

# VẬN DỤNG MÔ HÌNH UNIVERSITY-AS-A-SERVICE (UAAS) TRONG QUẢN TRỊ ĐẠI HỌC TỰ CHỦ TẠI VIỆT NAM

Phạm Nguyễn Phúc Toàn

Trường Đại học Công nghệ Thông tin, Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh

Email: toanpnp@uit.edu.vn

**Tóm tắt:** Trong bối cảnh các trường đại học đang phải đối mặt với những thách thức lớn trong quá trình chuyển đổi từ mô hình quản lý truyền thống sang mô hình tự chủ, mô hình Đại học như một dịch vụ (UAAS) nổi lên như một giải pháp tiềm năng để tối ưu hóa quy trình quản lý, tăng tính linh hoạt trong giáo dục và đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng của thị trường lao động. Bài viết này giới thiệu mô hình UAAS, khả năng ứng dụng, những thách thức và cơ hội khi triển khai mô hình này để đáp ứng yêu cầu tự chủ đại học tại Việt Nam.

**Từ khóa:** Giáo dục đại học, Tự chủ đại học, Quản trị đại học, University-as-a-Service (UAAS).

## APPLYING THE UNIVERSITY-AS-A-SERVICE (UAAS) MODEL IN THE MANAGEMENT OF AUTONOMOUS UNIVERSITIES IN VIETNAM

Pham Nguyen Phuc Toan

University of Information Technology, Vietnam National University Ho Chi Minh City

Email: toanpnp@uit.edu.vn

**Abstract:** In the context that universities are facing great challenges in transforming from the traditional management model to the autonomous model, the University-as-a-Service (UAAS) model has emerged as a potential solution to optimize management processes, increase flexibility in education, and meet the increasingly diverse needs of the labor market. This article introduces the UAAS model, its potential application, challenges and opportunities when implementing this model to meet the requirements of university autonomy in Vietnam.

**Keywords:** Higher Education, University Autonomy, University Management, University-as-a-Service (UAAS).

Nhận bài: 08/06/2025

Phản biện: 08/07/2025

Duyệt đăng: 12/07/2025

### I. ĐẶT VẤN ĐỀ

“Trong bối cảnh toàn cầu hóa diễn ra mạnh mẽ cùng với sự phát triển vượt bậc của công nghệ thông tin, giáo dục đại học trên thế giới – bao gồm cả Việt Nam – đang chứng kiến sự thay đổi sâu rộng trong cách tổ chức và cung cấp dịch vụ đào tạo” (Brahim và cộng sự, 2019; Hà Quang Thụy và cộng sự, 2021). Thay vì chỉ giữ vai trò là nơi truyền đạt kiến thức một chiều, “các cơ sở giáo dục đại học hiện nay đang dần chuyển mình trở thành những tổ chức năng động, linh hoạt và có khả năng thích nghi cao với biến động xã hội cũng như yêu cầu ngày càng khắt khe từ thị trường lao động” (Nguyễn Thị Thúy Hồng và cộng sự, 2023).

Tại Việt Nam, việc đẩy mạnh tự chủ trong giáo dục đại học đang là xu hướng chủ đạo. “Các mục tiêu chính trong giai đoạn này tập trung vào việc nâng cao chất lượng giảng dạy, thúc đẩy đổi mới sáng tạo và tối ưu hóa hiệu quả quản trị nhà trường” (Senivongse và cộng sự, 2024; Trần Mai Đông và cộng sự, 2021). Tuy nhiên, lộ trình chuyển đổi từ mô hình quản trị tập trung sang mô hình tự chủ vẫn còn gặp phải nhiều rào cản, đặc biệt là về tổ chức bộ máy, phương thức vận hành và khả năng ứng dụng công nghệ thông tin vào công tác quản lý.

