

PHỐI HỢP NHÀ NƯỚC, ĐẠI HỌC, DOANH NGHIỆP VÀ TỔ CHỨC XÃ HỘI TRONG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC CHẤT LƯỢNG CAO: TIẾP CẬN QUADRUPLE HELIX VÀ SỰ PHẠM THỰC TIỄN QUATRUỜNG HỢP KÜHNE LOGISTICS UNIVERSITY CAMPUS SAIGON

TS. Trịnh Việt Dũng¹, ThS. Danielle Thibodeau², ThS. Colin Wee³

¹Giám đốc Cơ sở Châu Á, Đại học Kühne Logistics

²Trưởng bộ phận Đổi mới Phương pháp giảng dạy, Đại học Kühne Logistics

³Giám đốc Khu vực Châu Á, HELP Logistics

Tóm tắt – Mô hình “Ba nhà” (Nhà nước, Nhà trường và Doanh nghiệp) đã được khẳng định là một trong những trụ cột chiến lược trong Nghị quyết 57-NQ/TW (2024) và Nghị quyết 71-NQ/TW (2025) nhằm phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao và thúc đẩy đổi mới sáng tạo. Tuy nhiên, sự xuất hiện ngày càng phổ biến của các đại học quốc tế tại Việt Nam và vai trò ngày càng quan trọng của các tổ chức xã hội (civil society organizations, viết tắt CSOs), bao gồm quỹ phi lợi nhuận, NGO, tổ chức nhân đạo và hiệp hội nghề nghiệp, đang đặt ra yêu cầu mở rộng khung phân tích từ Triple Helix (Etzkowitz và Leydesdorff, 2000) sang Quadruple Helix (Carayannis và Campbell, 2009; Cavallini và cộng sự, 2016), đồng thời gắn với khung sự phạm thực tiễn (practice-based learning) như một cơ chế chuyển hóa hợp tác đa bên thành chất lượng đào tạo cụ thể. Bài tham luận phân tích trường hợp Kühne Logistics University Campus Saigon (KLU Saigon), đại học chuyên ngành logistics của CHLB Đức triển khai mô hình giáo dục xuyên quốc gia tại TP. Hồ Chí Minh từ năm 2024, như một mô hình thí điểm cho khung “3+1 nhà”. Bài viết phân tích bốn cơ chế gắn kết KLU Saigon đang vận hành: (i) mạng lưới doanh nghiệp logistics toàn cầu; (ii) diễn đàn công-tư GEFE/EuroCham; (iii) chuỗi hackathon → thực tập có lương → việc làm với các tổ chức xã hội (Foodbank Vietnam 2025, Hội Chữ thập đỏ Việt Nam 2026); và (iv) các dự án ứng dụng và nghiên cứu thực tiễn trong chương trình. Trên cơ sở phân tích, bài đề xuất bốn hàm ý chính sách nhằm chính thức hóa các mô hình hợp tác mở giữa đại học quốc tế, đại học công lập, doanh nghiệp và các tổ chức xã hội tại Việt Nam.

Từ khóa – Gắn kết Ba nhà; Quadruple Helix; tổ chức xã hội; giáo dục xuyên quốc gia; học tập dựa trên thực tiễn; KLU Campus Saigon.

1. Đặt vấn đề

Việt Nam đang bước vào giai đoạn chiến lược mới của phát triển kinh tế và xã hội với khát vọng vươn lên thành quốc gia phát triển vào năm 2045. Trong định hướng đó, khoa học và công nghệ, đổi mới sáng tạo, chuyển đổi số và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao được xác định là các động lực then chốt. Nghị quyết 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, cùng Nghị quyết 71-NQ/TW ngày 22/8/2025 về đột phá giáo dục và đào tạo, đặt ra yêu cầu cấp thiết về một cơ chế hợp tác hiệu quả, thực chất và bền vững giữa Nhà nước, Đại học và Doanh nghiệp.

Mô hình “Ba nhà”, kế thừa và phát triển từ Triple Helix (Etzkowitz và Leydesdorff, 2000), đang được nhiều địa phương và đại học cụ thể hóa thành các đề án hợp tác đa phương. Tại TP. Hồ Chí Minh, Đại học Quốc gia ký kết với VNG, ACB, Coteccons (Cafef, 2025; Thanh Niên, 2025); CT Group hợp tác với mạng lưới đại học và viện nghiên cứu trong nước (Báo Chính phủ, 2025); Bộ Tài chính ban hành cơ chế triển khai mô hình Ba nhà cho công nghiệp hỗ trợ qua Công văn 9689/BTC-KTN (Thư viện Pháp luật, 2025). Đây là những bước đi quan trọng hiện thực hóa Nghị quyết 57.

Tuy nhiên, hai xu hướng mới đang đặt ra nhu cầu mở rộng khung phân tích. Thứ nhất, sự hiện diện ngày càng nhiều của các đại học quốc tế tại Việt Nam (Cafef, 2024), tiêu biểu là Kühne Logistics University (KLU) bắt đầu hoạt động tại Việt Nam từ năm 2024 thông qua hợp tác chiến lược với Trường Đại học Bách khoa, ĐHQG TP. Hồ Chí Minh (HCMUT), đặt ra câu hỏi về cách thức một đại học nước ngoài, vận hành theo mô hình giáo dục xuyên quốc gia (transnational education, viết tắt TNE), có thể tham gia thực chất vào hệ sinh thái Ba nhà của Việt Nam. Thứ hai, vai trò ngày càng nổi bật của các tổ chức xã hội (civil society organizations, viết tắt CSOs), bao gồm quỹ phi lợi nhuận, NGO, hiệp hội nghề nghiệp và tổ chức

cứu trợ, trong việc đặt hàng nhu cầu nhân lực và đồng cấp môi trường thực hành cho sinh viên đang thách thức tính đầy đủ của khung Ba nhà cổ điển.

