

UNIVERSITY IN ENTERPRISE:
OPEN EDUCATION ECOSYSTEM IN THE ERA OF GROWING UP

Nguyen Dang Huy

Hanoi University of Business and Technology
Email: danghuykdcn@yahoo.com

Received: 07/4/2025

Reviewed: 27/4/2025

Revised: 28/5/2025

Accepted: 20/6/2025

Released: 30/6/2025

DOI:

<https://doi.org/10.64223/tvj.e2025.v1.i2.a22>

ORCID iD:

<https://orcid.org/0009-0002-9411-2814>

In the era of knowledge economy and digital transformation, the boundary between the educational space and the production - business space is gradually being eliminated, paving the way for the rise of integrated - flexible - liberal education models. The “university in business” model is not only a geographical shift of education into the business space, but also a fundamental transformation of the role, function and structure of universities in the innovation ecosystem.

The article focuses on explaining the nature and philosophy of this model as a manifestation of the open educational ecosystem, where academic knowledge, practical technology and market requirements are co-created; at the same time, analyzing the institutional, organizational and cultural conditions necessary to realize the model in the context of Vietnam. By pointing out the strategic benefits, structural challenges and barriers to transformation, the article recommends some policy directions to institutionalize the “university in enterprises” model as a new pillar in the modern, autonomous and integrated higher education system.

Keywords: Liberal education; Open education ecosystem; University in enterprises; Digital transformation; Education - production integration.

1. Đặt vấn đề

Trong cấu trúc hiện đại của nền kinh tế tri thức, mối quan hệ giữa đại học và doanh nghiệp không còn là yếu tố ngoại vi, mà đã trở thành một trục chủ đạo trong hệ sinh thái đổi mới sáng tạo quốc gia. Truyền thống liên kết giữa hai chủ thể này thông qua các hoạt động như tài trợ nghiên cứu, cung ứng nguồn nhân lực, hay chương trình thực tập - tuy vẫn có giá trị, nhưng đã bộc lộ những giới hạn trong việc theo kịp tốc độ chuyển dịch công nghệ và nhu cầu thị trường lao động đang ngày càng linh hoạt và phức hợp.

Một xu hướng mang tính đột phá đang hình thành: thay vì duy trì ranh giới cứng giữa không gian học thuật và không gian sản xuất, nhiều doanh nghiệp tiên phong đã lựa chọn tích hợp trường đại học như một cấu phần chiến lược ngay trong tổ chức của mình. Mô hình “trường đại học trong doanh nghiệp” từ đó không chỉ là sự sáp nhập về mặt tổ chức, mà còn là biểu hiện của một hệ hình giáo dục mới - nơi sản xuất, nghiên cứu và đào tạo không tồn tại như ba thực thể tách biệt, mà hội tụ trong một hệ sinh thái mở, linh hoạt và khai phóng.

Sự đồng kiến tạo này cho phép doanh nghiệp không chỉ trở thành nơi tiêu dùng tri thức, mà còn là nơi sản sinh tri thức mới, đào tạo nguồn nhân lực

theo nhu cầu đặc thù, đồng thời tạo lập một không gian giáo dục thực tiễn - sáng tạo - hội nhập. Trong bối cảnh Việt Nam đang đẩy mạnh chiến lược phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao gắn với chuyên đổi số và hội nhập toàn cầu, mô hình này mở ra những gợi ý chính sách có giá trị không chỉ cho giáo dục đại học, mà còn cho toàn bộ hệ sinh thái đổi mới quốc gia.

2. Cơ sở lý luận và thực tiễn

2.1. Giáo dục đại học: Tái định nghĩa tri thức trong kỷ nguyên chuyển hóa

Trong hệ sinh thái giáo dục truyền thống, đại học thường được hình dung như một thiết chế độc lập với doanh nghiệp và xã hội, hoạt động theo logic của hàn lâm - giảng dạy - nghiên cứu, với ranh giới tương đối rõ giữa học thuật và thực tiễn. Tuy nhiên, ảnh hưởng của Cách mạng công nghiệp 4.0, sự nổi lên của nền kinh tế số và sự tái cấu trúc của thị trường lao động toàn cầu, mô hình khép kín ấy đang bị thách thức triệt để. Kiến thức không còn được sản sinh chủ yếu trong các “tháp ngà” học thuật, mà ngày càng được tạo ra thông qua các mạng lưới hợp tác - nơi trường đại học, doanh nghiệp, xã hội dân sự và công nghệ hội tụ. Hệ sinh thái giáo dục mở là sản phẩm của sự chuyển dịch này - một cấu trúc phẳng, linh hoạt và có tính cộng tác cao giữa các tác nhân

sáng tạo tri thức.

Việc tái định vị trường đại học như một nút trong mạng lưới tri thức mở - thay vì là trung tâm độc quyền sản xuất tri thức - chính là bước ngoặt của mô hình giáo dục đại học hiện đại. Trong hệ sinh thái đó, người học không còn là “khách thể đào tạo”, mà trở thành chủ thể sáng tạo, tự thiết kế hành trình học tập của chính mình; giảng viên không còn là người truyền đạt, mà là người đồng hành - kết nối - dẫn dắt trong quá trình khai mở năng lực cá nhân; và doanh nghiệp không còn là “đôi tác hỗ trợ”, mà là không gian học thuật ứng dụng - nơi tri thức được kiểm nghiệm, phân biện và tái tạo liên tục.

