

Thách thức và cơ hội trong quản lý sự thay đổi đối với chuyển đổi số ở trường đại học

Lê Thị Đỗ Quyên

Trường Đại học Quốc tế Hồng Bàng

TÓM TẮT

Đại dịch Covid-19 đã có những tác động mạnh mẽ thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số trở thành một kế hoạch dài hạn tại các trường đại học trên thế giới và Việt Nam trong bối cảnh cuộc Cách mạng Công nghệ số. Bài nghiên cứu này sử dụng phương pháp thu thập tài liệu, tổng quan tài liệu có hệ thống và phân tích tài liệu về việc quản lý sự thay đổi trong quá trình chuyển đổi số tại trường đại học, cụ thể như sự kháng cự của giáo viên và nhân viên, năng lực số của đội ngũ quản lý nhà trường, cũng như những yêu cầu thay đổi trong văn hóa tổ chức. Kết quả cho thấy, quá trình chuyển đổi số phải đối diện với nhiều thách thức, đồng thời mở ra những cơ hội đáng kể, là sự thay đổi nhận thức và phát triển năng lực số cho giáo viên và nhân viên hay cơ hội hợp tác và kết nối toàn cầu. Ngoài ra, nghiên cứu đề xuất một số giải pháp nhằm hỗ trợ các nhà quản lý trong quá trình chuyển đổi số để có lộ trình thực hiện chuyển đổi số toàn diện và xây dựng môi trường văn hóa số trong nhà trường một cách hiệu quả nhất. Do đó, kết quả nghiên cứu này có ý nghĩa thực tiễn đối với các nhà quản lý giáo dục trong việc hoạch định và triển khai chiến lược chuyển đổi số thành công.

Từ khóa: chuyển đổi số, quản lý sự thay đổi, quản lý sự thay đổi trong giáo dục, giáo dục đại học

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong khuôn khổ tuần lễ hợp tác giáo dục Trung Quốc-ASEAN 2022 với chủ đề “Tăng cường chuyển đổi số trong giáo dục”, Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo Việt Nam, Nguyễn Kim Sơn đã tập trung vào hai vấn đề: Làm thế nào để công tác chuyển đổi số tiếp tục phát triển khi đại dịch Covid-19 đã qua đi và giảm thiểu những rủi ro của quá trình chuyển đổi số [1]. Đại dịch Covid-19 đã có những tác động mạnh mẽ đến việc ứng dụng triết để chương trình chuyển đổi số trong giáo dục để bắt kịp sự phát triển chung. Thực tế cho thấy, các trường muốn thăng hạng trong nước và quốc tế, muốn nâng cao chất lượng giáo dục, đào tạo và quản lý, và muốn thu hút người học thì chuyển đổi số là yêu cầu tất yếu [2]. Bên cạnh đó, để đáp ứng thị trường lao động và nhu cầu hội nhập với thế giới, giáo dục đại học ở Việt Nam hiện nay phải thực hiện việc chuyển đổi số. Vấn đề này thực sự đặt ra nhiều thách thức đối với các nhà quản lý trong việc quản lý sự thay đổi ở giáo dục đại học, để thích ứng và phát triển bền vững. Tuy nhiên, nếu quản lý sự thay đổi này hiệu quả, các trường đại học có thể tận dụng nhiều cơ hội để nâng cao năng lực cạnh tranh, đáp ứng tốt hơn nhu cầu thị trường lao động cũng như xã hội, và

đạt được sự phát triển vượt bậc.

Nghiên cứu này tiếp cận một số góc nhìn mới về những thách thức của việc quản lý sự thay đổi trong quá trình chuyển đổi số tại các trường đại học ở Việt Nam hiện nay, đồng thời, đưa ra một số khuyến nghị giúp các trường đại học không chỉ vượt qua các thách thức trong quản lý sự thay đổi của quá trình ứng dụng chuyển đổi số mà còn tận dụng cơ hội để phát triển mạnh mẽ.

2. CƠ SỞ LÝ LUẬN

2.1. Các khái niệm cơ bản

2.1.1. Chuyển đổi số

Đề án chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 khẳng định rằng chuyển đổi số là quá trình thay đổi toàn diện từ mô hình truyền thống sang mô hình số bằng cách áp dụng công nghệ số, nhằm nâng cao hiệu quả, tạo giá trị mới và đáp ứng nhu cầu xã hội [3]. Nghiên cứu của Phùng Thế Vinh về “Chuyển đổi số trong quản trị đại học: Kinh nghiệm quốc tế và thực tiễn Việt Nam” đã chỉ ra rằng chuyển đổi số là việc áp dụng công nghệ kỹ thuật số để chuyển đổi các hoạt động dịch vụ và kinh doanh, thông qua việc thay thế các quy trình

