

HỆ THỐNG VĂN BẢN QUẢN LÝ VỀ CHUYỂN ĐỔI SỐ VÀ ỨNG DỤNG AI TẠI CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC VIỆT NAM: THỰC TRẠNG VÀ ĐỀ XUẤT

Đỗ Ngọc Anh¹

Email: anhdn@hou.edu.vn

Ngày tòa soạn nhận được bài báo: 19/08/2025

Ngày phản biện đánh giá: 09/10/2025

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

DOI: 10.59266/houjs.2025.770

Tóm tắt: Bài báo trình bày kết quả khảo sát tại 21 trường đại học Việt Nam về thực trạng ban hành các văn bản quản lý liên quan đến chuyển đổi số và ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI). Kết quả cho thấy hầu hết các trường đã bắt đầu ban hành văn bản về chuyển đổi số và AI, nhưng còn hạn chế về số lượng và phạm vi triển khai. Các văn bản phổ biến nhất là chương trình tập huấn và kế hoạch hành động về chuyển đổi số, trong khi rất ít trường ban hành các nghị quyết chiến lược ở cấp cao. Nội dung văn bản chủ yếu tập trung vào phát triển hạ tầng công nghệ thông tin, quản lý dữ liệu và ứng dụng AI còn các khía cạnh như an toàn thông tin và hợp tác bên ngoài chưa được chú trọng. Nhiều văn bản chưa kèm lộ trình thực hiện cụ thể và tác động thực tiễn còn hạn chế. Những khó khăn chính được nhận thấy bao gồm thiếu nguồn lực, thiếu chuyên gia AI và thiếu hướng dẫn cụ thể từ cấp trên. Các trường cũng đề xuất nhu cầu được hỗ trợ về đào tạo xây dựng văn bản, cung cấp nguồn lực tài chính, công nghệ, mẫu khung chính sách và tư vấn chuyên môn. Trên cơ sở phân tích, đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống văn bản quản lý và thúc đẩy hiệu quả chuyển đổi số trong giáo dục đại học.

Từ khóa: chuyển đổi số, trí tuệ nhân tạo, văn bản quản lý, giáo dục đại học, khảo sát

I. Mở đầu

Chuyển đổi số đang là xu hướng tất yếu trong mọi lĩnh vực, bao gồm giáo dục đại học. Chính phủ đã ban hành nhiều chính sách thúc đẩy chuyển đổi số quốc gia, trong đó giáo dục được xác định là 1 trong 8 lĩnh vực ưu tiên. Một trong những

văn bản quan trọng là Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 3/6/2020 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt “Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030”. Quyết định này đặt ra mục tiêu đến năm 2030, Việt Nam sẽ nằm trong nhóm 50 nước dẫn

¹ Trường Đại học Mở Hà Nội

đầu về Chính phủ điện tử (EGDI) và nằm trong nhóm 30 nước dẫn đầu về Chỉ số Đổi mới sáng tạo toàn cầu (GII). Đặc biệt, chương trình này nhấn mạnh vai trò của chuyển đổi số trong mọi lĩnh vực, trong đó giáo dục và đào tạo là một trong những lĩnh vực được ưu tiên.

Đến năm 2022, Thủ tướng Chính phủ đã 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 (Thủ tướng Chính phủ, 2022), đặt nền móng cho việc chuyển đổi toàn diện giáo dục theo hướng số hóa. Bên cạnh đó, Chiến lược quốc gia về nghiên cứu, phát triển và ứng dụng AI đến năm 2030 cũng được ban hành năm 2021 (Thủ tướng Chính phủ, 2021), thể hiện quyết tâm đưa AI trở thành công nghệ quan trọng tại Việt Nam. Gần đây nhất, Nghị quyết 71-NQ/TW của Bộ chính trị về đột phá phát triển giáo dục và đào tạo đã nhấn mạnh trong nhiệm vụ và giải pháp số bốn với nội dung “Chuyển đổi số toàn diện, phổ cập và ứng dụng mạnh mẽ công nghệ số, trí tuệ nhân tạo trong giáo dục và đào tạo”. Những định hướng này tạo ra bối cảnh và yêu cầu các cơ sở giáo dục đại học nhanh chóng thích ứng, ban hành các văn bản quản lý cần thiết nhằm triển khai hiệu quả chuyển đổi số và AI trong hoạt động của mình.

Tại các trường đại học, việc ban hành các văn bản quản lý (như nghị quyết, kế hoạch, quyết định, hướng dẫn, chương trình tập huấn...) về chuyển đổi số và AI có vai trò định hướng chiến lược, tạo hành lang pháp lý và động lực để triển khai đổi mới công nghệ. Tuy nhiên, đến nay chưa có nhiều nghiên cứu công bố về thực trạng hệ thống văn bản quản lý chuyển đổi số và AI ở các trường đại học Việt Nam. Do đó, chúng tôi đã thực hiện một khảo sát để thu thập dữ liệu trên phạm vi cả nước về vấn đề này. Khảo

sát được gửi tới 30 trường đại học và thu về 25 phản hồi; sau khi sàng lọc, có 21 phản hồi đầy đủ từ 21 trường đại học khác nhau được sử dụng để phân tích. Khảo sát tập trung làm rõ 5 nội dung chính: (1) Các loại văn bản và số lượng văn bản về chuyển đổi số, AI đã được ban hành; (2) Nội dung trọng tâm của các văn bản; (3) Mức độ văn bản đề ra lộ trình thực hiện và tác động thực tiễn; (4) Những khó khăn trong quá trình xây dựng và triển khai; (5) Nhu cầu hỗ trợ từ các cấp quản lý. Trên cơ sở kết quả thu được, bài báo đánh giá thực trạng hệ thống văn bản quản lý về chuyển đổi số, AI tại các trường đại học và đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả triển khai chuyển đổi số trong giáo dục đại học.

