

QUẢN TRỊ GIÁO DỤC MỞ TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ: CƠ HỘI VÀ THÁCH THỨC

Bùi Thị Lữ¹, Trịnh Hoàng Yên¹, Đỗ Văn Hùng¹

Email: builu@hou.edu.vn. ORCID: 0009-0000-4771-0972

Ngày tòa soạn nhận được bài báo: 06/07/2026

Ngày hoàn thành đánh giá: 05/10/2026

Ngày bài báo được duyệt đăng: 19/10/2026

DOI: 10.59266/houjs.2026.1476

Tóm tắt: Bài báo phân tích cơ hội, thách thức và yêu cầu quản trị giáo dục mở (GDM) trong bối cảnh chuyển đổi số ở giáo dục đại học thông qua tổng quan, phân tích và tổng hợp tài liệu. Kết quả cho thấy chuyển đổi số tạo cơ hội mở rộng tiếp cận học tập, chia sẻ tài nguyên và thúc đẩy hợp tác, đổi mới; đồng thời đặt ra thách thức về chính sách, năng lực số, chất lượng, công bằng, bảo vệ dữ liệu và tính bền vững. Trên cơ sở đó, bài báo đề xuất các định hướng quản trị tập trung vào hoàn thiện chính sách, tăng cường phối hợp, phát triển năng lực, bảo đảm chất lượng và công bằng số, giám sát và cải tiến liên tục. Nghiên cứu góp phần làm rõ yêu cầu quản trị GDM và gợi mở hướng vận dụng tại các cơ sở giáo dục đại học Việt Nam.

Từ khóa: chuyển đổi số, giáo dục đại học, giáo dục mở, quản trị giáo dục mở, tài nguyên giáo dục mở

I. Đặt vấn đề

Chuyển đổi số đang tạo ra những thay đổi trong giáo dục đại học, mở ra cơ hội mở rộng tiếp cận học tập, chia sẻ tri thức và thúc đẩy các mô hình giáo dục linh hoạt, phát triển giáo dục mở (GDM). Tuy nhiên, những cơ hội này đi cùng thách thức về chính sách, nguồn lực, chất lượng, công bằng số, sở hữu trí tuệ và an toàn dữ liệu. Điều đó cho thấy phát triển GDM trong bối cảnh chuyển đổi số không chỉ đòi hỏi ứng dụng công nghệ mà còn cần cơ chế quản trị phù hợp để phát huy cơ hội, kiểm soát rủi ro và bảo đảm tính bền vững. Mặc dù nhiều nghiên

cứu về GDM và chuyển đổi số, việc phân tích tổng hợp cơ hội, thách thức gắn với yêu cầu quản trị GDM, đặc biệt trong giáo dục đại học Việt Nam, vẫn cần được làm rõ. Bài viết tập trung phân tích cơ hội, thách thức và đề xuất giải pháp quản trị GDM phù hợp với bối cảnh chuyển đổi số tại Việt Nam.

II. Cơ sở lý thuyết

2.1. Giáo dục mở và bối cảnh chuyển đổi số

Castaño-Muñoz và cộng sự (2016) xem GDM là phương thức tổ chức giáo dục sử dụng công nghệ số nhằm tạo ra

¹ Trường Đại học Mở Hà Nội, Hà Nội, Việt Nam

các con đường tiếp cận giáo dục chính quy và phi chính quy ít hạn chế hơn. Inamorato dos Santos và cộng sự (2016) nhấn mạnh mục tiêu mở rộng khả năng tiếp cận và tham gia giáo dục thông qua loại bỏ rào cản, cá nhân hóa việc học và đa dạng hóa phương thức giảng dạy, học tập, xây dựng và chia sẻ tri thức. Theo OpenEdu Framework, GDM bao gồm tài nguyên giáo dục mở (OER) hay các khóa học trực tuyến đại chúng (MOOCs), tiếp cận, nội dung, sự phạm, công nhận, hợp tác, công nghệ, chất lượng và lãnh đạo.

Theo đó, GDM được hiểu là định hướng tổ chức và phát triển giáo dục nhằm mở rộng cơ hội học tập, tăng tính linh hoạt, thúc đẩy chia sẻ và hợp tác, đồng thời giảm thiểu các rào cản đối với người học và các chủ thể tham gia giáo dục.