Tác giả liên hệ: ThS. Lê Thị Đỗ Quyên

Email: quyenltd@hiu.vn

phi kỹ thuật số hoặc thủ công bằng các quy trình kỹ thuật số; hoặc thay thế công nghệ kỹ thuật số cũ bằng công nghệ kỹ thuật số mới hơn. Các giải pháp kỹ thuật số có thể cho phép - ngoài hiệu quả thông qua tự động hóa - các loại hình đổi mới và sáng tạo mới, thay vì chỉ đơn giản là nâng cao và hỗ trợ các phương pháp truyền thống [4]. Tại Hội nghị về hệ thống thông tin ở khu vực Địa Trung Hải, Henriette và cộng sự cho rằng chuyển đổi số được hiểu là một quá trình thay đổi tăng dần hoặc không liên tục. Nó bắt đầu với việc áp dụng và sử dụng các công nghệ kỹ thuật số hướng tới một sự chuyển đổi toàn diện và sâu sắc của một tổ chức hoặc nhằm mục đích tạo ra các giá trị [5].

Vậy chuyển đổi số được hiểu là quá trình chuyển đổi mô hình làm việc, kinh doanh, sản xuất cũng như cách thức quản lý truyền thống sang phiên bản số, tùy vào từng lĩnh vực, cấp độ và mục tiêu của chuyển đổi số.

2.1.2. Chuyển đổi số trong giáo dục

Đại dịch Covid-19 đã là bước đệm lớn cho việc chuyển đổi số được ứng dụng triệt để trong giáo dục, đặc biệt là giáo dục đại học, trở thành kế hoạch cấp thiết và dài hạn để chuẩn bị nguồn nhân lực có thể bắt kịp xu hướng thế giới, đồng thời đáp ứng các yêu cầu của thị trường lao động. Chuyển đổi số mang lại hiệu quả cho chính các trường đại học, khuyến khích nhà trường xem xét lại mọi quy trình, quá trình: Quản trị, bài giảng dạy thiết kế chuẩn đầu ra, tăng cường năng lực đội ngũ giảng viên, cán bộ quản lý để gia tăng được hiệu quả trong giảng dạy, nghiên cứu khoa học, hợp tác quốc tế trong nhà trường [6].

Nghiên cứu của Tô Hồng Nam về “Chuyển đổi số trong lĩnh vực giáo dục và đào tạo: Thực trạng và giải pháp” cho rằng chuyển đổi số trong giáo dục tập trung vào hai nội dung chủ đạo là chuyển đổi số trong quản lý giáo dục và chuyển đổi số trong dạy, học, kiểm tra, đánh giá, nghiên cứu khoa học [7]. Đỗ Thị Ngọc Quyền nhấn mạnh rằng chuyển đổi số trong giáo dục được hiểu là một quá trình xảy ra, mà sự thay đổi không nằm ở đối tượng tham gia vào quá trình giáo dục hay các bên liên quan, mà nằm ở phương thức thực hiện giáo dục. Sự thay đổi về phương thức tất yếu dẫn tới những thay đổi về phương pháp, cách thức, kỹ thuật thực hiện giảng dạy, đào tạo [8].

Như vậy, chuyển đổi số trong giáo dục vừa tạo ra

môi trường vận hành giáo dục vừa thay đổi cách quản trị giáo dục.

2.1.3. Quản lý sự thay đổi

Thay đổi là một yếu tố quan trọng liên quan đến sự tồn vong của một tổ chức. Do đó, quản lý sự thay đổi là cách thức để tổ chức thích ứng và thích nghi được với sự thay đổi. Năm 1947, Kurt Lewin đã nghiên cứu và giới thiệu mô hình quản lý sự thay đổi 3 giai đoạn, khẳng định rằng quản lý sự thay đổi là phá vỡ thói quen cũ khi không còn phù hợp, áp dụng thực hành mới và củng cố những thay đổi đó [9]. Ngoài ra, nghiên cứu “Vận dụng tiếp cận sự thay đổi trong quản lý hoạt động dạy học”, Nguyễn Long Giao đưa ra nhận định về quản lý sự thay đổi là quá trình vận dụng các chức năng, phương tiện quản lý và đồng thời khai thác có hiệu quả các nguồn lực có sẵn của chủ thể quản lý nhằm đạt mục tiêu đã đề ra của sự thay đổi [10]. Và quản lý sự thay đổi có thể hiểu là việc lên kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và triển khai sự thay đổi để đạt mục tiêu đề ra cho sự thay đổi đó.

