

CHIẾN LƯỢC CHUYỂN ĐỔI SỐ CỦA CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC Ở VƯƠNG QUỐC ANH VÀ KINH NGHIỆM CHO CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC VIỆT NAM

TS. Nguyễn Thế Cường

Trường Quốc tế - Đại học Quốc gia Hà Nội

Tác giả liên hệ: cuongnt@vnuiis.edu.vn

Ngày nhận: 31/5/2022

Ngày nhận bản sửa: 13/6/2022

Ngày duyệt đăng: 24/6/2022

Tóm tắt

Bài tham luận này trình bày về chiến lược chuyển đổi số của lãnh đạo các trường đại học ở Vương quốc Anh. Sau khi phân tích các lợi ích của chuyển đổi số, ba câu hỏi nghiên cứu đã được đặt ra. Bài viết đã sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính để khai thác dữ liệu thứ cấp từ kết quả các cuộc phỏng vấn sâu đối với 20 Phó Hiệu trưởng và Giám đốc điều hành giáo dục cấp cao của các trường đại học ở Vương quốc Anh; qua đó, xác định được nội dung và ý nghĩa của bốn yếu tố chính trong mô hình chiến lược chuyển đổi số của lãnh đạo các trường đại học ở Vương quốc Anh, bao gồm: lãnh đạo, giảng viên/nhân viên, mô hình kinh doanh giáo dục đại học và đầu tư. Đặc biệt, bài viết đã đề xuất những kinh nghiệm để xây dựng chiến lược chuyển đổi số của lãnh đạo các trường đại học ở Việt Nam.

Từ khóa: Chuyển đổi số, chiến lược, trường đại học, Vương quốc Anh.

Digital transformation strategy of UK universities and experience for Vietnamese universities Abstract

This paper presents the digital transformation strategy of university leaders in the UK. After analyzing the benefits of digital transformation, three research questions were raised. The article used qualitative research methods to mine secondary data from in-depth interviews with 20 vice-chancellors and senior education executives of UK universities. As a result, the paper has identified the content and significance of four main factors in the digital transformation strategy model of the leaders of universities in the UK, including leadership, lecturers/personnel membership, higher education business models and investments. In particular, the article has suggested experiences to build digital transformation strategies for leaders of universities in Vietnam.

Keywords: Digital transformation, strategy, university, the UK.

1. Giới thiệu

Trong nhiều năm qua, lĩnh vực giáo dục đại học của Vương quốc Anh đã và đang phải đối mặt với sự cạnh tranh ngày càng tăng trong nước và quốc tế, những thách thức trong việc hỗ trợ học tập suốt đời và linh hoạt hơn, những vấn đề về chi phí và hiệu quả của việc cung cấp giáo dục đại học. Trong bối cảnh này, việc ứng dụng công nghệ số trong giáo dục đại học như thế nào là một câu hỏi chiến lược quan trọng hơn bao giờ hết (Hesse et al., 2021). Đặc

biệt, từ năm 2019 cho đến nay, đại dịch Covid-19 đã mang đến cho các nhà lãnh đạo cấp cao trong toàn ngành giáo dục một cảm giác cấp bách và những thách thức về chiến lược giáo dục đại học mới (University of Wolverhampton, 2021). Do đó, một số tư duy chiến lược dài hạn của lãnh đạo các nhà trường về những cách thức ứng dụng công nghệ số rộng rãi hơn trong các trường đại học đã bắt đầu xuất hiện.

1.1. Chuyển đổi số là gì?

Theo Iosad (2020, tr. 12), chuyển đổi

số (hay chuyển đổi kỹ thuật số) “là sự thay đổi về văn hóa, kết cấu và hoạt động của một tổ chức, một ngành hoặc một hệ sinh thái thông qua sự tích hợp thông minh về các công nghệ, quy trình và năng lực kỹ thuật số ở tất cả các cấp độ, các chức năng và theo những cách thức nhất định ở từng giai đoạn phát triển”. Như vậy, chuyển đổi số thúc đẩy các công nghệ để tạo ra giá trị cho các bên liên quan, và cho phép đạt được sự nhanh nhạy và khả năng phục hồi cao hơn khi đối mặt với những hoàn cảnh thay đổi (Iosad, 2020).

