

ĐỔI MỚI QUẢN TRỊ SAU ĐẠI HỌC Ở VIỆT NAM TRONG BỐI CẢNH CÁCH MẠNG CÔNG NGHIỆP LẦN THỨ 4

LÊ ANH TUẤN*

Tóm tắt: Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư (CMCN 4.0) đang làm thay đổi sâu sắc cơ cấu kinh tế, xã hội và đặt ra nhiều cơ hội và thách thức cho hoạt động quản trị đào tạo sau đại học tại Việt Nam. Quản trị sau đại học hiệu quả sẽ góp phần đào tạo nguồn nhân lực có chất lượng cao đáp ứng yêu cầu thời kì kỉ nguyên số, thúc đẩy tăng trưởng kinh tế - xã hội, nâng cao đời sống nhân dân. Do vậy, cần có những thay đổi từ cách nghĩ, cách làm trong quản trị đối với đào tạo sau đại học ở Việt Nam trong bối cảnh CMCN 4.0. Bài viết phân tích những thách thức và cơ hội đối với quản trị giáo dục sau đại học ở Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi số và công nghệ tiên tiến. Từ đó, đề xuất các định hướng đổi mới quản trị nhằm nâng cao chất lượng đào tạo, nghiên cứu khoa học và năng lực cạnh tranh quốc tế.

Từ khóa: Quản trị giáo dục; chuyển đổi số; sau đại học; CMCN 4.0.

Abstract: The Fourth Industrial Revolution (Industry 4.0) is profoundly changing economic and social structures and poses many opportunities and challenges for postgraduate training management activities in Vietnam. Effective postgraduate management will contribute to training high-quality human resources meeting the requirements of the digital era, promoting socio-economic growth, and improving people's lives. Therefore, there need to be changes in thinking and practices in postgraduate management in Vietnam in the context of Industry 4.0. The article analyzes challenges and opportunities for postgraduate education management in Vietnam in the context of digital transformation and advanced technology. From there, it proposes reform directions for management to improve training quality, scientific research, and international competitiveness.

Keywords: Educational management; digital transformation; postgraduate education; Industry 4.0

Ngày nhận bài: 06/01/2025; Ngày sửa bài: 20/2/2025; Ngày duyệt đăng bài: 25/04/2025.

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và sự phát triển như vũ bão của khoa học - công nghệ, đào tạo sau đại học đang ngày càng giữ vai trò then chốt trong việc đào tạo đội ngũ trí thức, chuyên gia, nhà khoa học - những nhân lực trình độ cao có khả năng dẫn dắt sự phát triển kinh tế, khoa học - công nghệ và xã hội, là động lực thúc đẩy năng lực đổi mới sáng tạo và năng lực cạnh tranh quốc gia.

Đào tạo sau đại học ở Việt Nam đang đứng trước yêu cầu cấp thiết phải đổi mới quản trị. Quản trị truyền thống vốn nặng về hành chính, chưa bắt kịp xu hướng chuyển đổi số, đang dần trở nên lỗi thời. Điều này đòi hỏi các cơ sở đào tạo sau đại học phải có chiến lược quản trị linh hoạt, hiện đại, phù hợp với đặc thù của thời đại 4.0.

Tuy nhiên, hệ thống giáo dục sau đại học ở Việt Nam vẫn đang đối mặt với nhiều thách thức trong công tác quản trị. Mô hình

* TS., Học viện Khoa học xã hội; Email: anhtuangass@gmail.com

quản trị hiện nay phần lớn vẫn mang tính chất hành chính - mệnh lệnh, chưa thực sự phát huy được tính tự chủ, linh hoạt và sáng tạo của các cơ sở đào tạo.

Trong khi đó, cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư (CMCN 4.0) đang làm thay đổi sâu sắc bối cảnh giáo dục toàn cầu, kéo theo yêu cầu chuyển đổi phương thức quản trị đại học theo hướng thông minh, số hóa và dữ liệu hóa. CMCN 4.0 với sự trỗi dậy của các công nghệ như trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn (Big Data), Internet vạn vật (IoT), chuỗi khối (Blockchain), điện toán đám mây (Cloud Computing)... đang làm biến đổi cách con người học tập, nghiên cứu và quản lý tri thức. Những thay đổi này đòi hỏi một phương thức quản trị mới trong giáo dục nói chung và giáo dục sau đại học nói riêng - một phương thức linh hoạt, minh bạch, dựa trên dữ liệu và có khả năng ra quyết định nhanh chóng trong môi trường biến động.

Tại Việt Nam, mặc dù đã có những nỗ lực cải cách như Luật Giáo dục Đại học (sửa đổi 2018), Nghị định về tự chủ đại học, cũng như các đề án số hóa giáo dục, song việc đổi mới quản trị sau đại học vẫn còn chậm và thiếu tính hệ thống. Phần lớn các trường đại học vẫn quản lý theo kiểu phân tán, chưa có nền tảng quản trị số đồng bộ, thiếu kết nối với doanh nghiệp và các trung tâm nghiên cứu đổi mới sáng tạo. Đặc biệt, đội ngũ cán bộ quản lý chưa được trang bị đầy đủ năng lực công nghệ, kỹ năng lãnh đạo chuyển đổi số và tư duy quản trị hiện đại.