2.1.4. Quản lý sự thay đổi trong giáo dục

Năm 2020, OCED đã có một nghiên cứu xuyên quốc gia và cho ra rằng chuyển đổi số không chỉ là việc ứng dụng công nghệ mà còn là quá trình thay đổi toàn diện trong cách thiết kế chương trình giảng dạy, đánh giá năng lực người học và phát triển kỹ năng số cho giáo viên [11]. Bên cạnh đó, năm 2021, Bộ Giáo dục và Đào tạo khẳng định rằng chuyển đổi số trong giáo dục là việc sử dụng công nghệ số nhằm thay đổi phương thức dạy học, quản lý và tổ chức đào tạo, giúp nâng cao chất lượng giáo dục và tăng cường tính cá nhân hóa cho người học [12].

2.1.5. Quản lý sự thay đổi trong chuyển đổi số

Theo tạp chí Kinh tế và Phát triển, số 289, Nguyễn Tiến Dũng đề xuất rằng quản lý sự thay đổi trong chuyển đổi số tập trung vào 3 yếu tố, gồm con người, quy trình và công nghệ nhằm giúp các tổ chức và cá nhân thích ứng với những thay đổi về công nghệ, quy trình và mô hình kinh doanh do chuyển đổi số mang lại [13].

Chuyển đổi số và quản lý sự thay đổi có mối liên hệ chặt chẽ trong bối cảnh giáo dục hiện nay. Chuyển đổi số tác động lên các khía cạnh của giáo dục, từ phương pháp giảng dạy, chương trình học, đến quản lý trường học và trải nghiệm của người học.

Nếu không có chiến lược quản lý sự thay đổi hiệu quả, quá trình này có thể gặp phải sự kháng cự từ giáo viên, học sinh và các bên liên quan. Bên cạnh đó, việc thay đổi văn hóa quản lý trong giáo dục, cũng như vai trò của lãnh đạo trong quản lý sự thay đổi thúc đẩy sự đổi mới, tạo động lực và hỗ trợ các bên liên quan thích nghi với những thay đổi trong môi trường giáo dục [14].

2.2. Lý thuyết về các mô hình quản lý sự thay đổi

Thay đổi là cần thiết. Theo Kurt Lewin [9], sự thay đổi là một quá trình diễn ra qua 3 giai đoạn gồm:

Giai đoạn rẽ băng: Là giai đoạn tạo ra sự sẵn sàng cho việc thay đổi bằng cách phá vỡ trạng thái hiện tại, như: thách thức các giả định, thói quen và hệ thống cũ để tổ chức nhận thức được nhu cầu cần thay đổi.

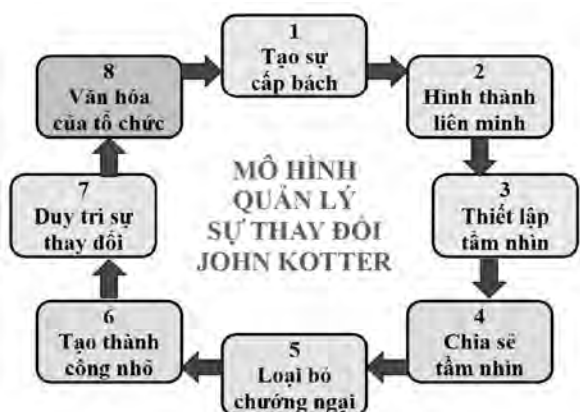
Giai đoạn thay đổi: Các quy trình mới được thực hiện và thay đổi được diễn ra. Tuy nhiên, tổ chức cần hướng dẫn, đào tạo và hỗ trợ để giúp các thành viên thích nghi với hệ thống mới hoặc hành vi mới.

Giai đoạn đóng băng: Giai đoạn này băng đóng theo hình dạng mới và đó là khi sự thay đổi đã ổn định và trở thành văn hóa trong tổ chức.

Bằng cách thực hiện các giai đoạn này, tổ chức có thể giúp các thành viên có đủ kiến thức và kỹ năng cần thiết để thích nghi với sự thay đổi.



Hình 1. Mô hình Quản lý sự thay đổi 3 giai đoạn Kurt Lewin (1947) [9]



Hình 2. Mô hình Quản lý sự thay đổi 8 bước John Kotter (1996) [14]

Trong cuốn sách Lãnh đạo sự thay đổi, được xuất bản năm 1996, John Kotter giới thiệu mô hình quản lý sự thay đổi gồm 8 bước, nhấn mạnh tầm quan trọng của việc lãnh đạo, giao tiếp và sự tham gia của các bên liên quan trong quá trình thay đổi [14]. Với John Kotter, bước 1 của sự thay đổi được bắt đầu bằng việc tạo sự cấp bách phải thay đổi. Bước 2 là thành lập nhóm lãnh đạo nòng cốt để hướng dẫn và hỗ trợ sự thay đổi. Xác định tầm nhìn rõ ràng và phát triển chiến lược để đạt được tầm nhìn đó là bước 3. Sau đó, bước 4, truyền thông hiệu quả để đảm bảo mọi người hiểu và tham gia vào tầm nhìn. Bước 5, loại bỏ các rào cản và khuyến khích hành động để thúc đẩy tiến trình thay đổi các kết quả đạt được. Bước 6, ghi nhận những thắng lợi nhỏ để duy trì động lực. Bước 7, xây dựng dựa trên thành công và liên tục cải tiến để đảm bảo thay đổi bền vững. Bước cuối cùng, đưa những thay đổi đạt được trở thành chuẩn mực và giá trị cốt lõi của tổ chức để duy trì lâu dài.