Trong bối cảnh đó, việc tìm kiếm một mô hình quản trị đại học có tính linh hoạt, hiệu quả và khả thi trở thành một nhu cầu cấp thiết. Một mô hình đang thu hút sự chú ý hiện nay là “University-as-a-Service” (UAAS). Đây là mô hình kết hợp giữa nền tảng số và phương pháp quản lý hiện đại, nhằm nâng cao tính thông minh và khả năng thích ứng của hệ thống giáo dục. “UAAS được đánh giá là phù hợp với định hướng tự chủ đại học tại Việt Nam, khi có thể giúp cải tiến quy trình quản lý, nâng cao hiệu quả giảng dạy, đồng thời giảm thiểu chi phí vận hành và thúc đẩy đổi mới sáng tạo trong đào tạo” (Đinh Xuân Khoa và cộng sự, 2020; Nguyễn Đức Ca và cộng sự, 2023; Nguyễn Thị Thúy Hồng và cộng sự, 2023).

Việc áp dụng UAAS cho phép xây dựng các chương trình đào tạo mang tính cá nhân hóa cao, từ đó đáp ứng tốt hơn nhu cầu học tập đa dạng và linh hoạt của người học, đồng thời tạo điều kiện tiếp cận tri thức không bị giới hạn bởi thời gian hay không gian. Đây là yếu tố quan trọng góp phần nâng cao chất lượng đào tạo và mở rộng cơ hội học tập cho nhiều đối tượng. Hơn thế nữa, mô

hình UAAS còn được xem như một công cụ chiến lược để các trường đại học hiện thực hóa quyền tự chủ một cách hiệu quả, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh và thúc đẩy tiến trình hội nhập quốc tế của hệ thống giáo dục Việt Nam. Bài viết này sẽ cung cấp cái nhìn tổng quan về mô hình UAAS, phân tích tính khả thi của việc áp dụng mô hình này trong bối cảnh tự chủ đại học tại Việt Nam, cũng như nhận diện các lợi ích và thách thức có thể gặp trong quá trình triển khai (Hall, 2021).

## II. NỘI DUNG NGHIÊN CỨU

### 2.1. Tổng quan nghiên cứu

#### 2.1.1. Tự chủ đại học

Tự chủ đại học đã và đang trở thành một trong những nền tảng chiến lược quan trọng trong cải cách giáo dục đại học tại Việt Nam, với mục tiêu trọng tâm là nâng cao chất lượng đào tạo và khai thác tối đa tiềm năng của từng cơ sở giáo dục. Dưới góc nhìn toàn diện, tự chủ đại học cho phép các trường được quyết định trong các lĩnh vực như tuyển sinh, thiết kế chương trình đào tạo, quản lý tài chính và nhân sự. Cơ chế này giúp các trường có thể phát triển theo hướng riêng, tăng tính cạnh tranh và chất lượng giáo dục (Đinh Xuân Khoa và cộng sự, 2020).

Thực tiễn triển khai tự chủ tại nhiều trường công lập cho thấy những kết quả tích cực như tự thiết kế chương trình đào tạo, quản lý ngân sách, đổi mới phương pháp giảng dạy và nghiên cứu phù hợp với nhu cầu xã hội. Tuy nhiên, nếu thiếu một hệ thống quản trị hiệu quả và chiến lược dài hạn, tự chủ có thể gặp rủi ro trong điều hành và ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo (Marginson, 2016).

Trong các yếu tố cấu thành tự chủ đại học, quyền tự chủ tài chính và nhân sự có vai trò then chốt. Tự chủ tài chính giúp các trường linh hoạt hơn trong việc huy động và sử dụng nguồn lực, đầu tư cho cơ sở vật chất và đội ngũ giảng viên. Đồng thời, tự chủ nhân sự cho phép các trường chủ động tuyển dụng, đào tạo và quản lý nhân lực theo định hướng phát triển riêng (Nguyễn Đức Ca và cộng sự, 2023).

