

Chuyển đổi số và những yêu cầu đổi mới đối với quản lý hoạt động khoa học ở Học viện Báo chí và Tuyên truyền hiện nay

Ngày nhận bài: 03/08/2026 | Ngày phản biện: 07/08/2026 | Ngày xuất bản: 05/10/2026

Tác giả: Nguyễn Thúy Hà (Học viện Báo chí và Tuyên truyền); Đinh Quang Minh (Học viện Báo chí và Tuyên truyền)

DOI: 10.66057/llcttt-31624

Tóm tắt: Chuyển đổi số (CDS) đang tạo ra những thay đổi sâu sắc trong phương thức tổ chức, vận hành và quản lý hoạt động khoa học tại các cơ sở giáo dục đại học, đồng thời đặt ra những yêu cầu đổi mới toàn diện đối với công tác quản lý nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển trong giai đoạn mới. Bài viết phân tích tác động của CDS đối với quản lý hoạt động khoa học, tập trung làm rõ những chuyển dịch chủ yếu trong phương thức quản lý dưới tác động của công nghệ và dữ liệu số. Trên cơ sở phân tích thực tiễn chuyển đổi số trong quản lý hoạt động khoa học tại Học viện Báo chí và Tuyên truyền (Học viện), bài viết chỉ ra những kết quả bước đầu, đồng thời nhận diện một số hạn chế trong quá trình triển khai. Từ đó, bài viết làm rõ những yêu cầu đặt ra đối với công tác quản lý khoa học tại Học viện trong bối cảnh CDS, hướng tới đổi mới phương thức quản trị, nâng cao hiệu quả tổ chức và khai thác các nguồn lực khoa học trong môi trường số.

1. Đặt vấn đề

Chuyển đổi số đang trở thành xu thế phát triển tất yếu, tạo ra những thay đổi sâu sắc trong phương thức quản trị quốc gia nói chung, quản trị cơ sở giáo dục đại học nói riêng. Đối với hoạt động khoa học, CDS không chỉ mở ra các phương thức nghiên cứu, chia sẻ và khai thác tri thức mới, mà còn làm thay đổi cách thức tổ chức, quản lý và điều hành các hoạt động khoa học theo hướng hiện đại, minh bạch, dựa trên dữ liệu và công nghệ số.

Ở Việt Nam, khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và CDS được xác định là động lực quan trọng của sự phát triển đất nước trong giai đoạn mới. Báo cáo chính trị trình Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIV của Đảng xác định một trong những định hướng lớn của mô hình tăng trưởng là: "Xác lập mô hình tăng trưởng mới với mục tiêu nâng cao năng suất, chất lượng, hiệu quả, giá trị gia tăng và sức cạnh tranh của nền kinh tế; lấy khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số làm động lực chính; tạo ra sức sản xuất và phương thức sản xuất mới chất lượng cao..." (Đảng Cộng sản Việt Nam, 2026, tr. 90-91). Định hướng này đặt ra yêu cầu đổi mới phương thức quản trị đối với các cơ quan, tổ chức, trong đó có các cơ sở giáo dục đại học và cơ sở nghiên cứu khoa học.

Cùng với quá trình CDS trong toàn hệ thống Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh (HVCTQGHCN), Học viện đang tích cực triển khai Hệ thống Học viện thông minh và từng bước số hóa các hoạt động QLKH. Thực tiễn hoạt động khoa học tại Học viện có nhiều yếu tố đặc thù: quy mô cán bộ, giảng viên và người học lớn; lĩnh vực đào tạo và nghiên cứu đa dạng, trong đó có các lĩnh vực đặc thù như tuyên truyền, báo chí, xuất bản, truyền thông...; đồng thời thực hiện nhiều nhiệm vụ khoa học gắn với nhiệm vụ chính trị, đào tạo và tư vấn chính sách. Hằng năm, Học viện triển khai số lượng lớn và đa dạng các nhiệm vụ, công trình khoa học từ nhiều nguồn khác nhau, trong đó có nguồn thu sự nghiệp do Học viện chủ động bố trí, làm phát sinh khối lượng lớn hồ sơ, dữ liệu và yêu cầu phối hợp trong quản lý. Những đặc điểm này, cùng với quá trình triển khai Hệ thống Học viện thông minh hiện nay, đặt ra yêu cầu đổi mới QLKH theo hướng phù hợp hơn với môi trường số.

2. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết được triển khai trên cơ sở vận dụng các phương pháp nghiên cứu của khoa học quản lý và khoa học xã hội nhằm làm rõ tác động của CDS đối với QLKH và những yêu cầu đặt ra đối với công tác QLKH tại Học viện.

Về phương pháp nghiên cứu, bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu tài liệu, phân tích và tổng hợp làm chủ đạo thông qua việc khai thác các văn kiện của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước, các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước liên quan đến CDS và QLKH; phương pháp hệ thống hóa được sử dụng nhằm khái quát

các quan điểm về CDS và làm rõ những chuyển dịch trong phương thức QLKH; phương pháp nghiên cứu trường hợp đối với Học viện thông qua việc khai thác, phân tích các báo cáo, hồ sơ quản lý, số liệu thống kê và dữ liệu thực tiễn về QLKH trong những năm qua. Trên cơ sở đó, nghiên cứu nhận diện những kết quả, hạn chế và vấn đề đặt ra trong quá trình CDS, làm căn cứ xác định các yêu cầu đối với công tác QLKH tại Học viện hiện nay.

3. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

3.1. Kết quả nghiên cứu

3.1.1. Chuyển đổi số và ba bước chuyển dịch đối với quản lý khoa học trong môi trường số

3.1.1.1. Quan niệm về chuyển đổi số

Ở Việt Nam, thuật ngữ "chuyển đổi số" đã dần trở nên phổ biến hơn trong nhiều năm trở lại đây và có những định nghĩa khá chuyên biệt. Trong cuốn Cẩm nang chuyển đổi số, CDS được hiểu là "quá trình thay đổi tổng thể và toàn diện của cá nhân, tổ chức về cách sống, cách làm việc và phương thức sản xuất dựa trên các công nghệ số" (Bộ Thông tin và Truyền thông, 2021, tr.23). Cách tiếp cận này nhấn mạnh chuyển đổi số không chỉ là việc ứng dụng công nghệ mà là quá trình chuyển đổi mang tính hệ thống, làm thay đổi toàn diện phương thức hoạt động của tổ chức. Điều 3, Khoản 1, Luật Chuyển đổi số đưa ra khái niệm mang tính pháp lý khi xác định: "Chuyển đổi số là quá trình chuyển đổi phương thức hoạt động, quản trị và cung cấp dịch vụ dựa trên công nghệ số, dữ liệu số, hệ thống số, nền tảng số, quy trình số nhằm tạo ra giá trị mới, hiệu quả và minh bạch" (Quốc hội, 2025). So với các cách tiếp cận trước đây, định nghĩa này làm rõ hơn mục tiêu của CDS là đổi mới phương thức hoạt động và quản trị thông qua việc khai thác đồng bộ các yếu tố của môi trường số.

Ở góc độ nghiên cứu, CDS cũng được tiếp cận từ những thay đổi trong phương thức vận hành của tổ chức. Theo Phạm Thị Thanh Hồng và Phạm Minh Hoàng, "Chuyển đổi số là những thay đổi căn bản cách thức vận hành và cung cấp giá trị cho khách hàng thông qua sự tích hợp của công nghệ số vào tất cả các lĩnh vực của một doanh nghiệp" (Phạm Thị Thanh Hồng & Phạm Minh Hoàng, 2019, tr.14). Trên bình diện

quốc tế, Vial tiếp cận CDS như một quá trình hướng tới cải thiện một thực thể bằng cách tạo ra những thay đổi đáng kể đối với các thuộc tính của thực thể đó thông qua sự kết hợp của công nghệ thông tin, điện toán, truyền thông và kết nối (Vial, 2019). Các cách tiếp cận này cho thấy CDS không dừng lại ở việc ứng dụng công nghệ mà hướng tới những thay đổi căn bản trong phương thức vận hành và tạo ra giá trị của tổ chức.

Từ các cách tiếp cận trên có thể thấy, mặc dù được diễn đạt dưới nhiều góc độ khác nhau, song các quan niệm về CDS đều thống nhất ở một số nội dung cốt lõi. Thứ nhất, CDS là quá trình thay đổi mang tính tổng thể, không chỉ dừng lại ở việc số hóa dữ liệu hay ứng dụng các phần mềm riêng lẻ. Thứ hai, CDS hướng tới đổi mới phương thức quản trị, quy trình vận hành và phương thức tạo ra giá trị dựa trên nền tảng công nghệ số và dữ liệu số. Thứ ba, CDS là quá trình liên tục, đòi hỏi sự thay đổi đồng bộ về thể chế, tổ chức, nguồn nhân lực và văn hóa quản trị nhằm thích ứng với môi trường số. Trong giáo dục đại học, những đặc trưng này đang ngày càng chi phối cách thức tổ chức và quản lý các hoạt động, trong đó có quản lý hoạt động khoa học.