Bằng cách thực hiện các bước này, tổ chức xây dựng tốt kế hoạch sẽ có thể tránh được thất bại và trở nên chuyên nghiệp hơn trong việc thực hiện sự thay đổi.

3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu dựa trên các phương pháp sau:

- **Phương pháp thu thập tài liệu** tập trung vào việc thu thập các dữ liệu từ các nguồn tài liệu có sẵn như sách, bài báo, báo cáo, bài viết khoa học, tài liệu lịch sử hay tài liệu lưu trữ nhằm cung cấp thông tin cơ bản hoặc nền tảng lý thuyết cho nghiên cứu để làm cơ sở phân tích hoặc hỗ trợ cho nghiên cứu.
- **Phương pháp tổng quan tài liệu có hệ thống** sử dụng công cụ PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analyses) bao gồm 4 giai đoạn chính: Nhận diện, sàng lọc, đánh giá đủ điều kiện và đưa vào phân tích tài liệu nhằm xác định các khoảng trống nghiên cứu, hoặc xu hướng trong một lĩnh vực.
- **Phương pháp phân tích nội dung** là quá trình đọc, phân loại và trích xuất các thông tin chính từ tài liệu. Sau đó hệ thống hóa và phân tích bằng việc sử dụng công cụ Microsoft Excel và Google Sheet để nhập dữ liệu văn bản vào bảng tính, sử dụng bộ lọc tìm ra xu hướng, mối liên hệ hoặc các phát hiện quan trọng để tạo nên bức tranh toàn diện về chủ đề nghiên cứu. Phương pháp này hữu ích

khi cần so sánh quan điểm qua các giai đoạn thời gian hoặc các nguồn khác nhau.

4. KẾT QUẢ VÀ BÀN LUẬN

4.1. Thách thức

4.1.1. Kháng cự sự thay đổi

Có thể thấy sau đại dịch Covid-19, công nghệ và quy trình số hóa đã và đang tác động mạnh mẽ đến việc thay đổi cách giảng dạy và học tập, cũng như cách quản lý và văn hóa trong các trường học, cụ thể là bậc đại học. Khi phải chuyển đổi từ phương pháp truyền thống sang phương pháp mới, mọi việc dường như phức tạp hơn, giảng viên, nhân viên, sinh viên và các nhà quản lý cảm thấy lo lắng hoặc chẳng ngại để tiếp cận và sử dụng công nghệ mới [15]. Điều này dẫn đến sự trì hoãn hoặc kháng cự. Bên cạnh đó, việc phải thay đổi phương pháp mà họ đã quen thuộc trong nhiều năm tăng thêm áp lực và dường như khối lượng công việc gia tăng. Con người thích làm mọi việc theo cách mà họ vẫn quen làm. Việc thuyết phục tổ chức cũng như từng cá nhân áp dụng các phương pháp hoàn toàn mới để hoàn thành công việc mà trước đây họ thường làm tốt theo cách của họ, có thể sẽ là một thách thức và phản kháng là điều mà các nhà quản lý cần dự liệu trước.

4.1.2. Thiếu năng lực quản lý sự thay đổi

John Kotter đã chỉ ra 3 bước đầu tiên của mô hình thay đổi 8 bước là tạo được môi trường phù hợp để thay đổi. Xuất phát điểm của chuyển đổi số trong giáo dục là nhận thức đúng của đội ngũ lãnh đạo, quản lý trường đại học. Thực tế cho thấy, khoảng cách về tư duy quản lý, lối tiếp cận và ứng dụng công nghệ số giữa nhà quản lý, lãnh đạo với đội ngũ giảng viên, nhân viên trẻ và sinh viên thường không bắt kịp sự chuyển dịch của xã hội số. Vì vậy, xung đột xuất hiện trong việc đặt ra những ưu tiên và chiến lược rõ ràng cho những ý tưởng mới mẻ. Bên cạnh đó, kỹ năng và kiến thức về quản lý sự thay đổi của một số lãnh đạo, quản lý còn hạn chế, chưa được đào tạo để lập kế hoạch, thực thi, và theo dõi quá trình thay đổi mà dẫn dắt các sáng kiến [5]. Kết quả là, việc ứng dụng chuyển đổi số trong tổ chức bị cản trở, môi trường làm việc thiếu sự phối hợp và kết quả là tổ chức rơi vào tình trạng thêm nút thắt trong việc chuyển đổi số.

