

NCS Tiến sỹ Lê Đình Hiếu
Đại học Đà Nẵng



NCS Tiến sỹ Lê Đình Hiếu là một nhà giáo dục và một doanh nhân xã hội với gần 20 năm kinh nghiệm trong các mảng khác nhau: từ giáo dục phổ thông, lãnh đạo đại học, giáo dục công nghệ & sáng tạo, đào tạo kỹ năng, hướng nghiệp, và giáo dục dành cho người khuyết tật.

Đặc biệt, Lê Đình Hiếu đã được vinh danh với 2 giải thưởng cao quý: năm 2016, anh là 1 trong 30 người nhà lãnh đạo trẻ dưới 30 tuổi có tầm ảnh hưởng lớn nhất Việt Nam theo tạp chí Forbes Vietnam; và năm 2018, anh là 1 trong 10 Gương mặt trẻ tiêu biểu toàn quốc của Trung Ương Đoàn và Văn phòng Chính phủ.

Hiện nay, anh đang tập trung nghiên cứu chuyên về Chuyển đổi số giáo dục, Lãnh đạo & Khởi nghiệp tại Đại học Johns Hopkins, Mỹ. Trước đây, anh tham gia nghiên cứu và học tập tại Harvard, University of Pennsylvania, và UCLA.

BÀI VIẾT GỬI ĐẾN

Sự kiện Ngày Nghiên cứu và Đổi mới sáng tạo Vùng Đông Nam Bộ
kết hợp Hội nghị Quốc tế Thường niên Khu Công nghệ cao lần thứ 7 năm 2025

Tiêu đề:

TỪ TRI THỨC ĐẾN TÁC ĐỘNG: VAI TRÒ CỦA CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC TRONG VIỆC KIẾN TẠO HỆ SINH THÁI ĐỔI MỚI SÁNG TẠO BỀN VỮNG

Tác giả: NCS Tiến sĩ Lê Đình Hiếu

Trường Giáo dục, Đại học Johns Hopkins (Hoa Kỳ)

Ngày: 22/10/2025

Tóm tắt

Bài tham luận này xem xét vai trò của các trường đại học trong việc chuyển hóa tri thức học thuật thành tác động xã hội thông qua lăng kính của hai khung lý thuyết: (1) Mô hình Đại học đẳng cấp thế giới của Jamil Salmi, ĐH Diego Portales, Chile và Philip G. Altbach, ĐH Boston College, Hoa Kỳ (2016), (2) Lý thuyết phổ biến đổi mới và rào cản công nghệ của giáo sư Patricia Rogers, ĐH Bemidji State University, Hoa Kỳ (2000). Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất mô hình khái niệm “**Knowledge-to-Impact**” (Từ tri thức đến tác động), mô tả cách ba yếu tố – năng lực thể chế, sự sẵn sàng công nghệ, và tư duy đổi mới – tương tác để hình thành một hệ sinh thái đổi mới sáng tạo bền vững trong giáo dục đại học. Nghiên cứu tình huống từ Đại học Johns Hopkins (JHU) – nơi tác giả đang thực hiện các nghiên cứu về giáo dục đại học và đổi mới sáng tạo – được sử dụng để minh họa cho tiến trình này thông qua chiến lược bền vững, chuyển đổi số và hợp tác cộng đồng của trường. Cuối cùng, bài viết đưa ra các hàm ý cho Việt Nam trong việc phát triển các trường đại học định hướng tác động, kết nối tri thức – công nghệ – con người – cộng đồng.

Từ khóa: Tri thức và tác động, giáo dục đại học, đổi mới sáng tạo, lãnh đạo giáo dục, chuyển đổi số, phát triển bền vững.

1. Giới thiệu

Trong thế kỷ XXI, vai trò của đại học đã vượt xa phạm vi truyền thống là nơi truyền đạt tri thức. Các trường đại học đang được kỳ vọng trở thành “**động cơ đổi mới sáng tạo**”, thúc đẩy tăng trưởng kinh tế, phát triển bền vững và chuyển đổi xã hội (Altbach & Salmi, 2011). Tuy nhiên, khoảng cách giữa *sản xuất tri thức* (knowledge creation) và *tác động thực tế* (impact creation) vẫn là thách thức

lớn của hệ thống giáo dục đại học, đặc biệt tại các quốc gia đang phát triển như Việt Nam.

Bài viết này xuất phát từ câu hỏi trung tâm:

Làm thế nào để các trường đại học có thể chuyển hóa tri thức học thuật thành tác động thực tiễn, qua đó kiến tạo một hệ sinh thái đổi mới sáng tạo bền vững?

Để trả lời câu hỏi này, bài viết dựa trên hai nền tảng lý thuyết nổi bật trong nghiên cứu giáo dục đại học và đổi mới sáng tạo:

- Mô hình Đại học đẳng cấp thế giới (**World-Class University**) của **Jamil Salmi và Philip Altbach (2016)**, nhấn mạnh năng lực thể chế, tự chủ và lãnh đạo.
- Lý thuyết phổ biến đổi mới (**Diffusion of Innovation**) và các rào cản công nghệ trong giáo dục của **Patricia Rogers (2000)**.

