

QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ - NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG TẠI HỌC VIỆN QUẢN LÝ GIÁO DỤC

Nguyễn Diệu Cúc*, Hứa Thị Len, Hà Thị Khánh Hoà và Phạm Thị Thuý

Khoa Quản lí, Học viện Quản lí giáo dục

Tóm tắt. Trong những năm gần đây, số lượng đề tài nghiên cứu ở trong và ngoài nước về chuyển đổi số trong giáo dục đại học đã tăng lên đáng kể với nhiều chủ đề nghiên cứu đa dạng, tuy nhiên số lượng đề tài nghiên cứu sâu và toàn diện về quản lý hoạt động đào tạo của cơ sở giáo dục đại học trong bối cảnh chuyển đổi số còn chưa nhiều. Để giải quyết khoảng trống nghiên cứu này, bài báo tập trung phân tích thực trạng quản lý hoạt động đào tạo trong bối cảnh chuyển đổi số tại Học viện Quản lí giáo dục trên cơ sở khung lí thuyết về chuyển đổi số trong cơ sở giáo dục đại học. Bài báo sử dụng tiếp cận hỗn hợp và thiết kế phương pháp hỗn hợp song hội tụ (Creswell, 2013), trong đó sử dụng và phân tích 29 dữ liệu thứ cấp, khảo sát bằng phiếu hỏi với 244 sinh viên, phỏng vấn sâu 8 cán bộ, giảng viên và 9 sinh viên. Kết quả nghiên cứu đã thể hiện các đặc điểm của quản lý hoạt động đào tạo trong bối cảnh chuyển đổi số trên 5 khía cạnh: lãnh đạo và chiến lược; cơ sở vật chất, hạ tầng, công nghệ; quy định, vận hành; con người; văn hoá tổ chức. Kết quả nghiên cứu có ý nghĩa tham khảo cho các cơ sở giáo dục đại học công lập đang trong giai đoạn đầu thực hiện chuyển đổi số.

Từ khóa: chuyển đổi số, quản lý hoạt động đào tạo, giáo dục đại học.

1. Mở đầu

Trong bối cảnh của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 hiện nay, chuyển đổi số là một xu thế tất yếu diễn ra trên tất cả các lĩnh vực hoạt động của cơ sở giáo dục đại học (GDĐH). Cùng với sự phát triển mạnh mẽ của các xu hướng chuyển đổi số trong GDĐH, số lượng các nghiên cứu trên thế giới về chủ đề này ngày càng đa dạng. Trong số đó, đáng chú ý nhất là nghiên cứu tổng quan của Benavides và cộng sự (2020) về chuyển đổi số trong GDĐH trong giai đoạn 1980 - 2019 [1] và nghiên cứu tổng quan về các chiến lược GDĐH trong bối cảnh chuyển đổi số của nhóm tác giả Hashim, Tlemsani, & Matthews (2021) [2]. Ngoài những nghiên cứu tổng quan lớn kể trên, có thể nhận thấy các nghiên cứu quốc tế khác về chủ đề chuyển đổi số trong GDĐH đi theo ba hướng nghiên cứu chính. Hướng nghiên cứu phổ biến nhất là tìm hiểu về các yếu tố liên quan khi triển khai thực hiện chuyển đổi số, xây dựng các khung lí thuyết về chuyển đổi số trong GDĐH [3, 4, 5, 6]. Hướng thứ hai là các nghiên cứu về những xu

Ngày nhận bài: 18/11/2022. Ngày sửa bài: 9/12/2022. Ngày nhận đăng: 5/1/2023.

Tác giả liên hệ Nguyễn Diệu Cúc. Địa chỉ e-mail: nguyendieucuc@gmail.com

hướng quốc tế mới trong chuyển đổi số [7, 8]. Hướng nghiên cứu thứ ba là tìm hiểu những thách thức và rào cản khi triển khai chuyển đổi số ở cơ sở GDĐH [9, 10, 5]. Tóm lại, chuyển đổi số trong cơ sở GDĐH là một chủ đề nghiên cứu ngày càng được quan tâm trong những năm gần đây và với thực tiễn GDĐH liên tục thay đổi, đây sẽ tiếp tục là chủ đề có nhiều tiềm năng nghiên cứu trong thời gian tới.

Chuyển đổi số là một xu hướng tất yếu trong công cuộc phát triển kinh tế - xã hội ở Việt Nam hiện nay. Cùng với sự phát triển của xu hướng chuyển đổi số quốc gia, ngành giáo dục nói chung và giáo dục đại học nói riêng đã và đang tích cực triển khai đổi mới dạy học, giáo dục và quản trị nhà trường theo hướng chuyển đổi số [11, 12, 13, 14]. Trong năm 2020-2021, trước diễn biến phức tạp của dịch COVID-19, Bộ Giáo dục và Đào tạo đã ban hành nhiều Công văn hướng dẫn các cơ sở GDĐH triển khai dạy học trực tuyến và kiểm tra, đánh giá kết quả học tập của sinh viên theo hình thức trực tuyến [15, 16, 17 18, 19]. Có thể thấy, hệ thống văn bản của Bộ Giáo dục và Đào tạo đã tương đối đầy đủ, thể hiện rõ quan điểm ủng hộ, khuyến khích chuyển đổi số trong các cơ sở GDĐH.

Những năm gần đây, khi các cơ sở GDĐH đẩy mạnh dạy học trực tuyến do ảnh hưởng của dịch bệnh COVID-19, số lượng đề tài nghiên cứu về chuyển đổi số trong GDĐH đã tăng lên đáng kể. Hướng nghiên cứu phổ biến nhất vì sát với bối cảnh dịch bệnh COVID-19 là tổ chức hoạt động đào tạo trực tuyến [20, 21, 22]. Các chủ đề nghiên cứu khác như bản luận về bản chất của chuyển đổi số trong GDĐH [23, 24], tầm quan trọng của chuyển đổi số trong GDĐH [25, 26], các yếu tố ảnh hưởng tới chuyển đổi số trong GDĐH [25, 27], mô hình quản lý trường đại học trong bối cảnh chuyển đổi số [28, 29, 30, 31]. Tuy nhiên số lượng đề tài nghiên cứu sâu và toàn diện về quản lý hoạt động đào tạo của cơ sở GDĐH trong bối cảnh chuyển đổi số còn chưa nhiều. Vì vậy, nghiên cứu này được thực hiện nhằm giải quyết câu hỏi “thực trạng quản lý hoạt động đào tạo trong bối cảnh chuyển đổi số ở Học viện Quản lý giáo dục có những ưu điểm và hạn chế gì?”. Nghiên cứu có ý nghĩa bổ sung thêm những tri thức mới về thực trạng chuyển đổi số trong GDĐH và góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả công tác quản lý hoạt động đào tạo tại Học viện Quản lý giáo dục trong bối cảnh chuyển đổi số.

2. Nội dung nghiên cứu

2.1. Các khái niệm liên quan

2.1.1. Chuyển đổi số

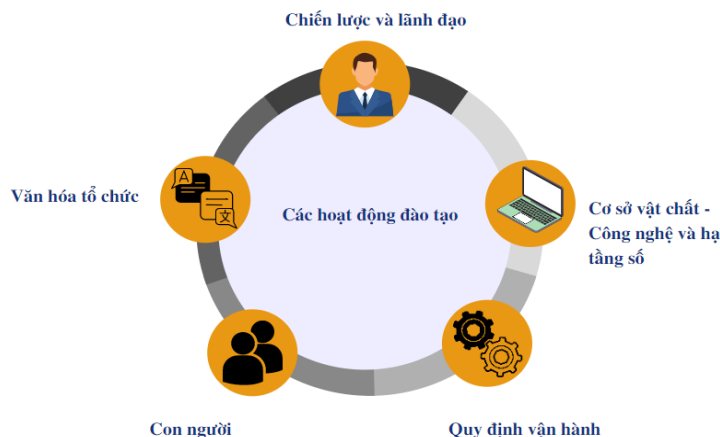
Chuyển đổi số là một khái niệm rộng, phức tạp và có nhiều định nghĩa khác nhau được đưa ra bởi cả giới hoạt động thực tiễn và giới khoa học. Chuyển đổi số được định nghĩa là quá trình thay đổi tổng thể và toàn diện của cá nhân, tổ chức về cách sống, cách làm việc và phương thức sản xuất dựa trên các công nghệ số như điện toán đám mây, trí tuệ nhân tạo và Internet vạn vật, công nghệ chuỗi khối, máy học, thực tế ảo và thực tế tăng cường, ứng dụng di động, mạng xã hội [32]. Như vậy, bản chất của chuyển đổi số không đơn thuần là sự thay đổi, áp dụng công nghệ mới mà cần tới sự thay đổi đồng bộ, có hệ thống gắn với toàn bộ chiến lược tổ chức, lãnh đạo, cơ cấu tổ chức, mô hình hoạt động, quy trình và cách thức vận hành công việc, văn hoá tổ chức, nhận thức và năng lực của con người theo hướng phù hợp với bối cảnh mới, từ đó tạo ra những giá trị mới cho tổ chức, cung cấp cho con người những giá trị và trải nghiệm tốt hơn, đồng thời nâng cao lợi thế cạnh tranh cho tổ chức.