3.1.1.2. Ba bước chuyển dịch đối với quản lý hoạt động khoa học trong môi trường số

Từ việc tổng hợp các quan niệm, kết quả nghiên cứu và báo cáo về CDS của các học giả, tổ chức trong nước, các tổ chức quốc tế như Liên minh châu Âu (EU), Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD)..., bài viết khái quát ba phương diện chuyển dịch chủ yếu của QLKH dưới tác động của CDS. Cụ thể:

Một là, chuyển dịch từ quản lý hành chính truyền thống sang quản trị số. Trong mô hình quản lý truyền thống, nhiều hoạt động như đề xuất nhiệm vụ khoa học, thẩm định, phê duyệt, theo dõi tiến độ, nghiệm thu hay thanh quyết toán vẫn được thực hiện qua nhiều khâu trung gian với khối lượng lớn hồ sơ giấy. CDS cho phép tích hợp toàn bộ quy trình này trên các nền tảng số, từng bước tự động hóa các nghiệp vụ quản lý, rút ngắn thời gian xử lý và nâng cao tính minh bạch trong quá trình điều hành. Điển hình tại châu Âu, Horizon Europe - chương trình tài trợ nghiên cứu và đổi mới chủ lực của Liên minh châu Âu giai đoạn 2021 - 2027, triển khai các thủ tục đăng ký, xét duyệt và quản lý dự án nghiên cứu thông qua Cổng Tài trợ và Đấu thầu. Trong khuôn khổ chương trình, cơ chế tài trợ trọn gói giúp giảm yêu cầu báo cáo chi phí thực tế,

đơn giản hóa quản lý tài chính dự án và được ước tính tiết kiệm khoảng 14 - 30% chi phí hành chính của các bên thụ hưởng trong suốt vòng đời dự án (European Commission, 2025).

Hai là, chuyển dịch từ quản lý dựa trên kinh nghiệm sang quản trị dựa trên dữ liệu. Nếu trước đây việc đánh giá hoạt động khoa học và phân bổ nguồn lực chủ yếu dựa trên các báo cáo định kỳ hoặc kinh nghiệm của nhà quản lý thì hiện nay, dữ liệu số đã trở thành nền tảng quan trọng phục vụ công tác điều hành. Thông qua các hệ thống quản lý thông tin nghiên cứu, cơ sở dữ liệu khoa học và các công cụ phân tích dữ liệu, nhà quản lý có thể theo dõi tiến độ thực hiện nhiệm vụ khoa học theo thời gian thực, đánh giá hiệu quả hoạt động nghiên cứu trên cơ sở các chỉ số định lượng và hỗ trợ hoạch định chính sách, ra quyết định quản lý dựa trên bằng chứng. Nghiên cứu của OECD trên gần 12.000 tác giả khoa học cho thấy các chỉ số định lượng về nghiên cứu đã được sử dụng trong nhiều quyết định quản lý, trong đó khoảng 70% trường hợp được dùng để hỗ trợ lựa chọn thành viên nhóm nghiên cứu, đồng thời được áp dụng trong phân bổ kinh phí dự án, tuyển dụng và thăng tiến (OECD, 2020). Kết quả này cho thấy dữ liệu và các chỉ số khoa học ngày càng trở thành căn cứ quan trọng trong quản trị nghiên cứu và phân bổ nguồn lực.

Ba là, chuyển dịch từ quản lý phân tán sang quản trị tập trung, tích hợp và liên thông. Trong QLKH, dữ liệu về nhiệm vụ, công bố khoa học, kinh phí, đội ngũ nghiên cứu và sản phẩm khoa học thường được hình thành ở nhiều đơn vị khác nhau. CDS tạo điều kiện kết nối các nguồn dữ liệu này trên các hệ thống quản lý thông tin nghiên cứu tích hợp, qua đó hỗ trợ chia sẻ dữ liệu, giảm trùng lặp và nâng cao khả năng quản trị tổng thể hoạt động khoa học. Xu hướng này cũng phù hợp với yêu cầu đổi mới quản trị ở Việt Nam. Phát biểu khai mạc Hội nghị Trung ương 3 khóa XIV ngày 20/7/2026, Tổng Bí thư, Chủ tịch nước Tô Lâm nhấn mạnh yêu cầu “chuyển từ quản lý phân tán sang quản trị thống nhất” trong quá trình đổi mới phương thức quản trị quốc gia (Tô Lâm, 2026). Từ góc độ QLKH ở các trường đại học, chỉ đạo này đặt ra yêu cầu phải xây dựng được cơ sở dữ liệu tập trung, bảo đảm tính đồng bộ, kết nối và liên thông giữa các đơn vị.

