ trong nước.

Bên cạnh đó, Nhà nước cần đóng vai trò “bà đỡ” của thị trường đổi mới sáng tạo. Không chỉ tài trợ nghiên cứu, Nhà nước cần trở thành khách hàng đầu tiên thử nghiệm và sử dụng các sản phẩm KHCN&ĐMST được phát triển trên cơ sở đặt hàng và đầu tư ban đầu của doanh nghiệp. Cách tiếp cận này giúp doanh nghiệp có nguồn lực tiếp tục đồng hành cùng nhà khoa học trong giai đoạn hoàn thiện sản phẩm - giai đoạn thường kéo dài và vượt quá khả năng tự thân của doanh nghiệp - từ đó hình thành các sản phẩm có khả năng cạnh tranh và mở rộng ra thị trường trong nước và quốc tế.

Nhà trường và nhà khoa học là trung tâm sáng tạo và chuyển giao tri thức. Đối với Trường Đại học Hải Phòng, điều này đòi hỏi việc nâng cao năng lực tự chủ và quản trị đại học theo hướng linh hoạt, minh bạch và hướng tới kết quả. Nhà trường cần tập trung phát triển các nhóm nghiên cứu mạnh, có tính liên ngành, gắn với thế mạnh và nhu cầu phát triển của thành phố như logistics, kinh tế biển, công



ng nghiệp - công nghệ kỹ thuật, chuyển đổi số, du lịch - dịch vụ và phát triển bền vững. Hoạt động nghiên cứu cần xuất phát từ các “bài toán thực tiễn” của doanh nghiệp và địa phương, qua đó giảm thiểu tình trạng nghiên cứu xa rời thị trường hoặc không thể thương mại hóa.

Song song với đó, Trường Đại học Hải Phòng cần từng bước xây dựng hệ sinh thái đổi mới sáng tạo nội sinh, bao gồm trung tâm đổi mới sáng tạo, không gian sáng tạo chung, vườn ươm doanh nghiệp KHCN và cơ chế hỗ trợ hình thành các startup, spin-off từ kết quả nghiên cứu của giảng viên và sinh viên. Việc gắn kết nghiên cứu với đào tạo, đặc biệt là đào tạo kỹ năng tư duy thị trường, tư duy kinh tế và quản trị đổi mới cho nhà khoa học và người học, là yếu tố then chốt để đưa tri thức từ phòng thí nghiệm ra thực tiễn.

Nhà doanh nghiệp, trong mô hình này, không chỉ là bên thụ hưởng kết quả nghiên cứu mà phải trở thành chủ thể đặt hàng, đồng đầu tư và đồng hành. Doanh nghiệp cần phát huy tinh thần trách nhiệm quốc gia, chủ động hợp tác với các trường đại học và viện nghiên cứu trong phát triển công nghệ chiến lược, đào tạo nguồn nhân lực và làm chủ công nghệ. Trên cơ sở nhu cầu thị trường và thực tiễn sản xuất - kinh doanh, doanh nghiệp cần đặt hàng nghiên cứu, cùng chia sẻ rủi ro và lợi ích, từ đó xây dựng mối quan hệ hợp tác bền vững với nhà trường.

## 6. Kết luận

Trên cơ sở phân tích, bài viết này đã mở rộng khung Triple Helix vào bối cảnh

đại học trong nền kinh tế đang chuyển đổi, chỉ ra rằng giai đoạn đầu của hệ sinh thái đổi mới sáng tạo thường đặc trưng bởi mở rộng mạng lưới hơn là đồng sáng tạo công nghệ chuyên sâu.

Bài viết làm sâu sắc hơn góc nhìn về yếu tố nữ trí thức vào phân tích hệ sinh thái đổi mới sáng tạo như các tác nhân điều phối mềm, góp phần mở rộng hướng nghiên cứu về quản trị đổi mới sáng tạo có yếu tố giới.

Đồng thời, nghiên cứu cũng góp phần cung cấp bằng chứng về vai trò của đại học giữa chính sách công và nhu cầu thị trường, làm rõ các điểm nghẽn thể chế và điều kiện chuyển đổi sang đại học đổi mới sáng tạo.

Việc phát huy hiệu quả mô hình “Ba nhà” gắn với vai trò của Trường Đại học Hải Phòng và sự tham gia tích cực của đội ngũ nữ trí thức không chỉ là yêu cầu trước mắt, mà còn là chiến lược dài hạn nhằm đưa khoa học, công nghệ và đổi mới sáng tạo thực sự trở thành động lực phát triển bền vững của thành phố trong giai đoạn mới.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ Chính trị (2024), *Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia*, Hà Nội.
2. Ban Thường vụ Thành ủy Hải Phòng (2024), *Nghị quyết số 12-NQ/TU ngày 10/4/2024 về đổi mới và phát triển Trường Đại học Hải Phòng đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045*, Hải Phòng.
3. Chính phủ (2025), *Nghị quyết số 71/NQ-CP ngày 01/4/2025 ban hành Chương trình hành động thực hiện Nghị quyết số 57-NQ/TW*, Hà Nội.



4. Ủy ban nhân dân thành phố Hải Phòng (2024), *Quyết định số 1869/QĐ-UBND ngày 05/6/2024 phê duyệt Đề án Đổi mới và phát triển Trường Đại học Hải Phòng*, Hải Phòng.
5. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2025), *Thông tư số 02/2025/TT-BGDĐT ngày 24/01/2025 về Khung năng lực số cho người học*, Hà Nội.
6. Đảng ủy Trường Đại học Hải Phòng (2025), *Nghị quyết số 02-NQ/ĐU ngày 28/8/2025 về đột phá phát triển KHCN, ĐMST và CDS*, Hải Phòng.
7. Chi bộ Phòng KHCN & HTQT (2025), *Báo cáo giám sát lãnh đạo công tác tham mưu thực hiện Nghị quyết 57-NQ/TW ngày 25/11/2025*, Hải Phòng.
8. Etzkowitz, H. (2003), The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action, *Journal of Innovation and Entrepreneurship*.
9. Rodríguez-Salazar, A. E., et al. (2025), Strengthen Technological Capabilities for Innovation in Public Research Centers, *Sustainability*, 17(1), 122.
10. Stanford University (2023), *Task Force on Women in Leadership: Findings and Recommendations Report*.
11. NUS Enterprise (2025), *National GRIP Platform: Bridging Scientific Research and Market Application Report*.