Tuy nhiên, chuyển đổi số chủ yếu lại không phải là việc áp dụng công nghệ: Điều đầu tiên và quan trọng nhất của chuyển đổi số là phải chuyển đổi tư duy và văn hóa của một tổ chức để đảm bảo rằng công nghệ có thể được triển khai như một cấp số nhân đối với các tác động ở cả bên trong và bên ngoài của tổ chức đó. Tương tự, chuyển đổi số không nên chỉ đơn thuần là sự đồng bộ với những thay đổi công nghệ trước đây, vốn chỉ tập trung vào số hóa (chuyển từ định dạng thông thường sang kỹ thuật số, ví dụ: từ biểu mẫu giấy sang biểu mẫu web) và kỹ thuật số hóa (triển khai công nghệ để đạt được hiệu quả hoạt động giao dịch hoặc lợi ích bản địa hóa) (Iosad, 2020).

Trên thực tế, không chỉ có một con đường duy nhất để chuyển đổi số; vì chiến lược, phương pháp và công nghệ được triển khai phải phù hợp với tầm nhìn và giá trị riêng của mỗi tổ chức. Trong giáo dục đại học, quá trình chuyển đổi số có thể đòi hỏi sự tích lũy của nhiều lần sóng trước đây của các mô hình và hệ thống công nghệ thông tin đã lỗi thời. Do đó, việc đặt kinh nghiệm của sinh viên, nhân viên và các bên liên quan khác ở vị trí trung tâm là một quan điểm thiết yếu trên con đường chuyển đổi số (Phipps & Clay, 2018).

Chuyển đổi số không phải là một điểm đến cố định với trạng thái kết thúc tĩnh. Mục tiêu của nó là giúp tạo ra một tổ chức có tính năng động cao, với năng lực thể chế tinh gọn, có khả năng phục hồi, đổi mới và tăng trưởng một cách nhanh chóng. Khi các tổ chức đạt tới mục tiêu này, tất cả

các bên liên quan đến họ cũng đều gặt hái được những lợi ích mới để vượt qua những rào cản chuyên môn đã tồn tại từ nhiều thập kỷ qua trong quá khứ (Fujitsu, 2018).

1.2. Lợi ích của chiến lược chuyển đổi số

Sự lan tỏa khắp toàn cầu của đại dịch Covid-19 cho đến nay đã làm rõ nhiều rủi ro lớn trong các hoạt động dạy và học, sự tương tác giữa giáo viên, giảng viên và học sinh, sinh viên, sự đầu tư vào giáo dục, các hoạt động hướng nghiệp trong giáo dục... trên toàn thế giới, bao gồm cả mô hình giáo dục đại học truyền thống (Hesse et al., 2021). Do đó, để phục hồi và phát triển giáo dục đại học, các nhà hoạch định chính sách giáo dục đại học đã từng bước khai thác các lợi ích sau từ chiến lược chuyển đổi số:

1.2.1. Khả năng phục hồi nhanh chóng khi đối mặt với sự bất ổn

Với sự tăng tốc của nhiều công nghệ mới, những thay đổi về nhân khẩu học và thị trường lao động, cũng như bối cảnh chính sách thay đổi nhanh chóng, các trường đại học đang hoạt động trong một hệ thống các công việc chuyên môn không chắc chắn, dễ thay đổi và có nhiều sự mơ hồ. Đại dịch Covid-19 chỉ là một ví dụ về những thách thức mà ngành giáo dục sẽ phải đối mặt. Những trường đại học có chiến lược chuyển đổi số dài hạn đã nhận thấy rằng chiến lược này đã giúp họ đối phó tốt hơn với đại dịch, đưa ra cho họ một lộ trình ứng phó và tăng tốc các quy trình đã được thực hiện. Trong tương lai, chiến lược chuyển đổi số sẽ đảm bảo rằng, đội ngũ giảng viên và nhân viên trong các trường và viện đại học luôn được chuẩn bị kỹ càng để chuyển đổi linh hoạt giữa các phương thức phân phối các sản phẩm giáo dục đại học khi cần thiết, làm cho mô hình kinh doanh giáo dục đại học có thể thích ứng với sự thay đổi nhanh chóng của thị trường, đồng thời, tạo ra các cơ sở hạ tầng giáo dục đại học và những sự hỗ trợ cần thiết để mang lại những trải nghiệm học tập chất lượng cao cho sinh viên (Phipps & Clay, 2018).