4.1.3. Cơ sở hạ tầng số

Cơ sở hạ tầng số đóng vai trò quan trọng trong quá

trình chuyển đổi số tại các cơ sở giáo dục như hạn chế về hạ tầng công nghệ và kết nối internet, chi phí đầu tư và bảo trì hệ thống, tích hợp và đồng bộ dữ liệu, bảo mật và an toàn dữ liệu, ... Tuy nhiên, việc cung cấp cơ sở hạ tầng số vẫn còn là bài toán khó đối với Việt Nam nói chung và ở các trường đại học nói riêng, vì sự thiếu đồng bộ trong chất lượng và số lượng thiết bị truy cập giữa các tổ chức giáo dục đại học hoặc giữa các tỉnh thành, vùng miền trở thành những hàng rào vô hình cản trở việc tiếp cận và xử lý dữ liệu nhanh và hiệu quả [3].

4.1.4. Áp lực cạnh tranh chất lượng giáo dục trong nước và quốc tế

Để nâng cao chất lượng giáo dục đáp ứng nhu cầu người học cũng như đòi hỏi của thị trường lao động, nhiều trường đại học công và tư, trong nước và ngoài nước buộc phải điều chỉnh hệ thống giáo dục, chương trình đào tạo cho phù hợp. Ngoài ra, các trường phải đảm bảo thăng hạng trên các bảng xếp hạng giáo dục để thu hút sinh viên trong nước và nước ngoài đến học tập và nghiên cứu, cũng như nhận được các nguồn đầu tư cho sự phát triển và duy trì lợi thế cạnh tranh của nhà trường [3].

4.1.5. Chưa đồng bộ các chính sách hỗ trợ

Trong 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” Bộ Giáo dục và Đào tạo đã ban hành nhiều chính sách và quy định về ứng dụng công nghệ thông tin và chuyển đổi số, tạo hành lang pháp lý thuận lợi trong việc triển khai đề án này [13]. Tuy nhiên, vẫn còn nhiều khoảng trống pháp lý liên quan, chính sách và quy định chưa đồng bộ trong việc hướng dẫn, thực hiện các quy định từ Bộ Giáo dục và Đào tạo. Đồng thời, rủi ro pháp lý đối với việc áp dụng công nghệ mới trong quản lý và đào tạo có thể gây ra các vấn đề về quyền riêng tư, bảo mật dữ liệu và bản quyền.

4.1.6. Đáp ứng yêu cầu của xã hội và thị trường lao động chất lượng cao

Tại lễ bế giảng chương trình “Thực tập sinh tài năng” mùa 4, được tổ chức tại Hà Nội ngày 22/11/2024, Thứ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo, Hoàng Minh Sơn cho rằng điểm yếu của giáo dục là kết nối giữa nhà trường và doanh nghiệp, làm sao để sinh viên có kỹ năng gắn kết và có năng lực để

hành nghề và phát triển? [16]. Trước áp lực cạnh tranh về chất lượng, chỉ số và đầu ra đáp ứng đòi hỏi của thị trường lao động là một yêu cầu cấp thiết đối với các trường đại học. Thế nhưng, nhiều trường đại học gặp khó khăn trong việc xây dựng tầm nhìn chiến lược, sự cam kết từ lãnh đạo, và sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận. Chính những khó khăn này cản trở thiết lập các cơ hội hợp tác quốc tế để nâng cao chất lượng và vị thế của giáo dục đại học Việt Nam. Ngoài ra, sự cạnh tranh giữa các trường đại học trong nước gây không ít áp lực lên các trường, tạo nên một thị trường cạnh tranh khốc liệt, đòi hỏi các trường phải đổi mới để không bị tụt hậu và đào thải.

Kinh nghiệm thực tập tốt nghiệp của sinh viên năm 4 ngành Quản lý Giáo dục, Trường Đại học Quốc tế Hồng Bàng là một điển hình. Sự đa dạng và phong phú của mỗi cơ sở giáo dục đã đặt ra cho việc đào tạo bài toán về tính thực tiễn của một số môn học có thể đáp ứng được yêu cầu của thị trường lao động. Cụ thể, sinh viên ngỡ ngàng khi được tiếp cận và thao tác nhiều phần mềm quản lý mà mỗi cơ sở giáo dục sử dụng trong việc đào tạo và quản lý. Do đó, sinh viên mất nhiều giờ để tìm hiểu, làm quen và thực hành trong quá trình thực tập.