Trong bối cảnh chuyển đổi số, hạ tầng, nền tảng và công nghệ số tạo điều kiện mở rộng tiếp cận, đa dạng hóa phương thức học tập và kết nối các chủ thể; OpenEdu Framework cũng xác định công nghệ là một chiều cạnh xuyên suốt của GDM. Tại Việt Nam, Thủ tướng chính phủ (2022) đã định hướng xây dựng “nền GDM thích ứng trên nền tảng số”; Phạm (2023) đồng thời chỉ ra những hạn chế về hạ tầng, nền tảng và năng lực số. Vì vậy, chuyển đổi số tạo điều kiện công nghệ cho GDM, trong khi các nguyên tắc mở thúc đẩy đổi mới công nghệ và mô hình giáo dục. Tuy nhiên, công nghệ không tự động bảo đảm tính mở; hiệu quả thực tế còn phụ thuộc vào chính sách, nguồn lực, chất lượng, năng lực và cơ chế phối hợp. Điều này đặt ra yêu cầu quản trị GDM hiệu quả và bền vững.

2.2. Quản trị giáo dục mở trong bối cảnh chuyển đổi số

GDM với sự tham gia của nhiều chủ thể và nguồn lực đòi hỏi cơ chế phối hợp, điều phối trong hệ sinh thái liên kết và chia sẻ. UNESCO (2019) và Khung OpenEdu của Liên minh châu Âu (Inamorato dos Santos và cộng sự, 2016) đều nhấn mạnh vai trò của chính sách, lãnh đạo, chất lượng, công bằng và hợp tác trong phát triển GDM. Điều này cho thấy GDM cần được tiếp cận từ góc độ quản trị, thay vì chỉ tập trung vào cung cấp và chia sẻ tài nguyên.

Trong bài viết này, quản trị GDM được hiểu là quá trình xác lập định hướng, xây dựng chính sách, phối hợp và huy động nguồn lực để phát triển hệ sinh thái giáo dục mở, bảo đảm chất lượng, công bằng, trách nhiệm giải trình và tính bền vững. Trong bối cảnh chuyển đổi số, quản trị GDM đồng thời cần khai thác hiệu quả công nghệ, kiểm soát rủi ro về bản quyền, quyền riêng tư, an toàn dữ liệu và bảo đảm quyền, lợi ích hợp pháp của các bên liên quan.

2.3. Lược khảo nghiên cứu liên quan

Các nghiên cứu về GDM tập trung vào ba hướng chính. Thứ nhất, làm rõ bản chất, phạm vi và thực hành GDM, nhấn mạnh khả năng tiếp cận, chia sẻ tri thức, hợp tác và văn hóa mở (Inamorato dos Santos và cộng sự, 2016; Bozkurt và cộng sự, 2023). Thứ hai, nghiên cứu chính sách, quản trị và điều kiện phát triển GDM, trong đó chú trọng vai trò của chính sách, hạ tầng, bảo đảm chất lượng và tính bền vững (Atenas và cộng sự, 2019; Marín và cộng sự, 2020). Thứ ba, nghiên cứu GDM trong bối cảnh chuyển đổi số, chỉ ra cơ

hội mở rộng tiếp cận, kết nối và chia sẻ, đồng thời cảnh báo khoảng cách số, hạn chế năng lực và bất bình đẳng (Ibarra-Vázquez và cộng sự, 2023; Bozkurt và cộng sự, 2023).

Nhìn chung, các nghiên cứu đã đề cập nhiều khía cạnh của GDM nhưng cần tiếp tục các cơ hội, thách thức và yêu cầu quản trị trong bối cảnh chuyển đổi số tại giáo dục đại học Việt Nam.

III. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích và tổng hợp tài liệu nhằm nhận diện cơ sở lý luận, cơ hội, thách thức và yêu cầu quản trị GDM trong bối cảnh chuyển đổi số. Nguồn tài liệu gồm các nghiên cứu khoa học quốc tế và trong nước, báo cáo của các tổ chức quốc tế và văn bản chính sách có liên quan của Việt Nam. Phạm vi tài liệu tập trung vào giai đoạn 2016-2026 và kế thừa các công trình nền tảng có giá trị lý luận.