1.2.2. Tính linh hoạt và khả năng cạnh tranh quốc tế

Một chiến lược chuyển đổi số có thể

củng cố việc mở rộng sang các thị trường giáo dục đại học mới để tuyển dụng sinh viên và phân phối các khóa học ở cả trong nước và quốc tế (ví dụ như học tập suốt đời); và có thể tạo cơ hội mới cho các phương pháp tiếp cận sinh viên để đa dạng hóa doanh thu trong giáo dục đại học. Chuyển đổi số sẽ cho phép các trường đại học xây dựng hiệu ứng tổng hợp mạng trên các nền tảng kỹ thuật số để hợp tác rộng rãi hơn với các nhà tuyển dụng, nhằm đáp ứng tốt hơn các nhu cầu thay đổi của sinh viên và các ưu tiên chính sách khác. Đây có thể là một cơ hội thực sự cho Vương quốc Anh để trở thành quốc gia dẫn đầu thế giới về việc sử dụng công nghệ trong giáo dục đại học, củng cố thế mạnh hiện có của mình trong lĩnh vực này (Fujitsu, 2018).

1.2.3. Chuyển đổi số là một phần không thể thiếu trong trải nghiệm của sinh viên và nhân viên

Sự suy nghĩ ở tầm chiến lược về chuyển đổi số sẽ cho phép các trường đại học tận dụng tối đa tiềm năng của mình để tạo ra một bước thay đổi lớn trong cách sinh viên và nhân viên tương tác với nhau. Chuyển đổi số cần được công nhận như một tài sản chiến lược và là một giải pháp để giúp thực hiện sứ mệnh giảng dạy và nghiên cứu của trường đại học. Vì thế, chuyển đổi số cần phải được các cấp lãnh đạo ở trường đại học quan tâm và hỗ trợ các nguồn lực cần thiết. Thông thường, các giải pháp chuyển đổi số trong các trường đại học chỉ được coi là công cụ trong một hệ thống, với sự hỗ trợ không đầy đủ. Do đó, nếu lãnh đạo ở các trường đại học đề ra một cách tiếp cận chiến lược hơn, coi chuyển đổi số là yếu tố cốt lõi của sự trải nghiệm quá trình dạy và học, sẽ dẫn đến: (i) khả năng sinh viên ghi danh vào học đại học nhiều hơn; (ii) mở ra cách làm việc và học tập mới cho sinh viên; và (iii) tạo ra lợi tức đầu tư trong giáo dục đại học một cách rõ ràng và rất đáng kể (Iosad, 2020).

1.3. Câu hỏi nghiên cứu

Trước nhu cầu rõ ràng và cấp bách của chiến lược chuyển đổi số, các giảng viên và nhân viên của các trường đại học

ở Vương quốc Anh đã và đang làm việc cùng nhau một cách hiệu quả để áp dụng các công nghệ, công cụ và cách thức làm việc mới với tốc độ thực sự khâm trọng (Hesse et al., 2021). Vì vậy, những thành tựu và kinh nghiệm gặt hái được gần đây đã mang lại cho các nhà lãnh đạo cấp cao sự tin tưởng rằng các trường đại học của họ có thể giải quyết thách thức của quá trình chuyển đổi số trong tương lai dài hạn. Tuy nhiên, vẫn còn rất nhiều trở ngại tiếp theo (được coi là những ẩn số chưa biết) và cần phải xóa bỏ: Đó có thể là một số sự thiếu hiểu biết và thiếu tầm nhìn xa xung quanh những rào cản và lợi ích của cuộc hành trình. Để giúp giải quyết khoảng cách đó, các trường đại học Vương quốc Anh, Jisc và Emerge Education, cùng với đối tác kỹ thuật Salesforce, đã phát triển một chiến lược chuyển đổi số dài hạn (Iosad, 2020). Vì vậy, những câu hỏi nghiên cứu sau cần phải được làm rõ:

Câu hỏi nghiên cứu 1: *Chiến lược chuyển đổi số dài hạn của lãnh đạo các trường đại học ở Vương quốc Anh gồm có những thành phần gì?*

Câu hỏi nghiên cứu 2: *Các thành phần trong chiến lược chuyển đổi số dài hạn của lãnh đạo các trường đại học ở Vương quốc Anh có ý nghĩa gì?*

Câu hỏi nghiên cứu 3: *Các trường đại học ở Việt Nam có thể học được những kinh nghiệm gì từ chiến lược chuyển đổi số dài hạn của lãnh đạo các trường đại học ở Vương quốc Anh?*