Mô hình “trường đại học trong doanh nghiệp”, xét từ triết lý giáo dục khai phóng, không phải là sự nhập nhèm chức năng giữa đào tạo và sản xuất, mà là hình thái thể chế mới của giáo dục đại học - nơi tri thức hàn lâm và công nghệ thực tiễn không còn phân tách, mà được đồng tổ chức trong một hệ sinh thái sáng tạo, có khả năng học hỏi thích ứng nhanh và cộng hưởng giá trị giữa các bên.

2.2. Kinh nghiệm quốc tế: Doanh nghiệp như một thực thể giáo dục trong hệ sinh thái tri thức toàn cầu

Trong quá trình tái cấu trúc giáo dục đại học toàn cầu, nhiều quốc gia đã tiên phong triển khai mô hình tích hợp giáo dục vào không gian doanh nghiệp - nơi tri thức, công nghệ và sản xuất được đồng tổ chức như một chỉnh thể động. Điểm chung nổi bật của các mô hình tiên tiến này là sự vượt thoát khỏi tư duy phân lập giữa nhà trường và doanh nghiệp, từ đó định hình một cấu trúc giáo dục mở - sáng tạo - ứng dụng - liên ngành.

Mỹ là quốc gia tiên phong trong việc hình thành và phát triển các mô hình Corporate Universities (Đại học doanh nghiệp), với các ví dụ tiêu biểu như McDonald's Hamburger University, GE's Crotonville, hay IBM's Global Campus. Những thiết chế này không đơn thuần là trung tâm đào tạo nội bộ, mà là tổ chức giáo dục thực thụ - được thiết kế với triết lý học tập suốt đời, mô hình quản trị học thuật riêng, có năng lực phát triển chương trình, giảng viên, cơ sở nghiên cứu và hệ thống đánh giá chất lượng. Các đại học doanh nghiệp ở Mỹ thường đặt trọng tâm vào việc bồi dưỡng năng lực lãnh đạo, đổi mới sáng tạo, năng lực tư duy hệ thống và các kỹ năng liên ngành - những phẩm chất ngày càng có tính quyết định trong môi trường kinh doanh biến động.

Đức với truyền thống giáo dục nghề nghiệp lâu đời, đã xây dựng thành công mô hình Dual System - hệ thống đào tạo kép, trong đó học viên vừa học lý thuyết tại các trường đào tạo nghề, vừa làm việc có lương tại các doanh nghiệp. Sự kết nối chặt chẽ giữa trường học và doanh nghiệp, với cơ chế pháp lý ràng buộc và giám sát chất lượng xuyên suốt, đã tạo nên một hệ sinh thái đào tạo giàu thực tiễn, tiết kiệm chi phí xã hội, đồng thời nâng cao năng suất lao động

và tính cạnh tranh quốc gia. Hệ thống này cho thấy, khả năng kết hợp nhuần nhuyễn giữa giáo dục khai phóng và giáo dục nghề nghiệp trong môi trường doanh nghiệp.

Các tập đoàn công nghệ toàn cầu như Airbus, Siemens, Huawei, Toyota, Samsung... không chỉ xây dựng học viện nội bộ để đào tạo nhân sự, mà còn kiến tạo các “học viện mở” - nơi doanh nghiệp đồng hành với trường đại học để phát triển chương trình đào tạo, nghiên cứu ứng dụng và chuyên gia công nghệ. Chẳng hạn, Huawei ICT Academy hợp tác với hơn 900 trường đại học trên thế giới, không chỉ cung cấp nội dung đào tạo chuẩn quốc tế, mà còn tổ chức các cuộc thi kỹ năng, cấp chứng chỉ, hỗ trợ nghiên cứu - phát triển sản phẩm. Những mô hình này khẳng định vai trò ngày càng mở rộng của doanh nghiệp như một thực thể giáo dục - đồng kiến tạo tri thức và đổi mới.

Bên cạnh đó, nhiều quốc gia đang tái định nghĩa chức năng đại học theo hướng “mở rộng không gian học thuật ra ngoài giảng đường”, điển hình như mô hình “Living Lab” tại Phần Lan - nơi sinh viên, doanh nghiệp, nhà nghiên cứu và chính quyền địa phương cùng tham gia thiết kế, thử nghiệm và cải tiến các giải pháp công nghệ - xã hội trong môi trường thực. Hệ sinh thái này không chỉ phá vỡ ranh giới giữa giáo dục và sản xuất, mà còn khuyến khích năng lực sáng tạo xã hội và học tập xuyên tác nhân (trans-actoral learning).

