

# THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON THE MANAGEMENT MODEL OF PRIVATE UNIVERSITIES IN VIETNAM

Nguyen Thanh Son<sup>a</sup>

Pham Thi Hoa<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Trung Vuong University

Email: son.nguyen.ltvu@gmail.com

<sup>b</sup>Department of Higher Education,

Ministry of Education and Training

Email: pthoa@moet.gov.vn

## Article History

Received: 02/7/2025

Reviewed: 25/7/2025

Revised: 19/8/2025

Accepted: 17/9/2025

Released: 30/9/2025

DOI:

<https://doi.org/10.64223/tvj.p2025.v1.i3.a49>

<sup>a</sup>ORCID iD:

<https://orcid.org/0009-0008-4307-4620>

<sup>b</sup>ORCID iD:

<https://orcid.org/0009-0001-4888-8534>

*In the context of globalization and university autonomy policy in Vietnam, private universities are facing fierce competitive pressure, requiring fundamental innovation in governance models. This study focuses on analyzing the impact of digital transformation on governance models at private universities in Vietnam. Applying a mixed research method, the study conducted in-depth interviews with 10 leaders and surveyed 102 managers from typical private universities in the period 2020 - 2025. The results show that digital transformation has a positive and clear impact on operational efficiency, helping to reduce about 30% of administrative costs and increase 20% of student satisfaction, especially in the area of academic management. However, the study shows the challenges: (1) A significant "Digital Gap" between large and small-scale universities in the application of integrated management systems (ERP); (2) High investment costs and a shortage of human resources with technological skills are the main barriers; (3) The digital transformation process is currently focusing more on operational optimization than on changing academic governance. Based on these findings, the article proposes feasible governance strategies, including building a focused technology investment roadmap, developing digital human resources and recommending policies to narrow the digital gap, promoting a sustainable and comprehensive digital transformation environment for the private higher education system in Vietnam.*

**Keywords:** Digital transformation; University governance; Private universities; Vietnam; Governance effectiveness; Educational technology; University autonomy.

## 1. Đặt vấn đề

### 1.1. Bối cảnh nghiên cứu

Cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư đã và đang tạo ra những thay đổi sâu sắc trên mọi lĩnh vực của đời sống kinh tế - xã hội và giáo dục đại học cũng không nằm ngoài quỹ đạo đó. Trên toàn

cầu, xu hướng chuyển đổi số đang ảnh hưởng đến toàn bộ nền giáo dục, từ phương pháp giảng dạy, cách thức học tập cho đến mô hình quản trị của các trường đại học. Một báo cáo của UNESCO (2023) đã chỉ ra rằng, việc ứng dụng các công nghệ đột phá như trí tuệ nhân tạo (AI), phân tích dữ liệu lớn (Big Data Analytics), chuỗi khối (Blockchain) và hệ

thống quản lý học tập (LMS) không chỉ làm phong phú thêm trải nghiệm của người học, mà còn đang trở thành công cụ chiến lược để tối ưu hóa vận hành và nâng cao năng lực quản trị. Các trường đại học hàng đầu thế giới như Harvard, MIT hay Stanford đã tiên phong trong việc sử dụng phân tích dữ liệu để dự báo xu hướng tuyển sinh, quản lý quá trình đào tạo và cá nhân hóa lộ trình cho sinh viên, đồng thời triển khai các ERP để tích hợp và tự động hóa các quy trình tài chính, nhân sự và hành chính. Sự chuyên dịch này đã chứng tỏ rằng, chuyển đổi số không còn là một lựa chọn, mà là một yêu cầu tất yếu để các cơ sở giáo dục đại học có thể tồn tại, phát triển và duy trì năng lực cạnh tranh trong bối cảnh quốc tế hóa.

Hòa chung với xu thế đó, giáo dục đại học Việt Nam cũng đang trong giai đoạn chuyển mình mạnh mẽ. Chính sách tự chủ đại học được cụ thể hóa trong Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục đại học (2018) và Nghị định số 99/2019/NĐ-CP ngày 30/12/2019 của Chính phủ, đã trao cho các trường đại học, đặc biệt là các trường đại học tự thực (ĐHTT), có quyền tự quyết lớn hơn về học thuật, tổ chức, nhân sự và tài chính. Quyền tự chủ này đi kèm trách nhiệm giải trình và áp lực cạnh tranh ngày càng gia tăng. Khối các trường ĐHTT, vốn không nhận được sự tài trợ thường xuyên từ ngân sách nhà nước, đóng một vai trò ngày càng quan trọng trong việc đáp ứng nhu cầu học tập của xã hội. Theo số liệu của Bộ Giáo dục và Đào tạo (2025), khối các trường tự thực hiện đang đào tạo khoảng 22% tổng số sinh viên cả nước và con số này dự kiến sẽ tiếp tục tăng. Tuy nhiên, chính sự năng động và tự chủ này cũng đặt các trường ĐHTT vào một cuộc chạy đua khốc liệt để tồn tại và khẳng định vị thế.