Bài tham luận có ba mục tiêu: (i) mở rộng khung Ba nhà thành khung “3+1 nhà” bằng cách bổ sung tổ chức xã hội (CSOs) như tác nhân thứ tư, dựa trên Quadruple Helix (Carayannis và Campbell, 2009; Cavallini và cộng sự, 2016) và practice-based learning; (ii) phân tích KLU Campus Saigon như mô hình thí điểm với bốn hình thức gắn kết; (iii) đề xuất các hàm ý chính sách nhằm chính thức hóa và nhân rộng mô hình tại Việt Nam.

Bài viết là sản phẩm hợp tác giữa ba tác giả với ba góc nhìn bổ sung: nhà quản lý đại học triển khai TNE tại Việt Nam, chuyên gia sư phạm cấp châu Âu, và chuyên gia logistics nhân đạo và hợp tác xã hội tại châu Á.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Từ Triple Helix đến Quadruple Helix

Khung lý thuyết Triple Helix do Etzkowitz và Leydesdorff (2000) đề xuất xem Đại học, Doanh nghiệp và Nhà nước là ba “xoắn” đồng kiến tạo trong hệ sinh thái đổi mới. Khác với mô hình tuyến tính truyền thống, Triple Helix nhấn mạnh sự tương tác chéo: mỗi tác nhân có thể đảm nhận một phần vai trò của tác nhân khác. Đại học không chỉ đào tạo mà còn khởi nghiệp, chuyển giao công nghệ; doanh nghiệp không chỉ sử dụng tri thức mà còn đầu tư cho R&D và đồng thiết kế chương trình; Nhà nước không chỉ quản lý mà còn kiến tạo thể chế và đặt hàng nghiên cứu chiến lược.

Tuy nhiên, các nghiên cứu sau Etzkowitz cho rằng, khung ba bên không đủ để mô tả các hệ sinh thái đổi mới hiện đại. Carayannis và Campbell (2009) bổ sung tác nhân thứ tư, “công chúng dựa trên truyền thông và văn hóa” (media-based and culture-based public), bao gồm tổ chức xã hội dân sự, NGO, quỹ phi lợi nhuận, cộng đồng người dùng, hình thành khung Quadruple Helix. Carayannis, Barth và Campbell (2012) tiếp tục mở rộng thành Quintuple Helix với việc thêm tác nhân môi trường tự nhiên. Trong khung Quadruple Helix, tác nhân thứ tư không chỉ là “người tiếp nhận” tri thức mà là đồng kiến tạo nhu cầu xã hội: đặt hàng các vấn đề thực tế, cung cấp môi trường ứng dụng, và đánh giá tác động xã hội của tri thức được tạo ra.

Các tài liệu sau Carayannis và Campbell đã mở rộng định nghĩa vận hành của tác nhân thứ tư. Cavallini và cộng sự (2016) cùng Gianelle và cộng sự (2016) trong khung Smart Specialization (RIS3) của EU định nghĩa tác nhân này là “tổ chức xã hội, bao gồm các nhóm đại diện phía cầu cũng như các tổ chức phi lợi nhuận đại diện cho công dân và người lao động”. Schütz và cộng sự (2019), Höglund và Linton (2018), và Roman và cộng sự (2020) đặt tổ chức phi lợi nhuận và NGO ở vị trí thành tố cốt lõi. Các thuật ngữ “civil society organizations” (CSOs), “nonprofit organizations” và “NGOs” được dùng thay thế cho nhau (Kolehmainen và cộng sự, 2016; Ponchek, 2016). Bài viết dùng CSOs theo nghĩa rộng này, bao gồm quỹ phi lợi nhuận, tổ chức nhân đạo, NGO và hiệp hội nghề nghiệp.

Khung Quadruple Helix đặc biệt phù hợp với các lĩnh vực tác động xã hội cao như logistics nhân đạo, kinh tế xanh, y tế cộng đồng, nơi nhu cầu không thể xác định đầy đủ qua tín hiệu thị trường hoặc chỉ thị hành chính. Tại Việt Nam, vai trò của các tổ chức xã hội như Hội Chữ thập đỏ, các quỹ phi lợi nhuận và hiệp hội ngành nghề trong ứng phó thiên tai, an sinh xã hội và phát triển cộng đồng đang ngày càng rõ, tạo cơ sở thực tiễn cho khung 3+1 nhà.

2.2. Học tập dựa trên thực tiễn (practice-based learning)

Song song với khung Quadruple Helix về cấu trúc tác nhân, bài viết sử dụng khung học tập dựa trên thực tiễn để giải thích cơ chế chuyển hóa hợp tác đa bên thành chất lượng đào tạo cụ thể.

Lý thuyết học tập trải nghiệm của Kolb (1984) mô tả chu trình bốn bước: trải nghiệm cụ thể, quan sát phản tỉnh, khái niệm hóa trừu tượng và thử nghiệm chủ động. Boud, Cohen và Walker (1993) phát triển thành “học từ trải nghiệm”, nhấn mạnh vai trò của bối cảnh thực và phản tỉnh có hướng dẫn. Cooper, Orrell và Bowden (2010) hệ thống hóa “work-integrated learning” (WIL) như mô hình đưa thực tiễn nghề nghiệp vào thiết kế chương trình thay vì chỉ là phụ trợ. Billett (2015) định nghĩa “practice-based learning” là mô hình sư phạm có cấu trúc, trong đó người học tham gia hoạt động thực có giám sát, phản tỉnh và đánh giá theo chuẩn nghề.

