

TÁC ĐỘNG CỦA TỰ CHỦ ĐẠI HỌC ĐỐI VỚI ĐỘI NGŨ GIẢNG VIÊN TẠI CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC ĐỊA PHƯƠNG Ở VIỆT NAM: TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU

HỒ XUÂN THẮNG
NGUYỄN MINH VI

Trường Đại học An Giang,
Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh

Nhận bài ngày 05/8/2026. Sửa chữa xong 04/9/2026. Duyệt đăng 12/9/2026.

Abstract

This scoping review synthesizes research on the impact of university autonomy on academic staff at local universities in Vietnam. The findings indicate that existing studies primarily examine six areas: income and remuneration, career motivation, research activities, participation in governance, professional development, and work pressure. University autonomy can enhance academic staff quality by providing greater discretion and more opportunities for career development. However, it also presents challenges related to performance pressures, research requirements, and disparities in resources across higher education institutions. The review identifies gaps in the literature concerning the distinctive context of local universities and proposes directions for future research.

Keywords: Academic staff, higher education governance, local universities, scoping review, university autonomy, vietnam.

1. Đặt vấn đề

Tự chủ đại học là xu hướng cải cách quan trọng trong quản trị giáo dục đại học, hướng tới mở rộng quyền tự quyết của các cơ sở giáo dục đại học (GDĐH), đồng thời tăng cường trách nhiệm giải trình (Estermann et al., 2011; Enders et al., 2013). Tại Việt Nam, tiến trình này được thể chế hoá mạnh mẽ thông qua Luật giáo dục đại học (Luật số 34/2018/QH14) và Nghị định số 99/2019/NĐ-CP, đã tạo ra những thay đổi đáng kể trong quản trị, quản lý nguồn lực và hoạt động học thuật của các trường đại học (Hayden & Lam, 2007; Mai et al., 2022; Le, 2024). Những thay đổi này tác động trực tiếp đến đội ngũ giảng viên (GV) thông qua cơ chế nhân sự, môi trường làm việc, hoạt động nghiên cứu và yêu cầu về hiệu quả công việc (Christensen, 2011; Ngo et al., 2023).

Chính sách tự chủ khi triển khai trong thực tiễn đã dẫn đến sự phân hoá giữa các nhóm trường. Các trường đại học lớn có nhiều lợi thế để chuyển mình, còn các trường đại học địa phương lại đối mặt với nhiều khó khăn thách thức. Việc cắt giảm ngân sách theo lộ trình tự chủ tài chính khiến nguồn thu giảm, trong khi vẫn phải đáp ứng yêu cầu về chuẩn giảng dạy và nghiên cứu khoa học với áp lực công bố quốc tế ngày càng cao (Ngo et al., 2024; Trinh et al., 2025), khiến đội ngũ giảng viên (ĐNGV) tại các trường đại học địa phương mất cân bằng giữa khối lượng công việc và thu nhập, cũng như nguy cơ chảy máu chất xám về các cơ sở giáo dục lớn.

Mặc dù số lượng nghiên cứu về tự chủ đại học ở Việt Nam ngày càng gia tăng, nhưng các công trình chủ yếu tập trung vào chính sách hoặc các đại học lớn, trong khi những nghiên cứu tổng hợp về tác động đối với ĐNGV, đặc biệt tại các trường đại học địa phương, vẫn còn hạn chế. Để lấp đầy khoảng trống này, bài báo thực hiện một tổng quan phạm vi nhằm trả lời ba câu hỏi nghiên cứu cốt lõi: Những chủ đề nào đã được nghiên cứu về tác động của tự chủ đại học đối với ĐNGV? Các nghiên cứu hiện có

Email: nmvi@agu.edu.vn

ghi nhận những tác động tích cực và tiêu cực nào? Những khoảng trống nghiên cứu nào cần tiếp tục được khai thác để hoạch định chính sách tự chủ phù hợp hơn với đặc thù phân vùng giáo dục?

