

KHUNG CHIẾN LƯỢC TĂNG CƯỜNG LIÊN KẾT NHÀ TRƯỜNG – DOANH NGHIỆP ĐÁP ỨNG NHU CẦU NHÂN LỰC VÙNG

A STRATEGIC FRAMEWORK FOR STRENGTHENING UNIVERSITY - ENTERPRISE COLLABORATION TO MEET REGIONAL WORKFORCE DEMANDS

Nguyễn Thị Như Ý*

Trường Đại học Ngoại ngữ - Đại học Đà Nẵng, Việt Nam¹

*Tác giả liên hệ / Corresponding author: ntny@ufl.udn.vn

(Nhận bài / Received: 15/7/2025; Sửa bài / Revised: 25/7/2025; Chấp nhận đăng / Accepted: 11/8/2025)

DOI: 10.31130/ud-jst.2025.23(8B).425

Tóm tắt - Bài báo trình bày khung chiến lược tăng cường hợp tác giữa Trường Đại học Ngoại ngữ - Đại học Đà Nẵng và cộng đồng doanh nghiệp trong xây dựng chương trình đào tạo. Khung chiến lược tuân thủ Thông tư 17/2021/TT-BGDĐT, đồng thời tận dụng cơ hội kinh tế Đà Nẵng cần nguồn "nhân lực lai ghép" vừa có trình độ ngoại ngữ cao vừa có kiến thức chuyên sâu trong Công nghệ Thông tin, Du lịch - Dịch vụ, Tài chính - Thương mại. Bài báo giới thiệu "Mô hình Liên kết Đại học-Doanh nghiệp Tích hợp" gồm năm trụ cột: (1) Đồng phát triển chương trình đào tạo thông qua Hội đồng Cố vấn Doanh nghiệp; (2) Áp dụng Học tập Tích hợp Thực tiễn đa tầng; (3) Triển khai Học tập tích hợp nội dung và ngôn ngữ; (4) Thu hẹp khoảng cách lý thuyết-thực tế qua trao đổi giảng viên; (5) Hoàn thiện thể chế bằng cơ chế "một cửa" và chính sách quản trị kết quả.

Từ khóa - Mô hình liên kết đại học – doanh nghiệp tích hợp; học tập tích hợp thực tiễn đa tầng; học tập tích hợp nội dung và ngôn ngữ; nguồn nhân lực lai ghép; chuẩn đầu ra

1. Đặt vấn đề

Giáo dục đại học (ĐH) Việt Nam đang trong giai đoạn chuyển đổi sâu sắc, được thúc đẩy bởi hội nhập quốc tế và khát vọng phát triển kinh tế - xã hội quốc gia. Mô hình đào tạo truyền thống, với sự tách biệt tương đối giữa hàn lâm và thực tiễn, ngày càng bộc lộ sự bất cập. Khoảng cách giữa kỹ năng mà sinh viên (SV) được trang bị và yêu cầu thực tế của doanh nghiệp (DN) ngày một lớn, đặt ra một thách thức cấp bách cho hệ thống giáo dục. Trong bối cảnh đó, Thông tư 17/2021/TT-BGDĐT của Bộ Giáo dục và Đào tạo ra đời. Đây không chỉ là quy định hành chính, mà là một "tuyên ngôn" về sự thay đổi triết lý giáo dục: chất lượng đào tạo phải được đo lường bằng sự phù hợp với yêu cầu của thị trường lao động.

Thông tư 17/2021/TT-BGDĐT đã tạo ra một "mệnh lệnh" từ bên ngoài, một đòn bẩy mạnh mẽ để vượt qua sức ỳ cố hữu trong môi trường học thuật. Bởi những đề xuất cải tiến CTĐT thường gặp phải sự phản kháng do thói quen do lo ngại về khối lượng công việc tăng thêm, hoặc do sự hoài nghi về tính hiệu quả [1]. Thông tư 17/2021/TT-BGDĐT đã chuyển câu hỏi từ "Chúng ta có nên hợp tác với DN không?"

Abstract - This paper presents a strategic framework for strengthening collaboration between The University of Danang - University of Foreign Language Studies and regional enterprises in curriculum development. The framework addresses regulatory compliance with Circular 17/2021/TT-BGDĐT, which mandates curricula grounded in labor market outcomes, and leverages Da Nang's economic opportunities requiring "Hybrid-HR" with advanced foreign language skills and specialized expertise in Information Technology, Tourism-Hospitality, and Finance-Commerce sectors. The article proposes an "Integrated University-Enterprise Partnership Model" structured around five core pillars: (1) Collaborative curriculum development, facilitated by an Industry Advisory Board; (2) The application of multi-level Work-Integrated Learning; (3) The implementation of Content and Language Integrated Learning; (4) The mitigation of the theory-practice gap through faculty-industry exchanges; and (5) The enhancement of institutional frameworks via a "one-stop shop" mechanism and results-based governance.

Key words - Integrated university-enterprise partnership model; multi-level work-integrated learning (WIL); content and language integrated learning (CLIL); hybrid human resources; program learning outcomes

thành "Chúng ta phải hợp tác với DN như thế nào để đáp ứng yêu cầu pháp lý và mục tiêu chiến lược?". Đây là sự chuyển dịch trọng tâm từ chuyển trọng tâm từ "ĐH dạy gì?" sang "SV làm được gì sau khi tốt nghiệp?", buộc các trường ĐH phải xem DN là một thành tố cốt lõi trong quá trình xây dựng, phát triển chương trình đào tạo (CTĐT).

Trong bối cảnh đó, Trường ĐH Ngoại ngữ - ĐH Đà Nẵng (ĐHNN - ĐHDN) đứng trước một bước ngoặt quan trọng. Nhà trường có thể lựa chọn cách tiếp cận tối thiểu để "tuân thủ" Thông tư 17/2021/TT-BGDĐT, hoặc chủ động nắm bắt cơ hội để biến yêu cầu này thành "đòn bẩy chiến lược", tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững. Bài viết này lập luận rằng, bằng cách tiên phong xây dựng "Mô hình liên kết ĐH – DN Tích hợp" (ĐH-DN) sâu rộng và thực chất, Trường ĐHNN - ĐHDN không chỉ đáp ứng quy định mà còn tái định vị mình thành một mắt xích trọng yếu trong nền kinh tế-xã hội của Đà Nẵng và khu vực, qua đó nâng cao vị thế và thương hiệu của Nhà trường. Sự chuyển dịch này hoàn toàn cộng hưởng và là phương thức hữu hiệu nhất để hiện thực hóa triết lý giáo dục cốt lõi "Nhân văn - Sáng tạo - Thích ứng" của Nhà trường.