### 1.2. Lý do chọn đề tài và tính cấp thiết

Sự cấp thiết của đề tài này xuất phát từ hai áp lực lớn mà các trường ĐHTT Việt Nam đang phải đối mặt:

Thứ nhất, đó là áp lực cạnh tranh ngày càng gay gắt. Một dự báo cho giai đoạn 2025 - 2030 chỉ ra rằng, do sự thay đổi về nhân khẩu học và đa dạng các hình thức giáo dục, một số trường có thể đối mặt với nguy cơ sụt giảm tỷ lệ tuyển sinh nếu không có những chiến lược đột phá. Hơn nữa, cuộc cạnh tranh không chỉ diễn ra giữa các trường ĐHTT với nhau, mà còn với cả các trường đại học công lập hàng đầu đang thực hiện tự chủ một cách mạnh mẽ và hiệu quả. Trong bối cảnh đó, việc duy trì mô hình quản trị truyền thống, dựa nhiều vào các quy trình thủ công và quyết định cảm tính sẽ không còn phù hợp.

Thứ hai, tầm quan trọng của chuyển đổi số như một lời giải cho bài toán cạnh tranh và hiệu quả ngày càng được khẳng định. Việc áp dụng công nghệ có thể giúp nâng cao hiệu quả quản trị một cách rõ rệt:

tự động hóa tuyển sinh, quản lý đào tạo, tài chính giúp giảm chi phí hành chính, giải phóng nguồn lực con người cho các nhiệm vụ mang tính chiến lược hơn. Đồng thời, hệ thống được quản trị số hóa, đáp ứng yêu cầu nhanh chóng cũng chính là yếu tố quan trọng để đáp ứng nhu cầu của thế hệ sinh viên hiện đại. Những “công dân số” mong muốn mọi trải nghiệm, từ đăng ký môn học đến nhận phản hồi, đều được thực hiện một cách thuận tiện, cá nhân hóa và tức thời.

Mặc dù tầm quan trọng của chuyển đổi số là rõ ràng, việc triển khai tại các trường ĐHTT của Việt Nam vẫn còn đối mặt với nhiều thách thức và câu hỏi chưa có lời giải đáp toàn diện. Tác động thực sự của nó đến các khía cạnh khác nhau của quản trị là gì? Các trường lớn và trường nhỏ sẽ có những khó khăn và cơ hội gì là khác nhau? Mô hình nào là phù hợp cho bối cảnh Việt Nam? Chính những câu hỏi đó là tiền đề cho tác giả thực hiện nghiên cứu này.

### 1.3. Mục tiêu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Nghiên cứu đánh giá và phân tích một cách có hệ thống thực trạng và tác động của quá trình chuyển đổi số đến các khía cạnh của mô hình quản trị tại các trường ĐHTT của Việt Nam. Xác định các yếu tố thành công, các rào cản chính và đề xuất các chiến lược, giải pháp khả thi nhằm giúp các trường ĐHTT cải thiện, tối ưu mô hình quản trị của mình thông qua chuyển đổi số.

Đối tượng của nghiên cứu là tác động của chuyển đổi số đến mô hình quản trị trường ĐHTT tại Việt Nam. Nghiên cứu được thực hiện qua nhóm các ĐHTT tiêu biểu, được lựa chọn có chủ đích để đại diện cho các quy mô và mức độ phát triển khác nhau trong giai đoạn 2020 - 2025, giai đoạn chứng kiến sự thúc đẩy mạnh mẽ của chuyển đổi số do tác động của đại dịch COVID-19 và chính sách tự chủ đại học.

## 2. Tổng quan vấn đề nghiên cứu

### 2.1. Cơ sở lý thuyết

Chuyển đổi số (Digital Transformation) là một khái niệm rộng và thường bị nhầm lẫn với số hóa (Digitization) hay ứng dụng số (Digitalization). Gartner (2023) định nghĩa chuyển đổi số là “quá trình khai thác các công nghệ kỹ thuật số và các dữ liệu hỗ trợ để tạo ra giá trị mới và các dịch vụ mới cho các bên liên quan khác nhau, đổi mới và có được khả năng cạnh tranh”. Theo đó, bản chất của chuyển đổi số không chỉ dừng ở việc chuyển đổi dữ liệu từ dạng vật lý sang dạng số hay tối ưu hóa một quy trình đơn lẻ bằng công nghệ. Chuyển đổi số đòi hỏi một sự thay đổi toàn diện về tư duy, văn hóa, chiến lược và mô hình hoạt động của một tổ chức.

Trong bối cảnh giáo dục đại học, chuyển đổi số thể hiện ở ba cấp độ: (1) Chuyển đổi giáo trình, tài

liệu tham khảo, hồ sơ sinh viên sang định dạng số. (2) Sử dụng các phần mềm riêng lẻ như LMS, phần mềm quản lý thư viện, phần mềm kế toán. (3) Tích hợp tất cả các hệ thống trên vào một nền tảng quản trị tổng thể, thường là ERP, sử dụng dữ liệu lớn để phân tích, ra quyết định và tái cấu trúc các quy trình quản trị theo hướng lấy người học làm trung tâm, linh hoạt và hiệu quả.

Lý thuyết kinh điển về quản trị đại học của Burton Clark (1983) với “Tam giác phối hợp” là một khung lý thuyết nền tảng. Clark cho rằng, các hệ thống giáo dục đại học được điều phối bởi sự tương tác của ba lực lượng chính: Nhà nước, thị trường và cộng đồng học thuật. Mô hình quản trị của một trường đại học sẽ phụ thuộc vào sự cân bằng và trọng số của ba đỉnh tam giác này. Chuyển đổi số có thể tác động làm tăng sức mạnh của yếu tố thị trường, cung cấp công cụ cho cộng đồng học thuật, đồng thời cũng tạo ra các yêu cầu mới về giám sát từ Nhà nước về bảo vệ dữ liệu.