2.1.2. Quản lý hoạt động đào tạo trong bối cảnh chuyển đổi số

GDDH là một trong những lĩnh vực chịu ảnh hưởng của chuyển đổi số bối cảnh môi trường kinh tế, xã hội, văn hoá, công nghệ đầy biến động hiện nay. Các công nghệ mới đang trở thành một yếu tố thúc đẩy sự thay đổi trong GDDH, tác động đến tất cả các lĩnh vực từ dạy học tới quản trị đại học nói chung và quản lý đào tạo nói riêng. Quản lý hoạt động đào tạo trong bối cảnh chuyển đổi số là quá trình tác động có hướng đích, có kế hoạch của các chủ thể quản lý đào tạo đến tất cả các khâu, các yếu tố của quá trình đào tạo cũng như quy trình đào tạo trong bối cảnh tăng cường áp dụng các công nghệ số mới [33, 34]. Đây không phải là một cuộc cách mạng nhanh chóng, ngay lập tức mà là một quá trình chuyển đổi dần dần toàn bộ các yếu tố bên trong tổ chức để đa dạng hoá trải nghiệm và tăng cơ hội tiếp cận học tập của người học, cải thiện phương pháp giảng dạy cũng như tạo môi trường học tập thuận tiện, góp phần cải tiến, nâng cao chất lượng hoạt động đào tạo và quản lý đào tạo, sử dụng có hiệu quả nhất các tiềm năng và cơ hội của cơ sở GDDH để đạt được mục tiêu đào tạo đã xác định.

2.2. Khung lý thuyết quản lý hoạt động đào tạo trong bối cảnh chuyển đổi số trong cơ sở GDDH

Quản trị đại học nói chung và quản lý đào tạo trong bối cảnh chuyển đổi số là chủ đề được quan tâm nên số lượng khung lý thuyết của các tác giả trong và ngoài nước khá đa dạng. Trên cơ sở tổng hợp các khung lý thuyết phổ biến về chuyển đổi số trong GDDH [3, 4, 5, 6], nhóm tác giả đã xây dựng khung lý thuyết quản lý hoạt động đào tạo trong bối cảnh chuyển đổi số trong các cơ sở GDDH như sau:



Hình 1. Khung lý thuyết quản lý hoạt động đào tạo trong bối cảnh chuyển đổi số trong cơ sở GDDH

- Lãnh đạo và Chiến lược: Lãnh đạo là người đưa ra chiến lược và tầm nhìn chuyển đổi số, thu hút, truyền cảm hứng và quản lý sự thay đổi. Việc xây dựng một chiến lược rõ ràng giúp sáng kiến chuyển đổi số được thực hiện một cách thống nhất trong toàn trường và giúp tập thể nhà trường và các bên liên quan tham gia sâu hơn vào quá trình chuyển đổi số.

- Cơ sở vật chất, công nghệ và hạ tầng số: Công nghệ là yếu tố cốt lõi giúp tạo ra sự thay đổi. Do đó, lãnh đạo nhà trường cần nhận định, kiểm tra, và áp dụng những quy

trình và công cụ công nghệ phù hợp với định hướng và mục tiêu chiến lược của nhà trường. Khả năng thành công của chuyển đổi số trong cơ sở GDĐH cần có hạ tầng số. Hạ tầng số bao gồm hạ tầng logic và hạ tầng vật lí. Hạ tầng logic chính là dữ liệu. Hạ tầng vật lí bao gồm mạng lưới kết nối, băng thông mạnh, phương thức sư phạm hiện đại, nghiên cứu khoa học, trải nghiệm người học và quan trọng hơn hết là các công cụ/nền tảng hỗ trợ triển khai.

- Quy định và vận hành: Chiến lược chuyển đổi số cần được cụ thể hoá thành những quy định cụ thể về cách thức, quy trình triển khai các hoạt động. Bên cạnh đó, khung lí thuyết còn quan tâm tới cách thức vận hành những quy định này được triển khai trong thực tế.

- Con người: Con người bao gồm tất cả các bên liên quan như sinh viên, cựu học viên, giảng viên, cán bộ quản lí, đối tác trong thế giới nghề nghiệp, nhà tài trợ, cộng đồng xã hội... cùng tham gia vào quá trình chuyển đổi số của cơ sở GDĐH. Yếu tố con người còn bao gồm kiến thức, kĩ năng số của các bên liên quan để tham gia vào quá trình chuyển đổi số. Khi thực hiện chuyển đổi số, cơ sở GDĐH cần có triết lí hướng vào con người và xác định nhóm đối tượng mục tiêu là gì. Trong phạm vi đề tài này không nghiên cứu sự tham gia của các nhóm cựu học viên, đối tác trong thế giới nghề nghiệp, nhà tài trợ, cộng đồng xã hội.

- Văn hoá tổ chức: Văn hoá tổ chức bao gồm yếu tố hữu hình và vô hình tạo ra đặc trưng của một tổ chức. Trong phạm vi đề tài này tập trung vào những giá trị vô hình của văn hoá tổ chức như suy nghĩ, niềm tin, cảm nhận, giá định. Chuyển đổi số làm thay đổi các giá trị văn hoá tổ chức nhưng đồng thời cơ sở GDĐH vẫn cần gìn giữ những giá trị văn hoá cốt lõi, biến văn hoá tổ chức trở thành một trong những động lực thúc đẩy chuyển đổi số.

2.3. Phương pháp nghiên cứu

Mục tiêu của nghiên cứu này nhằm tìm hiểu thực trạng quản lí hoạt động đào tạo trong bối cảnh chuyển đổi số tại Học viện Quản lí giáo dục. Nghiên cứu này sử dụng tiếp cận hỗn hợp (*mixed research method*) và thiết kế phương pháp hỗn hợp song song hội tụ (*convergent parallel mixed method design*), cùng lúc thu thập dữ liệu sơ cấp và thứ cấp, định tính và định lượng; sau đó so sánh kết quả từ các nguồn dữ liệu để rút ra các chủ đề, kết quả nghiên cứu [35]. Nhóm tác giả đã thu thập tổng số 29 dữ liệu thứ cấp từ trang web của Học viện Quản lí giáo dục và chuyên trang Đào tạo, trang web thư viện số, 3 trang mạng xã hội của Học viện có liên quan tới công tác đào tạo đại học. Dữ liệu thứ cấp được tổng hợp theo 5 nhóm yếu tố tương ứng với khung lí thuyết đã xác định. Về dữ liệu định lượng, nhóm tác giả sử dụng phương pháp khảo sát bằng phiếu hỏi. Với tổng số sinh viên Học viện QLGD năm học 2021-2022 là 1602 sinh viên, nhóm tác giả áp dụng công thức tính mẫu khi biết tổng thể nghiên cứu với sai số 6%, theo đó kích thước mẫu khảo sát cần lớn hơn hoặc bằng 237. Trên thực tế, nhóm tác giả đã thu thập và xử lí 244 phiếu hỏi được phát ngẫu nhiên cho sinh viên, trong đó sinh viên ngành QLGD (20.9%), ngành Công nghệ thông tin (13.9%), ngành Tâm lí học giáo dục (38.5%), ngành Kinh tế (2.9%), ngành Quản trị văn phòng (20.5%), và ngành Ngôn ngữ Anh (3.3%). Dữ liệu định lượng được xử lí bằng phương pháp thống kê mô tả.