Việc tìm kiếm được định hướng theo ba nhóm thuật ngữ: (1) “open education” (giáo dục mở) OR “open educational practices” (thực hành giáo dục mở) OR “open educational resources” (tài nguyên giáo dục mở); (2) “educational governance” (quản trị giáo dục) OR “education governance” (quản trị giáo dục) OR “education management” (quản lý giáo dục); và (3) “digital transformation” (chuyển đổi số) OR “digitalization” (số hóa) OR “higher education” (giáo dục đại học). Các nhóm thuật ngữ được kết hợp bằng AND (và) để tìm kiếm tài liệu đề cập đồng thời đến giáo dục mở, quản trị và chuyển đổi số; đồng thời sử dụng các tổ hợp từ khóa riêng để nhận diện những nghiên cứu nền tảng. Nguồn tìm kiếm gồm Scopus, Web of Science, Google Scholar,

ScienceDirect, SpringerLink và các nguồn công bố chính thức của tổ chức quốc tế, cơ quan quản lý nhà nước.

Tài liệu được lựa chọn theo tính xác thực của nguồn, mức độ liên quan đến chủ đề và khả năng đóng góp cho bối cảnh giáo dục đại học Việt Nam; văn bản pháp lý được xem xét về tính xác thực, hiệu lực và phạm vi điều chỉnh. Tài liệu trùng lặp, không xác minh được nguồn hoặc không phù hợp với mục tiêu nghiên cứu bị loại bỏ.

Các tài liệu được phân tích, đối chiếu và tổng hợp theo các chủ đề về cơ hội, thách thức và yêu cầu quản trị GDM, làm cơ sở thảo luận, nhận diện vấn đề tại Việt Nam và đề xuất giải pháp quản trị phù hợp.

IV. Kết quả và thảo luận

4.1. Cơ hội đối với quản trị giáo dục mở trong bối cảnh chuyển đổi số

(1) *Mở rộng tiếp cận và thúc đẩy công bằng giáo dục.* Công nghệ số giúp giảm rào cản về không gian, thời gian và chi phí, hỗ trợ học tập linh hoạt, cá nhân hóa và học tập suốt đời (Bozkurt và cộng sự, 2023; Lane, 2017; Zawacki-Richter, 2026). Điều này tạo cơ hội đa dạng hóa phương thức học tập và phát triển dịch vụ phù hợp với các nhóm người học.

(2) *Mở rộng hợp tác và đồng kiến tạo tri thức.* Môi trường số thúc đẩy hợp tác giữa người học, giảng viên, cơ sở giáo dục và đối tác, tạo điều kiện phát triển các mô hình giáo dục liên cơ sở và xuyên biên giới (Inamorato dos Santos và cộng sự, 2016) nên quản trị GDM cần điều phối mạng lưới đa chủ thể, huy động nguồn lực bên ngoài và thúc đẩy chia sẻ tri thức, hình thành cộng đồng thực hành.

(3) *Tích hợp GDM vào chiến lược và hoạt động tổ chức.* Chuyển đổi số tạo điều kiện đưa GDM vào chiến lược, chính sách, quy trình quản lý, đào tạo và hỗ trợ người học, thay vì triển khai như những dự án riêng lẻ (Campbell và cộng sự, 2023; Marin và cộng sự, 2020). Đây là cơ sở để thể chế hóa các hoạt động mở, bảo đảm phân bổ nguồn lực và duy trì GDM ổn định, lâu dài, không phụ thuộc vào cá nhân hay dự án ngắn hạn.

(4) *Nâng cao hiệu quả quản trị và thúc đẩy đổi mới.* AI và các công nghệ số mở ra khả năng cá nhân hóa học tập, tự động hóa quy trình, hỗ trợ ra quyết định và phát triển năng lực số của đội ngũ (Urbančić và cộng sự, 2019). Nhưng công nghệ cần đóng vai trò hỗ trợ, không thay thế trách nhiệm quyết định của nhà quản trị. Việc khai thác cơ hội này đòi hỏi năng lực quản trị công nghệ và thay đổi, bảo đảm ứng dụng phù hợp với mục tiêu và nguyên tắc của GDM.