#### 2.1.2. Mô hình UAAS

Mô hình **University as a Service (UAAS)** là một hướng tiếp cận hiện đại trong quản trị đại học, tích hợp công nghệ số vào quá trình đào tạo và cung cấp dịch vụ giáo dục. Mô hình này mở

rộng vai trò của trường đại học từ nơi truyền thụ kiến thức sang thành đơn vị cung ứng dịch vụ học tập cá nhân hóa, linh hoạt và hiệu quả. UAAS giúp cải thiện chất lượng đào tạo, mở rộng cơ hội học tập và tối ưu chi phí hoạt động (Senivongse và cộng sự, 2024).

Khác với hình thức số hóa đơn thuần, UAAS hướng đến phát triển các hệ thống học tập tích hợp, hỗ trợ sinh viên truy cập tài nguyên học tập mọi lúc, mọi nơi. Báo cáo EDUCAUSE (2021) khẳng định UAAS không chỉ nâng cao trải nghiệm người học mà còn nâng hiệu quả đầu ra.

Một điểm mạnh nổi bật của UAAS là khả năng số hóa toàn diện các quy trình đào tạo thành dịch vụ kỹ thuật số. Điều này giúp giảm chi phí vận hành, tăng hiệu quả quản lý, mở rộng quy mô mà vẫn đảm bảo chất lượng học thuật, đồng thời thúc đẩy kỹ năng cá nhân và nghề nghiệp của sinh viên.

#### 2.1.3. Những xu hướng toàn cầu về quản trị đại học

Trên toàn cầu, các trường đại học đang chuyển đổi từ mô hình quản trị truyền thống sang mô hình linh hoạt hơn, gắn với chuyển đổi số và ứng dụng dữ liệu. Việc tích hợp công nghệ vào quản lý và đào tạo giúp nâng cao hiệu quả vận hành và khả năng tiếp cận tri thức linh hoạt. OECD (2019) nhấn mạnh rằng quản trị hiện đại cần dựa trên nền tảng kỹ thuật số, lấy dữ liệu làm cơ sở ra quyết định minh bạch và thích ứng nhanh với thay đổi.

Xu hướng hiện nay cũng nhấn mạnh vai trò chủ động của người học trong đổi mới giáo dục. Sinh viên không còn là đối tượng tiếp thu một chiều mà trở thành đối tác trong việc thiết kế chương trình. Việc thúc đẩy sáng tạo và khởi nghiệp trong môi trường đại học góp phần tăng cường liên kết và nâng cao chất lượng đào tạo (Hall, 2021).

Những chuyển dịch này đòi hỏi các trường đại học không ngừng cải tiến mô hình quản trị, tái cấu trúc tổ chức và ứng dụng chiến lược số hóa toàn diện nhằm đảm bảo tính linh hoạt, minh bạch và hiệu quả trong điều hành.

### 2.2. Thực trạng quản trị đại học tại Việt Nam

#### 2.2.1. Các thách thức trong quản trị đại học tại Việt Nam

Mặc dù các trường đại học tại Việt Nam đã có những bước chuyển đáng kể trong việc triển khai chính sách tự chủ, quá trình hiện thực hóa vẫn gặp

phải nhiều rào cản, chủ yếu đến từ cả bên trong lẫn bên ngoài hệ thống. Ba thách thức nổi bật bao gồm:

*Thiếu hụt nguồn lực tài chính:* Nguồn tài chính là điều kiện tiên quyết để thực hiện tự chủ đại học cũng như chuyển đổi số trong giáo dục. Tuy nhiên, phần lớn các trường đại học vẫn phụ thuộc nhiều vào ngân sách nhà nước và chưa đạt được mức độ tự chủ tài chính thực sự. Điều này khiến các hoạt động cải cách, nâng cấp cơ sở vật chất, đầu tư công nghệ và đổi mới chương trình đào tạo không được triển khai hiệu quả, gây ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng đào tạo và năng lực cạnh tranh của nhà trường.

