# ĐỊNH HƯỚNG ĐÀO TẠO THEO NHU CẦU DOANH NGHIỆP QUA LIÊN KẾT NHÀ TRƯỜNG - DOANH NGHIỆP - CỰU SINH VIÊN

**NGUYỄN NGỌC CƯỜNG**

Giám đốc Trung tâm Dịch vụ Kỹ thuật Tổng hợp - Trường Cao đẳng Nghề số 1

Director, Center for Integrated Technical Services, Vocational College No. 1

* Email: ngoccuongcaodangnghe@gmail.com

Ngày nhận bài: 7/9/2026

Ngày sửa bài: 22/9/2026

Ngày duyệt đăng bài: 5/10/2026

**Tóm tắt:**

*Bài viết phân tích định hướng chuyển từ đào tạo dựa trên năng lực sẵn có của nhà trường sang đào tạo theo nhu cầu doanh nghiệp, từ đó đề xuất mô hình phối hợp nhà trường - doanh nghiệp - cựu sinh viên tại Trường Cao đẳng Nghề số 1 - Bộ Quốc phòng. Trên cơ sở tổng quan tài liệu, phân tích chính sách và thông tin ban đầu về gần 300 doanh nghiệp đã ký kết, nghiên cứu đề xuất quy trình nhận diện nghề ưu tiên, đồng thiết kế chương trình, phối hợp đào tạo và kết nối việc làm. Mô hình nhấn mạnh vai trò điều phối của Trung tâm Dịch vụ Kỹ thuật Tổng hợp và hợp tác chuyên môn thường xuyên giữa các khoa nghề với chuyên gia doanh nghiệp. Đây là mô hình đề xuất, chưa được kiểm định thực nghiệm.*

**Từ khóa:** *giáo dục nghề nghiệp, đào tạo theo nhu cầu, liên kết doanh nghiệp, cựu sinh viên, nguồn nhân lực.*

## Demand-driven vocational training through school - enterprise - alumni partnerships

**Abstract:**

*This study examines the shift from training based primarily on a vocational institution's existing capabilities toward enterprise-demand-driven training and proposes a school - enterprise - alumni partnership model for Vocational College No. 1 under the Ministry of National Defence. Drawing on a literature review, policy analysis, and preliminary information concerning nearly 300 enterprises that have signed cooperation agreements with the college, the study proposes a process for identifying priority occupations, co-designing curricula, coordinating training activities, and connecting learners with employment opportunities. The model emphasizes the coordinating role of the Center for Integrated Technical Services and sustained professional collaboration between vocational departments and enterprise experts. The proposed model has not yet been empirically validated.*

**Keywords:** *vocational education, demand-driven training, enterprise partnerships, alumni, human resources*

## 1. Đặt vấn đề

Sự thay đổi của công nghệ, tổ chức sản xuất và yêu cầu sử dụng lao động đang đặt cơ sở giáo dục nghề nghiệp trước đòi hỏi điều chỉnh chiến lược đào tạo. Khi chương trình và quy mô tuyển sinh chủ yếu xuất phát từ ngành nghề, thiết bị và đội ngũ giảng viên sẵn có, có thể hình thành độ lệch giữa năng lực người tốt nghiệp với nhu cầu của doanh nghiệp. Vì vậy, liên kết đào tạo không chỉ dừng ở việc ký kết hợp tác và bố trí thực tập, mà cần trở thành một cơ chế cung cấp thông tin đầu vào cho hoạch định ngành nghề, xây dựng chương trình và đánh giá kết quả đào tạo.

Luật Giáo dục nghề nghiệp số 124/2025/QH15 tạo khuôn khổ pháp lý cho hoạt động giáo dục nghề nghiệp trong giai đoạn mới (Quốc hội, 2025). Ở góc độ nghiên cứu, Hiim (2023) cho thấy sự tham gia thực chất, đối thoại và cùng tổ chức hoạt động học tập giữa nhà trường với nơi làm việc là điều kiện quan trọng để nâng cao tính phù hợp của đào tạo nghề.

