

# CHUYỂN ĐỔI SỐ VÀ TỰ CHỦ GIÁO DỤC ĐẠI HỌC: THỰC HIỆN NGHỊ QUYẾT SỐ 71-NQ/TW TẠI CÁC TRƯỜNG ĐÀO TẠO VĂN HÓA - NGHỆ THUẬT THEO HƯỚNG QUẢN TRỊ HIỆN ĐẠI VÀ NGHIÊN CỨU LIÊN NGÀNH

**Đặng Văn Hùng<sup>1</sup>, Đặng Đình Phúc<sup>2</sup>**  
**Email: danghung.dvc@gmail.com**

Ngày tòa soạn nhận được bài báo: 29/09/2025

Ngày phản biện đánh giá: 15/10/2025

Ngày bài báo được duyệt đăng: 24/10/2025

DOI: 10.59266/houjs.2025.852

**Tóm tắt:** Trong bối cảnh triển khai Nghị quyết số 71-NQ/TW về tự chủ, các trường đại học đào tạo Văn hóa - Nghệ thuật của Việt Nam đang đứng trước cả cơ hội và thách thức trong đổi mới quản trị và nâng cao chất lượng đào tạo. Bài viết phân tích cơ sở lý luận, kinh nghiệm quốc tế về tự chủ gắn với chuyển đổi số, đồng thời đánh giá thực trạng ở Việt Nam dựa trên báo cáo của Bộ Nội vụ và Bộ Giáo dục & Đào tạo. Kết quả cho thấy dù 97,4% cơ sở công lập đã thành lập hội đồng trường, song mức độ tự chủ tài chính còn hạn chế; đặc biệt, khối Văn hóa - Nghệ thuật thiếu hạ tầng số, nhân lực công nghệ và mô hình quản trị liên ngành. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất giải pháp: hoàn thiện thể chế và cơ chế đặt hàng; đổi mới đào tạo tích hợp công nghệ số và nghiên cứu liên ngành; phát triển năng lực số cho giảng viên; xây dựng mô hình quản trị dựa trên dữ liệu; tăng cường hợp tác quốc tế và liên kết với doanh nghiệp sáng tạo.

**Từ khóa:** chuyển đổi số, nghị quyết số 71-NQ/TW, nghiên cứu liên ngành, tự chủ đại học, văn hóa - nghệ thuật

## I. Đặt vấn đề

Trong những năm gần đây, Việt Nam đang trải qua nhiều cải cách có tính chất bước ngoặt, được ví như những cuộc “cách mạng” với ý nghĩa và cơ hội chưa từng có trong lịch sử phát triển.

Thứ nhất, Cách mạng công nghiệp lần thứ tư (CMCN 4.0) đang tác động sâu rộng đến mọi lĩnh vực của đời sống kinh tế - xã hội. Những công nghệ mới nổi như trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn (Big Data), Internet vạn vật (IoT), blockchain hay thực tế ảo (VR/AR) đang làm thay đổi

<sup>1</sup> Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh

<sup>2</sup> Bộ Nội vụ

cách thức sản xuất, quản trị, dịch vụ và cả giáo dục.

Thứ hai, Việt Nam đang triển khai một cuộc cải cách lớn về tổ chức bộ máy nhà nước, theo hướng tinh gọn, hiệu lực, hiệu quả. Điều này có ý nghĩa sâu sắc đối với hệ thống giáo dục đại học, bởi nó đòi hỏi các trường phải nâng cao năng lực quản trị nội bộ, tăng tính tự chủ để thích ứng với bối cảnh bộ máy hành chính tinh giản và ngân sách nhà nước phân bổ theo cơ chế mới.

Thứ ba, một cuộc “cách mạng” quan trọng khác chính là đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo. Trong đó, Nghị quyết số 71-NQ/TW (2023) của Bộ Chính trị đã nhấn mạnh việc đẩy mạnh tự chủ đại học, coi đây là giải pháp mang tính đột phá, hướng tới xây dựng hệ thống giáo dục đại học hiện đại, chất lượng và hội nhập quốc tế.

Trong bối cảnh ba cuộc cải cách này diễn ra đồng thời và có sự tác động lẫn nhau, giáo dục đại học Việt Nam đang đứng trước yêu cầu cấp thiết phải tìm ra mô hình phát triển phù hợp. Đặc biệt, các trường đại học công lập đào tạo lĩnh vực Văn hóa - Nghệ thuật (trường Văn hóa - Nghệ thuật) có những đặc thù riêng; các trường này thường có quy mô nhỏ, đối tượng đào tạo hẹp, nguồn lực tài chính hạn chế, phụ thuộc nhiều vào ngân sách nhà nước. Đặc thù đào tạo nhân lực sáng tạo đòi hỏi cơ sở vật chất chuyên biệt (phòng tập, xưởng sáng tác, phòng biểu diễn, studio), cùng với đội ngũ giảng viên vừa có chuyên môn nghệ thuật vừa có kỹ năng công nghệ.