3.1.2. Thực tiễn chuyển đổi số trong quản lý hoạt động khoa học tại Học viện Báo chí và Tuyên truyền

Trong những năm gần đây, CDS trong quản lý hoạt động khoa học tại Học viện đã từng bước được triển khai, làm thay đổi phương thức quản lý từ chủ yếu dựa trên hồ sơ giấy, các tệp dữ liệu riêng lẻ và tổng hợp thủ công sang quản lý có sự hỗ trợ của nền tảng và dữ liệu số. Điểm đáng chú ý là việc triển khai Hệ thống Học viện thông minh thay thế phần mềm QLKH trước đây. Hệ thống được thiết kế theo hướng tích hợp nhiều nội dung như quản lý kế hoạch khoa học, nhiệm vụ khoa học, hội thảo, lý lịch khoa học, công trình khoa học, tài liệu khoa học và báo cáo thống kê trên cùng một nền tảng. Qua đó, dữ liệu về nhà khoa học, nhiệm vụ nghiên cứu và kết quả nghiên cứu từng bước được tập trung và liên kết, tạo thuận lợi hơn cho việc tra cứu, thống kê và tổng hợp thông tin phục vụ quản lý.

Việc xây dựng cơ sở dữ liệu khoa học bước đầu tạo ra những thay đổi rõ nét trong quản lý đội ngũ và kết quả nghiên cứu. Hồ sơ của nhà khoa học có thể được liên kết với nhiệm vụ, công trình và quá trình tham gia hoạt động khoa học, qua đó hỗ trợ việc lựa chọn chủ nhiệm nhiệm vụ, thành viên nghiên cứu, chuyên gia phản biện và thành viên hội đồng trên cơ sở thông tin về chuyên môn và kết quả nghiên cứu. Đối với công bố khoa học, dữ liệu trên hệ thống được tổ chức theo các trường thông tin về loại hình sản phẩm, tác giả, thời gian, đơn vị và các thông tin liên quan, cho phép tra cứu và thống kê theo nhiều tiêu chí thay cho việc tổng hợp từ các bảng kê khai và hồ sơ rời rạc.

Tuy nhiên, quá trình CDS trong QLKH của Học viện vẫn đang trong giai đoạn hoàn thiện. Hiện nay, dữ liệu khoa học trên môi trường số chưa thực sự đầy đủ và đồng bộ. Báo cáo kết quả thực hiện nhập cơ sở dữ liệu lên phần mềm QLKH của Học viện cho thấy, trong 262 đề tài khoa học cấp cơ sở phân cấp giai đoạn 2014 - 2025, có 233 đề tài đã được nhập vào cơ sở dữ liệu; trong tổng số 648 đề tài đã kết thúc, mới có 234 đề tài được bổ sung tệp sản phẩm nghiên cứu. Đối với 2.171 bài báo và tham luận hội thảo khoa học, hệ thống quản lý trước đây chưa hỗ trợ thống kê số lượng tệp đính kèm (Học viện Báo chí và Tuyên truyền, 2026). Việc cập nhật dữ liệu cũng chưa được thực hiện thường xuyên ở tất cả các nội dung; một số thông tin chỉ được bổ sung khi phục vụ báo cáo, xét thi đua hoặc đánh giá giờ nghiên cứu khoa học.

Bên cạnh đó, phạm vi số hóa chưa bao quát toàn bộ hoạt động QLKH. Hệ thống Học viện thông minh hiện chủ yếu được sử dụng để quản lý hồ sơ khoa học, kê khai công trình, cập nhật kết quả nghiên cứu và thống kê dữ liệu. Đối với nhiệm vụ khoa học, hệ thống mới bước đầu áp dụng cho các nhiệm vụ sử dụng kinh phí do HVCTQG HCM cấp; nhiều nhiệm vụ do Học viện trực tiếp quản lý chưa được thực hiện toàn trình trên môi trường số. Mức độ liên thông giữa dữ liệu khoa học với các phân hệ khác còn hạn chế, nên một số nghiệp vụ thống kê, đối chiếu và báo cáo vẫn phải kết hợp giữa hệ thống số với hồ sơ và phương thức xử lý truyền thống.