Từ sự giao thoa của hai khung lý thuyết này, bài viết đề xuất mô hình “**Knowledge-to-Impact**”, đồng thời minh họa bằng trường hợp của Đại học Johns Hopkins (Mỹ) – một trong những đại học tiên phong trong nghiên cứu, đổi mới và bền vững toàn cầu.

2. Lý thuyết về Mô hình Đại học đẳng cấp thế giới (Salmi, 2016)

Trong công trình kinh điển *World-Class Universities*, hai tác giả Jamil Salmi và Philip Altbach (2016) cho rằng một đại học “đẳng cấp thế giới” không chỉ được đo bằng bảng xếp hạng hay số lượng công bố quốc tế, mà bởi khả năng liên tục sản sinh ra tri thức mới, nuôi dưỡng nhân tài, và tạo tác động thực sự cho xã hội. Các tác giả khái quát ba trụ cột nền tảng tạo nên mô hình này: tập trung nhân tài (concentration of talent), nguồn lực dồi dào (abundant resources), và cơ chế quản trị thuận lợi (favorable governance). Ba yếu tố này tương tác với nhau theo logic hệ thống – yếu tố này củng cố yếu tố kia – và chính sự cân bằng động đó giúp đại học phát triển bền vững trong môi trường cạnh tranh toàn cầu.

2.1 Tập trung nhân tài (Concentration of Talent)

Theo Salmi và Altbach, “tài năng” là nhiên liệu cốt lõi của mọi đại học đẳng cấp thế giới. Đó không chỉ là đội ngũ giảng viên có công trình nghiên cứu xuất sắc, mà còn là sinh viên có năng lực tư duy độc lập, sáng tạo, và quốc tế hóa. Nhiều quốc gia đã thể hiện tầm nhìn dài hạn trong việc *tập trung và giữ chân nhân tài học thuật*:

- **Singapore** là ví dụ tiêu biểu. Ngay từ thập niên 1990, chính phủ nước này đã đặt giáo dục đại học vào trung tâm của chiến lược “Knowledge Economy.” Thông qua học bổng toàn phần (ASEAN, A*STAR, President’s Scholarship) và chính sách thu hút giáo sư quốc tế, các đại học như National University of Singapore (NUS) và Nanyang Technological University (NTU) nhanh chóng xây dựng đội ngũ giảng viên đa quốc tịch và môi

trường học thuật liên ngành. Sự tập trung nhân tài không chỉ diễn ra trong khuôn viên, mà còn ở quy mô quốc gia – khi Singapore chủ động “nhập khẩu tri thức” từ hệ thống Ivy League hay MIT thông qua chương trình Global Schoolhouse Initiative.

- Ngược lại, Salmi và Altbach cũng cảnh báo rằng ở nhiều quốc gia đang phát triển, “tài năng học thuật bị phân tán” do cơ chế tuyển dụng cứng nhắc, lương bổng không cạnh tranh, và thiếu chính sách khuyến khích nghiên cứu. Hệ quả là các đại học thiếu động lực sáng tạo và hội nhập quốc tế.

2.2 Nguồn lực dồi dào (Abundant Resources)

Nguồn lực – bao gồm tài chính, cơ sở vật chất, và công nghệ – là điều kiện tiên quyết giúp tri thức được phát triển và lan tỏa. Các quốc gia châu Á đi sau nhưng đã bắt kịp nhanh chóng nhờ đầu tư chiến lược và tập trung:

- Hàn Quốc là một ví dụ nổi bật. Chính phủ nước này khởi động chương trình Brain Korea 21 (BK21) từ năm 1999, đầu tư hàng tỷ USD cho nghiên cứu, đào tạo tiến sĩ, và quốc tế hóa các đại học trọng điểm. Các trường như Seoul National University hay KAIST nhận được nguồn kinh phí dồi dào để nâng cấp phòng thí nghiệm, quỹ nghiên cứu, và học bổng sau đại học. BK21 không chỉ bơm tiền vào hạ tầng, mà còn xây dựng hệ sinh thái đổi mới gồm doanh nghiệp, viện nghiên cứu, và startup công nghệ – một mô hình thể hiện rõ mối quan hệ “knowledge-to-market” mà Việt Nam đang hướng tới.
- Ngoài ra, Salmi và Altbach chỉ ra rằng “abundant resources” không đồng nghĩa với ngân sách nhà nước cao, mà là khả năng huy động và phân bổ hiệu quả. Nhiều trường tại Mỹ và châu Âu tạo ra nguồn lực dồi dào thông qua quỹ hiến tặng (endowment funds), đối tác công – tư (PPP), và chuyển giao công nghệ. Đại học Harvard, Stanford hay Johns Hopkins là ví dụ về việc biến tri thức thành nguồn lực bền vững – khi nghiên cứu, doanh nghiệp spin-off, và tài trợ tư nhân cùng tạo ra chu trình tài chính tự nuôi dưỡng.

