

MÔ HÌNH ĐẠI HỌC NHỊ NGUYÊN VÀ CHIẾN LƯỢC TÍCH HỢP DẠC TRONG SÁP NHẬP TRƯỜNG ĐẠI HỌC SAO ĐỎ VÀ TRƯỜNG CAO ĐẲNG KINH TẾ CÔNG NGHIỆP HÀ NỘI

THE BINARY UNIVERSITY MODEL AND THE VERTICAL INTEGRATION STRATEGY IN THE MERGER OF SAO DO UNIVERSITY AND HANOI COLLEGE OF INDUSTRIAL ECONOMICS

Đồng Trung Chính, Nguyễn Ngọc Linh

Trường Cao đẳng Kinh tế Công nghiệp Hà Nội

Đến Tòa soạn ngày 08/11/2025, chấp nhận đăng ngày 12/01/2026

Tóm tắt: Trong bối cảnh tái cấu trúc hệ thống giáo dục đại học Việt Nam theo các định hướng chính sách mới, bài báo phân tích mô hình đại học nhị nguyên và chiến lược tích hợp sư phạm theo chiều dọc như một hướng tiếp cận phù hợp cho quá trình sáp nhập giữa Trường Đại học Sao Đỏ và Trường Cao đẳng Kinh tế Công nghiệp Hà Nội. Nghiên cứu nhấn mạnh sáp nhập cơ sở giáo dục không chỉ là hợp nhất hành chính mà cần được xem là cơ hội tái cấu trúc học thuật nhằm nâng cao chất lượng đào tạo và đáp ứng nhu cầu thị trường lao động. Trên cơ sở tổng quan lý thuyết và kinh nghiệm quốc tế, nghiên cứu làm rõ đặc trưng của mô hình đại học nhị nguyên trong việc tích hợp giáo dục nghề nghiệp và giáo dục đại học, cho phép xây dựng các lộ trình đào tạo liên thông, linh hoạt. Đồng thời, vai trò của tích hợp sư phạm theo chiều dọc trong thiết kế chương trình đào tạo được phân tích nhằm tăng cường gắn kết giữa lý thuyết và thực hành. Kết quả nghiên cứu cho thấy sự bổ trợ chiến lược giữa hai cơ sở đào tạo có thể góp phần hình thành nguồn nhân lực kỹ thuật chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội.

Từ khóa: Tái cấu trúc, sáp nhập, giáo dục đại học.

Abstract: In the context of restructuring Vietnam's higher education system in line with new policy orientations of the Government, this study examines the dual university model and the vertically integrated pedagogical strategy as an appropriate approach for the merger between Sao Do University and Hanoi College of Industrial Economics. The study emphasizes that the consolidation of higher education institutions should not be limited to administrative integration but should be regarded as an opportunity for academic restructuring aimed at improving educational quality and responsiveness to labor market demands. Based on a review of theoretical foundations and international experience, the study clarifies the key characteristics of the dual university model, which integrates vocational education and higher education within a unified governance framework, enabling the development of flexible and articulated learning pathways. In addition, the role of vertical pedagogical integration in curriculum design is analyzed as a means of strengthening the linkage between theoretical knowledge and practical training. The findings indicate that the strategic complementarity between the two institutions can contribute to the development of a highly qualified technical workforce that meets the requirements of socio-economic development in the new context.

Keywords: Restructure, mergers, higher education.

1. YÊU CẦU VỀ TÁI CẤU TRÚC VÀ BỐI CẢNH CHÍNH SÁCH MỚI

Bức tranh giáo dục đại học Việt Nam đang trải qua một cuộc chuyển dịch kiến tạo, được thúc đẩy bởi áp lực kép từ hội nhập kinh tế toàn cầu và các chỉ đạo quyết liệt từ chính sách vĩ mô. Quyết định số 452/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ, ban hành ngày 27 tháng 2 năm 2025, phê duyệt "Quy hoạch mạng lưới cơ sở giáo dục đại học và sư phạm thời kỳ 2021-2030, tầm nhìn đến năm 2050", đã đặt ra yêu cầu cấp thiết về việc tinh gọn đầu mối các đơn vị sự nghiệp công lập, xóa bỏ các cấp trung gian và hình thành các đại học đa ngành có năng lực cạnh tranh quốc tế [16]. Đây chính là động lực vĩ mô thúc đẩy đề án sáp nhập giữa Trường Đại học Sao Đỏ (SDU) - một trường đại học định hướng ứng dụng trực thuộc Bộ Công Thương - và Trường Cao đẳng Kinh tế Công nghiệp Hà Nội (HIEC), một cơ sở giáo dục nghề nghiệp có bề dày lịch sử và mạng lưới doanh nghiệp sâu rộng.