2. Cơ sở lý luận

2.1. Khái niệm tự chủ đại học

Trong các nghiên cứu về quản trị GDĐH, tự chủ đại học được tiếp cận theo nhiều góc độ khác nhau. Nhưng phần lớn các tác giả xem đây là mức độ mà cơ sở GDĐH có quyền tự quyết đối với các hoạt động tổ chức, học thuật, nhân sự và tài chính, đồng thời gắn với trách nhiệm giải trình đối với Nhà nước và các bên liên quan (Hayden & Lam, 2007; Enders et al., 2013; Christensen, 2011). Nhóm nghiên cứu thuộc Hiệp hội Đại học Châu Âu (Estermann et al., 2011) chia quyền tự chủ thành bốn trụ cột, bao gồm tổ chức, tài chính, nhân sự và học thuật, chúng có mối quan hệ chặt chẽ và cùng tác động đến hiệu quả hoạt động của cơ sở GDĐH. Tuy nhiên, tại Việt Nam, tiến trình tự chủ thường bộc lộ sự lệch pha: tự chủ tài chính, đặc biệt là việc cắt giảm chi thường xuyên từ ngân sách, thường đi trước và tạo áp lực lên tự chủ nhân sự và học thuật (Hayden & Lam, 2007; Le, 2024). Sự mất cân đối này khiến khái niệm tự chủ tại các cơ sở GDĐH, đặc biệt là các trường địa phương, mang tính thích ứng bắt buộc nhiều hơn là sự chủ động chiến lược.

2.2. Đội ngũ giảng viên trong bối cảnh tự chủ đại học

Đội ngũ giảng viên là nguồn lực học thuật cốt lõi quyết định chất lượng đào tạo và năng lực nghiên cứu của cơ sở GDĐH (Clark, 1987). Tuy nhiên, dưới áp lực tự chủ, vị thế của giảng viên trải qua cuộc tái định hình sâu sắc. Ở góc độ tích cực, việc linh hoạt trong tự chủ nhân sự tạo không gian cho giảng viên (GV) chủ động phát triển năng lực cá nhân, mở rộng hợp tác và gia tăng thu nhập dựa trên hiệu suất (Ngo et al., 2023). Mặt khác, nó chuyển hóa người dạy thành các “lao động hiệu suất”, chịu sự kiểm soát khắt khe bởi các chỉ số KPIs, áp lực công bố quốc tế và nghĩa vụ tham gia vào các hoạt động tạo nguồn thu cho nhà trường (Christensen, 2011). Đối với các trường địa phương, do mặt bằng nguồn lực hạn chế, việc áp dụng các tiêu chí đánh giá hiệu suất tương tự các đại học lớn, vô hình tạo ra sự kiệt sức và phân hóa nội bộ, khi GV phải gánh vác đồng thời tải trọng giảng dạy lớn và các chỉ tiêu nghiên cứu vượt chuẩn (Ngo et al., 2024).

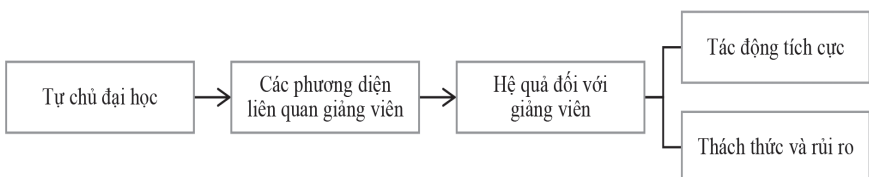
2.3. Sự tham gia của đội ngũ giảng viên vào quản trị đại học

Một trong những đặc điểm của mô hình đại học tự chủ là tăng cường sự tham gia của GV vào quá trình quản trị (Pham & Le, 2022), GV được trao quyền trong xây dựng chương trình, định hướng nghiên cứu và bầu chọn bộ máy lãnh đạo, giúp gia tăng động lực cống hiến (Pham et al., 2023). Tuy nhiên, thực tiễn trong nhiều trường hợp, tự chủ làm gia tăng quyền lực của bộ máy quản lý cấp cao nhằm đáp ứng các quyết định tài chính nhanh chóng, trong khi sự tham gia của GV bị đẩy xuống mang tính hình thức. Đây được xem là một trong những nguyên nhân làm giảm động lực nghề nghiệp của GV trong môi trường tự chủ.