Practice-based learning có ba đặc trưng quan trọng cho bài này. Thứ nhất, tính xác thực (authenticity): vấn đề người học giải quyết là vấn đề thực, không phải bài tập mô phỏng, qua đó cho phép họ phát triển bản sắc nghề nghiệp (professional identity) và năng lực phán đoán nghề (professional judgement) song hành với kỹ năng (Trede, 2012). Thứ hai, tính có cấu trúc sư phạm (pedagogical structure): trải nghiệm

thực được đặt trong khung chương trình đại học, cho phép thiết kế gắn liền với chuẩn đầu ra học tập, có giám sát, có phản tỉnh và có đánh giá, qua đó tối ưu hóa giá trị học tập từ những trải nghiệm này (Billett, 2009). Thứ ba, tính đa bên (multistakeholder): đối tác bên ngoài không chỉ là nơi cho thực tập mà là đồng thiết kế chương trình, qua đó người học rèn luyện khả năng vận hành và đánh giá đa nguyên (pluralism). Trong bối cảnh giáo dục xuyên quốc gia, các nghiên cứu gần đây về Collaborative Online International Learning (COIL) (Kennedy và cộng sự, 2025) cho thấy practice-based learning có thể vượt qua giới hạn địa lý nhờ kết hợp các thành tố trao đổi ảo có cấu trúc.

2.3. Khung tích hợp cho bài viết

Hai khung trên hỗ trợ cho nhau theo cách hữu cơ. Quadruple Helix cung cấp cấu trúc tác nhân: bài phân tích bốn nhà (Nhà nước, Đại học, Doanh nghiệp, Tổ chức xã hội/CSOs) và quan hệ giữa họ. Practice-based learning cung cấp cơ chế chuyển hóa: vai trò của các tác nhân ngoài đại học không chỉ dừng ở mức ký kết và tài trợ, mà phải đi đến mức tham gia thiết kế chương trình, cấp môi trường thực và đánh giá kết quả học tập.

Khi đặt hai khung cạnh nhau, có thể thấy một mô hình “3+1 nhà” thực chất đòi hỏi ba điều kiện đồng thời: (i) cả bốn tác nhân được nhận diện và có vai trò rõ ràng; (ii) các tác nhân ngoài đại học tham gia trực tiếp vào quá trình giảng dạy và đánh giá thông qua các cơ chế sư phạm có cấu trúc; (iii) chương trình đào tạo có khả năng tích hợp các đầu vào từ bên ngoài mà không làm suy giảm chuẩn chất lượng học thuật. Phần tiếp theo của bài áp dụng khung tích hợp này để phân tích trường hợp KLU Campus Saigon.

3. Hợp tác chiến lược giữa KLU và HCMUT: Thiết kế chương trình tích hợp thực tiễn

3.1. Bối cảnh và định hướng chiến lược của KLU tại Việt Nam

Kühne Logistics University (KLU) là đại học chuyên ngành về logistics và quản lý chuỗi cung ứng, đặt trụ sở tại Hamburg, được Quỹ Kühne (một quỹ phi lợi nhuận thuộc gia đình doanh nghiệp Klaus-Michael Kühne) hậu thuẫn lâu dài (KLU, 2024; Wikipedia, 2026). KLU được kiểm định AACSB và thuộc nhóm 5% đại học kinh doanh hàng đầu thế giới (TopUniversities, 2025). Năm 2024, KLU bắt đầu hoạt động tại Việt Nam, đánh dấu sự hiện diện chiến lược đầu tiên tại Đông Nam Á (Báo Pháp Luật, 2024; VTV, 2024). Hoạt động đang trong giai đoạn triển khai, với trọng tâm trước hết đặt vào hợp tác đào tạo cùng một đại học địa phương hàng đầu.

Trụ cột học thuật là chương trình Thạc sĩ Quản lý Logistics và Chuỗi Cung ứng Toàn cầu (MSc Global Logistics & Supply Chain Management), do KLU và Trường Đại học Bách khoa, Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh (HCMUT) đồng triển khai (HCMUT-FME, 2025; Tuổi Trẻ, 2025). Việc lựa chọn HCMUT phản ánh sự hội tụ thế mạnh: KLU mang chuẩn đào tạo Đức, mạng lưới doanh nghiệp logistics toàn cầu và uy tín kiểm định AACSB; HCMUT mang chiều sâu học thuật về kỹ thuật và quản lý công nghiệp, đội ngũ giảng viên giàu kinh nghiệm thực tiễn tại Việt Nam và ASEAN, cùng vị thế đại học hàng đầu trong nước. Đây là chương trình thạc sĩ logistics chuẩn Đức đầu tiên tại Việt Nam, với ba đặc điểm: nội dung và chuẩn đầu ra đồng nhất với KLU Hamburg; giảng viên hai trường cùng giảng dạy; bằng do KLU cấp và được kiểm định AACSB.

Hợp tác giữa hai trường được xây dựng trên nguyên tắc bình đẳng và bổ sung lẫn nhau. HCMUT đóng góp ở nhiều cấp độ: đồng thiết kế và đồng giảng dạy các học phần; cung cấp đội ngũ giảng viên có chuyên môn sâu về logistics, kỹ thuật hệ thống và quản lý công nghiệp; mở rộng mạng lưới doanh nghiệp Việt Nam cho thực tập và capstone; gắn kết chương trình với hệ sinh thái đại học và môi trường phát triển kinh tế của Việt Nam. Đối với KLU, hợp tác với HCMUT là một bước đi chiến lược: trường lựa chọn cách đồng hành cùng đối tác bản địa hàng đầu để bảo đảm cả chất lượng học thuật quốc tế và sự phù hợp lâu dài với bối cảnh, ưu tiên phát triển của Việt Nam. Đây là cách tiếp cận giáo dục xuyên quốc gia gắn rễ bản địa, trong đó vai trò của đối tác trong nước là yếu tố cốt lõi cho sự bền vững và thực chất của chương trình.