Theo thông tin do đơn vị cung cấp, Trường Cao đẳng Nghề số 1 - Bộ Quốc phòng đã ký kết hợp tác chính thức với gần 300 doanh nghiệp, có báo cáo tổng kết hợp tác hằng năm, danh sách hợp đồng và số liệu sinh viên thực tập tại doanh nghiệp. Nhà trường công bố trong hoạt động tuyển sinh và truyền thông chính sách cam kết 100% sinh viên được giới thiệu việc làm sau tốt nghiệp. Cam kết giới thiệu việc làm không đồng nghĩa với tỷ lệ có việc làm thực tế. Chưa có dữ liệu được cung cấp để xác định tỷ lệ tuyển dụng, kết quả việc làm hoặc mức độ hoạt động của từng đối tác.

Vấn đề nghiên cứu đặt ra là làm thế nào chuyển mạng lưới đối tác đã hình thành thành một hệ thống hợp tác đào tạo có chiều sâu; lựa chọn nghề đào tạo dựa trên nhu cầu phát triển của doanh nghiệp trong nước và quốc tế, ưu tiên các đối tác ở địa bàn lân cận; đồng thời tổ chức vai trò của cựu sinh viên và các chuyên gia doanh nghiệp thành nguồn lực phục vụ cải tiến đào tạo. Bài viết tập trung xây dựng một khung mô hình quản trị và lộ trình ứng dụng trong bối cảnh Nhà trường.

## 2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

### *2.1. Cơ sở lý thuyết và tổng quan nghiên cứu*

*2.1.1. Đào tạo theo khả năng cung ứng sang đào tạo theo nhu cầu*

Đào tạo dựa trên nguồn lực sẵn có (supply-driven training) thường lựa chọn ngành nghề và quy mô theo đội ngũ, cơ sở vật chất và chương trình đang vận hành. Cách tiếp cận này có ưu điểm ổn định tổ chức nhưng dễ chậm điều chỉnh khi công nghệ và nhu cầu lao động biến đổi. Đào tạo theo nhu cầu (demand-driven training) đặt yêu cầu về năng lực, vị trí việc làm và triển vọng sử dụng lao động là một trong những căn cứ trọng yếu cho quyết định đào tạo; đồng thời vẫn bảo đảm chuẩn đầu ra, tính nền tảng của kỹ năng nghề, quyền lợi người học và mục tiêu giáo dục dài hạn.

Chuyển hướng đào tạo không có nghĩa để một doanh nghiệp riêng lẻ quyết định toàn bộ chương trình. Nhà trường cần tổng hợp nhu cầu của nhiều doanh nghiệp, đối chiếu xu hướng công nghệ và nhu cầu địa phương, nhận diện những kỹ năng có giá trị chuyển đổi giữa các nơi làm việc, sau đó phân định rõ kiến thức nền tảng, chuyên môn chung và phần kỹ năng đặc thù có thể cùng doanh nghiệp triển khai.

*2.1.2. Hợp tác đa chủ thể trong giáo dục nghề nghiệp*

Lý thuyết các bên liên quan của Freeman (1984) nhấn mạnh việc hài hòa lợi ích và trách nhiệm giữa các nhóm có quan hệ với mục tiêu tổ chức. Trong giáo dục nghề nghiệp, nhà trường chịu trách nhiệm đào tạo và bảo đảm chất lượng; doanh nghiệp phản ánh nhu cầu kỹ năng và bố trí môi trường thực hành; sinh

viên là chủ thể thụ hưởng và tham gia học tập; cựu sinh viên có thể cung cấp thông tin nghề nghiệp, kết nối nhà tuyển dụng và hỗ trợ người học. Đóng góp của Hiim (2023) gợi ý, chất lượng hợp tác phụ thuộc vào quan hệ làm việc thường xuyên giữa giảng viên và người hướng dẫn tại doanh nghiệp hơn là các thỏa thuận mang tính hình thức.

Các nghiên cứu theo dõi người tốt nghiệp (tracer studies) được ILO, ETF và Cedefop (2016) hướng dẫn nhằm đánh giá tính phù hợp của đào tạo đối với bước chuyển tiếp sang việc làm. Cách tiếp cận này đòi hỏi phải phân biệt dịch vụ tư vấn, giới thiệu việc làm với kết quả tuyển dụng và việc làm của người tốt nghiệp.

