

XÂY DỰNG HỆ SINH THÁI TRẢI NGHIỆM TRONG GIÁO DỤC KỸ NĂNG MỀM TẠI CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC TƯ THỰC: TIẾP CẬN TỪ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Trịnh Phương Anh
Trường Đại học FPT Hà Nội

Tóm tắt: Nghiên cứu này tập trung luận giải mô hình “Hệ sinh thái trải nghiệm” như một giải pháp quản trị chiến lược nhằm nâng cao chất lượng giáo dục kỹ năng mềm cho sinh viên tại các trường đại học tư thực. Thông qua phương pháp phân tích tài liệu và tổng hợp lý thuyết, nghiên cứu xác lập các thành tố cốt lõi của hệ sinh thái bao gồm: Nhà trường (chủ thể quản trị), Doanh nghiệp (môi trường thực chứng) và Sinh viên (trung tâm trải nghiệm). Kết quả nghiên cứu đề xuất quy trình quản trị chiến lược bốn bước dựa trên chu trình học tập trải nghiệm của Kolb (1984), bao gồm: (1) Phân tích bối cảnh và xác lập mục tiêu chiến lược; (2) Thiết lập mạng lưới kết nối nguồn lực cộng sinh; (3) Vận hành cơ chế điều phối trải nghiệm; (4) Kiểm soát chiến lược dựa trên minh chứng năng lực thực hiện. Bài báo cung cấp khung lý thuyết hỗ trợ các nhà lãnh đạo giáo dục đại học tư thực trong việc tối ưu hóa nguồn lực và gắn kết đào tạo với thực tiễn thị trường lao động.

Từ khóa: hệ sinh thái trải nghiệm, quản lý giáo dục, kỹ năng mềm, đại học tư thực, quản trị chiến lược.

BUILDING AN EXPERIENTIAL ECOSYSTEM IN SOFT SKILLS EDUCATION AT PRIVATE UNIVERSITIES: A STRATEGIC MANAGEMENT APPROACH

Abstract: This article focuses on explaining the “Experiential Ecosystem” model as a strategic management solution to improve the quality of soft skills education for students at private universities. Through document analysis and theoretical synthesis methods, the research identifies the core components of the ecosystem, including: the University (management entity), Enterprises (empirical environment), and Students (center of experience). The research results propose a four-step strategic management process based on Kolb’s (1984) experiential learning cycle, including: (1) Context analysis and strategic goal setting; (2) Establishing a symbiotic resource connection network; (3) Operating an experiential coordination mechanism; (4) Strategic control based on evidence of performance competence. The article provides a theoretical framework to support private higher education leaders in optimizing resources and integrating training with labor market practices.

Keywords: experiential ecosystem, educational management, soft skills, private university, strategic management.

Nhận bài: 10/03/2026

Phản biện: 10/04/2026

Duyệt đăng: 15/04/2026

I. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong kỷ nguyên của nền kinh tế tri thức và sự bùng nổ của Cách mạng Công nghiệp 4.0, yêu cầu đối với chất lượng nguồn nhân lực đại học không còn bó hẹp trong phạm vi kiến thức chuyên môn thuần túy. Theo Báo cáo Tương lai Nghề nghiệp 2023 của Diễn đàn Kinh tế Thế giới, các kỹ năng phi kỹ thuật (kỹ năng mềm) như tư duy hệ thống, trí tuệ cảm xúc, khả năng thích ứng và giải quyết vấn đề phức tạp đã trở thành những năng lực cốt lõi, quyết định sự thành công của cá nhân trong môi trường lao động hiện đại (World Economic Forum, 2023). Tại Việt Nam, giáo dục đại học đang đứng trước thách thức lớn trong việc rút ngắn khoảng cách giữa đào tạo của nhà trường và nhu cầu thực tiễn của doanh nghiệp. Đặc biệt, đối với khối các trường đại học tư thực – nơi mà sự tồn tại và phát triển gắn liền với uy tín về chất lượng đầu ra và tỉ lệ việc làm của sinh viên – việc đổi mới phương thức giáo dục kỹ năng mềm (KNM) không chỉ là một yêu cầu sư phạm mà còn là một chiến lược sống còn.