Bên cạnh đó, chuyển đổi số lại mở ra cơ hội chưa từng có cho khối trường Văn hóa - Nghệ thuật. Công nghệ số cho phép tái hiện không gian nghệ thuật bằng VR/AR, mô phỏng kiến trúc và thiết kế qua

phần mềm 3D, tổ chức triển lãm trực tuyến toàn cầu, hay phát triển các sản phẩm sáng tạo gắn với công nghiệp văn hóa. Trong bối cảnh giáo dục đại học hướng tới mô hình quản trị hiện đại, tự chủ đại học tạo hành lang pháp lý cho các cơ sở giáo dục chủ động đổi mới, trong khi chuyển đổi số chính là công cụ thực thi để hiện thực hóa tự chủ, nâng cao năng lực quản trị, giảng dạy và nghiên cứu. Nền kinh tế sáng tạo tại Việt Nam đang phát triển nhanh chóng, được dự báo sẽ đóng góp ngày càng lớn vào GDP, đặt ra nhu cầu cấp bách về nguồn nhân lực nghệ thuật - văn hóa có kỹ năng số.

## II. Cơ sở lý thuyết

### 2.1. Khung lý thuyết về tự chủ đại học và chuyển đổi số

Tự chủ đại học đã được thảo luận rộng rãi từ cuối thế kỷ XX như nguyên tắc cốt lõi trong quản trị giáo dục hiện đại. Neave & van Vught (1991) định nghĩa tự chủ là “mức độ tự do mà các cơ sở giáo dục đại học có được trong quyết định học thuật, tổ chức, tài chính và nhân sự”. EUA (Estermann & Nokkala, 2009) xác định bốn chiều cạnh: học thuật, tổ chức, nhân sự và tài chính - khung lý thuyết phổ biến để đo lường tự chủ.

Ở Việt Nam, tự chủ được thể chế hóa trong Luật Giáo dục đại học 2012, làm rõ hơn trong Luật sửa đổi 2018 và Nghị định 99/2019/NĐ-CP. Đây được coi là điều kiện tiên quyết nâng cao chất lượng và tăng cường trách nhiệm giải trình, song thực tiễn còn hạn chế, nhất là trong tài chính và nhân sự (Bộ Nội vụ, 2025).

Song song, chuyển đổi số trở thành xu hướng toàn cầu. UNESCO (2021) định nghĩa đây là quá trình tích hợp công nghệ số vào toàn bộ hoạt động đào tạo, nghiên

cứu và quản trị, vượt lên trên việc ứng dụng CNTT đơn thuần. Trong bối cảnh các trường Văn hóa - Nghệ thuật, có thể phân tích ba cấp độ:

- Giảng dạy - học tập qua nền tảng trực tuyến, phần mềm sáng tạo, VR/AR;

- Nghiên cứu liên ngành như nghệ thuật số, kiến trúc thông minh;

- Quản trị dựa trên ERP và dữ liệu số. Về lý thuyết, tự chủ là điều kiện thể chế, còn chuyển đổi số là công cụ thực thi, kết hợp tạo động lực cho quản trị đại học hiện đại.

Khung quản trị hiện đại trong bối cảnh CMCN 4.0 đòi hỏi quyết định dựa trên dữ liệu (data-driven governance) và mô hình vận hành linh hoạt. Trong khi đó, nghiên cứu liên ngành trở thành nền tảng để các trường Văn hóa - Nghệ thuật gắn sáng tạo với công nghệ, hình thành các chuỗi giá trị văn hóa - công nghệ - kinh tế sáng tạo.

## **2.2. Tổng quan nghiên cứu trong và ngoài nước**

### **2.2.1. Nghiên cứu quốc tế**

Fielden (2008) khẳng định tự chủ cao giúp đại học huy động nguồn lực, đổi mới đào tạo và hội nhập. Bleiklie & Kogan (2007) cho rằng tự chủ phải song hành với trách nhiệm giải trình và kiểm định độc lập. Estermann, Gaebel & Müller (2020) nhấn mạnh số hóa vừa thay đổi phương thức giảng dạy vừa minh bạch hóa quản trị, tối ưu chi phí và thúc đẩy hợp tác quốc tế. UNESCO (2021) khuyến nghị xây dựng chiến lược số chú trọng hạ tầng, năng lực giảng viên và hệ sinh thái học tập mở. Một số mô hình điển hình: K-Arts (Hà Lan) phát triển phòng lab nghệ thuật số; Singapore Art University hợp tác doanh nghiệp công nghệ để kết hợp AI trong đào tạo nghệ thuật. Smith & Peters

(2020) cung cấp một cái nhìn toàn diện về sự cần thiết của việc cải tổ giáo dục nghệ thuật để phù hợp với kỷ nguyên số, xem nghệ thuật số là cầu nối quan trọng giữa sự sáng tạo cá nhân và thành công trong nền kinh tế hiện đại.