*2.1.3. Khoảng trống nghiên cứu và khung phân tích*

Các công trình trên cung cấp luận cứ cho hợp tác đào tạo, quản trị các bên liên quan và theo dõi kết quả nghề nghiệp. Trong phạm vi tài liệu được lựa chọn, chưa có phân tích riêng về cách sử dụng mạng lưới doanh nghiệp đã ký kết tại Trường Cao đẳng Nghề số 1 - Bộ Quốc phòng để đồng thời phục vụ lựa chọn ngành nghề chiến lược, hợp tác kỹ thuật chuyên sâu và tổ chức mạng lưới cựu sinh viên. Khoảng trống được xác định ở cấp độ nghiên cứu trường hợp; không hàm ý mô hình 3 bên là hoàn toàn mới trong học thuật.

Khung phân tích gồm 4 lớp: (i) tín hiệu nhu cầu nhân lực và công nghệ; (ii) quyết định về danh mục nghề, nội dung và phương thức đào tạo; (iii) cơ chế phối hợp nhà trường - doanh nghiệp - cựu sinh viên; và (iv) kết quả đầu ra cần được theo dõi gồm thực tập, giới thiệu việc làm, tuyển dụng và phản hồi chất lượng. Lớp (iv) hiện mới là bộ chỉ tiêu đề xuất, chưa có đủ dữ liệu để kiểm định.

***2.2. Phương pháp nghiên cứu***

Bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính theo hướng phát triển khung quản trị từ tổng quan tài liệu, phân tích chính sách và phân tích trường hợp. Nguồn thông tin trường hợp ở giai đoạn bản thảo là thông tin ban đầu do Nhà trường cung cấp về số doanh nghiệp ký kết, chính sách giới thiệu việc làm và sự tồn tại của 3 loại hồ sơ: danh sách/hợp đồng doanh nghiệp, báo cáo tổng kết hợp tác hằng năm và số liệu thực tập. Các bộ hồ sơ này chưa được chuyển giao cho tác giả để thống kê, đối chiếu hoặc mã hóa.

Quy trình phân tích gồm: xác định vấn đề quản trị; tổng hợp các nguyên tắc liên kết đào tạo từ tài liệu nghiên cứu; xây dựng tiêu chí lựa chọn ngành nghề; thiết kế cơ chế phối hợp; và xác định dữ liệu, chỉ tiêu cần thu thập để đánh giá mô hình khi triển khai. Nghiên cứu không tiến hành khảo sát, phỏng vấn, phân tích nhân tố hoặc kiểm định tác động; vì vậy không trình bày các suy luận về hiệu quả đã đạt được của mô hình.

**3. Kết quả và thảo luận kết quả nghiên cứu**

***3.1. Nền tảng hợp tác và yêu cầu đổi mới quản trị***

*3.1.1. Nền tảng hợp tác và giới hạn của chỉ tiêu ký kết*

Thông tin về gần 300 doanh nghiệp đã ký hợp tác cho thấy Nhà trường có nền tảng tiếp cận nhiều đơn vị sử dụng lao động. Tuy nhiên, số lượng hợp đồng là chỉ báo về phạm vi quan hệ, chưa thể thay thế chỉ báo về hợp tác thực chất. Để quản trị được mạng lưới này, cần lập hồ sơ điện tử theo mã đối tác, ngành nghề, địa bàn, ngày ký, thời hạn, nội dung cam kết, hoạt động thực hiện gần nhất và đơn vị đầu mối phụ trách.

Đối tác nên được phân tầng thành doanh nghiệp đã ký kết nhưng chưa phát sinh hoạt động; đối tác có trao đổi nhu cầu hoặc tiếp nhận thực tập; đối tác phối hợp đào tạo, cử chuyên gia hoặc tham gia đánh giá; và đối tác chiến lược cùng xây dựng kế hoạch nhân lực nhiều năm. Đây là phân loại đề xuất, không phải kết quả thống kê cơ cấu gần 300 doanh nghiệp.

*3.1.2. Giới thiệu việc làm gắn với chiến lược đào tạo*

Cam kết giới thiệu việc làm cho 100% sinh viên sau tốt nghiệp nên được cụ thể hóa thành quy trình ghi nhận nhu cầu, tư vấn, đối sánh vị trí tuyển dụng, gửi thông tin tới doanh nghiệp và tiếp nhận phản hồi. Cần đo riêng tỷ lệ được giới thiệu, tỷ lệ tham gia tuyển dụng, tỷ lệ nhận việc và tỷ lệ có việc làm phù hợp nghề. Chỉ khi có dữ liệu theo dõi người tốt nghiệp và mẫu số xác định mới có thể khẳng định kết quả thực hiện.