2.3 Cơ chế quản trị thuận lợi (Favorable Governance)

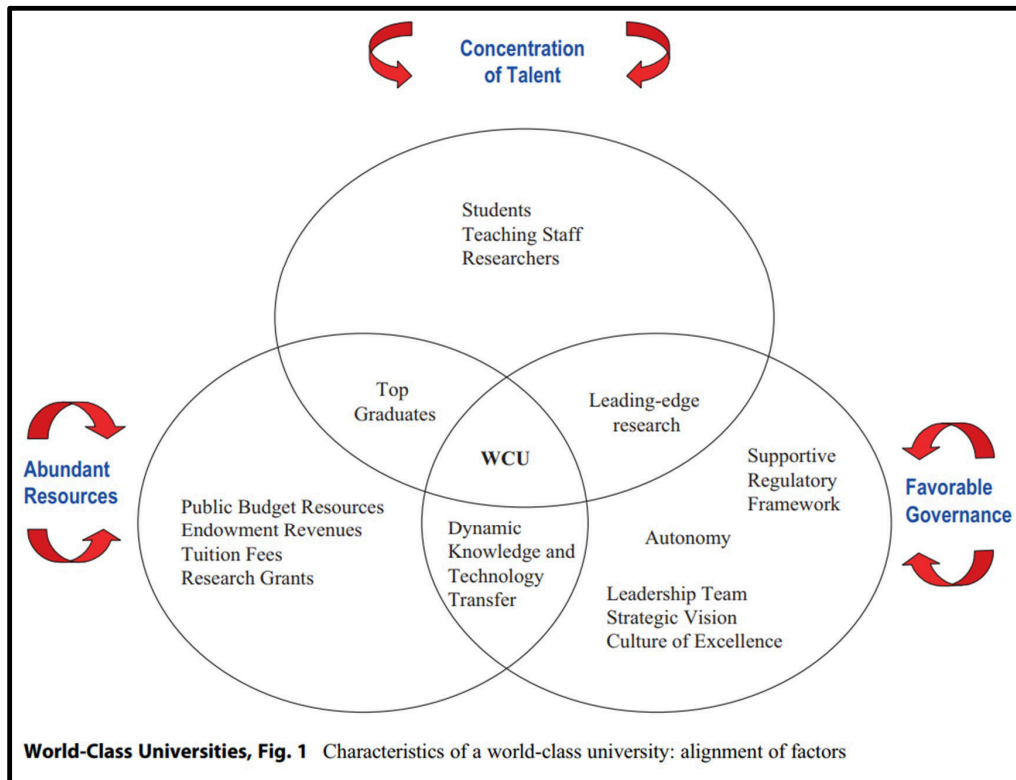
Trụ cột thứ ba – quản trị – được Salmi xem là “chất xúc tác” kết nối hai yếu tố trên. Không có cơ chế quản trị hiệu quả, tài năng và nguồn lực sẽ không thể phát huy hết tiềm năng. Salmi cho rằng một mô hình quản trị thuận lợi phải đảm bảo ba nguyên tắc:

1. Tự chủ học thuật (academic autonomy) – các trường được quyền quyết định chương trình, nghiên cứu, và nhân sự.
2. Trách nhiệm giải trình (accountability) – minh bạch trong việc sử dụng nguồn lực và kết quả đầu ra.
3. Lãnh đạo có tầm nhìn (visionary leadership) – khả năng cân bằng giữa đổi mới và ổn định.

Các đại học Hoa Kỳ là minh chứng sống động. Mỗi trường có hội đồng quản trị

(Board of Trustees) độc lập, quyền tự chủ trong bổ nhiệm hiệu trưởng, và cơ chế gây quỹ linh hoạt. Chính quyền liên bang và tiểu bang đóng vai trò hỗ trợ chính sách hơn là can thiệp. Nhờ đó, các trường như Stanford, MIT, hay University of California system duy trì được văn hóa đổi mới và cạnh tranh toàn cầu, dù hệ thống rất đa dạng.

Hình 1: Mô hình Đại học đẳng cấp thế giới của Jamil Salmi, ĐH Diego Portales, Chile và Philip G. Altbach, ĐH Boston College, Hoa Kỳ (2016)



2.4. Bài học rút ra cho Việt Nam

Từ ba trụ cột trên, Salmi và Altbach (2016) nhấn mạnh rằng không có “công thức duy nhất” cho đại học đẳng cấp thế giới – điều quan trọng là hệ sinh thái thể chế phải đồng bộ. Ở Việt Nam, dù đã có những bước tiến trong tự chủ đại học và thu hút nhân tài, các trụ cột vẫn phát triển không cân xứng:

- Nhân tài còn thiếu môi trường nghiên cứu hấp dẫn;
- Nguồn lực tài chính vẫn chủ yếu dựa vào ngân sách nhà nước;
- Cơ chế quản trị còn chịu ảnh hưởng nặng của hành chính công.