Đối với các trường ĐHTT, mô hình quản trị thường có xu hướng nghiêng về phía quản trị công ty. Mô hình này nhấn mạnh vai trò của hội đồng quản trị, tính hiệu quả về tài chính, tối ưu hóa nguồn lực và sự nhạy bén với nhu cầu của thị trường. Chuyển đổi số chính là công cụ đắc lực thực thi mô hình quản trị công ty trong trường đại học, thông qua việc cung cấp dữ liệu minh bạch cho hội đồng quản trị, tự động hóa quy trình để giảm chi phí và phân tích thị trường để đưa ra các quyết định chiến lược.

### 2.2. Tổng quan các nghiên cứu trước đây

Trên phạm vi toàn cầu, nhiều nghiên cứu đã chỉ ra tác động mạnh mẽ của công nghệ, đặc biệt là các ERP đối với giáo dục đại học. Các báo cáo thị trường và thực tiễn triển khai tại các trường đại học ở Mỹ cho thấy, việc áp dụng ERP có thể giúp giảm từ 10 - 15% chi phí vận hành, đồng thời nâng cao hiệu quả xử lý các thủ tục hành chính cho sinh viên, với mức cải thiện có thể lên tới 40% nhờ tự động hóa và tích hợp dữ liệu. Tuy nhiên, các nghiên cứu cũng nhấn mạnh những thách thức lớn như chi phí

đầu tư ban đầu cao và sự kháng cự thay đổi từ đội ngũ nhân viên lâu năm, đòi hỏi các trường cần có chiến lược chuyển đổi phù hợp.

Bên cạnh đó, báo cáo của OECD (2022) về công nghệ trong giáo dục đã cảnh báo về các rủi ro liên quan đến an ninh mạng, bảo mật dữ liệu cá nhân của sinh viên và nhân mạnh tầm quan trọng của việc xây dựng chính sách quản trị dữ liệu rõ ràng khi các trường ngày càng tăng cường thu thập và phân tích dữ liệu. Ngoài ra, các nghiên cứu quốc tế khác cũng tập trung phân tích việc công nghệ đang làm thay đổi vai trò của các nhà quản lý cấp trung trong trường đại học, đồng thời đặt ra yêu cầu về các kỹ năng mới như phân tích dữ liệu và quản trị dự án công nghệ để đáp ứng xu hướng chuyển đổi số trong giáo dục.

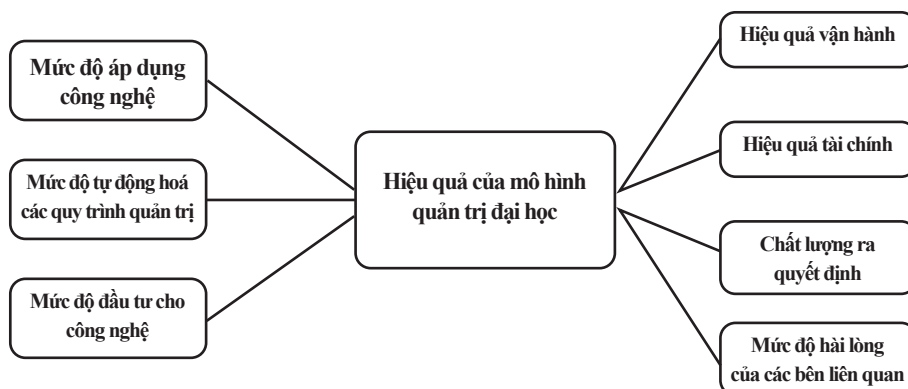
Tại Việt Nam, các nghiên cứu về chủ đề này chủ yếu mang tính mô tả thực trạng. Một số khảo sát (VNU-CEA, 2024) đã chỉ ra mức độ áp dụng công nghệ thông tin trong các trường đại học nói chung cho thấy, sự phổ biến của LMS nhưng tỷ lệ ứng dụng ERP còn thấp. Các bài viết của các tác giả trong nước thường tập trung vào lợi ích của chuyển đổi số hoặc các khó khăn thiếu kinh phí, thiếu nhân lực.

Điểm lại các công trình đã có cho thấy, một khoảng trống nghiên cứu rõ rệt.

Thứ nhất, hầu hết các nghiên cứu chưa đi sâu phân tích tác động của chuyển đổi số một cách hệ thống đến mô hình quản trị, tức là sự thay đổi trong cấu trúc, quy trình ra quyết định và phân bổ quyền lực.

Thứ hai, các nghiên cứu thường gộp chung các trường công lập và tư thục, trong khi mỗi trường ĐHTT có những đặc thù riêng về áp lực cạnh tranh, chủ sở hữu và mô hình quản trị cần được phân tích độc lập. Chính vì vậy, nghiên cứu này sẽ tập trung lấp đầy khoảng trống đó.