Tuy nhiên, nếu chỉ nhìn nhận đề án sáp nhập này dưới lăng kính "tinh giản biên chế" hay "cơ học hành chính", sẽ bỏ lỡ một cơ hội chiến lược quan trọng. Việc hợp nhất một trường đại học và một trường cao đẳng tạo ra tiền đề lý tưởng để triển khai mô hình đại học nhị nguyên - một cấu trúc quản trị cho phép tích hợp giáo dục nghề nghiệp (Vocational Education and Training - VET) với giáo dục đại học (Higher Education - HE) trong cùng một hệ sinh thái [4]. Nghiên cứu này lập luận rằng, sáp nhập SDU-HIEC, nếu được thực thi với chiến lược *tích hợp sư phạm theo chiều dọc* thay vì chỉ *hợp nhất cấu trúc*, sẽ giải quyết được "khoảng trống chất lượng" đang ngày càng nổi rõ trong thị trường lao động Việt Nam.

Tận dụng vị thế học thuật của SDU và sự linh

hoạt thực tiễn của HIEC, thực thể sau sáp nhập có thể chuyển đổi cơ sở tại Hà Nội thành một trung tâm đổi mới sáng tạo ứng dụng. Trung tâm này sẽ không chỉ là một phân hiệu đào tạo, mà trở thành một trung tâm đào tạo nhân lực "lai" - những kỹ sư có tư duy thiết kế của đại học nhưng sở hữu kỹ năng thực hành "thực chiến" của cao đẳng nghề, đáp ứng chính xác nhu cầu của nền kinh tế trong thời kỳ công nghiệp 4.0 [5].

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT: VƯỢT LÊN TRÊN TƯ DUY SÁP NHẬP HÀNH CHÍNH THÔNG THƯỜNG

Nghiên cứu này xác lập lại khung phân tích dựa trên lý thuyết quản trị giáo dục hiện đại, thay thế các thuật ngữ giành quyền kiểm soát doanh nghiệp thông qua hình thức sáp nhập hoặc mua lại (M&A) bằng các khái niệm giáo dục chuyên ngành. Nhóm nghiên cứu đề xuất ba trụ cột lý thuyết cho quá trình tái cấu trúc này:

2.1. Mô hình đại học nhị nguyên

Mô hình đại học nhị nguyên đề cập đến các tổ chức giáo dục cung cấp song song cả văn bằng VET (chứng chỉ, cao đẳng) và HE (cử nhân, thạc sĩ, tiến sĩ) trong một cấu trúc quản trị thống nhất. Đây là mô hình phổ biến và thành công tại Úc (ví dụ: RMIT, Swinburne, Federation University) và Vương quốc Anh [4].

- **Tích hợp cấu trúc:** Là quá trình hợp nhất các hệ thống quản trị, tài chính, nhân sự và công nghệ thông tin. Mục tiêu là đạt được lợi thế quy mô và xây dựng một thương hiệu thống nhất [20].

- **Tích hợp văn hóa:** Đây là thách thức lớn nhất, đòi hỏi sự hòa hợp giữa "văn hóa hàn lâm" (đề cao tự chủ, nghiên cứu, lý thuyết dài hạn) và "văn hóa nghề nghiệp" (đề cao năng lực thực thi, phản ứng nhanh với thị trường, kỹ năng ngắn hạn) [1].

▪ **Lợi ích chiến lược:** Mô hình này tạo ra "lộ trình không gián đoạn". Sinh viên có thể nhập học ở bậc cao đẳng nghề và liên thông lên đại học với sự công nhận tín chỉ trọn vẹn, hoặc sinh viên đại học có thể học thêm các chứng chỉ nghề để tăng khả năng tìm kiếm, lựa chọn việc làm [18].

2.2. Tích hợp sự phạm theo chiều dọc

Khác với tích hợp cấu trúc (nhập hai tổ chức), tích hợp sự phạm là nhập hai quá trình học tập. Thuật ngữ "tích hợp dọc" trong giáo dục, được tiên phong bởi các học giả như Wijnen-Meijer, ám chỉ một thiết kế chương trình nơi các môn khoa học cơ bản (lý thuyết) và kỹ năng lâm sàng/thực hành không bị chia cắt thành các năm riêng biệt mà được đan cài xuyên suốt [23].

Trong bối cảnh SDU-HIEC, điều này đồng nghĩa với việc các mô đun thực hành chuyên sâu của HIEC không nên bị coi là "phụ lục", mà phải được tích hợp vào ngay những năm đầu của chương trình kỹ sư tại SDU. Mô hình chương trình học "hình chữ Z" (giảm dần lý thuyết cơ bản, tăng dần thực hành nghề nghiệp theo thời gian) đảm bảo sinh viên tiếp xúc sớm với thực tiễn nghề nghiệp, giúp quá trình chuyển tiếp sang thị trường lao động diễn ra thuận lợi hơn [25].

2.3. Mô hình "Dự án tích hợp dọc"

Để hiện thực hóa lý thuyết tích hợp sự phạm, Nghiên cứu đề xuất áp dụng khung Dự án tích hợp dọc (VIP), mô hình đã được phát triển tại Georgia Tech và ứng dụng thành công tại Đại học Strathclyde [2].

▪ **Cơ chế vận hành:** VIP tập hợp các nhóm sinh viên đa cấp độ (từ sinh viên năm nhất đến năm cuối), sinh viên cao học và giảng viên cùng làm việc trong các dự án thiết kế/khám phá quy mô lớn, kéo dài nhiều năm.