2. Phương pháp nghiên cứu

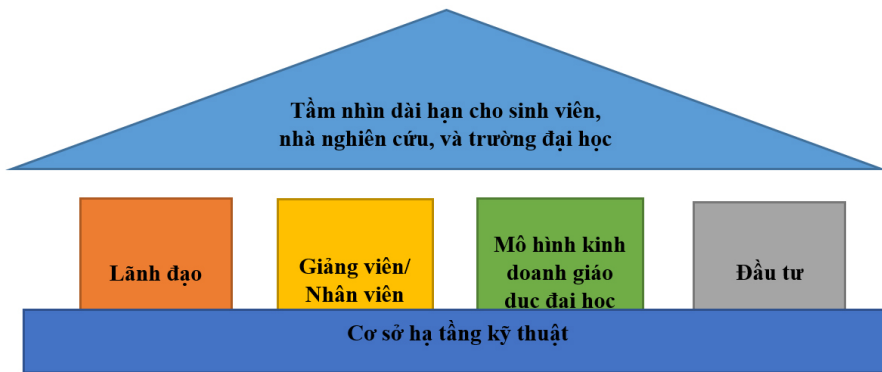
Bài tham luận đã sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính với kỹ năng chính là khai thác thông tin thứ cấp từ kết quả các cuộc phỏng vấn sâu đối với 20 Phó Hiệu trưởng và Giám đốc điều hành giáo dục cấp cao của các trường đại học ở Vương quốc Anh. Các lãnh đạo đại học cấp cao này đã xác định rõ một số cơ hội và thách thức trong suy nghĩ của họ về chiến lược chuyển đổi số và vai trò của nó trong việc đạt được các mục tiêu chiến lược dài hạn trong các trường đại học của họ (Iosad, 2020).

3. Kết quả và thảo luận

Theo Hình 1 ở dưới đây, chiến lược chuyển đổi số của lãnh đạo các trường đại học ở Vương quốc Anh có kết cấu dựa trên bốn nội dung chính về: (i) Lãnh đạo; (ii) Giảng viên/Nhân viên; (iii) Mô hình kinh doanh giáo dục đại học; và (iv) Đầu tư. Với cơ sở hạ tầng kỹ thuật lâu năm và nhiều kinh nghiệm, chiến lược chuyển đổi số đã tạo ra tầm nhìn dài hạn cho sinh viên, nhà nghiên cứu, và trường đại học từ bốn trụ cột này như sau:

về chuyển đổi số cao hơn các giảng viên/nhân viên trong trường đại học, nhất là, trong bối cảnh đại dịch Covid-19 vừa qua. Yêu cầu tất yếu này cần được mở rộng đến cơ quan quản lý đầu não của trường đại học, là nơi có cơ hội khai thác nhiều kinh nghiệm từ các học giả và chuyên gia giỏi. Đặc biệt, nếu trường đại học đó tiếp cận việc tìm kiếm các thành viên mới quan tâm đến sự đa dạng chiến lược chuyển đổi số thì yêu cầu này lại càng hữu ích. Kết quả là, một số trường đại học ở Vương quốc Anh như University

Hình 1. Mô hình chiến lược chuyển đổi số của lãnh đạo các trường đại học ở Vương quốc Anh



(Nguồn: Iosad, 2020)

3.1. Lãnh đạo

Thay đổi văn hóa là chìa khóa thành công của chuyển đổi số; và điều này cần phải xuất phát từ phía lãnh đạo. Do đó, người lãnh đạo trong ngành giáo dục đại học cần thể hiện rõ về: (i) thái độ cởi mở của họ với bối cảnh chuyển đổi số; (ii) yêu cầu, đòi hỏi về sự phát triển chuyên nghiệp hơn trên nền tảng kỹ thuật số; (iii) khả năng định hình tư duy chiến lược về chuyển đổi số của họ khi tham gia vào hội đồng quản trị; (iv) trách nhiệm giải trình rõ ràng, minh bạch đối với chiến lược chuyển đổi số như một thành viên của nhóm điều hành quản trị đại học cấp cao; và (v) có quyền đề xuất, thậm chí yêu cầu thay đổi các chi tiết cấu trúc trong chiến lược chuyển đổi số của trường đại học nếu thấy cần thiết (Hesse et al., 2021).