2.4. Khung phân tích tác động của tự chủ đại học đối với đội ngũ giảng viên

Để tổng hợp và phân loại các nghiên cứu, bài viết sử dụng khung phân tích kế thừa từ các nghiên cứu về tự chủ đại học, quản trị GDĐH và phát triển đội ngũ học thuật (Clark, 1983; Estermann et al., 2011; Enders et al., 2013). Khung phân tích gồm các thành phần chính như Hình 1: bối cảnh tự chủ đại học, phản ánh những thay đổi về tổ chức, học thuật, nhân sự và tài chính; các lĩnh vực tác động đối với ĐNGV, bao gồm điều kiện làm việc, phát triển nghề nghiệp, hoạt động học thuật và sự tham gia quản trị; và các kết quả hoặc hệ quả đối với GV, bao gồm cả tác động tích cực và những thách thức phát sinh.

Hình 1: Khung phân tích nghiên cứu



3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này được thực hiện theo phương pháp tổng quan phạm vi (scoping review) nhằm hệ thống hóa và phân loại các công trình nghiên cứu về tác động của tự chủ đại học đối với ĐNGV, với

trọng tâm là bối cảnh các trường đại học địa phương ở Việt Nam. Phương pháp này phù hợp để tổng hợp các nghiên cứu có cách tiếp cận đa dạng và nhận diện các chủ đề, xu hướng cũng như khoảng trống nghiên cứu.

Tài liệu được thu thập từ các cơ sở dữ liệu học thuật quốc tế và trong nước, bao gồm Google Scholar, Scopus, Web of Science và các tạp chí chuyên ngành về GDĐH. Quá trình tìm kiếm sử dụng các từ khóa liên quan đến tự chủ đại học, ĐNGV, quản trị đại học, trường đại học địa phương, bằng cả tiếng Việt và tiếng Anh.

Các tài liệu được lựa chọn theo các tiêu chí: là bài báo khoa học, sách hoặc chương sách có phân biện học thuật; có nội dung liên quan trực tiếp đến tự chủ đại học, quản trị GDĐH hoặc ĐNGV; và ưu tiên các công trình công bố từ năm 2010 trở lại đây, đồng thời kế thừa một số tài liệu nền tảng có giá trị lý thuyết. Các nghiên cứu không liên quan trực tiếp hoặc không bảo đảm chất lượng học thuật được loại trừ.

Sau khi sàng lọc, các tài liệu được phân tích và tổng hợp theo các nhóm tác động chính của tự chủ đại học đối với ĐNGV. Kết quả được tổng hợp theo phương pháp phân tích nội dung nhằm nhận diện các phát hiện chính và khoảng trống nghiên cứu trong bối cảnh các trường đại học địa phương ở Việt Nam.

4. Kết quả tổng quan nghiên cứu

Tổng hợp những nghiên cứu cho thấy tác động của tự chủ đại học đối với ĐNGV tập trung vào các nội dung như: thu nhập và chế độ đãi ngộ, động lực nghề nghiệp, hoạt động nghiên cứu khoa học, sự tham gia quản trị, phát triển chuyên môn và áp lực công việc. Mỗi nội dung đều tạo ra cả cơ hội và thách thức đối với ĐNGV, như trình bày trong bảng 1.