¹ The University of Danang - University of Foreign Language Studies, Viet Nam (Nguyen Thi Nhu Y)

Do đó, nghiên cứu này được thực hiện nhằm cung cấp một khung phân tích và lộ trình hành động cụ thể, bắt đầu từ việc phân tích các yếu tố vĩ mô liên quan đến tác động của chính sách và vi mô liên quan đến hệ sinh thái kinh tế thành phố Đà Nẵng để đề xuất “*Mô hình Liên kết ĐH – DN Tích hợp*” cùng các giải pháp triển khai cụ thể ở từng giai đoạn, nhằm đảm bảo quá trình thay đổi diễn ra hiệu quả và bền vững.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Định nghĩa học tập tích hợp thực tiễn

Học tập tích hợp thực tiễn (Work Integrated Learning - WIL) được định nghĩa là “một phương pháp giáo dục có sự tham gia của ba bên - SV, cơ sở giáo dục, và một bên liên quan bên ngoài - bao gồm các trải nghiệm tập trung vào công việc thực tế như một thành phần có chủ đích của CTĐT” [2]. Các ví dụ thực tiễn của WIL bao gồm các hoạt động hòa mình vào môi trường làm việc như các kỳ thực tập (Work placements, Internships), thực hành (Practicum), học tập phục vụ cộng đồng (Service learning), và giáo dục hợp tác (Co-op); cũng như các hoạt động tại trường như các dự án/cuộc thi liên quan đến công việc, hoạt động khởi nghiệp, DN do SV điều hành,... WIL có liên quan và giao thoa với các lĩnh vực học tập qua trải nghiệm, học tập dựa trên công việc, và giáo dục và đào tạo nghề

2.2. Định nghĩa học tập tích hợp nội dung và ngôn ngữ

Học tập tích hợp nội dung và ngôn ngữ (Content and Language Integrated Learning - CLIL) là một phương pháp giáo dục tích hợp trong đó một ngoại ngữ được sử dụng làm phương tiện để giảng dạy và học tập một môn học phi ngôn ngữ [3], [4]. CLIL hướng đến mục tiêu giáo dục kép: SV vừa lĩnh hội kiến thức và kỹ năng của một chuyên ngành cụ thể (Quản trị dịch vụ, Tài chính, Kế toán, ...), vừa phát triển năng lực sử dụng ngoại ngữ đó một cách tự nhiên.

2.3. Định nghĩa “nguồn nhân lực lai ghép”

“*Nguồn nhân lực lai ghép*” (Hybrid-HR) là thuật ngữ được bài báo này sử dụng nhằm mô tả một thể hệ chuyên gia mới, sở hữu bộ năng lực tích hợp kết hợp nhuần nhuyễn giữa trình độ ngoại ngữ chuyên sâu (Anh, Nhật, Hàn, Trung, ...) và kiến thức vững vàng trong một lĩnh vực chuyên môn cụ thể. Những chuyên gia này chính là “*cầu nối*” cho khoảng trống trên thị trường lao động, giải quyết bài toán mà một kỹ sư giỏi chuyên môn nhưng yếu ngoại ngữ, hay một cử nhân ngôn ngữ thành thạo tiếng nhưng thiếu kiến thức ngành không thể đáp ứng. *Nguồn nhân lực lai ghép* sẽ sử dụng ngoại ngữ như một công cụ làm việc chuyên nghiệp, đồng thời am hiểu sâu sắc các lĩnh vực kinh tế có nhu cầu cao của địa phương như CNTT, Du lịch - Dịch vụ, Tài chính - Kế toán, Logistics, ...

Đối với Trường ĐHNH - ĐHĐN, đào tạo “*nguồn nhân lực lai ghép*” chính là xác lập lợi thế cạnh tranh độc bản. Thay vì cạnh tranh trực tiếp với các trường đào tạo khối ngành kỹ thuật hay kinh tế, Trường sẽ định vị mình là nơi duy nhất đào tạo ra các chuyên gia sử dụng ngoại ngữ như một công cụ làm việc chuyên môn. Qua đó, Trường ĐHNH - ĐHĐN không chỉ nâng cao giá trị cho SV tốt nghiệp mà còn khẳng định vai trò chiến lược của mình trong sự phát triển kinh tế chung của Đà Nẵng và khu vực miền Trung.

3. Tổng quan vấn đề nghiên cứu

3.1. Bài học kinh nghiệm từ các cơ sở giáo dục ĐH phía Bắc, Việt Nam

Công trình của Đỗ Thị Ngọc Tú về liên kết ĐH-DN tại các cơ sở giáo dục ĐH phía Bắc, cung cấp một hệ quy chiếu thực tiễn cho chiến lược của Trường ĐHNH [5]. Nghiên cứu này đã chỉ ra những điểm yếu cố hữu và những nền tảng tiền đề trong mô hình hợp tác hiện hành. Phân tích cho thấy mối liên kết hiện tại còn “*rất hời hợt*”, “*chủ nghĩa hình thức*”, thường chỉ dừng lại ở việc ký kết văn bản ghi nhớ mà thiếu kế hoạch hành động và cam kết nguồn lực cụ thể. Đáng báo động hơn là những “*lỗ hổng*” nghiêm trọng trong các hoạt động cốt lõi: việc trao đổi nhân lực hai chiều và sự tham gia của DN vào quá trình đánh giá SV gần như không được thực hiện. Tuy nhiên, nghiên cứu cũng chỉ ra những nền tảng ban đầu mà Trường ĐHNH có thể kế thừa. Hoạt động lấy ý kiến DN để rà soát CTĐT và tổ chức thực tập là hai mảng được triển khai tương đối tốt, tạo tiền đề để xây dựng mô hình hợp tác sâu hơn.

Về cơ bản, nghiên cứu này đã cung cấp một “*bản thiết kế ngược*” cho chiến lược của Trường ĐHNH - ĐHĐN. Mỗi điểm yếu được xác định đều tương ứng với một giải pháp cụ thể sẽ được đề xuất, như việc thành lập các Hội đồng Cố vấn DN để khắc phục sự thiếu hụt trong khảo sát nhu cầu, hay xây dựng các chương trình thực tập cho giảng viên để giải quyết vấn đề trao đổi nhân lực. Cách tiếp cận này đảm bảo chiến lược của Trường ĐHNH - ĐHĐN không chỉ dựa trên lý thuyết mà còn được xây dựng để giải quyết trực tiếp những vấn đề thực tiễn đã được kiểm chứng tại Việt Nam.

3.2. Khoảng trống nhân lực đa ngôn ngữ tại Đà Nẵng

Thị trường lao động tại Đà Nẵng có những đặc điểm riêng biệt, tạo ra một “*đơn đặt hàng*” rõ ràng cho các cơ sở đào tạo ngoại ngữ.

Các dữ liệu trong Báo cáo kinh tế - xã hội thành phố Đà Nẵng năm 2024 cho thấy, kinh tế thành phố Đà Nẵng đang đà tăng trưởng mạnh mẽ của thành phố, với tổng sản phẩm trên địa bàn (GRDP) tăng 7,51% so với năm 2023 [6]. Quy mô nền kinh tế theo giá đạt hơn 151.307 tỷ đồng, tăng gần 17.086 tỷ đồng so với năm 2023, chủ yếu được thúc đẩy bởi các ngành kinh tế mũi nhọn có mức độ hội nhập quốc tế sâu rộng như Du lịch – Dịch vụ (DL-DV), công nghệ thông tin và truyền thông (CNTT&TT), logistics và công nghiệp chế biến, chế tạo xuất khẩu. Sự chuyển dịch cơ cấu kinh tế càng làm rõ nét hơn xu hướng này. Khu vực dịch vụ tiếp tục khẳng định vai trò trụ đỡ chính, với tỷ trọng GRDP tăng từ 70,52% năm 2023 lên 71,14% trong năm 2024. Đây không đơn thuần là một xu hướng nội tại, mà là sự phản ánh trực tiếp thành công của thành phố trong việc thu hút du lịch quốc tế, vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài vào các ngành dịch vụ, và định vị mình là một trung tâm tổ chức các sự kiện mang tầm vóc quốc tế như Lễ hội Pháo hoa Quốc tế Đà Nẵng. Do đó, có thể thấy chính cấu trúc của nền kinh tế Đà Nẵng đang ngày càng đòi hỏi sự tương tác đa văn hóa và đa ngôn ngữ. Đây cũng chính là bối cảnh nền tảng cho toàn bộ thách thức về nguồn nhân lực sẽ được phân tích sâu hơn trong báo cáo.