▪ **Ứng dụng tại SDU-HIEC:** Một đội ngũ VIP có thể bao gồm sinh viên năm cuối SDU (chịu trách nhiệm thiết kế hệ thống, tính toán lý thuyết), nghiên cứu viên SDU (hướng dẫn phương pháp), và sinh viên cao đẳng HIEC (chịu trách nhiệm chế tạo, lắp ráp, vận hành và bảo trì). Mô hình này tạo ra cơ chế hướng dẫn "hai chiều": sinh viên đại học học được tính khả thi trong chế tạo từ sinh viên nghề, còn sinh viên nghề hiểu được nguyên lý thiết kế từ sinh viên đại học [27].

3. PHÂN TÍCH NĂNG LỰC CỐT LÕI VÀ SỰ BỔ SUNG CHIẾN LƯỢC

Lý do tồn tại của đề án sáp nhập SDU-HIEC không nằm ở việc cộng gộp số học các chỉ số, mà nằm ở sự tích hợp chuỗi giá trị chiến lược. Một cuộc sáp nhập giữa hai đơn vị giống hệt nhau thường ít mang lại giá trị đột phá; ngược lại, sự khác biệt giữa SDU và HIEC chính là tài sản giá trị nhất.

3.1. Trường Đại học Sao Đỏ (SDU): "Mỏ neo" học thuật

SDU, được nâng cấp thành đại học từ năm 2010, đã xác lập vị thế là một trường đại học định hướng ứng dụng uy tín tại vùng Đồng bằng sông Hồng. Giá trị cốt lõi của SDU nằm ở thẩm quyền cấp bằng cử nhân, thạc sĩ và năng lực nghiên cứu ứng dụng.

▪ **Điểm mạnh:** Nền tảng lý thuyết vững chắc, đội ngũ giảng viên trình độ cao (tiến sĩ, thạc sĩ), cơ sở vật chất phục vụ nghiên cứu.

▪ **Thách thức:** Giống như nhiều đại học địa phương, SDU đối mặt với nguy cơ "xa rời thực tiễn" khi cố gắng chạy theo các chỉ số xếp hạng nghiên cứu mà thiếu tập trung kết nối với nhu cầu thay đổi nhanh chóng của doanh nghiệp [29].

3.2. Trường Cao đẳng Kinh tế Công nghiệp Hà Nội (HIEC): Động cơ thực tiễn

HIEC hoạt động trực tiếp tại thị trường lao

động cạnh tranh cao. Với mạng lưới hợp tác doanh nghiệp lớn và tỷ lệ sinh viên có việc làm sau tốt nghiệp đạt trên 93%, HIEC sở hữu "kết nối chặng cuối" mà các trường đại học rất mong muốn.

- **Điểm mạnh:** Sự linh hoạt trong điều chỉnh chương trình, văn hóa đào tạo dựa trên năng lực, và khả năng cung ứng nhân lực kỹ thuật trực tiếp.
- **Tài sản chiến lược:** Vị trí địa lý tại Hà Nội là lợi thế cạnh tranh tuyệt đối trong tuyển sinh và tiếp cận thị trường lao động lớn thứ hai cả nước [16].

3.3. Giải quyết khoảng cách "Lý thuyết - Thực hành"

Sự sáp nhập tạo ra một hệ sinh thái giáo dục khép kín:

- **Đầu vào:** SDU cung cấp lộ trình văn bằng và năng lực tư duy hệ thống.
- **Quy trình:** HIEC cung cấp cơ sở vật chất thực hành chuyên sâu và các mô đun đào tạo gắn liền với doanh nghiệp.

Đầu ra: Sinh viên tốt nghiệp sở hữu kiến thức rộng về lý thuyết (từ SDU) và kỹ năng nghề nghiệp sâu (từ HIEC) [31].

Bảng 1. Ma trận tích hợp tài sản chiến lược SDU-HIEC

Hạng mục tài sản	Trường Đại học Sao Đỏ	Trường Cao đẳng Kinh tế Công nghiệp Hà Nội	Thực thể sáp nhập (Mục tiêu hậu tích hợp)
Văn bằng và chứng chỉ	Bằng Cử nhân, Thạc sĩ, Tiến sĩ	Bằng cao đẳng, chứng chỉ nghề	Song bằng (Dual-Credentialing): Sinh viên tốt nghiệp nhận Bằng Đại học + Chứng chỉ nghề quốc tế (ví dụ: Hàn chuẩn AWS, Mạng Cisco, Kế toán ACCA).
Phương pháp sư phạm	Thiên về lý thuyết, giảng đường, phòng Lab	Đào tạo theo Năng lực (CBT), Xưởng thực hành	Chương trình tích hợp: Lý thuyết giảng dạy qua hệ thống LMS của SDU; Thực hành triển khai tại xưởng HIEC theo mô hình "Block Mode".
Kết nối doanh nghiệp	Hợp tác R&D, MOU cấp cao	Thực tập sinh, Tuyển dụng trực tiếp	Đối tác toàn diện: Cung cấp giải pháp R&D (SDU) + Cung ứng nhân lực kỹ thuật (HIEC) cho doanh nghiệp.
Địa lý và thị trường	Hải Phòng (Hub công nghiệp và cảng biển)	Hà Nội (Hub thương mại và công nghệ)	Hành lang kinh tế: Chiếm lĩnh thị trường đào tạo dọc hành lang công nghiệp trọng điểm Hà Nội - Hải Phòng - Quảng Ninh.