Do đó, bài học từ Singapore, Hàn Quốc và Hoa Kỳ cho thấy rằng chính phủ đóng vai trò kiến tạo (enabling state) – chứ không phải quản lý – trong việc giúp đại học trở thành trung tâm tri thức và đổi mới quốc gia.

3. Hiểu đúng về các rào cản trong việc ứng dụng công nghệ & đổi mới sáng tạo vào giáo dục (Rogers, 2000)

Nếu như Salmi và Altbach (2016) cho rằng một đại học đẳng cấp thế giới

phải hội tụ ba trụ cột: nhân tài, nguồn lực, và quản trị, thì trong thời đại chuyển đổi số, các trụ cột này không thể vận hành hiệu quả nếu thiếu “năng lực công nghệ” (technological capacity). Chính ở đây, lý thuyết phổ biến đổi mới của Patricia Rogers (2000) trở nên đặc biệt quan trọng, vì nó giải thích vì sao cùng một công nghệ – khi đưa vào hai môi trường khác nhau – lại có kết quả hoàn toàn trái ngược nhau.

3.1. Sự cấp thiết đối với các đại học trong hành trình chuyển đổi số

Trong hai thập niên qua, giáo dục đại học toàn cầu đã dịch chuyển từ mô hình “tri thức đóng” sang “tri thức mở và kết nối”. Các yếu tố như AI, dữ liệu lớn, học tập cá nhân hóa, và giáo dục lai (hybrid learning) đang làm thay đổi hoàn toàn cấu trúc tổ chức và phương pháp dạy – học.

Ba nguyên nhân chính khiến các đại học ngày nay buộc phải tập trung vào ứng dụng công nghệ gồm:

1. **Cạnh tranh toàn cầu trong không gian trực tuyến:** Việc học không còn bị giới hạn bởi địa lý. Một sinh viên ở Cần Thơ có thể học khóa “AI for Everyone” của Andrew Ng trên Coursera – nghĩa là năng lực cạnh tranh của một trường đại học không còn nằm ở “địa điểm”, mà ở trải nghiệm số (digital experience) mà trường mang lại.
2. **Nhu cầu học tập suốt đời (lifelong learning):** Các mô hình micro-credentials, MOOCs hay chương trình học linh hoạt khiến các trường phải tái định nghĩa “người học” – không chỉ là sinh viên chính quy, mà còn là người đi làm, nhà lãnh đạo, hay công dân toàn cầu.
3. **Hiệu quả và minh bạch trong quản trị:** Chuyển đổi số không chỉ là công cụ giảng dạy, mà là công cụ quản trị học thuật – giúp đại học thu thập dữ liệu, đánh giá chất lượng, và ra quyết định dựa trên bằng chứng (data-driven governance).

Nói cách khác, công nghệ không còn là “phụ trợ” của tri thức, mà trở thành hạ tầng của tri thức. Vì thế, năng lực thể chế của Salmi (2016) phải được mở rộng bằng năng lực số (digital readiness) – tức khả năng của đại học trong việc chấp nhận, tích hợp và lan tỏa đổi mới công nghệ.

3.2. Khung lý thuyết của Rogers và những rào cản công nghệ trong giáo dục

Theo Rogers (2000), tiến trình lan tỏa công nghệ mới phụ thuộc vào 5 yếu tố chính:

- (1) Lợi thế tương đối (relative advantage) – công nghệ có thực sự mang lại giá trị mới hay không;
- (2) Mức độ tương thích (compatibility) – có phù hợp với văn hóa tổ chức và thói quen của người dùng;
- (3) Độ phức tạp (complexity) – có dễ sử dụng và học hỏi;
- (4) Khả năng thử nghiệm (trialability) – người dùng có cơ hội trải nghiệm

trước khi áp dụng rộng rãi;

(5) Khả năng quan sát kết quả (observability) – tác động có được nhìn thấy rõ ràng hay không.

Những yếu tố này lý giải vì sao nhiều trường đại học đầu tư lớn vào công nghệ nhưng vẫn thất bại trong chuyển đổi số: vấn đề không nằm ở phần mềm hay thiết bị, mà ở văn hóa, lãnh đạo và niềm tin. Đó là các “rào cản vô hình” – tâm lý e dè, thiếu kỹ năng số, và sự ngại thay đổi trong môi trường học thuật.