Tuy nhiên, sự phát triển này đang tạo ra một khoảng trống ngày càng rõ rệt giữa năng lực ngoại ngữ hiện tại của lực lượng lao động và yêu cầu về trình độ chuyên nghiệp, thành thạo mà các ngành kinh tế này đòi hỏi. Các dữ liệu trong báo cáo cho thấy, trong khi tỷ lệ lao động có chứng chỉ ngoại ngữ ở mức tương đối, không đủ đáp ứng các tác vụ phức tạp như đàm phán thương mại, quản lý chuỗi cung ứng, cung cấp dịch vụ du lịch cao cấp hay hợp tác nghiên cứu và phát triển trong lĩnh vực công nghệ cao. Đây không chỉ là một thách thức về đào tạo mà còn là một rào cản trực tiếp đến khả năng tạo ra VA cao và tăng năng lực cạnh tranh của nền kinh tế Đà Nẵng. Các văn bản chính sách hiện hành, dù đã nhấn mạnh đến việc phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao và hội nhập nhưng dường như chưa xác định rõ năng lực ngoại ngữ chuyên nghiệp là trụ cột chiến lược, cốt lõi trong bộ kỹ năng cần thiết [7].

Để hiểu rõ bản chất của nhu cầu nhân lực, cần phải phân tích sâu hơn vào các ngành kinh tế đang dẫn dắt sự tăng trưởng của Đà Nẵng. Dữ liệu năm 2024 cho thấy, một bức tranh rõ ràng: những ngành có đóng góp lớn nhất vào tăng trưởng đều có mối liên hệ mật thiết với thị trường quốc tế.

3.2.1. Du lịch – Dịch vụ

DL-DV tiếp tục là điểm sáng trong phát triển kinh tế của thành phố. Dịch vụ lưu trú và ăn uống ghi nhận mức tăng trưởng giá trị gia tăng (VA) ngoạn mục 14,65%, đóng góp tới 1,36 điểm phần trăm vào mức tăng trưởng VA chung của toàn nền kinh tế. Sự tăng trưởng này được thúc đẩy trực tiếp bởi dòng khách quốc tế, với tổng số lượt khách do các cơ sở lưu trú phục vụ tăng 35,1% so với năm 2023, đạt gần 4,11 triệu lượt. Các hoạt động liên quan như nghệ thuật, vui chơi và giải trí cũng tăng trưởng mạnh với 13,94%. Những con số này khẳng định DL-DV không chỉ là một ngành kinh tế mà còn là động lực chính của Đà Nẵng. Nhu cầu quốc tế tạo ra một yêu cầu khổng lồ và cấp bách đối với một lực lượng lao động có khả năng cung cấp dịch vụ đa dạng về quốc tịch và văn hóa. Sức nóng bền vững của thị trường còn được thể hiện qua tỷ lệ SV có việc làm trước khi tốt nghiệp ở các ngành ngôn ngữ tại Trường ĐHNH - ĐHĐN luôn ở mức rất cao như ngành Ngôn ngữ Trung đạt 100% và Ngôn ngữ Hàn Quốc đạt 97,92% [8].

Tuy nhiên, ngành DL-DV Đà Nẵng đang đối mặt với một vấn đề đáng lo ngại về chất lượng nhân lực do quá trình phục hồi về số lượng nhân lực sau COVID-19 đã vô tình tạo ra. Dữ liệu đến năm 2022 cho thấy, tỷ lệ nhân sự qua đào tạo chuyên môn giảm mạnh từ 79% (năm 2019) xuống chỉ còn 65%, tỷ lệ lao động có chứng chỉ ngoại ngữ cũng giảm còn 40% [9]. Nguyên nhân chính là do trong giai đoạn đầu phục hồi, các DN ưu tiên tuyển dụng lao động thời vụ và chấp nhận hạ tiêu chuẩn cho nhu cầu trước mắt. Đây là khoảng trống chất lượng nghiêm trọng, là rủi ro chiến lược cho ngành dịch vụ đòi hỏi sự tương tác và chuyên nghiệp hóa ở mức độ cao nhất.

3.2.2. Công nghệ thông tin và truyền thông

Định hình thành phố như một trung tâm công nghệ của khu vực, lĩnh vực CNTT & TT tạo ra nhu cầu nhân lực khác biệt và cấp thiết nhất của Đà Nẵng.

Thứ nhất, nhu cầu từ thị trường toàn cầu và các công nghệ mới. Đà Nẵng đang thực hiện một bước chuyển mình chiến lược sang các ngành công nghệ cao để tạo ra VA lớn hơn. Ngành CNTT&TT đã tăng trưởng 8,01%. Quan trọng hơn, thành phố đang ưu tiên phát triển các lĩnh vực như thiết kế vi mạch bán dẫn và AI. Toàn ngành CNTT & TT Đà Nẵng dự báo cần tới 350.000 nhân lực vào năm 2025, đặc biệt là lĩnh vực Trí tuệ nhân tạo (AI), Khoa học dữ liệu, và An ninh mạng [10]. Đối với thị trường này, trình độ ngoại ngữ chuyên ngành xuất sắc được xem là lợi thế cạnh tranh bắt buộc để làm việc với các đối tác quốc tế, đọc hiểu tài liệu kỹ thuật và tham gia vào các dự án toàn cầu.

Thứ hai, mối liên kết chiến lược với thị trường CNTT Nhật Bản. Đà Nẵng nổi lên như một trung tâm hàng đầu về gia công và xuất khẩu phần mềm, đối mặt với tình trạng thiếu hụt nguồn nhân lực CNTT biết tiếng Nhật. Nhu cầu này không chỉ dành cho các biên-piên dịch mà tập trung vào các vị trí “*lai ghép*” có giá trị cao như Kỹ sư cầu nối (BrSE), chuyên viên giao tiếp CNTT (IT Comtor), và Chuyên viên phân tích nghiệp vụ (BA). Các vị trí này đòi hỏi ứng viên phải có cả năng lực kỹ thuật vững vàng và trình độ tiếng Nhật từ N2 JLPT trở lên để có thể giao tiếp, phân tích yêu cầu nghiệp vụ, và quản lý dự án hiệu quả với khách hàng Nhật Bản [11].

3.2.3. Logistics, Thương mại Quốc tế, Sản xuất công nghiệp

Hoạt động thương mại quốc tế của Đà Nẵng diễn ra sôi động trong năm 2024. Tổng kim ngạch xuất, nhập khẩu hàng hóa tăng 9,1% so với năm 2023. Ngành vận tải, kho bãi cũng ghi nhận mức tăng trưởng VA là 6,40%. Với việc Quốc hội ban hành Nghị quyết cho phép thành lập Khu thương mại tự do Đà Nẵng, Đà Nẵng đang hướng đến mục tiêu trở thành một trung tâm logistics quy mô khu vực, là cửa ngõ giao nhận, vận chuyển quan trọng kết nối với các quốc gia trong khu vực và quốc tế. Điều này đồng nghĩa với việc lực lượng lao động của thành phố phải có năng lực quản lý các lô hàng quốc tế, xử lý thủ tục hải quan và đàm phán hiệu quả với các đối tác. Từ đó, tồn tại một khoảng trống thiếu hụt nguồn nhân sự có “*năng lực lai ghép*” giữa kiến thức tài chính - CNTT, am hiểu môi trường pháp lý quốc tế và trình độ ngoại ngữ cao.