Mối liên kết giữa chiến lược đào tạo và dịch vụ giới thiệu việc làm nằm ở vòng phản hồi: vị trí tuyển dụng thiếu ứng viên phù hợp phải trở thành tín hiệu điều chỉnh kỹ năng được dạy; phản hồi về kỹ năng yếu phải được chuyển tới phòng Đào tạo và khoa nghề; thông tin tuyển dụng lặp lại nhiều kỳ có thể là căn cứ nghiên cứu phát triển mô-đun hoặc điều chỉnh chỉ tiêu, nhưng không thể là căn cứ duy nhất để mở ngành.

3.1.3. Những yêu cầu quản trị cần giải quyết

Từ khung lý luận và dữ liệu hiện biết có thể xác định các yêu cầu quản trị cần được kiểm tra tại Nhà trường: dự báo và cập nhật nhu cầu doanh nghiệp; lựa chọn nghề có triển vọng; phối hợp giữa Trung tâm, phòng Đào tạo và các khoa; cơ chế mời chuyên gia lành nghề tham gia; theo dõi chất lượng thực tập; quản lý kết nối cựu sinh viên; và xây dựng bộ chỉ tiêu sau ký kết. Những yêu cầu này là vấn đề phân tích và định hướng hành động, không phải kết luận thực nghiệm rằng Nhà trường đang thiếu hoặc yếu ở từng nội dung.

***3.2. Mô hình liên kết nhà trường - doanh nghiệp - cựu sinh viên được đề xuất***

*3.2.1. Hoạch định ngành nghề mũi nhọn dựa trên nhu cầu có kiểm chứng*

Điểm khởi đầu của mô hình không phải là lựa chọn doanh nghiệp để tiếp nhận người học cuối khóa mà là xác định danh mục nghề cần ưu tiên trong chiến lược phát triển Nhà trường. Việc xác định nghề mũi nhọn cần thực hiện định kỳ trên cơ sở phối hợp giữa lãnh đạo Nhà trường, phòng Đào tạo, các khoa nghề và Trung tâm Dịch vụ Kỹ thuật Tổng hợp. Thông tin từ doanh nghiệp hiện có, nhất là doanh nghiệp ở các địa bàn lân cận, cần được đối chiếu với nhu cầu của doanh nghiệp trong nước và doanh nghiệp có yếu tố nước ngoài, sự thay đổi công nghệ, khả năng tổ chức đào tạo và triển vọng việc làm.

Nghiên cứu đề xuất năm tiêu chí lựa chọn nghề ưu tiên: (1) nhu cầu tuyển dụng hiện tại và dự kiến trong 3-5 năm, có minh chứng từ nhiều doanh nghiệp; (2) mức độ phù hợp với định hướng phát triển kinh tế - xã hội tại địa bàn tuyển sinh và khu vực lân cận; (3) xu hướng công nghệ, tự động hóa và chuyển đổi số của ngành; (4) năng lực đội ngũ, thiết bị, điều kiện thực hành và khả năng đồng đầu tư của đối tác; (5) khả năng tạo việc làm bền vững và cơ hội phát triển nghề nghiệp cho người học. Có thể sử dụng thang điểm và trọng số do hội đồng chuyên môn thống nhất, nhưng chưa đặt trọng số hoặc kết luận nghề ưu tiên khi chưa có số liệu.

Các nhóm nghề như cơ điện tử, điện công nghiệp, tự động hóa, công nghệ ô tô, công nghệ thông tin ứng dụng, gia công cơ khí chính xác hoặc logistics kỹ thuật có thể được đưa vào danh mục khảo sát nhu cầu nếu nằm trong phạm vi đào tạo và điều kiện của Nhà trường. Đây chỉ là các hướng tham khảo để kiểm chứng với doanh nghiệp, tuyệt đối chưa phải danh mục nghề mũi nhọn được xác nhận của Trường.