II. Cơ sở lý luận và bối cảnh

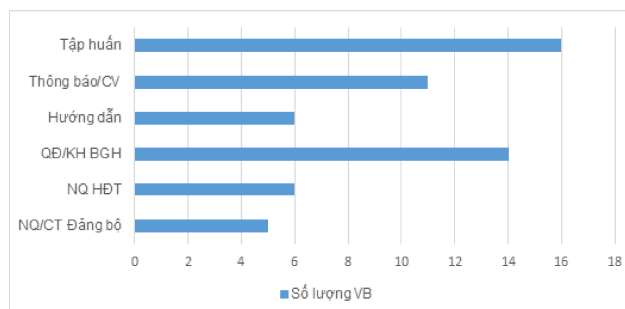
Chuyển đổi số trong giáo dục đại học được hiểu là quá trình ứng dụng công nghệ số một cách toàn diện để đổi mới phương thức quản trị, giảng dạy, học tập và nghiên cứu, hướng tới nâng cao hiệu quả và chất lượng giáo dục. Khác với tin học hóa đơn thuần, chuyển đổi số bao hàm cả thay đổi về tư duy, văn hóa và quy trình hoạt động của nhà trường. Theo Chương trình chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng 2030 (Quyết định 749/QĐ-TTg), ngành Giáo dục và Đào tạo phải xây dựng kế hoạch chuyển đổi số phù hợp để đáp ứng các mục tiêu quốc gia (Thủ tướng Chính phủ, 2020). Bộ Giáo dục và Đào tạo (Bộ GD&ĐT) đã ban hành nhiều văn bản chỉ đạo nhằm thúc đẩy chuyển đổi số trong ngành, chẳng hạn Quyết định 4740/QĐ-BGDĐT ngày 30/12/2022 về Bộ chỉ số và tiêu chí đánh giá mức độ chuyển đổi số đối với cơ sở giáo dục đại học (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2022). Bộ chỉ số này giúp đo lường mức độ chuyển đổi số của các trường, qua đó định hướng cho các trường xây dựng chiến lược và văn bản nội bộ phù hợp.

Về ứng dụng AI, Chiến lược quốc gia về AI đến 2030 đặt mục tiêu đưa Việt Nam vào nhóm các nước dẫn đầu trong khu vực về phát triển và ứng dụng AI (Thủ tướng Chính phủ, 2021). Trong giáo dục, AI được kỳ vọng hỗ trợ công tác quản lý, nâng cao trải nghiệm học tập cá nhân hóa và tối ưu hóa quá trình đào tạo. Bộ GD&ĐT đã khuyến khích các trường đại học nghiên cứu ứng dụng AI, đồng thời yêu cầu tích hợp nội dung chuyển đổi số và AI vào kế hoạch phát triển nhà trường. Bên cạnh đó, Luật Giáo dục đại học sửa đổi 2018 mở rộng quyền tự chủ cho các trường, cũng đặt trách nhiệm cho mỗi trường chủ động ban hành văn bản triển khai chuyển đổi số, trên cơ sở tuân thủ khung chính sách chung và hướng dẫn của các cơ quan quản lý giáo dục.

Trong bối cảnh đó, hệ thống văn bản quản lý về chuyển đổi số và AI của mỗi trường đại học là yếu tố then chốt định hướng và cam kết cho quá trình chuyển đổi. Văn bản cấp trường có thể bao gồm: Nghị quyết của Đảng ủy hoặc Hội đồng trường về chuyển đổi số, quyết định hoặc kế hoạch của Hiệu trưởng/Giám đốc về chiến lược số hóa, các hướng dẫn chuyên môn, thông báo triển khai nhiệm vụ cụ thể, cũng như chương trình đào tạo, tập huấn nâng cao năng lực số cho cán bộ, giảng viên và người học. Việc ban hành đầy đủ và kịp thời những văn bản này cho thấy

IV. Kết quả nghiên cứu

4.1. Loại hình và số lượng văn bản đã ban hành



Biểu đồ 1. Số trường đại học đã ban hành các loại văn bản về chuyển đổi số và AI

(Số liệu theo khảo sát của tác giả)