4.2. Thách thức đối với quản trị giáo dục mở trong bối cảnh chuyển đổi số

(1) *Khoảng trống về chính sách và cơ chế quản trị.* Khoảng cách giữa định hướng chính sách và thực tiễn triển khai, cùng với sự thiếu đồng bộ về phối hợp, tiêu chuẩn và trách nhiệm giữa các chủ thể, cản trở việc thể chế hóa GDM (Marin và cộng sự, 2020; Urbančić và cộng sự, 2019). Vì vậy, cần chuyển từ khuyến khích các sáng kiến riêng lẻ sang xây dựng hệ thống quản trị có định hướng, quy tắc, phân công trách nhiệm và cơ chế phối hợp rõ ràng.

(2) *Bảo đảm chất lượng và tính bền vững.* GDM đòi hỏi nguồn lực ổn định, hỗ trợ chuyên môn và cơ chế bảo đảm chất lượng, thay vì phụ thuộc vào các dự án ngắn hạn (Alsuhaymi và Atallah, 2026;

Campbell và cộng sự, 2023). Nếu chỉ chú trọng mở rộng tiếp cận mà thiếu kiểm soát chất lượng, các hoạt động giáo dục có thể thiếu nhất quán; ngược lại, thiếu nguồn lực tài chính và nhân lực sẽ làm giảm khả năng duy trì lâu dài. Do đó, quản trị GDM cần gắn tính mở với chất lượng và kế hoạch nguồn lực bền vững.

(3) *Khoảng cách số và bất bình đẳng trong tiếp cận.* Số hóa có thể làm gia tăng bất bình đẳng khi người học thiếu hạ tầng, năng lực số hoặc điều kiện tham gia phù hợp (Ibarra-Vázquez và cộng sự, 2023; Zawacki-Richter, 2026). Vì vậy, quản trị GDM cần gắn mở rộng tiếp cận với hỗ trợ kỹ thuật, phát triển năng lực số và bảo đảm cơ hội cho nhóm yếu thế.

(4) *Rào cản về văn hóa, năng lực và động lực thay đổi.* Thiếu kiến thức, kinh nghiệm triển khai GDM, hạn chế về năng lực số, sự tham gia mang tính tự nguyện và tâm lý kháng cự thay đổi có thể cản trở quá trình thực hiện (Inamorato dos Santos và cộng sự, 2016; Urbančić và cộng sự, 2019). Vì vậy, quản trị GDM cần kết hợp xây dựng chính sách, phát triển năng lực, khuyến khích sự tham gia, hỗ trợ chuyên môn và hình thành văn hóa chia sẻ trong tổ chức.

(5) *Rủi ro về pháp lý, dữ liệu và đạo đức.* Môi trường số làm gia tăng các vấn đề về bản quyền, quyền riêng tư, quản trị dữ liệu, thương mại hóa và trách nhiệm giải trình, nhất là khi AI tham gia sâu vào tạo lập và phân phối tri thức (Atenas và cộng sự, 2019; Bozkurt và cộng sự, 2023). Do đó, quản trị GDM cần thiết lập nguyên tắc, quy trình và cơ chế giám sát nhằm cân bằng giữa chia sẻ tri thức với bảo vệ sở hữu trí tuệ, dữ liệu cá nhân và các quyền, lợi ích hợp pháp, bảo đảm tính minh bạch và trách nhiệm giải trình.

4.3. Thảo luận và đề xuất giải pháp

Chuyển đổi số đặt ra yêu cầu chuyển từ quản lý các sáng kiến riêng lẻ sang kiến tạo và điều phối hệ sinh thái GDM, trong đó cân cân bằng giữa khả năng tiếp cận, chia sẻ và ứng dụng công nghệ với chất lượng, công bằng, quyền riêng tư, bản quyền và trách nhiệm giải trình. Tại Việt Nam, phát triển GDM gắn với chuyển đổi số đã được đề cập trong Quyết định số 131/QĐ-TTg năm 2022. Tuy nhiên, việc triển khai vẫn đặt ra yêu cầu về cơ chế chính sách, nguồn lực, hạ tầng và năng lực số (Phạm, 2023). Nguyễn và Tống (2026) cũng nhấn mạnh sự cần thiết của hành lang pháp lý, chuẩn hóa bảo đảm chất lượng và xây dựng hệ sinh thái số lấy người học làm trung tâm. Điều này cho thấy cần tiếp tục hoàn thiện cơ chế quản trị GDM đồng bộ, linh hoạt, có trách nhiệm và phù hợp.

Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất năm giải pháp sau:

(1) Xây dựng chiến lược và thể chế quản trị giáo dục mở gắn với chuyển đổi số

Giải pháp nhằm đưa GDM từ các sáng kiến riêng lẻ trở thành bộ phận trong chiến lược phát triển và chuyển đổi số của cơ sở giáo dục. Cần xác định mục tiêu, phạm vi, ưu tiên; quy định vai trò, trách nhiệm, cơ chế phối hợp, phân bổ nguồn lực và các yêu cầu về chất lượng, bản quyền, dữ liệu, đánh giá hiệu quả. Trên cơ sở đánh giá hiện trạng chính sách, hoạt động, nguồn lực và mức độ sẵn sàng số, cơ sở giáo dục thành lập đầu mối điều phối, tham vấn các bên liên quan và xây dựng kế hoạch triển khai. Các quy định về GDM cần được tích hợp vào chiến lược chuyển đổi số, quy chế hoạt động, kế hoạch phát triển đội ngũ và hệ thống bảo đảm chất lượng. Điều kiện thực hiện gồm cam kết

của lãnh đạo, phân công trách nhiệm rõ ràng, sự phối hợp liên đơn vị và nguồn lực duy trì chính sách.

(2) Đổi mới mô hình quản trị theo hướng mạng lưới và đồng kiến tạo

Giải pháp nhằm mở rộng hợp tác, huy động nguồn lực và không gian quản trị GDM vượt ra ngoài phạm vi nội bộ. Cơ sở giáo dục cần xây dựng mạng lưới giữa cán bộ quản lý, đơn vị chuyên môn, giảng viên, người học, chuyên gia và đối tác; xác định vai trò của từng chủ thể, thiết lập cơ chế chia sẻ nguồn lực và đồng kiến tạo chương trình, dịch vụ học tập mở. Việc triển khai cần xác định đối tác chiến lược, xây dựng nền tảng số dùng chung, quy chế phối hợp và các cộng đồng thực hành. Nhà quản trị giữ vai trò kết nối, kiến tạo môi trường và điều phối hoạt động. Điều kiện thực hiện gồm hạ tầng số phù hợp, cơ chế phối hợp rõ ràng, sự tin cậy, nguồn lực điều phối và cơ chế ghi nhận đóng góp.

(3) Phát triển năng lực và văn hóa giáo dục mở cho đội ngũ

Giải pháp nhằm nâng cao năng lực thực thi và thúc đẩy sự tham gia của đội ngũ. Cần phát triển năng lực nhận thức về GDM, năng lực số, thiết kế và tổ chức hoạt động mở, hợp tác, chia sẻ, bảo đảm chất lượng, bản quyền và sử dụng công nghệ có trách nhiệm; đồng thời xây dựng văn hóa chia sẻ, hợp tác và đổi mới. Hoạt động bồi dưỡng cần gắn với thực hành, có vấn chuyên môn, cộng đồng thực hành và chia sẻ đồng nghiệp; phát triển đội ngũ nòng cốt để hỗ trợ lan tỏa. Kết quả tham gia GDM cần được ghi nhận trong đánh giá, thi đua và phát triển nghề nghiệp. Điều kiện thực hiện gồm khung năng lực phù hợp, nhân sự nòng cốt, thời gian, kinh phí và cơ chế khuyến khích.

(4) Thiết lập hệ thống quản trị chất lượng, bao trùm và phát triển bền vững

Giải pháp nhằm bảo đảm mở rộng giáo dục đi đôi với chất lượng, công bằng và tính bền vững. Cơ sở giáo dục cần xây dựng tiêu chí đánh giá về khả năng tiếp cận, tính bao trùm, chất lượng, mức độ tham gia, hiệu quả sử dụng nguồn lực và tính bền vững; sử dụng dữ liệu phù hợp để nhận diện rào cản và hỗ trợ các nhóm người học. Các tiêu chí cần tích hợp vào hệ thống bảo đảm chất lượng hiện có, kết hợp dữ liệu số với phản hồi của người học và các bên liên quan để điều chỉnh dịch vụ, chính sách và phân bổ nguồn lực. Đồng thời, cần xây dựng kế hoạch tài chính và nhân lực trung hạn. Điều kiện thực hiện gồm dữ liệu tin cậy, tiêu chí rõ ràng, đội ngũ có năng lực phân tích và bảo đảm chất lượng, hạ tầng ổn định và nguồn lực duy trì lâu dài.