Trước thực trạng đó, việc nghiên cứu và đề xuất các mô hình đổi mới quản trị giáo dục sau đại học ở Việt Nam trong bối

cảnh CMCN 4.0 là hết sức cần thiết và cấp bách. Bài viết này nhằm: Phân tích tác động của CMCN 4.0 đến quản trị giáo dục sau đại học; Đánh giá thực trạng quản trị sau đại học ở Việt Nam hiện nay; Đề xuất các định hướng, mô hình và giải pháp đổi mới quản trị phù hợp với yêu cầu của thời đại mới.

2. Cơ sở lý luận về quản trị sau đại học

Quản trị sau đại học là quá trình tổ chức, điều hành và kiểm soát các hoạt động liên quan đến đào tạo trình độ thạc sĩ, tiến sĩ trong hệ thống giáo dục đại học. Đây là một lĩnh vực then chốt trong đảm bảo chất lượng nguồn nhân lực trình độ cao, nhất là trong bối cảnh Cách mạng công nghiệp lần thứ tư (CMCN 4.0). Quản trị sau đại học là tổng thể các hoạt động có tổ chức nhằm xây dựng chiến lược, lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, giám sát và đánh giá các chương trình đào tạo sau đại học, bao gồm cả đào tạo thạc sĩ và tiến sĩ.

Trong lĩnh vực sau đại học, quản trị bao gồm các yếu tố như tổ chức bộ máy, cơ chế ra quyết định, phân quyền, quản lý tài chính, nhân sự, học thuật và mối quan hệ với các bên liên quan¹. Quản trị sau đại học bao gồm các chức năng hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát các hoạt động đào tạo thạc sĩ, tiến sĩ và nghiên cứu khoa học ở cơ sở giáo dục đại học. Trong bối cảnh CMCN 4.0, khái niệm này cần được xem xét dưới góc nhìn hệ sinh thái dữ liệu, chuyển đổi số và tư duy linh hoạt². Trong ba thập kỷ qua, quản trị đại học trên thế giới đã có sự chuyển đổi mạnh mẽ, từ mô hình tập trung - hành chính sang mô hình tự chủ - trách nhiệm giải trình.

¹ Salmi, J. (2009), *The Challenge of Establishing World-Class Universities*, World Bank.

² Mintzberg, H. (2009), *Managing*, Berrett-Koehler.

2.1. Một số mô hình quản trị đại học tiên tiến trên thế giới

Mô hình Humboldt (Đức): Đề cao sự tự chủ học thuật, kết hợp chặt chẽ giữa nghiên cứu và giảng dạy; giảng viên là nhà nghiên cứu chủ đạo, học viên tham gia nghiên cứu ngay từ đầu.

Mô hình Anglo-Saxon (Anh, Mỹ): Chú trọng quản trị theo định hướng thị trường và hiệu suất; bộ máy hành chính chuyên nghiệp, lãnh đạo trường đại học thường là các nhà quản trị chuyên nghiệp hơn là học giả.

Mô hình Bắc Âu (Na Uy, Thụy Điển): Thực hiện quản trị công bằng, minh bạch, lấy người học làm trung tâm; vai trò của các hội đồng học thuật và người học trong quản trị rất mạnh.

Mô hình châu Á (Nhật Bản, Hàn Quốc): Kết hợp yếu tố văn hóa truyền thống và hiện đại; tập trung vào hiệu quả tổ chức, mô hình quản lý bán công - bán tư với sự giám sát chặt chẽ của Nhà nước nhưng có không gian tự chủ.

2.2. Một số lý thuyết nền tảng cho nghiên cứu quản trị sau đại học

Lý thuyết hệ thống (*Systems Theory*) - xem nhà trường như một hệ thống mở, tương tác với môi trường bên ngoài³. Theo đó, quản trị hiệu quả là phải tối ưu hóa các dòng thông tin - nguồn lực - đầu ra.

Lý thuyết quản trị dựa trên dữ liệu (*Data - Driven Management*) - nhấn mạnh

vai trò của việc sử dụng dữ liệu trong hoạch định, đánh giá và điều chỉnh chiến lược quản trị⁴.

Lý thuyết tự chủ đại học - đề xuất rằng các cơ sở giáo dục nên có quyền quyết định trong các lĩnh vực học thuật, tài chính và nhân sự, đi kèm với trách nhiệm giải trình⁵. Tự chủ là điều kiện cần để đổi mới sáng tạo trong giáo dục sau đại học.

Lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi (*Transformational Leadership*) - mô hình lãnh đạo định hướng thay đổi, truyền cảm hứng và tạo động lực cho tổ chức học tập, rất phù hợp trong bối cảnh chuyển đổi số và đổi mới giáo dục⁶.

Quản trị học thuật kết hợp công nghệ (*Smart Academic Governance*): Tích hợp hệ thống số hóa và trí tuệ nhân tạo trong quản lý, ra quyết định dựa trên dữ liệu lớn⁷

2.3. Chuyển đổi số trong giáo dục đào tạo và lý thuyết công nghệ

CMCN 4.0 đặt ra yêu cầu quản trị theo mô hình giáo dục thông minh (*Smart Education*) với ba trụ cột: hạ tầng số, dữ liệu học thuật, và hệ sinh thái mở. Trong đó, một số khái niệm trọng yếu bao gồm:

Chuyển đổi số giáo dục (*Digital Transformation in Education*): Không chỉ là ứng dụng công nghệ, mà là thay đổi tư duy, quy trình, và mô hình vận hành giáo dục.

Mô hình TAM (*Technology Acceptance Model*) - lý giải mức độ sẵn sàng của tổ

³ Lý thuyết hệ thống (*Systems Theory*), được Katz và Kahn đề xuất năm 1978, xem xét các tổ chức như một hệ thống mở, tương tác với môi trường bên ngoài thông qua các luồng đầu vào, chuyển đổi và đầu ra. Lý thuyết này nhấn mạnh sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các bộ phận cấu thành hệ thống và cách chúng tương tác để đạt được mục tiêu chung.

⁴ Lý thuyết quản trị dựa trên dữ liệu (*Data-Driven Management*) do Marsh và các cộng sự đề xuất năm 2006.

⁵ Lý thuyết tự chủ đại học do Fielden đề xuất năm 2008.

⁶ Lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi (*Transformational Leadership*) được Bass & Avolio đề xuất năm 1994.

⁷ UNESCO (2022), *Digital Learning and Transformation: Global Policy Guidelines*.

chức và cá nhân trong việc tiếp nhận công nghệ⁸.

Khung năng lực số dành cho quản lý giáo dục: Gồm các năng lực về phân tích dữ liệu học tập, quản trị nền tảng số, đảm bảo an ninh số, và điều hành tổ chức học thuật theo mô hình thông minh⁹.

Việc tiếp cận theo hướng tích hợp lý thuyết quản trị, lãnh đạo chuyển đổi và chuyển đổi số cho phép xác định các yếu tố then chốt ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị đào tạo sau đại học trong bối cảnh hiện nay. Đồng thời, đây cũng là nền tảng khoa học để đề xuất mô hình phù hợp với điều kiện Việt Nam.

Từ các lý thuyết trên, có thể đề xuất khung phân tích đổi mới quản trị đào tạo sau đại học với ba cấp độ tác động:

Cấp vi mô - Năng lực số và tư duy quản trị của cán bộ, giảng viên.

Cấp trung mô - Mô hình tổ chức - quy trình quản trị nội bộ, hạ tầng công nghệ số, liên kết với doanh nghiệp.

Cấp vĩ mô - Chính sách nhà nước, pháp lý về tự chủ, cơ chế tài chính - đầu tư công nghệ.

3. Tác động của Cách mạng công nghiệp lần thứ tư đến quản trị sau đại học

CMCN 4.0 vừa tạo ra cơ hội nhưng cũng đặt ra những thách thức ngày càng nhiều hơn cho các cơ sở đào tạo sau đại học, mang đến những thay đổi mang tính cách mạng cho đào tạo sau đại học trên nhiều phương

diện, trong đó quản trị đóng vai trò trung tâm để chuyển đổi thành công trong thời kỳ kỷ nguyên số.

3.1. Thay đổi mô hình đào tạo - nghiên cứu

CMCN 4.0 đặt ra yêu cầu phải chuyển đổi mô hình đào tạo từ truyền thống sang linh hoạt, cá nhân hóa và dựa trên công nghệ. Các công nghệ như AI, dữ liệu lớn, blockchain giúp nâng cao hiệu quả quản lý, cá nhân hóa quá trình học tập, đồng thời thúc đẩy học tập suốt đời và học tập kết hợp (blended learning)¹⁰. Do đó, mô hình quản trị cũ với đặc điểm hành chính - tập trung cần được thay thế bằng mô hình quản trị hiện đại, minh bạch và có tính linh hoạt cao. Mô hình đào tạo - nghiên cứu sẽ bị tác động rất mạnh và toàn diện, danh mục ngành, chuyên ngành đào tạo sẽ phải điều chỉnh, cập nhật liên tục. Theo đó, hàng loạt danh mục ngành, chuyên ngành đào tạo cũ sẽ mất đi và thay vào đó là cơ hội cho sự phát triển của những ngành nghề đào tạo mới, đặc biệt là sự liên quan đến sự tương tác giữa con người và máy móc. Những bước đi có tính đột phá về công nghệ mới, như: trí thông minh nhân tạo, robot, mạng internet, phương tiện độc lập, in 3D, công nghệ nano, công nghệ sinh học, khoa học về vật liệu, lưu trữ năng lượng và tin học lượng tử sẽ còn tác động mạnh mẽ hơn tới đời sống xã hội.