*Cơ sở hạ tầng công nghệ chưa đồng bộ:* Hệ thống công nghệ thông tin ở nhiều trường vẫn chưa được đầu tư đồng bộ và toàn diện, gây trở ngại cho việc triển khai đào tạo trực tuyến và xây dựng hệ sinh thái học tập số. Các chương trình học tập linh hoạt, các công cụ giảng dạy và đánh giá số hóa vẫn chưa được khai thác hết tiềm năng. Báo cáo của EDUCAUSE (2021) cũng nhấn mạnh rằng khó khăn về hạ tầng công nghệ là một thách thức toàn cầu, đặc biệt rõ nét tại các cơ sở giáo dục ở Việt Nam.

*Thiếu sự đồng bộ trong chính sách:* Việc thực hiện tự chủ đại học ở Việt Nam hiện nay vẫn thiếu sự đồng bộ giữa các trường và các cấp quản lý. Sự không thống nhất trong cách triển khai khiến năng lực quản trị và tổ chức đào tạo không đồng đều, làm giảm hiệu quả thực thi các chủ trương giáo dục quốc gia. Nhiều trường còn gặp khó khăn trong việc xác định rõ ràng quyền hạn và trách nhiệm trong khuôn khổ pháp luật, dẫn đến sự chậm trễ và thiếu hiệu quả trong hoạt động quản trị.

#### 2.2.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến mô hình quản trị đại học

Mô hình quản trị đại học tại Việt Nam hiện đang bị chi phối bởi nhiều yếu tố, cả từ nội bộ nhà trường lẫn môi trường bên ngoài. Ba yếu tố chủ đạo ảnh hưởng đến hiệu quả của quản trị đại học bao gồm:

*Yếu tố pháp lý:* Khung pháp lý hiện hành vẫn còn nhiều điểm chưa rõ ràng, thiếu tính đồng bộ, đặc biệt trong các quy định liên quan đến tài chính, nhân sự và cơ cấu tổ chức. Điều này khiến các trường gặp nhiều khó khăn trong quá trình xác định phạm vi quyền hạn cũng như trách nhiệm

pháp lý. Việc thiếu minh bạch và nhất quán trong hệ thống luật pháp đã cản trở nỗ lực tự chủ của các cơ sở giáo dục đại học, làm giảm khả năng vận hành linh hoạt và sáng tạo.

*Yếu tố văn hóa tổ chức:* Nhiều trường đại học vẫn duy trì mô hình văn hóa tổ chức mang tính hành chính hóa, với cơ chế quản lý cứng nhắc, thiếu tính dân chủ và linh hoạt. Tư duy bảo thủ, ngại thay đổi và sự thiếu gắn kết trong nội bộ tổ chức gây cản trở cho các hoạt động đổi mới trong quản trị và giảng dạy. Việc thiếu cơ chế khuyến khích sáng tạo và không phát huy được vai trò chủ động của giảng viên, sinh viên làm giảm năng lực cải cách và thích nghi với những thay đổi nhanh chóng của xã hội và thị trường lao động.

*Yếu tố công nghệ:* Ứng dụng công nghệ thông tin đóng vai trò trọng yếu trong nâng cao hiệu quả quản trị đại học. Tuy nhiên, năng lực công nghệ ở nhiều trường còn hạn chế, từ hạ tầng kỹ thuật, thiết bị, đến trình độ sử dụng của cán bộ, giảng viên và sinh viên. Việc triển khai các nền tảng học tập trực tuyến, hệ thống quản lý học tập (LMS), công cụ hỗ trợ giảng dạy hiện đại còn thiếu đồng bộ và chưa phổ biến rộng rãi. Như Nguyễn Thị Huệ (2024) đã chỉ ra, những khó khăn trong nhận thức, thiếu hụt nguồn lực và kỹ năng công nghệ đang cản trở quá trình chuyển đổi số trong giáo dục đại học.