### 2.3. Khung lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu



Biến độc lập: Mức độ chuyển đổi số được đo lường qua các chỉ số: Mức độ áp dụng công nghệ (LMS, ERP, AI, Big Data...); Mức độ tự động hóa các quy trình quản trị (học vụ, tài chính, nhân sự...); Mức độ đầu tư cho công nghệ (% trên tổng chi phí).

Biến phụ thuộc: Hiệu quả của mô hình quản trị đại học đo lường qua các chỉ số: Hiệu quả vận hành (giảm chi phí hành chính, rút ngắn thời gian xử lý thủ tục); Hiệu quả tài chính (tối ưu hóa nguồn thu, quản lý chi phí); Dựa trên dữ liệu ra quyết định; Mức độ hài lòng của các bên liên quan (sinh viên, giảng viên, nhân viên).

Giả thuyết nghiên cứu:

H1: Mức độ áp dụng công nghệ càng cao thì hiệu quả quản trị của các trường ĐHTT càng tăng.

H2: Mức độ tự động hóa có tác động tích cực đến hiệu quả quản trị của các trường ĐHTT.

H3: Mức độ đầu tư cho công nghệ có tác động tích cực đến hiệu quả quản trị của các trường ĐHTT.

### 3. Phương pháp nghiên cứu

Để giải quyết các câu hỏi và mục tiêu nghiên cứu đã đề ra, nghiên cứu này áp dụng phương pháp hỗn hợp, kết hợp cả phương pháp định tính và định lượng. Thiết kế nghiên cứu theo mô hình hội tụ đồng thời được lựa chọn, trong đó dữ liệu định tính và định lượng được thu thập song song, phân tích độc lập và sau đó, được tích hợp ở giai đoạn diễn giải để cung cấp một cái nhìn toàn diện, sâu sắc và có độ tin cậy cao hơn về vấn đề nghiên cứu (Creswell & Plano Clark, 2018).

#### 3.1. Thiết kế nghiên cứu

Phương pháp định lượng được sử dụng để đánh giá một cách khách quan thực trạng, đo lường mức độ áp dụng chuyển đổi số và xác định mối tương quan giữa các biến số trên một quy mô rộng. Cách tiếp cận này giúp khái quát hóa các xu hướng và kiểm định các giả thuyết đã đề ra.

Phương pháp định tính được sử dụng để khám phá sâu hơn những trải nghiệm, quan điểm và các yếu tố bối cảnh phức tạp mà dữ liệu định lượng không thể nắm bắt hết. Nó giúp lý giải câu hỏi "tại sao" đằng sau các con số, làm rõ những rào cản, những yếu tố thành công không thể lượng hóa và những tác động không dự báo trước của chuyển đổi số đến văn hóa tổ chức và quy trình quản trị.

Việc tích hợp hai phương pháp này cho phép nghiên cứu vừa có được bức tranh tổng thể từ dữ liệu định lượng, vừa có được chiều sâu và sự thấu hiểu từ dữ liệu định tính, từ đó tăng cường tính hợp lệ của các kết luận.

#### 3.2. Quy trình lựa chọn mẫu

Mẫu nghiên cứu được lựa chọn theo phương pháp

chọn mẫu có chủ đích dựa trên các tiêu chí cụ thể để đảm bảo tính đại diện và phù hợp với mục tiêu nghiên cứu. Các tiêu chí bao gồm: Trường ĐHTT đã được cấp phép hoạt động tại Việt Nam, có ít nhất 5 năm hoạt động để đảm bảo đã có một mô hình quản trị tương đối ổn định, bao gồm cả các trường có quy mô lớn, quy mô vừa và nhỏ (dưới 5.000 sinh viên). Sự phân tầng này giúp so sánh tác động của chuyển đổi số giữa các nhóm trường khác nhau.

Nghiên cứu định tính chọn 10 lãnh đạo cấp cao (Hiệu trưởng; Phó Hiệu trưởng; Trưởng phòng Đào tạo; Phụ trách Công nghệ thông tin) từ 5 - 7 trường ĐHTT tiêu biểu đã được lựa chọn để thực hiện phỏng vấn sâu.

Nghiên cứu định lượng thông qua khảo sát trực tuyến đã được gửi tới các cán bộ quản lý cấp trung và nhân viên tại khoảng 10 trường ĐHTT. Tổng số phiếu khảo sát hợp lệ thu về để phân tích là 102.

#### 3.3. Công cụ thu thập và quy trình phân tích dữ liệu

Một bộ câu hỏi mở đã được thiết kế, tập trung vào các chủ đề chính: (1) Chiến lược và lộ trình chuyển đổi số của trường; (2) Những thay đổi trong quy trình quản trị (học vụ, tài chính, nhân sự) trước và sau khi áp dụng công nghệ; (3) Những tác động tích cực và tiêu cực quan sát được; (4) Các rào cản lớn nhất gặp phải; (5) Định hướng phát triển trong tương lai.

Bảng hỏi được thiết kế trên nền tảng Google Forms, bao gồm 3 phần chính: (1) Thông tin nhân khẩu học của người trả lời; (2) Đánh giá mức độ áp dụng công nghệ tại đơn vị (sử dụng thang đo Likert 5 điểm, từ 1 - Rất thấp đến 5 - Rất cao); (3) Đánh giá hiệu quả quản trị sau khi chuyển đổi số. Độ tin cậy của thang đo đã được kiểm tra bằng hệ số Cronbach's Alpha (đạt > 0.8).