### **2.2.2. Nghiên cứu trong nước**

Tại Việt Nam, các nghiên cứu về tự chủ tăng nhanh trong 10 năm gần đây. Bùi Anh Tuấn và cộng sự (2023) đánh giá tự chủ có tiến bộ nhưng còn hạn chế về tư duy, cơ chế và triển khai. Nguyễn Ngọc Vũ (2022) nhấn mạnh đổi mới cơ chế hoạt động và tài chính trường công là tất yếu theo xu thế toàn cầu. Báo cáo Bộ GD&ĐT (2020-2023) cho thấy phần lớn trường mới áp dụng LMS, chưa tích hợp sâu công nghệ số; các trường Văn hóa - Nghệ thuật còn yếu về hạ tầng và kỹ năng số của giảng viên. Đỗ Hùng Anh (và cộng sự) (2021), công trình nghiên cứu phân tích tiềm năng của VR trong việc tạo ra môi trường 3D tương tác để sinh viên thực hành thiết kế bao bì, thiết kế không gian triển lãm ảo, và trải nghiệm sản phẩm trong môi trường giả lập chân thực. Trịnh Thị Huyền (2020) Đề xuất một loạt giải pháp đồng bộ bao gồm: Đổi mới phương pháp giảng dạy theo hướng dự án và liên ngành; tăng cường hợp tác với doanh nghiệp công nghệ sáng tạo; và chú trọng đào tạo tư duy phân biện cùng với kỹ năng sử dụng công cụ số.

## **2.3. Khoảng trống nghiên cứu và định hướng bài viết**

Có thể rút ra ba điểm chính: (i) quốc tế có nhiều nghiên cứu về tự chủ và chuyển đổi số nhưng ít tập trung vào nghệ thuật - nhân văn; (ii) ở Việt Nam, nghiên cứu tự chủ chủ yếu pháp lý - quản trị, chuyển đổi số tập trung khối kỹ thuật - công nghệ, thiếu phân tích khối Văn hóa - Nghệ thuật;

(iii) chưa có nhiều công trình gắn trực tiếp Nghị quyết số 71-NQ/TW với quá trình chuyển đổi số ở nhóm trường này.

Khoảng trống hiện nay là làm thế nào triển khai tự chủ hiệu quả tại các trường Văn hóa - Nghệ thuật trong điều kiện nguồn lực hạn chế nhưng nhu cầu đổi mới sáng tạo cao. Bài viết hướng tới lấp đầy khoảng trống bằng cách kết hợp lý thuyết, kinh nghiệm quốc tế và thực tiễn trong nước đề xuất giải pháp chính sách.

III. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính, kết hợp nhiều kỹ thuật phân tích nhằm bảo đảm tính toàn diện và khách quan, bao gồm:

- Thứ nhất, phân tích - tổng hợp tài liệu (document analysis).

Nguồn dữ liệu chính của nghiên cứu là các văn bản quy phạm pháp luật và nghị quyết quan trọng của Đảng, Nhà nước liên quan đến tự chủ đại học và chuyển đổi số, trong đó nổi bật là Nghị quyết số 71-NQ/TW (2023) của Bộ Chính trị, Luật Giáo dục đại học sửa đổi (2018), Nghị định 99/2019/NĐ-CP và Nghị định 81/2021/NĐ-CP. Ngoài ra, nghiên cứu khai thác báo cáo tổng hợp về tự chủ đại học của Bộ Nội vụ (2025) và các báo cáo chuyên ngành của Bộ Giáo dục và Đào tạo.

- Thứ hai, nghiên cứu so sánh (comparative analysis).

Để rút ra bài học kinh nghiệm, nghiên cứu lựa chọn một số quốc gia có nền giáo dục nghệ thuật phát triển và đã thực hiện thành công tự chủ kết hợp chuyển đổi số, bao gồm: Đức, Nhật Bản, Hàn Quốc và Singapore. Các trường hợp này được phân tích dựa trên báo cáo quốc tế, công trình khoa học (Estermann & Nokkala, 2009; UNESCO, 2021) và thông tin từ các học viện nghệ thuật tiêu biểu (như K-Arts tại Hàn Quốc, Singapore University of the Arts). So sánh quốc tế giúp làm rõ điểm tương đồng, khác biệt và khả năng vận dụng vào bối cảnh Việt Nam.

- Thứ ba, nghiên cứu trường hợp điển hình (case study).

Một số cơ sở đào tạo Văn hóa - Nghệ thuật của Việt Nam được lựa chọn để minh họa, bao gồm: Học viện Âm nhạc Quốc gia Việt Nam, Trường Đại học Mỹ thuật Công nghiệp, Trường Đại học Sân khấu - Điện ảnh Hà Nội. Các trường hợp này đại diện cho ba lĩnh vực nghệ thuật đặc thù: âm nhạc, mỹ thuật - thiết kế và sân khấu - điện ảnh. Việc lựa chọn nhằm chỉ ra đặc thù trong triển khai tự chủ và chuyển đổi số của từng lĩnh vực, so sánh với khối ngành khác (kinh tế, kỹ thuật).