Tuy nhiên, thực tiễn quản lý hoạt động giáo dục KNM tại các trường đại học tư thực hiện nay

đang bộc lộ những hạn chế nhất định. Phần lớn các chương trình đào tạo KNM vẫn mang tính chất phong trào, rời rạc và nặng về lý thuyết suông. Công tác quản lý thường chỉ tập trung vào việc tổ chức các khóa học ngắn hạn hoặc các buổi tọa đàm bề nổi, thiếu sự giám sát chặt chẽ về tiến trình hình thành năng lực hành vi của người học. Điều này dẫn đến tình trạng sinh viên dù được cấp chứng chỉ kỹ năng nhưng vẫn lúng túng khi đối mặt với các tình huống thực tế tại nơi làm việc. Sự thiếu hụt các “không gian trải nghiệm” thực chứng và sự lỏng lẻo trong kết nối giữa Nhà trường và Doanh nghiệp đã vô tình biến giáo dục KNM thành một quá trình mô phỏng thiếu sức sống.

Trước thực trạng đó, việc áp dụng lý thuyết học tập trải nghiệm của David Kolb (1984) được xem là một hướng đi đột phá. Theo tiếp cận này, kỹ năng không được hình thành qua việc truyền thụ một chiều mà phải thông qua chu trình từ trải nghiệm cụ thể đến quan sát phản tâm và thử nghiệm tích cực. Để vận hành hiệu quả chu trình này trong môi trường đại học tư thực, không thể chỉ dừng lại ở các biện pháp sư phạm đơn lẻ mà

cần một tầm nhìn quản trị chiến lược để xây dựng một “Hệ sinh thái trải nghiệm” (Experiential Ecosystem). Ở đó, các nguồn lực từ nhà quản lý, giảng viên, doanh nghiệp và công nghệ được tích hợp đồng bộ, tạo ra môi trường tương tác đa chiều giúp sinh viên rèn luyện kỹ năng một cách liên tục và bền vững.

Việc tiếp cận xây dựng hệ sinh thái trải nghiệm từ góc độ quản trị chiến lược giúp các trường đại học tư thục tối ưu hóa các lợi thế về cơ chế linh hoạt và khả năng kết nối mạng lưới. Đây không chỉ là giải pháp nâng cao chất lượng đào tạo mà còn là cách thức định vị lợi thế cạnh tranh của nhà trường trong bối cảnh tự chủ giáo dục. Bài báo này hướng tới việc luận giải mô hình hệ sinh thái trải nghiệm và đề xuất quy trình quản lý chiến lược nhằm hiện thực hóa mục tiêu giáo dục KNM thực chất, góp phần cung cấp nguồn nhân lực chất lượng cao cho xã hội.

II. NỘI DUNG NGHIÊN CỨU

2.1. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

2.1.1. Tiếp cận quản trị chiến lược trong giáo dục đại học

Quản trị chiến lược trong giáo dục đại học không chỉ đơn thuần là việc lập kế hoạch cho các hoạt động đào tạo mà là một quá trình liên tục nhằm xác định tầm nhìn, sứ mạng và tối ưu hóa các nguồn lực để tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững (Hunger & Wheelen, 2011). Đối với các trường đại học tư thục, quản trị chiến lược đóng vai trò sống còn trong việc định vị thương hiệu giữa một thị trường giáo dục ngày càng bão hòa. Tiếp cận chiến lược đòi hỏi nhà quản lý phải nhận diện được các yếu tố tác động từ môi trường bên ngoài (nhu cầu thị trường lao động, xu hướng công nghệ) và nguồn lực nội tại (đội ngũ giảng viên, cơ sở vật chất, mạng lưới đối tác).