Dòng vốn FDI tiếp tục là một động lực quan trọng cho nền kinh tế. Năm 2024, Đà Nẵng thu hút được 243,4 triệu USD vốn FDI, tăng 33,2% so với năm trước. Dòng vốn này chủ yếu chảy vào lĩnh vực công nghiệp với VA của ngành tăng 7,37%, và chỉ số sản xuất công nghiệp cũng tăng 7,30%. Sự hiện diện của các DN FDI và sự phát triển của các ngành sản xuất công nghiệp xuất khẩu đã kết nối trực tiếp lực lượng lao động địa phương với các tiêu chuẩn quản lý quốc tế, quy trình sản xuất hiện đại và chuỗi cung ứng toàn cầu. Giao tiếp với công ty mẹ, các chuyên gia nước ngoài và người mua hàng quốc tế là một thực tế vận hành hàng ngày không thể thiếu. Các báo cáo của Hiệp hội DN Châu Âu [12] và Tổ chức Xúc tiến Thương mại Nhật Bản [13] đều nhấn mạnh rằng các DN FDI không chỉ tìm kiếm nhân sự có kiến thức chuyên ngành, mà còn đặc biệt coi trọng năng lực ngoại ngữ và các kỹ năng mềm như giao tiếp hiệu quả, tư duy phản biện và thái độ chuyên nghiệp.

Phân tích trên cho thấy, thị trường lao động tại Đà Nẵng có nhu cầu cụ thể và tập trung. Sự thiếu hụt “*nguồn nhân lực lai ghép*” kết hợp nhuần nhuyễn giữa năng lực ngoại ngữ chuyên sâu và kiến thức chuyên ngành vững vàng trong các lĩnh vực trụ cột của nền kinh tế có thể coi là khoảng trống lớn nhất trên thị trường hiện nay. Nhờ vậy, hoạt động đào tạo tại Trường ĐHNN - ĐHDN không phải đối mặt với mục tiêu “*mơ hồ*” mà là một “*đơn đặt hàng*” rõ ràng từ thị trường cho một “*nguồn nhân lực lai ghép*” có giá trị cao mà chỉ trường chuyên ngữ mới có thể là hạt nhân để tạo ra. Đây được xem là cơ sở tiền đề cho một chiến lược hợp tác ĐH-DN có mục tiêu sâu thay vì chung chung, dàn trải.

3.3. Gắn kết thể mạnh của Nhà trường với nhu cầu thị trường lao động

3.3.1. Danh mục CTĐT đào tạo tương thích với khoảng trống nguồn nhân lực đa ngôn ngữ của thị trường lao động

Với một danh mục đào tạo chuyên sâu về ngôn ngữ và văn hóa, Trường ĐHNN - ĐHDN có một vị thế độc đáo để đáp ứng chính xác những nhu cầu đã được phân tích ở trên. Có một sự tương thích gần như hoàn hảo giữa các ngành đào tạo của Nhà trường và các ngoại ngữ đang có nhu cầu cao nhất trên thị trường lao động khu vực.

a. Tương thích trực tiếp: Trường ĐHNN - ĐHDN là một trong những cơ sở đào tạo hàng đầu về các ngành Ngôn ngữ Anh, Ngôn ngữ Nhật, Ngôn ngữ Hàn Quốc và Ngôn ngữ Trung Quốc.

b. Các CTĐT tương thích tiềm năng cao: các ngành như Quan hệ quốc tế, Quốc tế học, Đông phương học và Ngôn ngữ Thái Lan cũng có sự liên quan mật thiết đến nhu cầu của ngành DL-DV và các DN có hoạt động giao thương quốc tế.

3.3.2. Thế mạnh đào tạo “*nguồn nhân lực lai ghép*”

Lợi thế cạnh tranh cốt lõi và không thể sao chép của Trường ĐHNN - ĐHDN chính là sự chuyên môn hóa sâu về ngôn ngữ, văn hóa và các kỹ năng giao tiếp liên văn hóa. Chiến lược của Nhà trường không nên là cố gắng cạnh tranh với các trường ĐH kỹ thuật trong việc đào tạo lập trình viên, hay với các trường kinh tế trong việc đào tạo quản trị kinh doanh. Thay vào đó, Nhà trường định vị mình là đơn vị đào tạo “*nguồn nhân lực lai ghép*” có nền tảng ngoại ngữ và văn hóa vững chắc, trang bị thêm kiến thức và kỹ năng chuyên ngành cần thiết để làm việc hiệu quả ngay mà không trường nào có thể đào tạo hiệu quả hơn.

3.3.3. Rộng mở các định hướng chuyên ngành

Để hiện thực hóa thế mạnh Trường ĐHNN - ĐHDN đã xác định ở trên, tác giả đề xuất phát triển các CTĐT định hướng chuyên ngành (Industry Tracks programme) ngay trong cấu trúc của các ngành học hiện có. Mô hình này, lấy cảm hứng từ các chương trình thành công như FASS 2.0 của ĐH Quốc gia Singapore, cho phép SV lựa chọn một định hướng nghề nghiệp cụ thể và theo học một chuỗi các học phần và hoạt động thực tiễn được thiết kế riêng cho định hướng đó. Cụ thể:

a. Ngôn ngữ Nhật

Có thể xây dựng CTĐT định hướng CNNT&TT và CTĐT định hướng Thương Mại (TNTM). SV theo định hướng chuyên ngành CNNT&TT ngoài việc học chuyên sâu về tiếng Nhật sẽ được học các học phần đồng thiết kế cùng DN về quy trình phát triển phần mềm, quy trình quản lý dự án CNNT&TT, và kỹ năng phân tích nghiệp vụ và viết tài liệu kỹ thuật. Trong khi đó, SV thuộc định hướng TNTM sẽ được học các học phần đồng thiết kế với DN như luật thương mại, kế toán, tài chính, quản trị dịch vụ,... Các DN đối tác tiềm năng gồm NTT e-MOI, Rikkei Soft, ABEAM, SG CROSSING, FPT-IS².

b. Ngôn ngữ Anh

Có thể xây dựng CTĐT định hướng Truyền thông & Nhân sự, hợp tác với các đối tác hiện có của Trường như Hội đồng Anh, Cengage, Bà Nà Hill để cung cấp các tình huống nghiên cứu (Case Study) thực tế và cơ hội thực tập.

c. Ngôn ngữ Hàn Quốc và Trung Quốc

Có thể xây dựng CTĐT định hướng DL-DV, liên kết với các tập đoàn khách sạn quốc tế tại Đà Nẵng như Marriott, Furama, Four Points Season,...

Logic đằng sau chiến lược này rất rõ ràng. Thị trường Đà Nẵng cần kỹ sư CNTT biết tiếng Nhật. Trường ĐHNN đào tạo ngôn ngữ Nhật xuất sắc, trong khi các Trường ĐH Bách khoa đào tạo CNTT xuất sắc. Một SV Trường ĐHNN tự học để trở thành lập trình viên sẽ gặp bất lợi so với SV Bách khoa. Ngược lại, một SV Bách khoa tự học để đạt trình độ N2 tiếng Nhật cũng tương tự. Tuy nhiên, một SV ngành Ngôn ngữ Nhật của Trường ĐHNN được tham gia một lộ trình đào tạo có chủ đích, được đồng thiết kế với DN về các quy trình giao tiếp và quản lý dự án đặc thù của ngành CNTT, sẽ trở thành một nguồn nhân sự lai ghép độc đáo, có giá trị cao trên thị trường lao động.