3.2. Mirror curriculum và cơ chế đảm bảo chất lượng

Khái niệm cốt lõi trong vận hành TNE của KLU là “mirror curriculum”: chương trình ở Saigon là phản chiếu của chương trình ở Hamburg về mặt chuẩn đầu ra, không phải là một biến thể nội địa hóa giảm chuẩn. Cơ chế này đặt ra ba yêu cầu kỹ thuật: cấu trúc tín chỉ, hệ thống ECTS và chuỗi học phần đồng nhất giữa hai campus; chuẩn đánh giá thống nhất, đặc biệt cho các học phần định lượng và capstone; đội ngũ giảng viên Saigon đạt chuẩn tương đương với giảng viên Hamburg về tiêu chí học thuật và chuyên môn.

Để duy trì chuẩn này, KLU vận hành cơ chế đảm bảo chất lượng nội bộ kết hợp ba lớp. Lớp thứ nhất là kiểm định bên ngoài: toàn bộ chương trình của hai campus đều thuộc phạm vi kiểm định AACSB, vốn đòi hỏi bằng chứng định kỳ về kết quả học tập của người học (assurance of learning) và sự tham gia của các bên liên quan trong thiết kế chương trình. Lớp thứ hai là đồng bộ sự phạm: Hamburg và Saigon chia sẻ syllabus, ngân hàng case study, và tiêu chí chấm điểm, được điều phối bởi đơn vị phụ trách sự phạm của KLU. Lớp thứ ba là coteaching và trao đổi học thuật ảo: yếu tố COIL (Kennedy và cộng sự, 2025) cho phép sinh viên hai campus cùng tham gia một số học phần hoặc dự án, đảm bảo trải nghiệm học tập tương đương.

3.3. Tích hợp thực tiễn: từ Operations Mindset đến work-integrated learning

KLU định vị triết lý đào tạo quanh khái niệm “Operations Mindset”: tư duy vận hành dựa trên dữ liệu, định hướng kết quả và khả năng giải quyết vấn đề trong môi trường phức tạp (KLU, 2025). Đây không chỉ là khẩu hiệu định vị thương hiệu mà là nguyên tắc thiết kế chương trình. Việc cụ thể hóa Operations Mindset trong chương trình MSc tại Saigon được thực hiện qua bốn cơ chế work-integrated learning:

- Case study method có cấu trúc: các học phần cốt lõi (Logistics Strategy, Supply Chain Analytics, Global Trade) được giảng dạy quanh các case thực tiễn từ ngành, được cập nhật định kỳ và có sự tham gia của khách mời từ doanh nghiệp đối tác.
- Applied projects và capstone: học viên thực hiện ít nhất một dự án nghiên cứu ứng dụng có giám sát kép (giảng viên và doanh nghiệp/tổ chức xã hội) trong giai đoạn capstone, với chủ đề xuất phát từ vấn đề thực mà đối tác đang cần giải quyết.
- Học phần do doanh nghiệp dẫn dắt (industry-led): một số học phần chuyên sâu được đồng giảng với chuyên gia từ doanh nghiệp logistics (Kuehne+Nagel, Hapag-Lloyd) hoặc tổ chức xã hội (HELP Logistics). Cấu trúc này không phải là “khách mời nói chuyện” đơn thuần, mà là đồng thiết kế chuẩn đầu ra học phần.
- Structured internship: tại KLU Hamburg, thực tập do Phòng Hướng nghiệp (Careers Department) điều phối thay vì giảng viên giám sát trực tiếp. Chương trình tại Saigon kế thừa mô hình này nhưng bổ sung một đặc điểm tiên hóa: học phần thực tập được tính tín chỉ với chuẩn đánh giá học thuật, yêu cầu phản tỉnh có cấu trúc và quy trình đánh giá theo chuẩn AACSB. Đặc điểm này phản ánh sự thích ứng với bối cảnh Việt Nam, nơi sự tham gia của giảng viên giúp khẳng định tính chính danh học thuật của thực tập đối với doanh nghiệp và người học.

Nhìn từ khung Phần 2, bốn cơ chế trên là biểu hiện của practice-based learning theo Billett (2015) và work-integrated learning theo Cooper và cộng sự (2010): trải nghiệm thực được thiết kế có cấu trúc sự phạm, có giám sát, phản tỉnh và đánh giá theo chuẩn nghề. Đây là điểm phân biệt với “thực tập truyền thống” tại nhiều cơ sở đào tạo, nơi thực tập thường chỉ là yêu cầu hành chính cuối khóa, ít gắn với chuẩn đầu ra học tập cụ thể.

4. Bốn cơ chế gắn kết với Doanh nghiệp và Tổ chức xã hội

Thiết kế chương trình tích hợp thực tiễn (Phần 3) chỉ có thể vận hành khi đại học có khả năng thu hút và duy trì các kênh hợp tác đa dạng với cả bên doanh nghiệp và bên tổ chức xã hội (CSOs). Phần này phân tích bốn cơ chế gắn kết mà KLU Saigon đang vận hành, mỗi cơ chế tương ứng với một khía cạnh của khung “3+1 nhà”.

4.1. Mạng lưới doanh nghiệp logistics toàn cầu

Một thế mạnh đặc trưng của KLU là mạng lưới doanh nghiệp toàn cầu trong lĩnh vực logistics, vận tải và hàng không, bao gồm Kuehne+Nagel, Hapag-Lloyd, Lufthansa, Airbus, Deloitte và nhiều tập đoàn khác (KLU, 2024; Báo Pháp Luật, 2024). Mạng lưới này được thể chế hóa qua các trung tâm xuất sắc của KLU (Hapag-Lloyd Center for Shipping & Global Logistics, Kühne & Nagel Center for Sustainable Logistics), không phải là quan hệ tài trợ rời rạc.