4. THỰC TẾ VỀ "KHOẢNG TRỐNG CHẤT LƯỢNG" (DỮ LIỆU 2024-2025) TRONG THỊ TRƯỜNG NHÂN LỰC

Phân tích sâu dữ liệu 2024-2025 cho thấy một bức tranh phức tạp hơn những nhận định ban đầu: Việt Nam không thiếu người, mà thiếu người làm được việc.

4.1. Ngành CNTT và kinh tế số: Nghịch lý "Thừa nhân lực mới ra trường, nhưng lại thiếu nhân lực cấp cao, có kinh nghiệm"

Dữ liệu từ Báo cáo Thị trường IT Việt Nam 2024-2025 của TopDev chỉ ra một thực tế khắc nghiệt:

- **Cơn khát nhân sự cấp cao:** Nhu cầu tuyển dụng vẫn rất lớn nhưng tập trung lệch hẳn về phía nhân sự có kinh nghiệm (nhân lực cấp cao, có nhiều hơn 5 năm kinh nghiệm) và các chuyên gia trong lĩnh vực AI, Big Data, Cloud, an ninh mạng. Mức lương cho nhóm này dao động từ 1.500 USD đến hơn 3.000 USD/tháng [6].
- **Sự dư thừa của nhóm mới tốt nghiệp, thiếu kinh nghiệm:** Ngược lại, thị trường đang bão hòa với nhóm mới tốt nghiệp (0-1 năm kinh nghiệm) thiếu kỹ năng thực chiến và kỹ năng mềm. Nhu cầu tuyển dụng nhân sự mới tốt nghiệp thực tế đã giảm khoảng 13% ở một số phân khúc khi các công ty ưu tiên hiệu quả vận hành tinh gọn [33]. Mức lương cho nhóm này chỉ ở mức 415-510 USD/tháng, với tỷ lệ thất nghiệp cao ở nhóm không vượt qua được các bài kiểm tra kỹ thuật [6].
- **Mục tiêu của việc sáp nhập:** Việc đơn thuần tăng quy mô đào tạo CNTT (cộng gộp chỉ tiêu SDU và HIEC) sẽ thất bại, chỉ làm tăng thêm số lượng cử nhân thất nghiệp. Chiến lược sáp nhập phải tập trung vào việc tạo ra sinh viên có phẩm chất, đủ kiến thức, nền tảng, kỹ năng cơ bản và thái độ tích cực, sẵn sàng bước vào thị trường lao động. Cơ sở Hà Nội của HIEC phải hoạt động như một "xưởng phần mềm" mô phỏng, nơi sinh viên

phải code trong các dự án thực tế ít nhất 1-2 năm trước khi tốt nghiệp [34].

4.2. Sản xuất và tự động hóa: Khoảng trống "Kỹ năng kỹ thuật"

Ngành sản xuất Việt Nam đang chuyển dịch mạnh mẽ từ lắp ráp giá rẻ sang sản xuất công nghệ cao.

- **Thiếu hụt kỹ sư tự động hóa:** Tỷ lệ triển vọng việc làm của ngành công nghiệp và vật liệu đạt 31%, nhưng 77% nhà tuyển dụng báo cáo gặp khó khăn trong việc tìm kiếm nhân sự có kỹ năng phù hợp [7].
- **Sự suy giảm chất lượng:** Các nhà đầu tư FDI ghi nhận tỷ lệ lao động có trình độ trong các doanh nghiệp FDI đã giảm từ 25,5% năm 2021 xuống 21,69% năm 2024 [37]. Họ cần những kỹ sư có khả năng vận hành, bảo trì và xử lý sự cố trên các dây chuyền robot/CNC, chứ không chỉ là những người biết vẽ thiết kế trên giấy.

Mục tiêu của việc sáp nhập: Đây là điểm sáng, điểm tích cực của mô hình SDU-HIEC. Bằng cách sử dụng các xưởng thực hành hiện đại của HIEC để đào tạo chuyên sâu về cơ điện tử tích hợp trong bằng Kỹ sư Cơ khí/Điện của SDU, thực thể mới có thể cung cấp chính xác mẫu hình "kỹ sư thực hành" mà các khu công nghiệp tại Bắc Ninh, Hải Phòng đang có nhu cầu rất lớn [37].

Bảng 2. Phân tích sự lệch pha kỹ năng trên thị trường lao động (2024-2025)

(Nguồn: Dữ liệu tổng hợp từ TopDev 6 và ManpowerGroup 36)

Cấp bậc nhân sự	Xu hướng cầu	Tình trạng cung	Thách thức tuyển dụng	Mục tiêu chiến lược cho SDU-HIEC (sau sáp nhập)
Cấp cao/ Chuyên gia	Rất cao	Thiếu hụt nghiêm trọng	Cực khó	Đào tạo nâng cao kỹ năng cho cựu sinh viên; giảng dạy dựa trên nghiên cứu.