Bảng 1. Mức độ tự chủ và chuyển đổi số tại ba trường khảo sát (2024-2025)

| Tiêu chí                      | Học viện Âm nhạc QG | ĐH Mỹ thuật CN | ĐH Sân khấu - Điện ảnh HN | Đánh giá chung | Ghi chú                          |
|-------------------------------|---------------------|----------------|---------------------------|----------------|----------------------------------|
| Tự chủ học thuật              | Cao                 | Trung bình     | Trung bình                | Khá            | Đã có hội đồng học thuật độc lập |
| Hạ tầng số                    | Trung bình          | Khá            | Thấp                      | Trung bình     | Thiếu lab/studio số              |
| Năng lực giảng viên số        | Trung bình          | Thấp           | Thấp                      | Thấp           | Tập huấn rời rạc                 |
| Hợp tác doanh nghiệp sáng tạo | Hạn chế             | TB             | Hạn chế                   | Hạn chế        | Liên kết chưa bền vững           |

Tổng hợp và phân tích từ Bộ Nội vụ (2025), Bộ GD&ĐT (2023-2024), và dữ liệu trường hợp điển hình do nhóm tác giả tổng hợp (2025), dựa trên khung đánh giá của Estermann & Nokkala (2009) và UNESCO (2021)

- Thứ tư, suy luận logic và khái quát hóa (logical reasoning and generalization).

Trên cơ sở dữ liệu thu thập được, bài viết sử dụng phương pháp suy luận quy nạp để khái quát các xu hướng và vấn đề nổi bật. Đồng thời, áp dụng phương pháp diễn dịch để xác định các nhóm giải pháp có tính khả thi, phù hợp với điều kiện của Việt Nam.

- Thứ năm, tham chiếu chéo (triangulation).

Để tăng độ tin cậy, nghiên cứu tiến hành đối chiếu thông tin từ nhiều nguồn: nghị quyết, báo cáo chính thức, công trình khoa học và dữ liệu thực tiễn từ các trường đại học. Cách tiếp cận này giúp giảm thiểu thiên lệch và tăng tính thuyết phục của kết luận.

Tóm lại, việc kết hợp nhiều phương pháp cho phép nghiên cứu vừa có tính khái quát lý luận, vừa phản ánh được thực tiễn triển khai, từ đó đề xuất giải pháp chính sách cụ thể cho các trường đào tạo Văn hóa - Nghệ thuật trong bối cảnh thực hiện Nghị quyết số 71-NQ/TW.

#### **IV. Kết quả nghiên cứu và thảo luận**

Thông qua các phương pháp nghiên cứu đã nêu, kết quả nghiên cứu có thể được tổng hợp dựa trên ma trận đối chiếu “tự chủ x chuyển đổi số” dựa trên khung EUA (Estermann & Nokkala, 2009), nghiên cứu xây dựng ma trận đối chiếu giữa bốn chiều cạnh tự chủ (học thuật, tổ chức, nhân sự, tài chính) với ba cấp độ chuyển đổi số (dạy-học; nghiên cứu; quản trị), cụ thể:

##### **4.1. Tự chủ về tổ chức**

Theo báo cáo tổng hợp (Bộ Nội vụ, 2025), 97,4% cơ sở công lập đã thành lập

hội đồng trường - dấu mốc quan trọng về cấu trúc quản trị. Tuy nhiên, thực quyền còn khác nhau giữa các cơ sở; nhiều nơi hội đồng trường chưa chuyển hóa thành năng lực điều phối chiến lược chuyển đổi số (định hướng đầu tư, ưu tiên nhân lực số, liên kết doanh nghiệp sáng tạo).

##### **4.2. Tự chủ về nhân sự**

Các trường khó thu hút/giữ chân chuyên gia công nghệ, nhà thiết kế tương tác, kỹ sư âm thanh - ánh sáng số vì khung lương và chế độ đãi ngộ còn bó hẹp (ràng buộc viên chức). Kết quả định tính từ các trường hợp điển hình cho thấy năng lực số của giảng viên là điểm nghẽn hệ thống: tập huấn có nhưng ngắt quãng, thiếu lộ trình thăng tiến gắn kỹ năng số, chưa có “tổ hợp” vị trí liên ngành (nghệ thuật-CNTT-kinh tế sáng tạo).

##### **4.3. Tự chủ về tài chính**

Đây là hạn chế lớn nhất: nhóm Văn hóa - Nghệ thuật khó đạt tự chủ chi thường xuyên/chi đầu tư; nguồn thu học phí hạn chế, dịch vụ khó mở rộng quy mô; trong khi đầu tư cho hạ tầng số (VR/AR, xưởng in 3D, studio ghi thu số, render farm) tốn kém. Thiếu dự địa tài chính khiến chuyển đổi số bị “đứt gãy” ở khâu triển khai (mua sắm - vận hành - bảo trì), củng cố luận điểm của Fielden (2008) về quan hệ nhân quả giữa mức độ tự chủ và khả năng huy động nguồn lực.

##### **4.4. Tự chủ về học thuật**

Các trường Văn hóa - Nghệ thuật đã có dự địa lớn hơn trong thiết kế chương trình, song năng lực tích hợp công nghệ vào môn học/chuẩn đầu ra còn hạn chế. Việc mở các học phần liên ngành (nghệ thuật số, thiết kế dựa trên dữ liệu, kỹ thuật trình diễn số) tiến triển chậm do thiếu phòng lab, studio số và giảng viên có kỹ năng số. Kết quả này phù hợp với khuyến nghị của UNESCO (2021) về nhu cầu chiến lược số toàn diện và xác nhận quan

sát của Fielden (2008) rằng đổi mới học thuật phụ thuộc mạnh vào khả năng huy động nguồn lực.