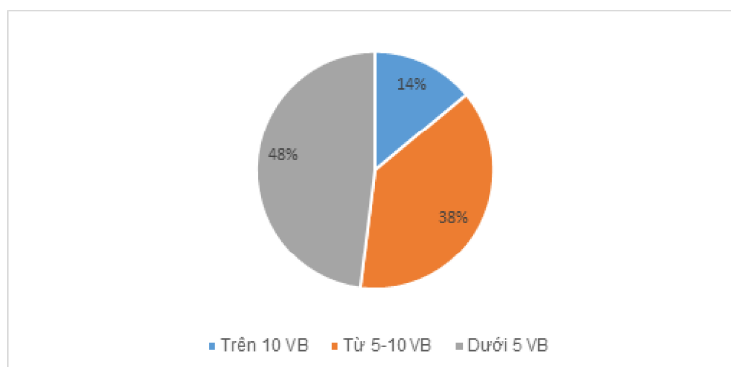
nhà trường nghiêm túc trong công cuộc chuyển đổi số và sẵn sàng dành nguồn lực cho đổi mới. Ngược lại, nếu thiếu văn bản hoặc văn bản quá chung chung, thiếu lộ trình cụ thể, việc triển khai có thể bị chậm hoặc không hiệu quả. Vì vậy, khảo sát thực trạng văn bản về chuyển đổi số và AI tại các trường đại học sẽ giúp đánh giá mức độ sẵn sàng và cam kết của các trường, đồng thời nhận diện những rào cản tồn tại để có giải pháp khắc phục.

III. Phương pháp nghiên cứu

Để đạt mục tiêu nghiên cứu, chúng tôi đã tiến hành khảo sát bằng bảng hỏi trực tuyến gửi tới các trường đại học trên cả nước. Nội dung khảo sát tập trung thu thập thông tin về: các loại văn bản và số lượng văn bản về chuyển đổi số, AI đã được ban hành; Nội dung chính được đề cập trong các văn bản; Việc đề ra lộ trình thực hiện và đánh giá tác động của văn bản; những khó khăn gặp phải khi xây dựng, triển khai; Nhu cầu hỗ trợ từ các cơ quan quản lý cấp trên. Tổng cộng có 25 phiếu phản hồi nhận được, trong đó 21 phiếu đầy đủ thông tin (tương ứng 21 trường đại học khác nhau) được sử dụng để phân tích. Dữ liệu được xử lý bằng phương pháp thống kê mô tả, chủ yếu tính toán tần suất (số trường) và tỷ lệ phần trăm cho các hạng mục khảo sát. Kết quả khảo sát được trình bày và thảo luận theo các nhóm nội dung chính nêu trên.

Kết quả khảo sát cho thấy chương trình tập huấn, bồi dưỡng về chuyển đổi số/AI là loại văn bản được ban hành phổ biến nhất: có 16/21 trường (~76%) đã ban hành chương trình đào tạo hoặc bồi dưỡng nhằm nâng cao năng lực số cho cán bộ, giảng viên. Thứ hai là các quyết định hoặc kế hoạch của Hiệu trưởng/Giám đốc về chuyển đổi số với 14 trường (~67%) ban hành, thể hiện sự tham gia tích cực của lãnh đạo trường trong việc hoạch định chiến lược chuyển đổi. Tiếp đó, thông báo hoặc công văn triển khai các nhiệm vụ chuyển đổi số được ban hành ở 11 trường (52%). Trong khi đó, các văn bản mang tính định hướng chiến lược ở cấp cao hơn như nghị quyết hoặc chỉ thị của Đảng ủy

về chuyển đổi số hay nghị quyết của Hội đồng trường còn ít phổ biến, chỉ lần lượt có 5 trường (24%) và 6 trường (29%) ban hành. Có 6 trường (29%) cũng đã ban hành các hướng dẫn chuyên môn về ứng dụng công nghệ thông tin, AI trong hoạt động dạy học và quản lý. Đáng chú ý, có trường cho biết họ chưa ban hành văn bản quản lý cụ thể nào mà mới chỉ dừng ở bước nghiên cứu về chuyển đổi số, AI, thể hiện mức độ quan tâm mới ở giai đoạn đầu. Nhìn chung, đa số trường đại học đã có ít nhất một dạng văn bản về chuyển đổi số và AI, chủ yếu tập trung vào các quyết định, kế hoạch hành động và các chương trình tập huấn để triển khai trong trường.



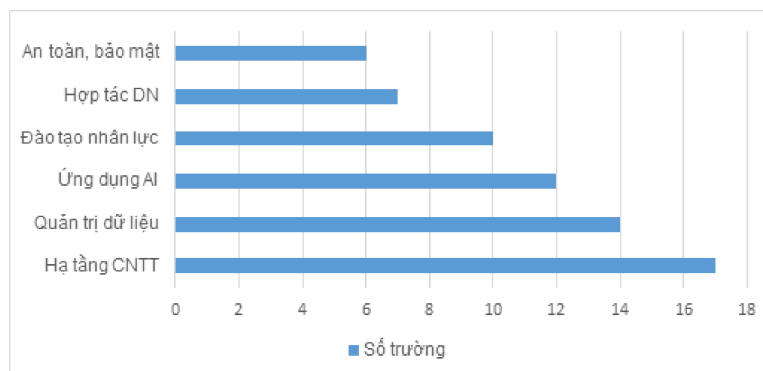
Biểu đồ 2. Tỷ lệ số lượng văn bản chuyển đổi số/AI được ban hành trong 3 năm gần đây tại các trường đại học