Mô hình học thuật mở (Open Access) và mạng lưới học tập xuyên quốc gia làm mờ ranh giới vật lý của giáo dục đào tạo sau đại học. Phương pháp học tập thông minh

⁸ Mô hình Chấp nhận Công nghệ (TAM - Technology Acceptance Model) là một khung lý thuyết được phát triển bởi Fred Davis vào năm 1989, nhằm hiểu và dự đoán cách người dùng chấp nhận và sử dụng các công nghệ mới. Đây là một lý thuyết nổi bật trong lĩnh vực Hệ thống Thông tin. Mục tiêu chính của mô hình này là lý giải cách người dùng chấp nhận và sử dụng công nghệ mới thông qua hai yếu tố cốt lõi:

⁹ UNESCO (2022), *Digital Learning and Transformation: Global Policy Guidelines*.

¹⁰ Schwab, K. (2016), *The Fourth Industrial Revolution*, World Economic Forum.

dựa trên nền tảng học tập cá nhân hóa, tích hợp trí tuệ nhân tạo (AI) có thể phân tích hành vi học tập, dự báo kết quả và tự động điều chỉnh nội dung học theo năng lực người học. Việc nghiên cứu khoa học dựa trên dữ liệu lớn (Big Data) sẽ cung cấp công cụ phân tích học thuật nâng cao, mô phỏng khoa học bằng siêu máy tính và điện toán đám mây.

3.2. Tái cấu trúc hệ thống quản trị

Nền tảng của CMCN 4.0 là sự kết nối giữa thế giới thật và ảo thông qua phần mềm CNTT, kỹ thuật số và kết nối mạng, do vậy kiến thức và kỹ năng về CNTT và kỹ thuật số có vai trò rất quan trọng đối với nhà cung cấp và người tiêu dùng. Tuy nhiên, hiện tại công tác quản trị sau đại học còn thiếu định hướng chiến lược trong dài hạn và quy hoạch khoa học cho phát triển khu vực tư thực trong toàn hệ thống giáo dục. Các cấp quản lý chưa nhận thức đầy đủ về vai trò và vị trí của cuộc CMCN 4.0 của hoạt động quản trị sau đại học. Đó là rào cản khá lớn để ứng dụng những tiềm năng của cuộc CMCN 4.0 trong quản trị sau đại học.

Hệ thống quản trị sau đại học còn chậm đổi mới, một số mặt chưa sát với thực tiễn xã hội, chưa thực sự khuyến khích được các nhà đầu tư tham gia vào lĩnh vực này, đặc biệt là dưới tác động của cuộc CMCN 4.0. Trong thời gian tới, hệ thống quản trị sau đại học cần phải được đổi mới mạnh mẽ và ứng dụng những thành tựu của cuộc CMCN 4.0 nhằm phát huy hơn nữa hiệu quả quản trị đối với ĐTSĐH.

Hệ thống quản trị sau đại học cần đổi mới: Tự động hóa quy trình hành chính học thuật nhờ vào ERP (Enterprise Resource Planning), AI hỗ trợ ra quyết định và giám sát đánh giá hiệu suất; Ứng dụng

Blockchain trong lưu trữ văn bằng, minh bạch quá trình học tập và nghiên cứu; Dữ liệu học tập tập trung (Learning Analytics) giúp người quản lý nắm bắt hành vi người học, đo lường hiệu quả giảng dạy và hỗ trợ ra quyết định dựa trên bằng chứng.

3.3. Thay đổi vai trò cán bộ quản lý

Cán bộ quản lý sau đại học không chỉ cần kiến thức học thuật và hành chính, mà còn phải có năng lực lãnh đạo chuyển đổi số, hiểu biết công nghệ và khả năng ra quyết định trong môi trường phức hợp - biến động.

4. Thực trạng quản trị sau đại học ở Việt Nam

4.1. Hệ thống chính sách và quy định pháp lý

Các cơ sở đào tạo sau đại học tại Việt Nam đang hoạt động trong khuôn khổ Luật Giáo dục Đại học (sửa đổi 2018), Nghị định 99/2019/NĐ-CP và các văn bản hướng dẫn liên quan đến đào tạo thạc sĩ, tiến sĩ. Với chính sách mở rộng tự chủ đại học đã tạo điều kiện cho các cơ sở đào tạo chủ động hơn trong việc xây dựng chương trình, tuyển sinh, đánh giá chất lượng. Dù đã có bước tiến về mặt tự chủ (tài chính, tuyển sinh, học thuật), nhưng việc thực hiện còn dè dặt, phụ thuộc lớn vào cơ quan chủ quản. Một số quy định vẫn mang tính hành chính, cứng nhắc, chưa theo kịp với yêu cầu đổi mới và hội nhập quốc tế. Chất lượng giám sát, thanh tra và hậu kiểm còn hạn chế, dẫn đến tình trạng không đồng đều giữa các cơ sở đào tạo.