Vi vậy, các nhà lãnh đạo cấp cao cần có nhận thức, sự thông thạo và kinh nghiệm

of Oxford, University of Manchester, Kings College London, Imperial College London, v.v. cũng đang khám phá những thay đổi đối với kết cấu nhiệm vụ của nhóm lãnh đạo điều hành cấp cao, chẳng hạn như: (i) sự liên quan chặt chẽ hơn đến giám đốc thông tin trong quá trình ra quyết định; (ii) tạo lập thêm các vai trò của phó hiệu trưởng hoặc giám đốc kỹ thuật số chuyên dụng; hoặc (iii) tạo ra các vai trò cố vấn nội bộ để giúp điều phối việc triển khai chiến lược chuyển đổi số linh hoạt và hiệu quả hơn (Iosad, 2020).

3.2. Giảng viên/Nhân viên

Nhiều thành viên trong đội ngũ giảng viên/nhân viên tại nhiều trường đại học ở Vương quốc Anh có các kỹ năng và sự sáng tạo cần thiết trong chiến lược chuyển đổi số. Tuy nhiên, không phải lúc nào họ cũng được trao quyền để triển khai, áp dụng các kỹ năng chuyển đổi số; thậm chí, một số thành viên còn không được công nhận

những kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng về chiến lược chuyển đổi số mà họ đang có. Vì vậy, một số giảng viên/nhân viên đã cảm thấy thiếu tự tin hoặc thiếu động cơ tích cực để ứng dụng các thành tựu mới của chuyển đổi số vào phương pháp dạy và học trong trường đại học mà họ đang làm việc (Phipps & Clay, 2018).

Quả thật, sự thành công của các thành phần kỹ thuật số trong chiến lược chuyển đổi số dài hạn của bất cứ trường đại học nào cũng đều phụ thuộc phần lớn vào sự sẵn sàng và khả năng thực hiện nó của giảng viên và nhân viên trong nhà trường. Ngoài ra, đại dịch Covid-19 cũng đã chứng minh rõ ràng rằng, bất kể trình độ chuyên môn có khác biệt đến đâu, tất cả giảng viên và nhân viên các trường đại học ở Vương quốc Anh đều phải phát huy tối đa kiến thức và kỹ năng chuyên nghiệp của mình khi áp dụng công nghệ kỹ thuật số để duy trì các hoạt động dạy và học trực tuyến cho sinh viên trong thời gian qua mà không có lựa chọn nào khác. Vì vậy, các trường đại học cần đánh giá khả năng thích nghi với chiến lược chuyển đổi số của giảng viên và nhân viên ở trường mình bằng việc theo dõi sự mạnh dạn đón nhận và trưởng thành trong việc tiếp cận với xu hướng chuyển đổi số trong lĩnh vực chuyên môn của họ. Những giảng viên và nhân viên nào chứng tỏ được năng lực và kỹ năng vượt trội của mình trong chiến lược chuyển đổi số thì cần phải được khuyến khích mạnh mẽ và tạo điều kiện thuận lợi để giúp họ phát huy những thế mạnh của mình. Thế mạnh tri thức về chuyển đổi số sẵn có này của các giảng viên và nhân viên, cộng với sự rõ ràng và cởi mở về quan điểm khuyến khích hưởng ứng xu thế chuyển đổi số của các trường đại học sẽ tạo ra mối quan hệ gắn bó khăng khít và bền chặt giữa văn hóa giáo dục đại học ở hiện tại và tầm nhìn của chiến lược chuyển đổi số dài hạn trong tương lai (Iosad, 2020).

3.3. Mô hình kinh doanh giáo dục đại học

Nhu cầu về giáo dục đại học ở cả Vương quốc Anh và trên toàn cầu vào năm 2030 được dự báo sẽ vượt xa nguồn cung hiện tại. Do đó, mô hình kinh doanh của

các trường đại học có thể sẽ trải qua nhiều thay đổi đáng kể, ảnh hưởng đến mọi khía cạnh của nó: từ cách các khóa học được tiếp thị cho sinh viên cho đến các đối tượng mục tiêu khác mà các trường đại học cần tiếp cận, các mô hình truyền đạt kiến thức và địa điểm truyền thông, tiếp thị và tuyển sinh độc đáo về giáo dục đại học. Kết hợp với những thay đổi trong chính sách giáo dục đại học của chính phủ và quy mô tuyển sinh, những thách thức trên đã tạo ra áp lực tài chính đáng kể cho các trường đại học khi phải đáp ứng những nhu cầu và kỳ vọng đang thay đổi nhanh chóng của nhiều bên như sinh viên, phụ huynh, nhà tuyển dụng và chính phủ về nguồn nhân lực tiềm năng cho thị trường lao động (Hesse et al., 2021).