Thật vậy, sinh viên kỳ vọng vào các phương pháp học tập hiện đại, linh hoạt và công nghệ tiên tiến trong giảng dạy và thực hành, điều mà một số trường chưa thể đáp ứng. Do đó, để cạnh tranh đòi hỏi các trường phải nâng cấp cơ sở hạ tầng, chứng minh được sự tiến bộ trong chuyển đổi số để nâng cao uy tín trong mắt phụ huynh, sinh viên và các nhà tuyển dụng.

4.2. Cơ hội trong quản lý sự thay đổi đối với quá trình chuyển đổi số tại các trường đại học trong bối cảnh hiện nay

4.2.1. Thay đổi nhận thức và phát triển năng lực số cho đội ngũ giảng viên và nhân viên

Để sự thay đổi trở thành văn hóa của tổ chức, John Kotter đã đề cập ở bước thứ 8 của mô hình thay đổi 8 bước, việc thay đổi tư duy cá nhân và tổ chức là một cuộc cách mạng. Mọi đối tượng tham gia vào hoạt động giáo dục nhận ra tính cấp thiết phải thay đổi, hình thành tư duy số, có thể dễ dàng thích nghi với mô hình trường học số, giáo dục số mà hội nhập và bắt kịp yêu cầu của chương trình đào tạo, quản lý và nhu cầu xã hội.

Chuyển đổi số cũng giúp các trường đại học có thể

cung cấp thực tế ảo cho sinh viên tương lai trong việc trải nghiệm các môi trường khác nhau về trường đại học để những sinh viên tương lai có thể mường tượng và ra quyết định chọn môi trường học tập tốt nhất trong tương lai. Chuyển đổi số còn cung cấp cho các trường đại học các giải pháp đào tạo từ xa tốt hơn, nơi trí tuệ nhân tạo được sử dụng để phản hồi một cách thông minh, chính xác và nhanh chóng đối với quá trình học tập của sinh viên [3].

4.2.2. Thúc đẩy đổi mới sáng tạo trong quản lý và vận hành

Bộ Thông tin và Truyền thông đã đúc rút kinh nghiệm 5 năm triển khai chương trình Chuyển đổi số quốc gia như sau: Thành công của chuyển đổi số không chỉ phụ thuộc vào công nghệ mà còn phụ thuộc rất lớn vào yếu tố con người, đặc biệt là vai trò dẫn dắt của người đứng đầu, có sức ảnh hưởng nhất trong tổ chức, am hiểu, nắm vững tri thức, hiểu tường tận các vấn đề nội tại, biết rõ mong muốn của mình và tổ chức cần gì nhất để giải quyết vấn đề tắc nghẽn [17]. Ngoài ra, chuyển đổi số mở ra cơ hội tiếp cận học tập cho nhiều đối tượng hơn, giúp các trường đại học mở rộng đối tượng học viên thông qua các chương trình học trực tuyến, đáp ứng nhu cầu học tập từ xa, đặc biệt là người học ở vùng sâu, vùng xa hoặc quốc tế. Việc phát triển các khóa học trực tuyến chất lượng cao không chỉ giúp trường tăng khả năng tiếp cận mà còn nâng cao danh tiếng và mở rộng thị trường giáo dục.

4.2.3. Tăng cường khả năng thích ứng với những thay đổi trong xã hội và thị trường lao động

Việc các trường đại học phối hợp cùng các doanh nghiệp trong việc đào tạo sinh viên có đủ năng lực để hành nghề, khả năng thích ứng với những đòi hỏi của xã hội và sự cạnh tranh của thị trường lao động thì chuyển đổi số là cơ hội để các trường đại học nhanh chóng thích ứng với sự thay đổi để trở thành lợi thế cạnh tranh lớn của các tổ chức trong thời đại mới.

Những cơ hội trong quản lý sự thay đổi đối với chuyển đổi số tại các trường đại học không chỉ giúp nâng cao chất lượng giáo dục, mà còn thúc đẩy hiệu quả quản lý, đổi mới sáng tạo và tăng cường hội nhập quốc tế. Điều này đòi hỏi sự chuẩn bị kỹ lưỡng và cam kết mạnh mẽ từ tất cả các bên liên quan trong nhà trường.

4.2.4. Cơ hội hợp tác quốc tế và kết nối toàn cầu

Theo John Kotter, khi tổ chức loại bỏ được các rào cản và khuyến khích tổ chức hành động để thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số đạt kết quả tốt nhất, chuyển đổi số giúp trường đại học mở rộng hợp tác quốc tế thông qua các chương trình trao đổi trực tuyến, hội thảo và nghiên cứu chung với đối tác nước ngoài. Sinh viên có thể kết nối và học tập cùng các chuyên gia quốc tế, nâng cao khả năng hội nhập và hợp tác toàn cầu trong nghiên cứu và học thuật.