Từ các kinh nghiệm quốc tế trên, có thể thấy, khi doanh nghiệp được tái định vị như một thực thể đồng kiến tạo trong hệ sinh thái giáo dục, thì ranh giới giữa học và làm, giữa lý thuyết và thực tiễn, giữa đào tạo và đổi mới - dần bị xóa nhòa. Giáo dục trong trường hợp này, không còn vận hành trong trục tuyến tính truyền thống, mà chuyển sang cấu trúc lưới - nơi các tác nhân học tập, sản xuất và nghiên cứu giao thoa, cộng hưởng và tiến hóa cùng nhau.

2.3. Bối cảnh Việt Nam: Hình thành không gian giao thoa giữa đại học và doanh nghiệp trong kỷ nguyên chuyên đổi tri thức

Trong hơn hai thập niên qua, hệ thống giáo dục đại học Việt Nam đã chứng kiến sự gia tăng nhanh về số lượng cơ sở đào tạo, quy mô tuyển sinh và mức độ đa dạng hóa các loại hình trường. Song song với đó, nhu cầu chuyển từ “giáo dục đại trà” sang “giáo dục cá thể hóa, khai phóng và thích ứng” đang trở nên cấp thiết hơn bao giờ hết trong bối cảnh nền kinh tế chuyên đổi sang mô hình tăng trưởng dựa vào tri thức, đổi mới sáng tạo và công nghệ số.

Trong thực tiễn, mối quan hệ giữa đại học và doanh nghiệp tại Việt Nam vẫn được định hình chủ yếu theo dạng “hợp tác đầu - cuối”: Sinh viên học trong nhà trường, sau đó thực tập, rồi đầu quân cho doanh nghiệp. Mô hình này thiên về phân công chức năng hơn là tích hợp chức năng, dẫn đến sự lệch pha giữa đào tạo và nhu cầu sử dụng nhân lực, thiếu không gian học tập thực tiễn và thiếu liên thông giữa

các chu trình: học - làm - nghiên cứu - sáng tạo - đổi mới.

Tuy nhiên, những năm gần đây, một số doanh nghiệp tiên phong trong lĩnh vực công nghệ, công nghiệp và tài chính đã chủ động tham gia vào chuỗi giá trị giáo dục không chỉ với vai trò nhà tuyển dụng, mà còn là nhà đầu tư, nhà thiết kế chương trình, thậm chí nhà tổ chức hoạt động đào tạo. Đại học Trung Vương (thuộc Tập đoàn Hồ Gươm), Đại học FPT (thuộc Tập đoàn FPT), VinUni (thuộc Tập đoàn Vingroup),... là những ví dụ ban đầu của mô hình “doanh nghiệp hóa giáo dục” hoặc “giáo dục hóa doanh nghiệp” - nơi ranh giới giữa hai thiết chế truyền thống đang mờ dần, thay bằng một mô hình hệ sinh thái mới, nơi doanh nghiệp trở thành không gian học tập và sáng tạo.

Mặc dù vậy, tại Việt Nam, mô hình “trường đại học trong doanh nghiệp” vẫn đang thiếu một khuôn khổ pháp lý cụ thể, khiến cho các sáng kiến hiện nay chủ yếu mang tính thử nghiệm, tự phát, khó lan tỏa hoặc nhân rộng. Hệ thống pháp luật giáo dục đại học hiện hành vẫn chủ yếu quy định theo hướng phân biệt giữa trường công - trường tư, giữa đại học - học viện - cao đẳng, mà chưa có hành lang pháp lý rõ ràng cho các mô hình tổ hợp lai (hybrid institutional forms), nơi doanh nghiệp không chỉ là nhà tài trợ, mà là chủ thể vận hành giáo dục.

Bên cạnh đó, chính sách kiểm định, đánh giá chất lượng, phân bổ ngân sách nghiên cứu và công nhận tín chỉ học tập liên thông giữa các thiết chế (ví dụ như tín chỉ học tập tại doanh nghiệp có được công nhận tương đương với học phần đại học không?) vẫn còn hạn chế. Hệ quả là, dù có nhu cầu và năng lực, nhiều doanh nghiệp vẫn e ngại bước sâu vào giáo dục chính quy; trong khi các trường đại học, dù mong muốn đổi mới, vẫn bị ràng buộc bởi cơ chế quản trị học thuật hành chính hóa, thiếu linh hoạt và khó thích ứng với các yêu cầu đổi mới liên ngành - liên thực tiễn.

Một yếu tố đặc biệt đáng lưu ý là sự thiếu vắng tư duy hệ sinh thái trong cách thức hoạch định chính sách và xây dựng thể chế cho giáo dục đại học. Cách tiếp cận truyền thống vốn xem trường đại học là một đơn vị “cung ứng tri thức” và doanh nghiệp là “đối tượng tiếp nhận”; trong khi thế giới hiện đại, đặc biệt dưới tác động của công nghệ số và trí tuệ nhân tạo, cả hai phải đồng thời là “tác nhân kiến tạo tri thức”. Việc thiết lập các cơ chế thể chế trung gian (intermediary institutional mechanisms) như vườn ươm sáng tạo chung, mạng lưới học tập chung (learning consortium), trung tâm đồng thiết kế học phần (co-design labs) là rất cần thiết nhưng vẫn còn vắng bóng trong hệ thống giáo dục đại học Việt Nam hiện nay.