#### **4.5. Kết quả chuyển đổi số quá trình dạy - học**

Phần lớn cơ sở đã có LMS và dạy học trực tuyến/hybrid; tuy nhiên, lớp học nghệ thuật vẫn lệ thuộc không gian vật lý (phòng tập, xưởng). Ứng dụng VR/AR, phần mềm sáng tạo chuyên sâu (DAW, CGI, CAD nâng cao) còn phân tán; kho học liệu số thiếu tài nguyên bản quyền chất lượng cao. Kết quả này phù hợp các báo cáo giai đoạn 2020-2023 của Bộ GD&ĐT: số hóa “lớp vỏ” (LMS) nhanh hơn số hóa “lõi” (chương trình-học liệu-đánh giá năng lực).

#### **4.6. Kết quả chuyển đổi số trong nghiên cứu**

Nghiên cứu liên ngành nghệ thuật-công nghệ còn manh mún; chưa hình thành nhóm nghiên cứu mạnh gắn với phòng lab số; xuất bản và sản phẩm sáng tạo số tăng nhưng thiếu hệ sinh thái dữ liệu nghiên cứu (kho lưu trữ, chuẩn mô tả dữ liệu, công cụ kiểm tra liên chính học thuật). Điều này làm suy giảm hiệu ứng lan tỏa của tự chủ học thuật.

#### **4.7. Kết quả chuyển đổi số trong quản trị**

Ở cấp hệ thống, HEMIS (từ 6/2023) giúp chuẩn hóa dữ liệu toàn ngành (442 cơ sở, >152 nghìn giảng viên, >2,1 triệu người học). Tuy nhiên, ở cấp trường, mức độ quản trị dựa trên dữ liệu chưa đồng đều: ít cơ sở có ERP tích hợp (đào tạo-nghiên cứu-tài chính-nhân sự), dữ liệu phân mảnh, dashboard KPI chiến lược thiếu chuẩn hóa; liên thông dữ liệu với doanh nghiệp sáng tạo còn rất hạn chế.

### **V. Kết luận và giải pháp, kiến nghị**

#### **5.1. Kết luận**

Nghiên cứu này đã phân tích bối cảnh chính sách và thực tiễn triển khai

Nghị quyết số 71-NQ/TW của Bộ Chính trị về đẩy mạnh tự chủ đại học, đặc biệt trong lĩnh vực đào tạo Văn hóa - Nghệ thuật. Trên cơ sở khung lý thuyết về tự chủ đại học và chuyển đổi số, kết hợp tổng quan nghiên cứu quốc tế và thực trạng tại Việt Nam, bài viết rút ra một số kết luận chính sau:

- Thứ nhất, tự chủ đại học và chuyển đổi số có mối quan hệ chặt chẽ, bổ trợ lẫn nhau. Tự chủ tạo hành lang thể chế cho trường đại học chủ động đổi mới, trong khi chuyển đổi số là công cụ then chốt giúp nâng cao hiệu quả quản trị, giảng dạy và nghiên cứu.

- Thứ hai, các trường Văn hóa - Nghệ thuật ở Việt Nam còn nhiều hạn chế về tài chính, hạ tầng công nghệ, năng lực số của giảng viên và mô hình quản trị.

- Thứ ba, cơ hội phát triển của các trường nghệ thuật là rất lớn, nhờ xu hướng toàn cầu về kinh tế sáng tạo và công nghiệp văn hóa. Công nghệ mới (AI, VR/AR, blockchain) mở ra khả năng đổi mới phương pháp giảng dạy và sáng tác. Nếu tận dụng tốt, các trường nghệ thuật không chỉ nâng cao chất lượng đào tạo mà còn trở thành trung tâm đổi mới sáng tạo, đóng góp cho sự phát triển văn hóa và kinh tế quốc gia.

#### **5.2. Giải pháp tăng cường chuyển đổi số và tự chủ trong các trường đại học Văn hóa - Nghệ thuật**

Trên cơ sở kết luận, nghiên cứu đề xuất sáu nhóm giải pháp cụ thể như sau:

##### **5.2.1. Hoàn thiện thể chế và cơ chế thực thi tự chủ đại học**

Tự chủ chỉ có thể đi vào thực chất khi được bảo đảm bằng hành lang pháp lý đầy đủ và cơ chế thực thi nhất quán. Đối với các trường Văn hóa - Nghệ thuật, cần:

- Rà soát, điều chỉnh quy định pháp luật liên quan đến Luật Giáo dục đại học, Luật Viên chức và các nghị định hướng dẫn, nhằm loại bỏ những chồng chéo trong

tuyển dụng, bổ nhiệm, chế độ tiền lương và cơ chế tài chính. Nghiên cứu, đề xuất cơ chế trong thù trong tuyển dụng viên chức lĩnh vực Văn hóa - Nghệ thuật.

- Không tổ chức hội đồng trường tại các trường đại học công lập, bảo đảm sự thống nhất lãnh đạo của cấp ủy, là nơi quyết định chiến lược phát triển của tổ chức khu vực công.