Ví dụ, thay thế các học phần đào tạo tiếng Nhật từ bậc 1 đến bậc 5 bằng các học phần đào tạo tiếng Nhật định hướng CNTT&TT như *Tiếng Nhật CNTT B1, B2, C1*. Khi SV hoàn thành lộ trình đào tạo năng lực ngoại ngữ đến bậc 5, bước sang học kỳ 5 được tham gia các học phần chuyên ngành được đào tạo bằng tiếng Nhật như *Quản lý dự án CNTT&TT, Phân tích nghiệp vụ số, Công nghệ dịch thuật, Ứng dụng CAT-Tools trong dịch thuật v.v.*

Do đó, chiến lược tối ưu của Trường ĐHNN - ĐHDN không phải là dạy lập trình, mà là liên kết, hợp tác với các DN ngành CNTT&TT để cùng nhau xây dựng “*cầu nối*” đó, biến một chuyên gia ngôn ngữ thành một chuyên gia giao tiếp sẵn sàng cho ngành CNTT&TT. Logic này có thể được áp dụng cho tất cả các ngành học có liên quan khác. Đây chính là vị thế độc đáo của Nhà trường.

4. Đề xuất mô hình liên kết tích hợp

4.1. Khung liên kết đồng phát triển CTĐT

Để tạo ra các CTĐT thực sự đáp ứng nhu cầu thị trường, sự tham gia của DN không thể chỉ dừng lại ở mức độ “*góp ý hình thức*” [5]. Cần phải có sự chuyển đổi cơ bản từ mô hình “*tham vấn thụ động*” sang “*đồng phát*

² Các doanh nghiệp kể trên đã ký kết các biên bản ghi nhớ hợp tác với UFLS-UD, là đối tác truyền thống thuộc mạng lưới hợp tác quốc tế của UFLS-UD.

triển chủ động”. Mô hình hiện tại, nơi TRƯỜNG ĐH xây dựng CTĐT rồi gửi cho DN “góp ý”, chỉ mang lại những phản hồi chung chung và không tạo ra đột phá. DN không cảm thấy mình là một phần của quá trình và Trường cũng không có cơ chế để tích hợp các góp ý một cách hệ thống. Giải pháp là thành lập các Hội đồng Cố vấn DN (Industry Advisory Boards - IABs) chính thức cho mỗi khoa hoặc mỗi định hướng chuyên ngành trọng điểm. Đây không phải là một ý tưởng mới, nhưng điểm khác biệt nằm ở việc trao “thực quyền”. Các IABs nên bao gồm các nhà quản lý cấp cao và chuyên gia kỹ thuật từ các DN đối tác chiến lược. Nhiệm vụ của IABs không chỉ là “góp ý”, mà nên bao gồm: a) đồng xác định các chuẩn đầu ra CTĐT; b) cung cấp vấn đề, dự án thực tế để tích hợp vào CTĐT; c) đánh giá định kỳ tính hiệu quả và sự phù hợp của CTĐT so với xu hướng thị trường; d) IABs cần có quy chế hoạt động rõ ràng, họp định kỳ ít nhất 02 lần/năm, e) Các khuyến nghị của họ phải được chính thức ghi nhận và phản hồi bởi Hội đồng Khoa học & Đào tạo.

Cơ cấu này tạo ra một kênh giao tiếp thường xuyên, vốn là một tiêu chí đánh giá quan trọng trong việc tạo nên những hợp tác ĐH-DN sâu, rộng và thành công.

4.2. Áp dụng mô hình CLIL để tạo ra “nguồn nhân lực lai ghép”

Để đào tạo “nguồn nhân lực lai ghép” có chất lượng cao, bài viết đề xuất áp dụng mô hình CLIL vào việc thiết kế các học phần chuyên ngành, biến trình độ ngoại ngữ từ một điểm đến thành một phương tiện để đạt đến chuyên môn sâu hơn. Theo nguyên tắc này, các nội dung chuyên ngành nên được tích hợp giảng dạy bằng ngoại ngữ mục tiêu, thay vì dạy như một học phần độc lập.

Ví dụ, một học phần Tiếng Nhật Tài chính - Kế toán trong CTĐT định hướng TNTM sẽ được dạy hoàn toàn bằng tiếng Nhật, sử dụng các tình huống mô phỏng và case study do các DN đối tác Nhật Bản cung cấp như SG Crossing, Hiệp hội Kế toán sổ sách Nhật Bản. Trong học phần này, SV phải nắm vững các kiến thức về tài chính, kế toán nhưng phương tiện để đạt được mục tiêu đó chính là tiếng Nhật. Cách tiếp cận này đảm bảo SV học ngôn ngữ một cách tự nhiên, trong bối cảnh sử dụng thực, đồng thời tiếp thu được kiến thức chuyên ngành.

Đối với một cơ sở giáo dục ĐH chuyên ngữ như Trường ĐHNH - ĐHDN, CLIL không chỉ là một phương pháp giảng dạy mà còn là một công cụ chiến lược. CLIL giúp Nhà trường vượt ra khỏi giới hạn của việc chỉ dạy về ngôn ngữ, cung cấp “nguồn nhân lực lai ghép” có khả năng sử dụng ngôn ngữ như một cánh cổng để tiếp cận tri thức chuyên môn.

4.3. Kiến trúc hóa một chương trình Học tập Tích hợp Thực tiễn đa tầng

WIL mang lại một trải nghiệm độc đáo cho SV, có tiềm năng phát triển các kỹ năng tìm kiếm việc làm [14], tăng cường sự chủ động và khả năng tự điều chỉnh của SV [15], xây dựng các phẩm chất cá nhân và ý thức công dân [16], và nuôi dưỡng sự phát triển nghề nghiệp [2]. Đồng thời, WIL cũng có thể trở thành xương sống của CTĐT, kết nối lý thuyết và thực hành. Thay vì chỉ có một kỳ thực tập duy nhất, Trường ĐHNH nên xây dựng một lộ trình WIL

đa tầng, mang tính phát triển, kéo dài suốt quá trình học của SV.

a. Tầng 1: Kiến tập nền tảng (Năm 2/Năm 3)

Đây là các kỳ thực tập hợp tác ĐH-DN có cấu trúc, được giám sát và công nhận tín chỉ. Các kỳ thực tập này phải có mục tiêu học tập rõ ràng. Cụ thể, Nhà trường cần có các hành động chính gồm: Xây dựng các mẫu “Biên bản Ghi nhớ”, “Thỏa thuận hợp tác” về thực tập, Tổ chức các học phần tập huấn kỹ năng tiên-thực tập cho SV, và các hướng dẫn rõ ràng cho DN về việc cung cấp công việc có ý nghĩa chuyên môn cho SV.

b. Tầng 2: Dự án ngành trong học phần (Năm 3)

SV/Nhóm SV sẽ làm việc để giải quyết các vấn đề/dự án thực tế do DN đối tác cung cấp, như một phần của một học phần. Đây là hình thức WIL linh hoạt và có khả năng mở rộng quy mô cho 100% SV tham gia. Ví dụ, một nhóm SV ngành Tiếng Nhật định hướng chuyên ngành Thương Mại có thể thực hiện một dự án phân tích thị trường cho một DN Nhật Bản muốn phát triển thị trường tại Việt Nam, dưới sự hướng dẫn của cả GV và cố vấn từ DN đó.

c. Tầng 3: Dự án khởi nghiệp – sáng tạo (Năm 4)

Đây là trải nghiệm bậc cao nhất, có thể thay thế cho khóa luận tốt nghiệp truyền thống đối với SV theo định hướng chuyên ngành. Đây là một dự án lớn, kéo dài cả học kỳ, nhằm giải quyết một vấn đề phức tạp cho một DN đối tác. Ví dụ, đối với SV theo định hướng tiếng Nhật Biên-Phiên dịch, Dự án tốt nghiệp có thể là một dự án dịch thuật và bản địa hóa toàn bộ trang chủ hoặc giao diện phần mềm của một DN, thay vì một bài tiểu luận lý thuyết. Dự án sẽ được đồng đánh giá bởi GV hướng dẫn và cố vấn từ DN, dựa trên một bộ tiêu chí đã được thống nhất từ trước.

d. Tầng 4: Thực tập ảo (Năm 4)

Tận dụng các nền tảng như Forage hoặc VirtualInterns để cho phép SV tiếp cận các dự án và DN mà không bị giới hạn bởi địa lý hay chi phí. Điều này đặc biệt phù hợp với một trường ĐH có định hướng quốc tế như Trường ĐHNH.