Trong khảo sát chiến lược, doanh nghiệp lân cận cần được ưu tiên về tần suất trao đổi, khả năng tổ chức thực tập và cơ hội tuyển dụng trực tiếp. Với doanh nghiệp ngoài vùng hoặc doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, cần bổ sung yêu cầu về ngoại ngữ chuyên môn, tác phong công nghiệp, an toàn và khả năng dịch chuyển lao động. Nhà trường nên phân biệt nhu cầu tuyển dụng ngắn hạn với nhu cầu kỹ năng dài hạn để hạn chế mở hoặc thu hẹp nghề theo biến động nhất thời.

*3.2.2. Chuyển từ đào tạo những gì nhà trường có sang đào tạo những gì doanh nghiệp cần*

Chiến lược chuyển hướng cần thực hiện qua đồng thiết kế chương trình, không chỉ tăng số giờ thực tập. Trước khi điều chỉnh chương trình, phòng Đào tạo và các khoa cần phối hợp với doanh nghiệp phân tích vị trí việc làm, nhiệm vụ điển hình, công cụ và thiết bị, tiêu chuẩn chất lượng, quy trình an toàn, năng lực phối hợp và mức độ tự chủ trong công việc. Kết quả phân tích được chuyển thành ma trận năng lực và đối sánh với chuẩn đầu ra hiện hành.

Cấu trúc đào tạo nên gồm ba lớp: kiến thức và kỹ năng nền tảng có khả năng chuyển đổi giữa doanh nghiệp; kỹ năng chuyên môn sâu theo nhóm công nghệ hoặc vị trí việc làm; và mô-đun thực hành theo nhu cầu cụ thể của doanh nghiệp đối tác. Các mô-đun doanh nghiệp có thể được đồng xây dựng, cập nhật thường xuyên và triển khai linh hoạt nhưng phải tuân thủ yêu cầu pháp lý, chuẩn chương trình và cơ chế bảo đảm chất lượng.

Với nghề có tốc độ đổi mới thiết bị nhanh, có thể tổ chức mô-đun ngắn về vận hành, lập trình, kiểm tra chất lượng, bảo trì và xử lý sự cố; dành tỷ trọng phù hợp cho thực hành trên thiết bị thực tế. Kết quả học tập cần được đánh giá bằng sản phẩm hoặc nhiệm vụ nghề nghiệp cụ thể, có sự tham gia của giảng viên và người hướng dẫn tại doanh nghiệp khi điều kiện cho phép.

*3.2.3. Đào tạo chuyên môn sâu, kỹ năng nhóm và văn hóa doanh nghiệp*

Đáp ứng nhu cầu doanh nghiệp không chỉ là đào tạo thành thạo thao tác kỹ thuật đơn lẻ. Người học cần hiểu chu trình công việc, nhận biết lỗi, sử dụng tài liệu kỹ thuật, tuân thủ quy trình an toàn và có khả năng làm việc với các vị trí liên quan. Đối với từng nghề ưu tiên, khoa nghề nên cùng doanh nghiệp xác định từ ba đến năm nhóm năng lực lõi để đầu tư chiều sâu, thay vì phân tán thời lượng vào quá nhiều kỹ thuật ít sử dụng.

Kỹ năng phối hợp làm việc nhóm nên được lồng ghép vào dự án học tập liên chuyên môn, bài tập theo ca sản xuất hoặc tình huống xử lý sự cố. Các tiêu chí đánh giá có thể gồm phân chia nhiệm vụ, giao tiếp, bàn giao công việc, phối hợp xử lý sai lệch, kỷ luật tiến độ và trách nhiệm cá nhân đối với kết quả chung.

Văn hóa doanh nghiệp cần được tiếp cận như năng lực thích nghi nghề nghiệp: tác phong, tôn trọng quy trình, ý thức chất lượng, chuẩn mực giao tiếp, tinh thần cải tiến, bảo mật thông tin và an toàn lao động. Không nên đào tạo sinh viên chỉ phù hợp duy nhất một doanh nghiệp; cần kết hợp chuẩn mực nghề nghiệp phổ quát với nội dung giới thiệu đặc thù từng doanh nghiệp tại giai đoạn thực tập hoặc trước tuyển dụng.