Bên cạnh đó, nhóm tác giả đã tiến hành phỏng vấn và phân tích dữ liệu của 8 cán bộ giảng viên và 9 sinh viên bằng phương pháp chọn mẫu thuận tiện nhằm thu thập những quan điểm, ý kiến của các bên liên quan về công tác quản lý đào tạo trong bối cảnh chuyển đổi số tại Học viện Quản lý giáo dục. Dữ liệu định tính thu thập được làm sạch, mã hóa các nội dung thông tin quan trọng, từ đó được sắp xếp thành các chủ đề nội dung tương ứng. Cả ba nguồn dữ liệu được tổng hợp, so sánh liên tục để tìm kiếm sự tương đồng và khác biệt giữa các phần dữ liệu của cùng một bản ghi, giữa nội dung các dữ liệu của cùng một phương pháp, và giữa các dữ liệu từ các phương pháp khác nhau để hình thành nên những chủ đề, câu chuyện; xây dựng mối liên hệ giữa các nội dung kết quả và tìm ra cách diễn giải hợp lý.

2.4. Kết quả và thảo luận

2.4.1. Lãnh đạo và chiến lược

Theo dữ liệu phỏng vấn nhóm cán bộ, giảng viên, có 7 người trả lời cho rằng trong những năm gần đây lãnh đạo Học viện cũng có ủng hộ chủ trương chuyển đổi số, thể hiện qua một số hành động cụ thể như chia sẻ tầm nhìn trong các bài nói chuyện, quan tâm đầu tư nâng cấp cơ sở vật chất trang thiết bị, mạng internet, tổ chức hội thảo quốc tế có nội dung về chuyển đổi số trong giáo dục, tập huấn cho giảng viên, tạo điều kiện cho giảng viên tham gia các dự án/chương trình chuyển đổi số trong giáo dục. Giảng viên 7 đánh giá cao lãnh đạo Học viện ở khía cạnh tích cực ủng hộ những xu hướng đổi mới trong chuyển đổi số.

Tuy nhiên, 3 cán bộ, giảng viên cho biết họ không thấy rõ những tín hiệu cụ thể, tuyên bố rõ ràng về quyết tâm và lộ trình thực hiện chuyển đổi số được thể hiện qua các kế hoạch chiến lược. Đối chiếu với dữ liệu thứ cấp, văn bản Chiến lược phát triển Học viện giai đoạn 2020-2030, tầm nhìn 2035 cho thấy khi đánh giá bối cảnh “1.2.3. Những cơ hội và thách thức”, văn bản không đưa ra bất kỳ đánh giá, nhận định nào liên quan tới bối cảnh về chuyển đổi số. Điều đó dẫn tới toàn bộ nội dung Sứ mệnh, Tầm nhìn, Giá trị, Mục tiêu tổng quát phát triển giai đoạn 2020-2030 của Học viện không có nội dung nào đề cập tới yếu tố chuyển đổi số hay đổi mới quản lý đào tạo theo hướng phù hợp với bối cảnh chuyển đổi số. Trong 9 nhóm mục tiêu cụ thể về tổ chức bộ máy; nguồn nhân lực; đảm bảo chất lượng; đào tạo và bồi dưỡng; nghiên cứu khoa học công nghệ, tư vấn tài chính; hợp tác và trao đổi học thuật; cơ sở vật chất và về tài chính thì cũng không chứa các nội dung kể trên. Chỉ duy nhất mục 3.2.8. Cơ sở vật chất đặt ra mục tiêu cụ thể “*Xây dựng được hệ thống cơ sở vật chất, trang thiết bị, hạ tầng công nghệ thông tin đồng bộ, từng bước hiện đại đáp ứng yêu cầu nâng cao chất lượng đào tạo, nghiên cứu khoa học; tăng cường áp dụng tin học hoá các hoạt động của Học viện*”, có nghĩa là mục tiêu phát triển chỉ ở mức độ “tin học hoá” - mức độ cơ bản nhất trong chuyển đổi số.

Trong các nhiệm vụ và giải pháp cụ thể của từng lĩnh vực, văn bản đã đề cập tới một số giải pháp đổi mới quản lý đào tạo đại học trong bối cảnh chuyển đổi số. Các nội dung về đổi mới quản lý đào tạo trong bối cảnh chuyển đổi số được trình bày khá rõ trong phần Chiến lược phát triển công nghệ thông tin, trong đó có một số quan điểm quan trọng như “*coi hệ thống công nghệ thông tin là đòn bẩy quan trọng giúp nâng cao năng suất và chất lượng của mọi hoạt động, tăng cường vị thế, nâng cao uy tín của Học viện và đẩy nhanh quá trình chuyển đổi số để phù hợp với chủ trương của ngành giáo*

đục và hội nhập quốc tế”. Điều đó cho thấy Học viện đã có nhận thức rõ về vai trò của công nghệ thông tin và xu hướng chuyển đổi số. Ngoài ra, trong các nhiệm vụ và giải pháp phát triển công nghệ thông tin đã tính tới đồng bộ những yếu tố phát triển cơ sở hạ tầng và phần mềm, chuẩn hóa năng lực công nghệ thông tin cho cán bộ giảng viên. Tuy nhiên, những nhiệm vụ và giải pháp liên quan tới quản lý đào tạo chưa thể hiện nhiều sự đột phá trong bối cảnh chuyển đổi số, chủ yếu là các giải pháp cơ bản, phổ biến vào thời điểm hiện tại như ứng dụng các phần mềm công nghệ thông tin trong quản lý, áp dụng đào tạo trực tuyến (e-learning), kết hợp học trên lớp và học online (blended learning), xây dựng hệ thống đào tạo trực tuyến e-learning... Với vị trí là chiến lược phát triển trong giai đoạn 2020-2030 và tầm nhìn 2035 thì những giải pháp công nghệ này có thể sẽ bị lạc hậu vào giai đoạn cuối của chiến lược. Bên cạnh đó, chiến lược đặt ra mục tiêu *“tiến tới xây dựng Học viện trở thành cơ sở GDĐH có quy trình quản lý được tin học hoá trong tất cả các hoạt động và được hỗ trợ tối đa qua hệ thống công nghệ thông tin bằng các phần mềm ứng dụng công nghệ thông tin”*. Tuy nhiên, việc liệt kê hầu hết các lĩnh vực đều được ứng dụng công nghệ thông tin (kế toán, quản lý tài sản; quản lý đào tạo đại học và sau đại học, bồi dưỡng, khảo thí, hỗ trợ học tập, công khai văn bằng chứng chỉ...) nhưng không đề cập tới yếu tố vận hành thống nhất và liên thông giữa các phần mềm sẽ rất dễ dẫn tới nguy cơ tạo ra hệ thống quản lý cồng kềnh, nhiều phần mềm, thông tin trùng lặp hoặc thiếu thống nhất. Đây cũng là hạn chế được nhiều giảng viên phản ánh và sẽ được trình bày trong nội dung kết quả phân Cơ sở vật chất, hạ tầng, công nghệ.

2.4.2. Cơ sở vật chất, hạ tầng, công nghệ

Dữ liệu thứ cấp số 1, 2 cho thấy một số ưu điểm của hệ thống cơ sở vật chất, hạ tầng, công nghệ liên quan tới quản lý đào tạo trong bối cảnh chuyển đổi số bao gồm: hệ thống giảng đường đã được cải tạo, nâng cấp, trang thiết bị hệ thống âm thanh, ánh sáng, máy chiếu đa năng. Về phía sinh viên, kết quả khảo sát bằng bảng hỏi cho thấy điểm thuận lợi khi thực hiện quản lý đào tạo trong bối cảnh chuyển đổi số là 99.2% sinh viên đã có điện thoại thông minh và 86.1% có máy tính xách tay để phục vụ học tập nên các em có khả năng thường xuyên truy cập các phần mềm, ứng dụng quản lý đào tạo.