Việc xây dựng một chương trình WIL theo nhiều tầng bậc tạo ra một lộ trình phát triển năng lực rõ ràng cho SV, đưa SV từ giai đoạn quan sát và học việc (Tầng 1), đến áp dụng (Tầng 2), và cuối cùng là tổng hợp và sáng tạo (Tầng 3). Một kỳ thực tập đơn lẻ có thể mang tính may rủi, chất lượng phụ thuộc quá nhiều vào đơn vị tiếp nhận và người giám sát cụ thể. Trong khi đó, một cấu trúc đa tầng sẽ giảm thiểu rủi ro này. Các dự án trong học phần (Tầng 2) có khả năng mở rộng và đảm bảo 100% SV được tham gia, giải quyết bài toán khó về việc tìm đủ chỗ thực tập chất lượng cho tất cả mọi người. Dự án Khởi nghiệp - Sáng tạo ngành học (Tầng 3) sẽ trở thành một sản phẩm ấn tượng trong hồ sơ năng lực (Portfolio) của SV, là minh chứng thuyết phục nhất về khả năng mang lại giá trị cho nhà tuyển dụng.

Do đó, cách tiếp cận theo tầng bậc không chỉ hợp lý về mặt sư phạm mà còn đảm bảo tính công bằng trong tiếp cận và tạo ra bằng chứng năng lực thuyết phục hơn.

4.4. Thu hẹp khoảng cách lý thuyết – thực tế

Một CTĐT gắn với thực tiễn không thể được giảng dạy bởi những GV xa rời thực tiễn. Việc khắc phục điểm yếu chí mạng về trao đổi nhân lực là điều kiện tiên quyết. Đồng thời, cần thừa nhận những rào cản tâm lý từ phía GV như cảm giác thiếu tự tin hoặc cho rằng chuyên môn của mình quá lý thuyết. Do đó, tác giả đề xuất 02 mô hình sau:

4.4.1. Chương trình thực tập cho giảng viên tại DN

Nhà trường hợp tác với DN xây dựng và tổ chức một chương trình chính thức, có kinh phí cho giảng viên đi thực tập tại các DN đối tác.

- *Mô hình*: GV sẽ dành từ 02 đến 04 tuần làm việc thực tế tại một công ty đối tác trong kỳ nghỉ hè. Đây không phải là một chuyến tham quan, mà là một trải nghiệm làm việc có cấu trúc để giúp GV hiểu sâu về quy trình vận hành, các thách thức thực tế, và yêu cầu kỹ năng của ngành.

- *Sản phẩm đầu ra*: sau kỳ thực tập, GV phải có một sản phẩm cụ thể. Ví dụ, phát triển một case study mới dựa trên kinh nghiệm thực tế hoặc thiết kế một dự án mới cho SV dựa trên vấn đề của DN.

- *Cơ chế khuyến khích*: chương trình phải được khuyến khích bằng các khoản hỗ trợ kinh phí và quan trọng hơn là được công nhận chính thức như một thành tích nghiên cứu khoa học hoặc phát triển chuyên môn trong các quy định về xét duyệt thi đua, nâng lương và chức danh học thuật.

4.4.2. Cơ chế “Giảng viên thỉnh giảng DN”

Đây là một thực hành phổ biến tại các ĐH hàng đầu thế giới. Nhà trường cần tạo ra một cơ chế chính thức để mời các chuyên gia, nhà quản lý cấp cao từ DN tham gia đồng giảng dạy học phần hoặc chủ trì các hội thảo chuyên đề với mức lương tương xứng. Việc này mang lại những kiến thức và kinh nghiệm cập nhật nhất từ thực tiễn vào lớp học, bổ sung cho nền tảng lý thuyết của GV cơ hữu.

4.5. Hoàn thiện thể chế hỗ trợ quan hệ ĐH-DN

Để các hoạt động hợp tác không còn manh mún, tự phát, Nhà trường cần xây dựng một bộ máy vận hành chuyên nghiệp và các chính sách hỗ trợ đồng bộ. Cụ thể:

4.5.1. Xây dựng cơ chế “một cửa”

Để xây dựng các mối quan hệ đối tác chiến lược, toàn diện và bền vững đòi hỏi phải có một đơn vị điều phối trung tâm, thay vì phụ thuộc vào nỗ lực cá nhân của từng GV hay từng khoa. Tác giả đề xuất thành lập bộ phận “một cửa” chuyên trách có tên là *Văn phòng Quan hệ DN và Cộng đồng* (CCRO). Cụ thể:

Chức năng: CCRO sẽ là “một cửa” (one-stop counter) cho các đối tác DN. Vai trò của văn phòng này bao gồm: (a) Tìm kiếm và phát triển quan hệ đối tác; (b) Quản lý hệ thống MOU và các thỏa thuận hợp tác; (c) Điều phối chung cho chương trình WIL toàn trường; (d) Quản lý chương trình thực tập của GV; và (e) Đóng vai trò như một người “quản lý quan hệ khách hàng”.

Nguyên tắc hoạt động: văn phòng phải hoạt động theo nguyên tắc lấy đối tác làm trung tâm, bắt đầu từ việc tìm hiểu nhu cầu của DN, tập trung xây dựng các mối quan hệ chiến lược, lâu dài thay vì các tương tác ngắn hạn.

4.5.2. Xây dựng chính sách và cơ chế khuyến khích

Nhà trường cần ban hành môi trường chính sách thuận lợi để thúc đẩy hợp tác.

Sở hữu trí tuệ: xây dựng các quy định về sở hữu trí tuệ linh hoạt và rõ ràng cho các dự án chung, tránh tranh chấp phức tạp, trở thành rào cản trong hợp tác ĐH-DN.

Chính sách Khuyến khích: các hoạt động gắn kết với DN (như đồng hướng dẫn Dự án, phát triển dự án ngành, tham gia thực tập) phải được chính thức công nhận và xem là một tiêu chí quan trọng trong việc đánh giá, xếp loại hàng năm và trong quy trình xét duyệt các chức danh học thuật. Đây là yếu tố then chốt để vượt qua rào cản về thời gian và sự ngăn ngại của GV.