Bảng 1: Tổng hợp 6 tác động của tự chủ đại học đến đội ngũ giảng viên

Tác động	Nội dung chính	Kết quả tích cực	Thách thức
Thu nhập và đãi ngộ	Cơ chế lương, thưởng, thu nhập tăng thêm	Tăng thu nhập, cải thiện cạnh tranh nhân lực	Phân hóa giữa các trường
Động lực nghề nghiệp	Hài lòng, cam kết, động lực làm việc	Tăng cơ hội phát triển nghề nghiệp	Áp lực đánh giá hiệu suất
Nghiên cứu khoa học	Công bố, hợp tác, tài trợ nghiên cứu	Tăng năng suất nghiên cứu	Áp lực công bố, thiếu nguồn lực
Tham gia quản trị	Vai trò trong ra quyết định	Tăng gắn kết tổ chức	Tham gia còn hình thức
Phát triển chuyên môn	Đào tạo, bồi dưỡng GV	Nâng cao năng lực GV	Thiếu chương trình chất lượng cao
Áp lực công việc	Khối lượng & yêu cầu công việc	Tăng tính chủ động, trách nhiệm trong công việc	Stress, quá tải công việc

Các tác động này có mối liên kết chặt chẽ, có thể phân thành ba nhóm chính như sau:

4.1. Thu nhập, chế độ đãi ngộ và động lực nghề nghiệp

Tự chủ tài chính giúp các trường chủ động hơn trong xây dựng chính sách thu nhập và khuyến khích GV, góp phần thu hút và giữ chân nhân lực chất lượng cao (Mai et al., 2022). Nhưng hiệu quả của chính sách này không đồng đều giữa các cơ sở GDĐH mà phụ thuộc đáng kể vào khả năng tạo nguồn thu của từng trường. Đối với các trường đại học địa phương, quy mô tuyển sinh còn hạn chế, trong khi mức thu nhập của người dân trên địa bàn khiến việc điều chỉnh học phí gặp nhiều khó khăn (Trinh et al., 2025). Khi nguồn thu chủ yếu vẫn dựa vào học phí, nhiều trường rơi vào tình trạng tự chủ nhưng thiếu nguồn lực để triển khai các chính sách đãi ngộ một cách hiệu quả, nên mức thu nhập của GV tại các trường địa phương thường có khoảng cách đáng kể so với các trường đại học lớn (Ngo et al., 2023). Sự chênh lệch này không chỉ ảnh hưởng đến mức độ hài lòng trong công việc mà còn làm suy giảm động lực gắn bó lâu dài với nhà trường, có thể làm gia tăng chuyển dịch nhân sự chất lượng cao về các đại học lớn có chế độ đãi ngộ tốt hơn.

4.2. Hoạt động nghiên cứu khoa học và áp lực công việc

Quá trình tự chủ đại học cũng kéo theo sự gia tăng yêu cầu về nghiên cứu khoa học, trong đó số lượng và chất lượng công bố quốc tế được xem là thước đo năng lực học thuật cũng như uy tín của cơ sở đào tạo (Ngo et al., 2024). Khi kết quả nghiên cứu được gắn với đánh giá thi đua, xét nâng lương hoặc các khoản thu nhập tăng thêm, nhiều GV có thêm động lực đầu tư cho hoạt động nghiên cứu. Tại các trường đại học địa phương, việc đáp ứng các yêu cầu này gặp không ít khó khăn như cơ sở vật

chất phục vụ nghiên cứu còn hạn chế, kinh phí dành cho các đề tài khoa học chưa đáp ứng nhu cầu, trong khi quy trình quản lý nghiên cứu vẫn mang nặng tính hành chính, làm giảm khả năng thực hiện các nghiên cứu có chất lượng.

Để duy trì nguồn thu và bảo đảm hoạt động của nhà trường, nhiều GV còn phải đảm nhận khối lượng giảng dạy vượt định mức, đồng thời tham gia các công việc quản lý và hành chính. Khối lượng công việc ngày càng lớn khiến áp lực nghề nghiệp gia tăng đáng kể. Một số nghiên cứu ghi nhận tình trạng kiệt sức nghề nghiệp, đồng thời cảnh báo nguy cơ chạy theo số lượng công bố hơn là giá trị học thuật thực chất của các công trình nghiên cứu (Christensen, 2011; Ngo et al., 2023).