Đối với hoạt động của KLU tại Việt Nam, mạng lưới này cung cấp ba nguồn lực: chuyên gia thực tiễn cho học phần do doanh nghiệp dẫn dắt; cơ hội thực tập và việc làm cho học viên (quan trọng khi logistics Việt Nam thiếu nhân lực quản lý cấp cao); và bài toán R&D ứng dụng phục vụ hoạt động tại Đông Nam Á. Vai trò Doanh nghiệp mang tính chủ động hai chiều, không chỉ là “bên sử dụng nhân lực” mà còn đặt hàng năng lực qua mô tả vị trí, đề bài dự án và chuẩn đầu ra.

4.2. Diễn đàn công-tư GEFE và mạng lưới EuroCham

KLU là đối tác giáo dục chiến lược của Diễn đàn và Triển lãm Kinh tế Xanh (Green Economy Forum & Exhibition, GEFE) do Hiệp hội Doanh nghiệp châu Âu tại Việt Nam (EuroCham) phối hợp các cơ

quan Nhà nước Việt Nam tổ chức (VTV, 2024; Báo Mới, 2025). Thông qua GEFE, KLU kết nối đồng thời với ba nhóm đối tác: doanh nghiệp châu Âu và Việt Nam; các bộ ngành và địa phương; các tổ chức quốc tế và NGO.

Đây là cơ chế đặc biệt quan trọng cho vai trò của Nhà nước trong mô hình KLU. Khác với các mô hình Ba nhà trong nước, nơi Nhà nước thường tham gia qua văn bản khung và đề án, vai trò Nhà nước với KLU mang tính “kiến tạo và đồng hành” thông qua các diễn đàn công-tư. Các thảo luận chính sách tại GEFE về kinh tế xanh, cam kết khí hậu và phát triển nhân lực logistics bền vững là điểm tiếp xúc thực chất giữa KLU và hệ thống chính sách Việt Nam, đồng thời tạo cơ hội cho học viên tham dự với tư cách quan sát viên, một dạng practice-based learning mở rộng.

4.3. Hackathon → Thực tập có lương → Việc làm: hợp tác với Tổ chức xã hội

Cơ chế thứ ba, minh họa rõ nét nhất cho khung “3+1 nhà” với sự xuất hiện của CSOs, là chuỗi hợp tác hackathon, thực tập có lương và việc làm với các tổ chức xã hội Việt Nam, vận hành lần đầu năm 2025 và tái lập năm 2026 với một CSO khác.

Năm 2025, KLU Saigon phối hợp với HELP Logistics (công ty con phi lợi nhuận của Quỹ Kühne, văn phòng châu Á tại Singapore) đồng tổ chức Hackathon Logistics Nhân đạo. Foodbank Vietnam, một dự án phi lợi nhuận về phân phối thực phẩm cứu trợ do HELP Logistics tài trợ, tham gia với vai trò đồng bảo trợ chuyên môn và cung cấp đề bài. Vòng chung kết quy tụ khoảng 300 sinh viên và học sinh từ các trường đại học và phổ thông tại TP. Hồ Chí Minh.

Sau vòng chung kết, ba bên (KLU, HELP Logistics và Foodbank Vietnam) phối hợp phỏng vấn 10 thí sinh xuất sắc cho chương trình thực tập có lương 6 tháng tại Foodbank. 4 thực tập sinh hoàn thành chương trình với đóng góp thiết thực cho hoạt động vận hành, cả về tối ưu hóa chuỗi cung ứng thực phẩm và mở rộng năng lực tổ chức. Tỷ lệ chuyển đổi từ 300 thí sinh ban đầu xuống 10 phỏng vấn (3,3%) và 4 hoàn thành hiệu quả (1,3%) phản ánh tính chọn lọc cao của cơ chế.

Năm 2026, mô hình được lặp lại với Hackathon tháng 3, lần này gắn với dự án logistics cứu trợ thiên tai của Hội Chữ thập đỏ Việt Nam, là bước tiến cả về quy mô CSO (từ NGO chuyên ngành sang tổ chức cứu trợ quốc gia) và lĩnh vực ứng dụng (từ an ninh lương thực sang ứng phó thiên tai và y tế cộng đồng).

Ba điểm đáng chú ý. Thứ nhất, vai trò “đặt hàng” của CSOs: Foodbank Vietnam và Hội Chữ thập đỏ vừa là nơi tiếp nhận thực tập sinh vừa là bên ra đề hackathon và đồng đánh giá ứng viên. Thứ hai, cơ chế tài chính ba bên: HELP Logistics tài trợ giải thưởng và lương thực tập, KLU cung cấp uy tín học thuật và chất lượng sư phạm, CSO cung cấp môi trường ứng dụng. Thứ ba, tác động bền vững đo lường được: mô hình ảnh xạ trực tiếp với SDGs 2, 3, 12 và 17.

4.4. Capstone projects và nghiên cứu ứng dụng

Cơ chế thứ tư là tích hợp các vấn đề thực từ doanh nghiệp và CSOs vào dự án capstone và nghiên cứu ứng dụng. Khác với “thực tập tốt nghiệp” truyền thống, capstone tại KLU là học phần có cấu trúc, giảng viên hướng dẫn, chuyên gia đối tác đồng giám sát và chuẩn đánh giá học thuật.