Do đó, để phát triển bền vững mô hình trường đại học trong doanh nghiệp tại Việt Nam, cần một cuộc chuyển hóa toàn diện về chính sách công, tái định nghĩa lại các chức năng đại học, mở rộng quyền tự

chủ học thuật và tài chính, đồng thời tạo điều kiện cho doanh nghiệp tham gia đầy đủ và có trách nhiệm vào quá trình kiến tạo tri thức xã hội. Hơn cả sự hợp tác, đây là sự cộng sinh có tính chiến lược giữa hai thiết chế mang tính trụ cột của nền kinh tế tri thức, nếu được thiết kế đúng cách và định hướng bởi tư duy hệ sinh thái, sẽ tạo ra “nền giáo dục thứ ba” - không chỉ nằm trong trường hay doanh nghiệp, mà nằm trong không gian học tập suốt đời của xã hội.

3. Trường đại học trong doanh nghiệp - mô hình giáo dục mới

3.1. Đặc trưng của mô hình “trường đại học trong doanh nghiệp”

“Trường đại học trong doanh nghiệp” (University-in-Business) là một hình thức tổ chức giáo dục đại học đặc thù, trong đó cơ sở đào tạo được thiết lập và vận hành bên trong không gian doanh nghiệp - cả theo nghĩa vật lý lẫn tổ chức. Khác với mô hình truyền thống đặt đại học tách biệt với sản xuất - kinh doanh, mô hình này chủ trương tích hợp ba chức năng cốt lõi của đại học - đào tạo, nghiên cứu và chuyển giao tri thức vào chuỗi giá trị của doanh nghiệp, với tư cách là một bộ phận hữu cơ của chiến lược phát triển nguồn lực và năng lực đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp.

Khác với khái niệm “trường doanh nghiệp” (corporate university) thường thiên về đào tạo nội bộ và nâng cao năng lực lao động trong doanh nghiệp, mô hình “trường đại học trong doanh nghiệp” có tính chất học thuật cao hơn, có khả năng cấp văn bằng theo hệ thống giáo dục quốc dân, hướng tới kiến tạo tri thức mới thông qua sự tương tác sâu sắc giữa lý luận và thực tiễn, giữa khoa học hàn lâm và đổi mới công nghiệp.

Mô hình “trường đại học trong doanh nghiệp” không chỉ là sự di dời không gian giáo dục vào trong doanh nghiệp, mà là sự tái cấu trúc toàn diện các thành tố cốt lõi của hệ thống đại học theo hướng thích ứng với động lực phát triển của nền kinh tế tri thức. Một số đặc trưng nổi bật bao gồm:

(i) Môi trường học tập tích hợp với thực tiễn sản xuất - kinh doanh: Quá trình học tập diễn ra trong bối cảnh thực tế của doanh nghiệp, nơi người học tiếp cận các dự án cụ thể, các vấn đề thực tế và tham gia trực tiếp vào quy trình làm việc, giải quyết vấn đề, đối mặt sạt phạm và quy trình. Điều này cho phép sự gắn kết chặt chẽ giữa kiến thức hàn lâm và kỹ năng nghề nghiệp, giữa tư duy lý luận và hành động thực tiễn.

(ii) Giảng viên là những chuyên gia thực hành - các chủ thể kép (dual agents): Đội ngũ giảng viên trong mô hình này không chỉ giới hạn trong các nhà khoa học học thuật, mà còn bao gồm các chuyên gia, kỹ sư, nhà quản trị - những người đang trực tiếp tạo ra giá trị trong doanh nghiệp. Họ đồng thời là người chia sẻ kinh nghiệm và là tác nhân định hướng học tập theo năng lực làm việc thực tế. Điều này làm mờ ranh giới giữa “người dạy” và “người làm”, giữa

“trường học” và “xưởng sản xuất tri thức”.

(iii) Người học với vai trò là đồng kiến tạo tri thức: Không còn là đối tượng thụ động tiếp nhận tri thức, người học “trường đại học trong doanh nghiệp” là một phần của quá trình sản xuất tri thức, đóng vai trò đồng kiến tạo trong các dự án, nhóm sáng tạo và phòng thí nghiệm ứng dụng. Họ học thông qua hành động, sáng tạo và tương tác đa chiều với đội ngũ giảng viên, đồng nghiệp và chuyên gia.

(iv) Không gian học tập linh hoạt, số hóa và phi truyền thống: “Trường đại học trong doanh nghiệp” không gò bó trong khung thời gian - địa điểm cố định. Các không gian học tập số (digital learning spaces), hệ thống quản lý tri thức nội bộ (knowledge management systems) và nền tảng học tập cộng tác (collaborative platforms) được sử dụng như các hạ tầng cốt lõi. Học tập có thể diễn ra mọi lúc, mọi nơi, tại đây chuyên sản xuất, trong phòng họp chiến lược, hay trên các nền tảng mô phỏng số.