Thực tiễn đó cho thấy Học viện đã hình thành những nền tảng ban đầu cho CDS trong QLKH, nhưng quá trình chuyển sang quản trị khoa học trên môi trường số vẫn cần tiếp tục hoàn thiện, nhất là về tư duy quản lý, cơ chế và quy trình, năng lực số của đội ngũ, hạ tầng công nghệ và dữ liệu khoa học. Đây là những yêu cầu trực tiếp đặt ra đối với QLKH của Học viện hiện nay.

3.1.3. Những yêu cầu đối với quản lý hoạt động khoa học ở Học viện Báo chí và Tuyên truyền trong bối cảnh chuyển đổi số

3.1.3.1. Yêu cầu đổi mới tư duy quản lý hoạt động khoa học trong môi trường số

Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 đã xác định: "Chuyển đổi số trước tiên là chuyển đổi nhận thức" (Chính phủ, 2020). Điều đó cho thấy, CDS không bắt đầu từ việc đầu tư công nghệ mà bắt đầu từ sự thay đổi trong tư duy quản lý.

Một là, chuyển từ tư duy quản lý theo kinh nghiệm sang quản trị dựa trên dữ liệu và bằng chứng. Việc xây dựng kế hoạch khoa học, tổ chức thực hiện, đánh giá kết quả, phân bổ nguồn lực hay theo dõi tiến độ cần dựa trên dữ liệu được cập nhật thường xuyên và có khả năng kiểm chứng, thay vì phụ thuộc vào nhận định chủ quan hoặc kinh nghiệm cá nhân. Thực tế tại Học viện cho thấy, dữ liệu về công trình khoa học, hồ sơ nhà khoa học, nhiệm vụ và kết quả nghiên cứu... đã từng bước được hình thành nhưng chưa đầy đủ và cập nhật đồng đều. Vì vậy, yêu cầu đặt ra là phải tiếp tục hoàn thiện dữ liệu để các quyết định QLKH ngày càng dựa trên thông tin có căn cứ, có thể đối chiếu và kiểm chứng.

Hai là, chuyển từ tư duy tận dụng “sức người” sang giải phóng sức lao động bằng công nghệ và máy móc. Những phần việc có thể tự động hóa cần được ưu tiên xử lý trên môi trường số để con người tập trung vào phân tích, đánh giá và ra quyết định. Hiện nay, một số nghiệp vụ như tính giờ nghiên cứu khoa học của giảng viên ở Học viện hàng năm vẫn phải kèm theo yêu cầu in ấn nhiều giấy tờ minh chứng và tra soát thủ công. Dù xử lý theo cách truyền thống đôi lúc mang lại cảm giác thuận tiện và “chắc chắn” hơn cho người kiểm tra, nhưng việc thực hiện trên môi trường số có giá trị lâu dài hơn vì tạo lập dữ liệu, hỗ trợ tra cứu, giám sát về lâu dài. Một minh chứng về công trình khoa học được đăng tải trên môi trường số có thể được khai thác cho nhiều nhiệm vụ khác nhau (tính giờ khoa học, thi đua - khen thưởng các cấp...) Do đó, cần hình thành tư duy ưu tiên số trong QLKH.

Ba là, chuyển từ tư duy quản lý hành chính sang tư duy quản trị và kiến tạo phát triển. QLKH không chỉ nhằm kiểm soát quy trình hay bảo đảm tuân thủ các quy định mà cần hướng tới tạo lập môi trường thuận lợi cho nghiên cứu, tháo gỡ ngay các điểm nghẽn, kết nối nguồn lực và thúc đẩy đổi mới sáng tạo. Theo đó, cơ quan quản lý khoa học, trực tiếp là Ban Quản lý khoa học và Hợp tác quốc tế (QLKH&HTQT) không chỉ thực hiện chức năng kiểm tra, giám sát mà còn đóng vai trò điều phối, hỗ trợ và kiến tạo sự phát triển của hệ sinh thái khoa học dựa trên những dữ liệu mà công nghệ số mang lại.