### 2.3. Giải pháp phát triển mô hình UAAS tại Việt Nam

#### 2.3.1. Xây dựng nền tảng công nghệ

Một nền tảng công nghệ vững chắc và đồng bộ là điều kiện tiên quyết để triển khai hiệu quả mô hình UAAS (University as a Service) trong giáo dục đại học tại Việt Nam. Các cơ sở đào tạo cần đầu tư vào hệ thống quản lý học tập (LMS), nền tảng học tập trực tuyến và các công cụ hỗ trợ hiện đại. Những nền tảng này không chỉ nâng cao tính tương tác giữa người dạy và người học mà còn tạo điều kiện cho mô hình học tập linh hoạt, cá nhân hóa, giúp sinh viên truy cập tài liệu học thuật mọi lúc, mọi nơi.

Công nghệ số như lớp học ảo, phần mềm trực quan và ứng dụng lưu trữ tài liệu giúp sinh viên chủ động trong học tập và hỗ trợ giảng viên theo dõi quá trình học một cách chính xác. Bên cạnh đó, các nền tảng công nghệ còn mở ra khả năng

mở rộng quy mô đào tạo, tiếp cận học viên từ nhiều địa phương và quốc gia khác nhau. Sự đổi mới trong công nghệ giáo dục góp phần thay đổi cách tiếp cận giảng dạy, từ truyền thống sang linh hoạt, lấy người học làm trung tâm (Christensen và cộng sự, 2011).

### 2.3.2. *Đổi mới mô hình tổ chức và quản lý*

Để đáp ứng yêu cầu của mô hình UAAS, các trường đại học cần cải tổ mô hình tổ chức và quản lý theo hướng phân quyền. Các khoa, bộ môn cần được trao quyền tự chủ cao hơn trong xây dựng chương trình, quản lý tài chính và triển khai chuyên môn. Mô hình này giúp tăng tính linh hoạt trong vận hành và thúc đẩy đổi mới trong giảng dạy, nghiên cứu.

Phân quyền giúp đơn vị chuyên môn chủ động ứng phó với nhu cầu của thị trường lao động và cập nhật nội dung đào tạo. Đồng thời, môi trường học thuật mở sẽ khuyến khích sự tham gia chủ động của giảng viên và sinh viên trong đổi mới phương pháp dạy – học và quản trị đại học. Nhờ vậy, các trường có thể xây dựng hệ sinh thái giáo dục hiện đại, năng động và thích nghi với yêu cầu phát triển giáo dục trong thời đại số.

### 2.3.3. *Đào tạo và phát triển nhân lực*

Nhân lực là yếu tố cốt lõi quyết định thành công của mô hình UAAS. Việc nâng cao năng lực công nghệ thông tin và kỹ năng quản trị hiện đại cho cả giảng viên lẫn cán bộ quản lý cần được đặt lên hàng đầu. Giảng viên cần thành thạo công nghệ số, biết sử dụng LMS, thiết kế chương trình học linh hoạt, còn cán bộ quản lý cần có kỹ năng điều hành tài chính, phân tích dữ liệu và thích nghi với môi trường số hóa.

Các chương trình bồi dưỡng cần được xây dựng bài bản, cập nhật thường xuyên theo xu hướng chuyển đổi số, giúp nhân sự nắm bắt nhanh những đổi mới và ứng dụng hiệu quả vào thực tiễn giảng dạy và quản lý. Đây là yếu tố đảm bảo cho sự phát triển bền vững của mô hình UAAS trong các cơ sở giáo dục đại học.

### 2.3.4. *Chính sách hỗ trợ từ nhà nước*

Chính phủ giữ vai trò trung tâm trong việc tạo điều kiện để các trường đại học chuyển đổi sang mô hình UAAS. Các chính sách cần hướng đến hỗ trợ tài chính, đầu tư công nghệ và thiết lập khung pháp lý linh hoạt. Hệ thống chính sách minh bạch,

có tính khuyến khích sẽ giúp các trường mạnh dạn đổi mới chương trình, phương pháp giảng dạy và ứng dụng công nghệ.