(v) Tích hợp đào tạo - nghiên cứu - đổi mới trong một thể thống nhất: Mô hình này xóa bỏ sự phân tách truyền thống giữa đào tạo và nghiên cứu. Các đề tài nghiên cứu khoa học được hình thành từ nhu cầu đổi mới công nghệ - sản phẩm - mô hình kinh doanh của doanh nghiệp và kết quả nghiên cứu lại quay trở lại đóng vai trò nội dung đào tạo, tạo nên một chu trình liên tục của học - làm - sáng tạo.

(vi) Hệ giá trị định hướng bởi hiệu quả xã hội và kinh tế: “Trường đại học trong doanh nghiệp” không chỉ nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, mà còn góp phần phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho nền kinh tế, đóng góp vào chuyển đổi số, chuyển đổi xanh và sự phát triển bền vững. Từ đó, mô hình này định vị lại vai trò của giáo dục đại học như một thiết chế gắn chặt với tiến trình phát triển kinh tế - xã hội.

Tổng thể, “trường đại học trong doanh nghiệp” là biểu hiện cao của xu thế “giáo dục được kinh tế hóa” và “kinh tế được giáo dục hóa”, mở đường cho việc thiết kế lại các hình thái giáo dục đại học nhằm đáp ứng yêu cầu của thời đại đổi mới sáng tạo, kinh tế số và xã hội học tập.

3.2. Lợi ích và ý nghĩa

Thứ nhất, đối với người học, mô hình “trường đại học trong doanh nghiệp” tạo ra một môi trường giáo dục không tách rời thực tiễn, mà ngược lại, đặt người học vào trung tâm của chu trình tạo giá trị - nơi học tập gắn với sản xuất, sáng tạo và đổi mới công nghệ. Sinh viên không còn là người tiếp nhận thụ động tri thức, mà là chủ thể tham gia vào các dự án thực tế, phát triển tư duy phản biện, năng lực thích ứng nhanh với biến động của thị trường lao động và kỹ năng giải quyết vấn đề đa chiều. Đây là tiền đề quan trọng để hình thành năng lực học suốt đời - năng lực cốt lõi của công dân toàn cầu trong kỷ nguyên số.

Thứ hai, từ góc nhìn doanh nghiệp, mô hình này

không chỉ giúp xây dựng nguồn nhân lực chất lượng cao theo hướng “may đo” phù hợp với nhu cầu nội tại, mà còn tạo ra một thiết chế “đào tạo trong đổi mới” - nơi doanh nghiệp chủ động tổ chức quá trình nâng cao năng lực công nghệ, thúc đẩy văn hóa học tập liên tục trong nội bộ. Trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu, khả năng tích hợp đào tạo - nghiên cứu - sản xuất trở thành lợi thế chiến lược, giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực hấp thụ tri thức và đổi mới sáng tạo, gia tăng giá trị nội sinh và khả năng thích ứng với các xu hướng công nghệ mới như AI, dữ liệu lớn, sản xuất thông minh.

Thứ ba, xét trên bình diện hệ thống, “trường đại học trong doanh nghiệp” là một mắt xích quan trọng trong hệ sinh thái đổi mới sáng tạo mở, góp phần làm mờ ranh giới cứng giữa nhà trường - doanh nghiệp - Nhà nước. Mô hình này góp phân xóa bỏ “tháp ngà hàn lâm”, rút ngắn khoảng cách giữa giáo dục và thị trường, thúc đẩy quá trình chuyển giao công nghệ hai chiều và hình thành các trung tâm học tập liên ngành, liên lĩnh vực. Nếu được thể chế hóa và nhân rộng, mô hình này có thể trở thành động lực mới cho phát triển vùng, ngành, đóng góp vào quá trình tái cấu trúc nền giáo dục đại học Việt Nam theo hướng mở, linh hoạt và hội nhập.

4. Điều kiện triển khai và những rào cản

4.1. Điều kiện cần thiết

Thứ nhất, điều kiện tiên quyết để mô hình “trường đại học trong doanh nghiệp” có thể vận hành chính danh và bền vững là xây dựng một khuôn khổ thể chế linh hoạt, hiện đại và khuyến khích đổi mới. Hiện nay, Luật Giáo dục đại học và các văn bản dưới luật còn mang tính khép kín, thiên về mô hình truyền thống, chưa thừa nhận sự đa dạng hóa các hình thức tổ chức giáo dục trong bối cảnh kinh tế tri thức. Do đó, cần sửa đổi, bổ sung Luật để tạo hành lang pháp lý cho các mô hình linh hoạt như “trường đại học trong doanh nghiệp” được kiểm định chất lượng, cấp văn bằng hợp pháp và được giám sát minh bạch. Đây là cơ sở để tích hợp giáo dục vào thực tiễn sản xuất - kinh doanh mà không phá vỡ nguyên lý học thuật và chuẩn hóa chất lượng.

Thứ hai, để mô hình này vận hành hiệu quả, các trường đại học phải đạt được mức độ tự chủ thực chất - không chỉ về tài chính, mà quan trọng hơn là về học thuật và tổ chức. Trường cần có năng lực đồng kiến tạo chương trình đào tạo với doanh nghiệp, tự chủ trong tuyển chọn giảng viên là chuyên gia từ thực tiễn, thiết kế học liệu gắn với công nghệ và nhu cầu ngành nghề cụ thể. Tự chủ học thuật cũng đồng nghĩa với việc nhà trường có quyền định hình lộ trình đổi mới giáo dục riêng biệt, ứng dụng các mô hình dạy - học linh hoạt như blended learning, micro-credential hay học tập theo dự án. Từ đó, giáo dục đại học mới thực sự gắn kết với chuyển động của nền kinh tế số.