- Xây dựng cơ chế đặt hàng đào tạo nhân lực nghệ thuật từ Nhà nước và doanh nghiệp. Điều này đặc biệt quan trọng bởi đặc thù ngành nghệ thuật khó thu hút nguồn thu học phí, nhưng lại cần thiết cho chiến lược phát triển công nghiệp văn hóa quốc gia.

#### 5.2.2. Phát triển hạ tầng số và nền tảng công nghệ trong đào tạo nghệ thuật

Chuyển đổi số thành công đòi hỏi đầu tư đồng bộ vào hạ tầng và nền tảng công nghệ. Giải pháp bao gồm:

- Xây dựng phòng lab nghệ thuật số, studio sáng tạo, xưởng thiết kế số (digital studio) tại các trường, tích hợp công nghệ VR/AR, in 3D, âm thanh số, công nghệ trình diễn số.

- Ứng dụng hệ thống quản trị học tập (LMS) nâng cao, cho phép thiết kế lớp học kết hợp (blended learning), mô phỏng tác phẩm nghệ thuật và quản lý quá trình sáng tác của sinh viên.

- Phát triển nền tảng triển lãm và biểu diễn trực tuyến, kết nối với khán giả toàn cầu, vừa giúp sinh viên có môi trường thực hành, vừa tạo thêm nguồn thu cho trường.

#### 5.2.3. Nâng cao năng lực số cho đội ngũ giảng viên và cán bộ quản lý

Đội ngũ giảng viên và quản lý là yếu tố then chốt trong triển khai chuyển đổi số. Cần:

- Tăng cường bồi dưỡng năng lực số cho giảng viên nghệ thuật, bao gồm kỹ năng sử dụng phần mềm thiết kế, kỹ thuật

biểu diễn số, ứng dụng AI trong sáng tác và các chương trình bồi dưỡng do Bộ Nội vụ, Bộ Khoa học Công nghệ đã ban hành nhằm nâng cao năng lực số cho đội ngũ công chức, viên chức nói chung và viên chức khối ngành giáo dục, đào tạo nói riêng.

- Phát triển đội ngũ chuyên gia liên ngành, kết hợp giữa nghệ thuật, công nghệ thông tin và quản lý, nhằm đào tạo nhân lực sáng tạo đáp ứng nhu cầu công nghiệp văn hóa. Với sự giao thoa sâu rộng của các ngành, lĩnh vực trong bối cảnh CMCN 4.0 ngày càng mạnh mẽ, việc phát triển đội ngũ chuyên gia liên ngành mang tính khách quan, tất yếu để hoàn thiện hệ sinh thái Văn hóa - Nghệ thuật ở nước ta.

- Đổi mới cơ chế đãi ngộ, tạo điều kiện thu hút chuyên gia quốc tế và nghệ sĩ công nghệ cao tham gia giảng dạy. Một trong những điểm đột phá mạnh mẽ của Nghị quyết 71-NQ/TW đó là hoàn thiện pháp luật, đổi mới cơ chế đãi ngộ, nhằm thu hút chuyên gia trong và ngoài nước tham gia hoạt động khoa học, giảng dạy tại Việt Nam.

#### 5.2.4. Đổi mới chương trình đào tạo theo hướng liên ngành và tích hợp công nghệ

Đặc thù đào tạo nghệ thuật đòi hỏi sự sáng tạo liên tục và gắn với xu hướng công nghệ. Các trường cần:

- Thiết kế chương trình đào tạo liên ngành, kết hợp nghệ thuật với công nghệ số, kinh tế sáng tạo và quản trị văn hóa. Ví dụ: chương trình “Nghệ thuật số và Truyền thông đa phương tiện”, “Thiết kế sáng tạo với AI”, “Âm nhạc và công nghệ biểu diễn”.

- Tăng cường hợp tác với doanh nghiệp sáng tạo (công ty thiết kế, hãng phim, studio game, nhà hát số) để xây dựng chương trình đào tạo gắn với thực tiễn.

- Đẩy mạnh nghiên cứu khoa học liên ngành, phát triển các dự án nghiên cứu kết hợp nghệ thuật, công nghệ và quản trị, từ đó tạo sản phẩm sáng tạo có giá trị ứng dụng cao.

#### 5.2.5. Xây dựng mô hình quản trị hiện đại dựa trên dữ liệu (data-driven governance)

Để thực hiện tự chủ hiệu quả, các trường cần đổi mới mô hình quản trị theo hướng minh bạch và dựa trên bằng chứng. Giải pháp gồm:

- Xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu tích hợp về đào tạo, nghiên cứu, nhân sự, tài chính, phục vụ quản trị chiến lược.

- Áp dụng hệ thống ERP và phần mềm quản trị đại học để tăng tính minh bạch, tiết kiệm chi phí và hỗ trợ ra quyết định.

- Thiết lập hệ thống đánh giá nội bộ gắn với KPI về chất lượng giảng dạy, nghiên cứu và hợp tác quốc tế. Đây là công cụ để hội đồng trường giám sát ban giám hiệu và tăng cường trách nhiệm giải trình.