(Số liệu theo khảo sát của tác giả)

Phần lớn các trường chỉ ban hành một số lượng hạn chế văn bản liên quan trong khoảng 3 năm trở lại đây. Cụ thể, có 10/21 trường (48%) cho biết đã ban hành dưới 5 văn bản về chuyển đổi số và AI; 8 trường (38%) ban hành từ 5 đến 10 văn bản; 3 trường (14%) có trên 10 văn bản. Thực trạng này phản ánh nhiều trường đại học mới chỉ bắt đầu quá trình chuyển đổi số, số văn bản được ban hành còn khiêm tốn. Việc gần một nửa số trường có dưới 5 văn bản cho thấy hoạt động thể chế hóa chuyển đổi số vẫn

chưa thật sự toàn diện ở nhiều nơi, có thể do thiếu nguồn lực hoặc chưa được ưu tiên cao. Chỉ một số ít trường tiên phong (14%) ban hành tương đối nhiều văn bản; đây có lẽ là những trường đại học lớn hoặc được giao nhiệm vụ trọng điểm về chuyển đổi số nên phải ban hành nhiều quyết định, kế hoạch cụ thể. Nhìn chung, số lượng văn bản còn ít cho thấy dư địa để các trường tiếp tục hoàn thiện khung văn bản quản lý cho chuyển đổi số và AI còn rất lớn trong thời gian tới.

4.2. Nội dung trọng tâm của các văn bản



Biểu đồ 3. Các nội dung chính được đề cập trong các văn bản quản lý về chuyển đổi số và AI
(Số liệu theo khảo sát của tác giả)

Nội dung chuyển đổi số được đề cập trong văn bản quản lý của các trường khá đa dạng, nhưng tập trung nhiều nhất vào việc phát triển hạ tầng công nghệ thông tin. Có 17/21 trường (~81%) đặc biệt chú trọng nâng cấp hạ tầng số (máy chủ, mạng, thiết bị, phần mềm nền tảng) phục vụ chuyển đổi số, đây là điều dễ hiểu vì hạ tầng CNTT là điều kiện tiên quyết cho mọi ứng dụng số và AI. Bên cạnh đó, quản lý và quản trị dữ liệu cũng là nội dung được nhiều trường quan tâm (14 trường, ~67%), bao gồm xây dựng cơ sở dữ liệu tập trung và quy trình khai thác, chia sẻ dữ liệu trong nhà trường.

Ứng dụng AI trong quản lý và giảng dạy là một trọng tâm đáng chú ý, xuất hiện trong văn bản của 12 trường (~57%). Điều này phản ánh xu hướng tích hợp AI vào các hệ thống quản lý nhà trường (như quản lý sinh viên, thư viện thông minh, hệ thống tài chính) và hỗ trợ hoạt động giảng dạy (ví dụ: trợ lý ảo, chấm điểm tự động, cá nhân hóa học tập). Cùng với đó, đào tạo và phát triển nhân lực số được 10 trường (~48%) nhấn mạnh, tập trung bồi dưỡng kỹ năng số cho giảng viên, sinh viên nhằm thích ứng với môi trường giáo dục số.

Ngược lại, các nội dung về bảo đảm an toàn, an ninh mạng chỉ có 6 trường

(~29%) đề cập, và việc hợp tác với các doanh nghiệp công nghệ cũng chỉ xuất hiện ở 7 trường (~33%). Điều này cho thấy một số trường có thể chưa ưu tiên đúng mức việc bảo mật thông tin và hợp tác bên ngoài trong chiến lược chuyển đổi số của mình.

Những trường có văn bản cụ thể thường là các trường lớn, tiên phong hoặc đặc thù: chẳng hạn Đại học Bách Khoa Hà Nội có văn bản thành lập Viện AI4Life nhằm tiếp nối và nâng tầm nghiên cứu ứng dụng Trí tuệ nhân tạo (AI) liên ngành; Đại học Kinh tế Quốc dân cho biết đã xây dựng kế hoạch về chuyển đổi số trong đó lồng ghép ứng dụng AI; Trường Đại học FPT cũng có hướng dẫn nội bộ về việc sinh viên sử dụng AI trong học tập; Trường Đại học Công nghệ, ĐHQG Hà Nội đang xây dựng quy tắc về tích hợp AI trong dạy - học. Còn lại, hầu hết các trường khác vẫn chưa có văn bản riêng về AI.

Kết quả nghiên cứu cho thấy, trọng tâm của các văn bản chủ yếu hướng vào việc củng cố hạ tầng, quản lý dữ liệu và ứng dụng công nghệ mới (như AI), trong khi các khía cạnh về an toàn thông tin và hợp tác phát triển còn chưa được quan tâm rộng rãi.