Tóm lại, quản lý sự thay đổi trong quá trình chuyển đổi số tại các trường đại học ở Việt Nam không chỉ là xu thế tất yếu mà còn là cơ hội để các trường đại học chuyển đổi số thành công, nâng cao chất lượng giáo dục và khẳng định vị thế trong bối cảnh giáo dục toàn cầu. Đồng thời, các nhà lãnh đạo, quản lý biết tận dụng các cơ hội này để cập nhật kiến thức và kỹ năng mới mà có những chiến lược giáo dục phù hợp và kịp thời với sự phát triển mạnh mẽ của thời kỳ kỷ nguyên số.

5. KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

5.1. Kết luận

Bức tranh tổng quan về những thách thức cùng nhiều cơ hội trong quản lý sự thay đổi trên hành trình chuyển đổi số tại các trường đại học ở Việt Nam trở thành chìa khóa hữu hiệu trong việc định hình hướng đi mới cho các trường đại học trong việc tái cấu trúc mô hình giáo dục, nâng cao vị thế trên trường quốc tế và có thể đáp ứng những kỳ vọng cao của xã hội trong bối cảnh công nghiệp số.

Để những cơ hội trở thành hiện thực, các trường đại học cần hóa giải các thách thức đối với việc quản lý sự thay đổi như năng lực quản lý, văn hóa tổ chức và sự hỗ trợ từ chính sách, ... Quản lý sự thay đổi hiệu quả không những giúp các trường đại học vượt qua được các thách thức hiện có, mà còn tối ưu hóa các tiềm năng như việc hợp tác với các đối tác trong và ngoài nước, sự hỗ trợ từ chính sách và nguồn lực của nhà nước, hợp tác quốc tế, sáng tạo trong giảng dạy, nghiên cứu và quản lý, tạo động lực cho sự phát triển bền vững và đảm bảo

thành công trong tương lai gần.

5.2. Khuyến nghị

Có lộ trình thực hiện chuyển đổi số toàn diện: Các trường đại học cần xây dựng lộ trình chuyển đổi số rõ ràng, cụ thể và phù hợp với điều kiện của mỗi trường và yêu cầu của Bộ Giáo dục. Ngoài ra, để việc triển khai lộ trình này đạt hiệu quả tích cực, cần có sự đồng bộ và thống nhất từ cấp lãnh đạo đến các bộ phận.

Thiết lập đội ngũ lãnh đạo, quản lý có năng lực để lãnh đạo và quản lý sự thay đổi: Nhà quản lý, lãnh đạo không chỉ có kiến thức và hiểu biết về công nghệ số, nhưng còn phải có năng lực quản lý, lãnh đạo sự thay đổi về công nghệ và chiến lược chuyển đổi số để đảm bảo sự nhất quán trong quản lý và lãnh đạo.

Xây dựng môi trường văn hóa số trong nhà trường: Việc tạo cảm giác cấp bách để thay đổi như một nhu cầu, nhà lãnh đạo, quản lý cần có những cơ chế phù hợp để tạo động lực và khuyến khích tinh thần đổi mới, sáng tạo trong đội ngũ giảng viên, nhân viên và sinh viên tích cực tham gia vào quá trình chuyển đổi số.

Hoàn thiện các chính sách và cơ chế quản lý: Có những cơ chế chính sách linh hoạt, hấp dẫn và rõ ràng để thu hút các nhà đầu tư, các doanh nghiệp tham gia và các dự án đào tạo và cung cấp nguồn nhân lực chất lượng đáp ứng yêu cầu của thị trường lao động và nhu cầu xã hội.

Thúc đẩy hợp tác quốc tế: Để có thể cạnh tranh chất lượng giáo dục với các trường đại học trong nước và quốc tế, các trường đại học trong nước cần hợp tác với nhau và với các tổ chức giáo dục quốc tế để học hỏi kinh nghiệm ứng dụng chuyển đổi số trong giáo dục, cũng như cách thức lãnh đạo, quản lý sự thay đổi. Bên cạnh đó, các trường chủ động tham gia vào các diễn đàn hội thảo, nghiên cứu trong nước và quốc tế để được cập nhật xu hướng phát triển giáo dục và có những giải pháp kịp thời cho việc ứng dụng chuyển đổi số.

Kiểm tra, đánh giá: Đây là bước quan trọng. Việc kiểm tra và đánh giá liên tục và theo từng giai đoạn giúp cho các nhà lãnh đạo và quản lý kịp thời điều chỉnh và tối ưu hóa chiến lược thực hiện.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] Bộ Giáo dục và Đào tạo, “Bộ trưởng Nguyễn Kim Sơn: Đại dịch thúc đẩy chuyển đổi số giáo dục cả bề

rộng và chiều sâu,” Trung tâm Truyền thông Giáo dục, 2022. Có sẵn tại: <https://moet.gov.vn/tintuc/Pages/tin->

tong-hop.aspx?ItemID=8074. [Truy cập: ngày 18 tháng 01 năm 2025].