4.3. Sự tham gia quản trị và phát triển chuyên môn

Về mặt lý thuyết, tự chủ đại học tạo nền tảng cho việc mở rộng sự tham gia của GV vào quá trình quản trị thông qua Hội đồng trường, Hội đồng khoa học và các hội đồng chuyên môn. Cách tiếp cận quản trị chia sẻ được kỳ vọng sẽ nâng cao tính chủ động, trách nhiệm và sự đồng thuận của ĐNGV đối với các quyết sách của nhà trường (Pham & Le, 2022; Pham et al., 2023).

Tuy nhiên, các nghiên cứu được tổng hợp cho thấy trong thực tiễn triển khai ở trường đại học địa phương, áp lực về tài chính và yêu cầu nâng cao hiệu quả vận hành khiến mô hình quản trị có xu hướng chuyển sang quản trị tập trung, trong đó quyền ra quyết định chủ yếu thuộc về bộ máy quản lý. Vai trò của GV trong các hoạt động quản trị chỉ ở mức tham vấn hoặc thực hiện các thủ tục mang tính hình thức (Pham et al., 2023).

Xu hướng này cũng ảnh hưởng đến công tác phát triển đội ngũ. Nhiều chương trình đào tạo và bồi dưỡng GV còn mang tính ngắn hạn, thiếu tính chiến lược và chưa được đầu tư nguồn lực tương xứng. Đặc biệt, cơ hội tham gia các hoạt động trao đổi học thuật, hợp tác nghiên cứu và hội nhập quốc tế vẫn còn hạn chế, nhất là đối với GV tại các trường đại học địa phương (Ngo et al., 2023).

5. Khoảng trống nghiên cứu và định hướng tương lai

5.1. Khoảng trống nghiên cứu hiện tại

Kết quả tổng quan cho thấy nghiên cứu về tác động của tự chủ đại học đối với ĐNGV đã đạt được kết quả nhất định, đặc biệt ở các nội dung liên quan đến quản trị đại học, động lực nghề nghiệp và hoạt động nghiên cứu khoa học. Tuy nhiên, lĩnh vực nghiên cứu này vẫn còn một số khoảng trống cần được tiếp tục làm rõ, nhất là trong bối cảnh các trường đại học địa phương ở Việt Nam:

5.1.1. Khoảng trống về bối cảnh thể chế và nghiên cứu so sánh

Phần lớn các nghiên cứu thực nghiệm hiện nay tập trung chủ yếu vào chế độ chính sách hoặc thu thập dữ liệu từ các đại học có quy mô lớn. Khối trường đại học địa phương thì hoạt động trong điều kiện và nguồn lực khác biệt, đối mặt với hạn chế về ngân sách, năng lực cạnh tranh và quy mô tuyển sinh, lại chưa được phân tích như một hệ sinh thái riêng. Các nghiên cứu đối sánh trực tiếp giữa đại học địa phương và đại học lớn còn chưa nhiều, chưa làm rõ được sự khác biệt về tác động của cơ chế tự chủ khi được triển khai ở các cơ sở GDĐH có điều kiện phát triển khác nhau.

5.1.2. Khoảng trống về mô hình lý thuyết và cơ chế tác động

Nhiều nghiên cứu tiếp cận tự chủ đại học thông qua việc phân tích đơn lẻ từng khía cạnh như thu nhập, công bố, hay quản trị. Số lượng nghiên cứu xây dựng mô hình lý thuyết tích hợp để giải thích cơ chế tác động của tự chủ vẫn còn hạn chế, chưa có nhiều bằng chứng về vai trò của các yếu tố trung gian như động lực nội tại, sự hỗ trợ từ tổ chức hoặc mức độ quản trị chia sẻ trong mối quan hệ giữa tự chủ đại học và kết quả làm việc của GV. Những tác động bất lợi của tự chủ, như gia tăng áp lực nghề nghiệp, nguy cơ mất cân bằng giữa hoạt động giảng dạy và nghiên cứu, hay sự thay đổi trong các giá trị học thuật, cũng chưa được phân tích đầy đủ.