4.2. Công tác xây dựng và triển khai chương trình đào tạo

Nhiều trường đại học đã chủ động cập nhật chương trình, lồng ghép kỹ năng mềm,

năng lực nghiên cứu, và yếu tố liên ngành. Một số chương trình đã tiệm cận chuẩn quốc tế, liên kết đào tạo với nước ngoài. Phần lớn chương trình đào tạo sau đại học vẫn thiên về lý thuyết, thiếu thực hành và ứng dụng thực tiễn. Nội dung giảng dạy chưa linh hoạt, chậm thích ứng với sự thay đổi nhanh chóng của thị trường lao động và công nghệ. Nhiều cơ sở giáo dục đại học đã triển khai các chương trình thạc sĩ định hướng ứng dụng, kết hợp giữa lý thuyết và thực tiễn, nhằm đáp ứng nhu cầu của thị trường nguồn nhân lực chất lượng cao.

4.3. Quản trị đội ngũ giảng viên và nhà khoa học

Đội ngũ giảng viên cơ hữu trình độ tiến sĩ còn thiếu ở nhiều cơ sở giáo dục. Áp lực giảng dạy và nghiên cứu nặng nề, trong khi chính sách đãi ngộ và cơ hội phát triển nghề nghiệp chưa tương xứng. Thiếu cơ chế thu hút chuyên gia, trí thức Việt Nam ở nước ngoài tham gia giảng dạy và hướng dẫn nghiên cứu sinh.

4.4. Tuyển sinh và chất lượng đầu vào

Tuyển sinh sau đại học có xu hướng giảm ở nhiều ngành xã hội, nhân văn, do ít hấp dẫn về cơ hội nghề nghiệp. Một số cơ sở thiếu minh bạch trong quy trình tuyển sinh và đánh giá chất lượng học viên đầu vào. Chất lượng học viên chưa tương xứng với yêu cầu đào tạo và nghiên cứu chuyên sâu.

4.5. Ứng dụng công nghệ và quản trị số

Phần lớn các trường đã bước đầu sử dụng phần mềm quản lý đào tạo (QLĐT), nhưng mức độ tích hợp và liên thông còn thấp. Việc ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI),

dữ liệu lớn (Big Data), học liệu số hóa trong quản trị đào tạo sau đại học còn rất hạn chế. Hạ tầng công nghệ không đồng đều giữa các trường - nhất là giữa các trường đại học ở trung ương và địa phương.

4.6. Liên kết và chuyển giao tri thức

Hợp tác đào tạo - nghiên cứu giữa nhà trường và doanh nghiệp còn yếu. Thiếu mô hình gắn kết đào tạo sau đại học với đổi mới sáng tạo, khởi nghiệp hoặc phát triển vùng/địa phương. Chưa phát huy hiệu quả vai trò của các viện nghiên cứu, trung tâm chuyển giao công nghệ trong quá trình đào tạo và hướng dẫn nghiên cứu.

4.7. Đánh giá thực trạng quản trị sau đại học ở Việt Nam hiện nay

Quản trị đào tạo sau đại học ở Việt Nam đang trong quá trình chuyển đổi, có những tín hiệu tích cực về tự chủ và hội nhập quốc tế. Tuy nhiên, hệ thống vẫn còn nhiều điểm yếu về chất lượng đầu vào, đội ngũ giảng viên, tính ứng dụng thực tiễn và chuyển đổi số. Để đáp ứng yêu cầu của CMCN 4.0, cần có chiến lược cải cách sâu rộng, đổi mới mô hình quản trị và tăng cường đầu tư cho khoa học - công nghệ trong giáo dục sau đại học.

Những điểm mạnh:

CMCN 4.0 mang theo những đổi mới lớn trong cách tiếp cận tri thức, dữ liệu hóa, tự động hóa và cá nhân hóa quá trình học tập. Ở Việt Nam, nhiều trường đại học đã thí điểm mô hình quản trị số trong đào tạo sau đại học, tuy nhiên các khó khăn về hành lang pháp lý, hạ tầng dữ liệu, và nhân lực vẫn là thách thức¹¹.

Một số trường đại học lớn (ĐHQGHN, ĐHQG TP.HCM, Bách khoa Hà Nội, Kinh tế Quốc dân...) đã triển khai hệ thống

¹¹ Nguyễn Quốc Anh (2022), *University Governance in Vietnam: From Control to Autonomy*, Springer.

quản lý học tập (LMS), ERP học thuật, đánh giá trực tuyến và quản lý dữ liệu nghiên cứu. Năng lực đội ngũ giảng viên sau đại học đã được cải thiện đáng kể (nhiều người có bằng cấp nước ngoài, công bố quốc tế gia tăng).