5. Thảo luận, triển khai và nhân rộng

Việc thực hiện một thay đổi lớn trên quy mô toàn trường là một công việc phức tạp và tiềm ẩn nhiều rủi ro, từ sự phản kháng của các bên liên quan đến các vấn đề về nguồn lực và hậu cần. Một CTĐT thí điểm cho phép Nhà trường thử nghiệm các mô hình WIL và đồng phát triển CTĐT ở quy mô nhỏ hơn. Cách tiếp cận này giúp Nhà trường học hỏi từ kinh nghiệm thực tế, tinh chỉnh mô hình cho phù hợp, và xây dựng những câu chuyện thành công cụ thể để thuyết phục và tạo cơ sở cho việc nhân rộng.

5.1. Giai đoạn 1: Thiết kế và phát triển đối tác (6 tháng)

Hành động 1. Lựa chọn các CTĐT thí điểm: lựa chọn 2-3 CTĐT có tiềm năng cao nhất để tham gia thí điểm, dựa trên các tiêu chí như: nhu cầu thị trường rõ nét, sự sẵn sàng và nhiệt tình của Lãnh đạo Khoa và GV. Các CTĐT tiềm năng có thể là ngành Ngôn ngữ Nhật, Ngôn ngữ Anh, Ngôn ngữ Hàn và Ngôn ngữ Trung Quốc.

Hành động 2. Thành lập các IABs thí điểm với đối tác: thành lập các Hội đồng Cố vấn DN cho CTĐT thí điểm. Chính thức hóa quan hệ đối tác với 3-5 DN chủ chốt bằng việc ký kết các Biên bản Ghi nhớ và Thỏa thuận hợp tác trong đó nêu rõ vai trò, trách nhiệm và cam kết của mỗi bên trong CTĐT.

Hành động 3. Đồng thiết kế CTĐT thí điểm: các IABs và nhóm GV nòng cốt sẽ làm việc để đồng thiết kế các học phần mới, các dự án trong học phần, và các hướng dẫn chi tiết cho Dự án Khởi nghiệp - Sáng tạo ngành dành cho nhóm SV thí điểm.

Hành động 4. Xây dựng khung đánh giá thí điểm: xác định các chỉ số đo lường hiệu quả (KPIs) cho CTĐT thí điểm. Việc này phải được thực hiện trước khi CTĐT bắt đầu. Các chỉ số cần bao quát nhiều khía cạnh: kết quả học tập của SV, mức độ hài lòng của SV, mức độ hài lòng của nhà tuyển dụng và phản hồi của GV.

5.2. Giai đoạn 2: Thực thi và giám sát thí điểm (12-24 tháng)

Hành động 5. Tuyển sinh khóa thí điểm: tuyển sinh và khai giảng khóa SV đầu tiên tham gia các CTĐT chuyên ngành thí điểm.

Hành động 6. Triển khai các hoạt động WIL: tổ chức thực hiện các kỳ thực tập, các dự án ngành và dự án khởi nghiệp - sáng tạo đã được lên kế hoạch. Văn phòng CCRO sẽ đóng vai trò điều phối và hỗ trợ hậu cần.

Hành động 7. Vòng lặp phản hồi liên tục: tổ chức các buổi gặp gỡ, khảo sát định kỳ với SV, GV hướng dẫn và người giám sát tại DN để thu thập phản hồi mang tính xây dựng và giải quyết các vấn đề phát sinh một cách kịp thời.

5.3. Giai đoạn 3: Đánh giá, tinh chỉnh và lập kế hoạch nhân rộng (6 tháng)

Hành động 8. Thực hiện đánh giá tổng kết: khi kết thúc chu trình thí điểm, tiến hành đánh giá toàn diện dựa trên các KPIs đã xác định ở giai đoạn 1.

Hành động 9. Ghi nhận bài học kinh nghiệm: tổ chức một hội thảo rút kinh nghiệm chính thức với sự tham gia của tất cả các bên liên quan.

Hành động 10. Xây dựng kế hoạch nhân rộng toàn trường: dựa trên kết quả và các bài học kinh nghiệm từ CTĐT thí điểm, tinh chỉnh mô hình hợp tác và kế hoạch chi tiết theo từng giai đoạn để nhân rộng mô hình ra các CTĐT khác trong trường.

Bảng 1. Lộ trình chi tiết và khung KPIs cho CTĐT thí điểm tại Trường ĐHNH - ĐHDN

Giai đoạn	Hành động chính	Thời gian	Đơn vị chịu trách nhiệm chính	Chỉ số đo lường hiệu quả (KPIs)
GD 1: Thiết kế	1. Lựa chọn 2-3 CTĐT thí điểm.	Tháng 1-2	Ban Giám hiệu Trưởng các Khoa	Hoàn thành việc lựa chọn và có sự đồng thuận của các Khoa.
	2. Thành lập IABs & ký kết MOU với 3-5 đối tác/CTĐT.	Tháng 2-4	Văn phòng CCRO Lãnh đạo Khoa	Số lượng MOU được ký kết. Mức độ cam kết của đối tác (nhân sự, nguồn lực).
	3. Đồng thiết kế các học phần và hoạt động WIL thí điểm.	Tháng 3-6	IABs Nhóm GV nòng cốt	Hoàn thành đề cương chi tiết cho ít nhất 2 học phần mới và 1 hướng dẫn Dự án/ CTĐT.
	4. Xây dựng khung đánh giá thí điểm.	Tháng 5-6	Văn phòng CCRO Phòng KT&ĐBCLGD	Bộ KPIs được phê duyệt. Các công cụ khảo sát (SV, DN) được hoàn thiện.
GD 2: Thực thi	5. Tuyển sinh và khai giảng khóa thí điểm.	Tháng 7-9	Phòng Đào tạo Các Khoa thí điểm	Số lượng SV đăng ký tham gia so với chỉ tiêu.
	6. Triển khai các hoạt động WIL (thực tập, dự án).	Tháng 9 - Tháng 5 (Năm 2)	Văn phòng CCRO GV Đối tác DN	100% SV thí điểm tham gia ít nhất 1 hoạt động WIL. Tỷ lệ hoàn thành dự án.
	7. Thu thập phản hồi liên tục (giữa kỳ).	Định kỳ hàng quý	Văn phòng CCRO	Biên bản các cuộc họp phản hồi. Kết quả khảo sát nhanh giữa kỳ.
GD 3: Đánh giá	8. Thực hiện đánh giá tổng kết 360 độ.	Tháng 6 (Năm 2)	Phòng KT&ĐBCLGD CCRO	Báo cáo đánh giá toàn diện dựa trên KPIs. Tỷ lệ hài lòng của SV >80%. Tỷ lệ hài lòng của DN >80%.
	9. Tổ chức hội thảo rút kinh nghiệm.	Tháng 7 (Năm 2)	Văn phòng CCRO Ban Giám hiệu	Báo cáo bài học kinh nghiệm được hoàn thiện và phổ biến.

	10. Xây dựng kế hoạch nhân rộng toàn trường.	Tháng 8-9 (Năm 2)	Ban Giám hiệu Trưởng các Khoa	Kế hoạch nhân rộng chi tiết được phê duyệt cho năm học tiếp theo.
--	--	-------------------	----------------------------------	---

Một chiến lược mà không có kế hoạch hành động thì chỉ là một tài liệu trên giấy. Kế hoạch tại Bảng 1 đã chuyển toàn bộ bài báo này thành một dự án khả thi, có thể quản lý được. Kế hoạch phân công trách nhiệm, đặt ra mốc thời gian và định nghĩa thành công ở mỗi bước đi. Đây chính là điều mà Lãnh đạo Trường cần thấy để có thể phê duyệt và cấp kinh phí cho sáng kiến, đồng thời trực tiếp giải quyết yêu cầu về việc lập kế hoạch và đánh giá rõ ràng được nêu trong các nghiên cứu về CTĐT thí điểm.