Cấp bậc nhân sự	Xu hướng cầu	Tình trạng cung	Thách thức tuyển dụng	Mục tiêu chiến lược cho SDU-HIEC (sau sáp nhập)
Cấp trung	Cao	Thiếu hụt	Khó	Áp dụng học tập qua dự án (VIP Model) để tích lũy kinh nghiệm sớm.
Sơ cấp	Ổn định	Cân bằng	Trung bình	Triển khai các học kỳ "Bootcamp" chuyên sâu tại HIEC.
Nhân viên mới	Giảm	Dư thừa	Dễ (cạnh tranh gay gắt)	Tránh đào tạo nhân viên mới chung chung. Tốt nghiệp phải đạt chuẩn sơ cấp.

5. ĐÁNH GIÁ RỦI RO VÀ QUẢN TRỊ THAY ĐỔI: ĐỐI MẶT VỚI "HỘI CHỨNG SÁP NHẬP"

Kinh nghiệm quốc tế chỉ ra rằng tỷ lệ thất bại của các vụ sáp nhập giáo dục có thể lên tới 50-75% nếu không quản trị tốt yếu tố văn hóa [39]. Rủi ro lớn nhất đối với SDU-HIEC không phải là tài chính, mà là "Hội chứng sáp nhập" - một vòng xoáy của sự bất an, đề phòng và xung đột văn hóa.

5.1. Xung đột văn hóa tổ chức: hàn lâm với nghề nghiệp

- **Văn hóa Đại học (SDU):** Thường đề cao tính đồng nghiệp, sự đồng thuận, tự do học thuật, và các mục tiêu nghiên cứu dài hạn.
- **Văn hóa Nghề nghiệp (HIEC):** Thường đề cao tính quản trị, sự tuân thủ quy trình, đáp ứng nhanh nhu cầu doanh nghiệp, và đào tạo kỹ năng ngắn hạn.
- **Điểm bùng phát xung đột:** Giảng viên SDU có thể nảy sinh tâm lý coi thường nhân sự HIEC là "kỹ thuật viên" hoặc "thợ dạy". Ngược lại, nhân sự HIEC có thể xem giảng viên SDU là "xa rời thực tế", "lý thuyết suông". Sự phân tầng này nếu hình thành sẽ

phá hủy mọi nỗ lực hợp tác, dẫn đến chảy máu chất xám và sự không đồng thuận ngầm [11].

5.2. Khung quản trị tích hợp sau sáp nhập

Để giảm thiểu các rủi ro trên, quá trình sáp nhập cần tuân thủ một kế hoạch quản trị tích hợp sau sáp nhập bài bản, chia làm ba giai đoạn chiến lược [20]:

5.2.1. Giai đoạn 1: Ổn định tâm lý (03 tháng đầu)

- **Mục tiêu:** Duy trì hoạt động liên tục, trấn an nhân sự.
- **Hành động:** Thành lập "Bộ phận quản lý chuyển đổi". Cam kết không xáo trộn chương trình đào tạo ngay lập tức. Giải quyết ngay các câu hỏi về "com áo gạo tiền" (vị trí việc làm, thu nhập, người quản lý trực tiếp) để dập tắt tin đồn [44].

5.2.2. Giai đoạn 2: Đồng bộ văn hóa (năm thứ 1)

- **Mục tiêu:** Xây dựng bản sắc chung.
- **Hành động:** Thay vì để SDU áp đặt quy trình xuống HIEC, thành lập các nhóm hỗn hợp, nhóm liên kết để cùng thiết kế chương

trình "Kỹ sư ứng dụng" mới. Sự phối hợp, "đồng kiến tạo" này giúp nhân sự HIEC cảm thấy được tôn trọng và có tiếng nói [45].

- **Hình thức:** Tổ chức các nghi thức chung (lễ Khai giảng, lễ tốt nghiệp) nơi các văn bằng đại học và cao đẳng được tôn vinh ngang hàng, xóa bỏ rào cản tâm lý.

5.2.3. Giai đoạn 3: Tích hợp cấu trúc và sự phạm (năm thứ 2-3)

- **Mục tiêu:** Hiện thực hóa mục tiêu cơ bản của sáp nhập.

- **Hành động:** Triển khai cơ chế chuyển đổi tín chỉ song phương. Vận hành các dự án VIP liên cơ sở. Hợp nhất hệ thống IT và HR [20].

5.3. Chiến lược nhân sự: tái đào tạo thay vì thay thế

Sự phản ứng là điều tất yếu. Để xử lý vấn đề nhân sự dồi dư (đặc biệt ở khối hành chính), cần áp dụng cách tiếp cận nhân văn và thực tế:

- **Truyền thông minh bạch:** Lãnh đạo cần giao tiếp, tuyên truyền nhận thức liên tục về lý do và cách thức sáp nhập [44].