Các đề tài capstone trong chương trình tại Việt Nam được phân loại theo ba nhóm: (i) bài toán tối ưu hóa chuỗi cung ứng cho doanh nghiệp logistics đang vận hành tại Việt Nam và ASEAN; (ii) bài toán phát triển bền vững và logistics xanh có yếu tố ESG; (iii) bài toán logistics nhân đạo, như tối ưu mạng lưới phân phối của Foodbank Vietnam hoặc mô hình kho dự trữ ứng phó thiên tai cho Hội Chữ thập đỏ. Nhóm thứ ba là sản phẩm trực tiếp của hợp tác với HELP Logistics và minh họa cho việc tích hợp tổ chức xã hội ngay từ giai đoạn thiết kế đề tài.

Tổng hợp bốn cơ chế trên, mô hình tại Việt Nam đáp ứng ba điều kiện của khung “3+1 nhà” ở Phần 2: bốn tác nhân được nhận diện rõ, các tác nhân ngoài đại học tham gia thiết kế chương trình, và chương trình duy trì chuẩn quốc tế qua kiểm định AACSB và mirror curriculum.

5. So sánh với mô hình Ba nhà trong nước

Để định vị giá trị của mô hình, cần đặt cạnh các mô hình Ba nhà đang triển khai trong nước. Hai trường hợp tiêu biểu là ĐHQG-HCM với VNG (cùng ACB, Coteccons) theo Nghị quyết 57 và CT Group với hệ thống đại học và viện nghiên cứu trong nước. Bảng dưới đây tổng hợp tương đồng và khác biệt theo sáu tiêu chí.

Tiêu chí	Mô hình Ba nhà trong nước (ĐHQG-HCM/VNG; CT Group)	Mô hình 3+1 nhà tại KLU Campus Saigon
Vai trò Nhà nước	Định hướng trực tiếp qua Nghị quyết 57, 71; bộ ngành, UBND tham gia ký kết khung hợp tác.	Kiến tạo khung pháp lý TNE; hiện diện gián tiếp qua diễn đàn công-tư (GEFE, EuroCham).
Vai trò Đại học	Đại học công lập trong nước là chủ thể đào tạo, có liên kết quốc tế ở mức song phương.	KLU (Đức) hợp tác chính thức với HCMUT theo TNE; đồng bộ chuẩn AACSB và mirror curriculum.
Vai trò Doanh nghiệp	Tập đoàn lớn trong nước (VNG, ACB, CT Group, Coteccons) đặt hàng, đồng tài trợ, tiếp nhận nhân lực.	Mạng lưới logistics toàn cầu (Kuehne+Nagel, Hapag-Lloyd, Lufthansa) và doanh nghiệp châu Âu tại Việt Nam.
Vai trò Tổ chức xã hội (CSOs)	Chưa được nhận diện như tác nhân độc lập; thường gộp chung với “doanh nghiệp” hoặc “Nhà nước”.	Tham gia rõ ràng: HELP Logistics, Foodbank Vietnam (2025), Hội Chữ thập đỏ Việt Nam (2026) đồng thiết kế đề bài, đồng đánh giá.
Cơ chế ràng buộc	Văn bản khung dài hạn, chương trình nhiều năm, mục tiêu định lượng theo lĩnh vực.	Hợp tác linh hoạt qua thỏa thuận song phương và diễn đàn; có cơ chế sơ phạm ràng buộc theo chuẩn AACSB.
Trọng tâm phát triển	Chuyển đổi số, công nghiệp hỗ trợ, đổi mới sáng tạo trong nước.	Logistics chuỗi cung ứng toàn cầu, kinh tế xanh, logistics nhân đạo, phát triển bền vững.

Có hai điểm tương đồng. Một là, cả hai nhóm mô hình đều đặt Nhà nước, Đại học và Doanh nghiệp ở vị trí tác nhân chính trong phát triển nhân lực và đổi mới sáng tạo. Hai là, cả hai đều gắn với các ưu tiên chính sách hiện hành như chuyển đổi số, kinh tế xanh, logistics và công nghiệp hỗ trợ.

Sự khác biệt có hai khía cạnh. Một là cấu trúc liên kết: ĐHQG-HCM/VNG hay CT Group hình thành trên nền văn bản khung dài hạn với chương trình nhiều năm và lộ trình chi tiết, trong khi KLU Saigon dựa vào liên kết song phương (KLU và HCMUT) và mạng lưới diễn đàn quốc tế. Hai là thành phần tác nhân: mô hình KLU đưa CSOs (HELP Logistics, Foodbank Vietnam, Hội Chữ thập đỏ Việt Nam) vào vị trí tác nhân thứ tư có vai trò rõ ràng, điều mà các mô hình Ba nhà trong nước chưa nhận diện đầy đủ.

Sự khác biệt này không hàm ý mô hình nào ưu việt hơn. Mô hình trong nước có lợi thế về độ ràng buộc pháp lý, liên thông chính sách và huy động doanh nghiệp lớn. Mô hình KLU có lợi thế về chuẩn đào tạo quốc tế, sơ phạm tích hợp thực tiễn được kiểm định AACSB, mạng lưới logistics toàn cầu và việc nhận diện rõ vai trò CSOs. Hai mô hình bổ sung lẫn nhau trong hệ sinh thái nhân lực chất lượng cao.

6. Hàm ý chính sách

Trên cơ sở phân tích, bài viết đề xuất bốn hàm ý chính sách hướng tới việc cụ thể hóa Nghị quyết 57 và Nghị quyết 71 trong bối cảnh Việt Nam đang hội nhập sâu vào hệ thống giáo dục đại học toàn cầu.