#### 5.2.6. Thúc đẩy hợp tác quốc tế và kết nối với ngành công nghiệp sáng tạo

Trong bối cảnh toàn cầu hóa, hợp tác quốc tế và liên kết với doanh nghiệp sáng tạo là giải pháp quan trọng để nâng cao năng lực và nguồn lực cho các trường Văn hóa - Nghệ thuật. Cụ thể:

- Mở rộng quan hệ hợp tác với các học viện nghệ thuật hàng đầu thế giới (K-Arts - Hàn Quốc, Royal College of Art - Anh, Singapore University of the Arts), thông qua trao đổi giảng viên, sinh viên, chương trình đồng đào tạo.

- Phát triển quan hệ đối tác với doanh nghiệp sáng tạo (hãng phim, công ty game, tập đoàn công nghệ), vừa để huy động nguồn lực, vừa tạo cơ hội việc làm cho sinh viên.

- Thúc đẩy dự án hợp tác công - tư (PPP) trong đầu tư hạ tầng công nghệ nghệ thuật, ví dụ: xây dựng trung tâm trình diễn nghệ thuật số, bảo tàng ảo, studio hợp tác.

#### 5.2.7. Giải pháp đặc thù cho khối trường Văn hóa - Nghệ thuật

- Thiết lập cơ chế ngân sách và quỹ hỗ trợ đầu tư hạ tầng số chuyên biệt cho nghệ thuật (VR/AR, studio âm thanh, in 3D).

- Xây dựng cơ chế hợp đồng linh hoạt để thu hút chuyên gia công nghệ, nghệ sĩ - kỹ sư số, lập trình viên sáng tạo.

- Giao Trung tâm chuyển đổi số trực thuộc Bộ VHTTDL phối hợp Bộ GD&ĐT hoặc đơn vị có chức năng, nhằm điều phối hoạt động số hóa toàn ngành.

- Phát triển chương trình học bổng sáng tạo số và quỹ tài năng trẻ nghệ thuật số.

- Khuyến khích hợp tác công-tư và liên kết doanh nghiệp sáng tạo theo chuỗi giá trị: ý tưởng thử nghiệm - trình diễn - thương mại hóa.

### 5.3. Kiến nghị, đề xuất

Để triển khai hiệu quả Nghị quyết số 71-NQ/TW tại các trường đào tạo Văn hóa - Nghệ thuật, cần có sự phối hợp giữa Nhà nước, cơ sở đào tạo và các bên liên quan. Một số kiến nghị chính bao gồm:

#### 5.3.1. Đối với Nhà nước và cơ quan quản lý

- Ban hành chính sách đặc thù hỗ trợ các trường Văn hóa - Nghệ thuật trong tự chủ và chuyển đổi số, ví dụ: quỹ đầu tư công nghệ cho ngành nghệ thuật số, cơ chế đặt hàng đào tạo nhân lực nghệ thuật số, tuyển dụng viên chức và đãi ngộ theo diện chính sách nhân tài.

- Tăng cường đầu tư cơ sở hạ tầng số cho các trường, coi đây là nhiệm vụ chiến lược gắn với phát triển công nghiệp văn hóa quốc gia.

- Thiết lập cơ chế giám sát, đánh giá mức độ tự chủ gắn với các chỉ số cụ thể (tài chính, học thuật, nhân sự, công nghệ).

#### 5.3.2. Đối với các trường đại học đào tạo Văn hóa - Nghệ thuật

- Hoàn thiện lại vai trò lãnh đạo của cấp ủy nhà trường theo tinh thần chỉ đạo mới nhằm đảm bảo sự lãnh đạo thống nhất của Đảng, gắn kết chặt chẽ với cơ chế quản trị hiện đại, hiệu quả dựa trên dữ liệu.

- Chủ động xây dựng chiến lược chuyển đổi số toàn diện, xác định rõ mục tiêu, lộ trình, nguồn lực và chỉ số đánh giá kết quả.

- Tích cực phát triển chương trình liên ngành, kết hợp nghệ thuật - công nghệ - kinh tế sáng tạo để đào tạo nhân lực phù hợp với nhu cầu thị trường.

### 5.3.2. Đối với doanh nghiệp và xã hội

+ Doanh nghiệp sáng tạo cần tham gia vào quá trình đào tạo và nghiên cứu, thông qua hợp tác công - tư, đồng xây dựng chương trình đào tạo và tạo cơ hội việc làm cho sinh viên.

+ Xã hội cần thay đổi nhận thức, coi nghệ thuật và văn hóa số là lĩnh vực có giá trị kinh tế cao, từ đó thúc đẩy sự tham gia và đầu tư nhiều hơn vào các trường nghệ thuật.

Tóm lại, việc thực hiện Nghị quyết số 71-NQ/TW trong các trường đào tạo Văn hóa - Nghệ thuật đòi hỏi sự kết hợp giữa tự chủ và chuyển đổi số. Nếu được triển khai đồng bộ với chính sách hỗ trợ phù hợp, các trường nghệ thuật Việt Nam có thể vượt qua thách thức nguồn lực hạn chế, đồng thời trở thành lực lượng tiên phong trong kết nối văn hóa, công nghệ và kinh tế sáng tạo, góp phần xây dựng hệ thống giáo dục đại học hiện đại, hiệu quả và hội nhập quốc tế.