Dữ liệu phỏng vấn sâu cho thấy 7 cán bộ, giảng viên, sinh viên đánh giá một số mặt cơ sở vật chất, hạ tầng của Học viện đã cơ bản đáp ứng nhu cầu giảng dạy, học tập. Giảng viên ghi nhận những nỗ lực đầu tư cơ sở vật chất, hạ tầng, công nghệ của Học viện trong thời gian gần đây như xây dựng thư viện số, đầu tư trung tâm sản xuất học liệu, sử dụng phần mềm dạy học trực tuyến, phần mềm quản lý đào tạo, trang bị wifi cho các giảng đường. Đối chiếu với dữ liệu phỏng vấn sinh viên, sinh viên đặc biệt đánh giá cao việc sử dụng phần mềm dạy học trực tuyến có nhiều tính năng hữu ích. Kết quả này là phù hợp với dữ liệu khảo sát bằng bảng hỏi, theo đó điểm trung bình mức độ hài lòng của sinh viên về các phần mềm liên quan tới quản lý hoạt động đào tạo (bao gồm phần mềm đăng ký tín chỉ, phần mềm theo dõi điểm số, ứng dụng dạy học trực tuyến) ở mức trung bình khoảng 3.22 - 3.71, trong đó tỉ lệ sinh viên hài lòng và rất hài lòng với phần mềm dạy học trực tuyến chiếm khoảng một nửa.

Tuy nhiên, cơ sở vật chất, hạ tầng, công nghệ cũng là lĩnh vực nhận được nhiều ý kiến chưa hài lòng của cán bộ, giảng viên, sinh viên. **Thứ nhất**, vấn đề độ bao phủ và chất lượng mạng internet trong khuôn viên Học viện là hạn chế nổi bật nhất được 4 cán

bộ, giảng viên và 6 sinh viên phản ánh. Do mạng internet chỉ phủ sóng ở một số khu vực giảng đường nhất định nên vẫn có những giảng viên không thể sử dụng internet cho giảng dạy, trong khi đây là một nhu cầu rất lớn của giảng viên trong bối cảnh giảng viên đang rất tích cực đổi mới phương pháp dạy học theo hướng tăng cường áp dụng các phần mềm tương tác. Kết quả này cũng phù hợp với dữ liệu khảo sát khi có tới 61.8% sinh viên cho rằng mạng internet của Học viện không đáp ứng hoặc ít đáp ứng nhu cầu học tập. Đối chiếu với dữ liệu thứ cấp số 1, bản thân Học viện cũng tự đánh giá một trong những hạn chế là công tác mua sắm tài sản, trang thiết bị phục vụ công việc chưa đáp ứng kịp nhu cầu các đơn vị, một phần do thủ tục xét duyệt mua sắm, thẩm định giá, một phần do Học viện còn nhiều khó khăn về tài chính.

Thứ hai, cơ sở vật chất và hạ tầng số vẫn cần cải thiện để đáp ứng hơn nữa nhu cầu dạy và học của giảng viên, sinh viên trong bối cảnh chuyển đổi số. Dữ liệu phỏng vấn giảng viên và sinh viên đều có các ý kiến liên quan tới nâng cấp phòng máy tính, trang bị máy tính, tăng cường hệ thống âm thanh cho giảng viên và sinh viên để tạo thuận lợi trong dạy và học và cải thiện trải nghiệm học tập cho sinh viên. Bên cạnh đó, giảng viên 2 nêu ra vấn đề cần xây dựng hệ thống LMS với máy chủ có dung lượng lớn của riêng Học viện để phục vụ cho việc dạy học trực tuyến hoặc trực tiếp kết hợp trực tuyến thay vì lưu trên Microsoft Teams như hiện nay. Nếu không chủ động được hạ tầng số mà dựa vào những phần mềm miễn phí sẵn có thì sẽ rất khó để chủ động tổ chức dạy học trong bối cảnh chuyển đổi số. Đồng quan điểm với giảng viên 2, giảng viên 4 cho rằng ngay cả khi dịch bệnh đã chuyển sang giai đoạn bình thường, Học viện vẫn cần có định hướng chuyển đổi sang dạy học trực tiếp kết hợp trực tuyến cho phù hợp với xu thế chuyển đổi số.

Thứ ba, dữ liệu phỏng vấn sâu cho thấy 4 giảng viên phản ánh về hạn chế của phần mềm quản lý đào tạo, bao gồm vận hành hay xảy ra lỗi, các thông tin hiển thị không đầy đủ hoặc không cập nhật, thiếu các thông tin cần thiết phục vụ cho quá trình thực hiện nhiệm vụ của các bên liên quan. Các kết quả này được ghi nhận là tương đồng với dữ liệu phỏng vấn sâu sinh viên. Tương tự, kết quả khảo sát bằng bảng hỏi cũng cho thấy, mặc dù sinh viên đánh giá cao phần mềm ở các khía cạnh như giao diện thân thiện với người sử dụng, thiết kế dễ thao tác, ứng dụng chạy tốt trên thiết bị của sinh viên nhưng riêng nhận định “Ứng dụng được vận hành trơn tru, ít lỗi” có mức điểm trung bình thấp nhất (3.00).

So với nhu cầu sử dụng thực tế của giảng viên thì phần mềm quản lý đào tạo cần phải bổ sung thêm nhiều tính năng khác. Theo giảng viên 6, mặc dù phần mềm hiện nay đã có những tính năng cơ bản như điểm danh sinh viên, nhập điểm, theo dõi số lớp học, số sinh viên đang dạy... nhưng các tính năng khác thì chưa sử dụng được. Giảng viên 4 bày tỏ mong muốn phần mềm có thể cho phép cập nhật nhiều điểm đánh giá thường xuyên lên hệ thống để tăng cường đánh giá quá trình, hiển thị rõ hơn kết quả điểm danh sinh viên. Giảng viên 2 nhìn từ góc độ quản lý và cho rằng hệ thống hiện tại cần được cải tiến theo hướng cho phép lãnh đạo, cán bộ quản lý khoa có thể nắm bắt tình hình đào tạo để có chỉ đạo kịp thời. Đặc biệt, đối với giảng viên là cố vấn học tập, mặc dù phải phụ trách nhiều nhiệm vụ nhưng các tính năng của phần mềm hiện nay hoàn toàn chưa đáp ứng yêu cầu công việc, gây ra những khó khăn trong quá trình thực hiện nhiệm vụ.

Ví dụ, cổ vấn học tập hoàn toàn không có thông tin về người học, tiến độ và kết quả học tập của sinh viên để có thể đưa ra tư vấn sát thực, hỗ trợ tốt nhất cho sinh viên.

Ngoài ra, vấn đề đồng bộ dữ liệu quản lý đào tạo, quản lý sinh viên trên hệ thống để tiện cho các bên liên quan theo dõi kết quả học tập, rèn luyện của sinh viên và theo dõi thông tin hoạt động chung của toàn trường cũng là một hạn chế mà hệ thống phần mềm hiện nay của Học viện chưa giải quyết được. Trong khi giảng viên 4 và 6 nêu ra vấn đề về đồng bộ dữ liệu giữa phần mềm quản lý đào tạo với phần mềm quản lý sinh viên, quản lý cơ sở vật chất, thư viện điện tử thì giảng viên 2 đề xuất cần đồng bộ dữ liệu quản lý đào tạo với quản lý hoạt động của giảng viên. Nếu không giải quyết tốt vấn đề này sẽ dẫn tới tình trạng dữ liệu bị phân tán, không thống nhất, gây khó khăn cho công tác quản lý. Cán bộ 3 cùng chung quan điểm, cho rằng Học viện cần xây dựng hệ thống đồng bộ để cùng một tài khoản có thể sử dụng tất cả các dịch vụ, tránh tình trạng “đơn vị này triển khai mà đơn vị khác không triển khai, sinh viên sẽ cảm thấy rối hơn”.