Trong bối cảnh giáo dục kỹ năng mềm (KNM), quản trị chiến lược yêu cầu sự chuyển dịch từ tư duy “cung cấp những gì nhà trường có” sang “đáp ứng những gì thị trường cần”. Điều này có nghĩa là mọi hoạt động giáo dục KNM phải được thiết kế dựa trên các mục tiêu chiến lược dài hạn, có sự tính toán kỹ lưỡng về chuỗi giá trị mà sinh viên nhận được sau quá trình trải nghiệm. Theo đó, nhà quản trị không chỉ quản lý các lớp học kỹ năng đơn lẻ mà phải quản trị cả một hệ sinh thái các điểm chạm năng lực, nơi mỗi hoạt động đều đóng góp vào việc hình thành chân dung năng lực của người học. Việc áp dụng quản trị chiến lược giúp các trường đại học tư thục tối ưu hóa chi phí đầu

tư bằng cách tập trung vào những “trải nghiệm đắt giá” – những hoạt động có tác động mạnh mẽ nhất đến thái độ và hành vi của sinh viên, từ đó khẳng định chất lượng đào tạo và thu hút các bên liên quan (Stakeholders).

2.1.2. Lý thuyết học tập trải nghiệm của David Kolb

Lý thuyết học tập trải nghiệm (Experiential Learning Theory - ELT) do David Kolb đề xuất vào năm 1984 là nền tảng quan trọng nhất để thiết kế các hoạt động giáo dục kỹ năng hiệu quả. Theo Kolb (1984), học tập là một quá trình mà tri thức được tạo ra thông qua sự chuyển hóa kinh nghiệm. Chu trình này bao gồm bốn giai đoạn vòng lặp: (1) Kinh nghiệm cụ thể (Concrete Experience) – người học tham gia trực tiếp vào một hoạt động thực tế; (2) Quan sát phản tâm (Reflective Observation) – người học suy ngẫm, xem xét lại những gì đã xảy ra; (3) Khái quát hóa lý thuyết (Abstract Conceptualization) – người học rút ra các nguyên lý, quy luật từ những gì đã quan sát; và (4) Thử nghiệm tích cực (Active Experimentation) – người học áp dụng những gì đã học vào các tình huống mới.

Đối với giáo dục KNM, lý thuyết của Kolb khẳng định rằng kỹ năng không thể được “truyền thụ” qua bài giảng mà phải được “đúc rút” từ thực tiễn. Giai đoạn then chốt thường bị bỏ qua trong quản lý giáo dục truyền thống chính là “Quan sát phản tâm” và “Khái quát hóa”. Nếu sinh viên tham gia trải nghiệm mà không có sự phản hồi hoặc không được hướng dẫn để đúc kết thành bài học cá nhân, thì kinh nghiệm đó sẽ bị lãng quên và không chuyển hóa thành kỹ năng. Do đó, việc quản lý giáo dục KNM theo tiếp cận này đòi hỏi nhà quản lý phải kiến tạo một môi trường mà ở đó sinh viên được phép sai lầm, được khích lệ phản tư và được cung cấp các công cụ để hệ thống hóa lại các bài học từ thực tế. Đây chính là tiền đề để xây dựng các biện pháp quản lý mang tính can thiệp sâu vào quá trình nhận thức của sinh viên thay vì chỉ dừng lại ở việc tổ chức các sự kiện đơn thuần.

2.1.3. Khái niệm Hệ sinh thái trải nghiệm

Trong giáo dục hiện đại, khái niệm “Hệ sinh thái” (Ecosystem) được dùng để mô tả một mạng lưới các thực thể tương tác lẫn nhau nhằm tạo ra giá trị chung (Nguyễn & cộng sự, 2025). Hệ sinh thái trải nghiệm trong giáo dục KNM có thể được hiểu là một chỉnh thể bao gồm các chủ thể (Nhà trường, Giảng viên, Doanh nghiệp, Sinh viên) và các điều kiện môi trường (Văn hóa tổ chức, Nền tảng công nghệ, Không gian thực tập) gắn kết chặt

chê với nhau. Ở đó, các thành phần không hoạt động độc lập mà tồn tại trong một mối quan hệ cộng sinh: Nhà trường cung cấp khung chương trình và cơ sở lý luận; Doanh nghiệp cung cấp bối cảnh thực tế và yêu cầu chuyên môn; Giảng viên đóng vai trò điều phối; và Sinh viên là trung tâm vận hành của toàn bộ quy trình.