Một là, chính thức nhận diện Tổ chức xã hội (CSOs) như tác nhân thứ tư trong khung Ba nhà. Các văn bản hướng dẫn (như Công văn 9689/BTC-KTN của Bộ Tài chính) có thể được mở rộng để bao gồm quỹ phi lợi nhuận, NGO, hiệp hội nghề nghiệp và tổ chức cứu trợ với vai trò đồng đặt hàng nhân lực và đồng cấp môi trường thực hành. Việc này không thay thế vai trò Doanh nghiệp mà bổ sung cho các lĩnh vực tác động xã hội cao như logistics nhân đạo, kinh tế xanh, y tế cộng đồng.

Hai là, thiết kế các đề án “3+1 nhà” chính thức có sự tham gia của đại học quốc tế và CSOs, kèm cơ chế đo lường tác động. Một ví dụ là Đề án phát triển nhân lực logistics nhân đạo và logistics xanh, theo cấu trúc: Nhà nước (Bộ Công Thương, Bộ Giáo dục và Đào tạo, UBND TP. Hồ Chí Minh), Đại học (KLU phối hợp HCMUT và một số đại học công lập), Doanh nghiệp (hiệp hội logistics Việt Nam và doanh nghiệp châu Âu), và Tổ chức xã hội (Hội Chữ thập đỏ Việt Nam, quỹ phi lợi nhuận và tổ chức quốc tế tại Việt Nam). Quy trình chính thức cho khâu thiết kế và đánh giá giúp khắc phục các bất đối xứng quyền lực và quan hệ thường phát sinh trong hợp tác đa bên (Gray, Purdy và Ansari, 2022).

Ba là, chính thức hóa kênh “Hackathon → Thực tập có cấu trúc → Việc làm” như mô hình work-integrated learning chuẩn quốc gia. Mô hình KLU, HELP Logistics và Foodbank/Hội Chữ thập đỏ cho thấy chuỗi này có thể tạo ra thực tập có lương, có cấu trúc sơ phạm, đánh giá theo chuẩn nghề và tỷ lệ chuyển

đổi việc làm đáng kể. Bộ Giáo dục và Đào tạo có thể ban hành khung tiêu chuẩn cho “học phần thực tập tích hợp” gồm chuẩn đầu ra, chuẩn đánh giá và chuẩn giám sát đối tác bên ngoài.

Bốn là, phát triển hệ sinh thái số dùng chung để kết nối hồ sơ năng lực giảng viên, sinh viên với nhu cầu doanh nghiệp và tổ chức xã hội (hướng số 5 trong khung chủ đề Hội thảo). Đề xuất ở đây là lớp tương tác (interoperability layer) chứ không phải nền tảng mới: các công cụ hiện có (LMS đại học, cơ sở dữ liệu cựu sinh viên, bảng việc làm doanh nghiệp, sổ đối tác NGO) được kết nối qua chuẩn dữ liệu và giao thức xác thực dùng chung. Hệ sinh thái cần tương tác được với cả nền tảng quốc tế và hệ thống quốc gia, tránh phân mảnh dữ liệu và chi phí xây dựng nền tảng độc lập.

Tổng thể, sự hiện diện của các đại học quốc tế như KLU tại Việt Nam là cơ hội để làm phong phú hơn mô hình Ba nhà, ở cả cấp độ đào tạo, chính sách và hợp tác quốc tế. Việc chủ động thiết kế cơ chế phối hợp giữa Nhà nước, đại học (trong nước và quốc tế), doanh nghiệp và CSOs sẽ tạo hợp lực thực chất theo tinh thần Nghị quyết 57 và 71.

7. Kết luận

Bài tham luận đã đề xuất khung phân tích mở rộng cho mô hình Ba nhà tại Việt Nam, kết hợp Quadruple Helix về cấu trúc tác nhân và practice-based learning về cơ chế sự phạm. Khung này được áp dụng cho trường hợp KLU Campus Saigon, mô hình thí điểm trong đó bốn tác nhân (Nhà nước, Đại học, Doanh nghiệp, CSOs) cùng thiết kế chương trình, cấp môi trường thực tiễn và đánh giá kết quả học tập.

Bốn cơ chế gắn kết của KLU (mạng lưới doanh nghiệp toàn cầu, diễn đàn GEFE, chuỗi hackathon và internship với CSOs, capstone tích hợp) cho thấy mô hình “3+1 nhà” có thể vận hành thực chất khi đại học có cấu trúc sự phạm phù hợp. Sự tham gia của HELP Logistics, Foodbank Vietnam và Hội Chữ thập đỏ Việt Nam mở ra hướng mới cho mô hình Ba nhà, góp phần cụ thể hóa Nghị quyết 57 và 71.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Báo Chính phủ. (2025). Kết nối “3 nhà”, động lực cho đổi mới sáng tạo. Truy cập tại baochinhphu.vn.
- [2] Báo Mới. (2025). KLU tiếp tục hành trình thúc đẩy tư duy toàn cầu về phát triển bền vững tại Việt Nam. Truy cập tại baomoi.com.
- [3] Báo Pháp Luật. (2024). Kühne Logistics University (KLU): Động lực mới cho sự phát triển bền vững tại Việt Nam và Đông Nam Á. Truy cập tại doanhnhvan.baophapluat.vn.
- [4] Billett, S. (2009). Realising the educational worth of integrating work experiences in higher education. *Studies in Higher Education*, 34(7), 827–843.
- [5] Billett, S. (2015). *Integrating Practice-Based Experiences into Higher Education*. Dordrecht: Springer.
- [6] Boud, D., Cohen, R., & Walker, D. (1993). *Using Experience for Learning*. Buckingham: SRHE & Open University Press.
- [7] Bộ Chính trị. (2024). Nghị quyết 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.
- [8] Bộ Chính trị. (2025). Nghị quyết 71-NQ/TW ngày 22/8/2025 về đột phá giáo dục và đào tạo.
- [9] Cafef. (2024). Xu hướng thành lập chi nhánh tại Việt Nam của các đại học danh tiếng thế giới. Truy cập tại cafef.vn.
- [10] Cafef. (2025). Đại học Quốc gia TP.HCM, VNG thúc đẩy mô hình hợp tác “3 nhà”. Truy cập tại cafef.vn.
- [11] Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. J. (2009). “Mode 3” and “Quadruple Helix”: toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46(3/4), 201–234.
- [12] Carayannis, E. G., Barth, T. D., & Campbell, D. F. J. (2012). The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1(1), 2.
- [13] Cavallini, S., Soldi, R., Friedl, J., & Volpe, M. (2016). *Using the Quadruple Helix Approach to Accelerate the Transfer of Research and Innovation Results to Regional Growth*. Brussels: European Committee of the Regions.
- [14] Cooper, L., Orrell, J., & Bowden, M. (2010). *Work Integrated Learning: A Guide to Effective Practice*. London: Routledge.
- [15] Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123.