Từ phân tích các tài liệu thứ cấp như báo cáo ba công khai, đề án tuyển sinh, chiến lược phát triển của các trường và các văn bản chính sách liên quan (Nghị định số 99/2019/NĐ-CP ngày 30/12/2019 của Chính phủ) cũng được thu thập và phân tích để cung cấp thông tin nền và bối cảnh.

Dữ liệu từ 102 phiếu khảo sát đã được làm sạch, mã hóa và phân tích bằng phần mềm SmartPLS4. Các phương pháp phân tích thống kê mô tả được sử dụng để mô tả thực trạng. Phân tích tương quan và hồi quy được sử dụng để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu về mối quan hệ giữa các biến số.

Dữ liệu định tính được phân tích theo phương pháp phân tích nội dung chuyên đề quản lý dữ liệu.

### 4. Kết quả nghiên cứu

#### 4.1. Thực trạng áp dụng chuyển đổi số tại các trường đại học tư thục

Kết quả khảo sát định lượng cho thấy, một bức tranh không đồng đều về việc áp dụng công nghệ. LMS là công nghệ phổ biến nhất, với 72% số người được hỏi cho biết trường của họ đang sử dụng một nền tảng LMS; tuy nhiên, mức độ khai thác có sự khác biệt. Trong khi 95% các trường quy mô lớn sử dụng LMS một cách toàn diện (tích hợp bài giảng, nộp bài, kiểm tra, diễn đàn), chỉ có khoảng 45% các trường quy mô nhỏ làm được điều này, số còn lại chủ yếu dùng LMS như một kho lưu trữ tài liệu.

Đối với ERP, tỷ lệ áp dụng thấp hơn đáng kể. Chỉ có 41% người được hỏi xác nhận trường của họ đã triển khai ERP. Đáng chú ý, có sự phân hóa rõ rệt: 85% các trường quy mô lớn đã và đang triển khai ERP, trong khi con số này ở các trường quy mô vừa và nhỏ chỉ là 15%. Điều này cho thấy, một khoảng cách “số” lớn trong năng lực quản trị tổng thể.

Các công nghệ tiên tiến khác như AI và Big Data Analytics vẫn còn ở giai đoạn sơ khai. Chỉ khoảng 12% cho biết trường có ứng dụng AI (chủ yếu là Chatbot hỗ trợ tuyển sinh) và 8% có bộ phận phân tích dữ liệu chuyên trách.

Kết quả phân tích cho thấy, mức độ tự động hóa cao nhất thuộc về mảng quản lý học vụ. Khoảng 88% người được hỏi đồng ý hoặc hoàn toàn đồng ý rằng, các quy trình như đăng ký môn học, xem lịch học, xem điểm đã được tự động hóa thông qua các công thông tin sinh viên.

Ngược lại, mảng quản lý tài chính và nhân sự có mức độ tự động hóa thấp hơn. Chỉ 53% cho biết quy trình nộp học phí và quản lý tài chính sinh viên được tự động hóa hoàn toàn. Công việc quản lý lương, chấm công, tuyển dụng nhân sự vẫn còn phụ thuộc nhiều vào các thao tác thủ công và bảng tính Excel, đặc biệt ở các trường quy mô nhỏ.

#### **4.2. Tác động của chuyển đổi số đến mô hình quản trị**

Nâng cao hiệu quả vận hành và giảm chi phí là tác động rõ rệt nhất. Dữ liệu từ một trường quy mô lớn tiên phong như Đại học FPT cho thấy, sau khi triển khai thành công ERP, chi phí hành chính đã giảm khoảng 30%. Thời gian xử lý các yêu cầu của sinh viên giảm từ 2 - 3 ngày làm việc xuống còn vài giờ hoặc được thực hiện tức thì trên cổng thông tin.

Khảo sát cho thấy, có mối tương quan dương mạnh mẽ giữa mức độ tự động hóa và sự hài lòng của các bên liên quan. Tại các trường có hệ thống quản trị số tốt, điểm hài lòng trung bình của sinh viên đạt 4,2/5, cao hơn đáng kể so với mức 3,1/5 ở các trường còn phụ thuộc nhiều vào thủ tục giấy tờ. Qua phỏng vấn các lãnh đạo cho thấy, việc có một hệ thống dữ liệu tập trung, theo thời gian thực giúp họ có cái nhìn tổng quan và chính xác hơn để ra quyết định.

Ngoài những yếu tố tích cực đáng kể, tác động của chuyển đổi số vẫn còn những mặt hạn chế như chi phí đầu tư và duy trì cao. Đây là rào cản lớn nhất, được 8/10 lãnh đạo tham gia phỏng vấn đề cập, đặc biệt là với các trường quy mô nhỏ. Chi phí không chỉ bao gồm việc mua bản quyền phần mềm, mà còn cả chi phí tư vấn triển khai, tùy chỉnh hệ thống, nâng cấp hạ tầng phần cứng và bảo trì hàng năm.