- **Tái đào tạo:** Thay vì thay thế nhân sự hành chính dồi dư, sẽ tổ chức đào tạo lại họ cho các vị trí mới đang cần mở rộng trong mô hình mới như: "Chuyên viên kết nối doanh nghiệp" hoặc "Cố vấn sinh viên" [47].

- **Tôn trọng di sản:** Cần có chiến lược bảo tồn thương hiệu và lịch sử của HIEC. Có thể cân nhắc mô hình "Thương hiệu phụ", ví dụ: "Trường Công nghệ ứng dụng HIEC thuộc Đại học Sao Đỏ" [49].

6. LỘ TRÌNH "ĐỔI MỚI ỨNG DỤNG"

Để thay đổi việc sáp nhập mang tính hành chính thành một thắng lợi học thuật, SDU-HIEC có thể cân nhắc triển khai quyết liệt ba sáng kiến sau:

6.1. Tái định vị phân hiệu Hà Nội: "Hub đổi mới sáng tạo ứng dụng"

Thay vì coi cơ sở HIEC tại Hà Nội chỉ là một địa điểm giảng dạy, sẽ định hướng, tái định vị nó thành Hub đổi mới sáng tạo ứng dụng - SDU-HIEC.

- **Chức năng:** Là trung tâm thực hiện Đề án tốt nghiệp cho sinh viên năm cuối của cả SDU (Hải Phòng) và HIEC (Hà Nội).

- **Lợi ích:** Sinh viên Hải Phòng có cơ hội tiếp cận thị trường việc làm Hà Nội trong năm cuối, doanh nghiệp Hà Nội có cơ hội tiếp cận nguồn nhân lực kỹ thuật chất lượng cao từ SDU.

6.2. Triển khai "Dự án tích hợp dọc"

Thí điểm chương trình "Dự án tích hợp dọc" tại Khoa Cơ khí và Điện tự động hóa.

- **Cấu trúc:** Thành lập các nhóm dự án đa niên khóa, tập trung vào các vấn đề nóng, cấp thiết trong thực tiễn như: Hệ thống làm mát pin xe điện, Nông nghiệp thông minh IoT.

- **Phân vai:**

- Năm 1 (Sinh viên HIEC và SDU): Học kỹ năng cơ bản (hàn, lập trình PLC, vẽ CAD).

- Năm 2 (Sinh viên HIEC và SDU): Thiết kế và chế tạo phân hệ (Sub-system).

- Năm 3-4 (Sinh viên SDU): Tích hợp hệ thống, lãnh đạo nhóm, công bố nghiên cứu.

- **Kết quả:** Sinh viên tốt nghiệp với một danh mục sản phẩm thực tế, chứng minh năng lực vượt trội so với mô hình truyền thống [28].

6.3. Chính sách liên thông "2+2" và "3+1" linh hoạt

Thiết lập cơ chế chuyển đổi tín chỉ minh bạch:

- **Lộ trình A (Thăng tiến):** Sinh viên hoàn thành 3 năm Cao đẳng tại HIEC (có kỹ năng

nghe cao). Top 20% xuất sắc nhất được phép học tiếp 1,5 năm để lấy bằng Kỹ sư SDU.

▪ **Lộ trình B (Chuyển đổi ngược):** Sinh viên Đại học SDU gặp khó khăn với các môn lý thuyết hàn lâm có thể chuyển sang hệ Cao đẳng HIEC sau 2 năm để hoàn thành văn bằng Kỹ thuật viên Thực hành, đảm bảo họ vẫn gia nhập thị trường lao động với một văn bằng nghề có giá trị thay vì bỏ học [15].

7. Kết luận

Việc sáp nhập giữa Trường Đại học Sao Đỏ và Trường Cao đẳng Kinh tế Công nghiệp Hà Nội không chỉ là một phép cộng cơ học về tài sản và nhân sự. Nó là một phép thử chiến lược cho tương lai của giáo dục đại học Việt Nam trong kỷ nguyên tái cấu trúc. Bằng cách dừng

cảm áp dụng mô hình đại học nhị nguyên và chiến lược tích hợp sơ phạm dọc, thực thể mới có cơ hội phá vỡ định kiến phân tách "thầy - thợ", tạo ra một thể hệ nhân lực kỹ thuật toàn diện.