3.3. Những mô hình điển hình trên thế giới về “digital readiness”

Singapore: Hệ sinh thái số hóa toàn diện

Singapore một lần nữa là quốc gia tiên phong. Các đại học như NUS và NTU đã triển khai mô hình “Smart Campus” – trong đó dữ liệu học tập, an ninh, năng lượng, và nghiên cứu đều được quản lý trên nền tảng số hóa đồng bộ. Công nghệ không chỉ dùng để dạy học, mà còn để dự báo hành vi học tập, thiết kế chương trình cá nhân hóa, và theo dõi tiến độ sinh viên theo thời gian thực. Đặc biệt, NUS phát triển hệ thống Learning Analytics Dashboard, giúp giảng viên nắm bắt kịp thời nhu cầu học tập của từng sinh viên – minh chứng cho việc chuyển từ *teaching-centered* sang *learner-centered* thông qua dữ liệu.

Phần Lan: Văn hóa đổi mới trong giáo dục

Ở Phần Lan, nơi nổi tiếng với mô hình giáo dục sáng tạo, các trường như Aalto University đã định nghĩa lại vai trò của công nghệ trong học tập. Thay vì áp đặt công nghệ từ trên xuống, Aalto khuyến khích sinh viên và giảng viên đồng kiến tạo (co-creation) giải pháp công nghệ. Trường xây dựng “Design Factories” – không gian thực nghiệm liên ngành, nơi sinh viên công nghệ, thiết kế, và kinh doanh cùng giải quyết vấn đề thực tế bằng công nghệ số. Đây là mô hình cho thấy công nghệ không chỉ là công cụ, mà là chất xúc tác cho sáng tạo và hợp tác.

Hoa Kỳ: Chuyển đổi từ quản trị đến giảng dạy

Tại Hoa Kỳ, hầu hết các trường đại học lớn – như Arizona State University (ASU), MIT, và Stanford – đã coi chuyển đổi số là chiến lược cốt lõi. ASU, được The Times Higher Education xếp hạng là “*the most innovative university in the US*” suốt 9 năm liên tiếp, đã phát triển hơn 300 khóa học trực tuyến, sử dụng AI để cá nhân hóa lộ trình học tập, và hợp tác với Google để tạo Virtual Learning Environments cho sinh viên toàn cầu. Điều này thể hiện đúng tinh thần của Rogers (2000): thành công đến khi tổ chức cho phép thử nghiệm, học từ thất bại, và lan tỏa kết quả tích cực.

3.4. Liên hệ với Việt Nam: Rào cản và cơ hội

Việt Nam có những bước đi đầu tiên trong chuyển đổi số giáo dục, đặc biệt sau đại dịch COVID-19. Các đại học như **ĐHQG Hà Nội**, **ĐHQG TP.HCM**, **FPT**, hay **VinUni** đã bắt đầu ứng dụng công nghệ trong quản trị học vụ và giảng dạy trực tuyến. Tuy nhiên, thách thức vẫn nằm ở ba điểm then chốt:

- Thiếu chiến lược số hóa đồng bộ – các hệ thống LMS, dữ liệu sinh viên, và học liệu số chưa liên thông.
- Năng lực số của giảng viên còn hạn chế, phần lớn sử dụng công nghệ ở mức tối thiểu.
- Văn hóa “ngại thay đổi” trong môi trường giáo dục công lập, nơi quy trình hành chính cứng nhắc làm giảm tốc độ thử nghiệm.

Bài học từ các mô hình thành công quốc tế cho thấy: chuyển đổi số không thể chỉ là “dự án công nghệ”, mà phải là chiến lược lãnh đạo thay đổi (leadership for digital transformation). Các trường đại học Việt Nam cần phát triển chương trình huấn luyện kỹ năng số cho lãnh đạo và giảng viên, song song với việc thiết lập các không gian thử nghiệm (innovation sandbox) để giảm rủi ro khi triển khai công nghệ mới.

4. Trường hợp điển hình: Johns Hopkins University – Từ tri thức đến tác động

4.1 Mô hình tài chính và phát triển bền vững tại Johns Hopkins University

Johns Hopkins University (JHU) là một trong những đại học nghiên cứu hàng đầu của Hoa Kỳ, được thành lập năm 1876 với sứ mệnh “Khám phá tri thức cho lợi ích của nhân loại” (Knowledge for the World). Trải qua gần 150 năm phát triển, JHU không chỉ là biểu tượng của học thuật đỉnh cao mà còn là hình mẫu cho việc kết nối giữa tri thức, công nghệ và tác động xã hội – đúng như tinh thần của mô hình “từ tri thức đến tác động” mà bài tham luận này hướng đến. Năm 2025, JHU có hơn 31.000 sinh viên theo học, trong đó gần 70% là học viên sau đại học, và duy trì mạng lưới hơn 2.300 đối tác tài trợ nghiên cứu trên toàn cầu.