Việc thiếu hụt nguồn nhân lực có kỹ năng cũng là một rào cản đáng kể. Kết quả khảo sát chỉ ra rằng, 43% nhân viên cảm thấy lúng túng hoặc chưa được đào tạo đầy đủ để sử dụng hiệu quả các hệ thống công nghệ mới. Phỏng vấn cũng cho thấy, sự khan hiếm nhân sự có khả năng quản trị các dự án công nghệ lớn hoặc các chuyên gia phân tích dữ liệu trong lĩnh vực giáo dục. Chuyển đổi số không chỉ là công nghệ, mà còn là sự thay đổi về văn hóa làm việc. Một số cán bộ quản lý lâu năm quen với quy trình giấy tờ có xu hướng phản đối hoặc chậm chạp trong việc thích ứng. Việc phá vỡ các “quy tắc” dữ liệu của từng phòng ban để xây dựng một hệ thống tích hợp cũng gặp phải sự không hợp tác do lo ngại mất quyền kiểm soát thông tin.

Rủi ro về an ninh mạng và bảo mật dữ liệu cũng là vấn đề đáng lo ngại khi tất cả dữ liệu được số hóa và kết nối, rủi ro bị tấn công mạng và rò rỉ dữ liệu nhạy cảm của sinh viên và nhân viên cũng tăng lên, đòi hỏi sự đầu tư tương xứng cho các giải pháp bảo mật.

### **5. Thảo luận**

#### **5.1. Diễn giải và đối chiếu kết quả nghiên cứu**

Kết quả nghiên cứu cho thấy, một sự dịch chuyển rõ rệt trong mô hình quản trị của các trường ĐHTT, phù hợp với “Tam giác phối hợp” của Burton Clark (1983). Việc áp dụng các công nghệ quản trị như ERP và các công cụ phân tích dữ liệu đang có xu hướng. Các trường ĐHTT, đặc biệt là các trường quy mô lớn, đang vận hành ngày càng giống các doanh nghiệp hiện đại: chú trọng hiệu quả chi phí, tập trung vào sự hài lòng của “khách hàng” và sử dụng dữ liệu để đưa ra các quyết định chiến lược nhanh nhạy. Điều này xác nhận giả thuyết rằng, chuyển đổi số thúc đẩy mô hình quản trị theo hướng “quản trị công ty”, nơi tính hiệu quả, minh bạch và đáp ứng thị trường được đặt lên hàng đầu.

Tuy nhiên, tác động đến định “cộng đồng học thuật” lại chưa rõ nét. Mặc dù LMS được áp dụng rộng rãi (72%), nhưng việc sử dụng nó chủ yếu vẫn dừng ở mức hỗ trợ giảng dạy thay vì trở thành một công cụ làm thay đổi căn bản phương pháp sư phạm hay quản lý nghiên cứu. Điều này cho thấy, chuyển đổi số tại các ĐHTT Việt Nam hiện nay đang tập trung nhiều hơn vào khía cạnh “quản trị vận hành” hơn là “quản trị học thuật”.

Sự khác biệt rõ rệt giữa các trường quy mô lớn và nhỏ trong việc áp dụng ERP cũng khẳng định giả thuyết H3 rằng quy mô là một biến điều tiết quan trọng. Nguồn lực tài chính và tầm nhìn chiến lược của các trường quy mô lớn có đủ để đầu tư vào các giải pháp tổng thể, trong khi các trường quy mô nhỏ bị giới hạn bởi chi phí, tạo ra một “vòng luẩn quẩn công nghệ”: không có nguồn lực để đầu tư công nghệ dẫn đến quản trị kém hiệu quả và khó cạnh tranh để tăng nguồn lực.

Kết quả về việc giảm chi phí hành chính và tăng hiệu quả vận hành là tương đồng với các nghiên cứu tại Mỹ (Achari. S. 2023). Tuy nhiên, có một điểm khác biệt đáng chú ý đó là rào cản về chi phí đầu tư tại Việt Nam dường như lớn hơn đáng kể. Điều này có thể được lý giải bởi thị trường công nghệ giáo dục (EdTech) tại Việt Nam có thể chưa đủ cạnh tranh để đưa ra các giải pháp có chi phí hợp lý cho các trường quy mô nhỏ và khả năng tiếp cận các nguồn vốn ưu đãi cho đầu tư công nghệ của các trường ĐHTT còn hạn chế.

Thách thức về thiếu hụt nhân sự có kỹ năng cũng là một vấn đề chung trên toàn cầu, nhưng ở Việt Nam nó mang sắc thái riêng. Đó không chỉ là thiếu chuyên gia công nghệ thông tin, mà còn là thiếu các nhà quản lý cấp trung có khả năng kết nối giữa yêu cầu quản trị và giải pháp công nghệ, cũng như sự thiếu hụt các chương trình đào tạo và phát triển kỹ năng số cho đội ngũ nhân viên hiện hữu. So với Trung Quốc hay Singapore, nơi được hỗ trợ lớn từ chính phủ đào tạo nguồn nhân lực số và thúc đẩy hệ sinh thái EdTech, Việt Nam dường như vẫn còn một khoảng cách.