Thứ ba, từ phía doanh nghiệp, mô hình trường đại học nội sinh không thể hình thành nếu thiếu tâm

nhìn dài hạn và chiến lược phát triển tri thức như một tài sản cốt lõi. Doanh nghiệp cần xem giáo dục không chỉ là công cụ đào tạo nhân lực, mà là nền tảng kiến tạo năng lực cạnh tranh bền vững. Việc đầu tư vào thiết chế giáo dục nội bộ - từ học viện đào tạo, trung tâm R&D đến không gian học tập sáng tạo - chính là đầu tư vào năng lực hấp thụ tri thức, đổi mới công nghệ và lãnh đạo tri thức. Điều này đòi hỏi một chuyển đổi tư duy từ “chi phí đào tạo” sang “tích lũy vốn con người” trong quản trị chiến lược doanh nghiệp.

Thứ tự, để nhân rộng mô hình này một cách hệ thống, cần thiết lập một cơ chế tài chính hợp tác công - tư minh bạch và hiệu quả, trong đó Nhà nước giữ vai trò kiến tạo và khuyến khích đầu tư xã hội hóa có định hướng. Các chính sách hỗ trợ như miễn giảm thuế cho doanh nghiệp đầu tư vào giáo dục, tài trợ nghiên cứu ứng dụng có sự phối hợp giữa nhà trường và doanh nghiệp, hay hỗ trợ vay ưu đãi cho sinh viên học tập trong các mô hình hợp tác này sẽ tạo ra động lực thị trường tích cực. Khi cả khu vực công và tư cùng chia sẻ trách nhiệm trong phát triển giáo dục, một hệ sinh thái mở - sáng tạo - bền vững mới có thể hình thành và lan tỏa.

4.2. Những rào cản thực tế

Thứ nhất, một trong những rào cản căn bản là quan niệm còn hẹp và phiến diện về vai trò của doanh nghiệp trong giáo dục đại học. Trong nhiều năm, doanh nghiệp chủ yếu được xem là đối tác tiếp nhận sản phẩm đào tạo - tức sinh viên tốt nghiệp hơn là một chủ thể tham gia đồng kiến tạo tri thức. Điều này khiến mối quan hệ giữa nhà trường và doanh nghiệp bị giới hạn trong các hoạt động ngắn hạn như thực tập, tuyển dụng, hoặc hỗ trợ học bổng, thay vì hình thành một cơ chế hợp tác sâu rộng về đào tạo, nghiên cứu và đổi mới sáng tạo. Quan niệm cũ này không chỉ cản trở doanh nghiệp đầu tư vào giáo dục, mà còn ngăn cản các trường mạnh dạn cải tổ mô hình học thuật theo hướng thực tiễn và linh hoạt hơn.

Thứ hai, việc thiếu vắng một khung pháp lý rõ ràng và nhất quán về hợp tác công - tư trong giáo dục đại học đang tạo ra khoảng trống thể chế cho các mô hình đổi mới như “trường đại học trong doanh nghiệp”. Hiện tại, Luật Giáo dục đại học và các văn bản hướng dẫn chưa làm rõ quyền hạn, trách nhiệm, cơ chế tài chính, kiểm định và sở hữu trí tuệ trong hợp tác giữa nhà trường và doanh nghiệp. Điều này khiến các bên liên quan lo ngại về tính pháp lý, rủi ro đầu tư và sự mơ hồ trong quyền lợi - nghĩa vụ. Khi luật pháp chưa theo kịp thực tiễn, mọi sáng kiến hợp tác đều đối mặt với nguy cơ bị coi là “ngoài lề” hoặc không được công nhận chính thức.

Thứ ba, hệ thống kiểm định chất lượng và công nhận văn bằng hiện nay vẫn dựa trên các tiêu chí truyền thống, chưa linh hoạt để thừa nhận những hình thức đào tạo mới như học qua dự án, học tập trong môi trường số hóa doanh nghiệp, hay chứng chỉ ngắn hạn tích lũy theo chuẩn quốc tế. Việc đánh

giá chất lượng còn thiên về định lượng hành chính (số tín chỉ, số giờ học trên lớp, cơ cấu đội ngũ cơ hữu...), mà chưa đo lường được năng lực thực hành, mức độ chuyển giao công nghệ, hay khả năng thích ứng của người học trong bối cảnh nghề nghiệp cụ thể. Điều này khiến các mô hình đào tạo sáng tạo dù hiệu quả thực tế, nhưng vẫn gặp khó khăn trong việc được công nhận chính thức và mở rộng quy mô.