Thứ tư, cũng liên quan tới vấn đề thống nhất nền tảng và đồng bộ dữ liệu, dữ liệu phòng vấn giảng viên 6, 7 phản ánh hiện Học viện chưa có nền tảng giao tiếp chính thức và đồng bộ giữa cán bộ - giảng viên - sinh viên. Việc giao tiếp giữa các bên liên quan diễn ra phổ biến qua các kênh như Facebook và Zalo cá nhân, có ưu điểm là nhanh chóng tiếp nhận phản hồi của sinh viên. Tuy nhiên hạn chế lớn nhất của hình thức này là khiến quá trình giao tiếp bị rời rạc (Học viện/ Phòng Đào tạo giao tiếp riêng với giảng viên, Học viện/ Phòng Đào tạo giao tiếp riêng với sinh viên, giảng viên giao tiếp riêng với sinh viên), không có nền tảng thống nhất để theo dõi toàn bộ các cuộc trao đổi giữa các bên liên quan và lưu vết kết quả giải quyết công việc. Ngoài ra, việc duy trì các kênh liên lạc qua kênh cá nhân như Facebook, Zalo cũng ít nhiều ảnh hưởng tới cuộc sống riêng của cán bộ, giảng viên khi sinh viên thường xuyên liên hệ ngoài giờ làm việc.

Đối chiếu với dữ liệu thứ cấp số 26, 27, 28 cho thấy, hiện tại về phía Học viện duy trì cùng lúc nhiều nền tảng giao tiếp khác nhau như website Phòng Đào tạo, trang Facebook Phòng Đào tạo, trang web của Khoa, Facebook của Khoa, trong đó website của Phòng Đào tạo là kênh chính thức. Ngoài ra, đối với một số hoạt động, sinh viên có thể liên hệ qua email với Phòng Đào tạo qua tài khoản Microsoft Teams, gửi phản ánh tới email của chuyên viên Phòng Đào tạo. Còn lại, chưa có nền tảng giao tiếp chính thức giữa giảng viên với sinh viên, giữa cán bộ phòng ban với giảng viên. Cách làm này cho phép thông tin dễ dàng tiếp cận tới giảng viên, sinh viên bằng nhiều nguồn khác nhau, nhưng có hạn chế là thiếu kênh thông báo thống nhất các hoạt động cho sinh viên, ít thuận tiện cho sinh viên trong cập nhật thông báo, giảm tính chuyên nghiệp trong các hoạt động. Ví dụ, khi có vấn đề cần giải quyết liên quan tới học phí thì sinh viên phải tương tác trên kênh của Phòng Kế hoạch - Tài chính, khi có vấn đề liên quan tới thủ tục công tác sinh viên thì sinh viên phải tương tác trên kênh của Phòng Giáo dục chính trị và Công tác sinh viên. Các kênh giao tiếp hiện tại cũng chưa khai thác những công nghệ mới để tăng tính thuận tiện và giảm công sức con người như chatbot trả lời tự động. Dữ liệu thứ cấp thu thập được từ Facebook của Phòng Đào tạo cho thấy việc phản hồi các thắc mắc trên fan page còn khá chậm, nhiều sinh viên hỏi những câu giống nhau. Những vấn đề này hoàn toàn có thể được giải quyết nếu triển khai các công nghệ của chuyên đổi số sâu rộng hơn.

Thứ năm, hạn chế của hạ tầng dữ liệu thư viện số là vấn đề được 5 giảng viên đề cập trong các cuộc phỏng vấn. Theo phản ánh của giảng viên, do số lượng tài liệu hiện nay của thư viện số chưa phong phú, đặc biệt là tài liệu chuyên ngành và tài liệu từ các cơ sở dữ liệu tạp chí quốc tế để phục vụ cho giảng dạy và nghiên cứu khoa học... nên giảng viên thường rất ít hoặc không truy cập. Số hoá tài liệu vẫn được coi là khâu yếu của Học viện nên sinh viên không được tiếp cận các giáo trình, học liệu số trong thời gian học tập trực tuyến. Tương tự, dữ liệu phỏng vấn sinh viên cũng cho thấy, trong 5 sinh viên đề cập tới chủ đề thư viện số thì có 1 sinh viên chưa từng sử dụng thư viện số, 4 sinh viên còn lại đã sử dụng và cảm thấy ít hài lòng vì những lí do như số lượng tài liệu ít, thông tin lẫn lộn và ít hữu ích, thao tác khó khăn. Kết quả này là phù hợp với dữ liệu thứ cấp và kết quả khảo sát bằng phiếu hỏi đối với sinh viên. Theo dữ liệu thứ cấp 29, thư viện số của Học viện hiện cung cấp khoảng gần 3000 tài liệu trong các lĩnh vực liên quan đến các chuyên ngành đào tạo tại Học viện. Còn lại phần lớn tài liệu liên kết từ trang tailieu.vn nhưng chưa có nhiều giáo trình được số hoá phục vụ học tập. Còn theo kết quả khảo sát bằng hỏi, gần 70% sinh viên đánh giá mức độ đáp ứng của hệ thống thư viện số ở mức từ không đáp ứng tới trung bình.

Về việc xây dựng hệ thống bài giảng, học liệu điện tử, mặc dù Học viện đã được đầu tư hệ thống phòng studio chất lượng tốt nhưng chưa thực sự phát huy tính năng, số lượng bài giảng điện tử được sản xuất từ phòng studio này chưa nhiều. Giảng viên 4, 5 và cán bộ 8 cho biết phòng studio chủ yếu được dùng cho các buổi phát sóng trực tuyến về tuyển sinh trong khi các giảng viên ít hoặc không sử dụng phòng này cho mục đích dạy học trực tuyến hoặc sản xuất học liệu điện tử. Đây là một lãng phí lớn vì nếu không có kế hoạch sử dụng hệ thống máy móc hiện đại thì máy móc sẽ nhanh chóng xuống cấp.

2.4.3. Quy định, vận hành

Dữ liệu phỏng vấn giảng viên ghi nhận ít điểm tích cực về lĩnh vực quy định và vận hành trong khi dữ liệu phỏng vấn cán bộ có xu hướng đánh giá cao hệ thống quy định hơn. 3 giảng viên ghi nhận Học viện đã có những quy định tương đối rõ ràng về hướng dẫn tổ chức dạy học trực tuyến qua phần mềm Microsoft Teams, trong khi 2 cán bộ bổ sung là Học viện đã ban hành đầy đủ các quy định tổ chức đào tạo theo hình thức tín chỉ, làm khóa luận tốt nghiệp, thực tập... Cán bộ giải thích rằng những quy định hiện tại đang dần hướng tới tin học hoá những quy trình thủ công. Những kết quả này là cơ bản trùng khớp với các dữ liệu thứ cấp mà nhóm nghiên cứu thu thập được. Hiện nay Học viện đã ban hành một số quy định như: Quyết định số 529/QĐ-HVQLGD về việc ban hành Hướng dẫn thực hiện Quy chế đào tạo đại học hệ chính quy theo hệ thống tín chỉ, Quy định về công tác đào tạo trực tuyến đối với hệ đại học chính quy, Quy định về đào tạo môn học giáo dục thể chất đối với sinh viên đại học hệ chính quy theo hệ thống tín chỉ của Học viện Quản lý giáo dục. Những văn bản này là nền tảng cơ bản thuận lợi để triển khai quản lý đào tạo trong bối cảnh chuyển đổi số. Với từng hoạt động, Phòng Đào tạo đã cung cấp những biểu mẫu chi tiết và hướng dẫn quy trình thực hiện rõ ràng. Trong các thông báo, quy định gần đây, Học viện cũng theo xu hướng giảm giấy tờ nộp trực tiếp và tặng trao đổi giấy tờ qua trực tuyến. Ví dụ theo dữ liệu thứ cấp số 7, 15, 18, 19, 22 có nhiều hoạt động mà sinh viên có thể thao tác hoàn toàn trên mạng mà không cần nộp giấy tờ như đăng kí học/thay đổi đăng kí/hủy đăng kí trên Cổng thông tin đăng kí học trong

thời gian mở đăng kí học, đăng kí bổ sung (dành cho các trường hợp sinh viên không thể tự đăng kí học phân) bằng cách gửi email tới hòm thư điện tử của Phòng Đào tạo.