Bên cạnh đó, việc phân bổ ngân sách công bằng và hiệu quả, cùng với cơ chế giám sát chặt chẽ, sẽ nâng cao hiệu suất sử dụng nguồn lực. Một hệ sinh thái chính sách đồng bộ, nhất quán sẽ tạo nền tảng giúp rút ngắn khoảng cách trong chuyển đổi số, tăng khả năng thích ứng và cạnh tranh của các cơ sở giáo dục đại học Việt Nam trên trường quốc tế.

## III. KẾT LUẬN

Mô hình UAAS đang được xem là một hướng tiếp cận tiềm năng, mở ra nhiều triển vọng đổi mới cho các trường đại học tại Việt Nam trong tiến trình thực hiện tự chủ giáo dục. Việc tích hợp UAAS vào hoạt động quản trị không chỉ giúp cải thiện hiệu quả vận hành và chất lượng đào tạo, mà còn tạo nền tảng để xây dựng các chương trình học linh hoạt, cá nhân hóa, phù hợp hơn với nhu cầu đa dạng của người học và yêu cầu thay đổi không ngừng từ thị trường lao động.

Tuy nhiên, quá trình triển khai UAAS trong thực tiễn vẫn gặp phải nhiều thách thức. Trong đó, những khó khăn nổi bật có thể kể đến như hạn chế về nguồn lực tài chính, sự thiếu đồng bộ của hạ tầng công nghệ giữa các cơ sở giáo dục, và sự không nhất quán trong việc áp dụng chính sách tự chủ giữa các trường. Những yếu tố này đã phần nào cản trở tốc độ và hiệu quả của việc đổi mới mô hình quản trị theo hướng hiện đại.

Để vượt qua những rào cản này, các cơ sở giáo dục cần có chiến lược đầu tư bài bản vào hệ thống công nghệ thông tin, đồng thời tiến hành tái cấu trúc mô hình tổ chức và phương thức quản trị theo hướng mở, linh hoạt và tích hợp số. Việc nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ – đặc biệt là về kỹ năng số và quản trị đổi mới – cũng là một trong những điều kiện tiên quyết để mô hình UAAS vận hành hiệu quả. Bên cạnh đó, vai trò của Nhà nước cần được thể hiện thông qua các chính sách hỗ trợ mang tính định hướng, có hệ thống và dài hạn, tạo môi trường pháp lý ổn định cho các trường tự chủ và chuyển đổi số.

Mặc dù con đường ứng dụng UAAS còn nhiều khó khăn, nhưng nếu được thực hiện đúng lộ trình và với quyết tâm cao, mô hình này hoàn toàn có thể