Cuối cùng, sự thiếu hụt một cơ chế điều phối hiệu quả giữa ba bên (nhà trường, doanh nghiệp và cơ quan quản lý nhà nước) đang cản trở việc hình thành một hệ sinh thái giáo dục đổi mới. Hiện nay, chưa có một đầu mối liên kết chính thức nào đóng vai trò nhạc trưởng trong việc điều tiết, giám sát và thúc đẩy các mô hình hợp tác đào tạo gắn với doanh nghiệp. Các sáng kiến thường mang tính đơn lẻ, phụ thuộc vào mối quan hệ cá nhân hoặc dự án ngắn hạn, thiếu sự phối hợp chiến lược và chia sẻ thông tin giữa các bên. Nếu không thiết lập được một cơ chế kết nối mang tính hệ thống và minh bạch, thì các mô hình “đại học trong doanh nghiệp” sẽ khó thoát khỏi tình trạng manh mún và tự phát.

5. Kiến nghị chính sách

Thứ nhất, cần xây dựng một hành lang pháp lý đặc thù cho mô hình “trường đại học trong doanh nghiệp”, trong đó xác lập rõ tư cách pháp nhân, quyền tự chủ học thuật, cơ chế cấp văn bằng và tiêu chí kiểm định chất lượng. Đây không chỉ là điều kiện tiên quyết để mô hình này vận hành hợp pháp và bền vững, mà còn là sự thừa nhận chính thức về tính chính đáng của một xu thế giáo dục mới - nơi biên giới giữa đào tạo và sản xuất được xóa nhòa trong một hệ sinh thái học tập xuyên suốt. Luật pháp cần dẫn dắt sự chuyển đổi từ “giáo dục do Nhà nước chi phối” sang “giáo dục đa chủ thể”, trong đó doanh nghiệp không chỉ là nhà đầu tư, mà còn là đồng kiến tạo tri thức và đồng hành trong quá trình đào tạo thế hệ lao động mới.

Thứ hai, để mô hình này phát triển thực chất, cần thiết lập các cơ chế khuyến khích đầu tư và hợp tác dài hạn giữa doanh nghiệp và nhà trường. Cụ thể, Nhà nước nên ban hành chính sách ưu đãi về thuế đối với phần chi phí doanh nghiệp đầu tư vào đào tạo và nghiên cứu chung với đại học; đồng thời, mở rộng tín dụng đào tạo và bảo đảm quyền sở hữu trí tuệ đối với các sản phẩm do trường và doanh nghiệp đồng phát triển. Đây không chỉ là các biện pháp tài chính, mà là đòn bẩy thể chế để khuyến khích doanh nghiệp đầu tư một cách chiến lược và có trách nhiệm vào phát triển tri thức và nhân lực - những tài sản bền vững nhất trong nền kinh tế tri thức.

Thứ ba, chuẩn kiểm định giáo dục cần được thiết kế lại theo hướng đa dạng hóa và thích ứng với các mô hình linh hoạt, đặc biệt là các chuẩn đo lường được mức độ phát triển năng lực thực tiễn, khả năng làm việc trong môi trường đổi mới sáng tạo và mức độ gắn kết với thị trường lao động. Thay vì tập trung vào các chỉ báo hành chính như số giờ giảng dạy, cơ cấu giảng viên cơ hữu hay tỷ lệ tốt nghiệp đúng hạn,

kiểm định cần chuyển trọng tâm sang đánh giá hiệu quả đầu ra theo chuẩn nghề nghiệp, năng lực sáng tạo và khả năng khởi nghiệp của người học. Điều này sẽ tạo động lực để các “trường đại học trong doanh nghiệp” thiết kế chương trình linh hoạt, cá thể hóa trải nghiệm học tập mà vẫn đảm bảo chuẩn chất lượng quốc gia và quốc tế.

Thứ tư, cần xây dựng và thúc đẩy các mô hình trung tâm chuyên giao công nghệ - học viện ngay trong lòng doanh nghiệp, nơi các giảng viên, nhà khoa học và chuyên gia công nghệ cùng tham gia vào quá trình “học - hành - làm - sáng tạo” một cách tích hợp. Đây là không gian trung gian (intermediary space) giúp phá vỡ rào cản giữa nghiên cứu hàn lâm và ứng dụng thực tiễn, đồng thời là điểm kết nối giữa đào tạo - sản xuất - đổi mới sáng tạo. Sự tồn tại của các trung tâm như vậy sẽ giúp đại học và doanh nghiệp đồng hành trong chuỗi giá trị tri thức, từ ý tưởng đến sản phẩm, từ bài giảng đến sáng chế, từ phòng thí nghiệm đến thị trường.

Cuối cùng, một cơ chế đồng quản trị thực chất giữa nhà trường và doanh nghiệp là yếu tố then chốt để đảm bảo tính bền vững và chất lượng của mô hình. Đồng quản trị không chỉ giới hạn trong việc góp vốn hay đồng thiết kế chương trình, mà còn thể hiện ở việc cùng ra quyết định trong quản lý học thuật, tuyển dụng nhân sự, kiểm định chất lượng và định hướng chiến lược. Việc thiết lập cơ chế đồng quản trị sẽ giúp cân bằng giữa mục tiêu giáo dục và yêu cầu thị trường, giữa giá trị học thuật và hiệu quả sản xuất. Quan trọng hơn, đây là cách để giáo dục đại học Việt Nam tiến tới một mô hình quản trị mở, linh hoạt và có trách nhiệm giải trình, tương thích với chuẩn mực quốc tế.