Tiếp cận hệ sinh thái giúp nhà quản lý nhìn nhận giáo dục KNM là một quá trình liên tục, không biên giới. Nó phá vỡ bức tường ngăn cách giữa giảng đường và nơi làm việc, giữa lý thuyết và hành động. Việc xây dựng hệ sinh thái trải nghiệm đòi hỏi một cơ chế quản trị mạng lưới, nơi các thông tin và phản hồi được luân chuyển thông suốt. Chẳng hạn, phản hồi của doanh nghiệp về thái độ của sinh viên thực tập sẽ ngay lập tức được hệ thống hóa để điều chỉnh nội dung huấn luyện kỹ năng tại trường. Hệ sinh thái này tạo ra một “môi trường giàu trải nghiệm”, giúp sinh viên được tầm mắt mình trong các tình huống thực tế, từ đó kích thích khả năng tự học và tự hoàn thiện. Đây chính là cấu trúc hạ tầng quan trọng nhất để hiện thực hóa chiến lược giáo dục KNM ứng dụng tại các trường đại học tư thục trong bối cảnh hiện nay.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Bài báo sử dụng kết hợp ba phương pháp chính nhằm bảo đảm tính khoa học và tính khả thi của mô hình đề xuất. Trước hết, phương pháp nghiên cứu lý thuyết và phân tích tài liệu giữ vai trò nền tảng trong việc xây dựng khung khái niệm và mô hình hệ sinh thái trải nghiệm kỹ năng mềm. Tác giả thu thập và tổng hợp các văn bản của Bộ Giáo dục và Đào tạo, các công trình trong và ngoài nước về học tập trải nghiệm của David Kolb, quản trị chiến lược trong giáo dục, cùng các báo cáo quốc tế về nhu cầu nhân lực và xu hướng kỹ năng. Trên cơ sở đó, tác giả hệ thống hóa khái niệm, đối chiếu các mô hình quản lý hiện có và rút ra những nguyên lý vận hành cần thiết.

Bên cạnh đó, phương pháp phân tích hệ thống và mô hình hóa được sử dụng để xem hoạt động giáo dục kỹ năng mềm trong trường đại học tư thục như một hệ thống mở, gồm nhà trường, sinh viên, doanh nghiệp và các điều kiện hỗ trợ như công nghệ, văn hóa tổ chức. Từ việc phân tích các mối liên hệ giữa các thành tố, tác giả xây dựng mô hình “Hệ sinh thái trải nghiệm” trên cơ sở tích hợp chu trình học tập trải nghiệm của Kolb với các chức năng quản lý giáo dục, giúp chuyên hóa các lập luận lý thuyết thành quy trình quản trị trực quan và có khả năng ứng dụng.

Cuối cùng, phương pháp chuyên gia được sử dụng để thẩm định mô hình đề xuất. Ý kiến của các nhà quản lý giáo dục, nhà khoa học và nhà quản trị nhân sự được tổng hợp, phân tích nhằm điều chỉnh mô hình, nhận diện các rào cản tiềm ẩn và bảo đảm sự cân bằng giữa giá trị học thuật và khả năng triển khai thực tiễn.

2.3. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

2.3.1. Cấu trúc mô hình “Hệ sinh thái trải nghiệm” kỹ năng mềm

Dựa trên việc phân tích hệ thống các nguồn lực và mục tiêu chiến lược của các trường đại học tư thục, nghiên cứu xác lập mô hình “Hệ sinh thái trải nghiệm” kỹ năng mềm (KNM) như một cấu trúc động, tích hợp đa thành tố. Hệ sinh thái này không đơn thuần là sự tập hợp các hoạt động ngoại khóa mà là một mạng lưới cộng sinh giữa ba thực thể cốt lõi: Nhà trường, Doanh nghiệp và Sinh viên, vận hành trên nền tảng hỗ trợ của công nghệ số.