Về tài chính, JHU sở hữu một cấu trúc quy mô và bền vững hiếm có trong giới học thuật. Theo Báo cáo Tài chính năm 2024–2025, tổng tài sản của trường đạt 25,36 tỷ USD, tăng 10% so với năm trước. Doanh thu hoạt động đạt 9,55 tỷ USD, trong đó tài trợ nghiên cứu chiếm hơn một nửa (53%), tương đương 5,06 tỷ USD – phần lớn đến từ các cơ quan chính phủ Hoa Kỳ như Bộ Quốc phòng (DoD), NASA và Viện Y tế Quốc gia (NIH). Học phí ròng chỉ chiếm khoảng 9% tổng doanh thu, phản ánh chiến lược lấy nghiên cứu và hợp tác công – tư làm động lực phát triển. Ngoài ra, dịch vụ y tế lâm sàng đóng góp hơn 1 tỷ USD doanh thu, thể hiện mối liên hệ chặt chẽ giữa học thuật và ứng dụng trong y học, một lĩnh vực cốt lõi của trường. Quỹ đầu tư (endowment) đạt 14,8 tỷ USD, với tỷ suất lợi nhuận 8,3% trong năm tài chính 2025, cho phép JHU tiếp tục đầu tư mạnh vào các sáng kiến bền vững, học bổng và hạ tầng nghiên cứu.

Song song với thành tựu tài chính, Johns Hopkins đã khẳng định vị thế tiên phong trong chiến lược phát triển bền vững và chuyển đổi xanh. Theo *Sustainability Annual Report 2024*, nhà trường đã giảm 51% lượng phát thải khí nhà kính so với mốc năm 2008 – một kết quả đạt được thông qua việc chuyển đổi

100% nguồn điện tiêu thụ ở các cơ sở tại Maryland sang năng lượng mặt trời. Dự án trang trại năng lượng mặt trời tại Charles County cung cấp toàn bộ năng lượng tái tạo cho các campus chính của JHU, trong khi hơn 75 triệu USD đã được đầu tư vào các dự án cải tạo hiệu quả năng lượng. Đặc biệt, gần 1 tỷ USD đã được phân bổ cho việc xây dựng hoặc nâng cấp các công trình đạt chứng nhận LEED Gold và Platinum, biến khuôn viên trường trở thành một “phòng thí nghiệm sống” cho công nghệ xanh và quy hoạch bền vững.

4.2 Mô hình đổi mới ba tầng: tri thức - công nghệ - tác động:

Để triển khai chiến lược này, JHU đã thiết lập một mô hình đổi mới ba tầng gắn kết giữa tri thức, công nghệ và tác động. Ở tầng thứ nhất – *tri thức* – trường đầu tư mạnh mẽ vào nghiên cứu liên ngành với các lĩnh vực trọng điểm như y tế công cộng, khoa học dữ liệu, kỹ thuật và chính sách công. Ở tầng thứ hai – *công nghệ* – JHU vận hành hơn 400 phòng thí nghiệm và trung tâm nghiên cứu, trong đó có những đơn vị nổi tiếng toàn cầu như Applied Physics Laboratory (APL), Bloomberg School of Public Health, và Whiting School of Engineering. Ở tầng thứ ba – *tác động* – nhà trường xây dựng hàng loạt chương trình kết nối tri thức với cộng đồng và doanh nghiệp, tiêu biểu như Johns Hopkins Sustainability Leadership Council và Living Labs for Energy and Environment, nơi sinh viên và giảng viên hợp tác cùng doanh nghiệp để thử nghiệm, đo lường và mở rộng các giải pháp công nghệ phục vụ phát triển công nghiệp bền vững.

Một ví dụ điển hình cho chiến lược này là chương trình “Hopkins Local”, ra đời từ năm 2015, với mục tiêu thúc đẩy tăng trưởng bao trùm tại thành phố Baltimore. Chỉ trong vòng một thập kỷ, chương trình đã chi hơn 1,2 tỷ USD để mua hàng hóa và dịch vụ từ các doanh nghiệp địa phương, đồng thời tạo ra hơn 2.000 việc làm mới. Đây là minh chứng rõ nét cho năng lực của JHU trong việc chuyển hóa tri thức nghiên cứu thành giá trị kinh tế và xã hội cụ thể. Cùng với đó, dự án “Climate Action and Resilience Plan” đã triển khai hơn 25 sáng kiến giảm phát thải và tái cấu trúc chuỗi vận hành theo hướng kinh tế tuần hoàn, qua đó hình thành mô hình “đại học – doanh nghiệp – chính quyền – cộng đồng” cùng tham gia kiến tạo công nghiệp bền vững.

Điều đáng chú ý là các thành tựu này không chỉ phản ánh năng lực tài chính và công nghệ, mà còn thể hiện *tư duy đổi mới đột phá* (Christensen) – dám tái cấu trúc mô hình đại học để thích ứng với các thách thức toàn cầu. JHU không chỉ ứng dụng công nghệ mới mà còn “đổi mới có trách nhiệm”, tức là mọi sáng kiến đều được đặt trong khung phát triển bền vững, nhằm đảm bảo công nghệ phục vụ con người và cộng đồng. Điều này cho thấy JHU đã chuyển từ vai trò truyền thống của một cơ sở đào tạo sang một tác nhân đổi mới toàn diện (comprehensive innovation actor) trong hệ sinh thái công nghiệp – tri thức – xã hội.