Để chuẩn bị cho tương lai ngày càng không chắc chắn này, các trường đại học ở Vương quốc Anh cần có một mô hình kinh doanh linh hoạt hơn, nhằm tận dụng tối đa thế mạnh của từng tổ chức giáo dục đại học riêng lẻ. Vai trò của chuyển đổi số có thể khác nhau ở từng tổ chức, nhưng luôn đảm bảo tính linh hoạt và hiệu quả cao hơn trong các sản phẩm giáo dục đại học thời đại 4.0 so với các sản phẩm giáo dục đại học trong quá khứ. Chiến lược chuyển đổi số sẽ: (i) tạo ra nhiều cơ hội để thu hút các sinh viên đến từ nhiều thành phần xã hội khác nhau; (ii) tạo ra sự lựa chọn chính xác hơn về tiến độ và địa điểm học tập cho sinh viên; (iii) cải thiện tính bền vững tài chính cho nhà trường bằng cách mở ra các dòng doanh thu mới; (iv) hợp tác rộng rãi hơn với các nhà tuyển dụng; và (v) đáp ứng tốt hơn mọi kỳ vọng của sinh viên tốt nghiệp, phụ huynh và các nhà hoạch định chính sách (Iosad, 2020).

3.4. Đầu tư

Theo lãnh đạo các trường đại học ở Vương quốc Anh, một trong những bước đầu tiên trong việc phát triển chiến lược chuyển đổi số là cần phải đánh giá chính xác các khoản đầu tư cần thiết để thực hiện các mục tiêu của chiến lược này (Fujitsu, 2018). Tuy nhiên, một số yếu tố sau cần được cân nhắc kỹ lưỡng:

3.4.1. Tình trạng cơ sở hạ tầng công nghệ

thông tin của các trường đại học

Ngày cả ở một quốc gia phát triển như Vương quốc Anh, không phải tất cả mọi trường đại học đều có kế hoạch đầu tư vào chiến lược chuyển đổi số trong thập kỷ vừa qua. Nhiều trường đã phải cân nhắc, xem xét rất kỹ lưỡng đối với việc đánh đổi các vấn đề di sản về văn hóa và giáo dục trong môi trường đại học Anh truyền thống với nhiều chi phí đáng kể trong quá trình chuyển đổi số. Do đó, các nhóm lãnh đạo điều hành cấp cao của các trường đại học cần phải xác định rõ: (i) đâu là rào cản đối với tầm nhìn dài hạn; và (ii) những lĩnh vực nào sẽ cần đầu tư trước trong quá trình thực hiện chiến lược chuyển đổi số này (Iosad, 2020).

3.4.2. Các quy tắc hạch toán kế toán về mua sắm trang thiết bị chuyển đổi số

Trên thực tế, quy mô đầu tư cần thiết để hỗ trợ chiến lược chuyển đổi số có thể sẽ vượt quá những gì các trường đại học thường chỉ cho các hệ thống công nghệ thông tin mới. Điều này có thể dẫn đến sự phân đôi từ các cơ quan quản lý và các bên liên quan khác. Vì vậy, các lãnh đạo thường giải quyết điều này bằng cách thay đổi các quy tắc hạch toán kế toán để việc đầu tư vào hệ thống công nghệ thông tin được coi là chi phí vốn và khấu hao trong nhiều thập kỷ. Các nguyên tắc tương tự có thể áp dụng vào việc tính tổng chi tiêu cho phần mềm (chẳng hạn như tổng chi phí phần mềm như một dịch vụ hàng năm) để duy trì các mô hình định giá dịch vụ giáo dục đại học. Ngoài ra, các trường đại học ở Vương quốc Anh có thể xem xét giải pháp mua các phần mềm chuyên môn từ các doanh nghiệp vừa và nhỏ, nhất là đầu thầu dịch vụ đối với các công ty khởi nghiệp (Iosad, 2020).