Tuy nhiên, thành công không được đảm bảo bởi các quyết định hành chính. Nó đòi hỏi một sự thấu hiểu sâu sắc về các rủi ro văn hóa, một chiến lược tích hợp con người nhân văn, và một cam kết kiên định với chất lượng đào tạo thực chiến. Nếu vượt qua được "Hội chứng sáp nhập", SDU-HIEC sẽ trở thành mô hình mẫu mực cho hơn 140 cơ sở giáo dục công lập đang đứng trước ngưỡng cửa tái cấu trúc, chứng minh rằng: Tinh gọn bộ máy hoàn toàn có thể song hành với nâng cao chất lượng.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Managing organisational culture and identity in a dual sector college - Emerald Publishing, <https://www.emerald.com/heswbl/article/5/1/32/77191/Managing-organisational-culture-and-identity-in-a>
- [2] About Vertically Integrated Projects for Sustainable Development (VIP4SD), <https://www.strath.ac.uk/studywithus/verticallyintegratedprojectsforsustainabledevelopment/abouttheprogramme/>
- [3] Feasibility of a Vertically Integrated Teaching Strategy during a Surgical Clerkship Event—Learning Methods Matter - MDPI, <https://www.mdpi.com/2227-7102/12/8/557>
- [4] Two systems, Divergent Paths: UK vs Aust reforms - Future Campus, <https://futurecampus.com.au/2025/11/25/two-systems-divergent-paths-uk-vs-aust-reforms/>
- [5] RMIT launches new tertiary education model to tackle Australia's skills shortages, <https://www.rmit.edu.au/news/all-news/2024/dec/earn-and-learn>
- [6] Ra mắt Báo cáo Thị trường IT Việt Nam 2024 - 2025: Cơ hội, Thách..., <https://topdev.vn/blog/bao-cau-thi-truong-it-viet-nam-2024/>
- [7] APAC ManpowerGroup Employment Outlook Survey Q4/2024 - Manpower Vietnam, <https://www.manpower.com.vn/en/insights/blogs/2024/09/apac-employment-outlook-q4-2024>
- [8] (EN) IT Report 2024-2025 - VietnamWorks inTECH | PDF | Recruitment - Scribd, <https://www.scribd.com/document/850046085/EN-IT-Report-2024-2025-VietnamWorks-inTECH>
- [9] Vietnam IT Salary & Recruitment Market Report 2024-2025 - ITviec, <https://itviec.com/report/vietnam-it-salary-and-recruitment-market>
- [10] Higher education mergers: the roles of culture and communication in organizational change by kate maine - uga open scholar, <https://openscholar.uga.edu/record/5467/files/MaineKateEDD.pdf>

- [11] Merging Cultures: Organizational Behavior, Leadership, and Differentiation in a Health System Merger - Digital Commons@ETSU, <https://dc.etsu.edu/context/etd/article/4701/viewcontent/ChelseyC060117f.pdf>
- [12] How To Improve Your M&A Cultural Integration for Success - Prosci, <https://www.prosci.com/blog/merger-acquisition-cultural-integration>
- [13] Vertically Integrated Projects – Research - Georgia Southern University, <https://www.georgiasouthern.edu/research/vertically-integrated-projects>
- [14] Vertically Integrated Projects: Home, <https://uavip.arizona.edu/>
- [15] Full article: Converging pathways: new approaches to integrate vocational education training and higher education, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13636820.2024.2428769>
- [16] Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 452/QĐ-TTg ngày 27/2/2025 Phê duyệt Quy hoạch mạng lưới cơ sở giáo dục đại học và sư phạm thời kỳ 2021 - ttn, <https://www.ttn.edu.vn/index.php/pqlcltt/6202->
- [17] Quyết định 452/QĐ-TTg ngày 27/02/2025 phê duyệt Quy hoạch mạng lưới cơ sở giáo dục đại học và sư phạm thời kỳ 2021-2030, tầm nhìn đến năm 2050 do Thủ tướng Chính phủ ban hành - Thanh tra, <https://phongthanhtra.neu.edu.vn/vi/thong-bao-3202/quyet-dinh-452-qd-ttg-ngay-27-02-2025-phe-duyet-quy-hoach-mang-luoi-co-so-giao-duc-dai-hoc-va-su-pham-thoi-ky-2021-2030-tam-nhin-den-nam-2050-do-thu-tuong-chinh-phu-ban-hanh>
- [18] Successes and failures down under can guide FE reform here - FE Week, <https://feweek.co.uk/successes-and-failures-down-under-can-guide-fe-reform-here/>
- [19] Introducing a dual study model- a submission to the australian universities accord review panel - department of education, https://www.education.gov.au/system/files/documents/submission-file/2023-04/AUA_tranche2_IU%20International%20University%20of%20Applied%20Sciences.pdf
- [20] Post-Merger Integration: Planning for Successful University Mergers - The Change Leader, <https://changinghighered.com/post-merger-integration-planning-for-successful-university-mergers/>
- [21] Dilemmas of Duality: A study of organisational ... - UCL Discovery, <https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/1566143/1/HALFORD,%20M.E.pdf>
- [22] "Mergers and More: - UiO, https://www.uv.uio.no/english/research/groups/hedwork/publications/2012%E2%80%932021/2012/HEIKwp201201_goedegebuure.pdf
- [23] Vertical integration in medical education: the broader perspective - PubMed, <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33317495/>
- [24] The integrated curriculum in medical education: AMEE Guide No. 96 - Zucker School of Medicine, https://medicine.hofstra.edu/pdf/faculty/facdev/facdev_the%20integrated%20curriculum%20in%20medical%20education.pdf
- [25] The influence of a vertically integrated curriculum on the transition to postgraduate training - PubMed, <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19909031/>
- [26] Vertically Integrated Projects: VIP, <https://vip.gatech.edu/>
- [27] Vertically Integrated Projects | cooperedu - Cooper Union, <https://cooper.edu/academics/vertically-integrated-projects>
- [28] Vertically Integrated Projects for Sustainable Development: Achieving Transformational Action by Embedding Research-Based ESD in Curricula - MDPI, <https://www.mdpi.com/2673-4931/15/1/63>
- [29] Higher Education in Vietnam - WENR, <https://wenr.wes.org/2014/05/higher-education-in-vietnam>