### 5.2. Thách thức và cơ hội trong tương lai

Sự phân hóa sâu sắc trong năng lực công nghệ giữa các trường quy mô lớn và nhỏ là một thách thức lớn nhất. Nếu không được giải quyết, nó có thể dẫn đến sự bất bình đẳng trong chất lượng quản trị và trải nghiệm của sinh viên, làm gia tăng sự phân cực trong hệ thống giáo dục ĐHTT. Các quy định về quản trị dữ liệu, bảo mật thông tin cá nhân, an ninh mạng tại Việt Nam vẫn còn cần được hoàn thiện để theo kịp tốc độ phát triển của công nghệ. Thiếu một hành lang pháp lý rõ ràng có thể khiến các trường e ngại khi đầu tư vào các hệ thống lớn hoặc triển khai các ứng dụng dựa trên dữ liệu. Việc xây dựng một văn hóa số, nơi mọi thành viên từ lãnh đạo đến nhân viên đều sẵn sàng học hỏi, thích ứng và sử dụng công nghệ như một phần tất yếu của công việc, là một thách thức phi kỹ thuật nhưng lại mang tính quyết định đến sự thành công của chuyển đổi số.

Cùng với sự phát triển nhanh chóng của AI, đặc biệt là AI tạo sinh, trong tương lai gần, AI có thể được ứng dụng trong quản lý đào tạo, công việc khảo thí phức tạp, cung cấp hệ thống cố vấn học tập 24/7 và phân tích dữ liệu lớn để dự báo sinh

viên có nguy cơ bỏ học. Các trường ĐHTT, với sự linh hoạt của mình, có cơ hội trở thành những người tiên phong trong việc thử nghiệm và ứng dụng các công nghệ này.

Để giảm chi phí, các trường quy mô nhỏ có thể tìm kiếm các mô hình hợp tác. Ví dụ, một nhóm các trường có thể cùng nhau đầu tư vào một ERP dùng chung để chia sẻ chi phí, hoặc các trường có thể hợp tác với các công ty công nghệ lớn để khai thác các giải pháp EdTech theo mô hình “dịch vụ” trả phí tháng thay vì phải đầu tư một khoản lớn ban đầu.

Các trường ĐHTT không chỉ là người “sử dụng” công nghệ, mà còn có thể trở thành nơi “đào tạo” ra nguồn nhân lực cho nền kinh tế số. Bằng cách tích hợp các kỹ năng số vào mọi chương trình đào tạo và chính quá trình chuyển đổi số của nhà trường trở thành một “Case Study” sống động, các trường ĐHTT có thể tạo ra một lợi thế cạnh tranh độc đáo, thu hút sinh viên và sự quan tâm của doanh nghiệp.

## 6. Kết luận và khuyến nghị

### 6.1. Tóm tắt các phát hiện chính

Nghiên cứu này đã cung cấp những bằng chứng thực nghiệm rõ ràng về tác động hai mặt của chuyển đổi số đối với mô hình quản trị của các trường ĐHTT tại Việt Nam trong giai đoạn 2020 - 2025.

Chuyển đổi số đã chứng tỏ là một động lực mạnh mẽ giúp nâng cao hiệu quả quản trị, đặc biệt trong vận hành. Việc áp dụng các hệ thống công nghệ đã giúp các trường giảm đáng kể chi phí hành chính, rút ngắn thời gian xử lý thủ tục, nâng cao sự hài lòng của sinh viên và cung cấp dữ liệu kịp thời, minh bạch cho việc ra quyết định của lãnh đạo. Điều này cho thấy, chuyển đổi số đang thúc đẩy các trường ĐHTT vận hành theo một mô hình chuyên nghiệp, linh hoạt và hướng tới thị trường hơn.

Về những thách thức và tác động tiêu cực, nghiên cứu đã chỉ ra ba vấn đề lớn: (1) Chi phí đầu tư và duy trì cao, tạo ra một khoảng cách số đáng kể giữa các trường có quy mô lớn và nhỏ; (2) Sự thiếu hụt nguồn nhân lực có kỹ năng để triển khai và khai thác hiệu quả các hệ thống công nghệ; (3) Văn hóa tổ chức còn thiếu linh hoạt, ngại thay đổi và những thói quen làm việc truyền thống.

### 6.2. Một số khuyến nghị

Dựa trên các kết quả và phân tích trên, nghiên cứu đề xuất một số khuyến nghị chiến lược cho các bên liên quan:

#### a) Đối với các trường ĐHTT

Xây dựng lộ trình chuyển đổi số toàn diện và có trọng điểm thay vì đầu tư dàn trải. Các trường cần xây dựng một chiến lược và lộ trình rõ ràng, bắt đầu từ việc chuẩn hóa quy trình, sau đó ưu tiên đầu tư vào các hệ thống mang lại hiệu quả tức thì như

quản lý học vụ, tài chính sinh viên, rồi tiến tới các hệ thống tích hợp như ERP.

Chuyển đổi số phải đi đôi với “chuyển đổi con người”. Cần xây dựng các chương trình đào tạo kỹ năng số bắt buộc cho toàn bộ cán bộ, nhân viên. Đồng thời, cần có chính sách thu hút và giữ chân các chuyên gia về công nghệ giáo dục và phân tích dữ liệu. Lãnh đạo nhà trường phải là người truyền cảm hứng và quyết liệt trong việc thúc đẩy một văn hóa mở, sẵn sàng thay đổi, chấp nhận thử nghiệm và coi dữ liệu là trung tâm của mọi quyết định.

b) Đối với các cơ quan quản lý nhà nước

Bộ Giáo dục và Đào tạo và các bộ, ngành liên quan cần có các chính sách khuyến khích, hỗ trợ tài chính cho các trường ĐHTT, đặc biệt là các trường có quy mô nhỏ trong việc đầu tư vào công nghệ và chuyển đổi số; Cần sớm ban hành các bộ tiêu chuẩn về dữ liệu giáo dục, khung pháp lý về bảo mật thông tin và an ninh mạng để tạo một hành lang an toàn và đồng bộ cho các trường triển khai; Tạo điều kiện thuận lợi, kết nối các doanh nghiệp công nghệ với các trường đại học để phát triển các giải pháp EdTech “Made in Vietnam” có chất lượng và chi phí phù hợp với bối cảnh trong nước.