- [16] Gianelle, C., Kyriakou, D., Cohen, C., & Przeor, M. (Eds.). (2016). *Implementing Smart Specialisation: A Handbook*. Brussels: European Commission, JRC Science for Policy Report.
- [17] Gray, B., Purdy, J., & Ansari, S. (2022). Confronting Power Asymmetries in Partnerships to Address Grand Challenges. *Organization Theory*, 3(2), 1–25.
- [18] HCMUT, Khoa Quản lý Công nghiệp (FME). (2025). Lần đầu tiên có chương trình đào tạo Thạc sĩ Logistics và Quản lý Chuỗi cung ứng Toàn cầu của Đức tại Việt Nam. Truy cập tại fme.hcmut.edu.vn.
- [19] Höglund, L., & Linton, G. (2018). Smart specialization in regional innovation systems: a quadruple helix perspective. *R&D Management*, 48(1), 60–72.
- [20] Kennedy, J., Dubreuil, J., Thibodeau, D., & Zachmeier, A. (2025). How to Develop and Deliver a Virtual Exchange Based on Collaborative Online International Learning Principles (COIL). *The Clinical Teacher*, 22(4).
- [21] Khoa học Phổ thông. (2025). TP.HCM cụ thể hóa Nghị quyết 57: Đột phá thể chế và Kết nối 3 nhà. Truy cập tại khoahocphothong.vn.
- [22] KLU, Kühne Logistics University. (2024). Successful Grand Opening of KLU Campus Saigon in Vietnam. Truy cập tại klu.org.
- [23] KLU, Kühne Logistics University. (2024). Campus Saigon. Truy cập tại klu.org.
- [24] KLU, Kühne Logistics University. (2025). KLU Vietnam Campus: First cooperation signed with HCMC University of Technology. Truy cập tại klu.org.
- [25] Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [26] Kolehmainen, J., Irvine, J., Stewart, L., Karacsonyi, Z., Szabó, T., Alarinta, J., & Norberg, A. (2016). Quadruple Helix, Innovation and the Knowledge-Based Development: Lessons from Remote, Rural and Less-Favoured Regions. *Journal of the Knowledge Economy*, 7(1), 23–42.
- [27] Ponchek, T. (2016). To collaborate or not to collaborate? A study of the value of innovation from a sectoral perspective. *Journal of the Knowledge Economy*, 7(1), 43–79.
- [28] Roman, M., Varga, H., Cvijanovic, V., & Reid, A. (2020). Quadruple Helix Models for Sustainable Regional Innovation: Engaging and Facilitating Civil Society Participation. *Economies*, 8(2), 48.
- [29] Sài Gòn Giải Phóng. (2024). Phát triển nguồn nhân lực với mô hình gắn kết Nhà trường, Nhà nước và Nhà doanh nghiệp. Truy cập tại sggp.org.vn.
- [30] Schütz, F., Heidingsfelder, M. L., & Schraudner, M. (2019). Co-shaping the Future in Quadruple Helix Innovation Systems: Uncovering Public Preferences toward Participatory Research and Innovation. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 5(2), 128–146.
- [31] Tạp chí Công Thương. (2024). Hợp tác Nhà nước, Nhà trường và Doanh nghiệp: Nền tảng vững chắc phát triển nhân lực số. Truy cập tại tapchicongthuong.vn.
- [32] Thanh Niên. (2025). Đại học Quốc gia TP.HCM, VNG thúc đẩy mô hình hợp tác “3 nhà”. Truy cập tại thanhnien.vn.
- [33] Thư viện Pháp luật. (2025). Công văn 9689/BTC-KTN: Cơ chế triển khai mô hình hợp tác 3 nhà: Nhà nước, Nhà trường, Nhà doanh nghiệp. Truy cập tại thuvienphapluat.vn.
- [34] TopUniversities. (2025). Kühne Logistics University (KLU): Rankings, Fees & Courses Details. Truy cập tại topuniversities.com.
- [35] Trede, F. (2012). Role of work-integrated learning in developing professionalism and professional identity. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 13(3), 159–167.
- [36] TP.HCM Chính phủ. (2025). Đẩy mạnh hợp tác “3 nhà” phát triển ngành công nghiệp hỗ trợ. Truy cập tại tphcm.chinhphu.vn.
- [37] Tuổi Trẻ. (2025). Lần đầu tiên đào tạo thạc sĩ logistics chuẩn Đức tại Việt Nam. Truy cập tại tuoitre.vn.
- [38] VTV. (2024). Kühne Logistics University (KLU): Động lực mới cho sự phát triển bền vững tại Việt Nam và Đông Nam Á. Truy cập tại vtv.vn.
- [39] Wikipedia. (2026). Kühne Logistics University. Truy cập tại en.wikipedia.org/wiki/Kühne_Logistics_University.