*3.2.4. Thiết lập quan hệ chuyên môn thường xuyên giữa phòng Đào tạo, khoa nghề và doanh nghiệp*

Để khắc phục nguy cơ hợp tác dừng ở văn bản, mô hình đề xuất thiết lập ba tuyến công tác liên thông. Tuyến chiến lược do lãnh đạo Nhà trường và lãnh đạo doanh nghiệp định kỳ trao đổi về định hướng công nghệ, ngành nghề, nhân lực và kế hoạch phát triển. Tuyến học thuật - kỹ thuật do phòng Đào tạo, lãnh đạo các khoa nghề, giảng viên, chuyên gia kỹ thuật và thợ bậc cao của doanh nghiệp thực hiện. Tuyến tác nghiệp do Trung tâm cùng các đơn vị phụ trách tổ chức thực tập, tuyển dụng và quản lý hồ sơ đối tác.

Ở tuyến học thuật - kỹ thuật, cần xây dựng lịch trao đổi chuyên môn định kỳ, chương trình giảng viên đến doanh nghiệp cập nhật công nghệ, chuyên gia doanh nghiệp tham gia hội thảo nghề và hướng dẫn chuyên đề, hoạt động cùng xây dựng bài tập thực hành, đánh giá sản phẩm và thảo luận cải tiến thiết bị. Quan hệ phải duy trì hai chiều: doanh nghiệp cập nhật kỹ thuật, tiêu chuẩn sản xuất cho giảng viên; nhà trường hỗ trợ doanh nghiệp về đào tạo lại, bồi dưỡng kỹ năng, nghiên cứu ứng dụng hoặc giải quyết bài toán kỹ thuật trong phạm vi năng lực và quy định cho phép.

Mỗi đối tác chiến lược cần có ít nhất một đầu mối chuyên môn phía trường và một đầu mối kỹ thuật phía doanh nghiệp; xây dựng kế hoạch phối hợp năm, ghi nhận biên bản trao đổi và đánh giá kết quả. Tần suất cụ thể nên phân theo mức độ hợp tác và nguồn lực, tránh quy định hình thức giống nhau cho toàn bộ đối tác.

*3.2.5. Vai trò của cựu sinh viên và Trung tâm Dịch vụ Kỹ thuật Tổng hợp*

Cựu sinh viên được đề xuất là chủ thể kết nối theo chức năng bổ trợ, không thay thế trách nhiệm đào tạo của Nhà trường hoặc tuyển dụng của doanh nghiệp. Thông qua mạng lưới tự nguyện, cựu sinh viên có thể phản hồi về kỹ năng cần thiết tại vị trí việc làm, kết nối chuyên gia và doanh nghiệp, tham gia hướng nghiệp, cung cấp tình huống nghề nghiệp, giới thiệu cơ hội thực tập hoặc tuyển dụng. Các thông tin này cần được kiểm chứng và tổng hợp trước khi sử dụng cho quyết định chương trình.

Trung tâm Dịch vụ Kỹ thuật Tổng hợp giữ vai trò đầu mối quản trị dữ liệu đối tác và cựu sinh viên, điều phối hoạt động hợp tác, kết nối nhu cầu nhân lực, theo dõi thực tập và giới thiệu việc làm, báo cáo kết quả cho lãnh đạo Nhà trường. Phòng Đào tạo có trách nhiệm chủ trì các vấn đề chuyên môn thuộc thẩm quyền, phối hợp khoa nghề và doanh nghiệp để điều chỉnh chương trình. Khoa nghề chịu trách nhiệm triển khai hoạt động giảng dạy, thực hành và đánh giá năng lực nghề. Cách phân công cụ thể cần được Nhà trường phê duyệt theo chức năng và tổ chức hiện hành.

*3.2.6. Quy trình và bộ chỉ tiêu triển khai*

Quy trình mô hình gồm 6 bước: (1) thu thập tín hiệu nhu cầu nhân lực từ đối tác, cựu sinh viên và thị trường địa phương; (2) phân tích, lựa chọn nghề và năng lực ưu tiên; (3) đồng thiết kế hoặc điều chỉnh mô-đun; (4) triển khai đào tạo, thực tập và trao đổi chuyên gia; (5) tư vấn, giới thiệu việc làm; (6) theo dõi kết quả, phản hồi và cập nhật chiến lược. Bước cuối phải quay lại bước đầu để tạo vòng cải tiến liên tục.