(5) Xây dựng cơ chế quản trị công nghệ, dữ liệu và AI có trách nhiệm

Giải pháp nhằm khai thác hiệu quả công nghệ số và AI, đồng thời kiểm soát rủi ro về bản quyền, quyền riêng tư, dữ liệu, chất lượng và đạo đức. Cơ sở giáo dục cần ban hành nguyên tắc, quy trình quản trị dữ liệu, bảo vệ quyền riêng tư và sở hữu trí tuệ; quy định việc lựa chọn, sử dụng, đánh giá công nghệ và AI; phân công trách nhiệm, thiết lập cơ chế giám sát và xử lý rủi ro. Việc triển khai bắt đầu từ rà soát nền tảng, phân loại dữ liệu và mức độ rủi ro, xây dựng quy trình phê duyệt, đánh giá công nghệ. Đối với AI, cần duy trì sự giám sát của con người, bảo đảm các quyết định ảnh hưởng đáng kể đến người học và đội ngũ vẫn thuộc trách nhiệm của con người. Điều kiện thực hiện gồm quy định pháp lý và nội bộ rõ ràng, nhân lực có năng lực công nghệ và pháp lý, hệ thống bảo mật, cơ chế giám sát và nguồn lực duy trì an toàn thông tin.

Bảng 1: Năm giải pháp có quan hệ hỗ trợ lẫn nhau nên cần thực hiện đồng bộ.

Giải pháp	Giai đoạn triển khai dự kiến	Đơn vị chịu trách nhiệm	Đầu ra dự kiến	Nguồn lực chủ yếu	Chỉ báo theo dõi
(1)	GD1: Đánh giá hiện trạng, xây dựng chiến lược và quy định. GD2: Thí điểm. GD3: Điều chỉnh, tích hợp vào quản trị thường xuyên.	Lãnh đạo; đơn vị chiến lược, kế hoạch; các đơn vị chuyên môn, công nghệ và bảo đảm chất lượng.	Báo cáo hiện trạng; chiến lược/kế hoạch GDM; quy định về trách nhiệm, phối hợp, nguồn lực và giám sát.	Nhân lực quản lý, chuyên môn; kinh phí; dữ liệu hiện trạng và mức độ sẵn sàng số.	Mức độ hoàn thành kế hoạch; tính rõ ràng của phân công; tỷ lệ nhiệm vụ GDM được tích hợp vào kế hoạch đơn vị.
(2)	GD1: Chọn đối tác, lĩnh vực và cơ chế hợp tác. GD2: Thí điểm mạng lưới, cộng đồng thực hành. GD3: Mở rộng, duy trì hợp tác.	Lãnh đạo; đơn vị chuyên môn, công nghệ, hợp tác; đại diện giảng viên, người học và đối tác.	Danh mục đối tác; quy chế phối hợp; thỏa thuận chia sẻ; cộng đồng thực hành và sản phẩm GDM đồng kiến tạo.	Nền tảng số; nhân lực điều phối; kinh phí, thời gian hợp tác; cơ chế ghi nhận đóng góp và bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.	Số đối tác tham gia thực chất; số hoạt động hợp tác; số sản phẩm/dịch vụ mới được tạo ra và sử dụng.
(3)	GD1: Khảo sát nhu cầu, xác định năng lực, chọn nhân sự nòng cốt. GD2: Bồi dưỡng, thực hành, hỗ trợ thí điểm. GD3: Mở rộng cộng đồng thực hành, gắn với phát triển nghề nghiệp.	Đơn vị tổ chức cán bộ, đào tạo và bồi dưỡng; đơn vị chuyên môn; lãnh đạo và nhân sự nòng cốt.	Khung năng lực; kế hoạch, tài liệu bồi dưỡng; đội ngũ nòng cốt; cộng đồng thực hành và cơ chế ghi nhận.	Kinh phí; chuyên gia; nền tảng học tập; thời gian thực hành; tài nguyên mở và cơ chế khuyến khích.	Tỷ lệ hoàn thành bồi dưỡng; mức cải thiện năng lực trước-sau; số hoạt động/sản phẩm GDM được thực hiện.