6. Kết luận

Mô hình “trường đại học trong doanh nghiệp” không chỉ là một sáng kiến giáo dục mang tính thể chế, mà còn là biểu hiện sinh động của một hệ sinh thái giáo dục mở, khai phóng và thực hành - nơi ranh giới giữa lý thuyết và thực tiễn, giữa học thuật và sản xuất dần bị xóa nhòa. Ở đó, tri thức không còn bị giam cầm trong sách vở hay giảng đường, mà được triển khai, thách thức và tái sinh trong các quá trình lao động, đổi mới công nghệ và giải quyết vấn đề thực tiễn. Mô hình này khẳng định một triết lý giáo dục mới “học để làm, học trong khi làm và làm để tiếp tục học” phản ánh đúng tinh thần của kỷ nguyên số: Liên tục cập nhật, cộng tác liên ngành và sáng tạo không biên giới. Tuy nhiên, để mô hình này vận hành hiệu quả, cần sự thay đổi đồng bộ từ nhận thức đến thể chế, từ cơ chế quản trị đến hệ thống đảm bảo chất lượng, với vai trò kiến tạo của cả Nhà nước, doanh nghiệp và đại học.

Việc mạnh dạn chấp nhận, thiết kế và thể chế hóa các mô hình giáo dục đột phá như “trường đại học trong doanh nghiệp” chính là bước đi chiến lược để đưa giáo dục trở về với bản chất cốt lõi: Tô chức và phát triển năng lực con người một cách toàn diện, linh hoạt và thích ứng. Khi ấy, doanh nghiệp không chỉ là nơi tiêu thụ tri thức, mà trở thành nơi nuôi dưỡng và phát triển tri thức, hình thành nên những trung tâm học thuật mới - nơi giảng viên, sinh viên, kỹ sư và chuyên gia cùng chung tay kiến tạo giá trị mới cho xã hội. Đó cũng là cách để giáo dục Việt Nam tự làm mới mình, đứng vững và tỏa sáng trong cuộc đua toàn cầu về chất lượng, sáng tạo và năng lực hội nhập.

Tài liệu tham khảo

Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 04/11/2013 của Hội nghị lần thứ tám Ban Chấp hành Trung ương khóa XI về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế.

Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 của Bộ Chính trị về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia.

Nghị định số 99/2019/NĐ-CP ngày 30/12/2019 của Chính phủ quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục đại học.

Bộ Giáo dục và Đào tạo (2023), Về sự phát triển của hệ thống giáo dục đại học, các giải pháp đảm bảo và nâng cao chất lượng đào tạo.

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC TRONG DOANH NGHIỆP:
HỆ SINH THÁI GIÁO DỤC MỞ TRONG KỶ NGUYÊN VƯỜN MÌNH**

Nguyễn Đăng Huy

Trường Đại học
Kinh doanh và Công nghệ Hà Nội
Email: dungdungnb80@gmail.com

Ngày nhận bài: 07/4/2025
Ngày phản biện: 27/4/2025
Ngày tác giả sửa: 28/5/2025
Ngày duyệt đăng: 20/6/2025
Ngày phát hành: 30/6/2025

DOI:
<https://doi.org/10.64223/tvj.e2025.v1.i2.a22>

ORCID iD:
<https://orcid.org/0009-0002-9411-2814>

Tóm tắt:

Trong kỷ nguyên của nền kinh tế tri thức và chuyển đổi số, ranh giới giữa không gian giáo dục và không gian sản xuất - kinh doanh đang dần bị triệt tiêu, mở đường cho sự trỗi dậy của những mô hình giáo dục tích hợp - linh hoạt - khai phóng. Mô hình “trường đại học trong doanh nghiệp” không chỉ là sự chuyển vị địa lý của giáo dục vào không gian doanh nghiệp, mà còn là sự chuyển hóa căn bản vai trò, chức năng và cấu trúc của đại học trong hệ sinh thái đổi mới sáng tạo.

Bài viết tập trung luận giải bản chất và triết lý của mô hình này như một biểu hiện của hệ sinh thái giáo dục mở, nơi tri thức hàn lâm, công nghệ thực hành và yêu cầu thị trường được đồng kiến tạo; đồng thời, phân tích các điều kiện thể chế, tổ chức và văn hóa cần thiết để hiện thực hóa mô hình trong bối cảnh Việt Nam. Qua việc chỉ ra những lợi ích chiến lược, thách thức cấu trúc và các rào cản chuyển đổi, bài viết kiến nghị một số định hướng chính sách nhằm định chế hóa mô hình “trường đại học trong doanh nghiệp” như một trụ cột mới trong hệ thống giáo dục đại học hiện đại, tự chủ và hội nhập.

Từ khóa: Giáo dục khai phóng; Hệ sinh thái giáo dục mở; Trường đại học trong doanh nghiệp; Chuyển đổi số; Tích hợp giáo dục - sản xuất.