Bảng 1: Tỷ lệ các trường đại học tại Việt Nam ứng dụng các công cụ quản trị số (2024)¹²

Công cụ quản trị số	Tỷ lệ ứng dụng (%)
Hệ thống LMS (Canvas, Moodle...)	78%
ERP quản lý học thuật	42%
Dữ liệu học tập & phân tích	27%
Văn bằng điện tử - Blockchain	11%
Ứng dụng AI trong tuyển sinh	8%

Những tồn tại, hạn chế:

Thiếu khung năng lực số cho cán bộ quản lý giáo dục sau đại học. Nhiều cán bộ chưa được đào tạo bài bản về công nghệ số và ra quyết định dựa trên dữ liệu.

Cơ sở hạ tầng số chưa đồng bộ: Chưa có hệ thống CSDL tập trung; mỗi đơn vị tự phát triển, thiếu khả năng tích hợp.

Chưa có nền tảng học tập tích hợp đa công nghệ: AI, phân tích học tập, mô phỏng thực tế ảo chưa được triển khai phổ biến.

Chưa hình thành văn hóa đổi mới quản trị: Một số trường vẫn áp dụng tư duy “quản lý bao cấp” cũ, thiếu linh hoạt trong điều hành.

Bảng 2: So sánh mô hình quản trị sau đại học giữa một số trường đại học tiêu biểu¹³.

Trường	Tự chủ học thuật	LMS	ERP học thuật	Công cụ phân tích dữ liệu	Kết nối với doanh nghiệp
ĐHQG TP.HCM	Cao	✓□	✓□	Trung bình	Khá
Trường ĐH Bách Khoa	Trung bình	✓□	✗	Yếu	Trung bình
ĐH Kinh tế Quốc dân	Cao	✓□	✓□	Khá	Khá
ĐH Sư phạm Hà Nội	Thấp	✓□	✗	Yếu	Yếu
ĐH FPT	Rất cao	✓□	✓□	Tốt	Rất tốt

5. Đánh giá các vấn đề trong quản trị sau đại học ở Việt Nam hiện nay

Dựa trên phân thực trạng đã nêu, có thể tổng hợp và phân tích các vấn đề trọng

tâm đang cản trở hiệu quả đổi mới quản trị giáo dục sau đại học tại Việt Nam dưới các góc độ:

¹² Nguồn: Tổng hợp từ khảo sát của Bộ GD&ĐT, 2024.

¹³ Nguồn: Tổng hợp từ khảo sát của Bộ GD&ĐT, 2024.

Thứ nhất, về thể chế và chính sách: Thiếu hành lang pháp lý rõ ràng cho chuyển đổi số trong giáo dục sau đại học. Việc triển khai văn bản điện tử, học liệu mở, đánh giá trực tuyến... vẫn vướng các quy định truyền thống; Tự chủ chưa gắn với trách nhiệm giải trình. Một số trường được tự chủ tuyển sinh, mở ngành đào tạo sau đại học nhưng thiếu cơ chế đánh giá độc lập hiệu quả học thuật và chất lượng nghiên cứu. Thiếu cơ chế khuyến khích đổi mới sáng tạo trong quản trị: Các trường đại học công lập vẫn chịu nhiều ràng buộc ngân sách - hành chính nên không đủ linh hoạt để triển khai mô hình quản trị tiên tiến.

Thứ hai, về nguồn lực con người: Cán bộ quản lý thiếu năng lực số và tư duy chiến lược. Đa phần lãnh đạo sau đại học trưởng thành từ chuyên môn học thuật, chưa được đào tạo bài bản về quản trị hệ thống trong môi trường số. Chưa có chương trình phát triển lãnh đạo sau đại học. Vai trò quản trị vẫn mang tính “kiêm nhiệm” hơn là chuyên biệt. Thiếu đội ngũ kỹ thuật viên giáo dục (EdTech), nhà thiết kế hệ sinh thái học thuật số.

Thứ ba, về hệ thống công nghệ và dữ liệu: Dữ liệu rời rạc, thiếu nền tảng tích hợp giữa quản trị học thuật - tài chính - nhân sự - nghiên cứu. Không có nền tảng ra quyết định dựa trên dữ liệu học tập. Hầu hết các quyết định vẫn theo kinh nghiệm quản lý hoặc văn bản chỉ đạo. Thiếu giải pháp đảm bảo an toàn thông tin học thuật trong môi trường số, chưa hình thành chuẩn đạo đức công nghệ trong nghiên cứu sau đại học.

Thứ tư, văn hóa quản trị chậm thay đổi: Tư duy “quản lý - chỉ đạo” vẫn còn phổ biến,

làm hạn chế tính sáng tạo và chủ động của các đơn vị đào tạo. Chưa có cơ chế đánh giá - công nhận đổi mới trong quản trị. Các sáng kiến quản trị thường không được ghi nhận, hỗ trợ hoặc nhân rộng.