Tuy nhiên, trong khi một cán bộ đánh giá quy trình và cách vận hành “về cơ bản thì các thông tin được thông suốt, chính xác, rõ ràng” và cán bộ còn lại không phản ánh vấn đề hạn chế nào, cả 6 giảng viên đều phản ánh nhiều tồn tại, hạn chế cần khắc phục trong lĩnh vực quy định và vận hành. **Thứ nhất**, mặc dù Học viện đã có nhiều nỗ lực giảm giấy tờ hành chính trực tiếp để chuyển sang tin học hóa, nhưng khối lượng giấy tờ yêu cầu đối với sinh viên vẫn là nhiều và chưa được thuận tiện. Qua đối chiếu với 17 thông báo về các hoạt động đào tạo cho thấy vẫn còn 7 thông báo yêu cầu sinh viên phải nộp đồng thời cả bản cứng và bản mềm. Ví dụ theo dữ liệu thứ cấp số 25 để cấp lại mật khẩu cho tài khoản sinh viên trên hệ thống đào tạo đại học, xin mở lớp học phân bổ sung thì sinh viên phải đến nộp đơn trực tiếp tại Phòng Đào tạo. Những hoạt động này có thể thực hiện trực tuyến hoàn toàn để tạo thuận lợi hơn cho sinh viên. Đối chiếu với dữ liệu khảo sát, sinh viên đánh giá mức độ thuận lợi, rõ ràng của các quy định, thông báo của Học viện ở mức trung bình (điểm trung bình khoảng 3.23 - 3.31). Trong quá trình sử dụng các ứng dụng liên quan tới quản lí đào tạo, sinh viên nhận được hỗ trợ từ cố vấn học tập và giảng viên bộ môn nhiều hơn từ cán bộ phòng ban.

Thứ hai, về cơ bản hệ thống các quy định hiện tại của Học viện chưa có nhiều quy định gắn với bối cảnh chuyển đổi số. Các giảng viên 4, 6, 7 phản ánh, Học viện chưa chủ động có kế hoạch xây dựng các văn bản quy định; các quy định còn mang tính bị động và giải quyết tình thế và chưa bám sát thực tế, dẫn đến triển khai kém hiệu quả và không phù hợp với bối cảnh chuyển đổi số. Trong lĩnh vực dạy học, quy định về tổ chức dạy học trực tiếp kết hợp trực tuyến sau thời gian quay bắt đầu hết giãn cách xã hội còn sơ sài, bộc lộ nhiều điểm bất cập. Bên cạnh đó, mặc dù Học viện có tổ chức hoạt động thu thập ý kiến phản hồi của sinh viên về hoạt động dạy học của giảng viên nhưng theo giảng viên 1, 2, 7 hoạt động này chưa thực hiện tốt, giảng viên hầu như không nhận được thông tin phản hồi của sinh viên trong toàn bộ thời gian dạy học trực tuyến vừa qua trong khi đây là một kênh quan trọng để giảng viên nâng cao chất lượng dạy học. Trong lĩnh vực cố vấn học tập, theo phản hồi của giảng viên 2, 6, 7, Học viện có quy định về cố vấn học tập cần phải gặp mặt trực tiếp hàng tuần với sinh viên, nhưng việc gặp mặt trực tiếp không thực sự hiệu quả, hữu ích do những vấn đề thách thức của sinh viên hoàn toàn có thể giải quyết trực tuyến được.

Thứ ba, vấn đề phối hợp giữa các đơn vị trong Học viện trong tổ chức các hoạt động là hạn chế được 4 giảng viên phản ánh, bao gồm: chưa phân định rõ trách nhiệm quyền hạn của các bộ phận, quy trình chưa rõ ràng, chia sẻ thông tin giữa các bên liên quan để giải quyết công việc chung còn chưa thông suốt, khó theo dõi tiến trình giải quyết công việc, thời gian liên hệ tới bộ phận chức năng còn lâu và nhận phản hồi chậm, khi phân chia công việc còn chưa rõ thời hạn hoàn thành và kết quả đầu ra, chưa có cơ chế khen thưởng và kỉ luật rõ ràng với từng tổ chức, cá nhân cụ thể khi thực hiện các nhiệm vụ...

2.4.4. Con người

Dữ liệu phỏng vấn sâu cho thấy tất cả cán bộ, giảng viên tham gia phỏng vấn đều ủng hộ chủ trương chuyển đổi số và coi đây là xu hướng tất yếu trong sự phát triển của Học viện trong thời gian tới. Bản thân cán bộ, giảng viên tự đánh giá đã tương đối sẵn

sàng nếu Học viện có triển khai những hoạt động chuyển đổi số sâu rộng hơn. Sau một thời gian dạy học trực tuyến, giảng viên cũng đã tích lũy được nhiều kinh nghiệm và kỹ năng hữu ích để thích ứng tốt với các xu hướng chuyển đổi số mới. Theo quan điểm của giảng viên, sinh viên hiện nay cũng có tiềm năng thích ứng tốt với chuyển đổi số nhưng cần được trang bị thêm kỹ năng số phục vụ cho học tập.

Những kết quả này là tương đồng với kết quả phỏng vấn sâu sinh viên và khảo sát bằng bảng hỏi với sinh viên. Theo kết quả phỏng vấn, 4 sinh viên ủng hộ chuyển đổi số tại Học viện (các sinh viên khác không có ý kiến) và nhận thức khá rõ những lợi ích từ chuyển đổi số như “làm cho nhà trường và sinh viên xích lại gần nhau hơn”, “giúp sinh viên chủ động học tập thông qua các bài học trực tuyến”, “nắm bắt thông tin kịp thời”. Theo kết quả khảo sát, mức độ ủng hộ của sinh viên về chuyển đổi số ở mức khá cao. Khoảng 70% sinh viên nhận thấy chuyển đổi số trong quản lý đào tạo là quan trọng và cần thiết, và 65% sẵn sàng ủng hộ những chính sách, quy định mới liên quan tới chuyển đổi số ở Học viện Quản lý giáo dục. Sinh viên tự đánh giá khả năng thích ứng với những phần mềm, ứng dụng mới ở mức khá (điểm trung bình 3.7). Đáng chú ý, tỉ lệ sinh viên tự tin về kỹ năng số của bản thân chỉ ở mức trung bình và đồng nghĩa với số lượng sinh viên mong muốn được hướng dẫn thêm những kỹ năng số để sử dụng tốt các phần mềm, ứng dụng hiện đại chiếm tỉ lệ khá cao (77.9%).

Về những tồn tại hạn chế của nhóm yếu tố con người, dữ liệu phỏng vấn khá tập trung và không thể hiện nhiều vấn đề tồn tại lớn. Mặc dù dữ liệu thứ cấp số 2 ghi nhận Học viện “đã tổ chức các buổi chia sẻ, hỗ trợ giảng viên để tiếp cận và sử dụng hiệu quả các ứng dụng dạy học trực tuyến” nhưng theo giảng viên, những buổi tập huấn này chỉ mang tính chất giới thiệu phần mềm còn giảng viên vẫn phải tự tìm hiểu cách thay đổi thiết kế từ bài giảng trực tiếp sang trực tuyến, sử dụng các phần mềm hỗ trợ dạy học bằng những kênh không chính thức. Một điểm tích cực ở đây là dù chỉ qua chia sẻ những kênh không chính thức nhưng giảng viên 5 đánh giá cao tinh thần tự nguyện chia sẻ và hỗ trợ lẫn nhau giữa các giảng viên trong quá trình trao đổi tri thức và kinh nghiệm.