- [30] Challenges to the higher education of Vietnam in the time of international integration desafios à educação superior do vietn,
https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/conhecimento_diversidade/article/view/11418/4359
- [31] Employability of Engineering Technology Graduates at a Vietnamese University - Vietnam Journal of Education, <https://vje.vn/index.php/journal/article/download/394/167/2230>
- [32] Labor of Vietnam IT Industry in 2024 and Predictions - Madison Technologies, <https://madison-technologies.com/labor-of-vietnam-it-industry-in-2024-and-predictions/>
- [33] Vietnam job market cools for graduates as firms favor experienced hires: report,
<https://news.tuoitre.vn/vietnam-job-market-cools-for-graduates-as-firms-favor-experienced-hires-report-103251227143729228.htm>
- [34] How CodeLink Recruits Vietnam's Top 2% Tech Talent?, <https://www.codelink.io/blog/post/how-code-link-recruits-vietnam-s-top-2-tech-talent>
- [35] Top Engineering Recruitment Companies in Vietnam,
<https://www.manpower.com.vn/en/insights/blogs/2025/05/top-engineering-recruitment-companies-in-vietnam>
- [36] Vietnam's Struggle to Build a Skilled Workforce in the Age of Technological Transformation,
https://www.fastbull.com/news-detail/vietnams-struggle-to-build-a-skilled-workforce-in-4339840_0?ref=lexica.news
- [37] Manufacturing Workforce Models Vietnam for the Industry 4.0 Era - Talentnet Group,
<https://www.talentnetgroup.com/vn/featured-insights/workforce-planning/manufacturing-workforce-models-vietnam>
- [38] The Manpowergroup Employment Outlook Survey Q1/2025 - Manpower Vietnam,
<https://www.manpower.com.vn/en/insights/blogs/2024/12/khao-sat-xu-huong-tuyen-dung-cua-manpowergroup-q1-2025>
- [39] Pros and Cons of Higher Ed Mergers and Alliances - The Change Leader, <https://changinghighered.com/pros-and-cons-higher-ed-mergers-and-alliances/>
- [40] List of universities in Vietnam - Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_universities_in_Vietnam
- [41] Vietnam Launches Major Overhaul Of Education And Health - Grand Pinnacle Tribune,
<https://evrimagaci.org/gpt/vietnam-launches-major-overhaul-of-education-and-health-511551>
- [42] College Mergers: Statistics, Inspection Outcomes & Planning, <https://nationalcollege.com/news/college-mergers-statistics-inspection-outcomes-and-planning-for-success>
- [43] Post Merger Integration: Hard Data, Hard Truths - IMAA – Institute for Mergers, Acquisitions, and Alliances,
<https://imaa-institute.org/publications/post-merger-integration-hard-data-hard-truths/>
- [44] Unpacking Why College Mergers Fail & Ways to Navigate Challenges | Forvis Mazars US,
<https://www.forvismazars.us/forsights/2025/7/unpacking-why-college-mergers-fail-ways-to-navigate-challenges>
- [45] Overcoming 5 Common Challenges in Higher Ed Mergers & Acquisitions, <https://www.acquisition-international.com/overcoming-5-common-challenges-in-higher-ed-mergers-acquisitions/>
- [46] Post-Merger Integration Framework, Strategy, and Consulting | BCG,
<https://www.bcg.com/capabilities/mergers-acquisitions-transactions-pmi/post-merger-integration>
- [47] Vietnam Salary Guide 2024 - Adecco,
<https://www.adecco.com/en-in/-/jssmedia/Project/Adecco/AdeccoIN/Image/Employer/Salary-guide/AdeccoVNSalaryGuide2024.pdf>
- [48] How to Retain University Staff During Merger: Strategies for Success - Cerkl Broadcast,

<https://cerkl.com/blog/employee-retention-merger-higher-education>

- [49] Mergers in Higher Education: A proactive strategy to a better future? - SeaChange Capital Partners, <https://seachangecap.org/wp-content/uploads/2020/04/EY-TIAA-Mergers-Report.pdf>
- [50] In Retrospect: A Case of Merger in Higher Education - Digital USD, <https://digital.sandiego.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1003&context=ldc-scholarship>
- [51] Using Vertically Integrated Projects to embed research-based education for sustainable development in undergraduate curricula - Emerald Publishing, <https://www.emerald.com/ijshe/article/20/8/1313/153012/Using-Vertically-Integrated-Projects-to-embed>
- [52] Đề sáp nhập trường cao đẳng vào trường đại học không là phép cộng cơ học, <https://giaoducthoidai.vn/de-sap-nhap-truong-cao-dang-vao-truong-dai-hoc-khong-la-phep-cong-co-hoc-post714942.html>

Thông tin liên hệ: **Đồng Trung Chính**

Điện thoại: 0943139999 - Email: chinhdt@hiiec.edu.vn

Trường Cao đẳng Kinh tế Công nghiệp Hà Nội.