### Lời cảm ơn

Bài viết được thực hiện với sự tham khảo và kế thừa từ các báo cáo của Bộ Nội vụ, Bộ Giáo dục và Đào tạo, cũng như định hướng trong Nghị quyết số 71-NQ/TW của Bộ Chính trị. Nhóm tác giả xin trân trọng cảm ơn sự hỗ trợ về thông tin và tư liệu từ các cơ quan quản lý, các cơ sở giáo dục đại học, đồng thời trân trọng cảm ơn sự đóng góp ý kiến của các đồng nghiệp trong quá trình hoàn thiện bài viết.

### Tài liệu tham khảo

- [1]. Bộ Chính trị. (2023). *Nghị quyết số 71-NQ/TW về đẩy mạnh tự chủ đại học*. Hà Nội: Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2018). Luật Giáo dục đại học (sửa đổi, bổ sung). Hà Nội: NXB Chính trị Quốc gia.
- [2]. Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2019). *Nghị định 99/2019/NĐ-CP hướng dẫn thi hành Luật Giáo dục đại học*. Hà Nội.
- [3]. Bộ Nội vụ. (2025). *Báo cáo tổng hợp về thực hiện tự chủ đại học tại Việt Nam*. Hà Nội.
- [4]. Bleiklie, I., & Kogan, M. (2007). *Organization and governance of universities*. Higher Education Policy, 20(4), 477-493.
- [5]. Bùi Anh Tuấn, và cộng sự. (2023). *Tự chủ đại học ở Việt Nam: Kết quả, hạn chế và một số vấn đề đặt ra*. Đại học Ngoại thương.
- [6]. Đỗ Hùng Anh và cộng sự (2021). *Ứng dụng công nghệ Thực tại ảo trong giảng dạy các môn học chuyên ngành thiết kế đồ họa*. Tạp chí Khoa học, Trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật TP. Hồ Chí Minh, (số 53).
- [7]. Estermann, T., & Nokkala, T. (2009). *University autonomy in Europe I: Exploratory study*. Brussels: EUA.
- [8]. Estermann, T., Gaebel, M., & Müller, S. (2020). *Universities going digital: Are we ready?* Brussels: EUA.
- [9]. Fielden, J. (2008). *Global trends in university governance*. Washington, DC: World Bank.
- [10]. Neave, G., & van Vught, F. (1991). *Prometheus bound: The changing relationship between government and higher education in Western Europe*. Oxford: Pergamon.
- [11]. Nguyễn Ngọc Vũ. (2022). *Đổi mới cơ chế hoạt động và tài chính của các cơ sở giáo dục đại học công lập trong bối cảnh tự chủ*. Tạp chí Khoa học Đại học Đà Nẵng, 17(2).

- [12]. Smith, J. & Peters, L. (2020). *Digital Arts Education in the Creative Economy*. Routledge
- [13]. Trịnh Thị Huyền (2020). *Giải pháp phát triển năng lực sáng tạo cho sinh viên ngành thiết kế mỹ thuật ứng dụng trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0*. Tạp chí Khoa học và Công nghệ, Trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật Nam Định (số 36).
- [14]. UNESCO. (2021). *Digital learning: Addressing the challenges of the COVID-19 pandemic*. Paris: UNESCO Publishing.

## **DIGITAL TRANSFORMATION AND UNIVERSITY AUTONOMY: IMPLEMENTING RESOLUTION NO. 71-NQ/TW IN UNIVERSITIES TRAINING IN THE FIELD OF CULTURE AND ARTS TOWARDS MODERN GOVERNANCE AND INTERDISCIPLINARY RESEARCH**

*Dang Van Hung<sup>3</sup>, Dang Dinh Phuc<sup>4</sup>*

**Abstract:** *In the context of implementing Resolution No. 71-NQ/TW on university autonomy, Vietnam's universities specializing in Culture and Arts face both opportunities and challenges in reforming governance and enhancing training quality. This paper analyzes the theoretical foundations and international experience of autonomy combined with digital transformation, and assesses Vietnam's current implementation based on official reports from the Ministry of Home Affairs and the Ministry of Education and Training. Findings reveal that although 97.4% of public universities have established governing councils, the proportion of financially autonomous institutions remains limited; particularly, Culture and Arts universities still lack digital infrastructure, technological human resources, and interdisciplinary governance models. Accordingly, the study proposes several solutions: improving the legal framework for autonomy and contracting mechanisms; innovating education through digital technology and interdisciplinary research; developing digital competencies among lecturers; establishing modern, data-driven governance models; and promoting international cooperation and partnerships with creative industries.*

**Keywords:** *culture and arts, digital transformation, interdisciplinary research, resolution No. 71-NQ/TW, university autonomy*

---

<sup>3</sup> Ho Chi Minh National Academy of Politics

<sup>4</sup> Ministry of Home affairs of the Socialist Republic of Vietnam