3.1.3.2. Yêu cầu hoàn thiện cơ chế quản lý hoạt động khoa học trong môi trường số

Một là, hoàn thiện các quy chế, quy định, trọng tâm là Quy chế Quản lý hoạt động khoa học năm 2023 của Học viện theo hướng tương thích với môi trường số. Các quy định về đăng ký, tuyển chọn, giao nhiệm vụ, theo dõi tiến độ, nghiệm thu, thanh quyết toán, lưu trữ hồ sơ hay công bố kết quả nghiên cứu cần được rà soát, sửa đổi theo hướng chấp nhận hồ sơ điện tử, chữ ký số, quy trình xử lý trực tuyến và giảm các thủ tục hành chính không còn phù hợp. Quy chế, quy định cần đảm bảo rõ người, rõ việc, rõ quyền hạn, rõ trách nhiệm, rõ thao tác, quy trình trên môi trường số.

Hai là, tái cấu trúc quy trình QLKH theo hướng liên thông, tinh gọn và tự động hóa. CDS không phải là đưa nguyên trạng các quy trình truyền thống lên môi trường điện tử mà phải thiết kế lại quy trình quản lý trên cơ sở khai thác lợi thế của công nghệ số. Các khâu từ đăng ký, xét duyệt, quản lý tiến độ đến nghiệm thu và lưu trữ kết quả nghiên

cứu cần được kết nối trên một quy trình thống nhất, hạn chế xử lý thủ công và giảm tình trạng trùng lặp thông tin.

Ba là, hoàn thiện cơ chế phối hợp và chia sẻ thông tin giữa các đơn vị trong QLKH. Tại Học viện, hoạt động khoa học liên quan đến nhiều đơn vị chức năng và nhiều chủ thể khác nhau, như Tạp chí Lý luận chính trị và Truyền thông (trong quản lý dữ liệu về bài báo khoa học), Trung tâm Thông tin khoa học (trong quản lý dữ liệu về sách, tài liệu, thông tin khoa học...), Ban Quản lý đào tạo, bồi dưỡng (trong quản lý hệ thống các môn học cần nghiên cứu biên soạn giáo trình), v.v... Vì vậy, cần xây dựng cơ chế phối hợp rõ ràng, bảo đảm dữ liệu và thông tin được chia sẻ thống nhất trong toàn bộ quá trình quản lý, tránh tình trạng mỗi đơn vị thực hiện theo quy trình riêng, làm giảm hiệu quả của chuyển đổi số.

3.1.3.3. Yêu cầu phát triển nguồn nhân lực quản lý hoạt động khoa học trong môi trường số

Một là, nâng cao năng lực số cho đội ngũ cán bộ, giảng viên, nhất là cán bộ trực tiếp làm công tác quản lý hoạt động khoa học, thư ký khoa học các đơn vị. Bên cạnh chuyên môn nghiệp vụ, cán bộ quản lý cần có khả năng sử dụng thành thạo các nền tảng QLKH đang triển khai, khai thác dữ liệu, ứng dụng trí tuệ nhân tạo và các công cụ số trong quá trình theo dõi, đánh giá, báo cáo thống kê và hỗ trợ ra quyết định.

Hai là, hình thành văn hóa số trong hoạt động khoa học. Đội ngũ cán bộ làm công tác quản lý cần hình thành văn hóa làm việc số, ưu tiên xử lý công việc trên các nền tảng số, chủ động cập nhật, chia sẻ và khai thác dữ liệu theo quy định, đồng thời nâng cao ý thức bảo vệ an toàn, an ninh thông tin, có ý thức giữ gìn, bảo vệ tài khoản làm việc, bảo mật thông tin đăng nhập, dữ liệu nghiên cứu, dữ liệu cá nhân của các nhà khoa học, có biện pháp bảo đảm quyền sở hữu trí tuệ trên môi trường số. Trong điều kiện áp dụng Hệ thống Học viện thông minh trong toàn học viện, yêu cầu này càng trở nên trực tiếp đối với đội ngũ tham gia cập nhật, kiểm tra và khai thác dữ liệu khoa học.