6. Kết luận và Khuyến nghị

Bài viết này đã chứng minh rằng, thông qua việc triển khai chiến lược liên kết sâu rộng với DN, Trường ĐHNH - ĐHDN có thể trở thành động lực then chốt trong sự phát triển kinh tế thành phố Đà Nẵng và khu vực miền Trung, tái khẳng định vị thế dẫn đầu về đào tạo ngoại ngữ theo định hướng nghề nghiệp. Thành công của chiến lược này sẽ tạo ra một thế hệ SV ưu tú, trở thành nguồn nhân lực lai ghép đáp ứng xu thế tương lai của thị trường lao động tại thành phố Đà Nẵng và khu vực miền Trung. Để hiện thực hóa tầm nhìn này, cần một cam kết hành động đồng bộ từ ba trụ cột chính.

Thứ nhất, từ Lãnh đạo Trường ĐHNH - ĐHDN, cần có sự cam kết ở cấp cao nhất cho chương trình thí điểm, đi đôi với việc phân bổ ngân sách cho Văn phòng Hợp tác DN và các chính sách khuyến khích giảng viên, cùng vai trò dẫn dắt quá trình chuyển đổi tư duy quản trị theo hướng cởi mở, hướng tới cộng đồng DN.

Thứ hai, các cơ quan quản lý nhà nước như Bộ Giáo dục & Đào tạo và thành phố Đà Nẵng đóng vai trò kiến tạo một môi trường chính sách thuận lợi, công nhận các mô hình liên kết tiên tiến. Đồng thời, cần chủ động làm cầu nối giúp nhà trường tiếp cận hiệu quả với các DN FDI chiến lược và các dự án trọng điểm của thành phố.

Thứ ba, các đối tác DN cần chuyển đổi từ quan hệ hợp tác ngắn hạn sang cam kết tham gia sâu vào quá trình đồng phát triển nguồn nhân lực lâu dài. Điều này thể hiện qua việc chia sẻ chuyên môn, nguồn lực và cung cấp các cơ hội học tập tích hợp tại nơi làm việc một cách thực chất cho SV và GV.

Sự cộng hưởng chiến lược này sẽ kiến tạo một vòng tuần hoàn tích cực: SV được trang bị tốt hơn, đáp ứng hiệu quả nhu cầu DN; DN thành công sẽ tái đầu tư vào nhà trường. Vòng tuần hoàn này không chỉ đảm bảo sự phát triển bền vững cho Trường ĐHNH - ĐHDN mà còn góp phần trực tiếp nâng cao năng lực cạnh tranh tổng thể cho cả khu vực trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] I. Broyles, M. Savidge, E. Schwalenberg-Leip, K. Thompson, R. Lee, and S. Sprafka, “Stages of concern during curriculum change”, *Journal of the International Association of Medical Science Educators*, vol. 17, no. 1, pp. 14–26, 2007.

[2] K. E. Zegwaard and R. K. Coll, “Using cooperative education and work-integrated education to provide career clarification”, *Science*

- Education International*, vol. 22, no. 4, pp. 282–291, 2011
- [3] Ö. Koç, G. Yüksel, and E. Altun, “Technology acceptance and usage behaviour of Content and Language Integrated Learning teachers in Turkey”, *English Language Teaching Educational Journal*, vol. 4, no. 2, pp. 113–124, 2021.
- [4] N. P. Le and P. Nguyen, “Content and language integrated learning (CLIL) method and how it is changing the foreign language learning landscape”, *Open Access Library Journal*, vol. 9, no. 2, pp. 1–5, 2022. <https://doi.org/10.4236/oalib.1108381>.
- [5] D. T. N. Tu, “University-enterprise linkage in training and research activities at some universities in the Northern region”, *quanlynhanuoc.vn*, 2025. [Online]. Available: <https://www.quanlynhanuoc.vn/2024/12/31/lien-ket-truong-dai-hoc-va-doanh-nghiep-trong-nghien-cuu-khoa-hoc-va-chuyen-giao-cong-nghe/> [Accessed May. 27, 2025]
- [6] Da Nang City Statistics Office, “Socio-economic situation of Da Nang city, December, Quarter IV and the whole year 2024”, Da Nang City Statistics Office, Da Nang, Vietnam, Report 2025, 2025.
- [7] Da Nang City People's Committee, “Project on human resource development for the private sector in key industries and fields of Da Nang city until 2030, with a vision to 2045”, *thuvienphapluat.vn*, 2022. [Online]. Available: <https://thuvienphapluat.vn/van-ban/Thuong-mai/Quy-dinh-3096-QD-UBND-2022-phat-trien-nhan-luc-khu-vuc-tu-nganh-mui-nhon-Da-Nang-546922.aspx> [Accessed May. 27, 2025]
- [8] University of Foreign Language Studies, The University of Danang, “Appendix 1: Report on the Employment Status of Graduates in 2022”, *ktdbclgd.ufl.udn.vn*, 2023. [Online]. Available: <https://ktdbclgd.ufl.udn.vn/dam-bao-chat-luong-giao-duc/3938/> [Accessed May. 27, 2025]
- [9] N. T. K. Trinh, “The current situation and solutions for human resource development in Da Nang's tourism industry under the impact of the Covid-19 pandemic”, *Journal of Economic Science*, vol. 11, no. 3, pp. 115–125, 2024.
- [10] Da Nang City People's Committee, “Plan for information technology industry development in Da Nang city until 2030”, *thuvienphapluat.vn*, 2023. [Online]. Available: <https://thuvienphapluat.vn/van-ban/Cong-nghe-thong-tin/Ke-hoach-163-KH-UBND-2023-phat-trien-cong-nghiep-cong-nghe-thong-tin-Da-Nang-576220.aspx> [Accessed May. 27, 2025].
- [11] TopCV, “IT Industry Recruitment Market Report in Da Nang 2023”, *insights.topcv.vn*, 2023. [Online]. Available: <https://insights.topcv.vn/recruitment-report-2023-2024> [Accessed May. 27, 2025].
- [12] European Chamber of Commerce in Vietnam (EuroCham), *Whitebook 2024: Boosting investment for a greener and more sustainable economy - Trade and investment issues and recommendations*, 15th ed., Ho Chi Minh City, Vietnam, 2024. [Online]. Available: <https://eurochamvn.org/wp-content/uploads/2023/12/Whitebook-2024.pdf>
- [13] Japan External Trade Organization (JETRO), “Directory of Japanese Manufacturing Companies and Related Trading Companies in North Central Vietnam”, *jetro.go.jp*, 2024. [Online]. Available: <https://www.jetro.go.jp/world/reports/2021/02/c8c912c27a5a2246.html> [Accessed July. 05, 2025]
- [14] M. Brewer, H. Flavell, K. Do, E. Jonescu, and A. G. Herrero, *Interdisciplinary studio-based work-integrated learning: A guide to creating, implementing and evaluating interdisciplinary WIL*. Curtin University, 2018.
- [15] J. Ruskin and R. H. Bilous, “Engaging stakeholders in work-integrated learning: A sustainable model for curriculum co-creation”, in *Advances in research, theory and practice in work-integrated learning*, K. E. Zegwaard and T. J. Pretti, Eds. Routledge, 2022, pp. 49–59.
- [16] C. J. Patrick, D. Peach, C. Pocknee, F. Webb, M. Fletcher, and G. Pretto, “The WIL (work integrated learning) report: A national scoping study”, Queensland University of Technology, Final Report, 2008.