**Bảng 1. Khung trách nhiệm trong mô hình đề xuất**

| Chủ thể | Trách nhiệm trọng tâm | Đầu ra theo dõi |
|---|---|---|
| Lãnh đạo Nhà trường | Phê duyệt ngành nghề ưu tiên; cơ chế và đối tác chiến lược | Kế hoạch chiến lược, quyết định hợp tác |
| Phòng Đào tạo | Đối sánh kỹ năng; chủ trì tham mưu chương trình, kế hoạch đào tạo | Ma trận năng lực, kế hoạch đổi mới mô-đun |
| Lãnh đạo, giảng viên khoa nghề | Phối hợp chuyên gia, thực hành, đánh giá và cập nhật công nghệ | Chuyên đề, bài tập thực tiễn, đánh giá kỹ năng |
| Doanh nghiệp, chuyên gia và thợ bậc cao | Nêu nhu cầu; đồng hướng dẫn; phản hồi công nghệ và chất lượng | Bản mô tả vị trí việc làm, phản hồi năng lực |
| Cựu sinh viên | Kết nối và cung cấp phản hồi nghề nghiệp tự nguyện | Thông tin tuyển dụng, hoạt động hướng nghiệp |
| Trung tâm Dịch vụ Kỹ thuật Tổng hợp | Điều phối đối tác, dữ liệu, thực tập và giới thiệu việc làm | Hồ sơ đối tác, báo cáo hoạt động, theo dõi kết quả |

*Nguồn: Đề xuất của tác giả từ khung phân tích nghiên cứu.*

**Bảng 2. Bộ chỉ tiêu đánh giá đề xuất**

| Nhóm | Chỉ tiêu tối thiểu | Nguồn minh chứng |
|---|---|---|
| Định hướng nghề | Số nghề được rà soát theo nhu cầu; số vị trí việc làm được phân tích | Biên bản hội đồng, khảo sát doanh nghiệp |
| Hợp tác thực chất | Tỷ lệ đối tác có hoạt động; số buổi trao đổi kỹ thuật | Hợp đồng, kế hoạch, báo cáo, biên bản |
| Đào tạo chuyên sâu | Số mô-đun đồng xây dựng; số chuyên gia tham gia; giờ giảng viên cập nhật công nghệ | Hồ sơ chương trình, nhật ký bồi dưỡng |
| Thực tập | Số sinh viên thực tập; kết quả đánh giá của nơi tiếp nhận | Báo cáo thực tập, phiếu đánh giá |
| Giới thiệu việc làm | Tỷ lệ sinh viên được giới thiệu; số lượt giới thiệu; phản hồi tuyển dụng | Sổ theo dõi giới thiệu việc làm |
| Kết quả sau đào tạo | Tỷ lệ có việc làm, việc làm phù hợp nghề, tỷ lệ phản hồi khảo sát | Khảo sát người tốt nghiệp |
| Cựu sinh viên | Số người tham gia kết nối; số hoạt động, cơ hội được kiểm chứng | Cơ sở dữ liệu đồng ý tham gia, biên bản |

*Nguồn: Đề xuất của tác giả; các chỉ tiêu chưa được đo lường.*

Mỗi chỉ tiêu cần xác định kỳ đánh giá, tử số, mẫu số và người phụ trách. Đặc biệt, tỷ lệ được giới thiệu việc làm phải ghi nhận đúng dịch vụ đã cung cấp; không được sử dụng thay cho tỷ lệ có việc làm. Phân tích xu hướng chỉ thực hiện khi dữ liệu qua các năm có phương pháp ghi nhận nhất quán.

***3.3. Điều kiện thực hiện và hàm ý quản trị***

*Thứ nhất,* về chiến lược, Nhà trường cần thiết lập cơ chế rà soát nghề ưu tiên định kỳ, đặt nhu cầu doanh nghiệp và xu thế công nghệ bên cạnh sứ mạng, năng lực đào tạo và điều kiện bảo đảm chất lượng. Quyết định mở, duy trì hoặc điều chỉnh nghề cần có hội đồng chuyên môn đánh giá, tránh lệ thuộc vào nhu cầu ngắn hạn của một nhà tuyển dụng.

*Thứ hai,* về tổ chức, cần quy định đầu mối và trách nhiệm giữa Trung tâm, phòng Đào tạo, các khoa nghề và các đơn vị quản lý người học. Mối quan hệ giữa lãnh đạo và giảng viên của Nhà trường với chuyên gia, thợ bậc cao của doanh nghiệp phải trở thành hoạt động thường xuyên trong kế hoạch năm, có kết quả được ghi nhận thay vì chỉ duy trì qua các buổi ký kết hoặc sự kiện.