4. Kinh nghiệm cho các trường đại học Việt Nam

Tùy thuộc vào thể chế, quy mô giáo dục đại học và khả năng tài chính của đơn vị mình, các trường đại học ở Việt Nam có thể tham khảo các kinh nghiệm sau từ các trường đại học ở Vương quốc Anh:

4.1. Kinh nghiệm về lãnh đạo

Các lãnh đạo cấp cao trong các

trường đại học Việt Nam cần:

(i) Sáng suốt cân nhắc thật kỹ lưỡng về việc tự mình hoạch định và tiến hành thực hiện chiến lược chuyển đổi số, hay ủy thác việc phát triển chiến lược này cho các chuyên gia ở trong hoặc ngoài tổ chức của họ, vì đây sẽ là một trong những kết quả của việc thực hiện chiến lược dài hạn của bất kỳ cơ sở giáo dục đại học nào (Iosad, 2020).

(ii) Nghiêm túc xem xét lại những khiếm khuyết, thiếu sót (nếu có) trong kiến thức chuyên môn và năng lực lãnh đạo của họ trong việc thực hiện chiến lược chuyển đổi số để có giải pháp khắc phục những khiếm khuyết, thiếu sót này thông qua việc tham gia quá trình đào tạo kiến thức chuyên môn và trải nghiệm năng lực thực tiễn từ các tổ chức tư vấn và đào tạo chuyên nghiệp về chuyển đổi số trong lĩnh vực giáo dục đại học trên thế giới (Iosad, 2020).

4.2. Kinh nghiệm về giảng viên/nhân viên

(i) Phải thiết lập một quy định về các tiêu chuẩn đạt được các kỹ năng số của các ngạch bậc giảng viên và nhân viên trong trường đại học. Điều này sẽ khắc phục tình trạng thiếu tự tin về chuyển đổi số trong đội ngũ giảng viên và nhân viên, đồng thời, cũng làm giảm thiểu rủi ro trong việc cung cấp các dịch vụ chuyển đổi số cho người học (Fujitsu, 2018).

(ii) Đội ngũ giảng viên và nhân viên của trường đại học luôn muốn biết việc sử dụng các công cụ kỹ thuật số đóng góp như thế nào vào triển vọng phát triển nghề nghiệp chuyên môn của họ. Do đó, để thấy rõ được những thành tựu này, giảng viên và nhân viên cần được yêu cầu phải đầu tư đáng kể về thời gian và công sức vào việc học tập và sử dụng thành thạo các công cụ kỹ thuật số (Fujitsu, 2018).

(iii) Giảng viên và nhân viên cũng cần được khuyến khích tìm tòi, nghiên cứu để phát huy tối đa những lợi ích của chuyển đổi số trong phương pháp giảng dạy và quản lý chuyên môn của mình; từ đó, tạo ra động lực lâu dài cho họ trong việc áp dụng chiến lược chuyển đổi số trong môi trường giáo dục đại học (Fujitsu, 2018).

4.3. Kinh nghiệm về mô hình kinh doanh

giáo dục đại học

(i) Cần quán triệt tư tưởng về học phí của sinh viên: Học phí không chỉ là mức giá cả mà sinh viên và gia đình họ trả cho trường đại học để sinh viên được thụ hưởng các dịch vụ giáo dục đại học, mà họ còn được thụ hưởng các thành tựu của chiến lược chuyển đổi số đã ẩn chứa trong các dịch vụ giáo dục đại học ấy. Ngoài ra, học phí cũng góp phần mở rộng tư duy tiêu dùng dịch vụ giáo dục đại học của sinh viên khi sinh viên mong muốn các trường đại học giải quyết tốt hơn nhu cầu học tập cá nhân của họ. Điều này không chỉ áp dụng cho việc dạy và học, mà còn xuất hiện ở các dịch vụ khác (ví dụ: thể thao, nghệ thuật, v.v.) giữa sinh viên và tổ chức giáo dục đại học (Hesse et al., 2021).

(ii) Cần tích cực khai thác môi trường kỹ thuật số để tiếp xúc và duy trì mối liên hệ với phụ huynh của các sinh viên hiện tại và tương lai để hiểu quá trình ra quyết định của họ. Với truyền thống giáo dục ở Việt Nam, phụ huynh thường là những người có ảnh hưởng đáng kể đến việc lựa chọn trường đại học của sinh viên (Hesse et al., 2021).