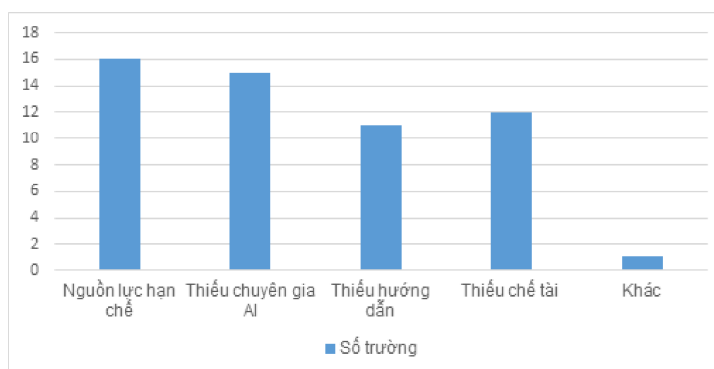
4.3. Lộ trình thực hiện và tác động thực tiễn

Các văn bản quản lý chuyển đổi số sẽ hiệu quả hơn nếu kèm theo lộ trình thực hiện rõ ràng. Tuy nhiên, kết quả khảo sát cho thấy chưa nhiều trường đưa ra lộ trình cụ thể trong văn bản về chuyển đổi số/AI. Chỉ 6/21 trường (~29%) cho biết văn bản của họ có lộ trình thực hiện rõ ràng với các mốc thời gian và giai đoạn chi tiết cho từng nhiệm vụ. Có 13 trường (~62%) thừa nhận văn bản chỉ đưa ra lộ trình một phần, tức là có định hướng theo giai đoạn nhưng chưa chi tiết hóa đầy đủ các bước. Đặc biệt, có 1 trường phản hồi rằng chưa đề cập lộ trình cụ thể nào và 1 trường cho biết lộ trình thay đổi tùy theo từng loại văn bản nhỏ. Điều này cho thấy nhiều kế hoạch chuyển đổi số còn thiếu chiều sâu về kế hoạch triển khai theo thời gian, có thể khiến các mục tiêu đặt ra khó được hiện thực hóa đúng hạn và gây lúng túng cho đơn vị thực hiện.

Về tác động thực tiễn, đa số ý kiến đánh giá tác động của các văn bản ở mức

vừa phải. Cụ thể, 13/21 trường (62%) cho rằng văn bản đã ban hành “có tác động nhưng còn hạn chế”, tức là bước đầu tạo ra một số chuyển biến trong nhà trường (ví dụ: tăng cường ứng dụng CNTT trong quản lý, một số đơn vị triển khai thí điểm hệ thống số hóa) nhưng nhìn chung hiệu quả chưa cao hoặc chưa đồng đều. Có 7 trường (33%) nhận định tác động “rất rõ nét”, nghĩa là việc thực thi văn bản đã mang lại những thay đổi tích cực đáng kể, như chuyển đổi nhiều dịch vụ sang trực tuyến, cải thiện rõ rệt hiệu suất quản lý. Còn lại 1 trường (5%) cho biết văn bản mới chỉ mang tính hình thức, “chưa có tác động rõ rệt” trong thực tế. Nhìn chung, hiệu quả triển khai chuyển đổi số tại các trường còn hạn chế, phần lớn mới dừng ở giai đoạn khởi động và kết quả cụ thể chưa nhiều. Ngay cả những nơi có chuyển biến rõ cũng cần thêm thời gian để tác động lan tỏa đồng đều hơn. Đây là dấu hiệu cho thấy bên cạnh việc ban hành văn bản, các trường cần chú trọng hơn đến khâu thực thi và giám sát, nhằm biến các mục tiêu trên giấy thành kết quả thực tế.

4.4. Khó khăn trong xây dựng và triển khai văn bản



Biểu đồ 4. Những khó khăn chính khi xây dựng và triển khai văn bản về chuyển đổi số và AI

(Số liệu theo khảo sát của tác giả)

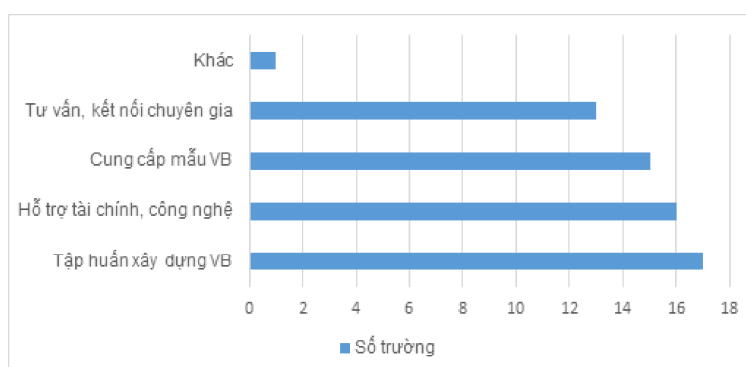
Hầu hết các trường đại học được khảo sát đều gặp những khó khăn tương đồng trong quá trình xây dựng và thực hiện văn bản về chuyển đổi số. Khó khăn lớn nhất là thiếu nguồn lực (cả tài chính và

nhân sự) được 16/21 trường (~76%) lựa chọn. Ngân sách hạn chế và thiếu nhân lực có kỹ năng số khiến nhiều trường khó thực hiện đầy đủ các kế hoạch chuyển đổi số đã đề ra. Thiếu chuyên gia am hiểu về AI là trở