6. Định hướng đổi mới quản trị sau đại học trong bối cảnh CMCN 4.0

Trước những yêu cầu cấp bách từ bối cảnh mới, việc đổi mới quản trị sau đại học cần được triển khai theo hướng chiến lược, hệ thống và tích hợp công nghệ - con người - chính sách. Một số định hướng chính bao gồm:

Thứ nhất, xây dựng mô hình quản trị học thuật thông minh (Smart Academic Governance)

Cách mạng công nghiệp lần thứ tư (CMCN 4.0) với đặc trưng là sự tích hợp của công nghệ số, trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn và Internet vạn vật đang đặt ra yêu cầu đổi mới mạnh mẽ đối với quản trị giáo dục, đặc biệt ở bậc sau đại học. Tư duy quản trị cần chuyển từ hành chính - bao cấp sang quản trị hiện đại dựa trên dữ liệu và công nghệ. Các trường cần phát triển hệ thống quản trị số phục vụ ra quyết định, đồng thời gắn tự chủ đại học với trách nhiệm giải trình công khai, minh bạch¹⁴.

Chuyển từ mô hình hành chính sang mô hình dữ liệu hóa - minh bạch - tích hợp. Áp dụng nền tảng số tập trung quản lý đào tạo, nghiên cứu, công bố khoa học, đào tạo tiến sĩ. Đảm bảo khả năng truy xuất, phân tích và chia sẻ dữ liệu theo thời gian thực để phục vụ ra quyết định.

Thứ hai, phát triển đội ngũ quản trị sau đại học trong kỷ nguyên số

Ban hành Khung năng lực số cho nhà quản lý sau đại học, làm căn cứ đào tạo

¹⁴ Nguyễn Thị Mỹ Lộc & Phạm Thị Ly (2020), *Quản trị đại học trong bối cảnh CMCN 4.0*, Nxb. Đại học Quốc gia TP.HCM.

và đánh giá. Tổ chức chương trình đào tạo chuyên biệt về quản trị học thuật số, kết hợp giữa lý thuyết quản trị hiện đại và thực hành công nghệ. Thúc đẩy mạng lưới đổi mới quản trị giáo dục sau đại học, kết nối các cán bộ quản lý với chuyên gia chuyển đổi số, doanh nghiệp EdTech.

Thứ ba, hoàn thiện chính sách và cơ chế tài chính - pháp lý

Ban hành quy định chuyên biệt về chuyển đổi số trong đào tạo sau đại học (chứng chỉ điện tử, nghiên cứu học thuật số, bảo vệ luận án trực tuyến...). Tạo quỹ đổi mới quản trị đại học: hỗ trợ các dự án thí điểm mô hình quản trị AI, blockchain, công nghệ phân tích học tập. Áp dụng đánh giá trách nhiệm giải trình bằng công cụ đo lường đầu ra học thuật - nghiên cứu thay vì chỉ tiêu hành chính.

Thứ tư, xây dựng hệ sinh thái quản trị liên thông - liên kết

Kết nối dữ liệu giữa cơ sở đào tạo - viện nghiên cứu - doanh nghiệp - học viên sau đại học cần trở thành cơ chế thường xuyên, giúp định hướng đề tài nghiên cứu, ứng dụng thực tiễn và thương mại hóa kết quả¹⁵. Thiết lập Trung tâm dữ liệu học thuật quốc gia để hỗ trợ các trường phân tích xu hướng nghiên cứu, ngành đào tạo và nhu cầu thị trường lao động.

7. Kiến nghị đổi mới quản trị sau đại học trong bối cảnh CMCN 4.0

Trên cơ sở phân tích lý luận, thực tiễn và định hướng chiến lược, bài viết đề xuất một số kiến nghị chính sách và hành động cụ thể đối với ba nhóm chủ thể chính: Nhà nước, các cơ sở giáo dục đại học và đội ngũ quản lý sau đại học.

7.1. Đối với Nhà nước và cơ quan quản lý

Xây dựng khung pháp lý đặc thù cho giáo dục sau đại học thời kỳ số hóa, bao gồm: cấp văn bằng điện tử, tổ chức bảo vệ luận án trực tuyến, tiêu chuẩn dữ liệu học thuật... Thúc đẩy thực thi tự chủ đại học thực chất;

Hỗ trợ các cơ sở giáo dục thực hiện chuyển đổi số, nâng cao năng lực đội ngũ. Ban hành khung năng lực số cho cán bộ quản lý giáo dục đại học và sau đại học, dựa theo chuẩn quốc tế (như UNESCO, EU DigCompEdu). Tạo cơ chế giám sát - đánh giá - công nhận sáng kiến quản trị hiệu quả từ cấp trường đến cấp hệ thống;

Tăng cường đầu tư cho hạ tầng số, xây dựng cơ sở dữ liệu giáo dục thống nhất; Hình thành Quỹ hỗ trợ đổi mới quản trị giáo dục đại học, ưu tiên cho các mô hình thử nghiệm ứng dụng AI, Blockchain, hệ thống ra quyết định dựa trên dữ liệu lớn (Big Data).