Thành tố thứ nhất - Nhà trường (Chủ thể quản trị chiến lược):

Đóng vai trò là trung tâm điều phối và kiến trúc sư của hệ sinh thái. Nhiệm vụ quản lý không chỉ dừng lại ở việc ban hành quy chế mà phải chuyển sang thiết kế các “khung trải nghiệm” (Experience Framework). Nhà trường xác định chuẩn đầu ra kỹ năng dựa trên phân tích chiến lược về nhu cầu thị trường lao động, từ đó phân bổ nguồn lực và xây dựng lộ trình trải nghiệm cá nhân hóa cho sinh viên xuyên suốt từ năm nhất đến khi tốt nghiệp.

Thành tố thứ hai - Doanh nghiệp và Môi trường thực chứng (Không gian trải nghiệm):

Đây là thành phần mang tính quyết định sự khác biệt của khối trường tư thục. Doanh nghiệp không chỉ là nơi tiếp nhận sinh viên thực tập mà là một bộ phận hữu cơ của hệ sinh thái, cung cấp các “bối cảnh thực tế” để sinh viên thực hiện giai đoạn 1 (Kinh nghiệm cụ thể) và giai đoạn 4 (Thử nghiệm tích cực) của chu trình Kolb. Sự phản hồi của doanh nghiệp về năng lực thực hiện của sinh viên chính là dữ liệu đầu vào quan trọng để nhà trường điều chỉnh chiến lược quản lý giáo dục.

Thành tố thứ ba - Sinh viên (Trung tâm của sự trải nghiệm):

Trong hệ sinh thái, sinh viên không phải là đối tượng thụ động mà là chủ thể vận hành quá trình hình thành kỹ năng. Mọi biện pháp quản lý đều hướng tới việc kích hoạt tư duy phản ngấm của người học thông qua các công cụ như hồ sơ phản ngấm điện tử (e-Portfolio). Sinh viên tương tác với giảng viên (người điều phối) và doanh nghiệp

(người hướng dẫn thực địa) để chuyên hóa các thách thức thực tế thành năng lực cá nhân.

Sự tương tác giữa các thành tố này tạo ra một vòng lặp giá trị liên tục. Nhà trường quản lý hệ sinh thái thông qua các cơ chế chính sách linh hoạt, tạo điều kiện cho sự luân chuyển nguồn lực và thông tin thông suốt giữa các bên liên quan. Mô hình này giúp phá bỏ tư duy quản lý “ốc đảo”, thay vào đó là quản trị mạng lưới, đảm bảo rằng mỗi trải nghiệm của sinh viên đều có mục tiêu, có sự hướng dẫn và có sự đánh giá minh chứng. Đây là cấu trúc hạ tầng lý luận vững chắc để triển khai các bước quản trị chiến lược tiếp theo, giúp đại học tư thục tối ưu hóa giá trị đào tạo trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt.

2.3.2. Quy trình quản trị chiến lược xây dựng hệ sinh thái

Để hiện thực hóa mô hình hệ sinh thái trải nghiệm, nhà quản trị các trường đại học tư thục cần vận hành một quy trình quản trị chiến lược gồm bốn bước mang tính hệ thống và liên kết chặt chẽ:

Bước 1: Phân tích bối cảnh và xác lập mục tiêu trải nghiệm chiến lược. Nhà quản trị bắt đầu bằng việc phân tích các yếu tố môi trường (SWOT) bao gồm nhu cầu của thị trường lao động, năng lực đội ngũ và đặc thù tâm lý của người học. Từ đó, nhà trường xác lập danh mục các kỹ năng mềm (KNM) cốt lõi cần ưu tiên phát triển cho sinh viên. Khác với cách lập kế hoạch truyền thống vốn chỉ tập trung vào nội dung giảng dạy, bước này đòi hỏi phải xác lập “Chuẩn năng lực trải nghiệm” – tức là xác định rõ sinh viên sẽ đạt được hành vi gì sau khi đi qua các điểm chạm trong hệ sinh thái.