### Tài liệu tham khảo

- Achari, S. (2023, November 10). *Role of ERP software in education: A catalyst for efficiency and success*.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Clark, B. R. (1983). *The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective*. University of California Press.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research (3rd ed.)*. Sage Publications.
- FPT IS. (2023). *ERP trên đám mây chung - Lựa chọn tăng tốc kinh doanh cho doanh nghiệp*. <https://fpt-is.com/erp-tren-dam-may-chung-lua-chon-tang-toc-kinh-doanh-cho-doanh-nghiep-2/>
- Gartner. (2023). *Gartner IT Glossary: Digital Transformation*. Retrieved from <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digital-transformation>
- Giaoduc.net.vn. (2025, March 19). *Giảm 30% thời gian xử lý thủ tục hành chính góp phần thu hút đầu tư vào giáo dục*. <https://giaoduc.net.vn/giam-30-thoi-gian-xu-ly-thu-tuc-hanh-chinh-gop-phan-thu-hut-dau-tu-vao-giao-duc-post249808.gd>
- Nghị định số 99/2019/NĐ-CP ngày 30/12/2019 của Chính phủ quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục đại học.
- OECD. (2022). *Education at a Glance 2022: OECD Indicators*. OECD Publishing.
- UNESCO. (2023). *Global Education Monitoring Report 2023: Technology in education - A tool on whose terms?*. UNESCO Publishing.
- VNU-CEA. (2024). *Báo cáo tổng hợp kết quả khảo sát mức độ ứng dụng CNTT trong các trường đại học Việt Nam*.

## TÁC ĐỘNG CỦA CHUYỂN ĐỔI SỐ ĐẾN MÔ HÌNH QUẢN TRỊ ĐẠI HỌC TƯ THỰC Ở VIỆT NAM

Nguyễn Thanh Sơn<sup>a</sup>

Phạm Thị Hoa<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Trường Đại học Trưng Vương

Email: son.nguyen.ltvu@gmail.com

<sup>b</sup>Vụ Giáo dục Đại học, Bộ Giáo dục và Đào tạo

Email: pthoa@moet.gov.vn

Ngày nhận bài: 02/7/2025

Ngày phản biện: 25/7/2025

Ngày tác giả sửa: 19/8/2025

Ngày duyệt đăng: 17/9/2025

Ngày phát hành: 30/9/2025

DOI:

<https://doi.org/10.64223/tvj.p2025.v1.i3.a49>

<sup>a</sup>ORCID iD:

<https://orcid.org/0009-0008-4307-4620>

<sup>b</sup>ORCID iD:

<https://orcid.org/0009-0001-4888-8534>

### Tóm tắt:

**T**rong bối cảnh toàn cầu hóa và chính sách tự chủ đại học tại Việt Nam, các trường đại học tư thực đang đối mặt với áp lực cạnh tranh gay gắt, đòi hỏi phải đổi mới căn bản trong mô hình quản trị. Nghiên cứu này tập trung phân tích tác động của quá trình chuyển đổi số đến mô hình quản trị tại các trường đại học tư thực của Việt Nam. Áp dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp, nghiên cứu đã tiến hành phỏng vấn sâu 10 lãnh đạo và khảo sát 102 cán bộ quản lý từ các trường đại học tư thực tiêu biểu trong giai đoạn 2020 - 2025. Kết quả cho thấy, chuyển đổi số có tác động tích cực và rõ rệt đến hiệu quả vận hành, giúp giảm khoảng 30% chi phí hành chính và tăng 20% mức độ hài lòng của sinh viên, đặc biệt trong mảng quản lý học vụ. Tuy nhiên, nghiên cứu cho thấy, những thách thức: (1) Một “khoảng cách số” đáng kể giữa các trường có quy mô lớn và nhỏ trong việc áp dụng các hệ thống quản trị tích hợp (ERP); (2) Chi phí đầu tư cao và sự thiếu hụt nguồn nhân lực có kỹ năng công nghệ là những rào cản chính; (3) Quá trình chuyển đổi số hiện đang tập trung nhiều vào tối ưu hóa vận hành hơn là thay đổi quản trị học thuật. Dựa trên những phát hiện này, bài viết đề xuất các chiến lược quản trị khả thi, bao gồm việc xây dựng lộ trình đầu tư công nghệ có trọng điểm, phát triển nhân lực số, khuyến nghị chính sách nhằm thu hẹp khoảng cách số, thúc đẩy một môi trường chuyển đổi số bền vững và toàn diện cho hệ thống giáo dục đại học tư thực tại Việt Nam.

**Từ khóa:** Chuyển đổi số; Quản trị đại học; Đại học tư thực; Việt Nam; Hiệu quả quản trị; Công nghệ giáo dục; Tự chủ đại học.