Giải pháp	Giai đoạn triển khai dự kiến	Đơn vị chịu trách nhiệm	Đầu ra dự kiến	Nguồn lực chủ yếu	Chỉ báo theo dõi
(4)	GD1: Xây dựng tiêu chí, chỉ báo và dữ liệu nền. GD2: Đánh giá thử nghiệm. GD3: Tích hợp vào bảo đảm chất lượng và kế hoạch nguồn lực trung hạn.	Đơn vị bảo đảm chất lượng, đào tạo, công nghệ và dữ liệu, tài chính; đại diện người học.	Bộ tiêu chí; báo cáo dữ liệu nền và chất lượng; kế hoạch hỗ trợ nhóm gặp rào cản; phương án duy trì nguồn lực.	Hệ thống dữ liệu; nhân lực phân tích; công cụ lấy ý kiến; hạ tầng tiếp cận; kinh phí và nhân lực duy trì.	Mức đáp ứng tiêu chí; mức tiếp cận và tham gia; mức hài lòng; chi phí theo kết quả; khả năng duy trì hoạt động.
(5)	GD1: Rà soát nền tảng, phân loại dữ liệu, đánh giá rủi ro. GD2: Thí điểm có kiểm soát. GD3: Mở rộng có chọn lọc, giám sát định kỳ.	Lãnh đạo; đơn vị công nghệ; bộ phận dữ liệu, pháp chế, bảo đảm chất lượng và đơn vị sử dụng công nghệ.	Quy chế quản trị công nghệ, dữ liệu và AI; quy trình phê duyệt, đánh giá; hướng dẫn bảo vệ dữ liệu, bản quyền và giám sát của con người; hồ sơ rủi ro.	Hạ tầng bảo mật; nhân lực công nghệ, pháp lý và chuyên môn; kinh phí giám sát, tập huấn; công cụ đánh giá rủi ro.	Tỷ lệ nền tảng được rà soát; tỷ lệ hoạt động được đánh giá rủi ro; số sự cố được xử lý; mức tuân thủ quy trình bảo vệ dữ liệu.

Lưu ý: Các chỉ báo trong bảng là gợi ý, không phải các ngưỡng đánh giá đã được kiểm chứng.

V. Kết luận

Chuyển đổi số mở ra cơ hội phát triển GDM về quy mô, khả năng tiếp cận, chia sẻ và hợp tác, đồng thời đặt ra yêu cầu mới đối với quản trị. Việc hiện thực hóa những cơ hội này phụ thuộc vào năng lực quản trị về chính sách, nhân lực, chất lượng, hạ tầng và nguồn lực. Vì vậy, cần chuyển từ quản lý các sáng kiến riêng lẻ sang kiến tạo và điều phối hệ sinh thái mở. Nghiên cứu đề xuất năm nhóm giải pháp, góp phần thúc đẩy GDM tại Việt Nam theo hướng chất lượng, công bằng và có trách nhiệm.

Các giải pháp đề xuất cần được đánh giá thực tiễn để xác định tính phù hợp, khả thi và hiệu quả. Nghiên cứu tiếp theo có thể khảo sát các cơ sở giáo dục đại học, tham vấn chuyên gia, đồng thời thí điểm và đánh giá kết quả nhằm hoàn thiện giải pháp quản trị GDM trong bối cảnh chuyển đổi số./.

Tài liệu tham khảo

- Alsuhaymi, A. O., & Atallah, F. A. (2026). Governing open educational resources as sustainable knowledge commons: A policy and institutional framework for higher education. *Sustainability*, 18(8), Article 4024. <https://doi.org/10.3390/su18084024>
- Atenas, J., Havemann, L., Nascimbeni, F., Villar-Onrubia, D., & Orlic, D. (2019). Fostering openness in education: Considerations for sustainable policy-making. *Open Praxis*, 11(2), 167-183. <https://doi.org/10.5944/openpraxis.11.2.947>
- Bozkurt, A., Gjelsvik, T., Adam, T., Asino, T. I., Atenas, J., Bali, M., Blomgren, C., Bond, M., Bonk, C. J., Brown, M., Burgos, D., Conrad, D., Costello, E., Cronin, C., Czerniewicz, L., Deepwell, M., Deimann, M., DeWaard, H. J., Dousay, T. A.,... Zawacki-Richter, O. (2023). Openness in education as a praxis: From individual testimonials to collective voices. *Open Praxis*, 15(2), 76-112. <https://doi.org/10.55982/openpraxis.15.2.574>