Ba là, nâng cao năng lực lãnh đạo, chỉ đạo CDS trong quản lý hoạt động khoa học. CDS không phải là nhiệm vụ riêng của đơn vị nghiên cứu khoa học mà đòi hỏi sự tham gia của lãnh đạo các khoa, viện, trung tâm và các đơn vị có liên quan đến hoạt động khoa học. Đội ngũ lãnh đạo cần có tư duy số, năng lực sử dụng dữ liệu và các nền

tăng quản trị để theo dõi, đánh giá, phân tích tình hình hoạt động khoa học, qua đó đưa ra các quyết định quản lý kịp thời, chính xác, đồng thời dẫn dắt tiến trình chuyển đổi số tại đơn vị.

3.1.3.4. Yêu cầu phát triển hạ tầng công nghệ và dữ liệu số phục vụ quản lý hoạt động khoa học

Một là, xây dựng hạ tầng công nghệ đồng bộ phục vụ QLKH. Hạ tầng công nghệ bao gồm máy chủ, thiết bị, đường truyền, mạng, nền tảng và phần mềm quản lý, hệ thống lưu trữ và các giải pháp bảo đảm an toàn, an ninh thông tin. Các nền tảng cần đáp ứng yêu cầu quản lý nhiệm vụ khoa học, hồ sơ nhà khoa học, sản phẩm nghiên cứu, nguồn lực khoa học và các dữ liệu liên quan, đồng thời bảo đảm khả năng tích hợp với các hệ thống quản trị khác. Theo đó, Ban QLKH&HTQT cần phối hợp với Văn phòng Học viện trong rà soát, đầu tư và khai thác hạ tầng kỹ thuật, thiết bị, đường truyền và các điều kiện công nghệ phục vụ QLKH, bảo đảm phù hợp với yêu cầu vận hành Hệ thống Học viện thông minh và mở rộng các chức năng quản lý trong thời gian tới.

Hai là, xây dựng và quản trị dữ liệu khoa học theo hướng chuẩn hóa, tập trung và liên thông. Dữ liệu về đề tài, công bố khoa học, hội thảo, sản phẩm nghiên cứu, sở hữu trí tuệ và các hoạt động hợp tác khoa học cần được chuẩn hóa ngay từ khâu thu thập, quản lý tập trung trên một hệ thống thống nhất và bảo đảm khả năng kết nối, chia sẻ giữa các đơn vị. Điều này góp phần khắc phục tình trạng dữ liệu phân tán, trùng lặp, tình trạng "cát cứ dữ liệu", tạo nền tảng cho quản trị hoạt động khoa học dựa trên dữ liệu.

Ba là, nâng cao hiệu quả khai thác dữ liệu phục vụ quản lý và ra quyết định. Cần tăng cường ứng dụng các công cụ phân tích dữ liệu, trí tuệ nhân tạo và hệ thống báo cáo trực quan để hỗ trợ theo dõi tiến độ nhiệm vụ khoa học, đánh giá hiệu quả hoạt động nghiên cứu, dự báo xu hướng phát triển và hỗ trợ lãnh đạo trong quá trình ra quyết định.

3.2. Thảo luận

Kết quả nghiên cứu trường hợp tại Học viện cho thấy CDS trong QLKH đã tạo ra những chuyển biến bước đầu, thể hiện ở việc hình thành nền tảng quản lý tập trung,

từng bước số hóa hồ sơ nhà khoa học, nhiệm vụ và công trình nghiên cứu. Tuy nhiên, quá trình này chưa diễn ra đồng đều giữa các nội dung quản lý. Dữ liệu lịch sử còn thiếu, mức độ cập nhật chưa thường xuyên, khả năng liên thông giữa các phân hệ còn hạn chế và một số nghiệp vụ vẫn phải kết hợp giữa xử lý trên hệ thống với phương thức truyền thống. Điều này cho thấy khoảng cách giữa số hóa hoạt động quản lý và CDS phương thức quản trị vẫn là vấn đề cần tiếp tục giải quyết.

Phát hiện này tương đồng với các nghiên cứu về CDS trong giáo dục đại học khi cho rằng việc trang bị công nghệ chưa đồng nghĩa với CDS nếu không đi kèm thay đổi về tổ chức, con người và phương thức quản trị. Cách tiếp cận này tương đồng với nghiên cứu về CDS tại các cơ sở giáo dục đại học, trong đó quá trình này được xem xét trên các phương diện công nghệ, tổ chức và xã hội (Benavides et al., 2020). Trường hợp Học viện cho thấy rõ hơn mối quan hệ này: Hệ thống Học viện thông minh đã tạo ra nền tảng kỹ thuật cho QLKH, nhưng hiệu quả quản trị còn phụ thuộc vào mức độ hoàn thiện của quy chế, quy trình, chất lượng dữ liệu, năng lực của đội ngũ và sự phối hợp giữa các đơn vị.