(iii) Các trường đại học chuyên sâu về nghiên cứu ở Việt Nam cũng cần xem xét việc một số không gian phòng thí nghiệm và các kho lưu trữ thông tin có thể được chuyển sang không gian kỹ thuật số. Sinh viên sẽ nhận thức được rằng không gian nghiên cứu cũng là chìa khóa cho nhiều hoạt động giảng dạy và học tập, đồng thời, họ sẽ tận dụng tối đa lợi ích từ nghiên cứu của trường đại học để nâng cao trải nghiệm học thuật của mình (Hesse et al., 2021).

4.4. Kinh nghiệm về đầu tư

(i) Các trường đại học Việt Nam đang dần dần đối mặt với bối cảnh ngày càng cạnh tranh trên thị trường trong nước và quốc tế. Do đó, để duy trì lợi thế hoặc nâng cao vị thế của mình, họ cần phải trình bày rõ ràng và đề cao việc đầu tư vào công nghệ kỹ thuật số đã tạo ra sự khác biệt hóa thương hiệu của trường họ như thế nào (Phipps & Clay, 2018).

(ii) Đầu tư một cách hiệu quả vào công nghệ số, đặc biệt trong các chức năng tiếp thị, có thể mở ra thị trường mới, cho dù là sinh viên chính quy, người học trực tuyến hay nhân viên công ty đang tìm cách cải thiện các kỹ năng chuyên môn của họ (Phipps & Clay, 2018).

(iii) Đặc biệt, với các trường đại học mới được đầu tư và thành lập gần đây, trải nghiệm kỹ thuật số vượt trội có thể trở thành một lĩnh vực mới để tạo sự khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh vốn có tiếng là đổi mới và có tư duy tiến bộ. Điều này sẽ rất có giá trị nếu được kết hợp với các dữ liệu và thông tin chi tiết về kết quả học tập của sinh viên, khả năng được tuyển dụng và sự hài lòng của sinh viên trong các cuộc khảo sát về trải nghiệm của sinh viên trong trường đại học hàng năm (Phipps & Clay, 2018).

(iv) Ngoài ra, trường đại học còn có những cơ hội đầu tư để trở nên nổi bật trong ngành bằng cách tham gia vào những trải nghiệm thực tiễn mang tính chất trao đổi chuyên môn và học thuật cho cả sinh viên và giảng viên/nhân viên như: tham gia vào các mạng lưới tri thức toàn cầu, các hội đoàn nghề nghiệp, đóng góp vào các dự án nghiên cứu ở trong nước và quốc tế v.v. (Phipps & Clay, 2018).

5. Kết luận

Mô hình chiến lược chuyển đổi số trong các trường đại học ở Vương quốc Anh được kết cấu dựa trên bốn chủ đề chính về: Lãnh đạo, Giảng viên/nhân viên, Mô hình kinh doanh giáo dục đại học và Đầu tư. Bất chấp sự lan tỏa của đại dịch Covid-19, mô hình này vẫn được triển khai rộng rãi và đã gặt hái được những thành công nhất định trong những năm gần đây. Vì vậy, các trường đại học Việt Nam có thể học hỏi kinh nghiệm và ứng dụng những yếu tố khả thi của mô hình này vào chiến lược chuyển đổi số trong đơn vị mình để tranh thủ “đi tắt, đón đầu” trong việc bắt kịp và hòa nhập vào xu thế chuyển đổi số trong giáo dục đại học nói chung của các nước phát triển trên thế giới.

Tài liệu tham khảo

- [1]. Fujitsu (2018), Research report: UK - *The road to digital learning*, Fujitsu United Kingdom.
- [2]. Hesse, F. W., Kobsda, C., & Leiser, A. (Eds.) (2021), *Digital Transformation of Higher Education - Global Learning Report 2021*, Berlin: Global Learning Council (GLC); Deutscher Akademischer Austauschdienst e.V. (DAAD); Times Higher Education (THE).
- [3]. Iosad, A. (2020), *Digital at the core: A 2030 strategy framework for university leaders*, Emerge Education, Universities UK and Jisc.
- [4]. Phipps, L., & Clay, J. (2018), *Delivering digital change: strategy, practice and process. Senior leaders' briefing paper*, Jisc Publication.
- [5]. University of Wolverhampton (2021), *Digital Strategy to 2025*, University of Wolverhampton, The United Kingdom.