ngại đứng thứ hai, với 15 trường (~71%) phản ánh. Điều này cho thấy việc ứng dụng AI đòi hỏi chuyên môn sâu, trong khi các trường hiện thiếu đội ngũ chuyên gia để tư vấn, xây dựng giải pháp phù hợp. Bên cạnh đó, thiếu hướng dẫn cụ thể từ cấp trên (Bộ GD&ĐT) cũng là rào cản đáng kể, được 11 trường (~52%) đề cập. Nhiều trường mong muốn có hướng dẫn, định hướng chi tiết hơn từ Bộ về cách thức triển khai chuyển đổi số và xây dựng văn bản sao cho đồng bộ, hiệu quả. Một khó khăn khác là văn bản đã ban hành nhưng không có cơ chế giám sát việc thực hiện, được 12 trường (~57%) nêu ra. Nghĩa là, dù văn bản đã có nhưng

thiếu cơ chế kiểm tra, đôn đốc và đánh giá dẫn đến việc thực hiện không nghiêm, hiệu quả thấp. Ngoài ra, 1 trường cho rằng bản thân việc soạn thảo các văn bản về chuyển đổi số cũng là thách thức, do cán bộ chưa quen chuyển những ý tưởng công nghệ thành ngôn ngữ quản lý hành chính. Tựu trung lại, các khó khăn lớn nhất vẫn xoay quanh vấn đề nguồn lực và chuyên môn, bao gồm cả nội lực của nhà trường và sự hỗ trợ từ bên ngoài. Điều này phần nào lý giải vì sao dù các trường đều nhận thức được tầm quan trọng của chuyển đổi số nhưng tiến độ triển khai trên thực tế còn chậm.

4.5. Nhu cầu hỗ trợ từ cơ quan quản lý cấp trên



Biểu đồ 5. Nhu cầu hỗ trợ từ các cơ quan quản lý giáo dục đối với chuyển đổi số ở trường đại học

(Số liệu theo khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát cho thấy các trường đại học rất mong nhận được sự hỗ trợ từ Bộ GD&ĐT và các cơ quan quản lý cấp trên để thúc đẩy chuyển đổi số. Nhu cầu hàng đầu là được tập huấn về cách thức xây dựng văn bản quản lý chuyển đổi số khi có tới 17/21 trường (~81%) đề nghị nội dung này. Điều đó cho thấy các trường cần được đào tạo bài bản về phương pháp lập kế hoạch, viết chiến lược, chính sách chuyển đổi số và AI ở cấp trường. Tiếp theo, hỗ trợ về tài chính và công nghệ được 16 trường (~76%) mong muốn, bao gồm kinh phí đầu tư hạ tầng, phần mềm

và cung cấp các giải pháp công nghệ dùng chung, nhằm giảm gánh nặng chi phí cho mỗi trường. Việc được cung cấp các mẫu khung văn bản chuẩn (mẫu đề án, kế hoạch chuyển đổi số, v.v.) cũng là một đề xuất quan trọng, với 15 trường (~71%) nêu ra. Nếu Bộ GD&ĐT hoặc cơ quan chủ quản đưa ra sẵn các mẫu văn bản định hướng, các trường có thể dựa vào đó để xây dựng văn bản của mình một cách nhanh chóng và đồng bộ hơn.

Bên cạnh đó, 13/21 trường (~62%) bày tỏ nhu cầu được tư vấn, kết nối với chuyên gia trong lĩnh vực chuyển đổi số,

AI. Các trường kỳ vọng được tiếp cận chuyên gia để tham vấn trong quá trình xây dựng và thực hiện kế hoạch, cũng như học hỏi kinh nghiệm từ các đơn vị đi trước. Đặc biệt, có trường đề xuất nhu cầu được đào tạo chuyên sâu về AI cho đội ngũ cán bộ, cho thấy một số ít đơn vị đã ý thức tầm quan trọng của việc hiểu rõ công nghệ AI để ứng dụng hiệu quả. Nhìn chung, các trường đều mong muốn có sự hỗ trợ mạnh mẽ hơn từ cấp trên, cả về định hướng chuyên môn lẫn nguồn lực, nhằm giúp họ vượt qua những khó khăn nội tại và thúc đẩy chuyển đổi số một cách thành công hơn.

V. Kết luận và đề xuất

Từ kết quả khảo sát có thể thấy rằng hầu hết các trường đại học ở Việt Nam đã bắt đầu quan tâm và ban hành các văn bản quản lý về chuyển đổi số và ứng dụng AI, nhưng mức độ và hiệu quả còn chưa đồng đều. Nhiều trường mới chỉ ban hành số ít văn bản, tập trung vào các kế hoạch ngắn hạn, trong khi chưa xây dựng được chiến lược tổng thể kèm lộ trình rõ ràng. Việc triển khai các văn bản này bước đầu mang lại một số thay đổi tích cực, tuy nhiên nhìn chung tác động thực tiễn còn hạn chế do vướng phải nhiều rào cản về nguồn lực, chuyên môn và cơ chế thực hiện. Để thúc đẩy chuyển đổi số trong giáo dục đại học một cách mạnh mẽ và hiệu quả hơn trong thời gian tới, nghiên cứu đề xuất một số giải pháp sau:

Một là, hoàn thiện hệ thống văn bản chiến lược ở cấp trường

Mỗi trường đại học nên xây dựng chiến lược chuyển đổi số toàn diện cho giai đoạn 5 đến 10 năm, ban hành dưới dạng nghị quyết, chiến lược hoặc kế hoạch trung hạn trở lên. Chiến lược này cần xác định rõ tầm nhìn, mục tiêu cụ thể và các lĩnh vực ưu tiên trong chuyển đổi số (quản trị, đào tạo, nghiên cứu, dịch vụ...), đồng thời phải kèm theo lộ trình thực hiện cho từng giai đoạn.

Lộ trình nên bao gồm các mốc thời gian cho những dự án chính, phân công trách nhiệm rõ ràng và chỉ số đo lường kết quả. Việc có một văn bản chiến lược định hướng dài hạn sẽ giúp các hoạt động chuyển đổi số được triển khai nhất quán, liên tục và có cơ sở để đánh giá tiến độ.

Hai là, tăng cường nguồn lực cho chuyển đổi số và AI

Trên cơ sở nhận diện những thiếu hụt về tài chính và nhân sự, các trường cần ưu tiên phân bổ ngân sách cho các dự án chuyển đổi số quan trọng (như xây dựng hạ tầng CNTT, phát triển hệ thống quản lý số, số hóa tài liệu và nội dung). Đồng thời, chủ động bồi dưỡng và phát triển nhân lực nội bộ thông qua tuyển dụng, đào tạo lại nhằm có đội ngũ chuyên trách về công nghệ và dữ liệu. Về phía cơ quan quản lý, Bộ GD&ĐT nên xem xét cấp kinh phí hỗ trợ hoặc huy động các dự án đầu tư cho chuyển đổi số tại các trường, đặc biệt là những trường còn khó khăn. Bên cạnh đó, cần khuyến khích cơ chế hợp tác công - tư, kết nối với các doanh nghiệp công nghệ để huy động họ tham gia hỗ trợ nhà trường về hạ tầng và giải pháp kỹ thuật.

Ba là, đẩy mạnh hướng dẫn và chia sẻ kinh nghiệm

Bộ GD&ĐT cần sớm ban hành hướng dẫn chi tiết về việc xây dựng đề án chuyển đổi số cấp cơ sở giáo dục đại học, trong đó có thể bao gồm bộ khung mẫu văn bản (ví dụ: mẫu kế hoạch chuyển đổi số, mẫu quy định về quản lý dữ liệu, mẫu quy chế ứng dụng CNTT, v.v.). Song song đó, tổ chức các lớp tập huấn cho cán bộ phụ trách chuyển đổi số tại các trường về phương pháp lập kế hoạch và quản trị dự án chuyển đổi số. Những hoạt động này sẽ giúp các trường chuẩn hóa cách tiếp cận và rút ngắn thời gian soạn thảo văn bản. Ngoài ra, Bộ nên tạo mạng lưới kết nối

giữa các trường và chuyên gia trong lĩnh vực AI và chuyển đổi số (qua diễn đàn, hội thảo chuyên đề...), qua đó các trường có thể học hỏi mô hình triển khai thành công của nhau và nhận tư vấn trực tiếp cho những vấn đề cụ thể.

Bốn là, thiết lập cơ chế giám sát, đánh giá việc thực hiện:

Để đảm bảo các văn bản ban hành được thực thi nghiêm túc, mỗi trường cần xây dựng cơ chế giám sát nội bộ đối với các nhiệm vụ chuyển đổi số. Cụ thể, nhà trường nên giao nhiệm vụ rõ ràng cho các đơn vị, thiết lập chế độ báo cáo định kỳ lên ban chỉ đạo chuyển đổi số của trường, đồng thời có hình thức khuyến khích hoặc quy định trách nhiệm nếu nhiệm vụ không được hoàn thành. Ở tầm vĩ mô, Bộ GD&ĐT có thể tích hợp các tiêu chí về kết quả chuyển đổi số (dựa trên bộ chỉ số chuyển đổi số đã ban hành; Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2022) vào hệ thống kiểm định chất lượng hoặc thi đua khen thưởng đối với các trường đại học. Khi đó, các trường sẽ có động lực tuân thủ lộ trình và mục tiêu đã nêu trong văn bản của mình, tránh tình trạng “ban hành cho có” mà không thực hiện đầy đủ.

Năm là, chú trọng các lĩnh vực còn chưa được quan tâm đúng mức

Kết quả phân tích cho thấy một số nội dung như an toàn thông tin, an ninh mạng cũng như hợp tác với doanh nghiệp trong chuyển đổi số chưa được nhiều trường đề cập. Do vậy, các trường nên xem xét bổ sung các chính sách hoặc văn bản chuyên đề về bảo đảm an toàn, bảo mật dữ liệu số trong nhà trường, thiết lập quy trình ứng phó sự cố an ninh mạng. Đồng thời, tích cực tìm kiếm cơ hội hợp tác với các doanh nghiệp công nghệ để hỗ trợ chuyển giao giải pháp và tư vấn kỹ thuật về AI. Điều này có thể được cụ thể hóa bằng việc ký kết các biên bản ghi nhớ

(MOU) hay thỏa thuận hợp tác, vốn cũng là một dạng văn bản quan trọng giúp thúc đẩy quá trình chuyển đổi số.