- Campbell, L., Highton, M., & McAndrew, E. (2023). Supporting open education practice: Reflective case studies from the University of Edinburgh. *EduTec. Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, (85), 9-28. <https://doi.org/10.21556/edutec.2023.85.2865>
- Castaño-Muñoz, J., Punie, Y., Inamorato dos Santos, A., Mitic, M., & Moraes, R. (2016). *How are higher education institutions dealing with openness? A survey of practices, beliefs and strategies in five European countries*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2791/709253>
- Ibarra-Vazquez, G., Ramírez-Montoya, M. S., Buenestado-Fernández, M., & Olague, G. (2023). Predicting open education competency level: A machine learning approach. *Heliyon*, 9(11), Article e20597. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20597>
- Inamorato dos Santos, A., Punie, Y., & Castaño-Muñoz, J. (2016). *Opening up education: A support framework for higher education institutions*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2791/293408>
- Lane, A. (2017). Open education and the Sustainable Development Goals: Making change happen. *Journal of Learning for Development*, 4(3), 275-286. <https://doi.org/10.56059/jl4d.v4i3.266>
- Marín, V. I., Bond, M., Zawacki-Richter, O., Aydin, C. H., Bedenlier, S., Bozkurt, A., Conrad, D., Jung, I., Kondakci, Y., Prinsloo, P., Qayyum, A., Roberts, J., Sangrà, A., Slagter van Tryon, P. J., Veletsianos, G., & Xiao, J. (2020). A comparative study of national infrastructures for digital (open) educational resources in higher education. *Open Praxis*, 12(2), 241-256. <https://doi.org/10.5944/openpraxis.12.2.1071>
- Nguyễn, H.B và Tống, H.T. (2026). Quản trị giáo dục mở và bảo đảm chất lượng: Nghiên cứu đối sánh đa quốc gia. *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Mở Hà Nội*, 17A. <https://doi.org/10.59266/houjs.2026.1341>
- Pham, Đ. T. T. (2023). Digital transformation in open education meeting the people's demands for lifetime learning. *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Mở Hà Nội*. <https://doi.org/10.59266/houjs.2023.304>
- Thủ tướng Chính phủ. (2022). *Quyết định số 131/QĐ-TTg ngày 25 tháng 01 năm 2022 phê duyệt Đề án “Tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin và chuyển đổi số trong giáo dục và đào tạo giai đoạn 2022-2025, định hướng đến năm 2030”*.
- UNESCO. (2019). *Recommendation on open educational resources (OER)*. <https://www.unesco.org/en/legal-affairs/recommendation-open-educational-resources-oer>
- Urbančič, T., Polajnar, A., & Jermol, M. (2019). Open education for a better world: A mentoring programme fostering design and reuse of open educational resources for Sustainable Development Goals. *Open Praxis*, 11(4), 409-426. <https://doi.org/10.5944/openpraxis.11.4.1026>
- Zawacki-Richter, O. (2026). Towards a systems-based framework for digital educational equity in open, distance, and digital education. *Open Praxis*, 18(2), 381-397. <https://doi.org/10.55982/openpraxis.18.2.1243>

OPEN EDUCATION GOVERNANCE IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES

Bui Thi Lu¹, Trinh Hoang Yen¹, Do Van Hung¹

Abstract: *This article examines the opportunities, challenges, and governance requirements of open education in higher education amid digital transformation. It employs literature review, analysis, and synthesis of relevant domestic and international studies and policy documents. The findings show that digital transformation creates opportunities to expand access to learning, facilitate educational resource sharing, strengthen collaboration, and promote innovation. However, it also poses challenges concerning policy frameworks, stakeholders' digital competencies and practical capacity, the quality of educational resources and learning activities, equitable access to digital technologies, data protection, and sustainability. To address these challenges, the article proposes governance orientations focusing on policy improvement, stakeholder coordination, capacity development, quality assurance, digital equity, monitoring, evaluation, and continuous improvement. The study clarifies the governance requirements of open education in the digital environment and suggests directions for its appropriate application in Vietnamese higher education institutions.*

Keywords: *digital transformation, higher education, open education, open education governance, open educational resources*

¹ Hanoi Open University, Hanoi, Vietnam