5.1.3. Hạn chế về phương pháp và thiết kế nghiên cứu

Về mặt phương pháp, các nghiên cứu hiện có chủ yếu phản ánh thực trạng tại một thời điểm nhất định. Cách tiếp cận này chưa cho phép đánh giá những thay đổi theo thời gian trong quá trình thực hiện tự chủ đại học. Các nghiên cứu nhằm theo dõi sự biến đổi về động lực, năng suất nghiên

cứu và quá trình phát triển nghề nghiệp của GV trong dài hạn vẫn còn rất ít. Đây là khoảng trống quan trọng cần được bổ sung nhằm cung cấp bằng chứng thực nghiệm toàn diện hơn về tác động của tự chủ đại học.

5.2. Định hướng nghiên cứu trong tương lai

Trên cơ sở các khoảng trống nghiên cứu đã xác định, bài viết đề xuất một số định hướng nghiên cứu trong tương lai như sau:

5.2.1. Bối cảnh hóa thể chế và mở rộng nghiên cứu đối sánh

Các đại học địa phương cần được đặt vào vị trí là đối tượng nghiên cứu độc lập với những đặc thù về nguồn lực và thị trường lao động vùng, thay vì được xem xét tương tự như các đại học lớn. Việc triển khai các thiết kế so sánh giữa đại học địa phương và đại học trọng điểm sẽ giúp làm rõ sự phân hóa trong tác động của cơ chế tự chủ dưới các điều kiện thể chế khác nhau.

5.2.2. Kiểm định các mô hình cấu trúc tích hợp

Thay vì phân tích các yếu tố tự chủ một cách riêng lẻ, các nghiên cứu tiếp theo nên ứng dụng mô hình cấu trúc để phân tích đồng thời các mối quan hệ giữa tự chủ đại học và kết quả làm việc của GV. Việc đưa các yếu tố như sự kiệt sức nghề nghiệp, mức độ tự chủ học thuật hay văn hóa tổ chức vào mô hình sẽ góp phần làm rõ hơn cơ chế tác động của tự chủ đến tâm lý và hành vi của người dạy.

5.2.3. Đổi mới phương pháp luận

Phần lớn các nghiên cứu hiện nay mới phản ánh thực trạng tại một thời điểm, do đó chưa đánh giá đầy đủ sự thay đổi của GV trong quá trình thực hiện tự chủ đại học. Cần tiến hành các nghiên cứu theo dõi sự biến động về động lực làm việc, năng suất nghiên cứu và sự phát triển nghề nghiệp theo thời gian. Việc kết hợp giữa phương pháp định lượng và định tính cũng có thể cung cấp cả bằng chứng thống kê và những phân tích chuyên sâu về trải nghiệm của GV, từ đó nâng cao độ tin cậy và tính toàn diện của kết quả nghiên cứu.

5.2.4. Phân tích đa cấp độ

Tác động của tự chủ đại học cần được xem xét đồng thời ở các cấp độ khác nhau, bao gồm cấp chính sách của Nhà nước, cấp chiến lược và cơ chế quản trị của nhà trường và cấp độ nhận thức, hành vi và kết quả làm việc của GV. Cách tiếp cận này cho phép phân tích mối quan hệ giữa các yếu tố chính sách, tổ chức và cá nhân một cách toàn diện hơn, đồng thời hạn chế việc quy nguyên nhân của những hạn chế trong quá trình thực hiện tự chủ chỉ cho một cấp độ riêng lẻ.

Thực hiện các hướng nghiên cứu trên sẽ bổ sung thêm bằng chứng về ảnh hưởng của tự chủ đại học đến hoạt động nghề nghiệp của GV tại các trường đại học địa phương. Các kết quả nghiên cứu cũng có thể cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm để hỗ trợ cơ quan quản lý và các cơ sở GDĐH trong quá trình hoàn thiện chính sách tự chủ theo hướng phù hợp với điều kiện thực tiễn và thúc đẩy sự phát triển bền vững của ĐNGV.