trở thành một trụ cột chiến lược trong công cuộc góp phần kiến tạo một hệ sinh thái giáo dục tiên hiện đại hóa giáo dục đại học Việt Nam. Không tiến, có khả năng thích ứng, đổi mới liên tục và chỉ giúp nâng cao chất lượng đào tạo, UAAS còn hội nhập sâu với nền giáo dục toàn cầu.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Brahim, A., & Dahlan, A. R. A. (2019). University of the future: Reshaping Malaysian universities' relevance through humanising education and 4IR. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 6(2), 1106–1113. [http://irep.iium.edu.my/69444/1/University%20of%20the%20Future\\_Reshaping%20Malaysian%20Universities%20Relevance%20through%20Humanising%20Education%20and%204IR.pdf](http://irep.iium.edu.my/69444/1/University%20of%20the%20Future_Reshaping%20Malaysian%20Universities%20Relevance%20through%20Humanising%20Education%20and%204IR.pdf).
- [2] Cao, N. B., & Trần, M. N. (2024). Revamping higher education in Vietnam: Obstacles and remedies. *Journal of Ecohumanism*, 3(4), 1721–1735. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i4.3703>.
- [3] Christensen, C. M., Horn, M. B., & Johnson, C. W. (2011). *Disrupting class: How disruptive innovation will change the way the world learns*. McGraw-Hill.
- [4] “Đinh Xuân Khoa, & Phạm Minh Hùng. (2020). Giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị trường đại học công lập Việt Nam trong bối cảnh hiện nay. *Tạp chí Khoa học Giáo dục Việt Nam*, 28(4), 1–6.” [http://vjes.vnies.edu.vn/sites/default/files/bai\\_so\\_1\\_-\\_so\\_28\\_2020\\_0.pdf](http://vjes.vnies.edu.vn/sites/default/files/bai_so_1_-_so_28_2020_0.pdf).
- [5] “EDUCAUSE. (2021). 2021 *EDUCAUSE Horizon report: Teaching and learning edition*.” <https://library.educause.edu/resources/2021/4/2021-educause-horizon-report-teaching-and-learning-edition>.
- [6] Hall, R. (2021). Students as partners in university innovation and entrepreneurship. *Education + Training*, 63(7/8), 1114–1137. <https://doi.org/10.1108/ET-01-2021-0003>.
- [7] “Hà Quang Thụy, Phan Xuân Hiếu, Nguyễn Trí Thành, Trần Trọng Hiếu, Trần Mai Vũ, & Lê Đức Trọng. (2021). Mô hình quản trị đại học châu Âu và liên hệ với Việt Nam. *Tạp chí Khoa học và Công nghệ Việt Nam*, 2021(3A), 28–30.” <https://vjst.vn/Images/Tapchi/2021/3A/28-3B-2021.pdf>.
- [8] “Marginson, S. (2016). *The dream is over: The crisis of Clark Kerr's California idea of higher education*. University of California Press.”
- [9] “Nguyễn Đức Ca, Hoàng Thị Minh Anh, Phạm Ngọc Dương, Nguyễn Hoàng Giang, Nguyễn Lê Hằng, & Phan Thị Thu. (2023). Nâng cao hiệu quả quản trị đại học trong bối cảnh đổi mới giáo dục tại Việt Nam. *Tạp chí Khoa học Giáo dục Việt Nam*, 19(3), 15–20.” [http://vjes.vnies.edu.vn/sites/default/files/khgdnv\\_-\\_vol\\_19\\_is\\_03\\_no\\_03-15-20.pdf](http://vjes.vnies.edu.vn/sites/default/files/khgdnv_-_vol_19_is_03_no_03-15-20.pdf).
- [10] Nguyễn Thị Huệ. (2024). Chuyển đổi số trong giáo dục đại học – Những thách thức. *Tạp chí Khoa học Giáo dục Việt Nam*, 20(6), 1–7. [http://vjes.vnies.edu.vn/sites/default/files/khgdnv\\_-\\_tap\\_20\\_-\\_so\\_06\\_-1-7.pdf](http://vjes.vnies.edu.vn/sites/default/files/khgdnv_-_tap_20_-_so_06_-1-7.pdf).
- [11] “Nguyễn Thị Thúy Hồng, & Nguyễn Phương Hiệp. (2023). Chuyển đổi số giáo dục đại học Việt Nam trong bối cảnh đẩy mạnh tự chủ đại học: Cơ hội và thách thức. *Tạp chí Khoa học và Công nghệ Đại học Thái Nguyên*, 229(04), 331–337.” <https://doi.org/10.34238/tnu-jst.8565>.
- [12] OECD. (2019). *Enhancing higher education system performance: Benchmarking higher education system performance*. OECD Publishing.
- [13] “Senivongse, C., & Bennet, A. (2024). University-as-a-service: Designing thinking approach for Bangkok University business innovation curriculum and service development. *Innovations in Education and Teaching International*, 61(5), 1101–1124.” <https://doi.org/10.1080/14703297.2023.2253251>.
- [14] “Trần Mai Đông, Lê Nhật Hạnh, Phùng Vũ Bảo Ngọc, & Mai Trường An. (2021). Kinh nghiệm quốc tế hóa giáo dục đại học của một số nước trên thế giới: Bài học cho Việt Nam. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 32(3), 42–65.” <https://jabes.ueh.edu.vn/Content/ArticleFiles/5c727e6a-4a82-4013-8381-10f357248054/JABES-2021-2-V28.pdf>.