Bước 2: Thiết lập mạng lưới kết nối và huy động nguồn lực cộng sinh. Đây là giai đoạn thực thi chiến lược quan trọng nhất, trong đó nhà quản trị đóng vai trò là người kết nối (Networking). Nhà trường cần chủ động ký kết và vận hành các thỏa thuận hợp tác sâu với doanh nghiệp, không chỉ ở mức độ thực tập mà là sự tham gia trực tiếp của doanh nghiệp vào việc thiết kế bài tập thực tế, hướng dẫn thực địa và phản hồi năng lực. Đồng thời, nguồn lực nội tại về công nghệ thông tin phải được huy động để xây dựng các nền tảng số hỗ trợ việc lưu trữ hồ sơ phản ngấm và tương tác đa chiều giữa sinh viên - giảng viên - doanh nghiệp.

Bước 3: Vận hành cơ chế “Điều phối trải nghiệm” dựa trên chu trình Kolb.

Tại bước này, vai trò quản lý chuyển từ kiểm soát hành chính sang điều phối chuyên môn. Nhà

quản trị chỉ đạo đội ngũ giảng viên và cố vấn học tập đóng vai trò là “Người điều phối” (Facilitator), hướng dẫn sinh viên đi qua đủ bốn giai đoạn của chu trình học tập trải nghiệm. Đặc biệt, nhà quản trị cần xây dựng cơ chế khuyến khích giảng viên tổ chức các hoạt động “Quan sát phản tâm” (Reflective Observation) ngay sau mỗi sự kiện trải nghiệm thực tế, đảm bảo sinh viên có không gian và thời gian để đúc rút tri thức cá nhân từ những kinh nghiệm thô thu thập được từ thực địa.

Bước 4: Kiểm soát chiến lược dựa trên minh chứng năng lực thực hiện.

Bước cuối cùng trong quy trình là việc kiểm soát và đánh giá hiệu quả của toàn bộ hệ sinh thái. Thay vì đánh giá qua các bài thi lý thuyết, nhà quản trị thiết lập cơ chế đánh giá dựa trên “Hồ sơ phản ngấm” (Reflective Portfolio) và các nhận xét từ phía doanh nghiệp. Việc kiểm soát này giúp nhà quản trị nhận diện được những mất xích yếu trong hệ sinh thái để kịp thời điều chỉnh chính sách, từ đó hoàn thiện vòng lặp quản trị chiến lược, đảm bảo chất lượng đào tạo KNM không ngừng được cải tiến theo xu hướng phát triển của xã hội.

Sự kết hợp đồng bộ của bốn bước trên tạo nên một quy trình quản trị linh hoạt, giúp đại học tư thục không chỉ “giáo dục kỹ năng” mà còn quản trị được sự trưởng thành năng lực của sinh viên thông qua các trải nghiệm thực tế và có mục tiêu.

2.3.3. Thảo luận về tính đặc thù tại các trường đại học tư thục

Kết quả nghiên cứu cho thấy việc xây dựng hệ sinh thái trải nghiệm tại các trường đại học tư thục sở hữu những lợi thế đặc thù mà khối trường công lập khó có thể vận hành tương tự. Điểm khác biệt lớn nhất nằm ở cơ chế quản trị linh hoạt và quyền tự chủ cao trong việc ra quyết định chiến lược. Các trường tư thục thường không bị ràng buộc quá chặt chẽ bởi các thủ tục hành chính phức tạp khi thiết lập mạng lưới hợp tác với doanh nghiệp. Điều này cho phép nhà quản lý nhanh chóng điều chỉnh nội dung giáo dục kỹ năng mềm (KNM) theo sát những biến động tức thời của thị trường lao động, tạo nên một hệ sinh thái có khả năng “tự thích nghi” cao.