6. Kết luận

Tự chủ đại học đã tạo ra những thay đổi đáng kể đối với vai trò, điều kiện làm việc và hoạt động chuyên môn của ĐNGV. Tự chủ mang lại nhiều cơ hội như tăng quyền chủ động, thúc đẩy nghiên cứu khoa học và mở rộng cơ hội phát triển nghề nghiệp, nhưng cũng làm gia tăng áp lực về hiệu suất, công bố khoa học và yêu cầu thích ứng với cơ chế quản trị mới. Đối với các trường đại học địa phương, những tác động này thể hiện rõ hơn do hạn chế về nguồn lực, khả năng tạo thu nhập và điều kiện phát triển học thuật. Vì vậy, việc triển khai tự chủ cần gắn với đặc điểm của từng nhóm trường, thay vì áp dụng một cách đồng nhất. Các nghiên cứu trong tương lai cần tiếp tục làm rõ sự khác biệt giữa các cơ sở giáo dục, cũng như đánh giá tác động của tự chủ đối với GV trong dài hạn.

Tài liệu tham khảo

Christensen, T. (2011). University governance reforms: Potential problems of more autonomy? *Higher Education*, 62(4), 503–517. <https://doi.org/10.1007/s10734-010-9401-z>.

Clark, B. R. (1983). *The higher education system: Academic organization in cross-national perspective*. University of California Press.

Clark, B. R. (Ed.). (1987). *The academic profession: National, disciplinary, and institutional settings*. University of California Press.

Enders, J., de Boer, H., & Weyer, E. (2013). Regulatory autonomy and performance: The reform of higher education re-visited. *Higher Education*, 65(1), 5–23. <https://doi.org/10.1007/s10734-012-9578-4>.

Estermann, T., Nokkala, T., & Steinell, M. (2011). *University autonomy in Europe II: The scorecard*. European University Association.

Hayden, M., & Lam, Q. T. (2007). Institutional autonomy for higher education in Vietnam. *Higher Education Research & Development*, 26(1), 73–85. <https://doi.org/10.1080/07294360601166828>.

Le, T. H. A. (2024). Institutional autonomy of Vietnamese public universities: An agency theory perspective. *Journal of Comparative & International Higher Education*, 16(4), 121–133. <https://doi.org/10.32674/kpg16f91>.

Mai, N. A., Do, T. H. H., Mai, N. C., & Nguyen, D. N. (2022). Models of university autonomy and their relevance to Vietnam. *Journal of Asian Public Policy*, 15(3), 394–410. <https://doi.org/10.1080/17516234.2020.1742412>.

Ngo, H. T., Niem, L. D., Tran, P. C., Nguyen, T. T., Doan, D. T., & Ngo, H. T. (2023). Factors affecting academic staff development in the context of university autonomy through the lens of stakeholders: A case study from Tay Nguyen University, Vietnam. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 15(2), 411–428. <https://doi.org/10.1108/JARHE-08-2021-0312>.

Ngo, H. T., Niem, L. D., Tran, P. C., Nguyen, T. T., Doan, D. T., & Ngo, H. T. (2024). *Autonomy acquisition and performance within higher education in Vietnam-A road to a sustainable future?* Sustainability, 16(3), Article 1336. <https://doi.org/10.3390/su16031336>.

Pham, T. T. H., Dao, N. T., & Nguyen, Q. T. (2023). Academic staffs' participation in university governance towards autonomy: Practice at two university models in Vietnam. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 23(6), 15–28.

Pham, T. T. H., & Le, T. K. A. (2022). Academic staff's participation in university governance: A move towards autonomy and its practical problems. *Studies in Higher Education*, 47(8), 1613–1626. <https://doi.org/10.1080/03075079.2021.1946031>.