Với kinh nghiệm hơn một thế kỷ rưỡi, JHU cung cấp cho Việt Nam nhiều bài học quý giá. Trước hết, một đại học muốn đạt đến đẳng cấp thế giới (Salmi,

2016) phải hội tụ đủ ba yếu tố: thể chế linh hoạt, nguồn lực dồi dào, và văn hóa học thuật khuyến khích sáng tạo. Tiếp theo, để vượt qua các rào cản công nghệ (Rogers, 2000), cần đầu tư có hệ thống vào hạ tầng số, quản trị dữ liệu và năng lực giảng viên trong ứng dụng công nghệ mới. Cuối cùng, tinh thần đổi mới đột phá (Christensen, 1997) là điều kiện tiên quyết để chuyển hóa các yếu tố trên thành tác động thực tiễn – không chỉ tạo ra tri thức, mà còn kiến tạo giá trị cho cộng đồng và công nghiệp.

Johns Hopkins University là minh chứng rằng một trường đại học có thể vừa là trung tâm tri thức toàn cầu, vừa là hạt nhân đổi mới của nền công nghiệp bền vững. Câu chuyện thành công của JHU cho thấy tri thức chỉ thật sự có ý nghĩa khi được chuyển hóa thành tác động, và đổi mới chỉ bền vững khi được định hướng bởi giá trị con người và cộng đồng. Chính tinh thần đó là nền tảng để các đại học Việt Nam hướng tới mô hình “từ tri thức đến tác động” – nơi mà giáo dục, công nghệ và đổi mới không tồn tại riêng lẻ, mà cùng hợp lực để thúc đẩy phát triển bền vững cho quốc gia.

5. Kết luận và Hàm ý chính sách cho Việt Nam

Bài tham luận này đã phân tích hai nền tảng lý thuyết chủ chốt — World-Class University Model (Salmi, 2016), Diffusion of Innovation Theory (Rogers, 2000) — nhằm giải thích vì sao và bằng cách nào các trường đại học có thể trở thành hạt nhân của hệ sinh thái đổi mới sáng tạo bền vững. Nghiên cứu tình huống Johns Hopkins University (JHU) minh chứng rõ ràng rằng, khi tri thức được gắn liền với công nghệ và đổi mới có trách nhiệm, đại học không chỉ là nơi truyền đạt kiến thức mà trở thành một tác nhân phát triển công nghiệp và xã hội theo hướng bền vững.

Từ kinh nghiệm của JHU, có thể rút ra ba bài học lớn cho Việt Nam, đặc biệt trong bối cảnh vùng Đông Nam Bộ — khu vực năng động và công nghiệp hóa nhanh nhất cả nước.

Thứ nhất, xây dựng năng lực thể chế vững mạnh và tự chủ là điều kiện tiên quyết để hình thành các đại học đẳng cấp quốc tế. Các trường cần được trao quyền lớn hơn trong quản trị học thuật, sử dụng ngân sách, và hợp tác công – tư, tương tự như cách Singapore đã vận hành mô hình “autonomous universities”. Việc tái cấu trúc thể chế đại học theo hướng linh hoạt, minh bạch và hiệu quả không chỉ thu hút nhân tài mà còn tạo niềm tin cho doanh nghiệp và chính quyền địa phương cùng tham gia đầu tư, đồng kiến tạo tri thức. Trong bối cảnh Việt Nam, chính quyền vùng Đông Nam Bộ có thể đóng vai trò trung gian — tạo khung pháp lý và cơ chế tài chính cho đại học và khu công nghệ cao cùng vận hành trong một “cụm đổi mới sáng tạo vùng” (regional innovation cluster).

Thứ hai, tăng cường năng lực sẵn sàng số (digital readiness) là chìa khóa để đại học trở thành động lực đổi mới trong thời đại công nghiệp 4.0. Rogers (2000) cho rằng quá trình ứng dụng công nghệ mới thường gặp rào cản về nhận

thức, nguồn lực và văn hóa tổ chức. Để vượt qua các rào cản này, Việt Nam cần một chiến lược cấp quốc gia về chuyển đổi số trong giáo dục đại học, tập trung vào ba trụ cột: (1) đầu tư hạ tầng dữ liệu và nền tảng học tập số; (2) bồi dưỡng năng lực giảng viên trong thiết kế trải nghiệm học tập công nghệ cao; và (3) phát triển các chương trình đào tạo – nghiên cứu số hóa phục vụ nhu cầu công nghiệp. Các sáng kiến như Living Lab hay Sustainability Council của Johns Hopkins có thể là mô hình tham khảo để hình thành các “phòng thí nghiệm đổi mới mở” trong các trường đại học lớn của Việt Nam như Đại học Quốc gia TP.HCM, Bách Khoa, hay Fulbright.