[2] H. T. Nghĩa & N. V. Huấn, "Chuyển đổi số trong giáo dục đại học ở Việt Nam," *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, 2024

[3] Bộ Thông tin và Truyền thông, "Đề án Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030," Hà Nội, Việt Nam, 2020.

[4] P. T. Vinh, *Chuyển đổi số trong quản trị đại học: Kinh nghiệm quốc tế và thực tiễn Việt Nam*, Hà Nội, Việt Nam: NXB Đại học Quốc gia, 2021.

[5] E. Henriette và Cộng sự, "Digital Transformation Challenges" *MCIS*, 2016. Có sẵn tại: <http://aisel.aisnet.org/mcis2016/33>. [Truy cập: ngày 26 tháng 03 năm 2025].

[6] L. V. Tấn và P. Q. Trình, "Chuyển đổi số trong hoạt động đào tạo ở trường đại học," *Tạp chí Khoa học Giáo dục*, 2023.

[7] T. H. Nam, "Chuyển đổi số trong lĩnh vực giáo dục và đào tạo: Thực trạng và giải pháp," *Tạp chí Truyền thông và Thông tin*, 2020.

[8] Đ. T. N. Quyên, "Chuyển đổi số trong giáo dục: Những thách thức và nguy cơ," *Trung tâm Báo Khoa học và Phát triển - Tia Sáng*, 2021.

[9] K. Lewin, "Frontiers in Group Dynamics," *Human Relations*, vol. 1, no. 1, pp. 5-41, 1947.

[10] N. L. Giao, "Vận dụng tiếp cận sự thay đổi trong quản lý hoạt động dạy học," *Tạp chí Khoa học Giáo*

dục Việt Nam, 2021.

[11] OCED, *Education in the Digital Age: Healthy and Happy Children*, Paris, France: OCED publishing, 2020.

[12] Thủ tướng Chính phủ, "Quyết định số 131/QĐ-TTg: 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'," Hà Nội, Việt Nam, ngày 25 tháng 01 năm 2022.

[13] N. T. Dũng, Quản lý sự thay đổi trong bối cảnh chuyển đổi số tại doanh nghiệp Việt Nam, *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, vol. 289, no. 12, pp. 45 - 52, 2023.

[14] J. P. Kotter, *Leading Change*, Boston, MA, USA: Harvard Business Review Press, 1996.

[15] N. T. Ngọc, "Tháo gỡ những rào cản của quá trình chuyển đổi số trong giáo dục đại học ở Việt Nam hiện nay." *Hiệp hội các trường Đại học Cao đẳng Việt Nam*, NXB Đà Nẵng, 2021.

[16] Thứ trưởng H. M. Sơn, "Lễ bế giảng chương trình 'Thực tập sinh tài năng' mùa 4," Hà Nội, Việt Nam, ngày 22 tháng 11 năm 2024.

[17] V. Anh, "Năm bài học kinh nghiệm được đúc rút sau 5 năm chuyển đổi số quốc gia," *VietNamNet*, ngày 7 tháng 2 năm 2025. Có sẵn tại: <https://vietnamnet.vn/nam-bai-hoc-kinh-nghiem-duoc-duc-rut-sau-5-nam-chuyen-doi-so-quoc-gia-2369395.html>. [Truy cập: ngày 10 tháng 2 năm 2025].

Challenges and opportunities in change management for digital transformation in universities

Le Thi Do Quyen

ABSTRACTS

The Covid-19 pandemic has had a strong impact on promoting the digital transformation process to become a long-term plan at universities around the world and in Vietnam in the context of the Digital Revolution. This study uses the method of collecting documents, systematically reviewing documents and analyzing documents on change management in the digital transformation process at universities, specifically the resistance of teachers and staff, the digital capacity of the school management team, as well as the requirements for changes in organizational culture. The results show that the digital transformation process faces many challenges, while opening up significant opportunities, such as changing perceptions and developing digital capacity for teachers and staff or opportunities for global cooperation and connection. In addition, the study proposes a number of solutions to support managers

in the digital transformation process to have a roadmap for implementing comprehensive digital transformation and building a digital cultural environment in schools in the most effective way. Therefore, the results of this study have practical significance for educational managers in planning and implementing successful digital transformation strategies.

Keywords: *digital transformation, change management, change management in education, higher education*

Received: 12/02/2025

Revised: 25/3/2025

Accepted for publication: 25/3/2025