Bên cạnh đó, tính định hướng khách hàng (người học và nhà tuyển dụng) tại các trường tư thục thúc đẩy việc hình thành các cam kết chất lượng đầu ra thực chất. Trong hệ sinh thái này, doanh nghiệp không chỉ đóng vai trò hỗ trợ mà còn là một bên liên quan có quyền lợi sát sườn. Mỗi quan hệ “cộng sinh” giữa nhà trường và

doanh nghiệp ở khối tư thực thường mang tính thực dụng và bền vững hơn, bởi doanh nghiệp coi đây là nguồn cung cấp nhân sự đã được “huấn luyện thực địa”.

Đặc biệt, sự nhạy bén trong việc đầu tư cho nền tảng công nghệ và dịch vụ sinh viên tại các trường tư thực là điều kiện tiên quyết để vận hành các công cụ quản lý hiện đại như hồ sơ phản ngấm điện tử (e-Portfolio). Sinh viên trường tư thực với đặc điểm năng động, sẵn sàng tiếp nhận cái mới, chính là chủ thể lý tưởng để triển khai các hoạt động học tập tự định hướng trong chu trình Kolb. Tuy nhiên, thảo luận cũng chỉ ra rằng thách thức lớn nhất đối với các trường tư thực là việc duy trì sự cân bằng giữa mục tiêu lợi nhuận và chi phí đầu tư cho hệ sinh thái. Do đó, quản trị chiến lược lúc này không chỉ là vấn đề sự phạm, mà còn là bài toán tối ưu hóa giá trị gia tăng cho người học, biến KNM thành “lợi thế cạnh tranh đặc biệt” (Unique Selling Point - USP) của nhà trường trong hệ thống giáo dục đại học quốc gia.

III. KẾT LUẬN

Xây dựng hệ sinh thái trải nghiệm kỹ năng mềm không chỉ là một giải pháp sự phạm mà là một chiến lược quản trị tất yếu giúp các trường đại học tư thực khẳng định vị thế trong bối cảnh tự chủ giáo dục. Nghiên cứu đã luận giải thành công mô hình hệ sinh thái dựa trên sự gắn kết hữu cơ giữa Nhà trường, Doanh nghiệp và Sinh viên, trong đó triết lý học tập trải nghiệm của Kolb đóng vai trò là trục vận hành cốt lõi. Việc thực hiện quy trình quản trị chiến lược bốn bước – từ phân tích bối cảnh, thiết lập mạng lưới đến điều phối và kiểm soát bằng minh chứng – cho phép nhà quản lý tối ưu hóa các nguồn lực xã hội hóa, phá bỏ giới hạn của giảng đường truyền thống. Kết quả nghiên cứu khẳng định rằng, bằng cách kiến tạo môi trường tương tác đa chiều và thúc đẩy tư duy phản ngấm thông qua hồ sơ năng lực, các trường đại học tư thực có thể chuyên hóa hiệu quả kinh nghiệm thực tế thành năng lực hành vi bền vững cho người học, đáp ứng trực diện các yêu cầu khát khe của thị trường lao động toàn cầu.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2021). *Thông tư 17/2021/TT-BGDĐT quy định về chuẩn chương trình đào tạo; xây dựng, thẩm định và ban hành chương trình đào tạo các trình độ của giáo dục đại học*.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2011). *Essentials of strategic management*. Addison-Wesley.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.
- Nguyễn, T. L. (2025). *Vận dụng lý thuyết học tập trải nghiệm vào dạy học đọc hiểu văn bản văn học nước ngoài ở trường trung học cơ sở*. Luận án Tiến sĩ Khoa học Giáo dục, Trường Đại học Hồng Đức.
- Nguyễn, V. A., & cộng sự. (2025). Quản trị hệ sinh thái giáo dục trong bối cảnh tự chủ đại học: Lý luận và thực tiễn tại Việt Nam. *Tạp chí Khoa học Giáo dục Việt Nam*, 21(2), 15-22.
- World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>
- Zhai, X. (2021). Strategic management in higher education: A ecosystem perspective. *Journal of Higher Education Management*, 36(1), 102-115.