Trinh, M. T., Nguyen, T. T. H., Pham, O., & Pham, H. (2025). The financial sustainability of Vietnamese higher education institutions: Unveiling the hidden factors. *Asian Education and Development Studies*, 14(2), 267–282. <https://doi.org/10.1108/AEDS-07-2024-0136>.

CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG QUẢN LÝ HÀNH CHÍNH...

Tiếp theo trang 25

5. Kết luận

Chuyển đổi số trong quản lý hành chính SV không đơn thuần là đưa các công việc đang làm lên môi trường số. Quá trình này còn liên quan đến cách quản lý dữ liệu, tổ chức quy trình, năng lực của đội ngũ và cách Nhà trường cung cấp dịch vụ cho sinh viên (Gkrimpizi et al., 2024). Tại Trường Đại học Ngoại ngữ, Đại học Quốc gia Hà Nội, nền tảng công nghệ hiện có cùng Kế hoạch chuyển đổi số giai đoạn 2025–2030 là những điều kiện thuận lợi để tiếp tục đổi mới công tác quản lý SV. Kết quả khảo sát cho thấy SV đánh giá cao khả năng tra cứu thông tin, sự thuận tiện của thủ tục trực tuyến và các kênh tương tác số. Tuy nhiên, một số vấn đề vẫn còn khá rõ, nhất là việc sử dụng lại dữ liệu đã có, khả năng nộp hồ sơ trực tuyến và theo dõi tiến độ giải quyết. Trong thời gian tới, Nhà trường nên tập trung kết nối dữ liệu giữa các hệ thống và hoàn thiện những thủ tục có nhu cầu sử dụng cao. Cùng với đó là nâng cao kỹ năng số của cán bộ, cải thiện cách hỗ trợ và thường xuyên lắng nghe phản hồi của SV. Hiệu quả của CĐS cũng cần được đo bằng những kết quả cụ thể. Một dịch vụ số thực sự có ý nghĩa khi SV thấy dễ sử dụng, ít phải cung cấp lại thông tin, biết hồ sơ của mình đang được xử lý đến đâu và nhận được hỗ trợ khi cần.

Tài liệu tham khảo

Bộ Giáo dục và Đào tạo (2016). *Thông tư số 10/2016/TT-BGDĐT ngày 05/4/2016 ban hành Quy chế công tác sinh viên đối với chương trình đào tạo đại học hệ chính quy*.

Bộ Giáo dục và Đào tạo (2024). *Thông tư số 09/2024/TT-BGDĐT ngày 03/6/2024 quy định về công khai trong hoạt động của các cơ sở giáo dục thuộc hệ thống giáo dục quốc dân*.

Gkrimpizi, T., Peristeras, V., & Magnisalis, I. (2024). Defining the meaning and scope of digital transformation in higher education institutions. *Administrative Sciences*, 14(3), 48. <https://doi.org/10.3390/admsci14030048>.

Moreira, F., Ferreira, M. J., & Santos, C. P. (2019). Digital transformation in higher education: The use of communication technologies by students. *Procedia Computer Science*, 164, 123–130. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.12.163>.

Thủ tướng Chính phủ (2020). *Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/6/2020 phê duyệt “Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030”*.

Thủ tướng Chính phủ (2022). *Quyết định số 131/QĐ-TTg ngày 25/01/2022 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”*.

Trường Đại học Ngoại ngữ, Đại học Quốc gia Hà Nội (2022). *Trường Đại học Ngoại ngữ, Đại học Quốc gia Hà Nội hưởng ứng Ngày Chuyển đổi số Quốc gia*.

Trường Đại học Ngoại ngữ, Đại học Quốc gia Hà Nội (2025a). *Giới thiệu Phòng Đào tạo và Người học*.

Trường Đại học Ngoại ngữ, Đại học Quốc gia Hà Nội (2025b). *Kế hoạch chuyển đổi số tại Trường Đại học Ngoại ngữ, Đại học Quốc gia Hà Nội giai đoạn 2025–2030*.