Thứ ba, và cũng là yếu tố cốt lõi, là phát triển tư duy đổi mới đột phá (disruptive mindset) trong lãnh đạo đại học và các nhà hoạch định chính sách. Cố giáo sư Clayton Christensen (Harvard, cha đẻ của lý thuyết “Đổi mới đột phá - Disruptive Innovation Theory”) nhấn mạnh rằng sự đột phá không chỉ đến từ công nghệ mới, mà từ cách nhìn mới về sứ mệnh và vai trò của tổ chức. Trong giáo dục đại học, điều này đồng nghĩa với việc chuyển từ tư duy “truyền đạt tri thức” sang “kiến tạo tác động xã hội”. Đại học cần được khuyến khích thử nghiệm các mô hình đào tạo – nghiên cứu mới, chẳng hạn như chương trình kết hợp doanh nghiệp – trường học, bằng kép công nghiệp (industry-based dual degrees), hay các dự án học tập phục vụ cộng đồng gắn với mục tiêu phát triển bền vững. Chính phủ có thể đóng vai trò “người kích hoạt” (enabler) bằng cách hỗ trợ tài chính cho các dự án thí điểm đổi mới, nhưng đồng thời duy trì khung đánh giá minh bạch dựa trên hiệu quả xã hội và môi trường, thay vì chỉ tiêu học thuật thuần túy.

Bên cạnh đó, các đại học Việt Nam cần xác định rõ vai trò của mình trong chuỗi giá trị đổi mới công nghiệp. Trong khi doanh nghiệp tập trung vào thương mại hóa sản phẩm, đại học có thể trở thành nơi “ươm tạo ý tưởng” và “thử nghiệm chính sách” — nơi những mô hình nhỏ được kiểm chứng trước khi mở rộng quy mô quốc gia. Ví dụ, một trường đại học kỹ thuật có thể hợp tác với khu công nghiệp để nghiên cứu quy trình tiết kiệm năng lượng, trong khi một trường kinh tế hoặc xã hội học có thể đánh giá tác động xã hội của các mô hình công nghiệp tuần hoàn. Chính từ những liên kết đa ngành và liên lĩnh vực đó mà “công nghệ chiến lược” trở thành công cụ phục vụ phát triển bền vững, chứ không chỉ là sản phẩm khoa học.

Ở tầm chính sách, Việt Nam cần một khung hợp tác chiến lược giữa đại học – doanh nghiệp – chính quyền – cộng đồng (mô hình quadruple helix), lấy đổi mới sáng tạo bền vững làm trọng tâm. Các khu công nghệ cao như TP.HCM hoặc Hòa Lạc nên được tái định hình như “vườn ươm hệ sinh thái tri thức” (knowledge-based innovation ecosystem), nơi các trường đại học đóng vai trò trung tâm điều phối nghiên cứu, ươm tạo startup, và đào tạo nguồn nhân lực cho công nghiệp xanh. Chính phủ và các bộ ngành liên quan cần thiết kế cơ chế tài trợ linh hoạt cho các chương trình liên kết này, đi kèm cơ chế đánh giá tác động (impact

assessment) dựa trên tiêu chí ESG – môi trường, xã hội và quản trị.

Tóm lại, trong thời đại mà tri thức trở thành tài nguyên chiến lược, đại học không còn chỉ là nơi đào tạo nhân lực mà là trung tâm sản xuất giá trị tri thức cho toàn xã hội. Kinh nghiệm của Johns Hopkins University cho thấy sự kết hợp hài hòa giữa năng lực thể chế, công nghệ và tư duy đột phá có thể biến một trường đại học thành trụ cột của phát triển công nghiệp bền vững. Việt Nam, đặc biệt là vùng Đông Nam Bộ, đang sở hữu đầy đủ điều kiện để đi theo con đường đó — nếu biết khai thác tri thức như một nguồn lực kinh tế mới và xem đổi mới sáng tạo như một sứ mệnh văn hóa của giáo dục đại học.

Tài liệu tham khảo (References)

1. Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.
2. Christensen, C. M., Horn, M. B., & Johnson, C. W. (2011). *Disrupting class: How disruptive innovation will change the way the world learns*. McGraw-Hill.
3. Johns Hopkins University. (2024). *Sustainability Annual Report 2024*. Office of Sustainability, Johns Hopkins University.
4. Johns Hopkins University. (2025). *Financial Annual Report 2024–2025*. Office of Finance, Johns Hopkins University.
5. Rogers, P. (2000). *Diffusion of innovations (5th ed.)*. Free Press.
6. Salmi, J. & Altbach, P. (2016). *The challenge of establishing world-class universities*. World Bank Publications.
7. Stanford University d.school. (n.d.). *Design thinking for innovation*. Stanford University.
8. Aalto University. (n.d.). *Aalto Design Factory: Cross-disciplinary innovation education*. Aalto University, Finland.
9. National University of Singapore (NUS) Enterprise. (n.d.). *Annual Review*. National University of Singapore.
10. Minerva University. (2023). *Global impact through education innovation*. Minerva Project.