Tóm lại, chuyển đổi số và ứng dụng AI trong giáo dục đại học là một quá trình phức tạp, đòi hỏi sự cam kết mạnh mẽ từ cấp lãnh đạo và sự tham gia đồng bộ của cán bộ, giảng viên, nhân viên và người học. Hệ thống văn bản quản lý đóng vai trò như kim chỉ nam cho quá trình này. Khảo sát cho thấy các trường đại học Việt Nam đã có những bước khởi đầu trong xây dựng văn bản về chuyển đổi số và AI, nhưng vẫn còn nhiều điểm cần cải thiện. Với sự hỗ trợ sát sao hơn từ phía Nhà nước và nỗ lực tự thân của mỗi trường trong việc hoàn thiện chiến lược, huy động nguồn lực và quản trị thực thi, công cuộc chuyển đổi số trong giáo dục đại học Việt Nam sẽ có cơ hội tiến nhanh và bền vững hơn, đóng góp vào mục tiêu chung của ngành và quốc gia trong kỷ nguyên số hóa.

Tài liệu tham khảo

- [1]. Bilyalova, A. A., Salimova, D. A., & Zelenina, T. I. (2020). *Digital Transformation in Education*. Lecture Notes in Networks and Systems: pp. 265-276.
- [2]. Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2022). *Quyết định số 4740/QĐ-BGDĐT ngày 30/12/2022 Ban hành Bộ chỉ số, tiêu chí đánh giá chuyển đổi số cơ sở giáo dục đại học*.
- [3]. Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2022). *Quyết định số 1282/QĐ-BGDĐT ngày 10/05/2022 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo Ban hành Kế hoạch tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin và chuyển đổi số trong giáo dục và đào tạo giai đoạn 2022-2025*.
- [4]. Benavides, L. M. C., Tamayo Arias, J. A., Arango Serna, M. D., Branch Bedoya, J. W., & Burgos, D. (2020). Digital Transformation in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review. *Sensors*, 20(11), 3291. <https://doi.org/10.3390/s20113291>.

- [5]. Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L., & Spitzer, J. (2021). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 57, 102064. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102064>.
- [6]. Lê, V. T., & Phạm, Q. T. (2023). Triển khai chuyển đổi số trong các cơ sở giáo dục đại học trong giai đoạn hiện nay. *Tạp chí quản lý giáo dục*, 15(5), 45-51. DOI: 10.53750/jem23.v15.n5.45.
- [7]. Thủ tướng Chính phủ. (2020). *Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/6/2020 Phê duyệt Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030*.
- [8]. Thủ tướng Chính phủ. (2021). *Quyết định số 127/QĐ-TTg ngày 26/01/2021 Phê duyệt Chiến lược quốc gia về nghiên cứu, phát triển và ứng dụng Trí tuệ nhân tạo đến năm 2030*.
- [9]. Thủ tướng Chính phủ. (2022). *Quyết định số 131/QĐ-TTg ngày 25/01/2022 Phê duyệt Đề án “Tăng cường ứng dụng CNTT và chuyển đổi số trong giáo dục và đào tạo giai đoạn 2022-2025, định hướng đến năm 2030”*.
- [10]. Yavuz, M., & Karaman, S. (2022). Digital Transformation and Productivity in Higher Education, M.H. Calp. & R. Butuner (Eds.), *Current Studies in Digital Transformation and Productivity* (pp. 155-171). ISRES Publishing.

MANAGEMENT DOCUMENT SYSTEM FOR DIGITAL TRANSFORMATION AND AI APPLICATIONS IN VIETNAMESE UNIVERSITIES: CURRENT STATUS AND POLICY RECOMMENDATIONS

Do Ngoc Anh²

Abstract: *In this study, we present the results of a survey at 21 Vietnamese universities on the current status of issuing management documents related to digital transformation and artificial intelligence (AI). The findings show that most universities have begun to issue documents on digital transformation and AI, but overall, the number of documents is limited, and the extent of implementation is uneven. The most common types of documents are training programs and action plans for digital transformation, whereas very few institutions have issued high-level strategic resolutions. The content of these documents mainly focuses on developing IT infrastructure, data management, and AI applications, with aspects like information security and external collaboration receiving little attention. Many documents lack a specific implementation roadmap, and their practical impact so far is modest. Key challenges in developing and implementing these documents include limited resources, a shortage of AI experts, and insufficient guidance from higher authorities. The surveyed institutions expressed a need for support in training for policy development, provision of financial and technological resources, template policy frameworks, and expert consultation. Based on the analysis, the paper proposes several solutions to improve the system of management documents and enhance the effectiveness of digital transformation and AI initiatives in higher education.*

Keywords: *digital transformation, artificial intelligence, policy documents, higher education, survey*

² Hanoi Open University