2.4.5. Văn hoá tổ chức

Dữ liệu phỏng vấn sâu cán bộ, giảng viên ghi nhận một số giá trị văn hoá tổ chức tích cực của Học viện nên được tiếp tục phát huy trong bối cảnh chuyển đổi số như sự tận tình, thân thiện, cởi mở, trách nhiệm của đội ngũ giảng viên; quan tâm đảm bảo sự công bằng cho người học; tinh thần tích cực trong hợp tác giữa cán bộ, giảng viên khi giải quyết công việc vì lợi ích của sinh viên. Đối chiếu với dữ liệu phỏng vấn sâu sinh viên cho thấy, có 2 sinh viên ghi nhận sự tận tình giúp đỡ của cán bộ, giảng viên trong quá trình học tập tại Học viện. Giảng viên 7 cho rằng trong thời điểm hiện tại, Học viện chưa cần bổ sung giá trị văn hoá mới mà chỉ cần tập trung thực hiện tốt ba giá trị cốt lõi hiện đã được tuyên bố là “trách nhiệm, chuyên nghiệp, hợp tác”. Ý kiến này là phù hợp với những vấn đề hạn chế được phân tích ở trên như: chia sẻ thông tin chưa thông suốt; chưa phân định rõ ràng nhiệm vụ, quyền hạn giữa các bên liên quan hay cách thức triển khai hoạt động còn rời rạc và thiếu chuyên nghiệp.

Bên cạnh đó, các giảng viên cũng đề xuất một số giá trị văn hoá tổ chức tích cực cần được bổ sung, thúc đẩy hơn nữa trong bối cảnh chuyển đổi số. Giảng viên 1, 2, 6 có cùng ý tưởng Học viện cần tăng cường giá trị chia sẻ tri thức nhưng vẫn phải tôn trọng và bảo vệ bản quyền trí tuệ, tôn trọng sự khác biệt và tôn trọng ý kiến của người khác;

xây dựng cộng đồng học tập giữa các giảng viên để tăng cường khả năng thích nghi trước những xu hướng mới. Kết quả này là phù hợp với thực trạng về yếu tố con người được phân tích ở trên, khi giảng viên cho rằng những hoạt động bồi dưỡng hiện tại chưa đáp ứng yêu cầu phát triển chuyên môn. Giảng viên 4 bổ sung mong muốn tăng cường giá trị lòng tin ở khả năng của mình và tin vào người khác, và tăng cường xây dựng môi trường dân chủ và công khai thông tin như các điều kiện đảm bảo chất lượng, thông tin giảng viên, các quy trình hoạt động, các kế hoạch hoạt động... Hai giá trị này có mối quan hệ chặt chẽ với nhau bởi lòng tin chỉ được xây dựng bền vững trên cơ sở công khai minh bạch thông tin. Nhất là trong bối cảnh đổi mới và chuyển đổi số bao giờ cũng tồn tại nhiều rào cản, rủi ro thì rất cần có niềm tin và sự minh bạch về mọi hoạt động để mọi người ủng hộ, hướng tới thực hiện đổi mới thành công. Cuối cùng, giảng viên 6 đề xuất trong bối cảnh mới cần loại bỏ những tồn tại như tư tưởng còn bảo thủ, ngại tiếp cận cái mới của một bộ phận nhỏ cán bộ, giảng viên. Chuyển đổi số liên quan tới việc áp dụng những công nghệ mới, quy trình mới, nếu Học viện không khuyến khích những ý tưởng mới, mạnh dạn thay đổi thì sẽ không tạo được những bước tiến lớn.

3. Kết luận

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng hiện nay Học viện Quản lý giáo dục vẫn đang trong giai đoạn đầu tiên, cơ bản nhất của quá trình chuyển đổi số và chưa định hình chiến lược chuyển đổi số rõ ràng. Do vậy, trước khi xây dựng chiến lược chuyển đổi số, cần xác định những mục đích cụ thể của chuyển đổi số (nhằm giảm thiểu chi phí vận hành, công khai minh bạch thông tin, tăng cường phối hợp giữa các bên liên quan...) trước khi xây dựng chiến lược cụ thể. Cần đặt lợi ích và trải nghiệm của sinh viên là yếu tố quan trọng hàng đầu khi xây dựng chiến lược và kế hoạch chuyển đổi số. Những vấn đề cần đặc biệt quan tâm để triển khai thành công chuyển đổi số trong quản lý đào tạo là đồng bộ dữ liệu và thống nhất cách thức vận hành trong toàn thể Học viện, tránh tình trạng áp dụng nhiều phần mềm mà không có sự liên thông, kết nối dữ liệu; thống nhất nền tảng trao đổi thông tin có sự tham gia của các bên liên quan (lãnh đạo, cán bộ quản lý phòng ban, nhân viên, cán bộ quản lý khoa, giảng viên, trợ lý đào tạo khoa, giảng viên/cố vấn học tập, sinh viên) để theo dõi tiến độ công việc, xử lý và chỉ đạo kịp thời, và lưu vết kết quả giải quyết công việc; thực hiện chuyển đổi số gắn với các yêu cầu đảm bảo chất lượng, để chuyển đổi số đóng góp cho quá trình cải tiến chất lượng đào tạo; rà soát các quy định quản lý đào tạo hiện hành và tinh gọn theo hướng giảm quy trình thủ tục gặp mặt trực tiếp, tăng cường tin học hoá và tiến tới ứng dụng các công nghệ hiện đại. Đẩy mạnh số hoá tài liệu, xây dựng học liệu số và hệ thống thư viện điện tử, hệ thống LMS của riêng Học viện để đáp ứng nhu cầu giảng dạy và học tập; tăng cường tập huấn, bồi dưỡng nâng cao kỹ năng số cho cán bộ, giảng viên, nhân viên Học viện; có cơ chế khuyến khích văn hoá học hỏi và chia sẻ, xây dựng cộng đồng học tập (ví dụ như thông qua seminar, sinh hoạt khoa học của Bộ môn, hội nghị, hội thảo định kỳ...); và khuyến khích vai trò của những cán bộ, giảng viên, nhân viên tiên phong trong quá trình chuyển đổi số.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Benavides, L. M. C., Arias, J. A. T., Serna, M. D. A., Bedoya, J. W. B., & Burgos, D., 2020. Digital Transformation in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review. *Sensors*, 20, 3390, <https://doi.org/10.3390/s20113291>

- [2] Hashim, M. A. M., Tlesani, I., & Matthews, R., 2022. Higher education strategy in digital transformation. *Education and Information Technologies*, 27, 3171–3195, <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10739-1>
- [3] Alenezi, M., 2021. Deep Dive into Digital Transformation in Higher Education Institutions, *Education Sciences*, 11, 770.
- [4] Tungpantong, C., Nilsook, P., Wannapiroon, P., 2021. A Conceptual Framework of Factors for Information Systems Success to Digital Transformation in Higher Education Institutions, *9th International Conference on Information and Education Technology*, DOI: 10.1109/ICIET51873.2021.9419596
- [5] Marks, A., Al-Ali, M., Atassi, R., Abualkishik, A. Z., Rezgui, Y., 2020. Digital Transformation in Higher Education: A Framework for Maturity Assessment, *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 11(12), 504-513.
- [6] Sandkuhl, K., Lehmann, H., 2017. “Digital Transformation in Higher Education – The Role of Enterprise Architectures and Portals”. In Alexander Rossmann, Alfred Zimmermann (eds.), *Digital Enterprise Computing Lecture Notes in Informatics (LNI)*, Gesellschaft für Informatik: Bonn.
- [7] Neborsky, E.V., Boguslavsky, M. V., Ladyzhets N. S., & Naumova., 2020. Digital Transformation of Higher Education: International Trends. *International Scientific Conference Digitalization of Education: History, Trends and Prospects*. Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 437.
- [8] Mikheev, A., Serkina, Y., & Vasyaev, A., 2021. Current trends in the digital transformation of higher education institutions in Russia. *Education and Information Technologies*, 26, 4537–4551, <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10467-6>
- [9] Rodrigues, L. S., 2017. Challenges of Digital Transformation in Higher Education Institutions: A brief discussion. *32th International Business Information Management Association*, Madrid.
- [10] M. Kopp, O. Gröbinger, S. Adams, 2019. Five common assumptions that prevent digital transformation at higher education, pp. 1448-1457. Truy cập ngày 13/05/2022 từ link https://library.iated.org/publication_series/INTED
- [11] Thủ tướng Chính phủ, 2020. Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/06/2020 về Phê duyệt “Chương trình chuyển đổi số Quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030”.
- [12] Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2014. Quyết định số 2653/QĐ-BGDĐT ngày 25/07/2014 về Ban hành kế hoạch hành động của ngành giáo dục và triển khai chương trình hành động của Chính phủ thực hiện nghị quyết số 29-NQ/TW về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế.
- [13] Thủ tướng Chính phủ, 2022. Quyết định số 06/QĐ-TTg ngày 06/01/2022 của Thủ tướng Chính phủ về phê duyệt Đề án phát triển ứng dụng dữ liệu về dân cư, định danh và xác thực điện tử phục vụ chuyển đổi số quốc gia giai đoạn 2022 - 2025, tầm nhìn đến năm 2030.