7.2. Đối với các cơ sở đào tạo sau đại học

Xây dựng chiến lược quản trị số phù hợp với đặc thù của cơ sở giáo dục sau đại học. Thiết lập hệ thống quản trị số toàn diện từ tuyển sinh đến đầu ra; Thiết lập nền tảng quản trị tích hợp sau đại học (Smart Academic Platform): kết nối dữ liệu tuyển sinh - đào tạo - nghiên cứu - học viên - doanh nghiệp.

Xây dựng bộ chỉ số đánh giá hiệu quả quản trị học thuật, thay thế dần các chỉ tiêu hành chính truyền thống. Đào tạo, tái bồi dưỡng cán bộ quản lý sau đại học về tư duy chuyển đổi số, kỹ năng phân tích dữ liệu, hoạch định chiến lược trong môi trường số.

¹⁵ Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L., "The dynamics of innovation: From National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations", *Research Policy*, 29(2)/2000, p.109-123.

Thí điểm mô hình tổ chức học thuật mở, nơi giảng viên, nghiên cứu sinh, doanh nghiệp và xã hội cùng tham gia vào xây dựng chương trình, đánh giá kết quả đào tạo và chuyển giao tri thức.

7.3. Đối với đội ngũ cán bộ quản lý sau đại học

Chủ động nâng cao năng lực cá nhân, đặc biệt về công nghệ giáo dục, lãnh đạo chuyển đổi và kỹ năng sử dụng dữ liệu học tập để ra quyết định. Đổi mới văn hóa lãnh đạo học thuật theo hướng khuyến khích sáng tạo, chấp nhận thử nghiệm, và dám chịu trách nhiệm với đổi mới. Tham gia mạng lưới đổi mới quản trị trong và ngoài nước, học hỏi từ các mô hình tiên tiến.

Kết luận

CMCN 4.0 đặt ra nhiều thách thức nhưng cũng mở ra cơ hội lớn để Việt Nam tái cấu trúc và nâng cao hiệu quả quản trị giáo dục sau đại học. Việc đổi mới không chỉ là yêu cầu cấp thiết mà còn là đòn bẩy để hệ thống giáo dục Việt Nam hội nhập và phát triển bền vững trong tương lai. Với sự đồng hành của công nghệ số và tư duy quản trị hiện đại, giáo dục sau đại học tại Việt Nam đang đứng trước cơ hội “bứt phá” trong kỷ nguyên số, kỷ nguyên CMCN 4.0. Tuy nhiên, để hiện thực hóa đổi mới, cần những thay đổi căn bản từ thể chế, công nghệ đến con người. Bài viết hy vọng góp phần gợi mở một hướng tiếp cận hệ thống, khoa học và thực tiễn cho vấn đề đổi mới quản trị sau đại học hiện nay.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2024), *Báo cáo thường niên giáo dục đại học*.
2. Nghị quyết số 29-NQ/TW, ngày 04-11-2013, của Ban Chấp hành Trung ương

Đảng khóa XI về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo.

3. Luật Giáo dục Đại học (2019) (sửa đổi, bổ sung năm 2013, 2014, 2015, 2018), Nxb. Chính trị Quốc gia - Sự thật, Hà Nội.

4. Đảng Cộng sản Việt Nam (2021), *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII*, Hà Nội.

5. Nguyễn Quốc Anh (2022), *University Governance in Vietnam: From Control to Autonomy*, Springer.

6. Trần Thọ Đạt & Nguyễn Hồng Sơn (2021), “Tác động của CMCN 4.0 đến giáo dục đại học”, Tạp chí *Kinh tế và Dự báo*.

7. Nguyễn Hữu Đức (2020), *Quản trị đại học trong bối cảnh tự chủ và chuyển đổi số*, Nxb. ĐHQG HN.

8. Nguyễn Thị Mỹ Lộc & Phạm Thị Ly (2020), *Quản trị đại học trong bối cảnh CMCN 4.0*, Nxb. Đại học Quốc gia TP.HCM.

9. Mintzberg, H. (2009), *Managing*, Berrett-Koehler.

10. Salmi, J. (2009), *The Challenge of Establishing World-Class Universities*, World Bank.

11. Schwab, K. (2016), *The Fourth Industrial Revolution*, World Economic Forum.

12. Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L., “The dynamics of innovation: From National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations”, *Research Policy*, 29(2)/2000.

13. Uyên Nguyên, “Thiết kế hệ thống quản trị đại học ở Việt Nam: Mô hình nào cho tự chủ”, Tạp chí *Tia sáng*, số 10/2020.

14. UNESCO (2022), *Digital Learning and Transformation: Global Policy Guidelines*.