*Thứ ba,* về dữ liệu, cần số hóa danh sách hợp đồng và báo cáo hợp tác theo mã đối tác; liên kết với dữ liệu thực tập, tuyển dụng nhưng chỉ xử lý thông tin người học, cựu sinh viên trong phạm vi được phép. Nên ưu tiên đối tác gần trường, ở khu vực lân cận cho hoạt động chuyên môn lặp lại thường xuyên; đồng thời duy trì quan hệ với đối tác ngoài khu vực và quốc tế để cập nhật tiêu chuẩn kỹ thuật, kỹ năng và nhu cầu thị trường rộng hơn.

*Thứ tư,* về lộ trình, có thể bắt đầu bằng một số nghề và doanh nghiệp tự nguyện tham gia thí điểm; lựa chọn trên cơ sở dữ liệu có sẵn và sự phù hợp chuyên môn, không mặc định nghề nào là mũi nhọn. Sau mỗi

chu kỳ, đánh giá bằng chỉ tiêu hợp tác thực chất, chất lượng thực tập, phản hồi chuyên môn và kết quả giới thiệu việc làm. Chỉ mở rộng khi có bằng chứng cho thấy quy trình khả thi.

*Thứ năm,* vì đây là cơ sở giáo dục nghề nghiệp thuộc Bộ Quốc phòng, hoạt động trao đổi thông tin, hợp tác kỹ thuật, chuyển giao dữ liệu, tổ chức thực tập và công bố kết quả nghiên cứu phải phù hợp quy định nội bộ, bảo mật và phân cấp quản lý. Những thông tin thuộc diện hạn chế phổ biến không được đưa vào cơ sở dữ liệu chia sẻ với đối tác hoặc công bố ngoài phạm vi được phép.

**4. Kết luận**

Chuyển từ đào tạo chủ yếu theo năng lực hiện có sang đào tạo đáp ứng nhu cầu doanh nghiệp là vấn đề chiến lược, đòi hỏi Nhà trường không chỉ mở rộng số lượng đối tác mà phải xây dựng cơ chế tiếp nhận tín hiệu thị trường, lựa chọn nghề ưu tiên và duy trì hợp tác chuyên môn có chiều sâu. Dựa trên lý thuyết các bên liên quan, nghiên cứu hợp tác giáo dục nghề nghiệp và bối cảnh thông tin ban đầu tại Trường Cao đẳng Nghề số 1 - Bộ Quốc phòng, bài viết đề xuất mô hình phối hợp nhà trường - doanh nghiệp - cựu sinh viên với đầu mối điều phối là Trung tâm Dịch vụ Kỹ thuật Tổng hợp.

Đóng góp của bài viết là cụ thể hóa sáu công đoạn quản trị, bộ tiêu chí lựa chọn nghề mũi nhọn, cấu trúc đào tạo ba lớp và cơ chế hợp tác thường xuyên giữa phòng Đào tạo, khoa nghề, chuyên gia và thợ bậc cao tại doanh nghiệp. Mô hình đồng thời phân định rõ hoạt động giới thiệu việc làm với kết quả người học có việc làm sau tốt nghiệp. Tuy vậy, đây mới là mô hình được đề xuất; hồ sơ hợp tác, báo cáo hằng năm và dữ liệu thực tập của Nhà trường cần tiếp tục được khai thác để đánh giá thực trạng và kiểm nghiệm hiệu quả khi áp dụng ■

**TÀI LIỆU THAM KHẢO:**

Quốc hội. (2025). Luật Giáo dục nghề nghiệp số 124/2025/QH15, ngày 10/12/2025. https://vanban.chinhphu.vn/?docid=216505&pageid=27160

Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman, Boston.

Hiim, H. (2023). How Can Collaboration between Schools and Workplaces Contribute to Relevant Vocational Education? Vocations and Learning, 16, 1-21. https://doi.org/10.1007/s12186-022-09300-z

International Labour Organization, European Training Foundation, & Cedefop (2016). Carrying out tracer studies: Guide to anticipating and matching skills and jobs, Volume 6. https://www.ilo.org/publications/carrying-out-tracer-studies-guide-anticipating-and-matching-skills-and-jobs