- [14] Thủ tướng Chính phủ, 2022. Quyết định số 131/QĐ-TTg ngày 25/01/2022 về Phê duyệt đề án “Tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin và chuyển đổi số trong giáo dục và đào tạo giai đoạn 2022-2025, định hướng đến năm 2030”
- [15] Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2020. Công văn số 795/BGDĐT-GDĐH ngày 13/3/2020 Về việc triển khai công tác đào tạo từ xa ứng phó với dịch COVID-19.
- [16] Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2020. Công văn số 988/BGDĐT-GDĐH ngày 23/03/2020 Về việc bảo đảm chất lượng đào tạo từ xa trong thời gian phòng chống dịch COVID-19.
- [17] Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2021. Công văn số 707/BGDĐT-GDĐH, ngày 26/02/2021 Về việc hướng dẫn đánh giá đề án, khóa luận, luận văn, luận án tốt nghiệp theo hình thức trực tuyến năm 2021 trong thời gian dịch COVID-19.
- [18] Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2021. Thông tư số 08/2021/TT-BGDĐT ngày 18/03/2021 về Ban hành quy chế đào tạo trình độ đại học.
- [19] Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2021. Công văn số 2077/BGDĐT-GDĐH ngày 20/05/2021 Về việc hướng dẫn tổ chức hoạt động dạy và học, kết thúc năm học và tuyển sinh trong thời gian dịch COVID-19 tại các cơ sở giáo dục đại học.
- [20] Bùi Quang Dũng, Nguyễn Thị Hoài Phương, Trương Thị Xuân Nhi, 2021. *Một số khó khăn của sinh viên khi học trực tuyến trong bối cảnh đại dịch COVID-19 đối với sinh viên ngành Công tác xã hội, trường Đại học Khoa học, Đại học Huế*. Truy cập ngày 13/05/2022 từ link <https://bom.so/14CREH>
- [21] Trần Thị Vân Hoa, Phạm Thị Huyền, Nguyễn Quỳnh Hoa, 2020. Đại dịch COVID-19: Cơ hội và thách thức cho Giáo dục Đại học Việt Nam. *Tạp chí Kinh tế Trường Đại học Kinh tế Quốc dân*. Số 274, 64-74.
- [22] Trần Văn Cường, 2021. Đề xuất một số hình thức triển khai đào tạo trực tuyến tại trường Đại học Quảng Bình. *Tạp chí Khoa học và Công nghệ*, T.10, S.3, số 21(3)
- [23] Phùng Thế Vinh, 2021. *Chuyển đổi số trong quản trị đại học: Kinh nghiệm quốc tế và thực tiễn Việt Nam*. Nxb Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [24] Đỗ Thị Ngọc Quyên, 2021. *Chuyển đổi số trong giáo dục: Những thách thức và nguy cơ*. Truy cập ngày 13/05/2022 từ link <https://bom.so/OyGPId>
- [25] Mai Ngọc Tuấn, 2020. *Tầm quan trọng của chuyển đổi số đối với giáo dục đào tạo trong giai đoạn hiện nay*. Trường Đại học Nội vụ, phân hiệu thành phố Hồ Chí Minh. Truy cập ngày 13/05/2022 từ link <https://bom.so/XnxMzg>
- [26] Nguyễn Cao Trí, 2020. “Chuyển đổi số và thúc đẩy bình đẳng trong GDĐH: Cách tiếp cận mới và kinh nghiệm từ trường đại học Văn Lang”. Kì yếu hội thảo Khoa học: *Đổi mới Giáo dục và Đào tạo vì mục tiêu phát triển bền vững*, Đà Nẵng.
- [27] Dương Thị Thái, Hà Trọng Quỳnh, Phạm Thị Tuấn Linh, 2021. Chuyển đổi số trong giáo dục đại học: Nghiên cứu tổng quan. *Tạp chí Khoa học và Công nghệ Đại học Thái Nguyên*, 226 (09): 139 - 146.
- [28] Nguyễn Hữu Đức, 2018. Tiếp cận giáo dục đại học 4.0 – Các đặc trưng và tiêu chí đánh giá. *Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội: Nghiên cứu Chính sách và Quản lí*, Tập 34, Số 4, 1-28.

- [29] Trần Công Phong, Nguyễn Chí Lâm, Chu Thùy Anh, 2019. *Chuyển đổi số trong giáo dục*. Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam, Viện Vật lý, Viện Hàn lâm Khoa học và Công nghệ Việt Nam. Truy cập ngày 13/05/2022 từ link <https://bom.so/13u82Y>
- [30] Trương Việt Phương, Trần Thị Thu Hà, Nguyễn Tiến Đạt, 2021. Nghiên cứu xây dựng mô hình đại học thông minh cho hoạt động quản lý đào tạo tại các trường đại học khối ngành kinh tế ở Việt Nam. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 65-82.
- [31] Nguyễn Vũ Bích Hiền, Nguyễn Thị Kim Sơn, Đinh Thị Kim Thương, Phạm Tuấn Anh, 2021. *Training management at universities in the digital transformation context*. Hanoi Metropolitan University. Truy cập ngày 13/05/2022 từ link <https://bom.so/A79zDr>
- [32] Bộ Thông tin và Truyền thông. *Cẩm nang Chuyển đổi số*. Truy cập ngày 13/05/2022 từ link <https://bom.so/U8XhIE>
- [33] Phùng Thị Hương Thảo, 2013. *Quản lý hoạt động đào tạo liên kết quốc tế trình độ thạc sĩ tại Khoa Quản trị kinh doanh thuộc Đại học Quốc gia Hà Nội*. Luận văn Thạc sĩ Quản lý giáo dục: Trường Đại học Giáo dục. Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [34] Nguyễn Diệu Cúc, 2022. *Khung lý thuyết chuyển đổi số trong các cơ sở giáo dục đại học ở Việt Nam*. Kỷ yếu Hội thảo khoa học Cán bộ trẻ các trường đại học sư phạm toàn quốc lần thứ IX năm 2022.
- [35] Creswell, J. W., 2013. *Qualitative inquiry and research design* (3rd ed.). Sage.

ABSTRACT

Training management in the context of digital transformation - a case study in National Academy of Education Management

Nguyen Dieu Cuc*, Hua Thi Len, Ha Thi Khanh Hoa and Pham Thi Thuy
Faculty of Management, National Academy of Education Management

In recent years, the number of research projects in Vietnam and abroad on digital transformation in higher education has significantly increased with a variety of research topics, but the number of in-depth research topics and comprehensive management of training activities of higher education institutions in the context of digital transformation has been limited. To address this research gap, the article focuses on analyzing the current situation of training management in the context of digital transformation at the National Academy of Education Management on the basis of a theoretical framework for digital transformation in higher education institutions. The article employs mixed research approach and convergent parallel mixed method design (Creswell, 2013), which uses and analyzes 29 secondary data, questionnaire survey with 244 students, in-depth interviews 8 staff, lecturers and 9 students. Research results have shown the characteristics of training management in the context of digital transformation on five aspects: leadership and strategy; facilities, infrastructure, technology; regulations, operation; people; organizational culture. The research results are meaningful for public higher education institutions that are in the early stages of digital transformation.

Keywords: digital transformation, training management, higher education.