Một điểm đáng chú ý từ trường hợp Học viện là CDS trong QLKH không thể được thực hiện riêng bởi cơ quan QLKH, bởi dữ liệu về nhiệm vụ, công bố, giáo trình, đội ngũ, tài chính và cơ sở vật chất được hình thành tại nhiều đơn vị. Vì vậy, tư duy, cơ chế, nguồn nhân lực, hạ tầng công nghệ và dữ liệu phải được xem xét trong một chỉnh thể, trong đó dữ liệu được tạo lập liên tục, công nghệ tham gia trực tiếp vào xử lý và thông tin được khai thác phục vụ điều hành, đánh giá và ra quyết định. Tuy nhiên, nghiên cứu chủ yếu dựa trên dữ liệu quản lý và hồ sơ thực tiễn; các nghiên cứu tiếp theo có thể bổ sung khảo sát hoặc phỏng vấn cán bộ, giảng viên để đánh giá sâu hơn hiệu quả sử dụng các nền tảng số trong QLKH.

4. Kết luận

CDS đang làm thay đổi căn bản phương thức QLKH tại các cơ sở giáo dục đại học. Nghiên cứu trường hợp tại Học viện cho thấy, bên cạnh những nền tảng bước đầu đã được hình thành, quá trình CDS vẫn đặt ra yêu cầu tiếp tục hoàn thiện về dữ liệu, quy trình, mức độ liên thông và khả năng khai thác hệ thống phục vụ quản trị. Điều này cho thấy CDS trong QLKH không chỉ là ứng dụng công nghệ mà còn đòi hỏi sự đổi mới

đồng bộ về tư duy, cơ chế tổ chức và phương thức quản trị. Trên cơ sở đó, bài viết làm rõ các yêu cầu về đổi mới tư duy quản lý, hoàn thiện cơ chế, phát triển nguồn nhân lực, hạ tầng công nghệ và dữ liệu số, qua đó góp phần nâng cao hiệu quả QLKH, tăng cường khả năng khai thác dữ liệu phục vụ điều hành và từng bước hoàn thiện mô hình quản trị hoạt động khoa học trong môi trường số./.

Tài liệu tham khảo

Benavides, L. M. C., Arias, J. A. T., Serna, M. D. A., Bedoya, J. W. B., & Burgos, D. (2020). Digital transformation in higher education institutions: A systematic literature review. *Sensors*, 20(11), 3291. <https://doi.org/10.3390/s20113291>.

Bộ Thông tin và Truyền thông. (2021). Cẩm nang chuyển đổi số. Nhà xuất bản Thông tin và Truyền thông.

Đảng Cộng sản Việt Nam. (2026). Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIV (tập I). Nhà xuất bản Chính trị quốc gia Sự thật.

European Commission. (2025). Interim evaluation of Horizon Europe: Commission Staff Working Document, SWD (2025) 110 final.

Học viện Báo chí và Tuyên truyền. (2026), Báo cáo kết quả thực hiện nhập cơ sở dữ liệu lên phần mềm QLKH của Học viện giai đoạn 2014 - 2025 (Báo cáo nội bộ).

Luật Chuyển đổi số số 148/2025/QH15 ngày 11 tháng 12 năm 2025. Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam. <https://congbao.chinhphu.vn/van-ban/luat-so-148-2025-qh15-468708.htm>.

OECD. (2020). Charting the digital transformation of science. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1b06c47c-en>.

Phạm Thị Thanh Hồng & Phạm Minh Hoàng. (2019). Chuyển đổi số tại các quốc gia Châu Á - Thái Bình Dương và hàm ý quản lý đối với các doanh nghiệp Việt Nam. *Những vấn đề Kinh tế và Chính trị thế giới*, (3).

Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03 tháng 6 năm 2020 phê duyệt Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030. Chính phủ.

Tô Lâm. (2026). Toàn văn phát biểu khai mạc Hội nghị Trung ương 3, khóa XIV ngày 20/7/2026. Báo điện tử Chính phủ. <https://xaydungchinhhsach.chinhphu.vn/toan-van-phat-bieu-khai-mac-hoi-nghi-trung-uong-3-khoa-xiv-cua-tong-bi-thu-chu-tich-nuoc-to-lam-119260720110549251.htm>.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>.