

NÂNG CAO NĂNG LỰC QUẢN TRỊ CƠ SỞ GIÁO DỤC ĐẠI HỌC TRONG BỐI CẢNH XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN HỆ SINH THÁI GIÁO DỤC MỞ

Nguyễn Quốc Duy¹

Email: quocduynguyen57@gmail.com. ORCID: 0009-0004-7798-6813

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.2026.1501

Tóm tắt: Xây dựng và phát triển hệ sinh thái giáo dục mở đang trở thành định hướng chiến lược mang tính đột phá nhằm thiết lập nền tảng học tập suốt đời, tối ưu hóa nguồn lực học thuật và gia tăng khả năng tiếp cận tri thức bình đẳng cho toàn xã hội. Trong tiến trình chuyển dịch này, năng lực quản trị của các cơ sở giáo dục đại học đóng vai trò quan trọng đối với hiệu quả vận hành mô hình mở. Nghiên cứu này phân tích ảnh hưởng đa chiều của năng lực quản trị đại học đến sự phát triển của hệ sinh thái giáo dục mở dựa trên sự kết hợp lý thuyết các bên liên quan, lý thuyết nguồn lực và mô hình quản trị thích ứng. Dữ liệu khảo sát định lượng được thu thập từ 452 cán bộ quản lý, giảng viên và chuyên gia tại các cơ sở giáo dục đại học, kết hợp phương pháp mô hình phương trình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM). Kết quả thực nghiệm cho thấy năng lực quản trị chiến lược mở, năng lực quản trị nguồn lực số, năng lực lãnh đạo thích ứng và năng lực quản trị hợp tác mạng lưới có mối quan hệ đồng biến tích cực với tính bền vững của hệ sinh thái giáo dục mở. Bài viết đề xuất một số định hướng nhằm hoàn thiện thể chế tự chủ, chuẩn hóa hạ tầng dữ liệu và phát triển văn hóa chia sẻ học thuật.

Từ khóa: Giáo dục đại học, hệ sinh thái giáo dục mở, lãnh đạo thích ứng, năng lực quản trị, tài nguyên giáo dục mở

I. Đặt vấn đề

Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư cùng với tiến trình chuyển đổi số toàn diện đang tái định hình căn bản cấu trúc và sứ mệnh của giáo dục đại học trên phạm vi toàn cầu. Giáo dục đại học hiện đại không còn giới hạn trong không gian vật lý khép kín của khuôn viên giảng đường truyền

thống mà đang mở rộng thành một mạng lưới học tập linh hoạt, đa chiều và liên tục. Việc xây dựng và phát triển hệ sinh thái giáo dục mở được xem là giải pháp chiến lược nhằm hiện thực hóa mục tiêu công bằng xã hội trong giáo dục, đáp ứng nhu cầu học tập đa dạng của người dân và thúc đẩy phát triển kinh tế tri thức bền

¹ Học viện Chính trị, Bộ Quốc phòng, Hà Nội, Việt Nam

vững. Hệ sinh thái này kết nối chặt chẽ các thành tố bao gồm học liệu mở, công nghệ số mở, nghiên cứu khoa học mở, dữ liệu mở và các chính sách sư phạm mở, tạo nên một môi trường tương tác học thuật không biên giới.

Để một hệ sinh thái giáo dục mở vận hành trơn tru và phát huy tối đa giá trị xã hội, yêu cầu đặt ra là phải nâng cao toàn diện năng lực quản trị của các cơ sở giáo dục đại học. Quản trị đại học truyền thống vốn dĩ quen thuộc với các cơ chế mệnh lệnh hành chính tập trung, kiểm soát quy trình khép kín và bảo hộ học liệu độc quyền, nay bộc lộ nhiều điểm nghẽn khi đối diện với tính chất biến động, phân tán và phi tập trung của môi trường giáo dục mở. Nhiều cơ sở giáo dục lúng túng trong việc dung hòa giữa yêu cầu bảo đảm quyền sở hữu trí tuệ với nguyên tắc chia sẻ tài nguyên rộng rãi, giữa cơ chế tự chủ tài chính với sứ mệnh phụng sự cộng đồng, giữa kiểm soát chất lượng chuẩn hóa với tính linh hoạt của các lộ trình học tập vi mô. Nếu thiếu một năng lực quản trị linh hoạt và thích ứng cao, các trường đại học gặp nhiều khó khăn trong việc huy động nguồn lực tổng hợp, dẫn đến nguy cơ các sáng kiến giáo dục mở chỉ dừng lại ở mức độ phong trào hình thức, thiếu tính bền vững và hạn chế tác động thực chất đến chất lượng đào tạo.

Thực tiễn phát triển giáo dục đại học tại Việt Nam cho thấy, dù chủ trương xây dựng xã hội học tập và chuyển đổi số đã được khẳng định trong nhiều chủ trương, định hướng chiến lược, việc triển khai hệ sinh thái giáo dục mở tại các trường đại học vẫn đối mặt với nhiều rào cản. Khoảng trống lớn nằm ở năng lực kiến tạo thể chế, năng lực quản trị nguồn lực số và năng lực liên kết mạng lưới của đội ngũ

lãnh đạo các trường. Phần lớn các công trình nghiên cứu trong nước trước đây chủ yếu tiếp cận vấn đề giáo dục mở dưới góc độ công nghệ thuần túy hoặc phương pháp giảng dạy cá nhân của giảng viên, trong khi khía cạnh then chốt là năng lực quản trị cấp cơ sở chưa được phân tích một cách hệ thống. Bài báo này hướng tới việc nghiên cứu định lượng tác động của các thành tố năng lực quản trị cơ sở giáo dục đại học đến sự hình thành và phát triển của hệ sinh thái giáo dục mở, cung cấp những luận cứ khoa học tham khảo giúp các nhà hoạch định chính sách và lãnh đạo nhà trường đổi mới mô hình điều hành phù hợp với bối cảnh mới.

II. Cơ sở lý thuyết và giả thiết nghiên cứu

2.1. Khung lý thuyết nền tảng

Nghiên cứu này được định định hướng dựa trên sự tích hợp các khung lý thuyết quản trị hiện đại nhằm giải thích bản chất đa chiều của hệ sinh thái giáo dục mở. Trước hết, lý thuyết các bên liên quan do Freeman (1984) khởi xướng khẳng định rằng sự thành công bền vững của một tổ chức phụ thuộc vào năng lực nhận diện, cân bằng và đáp ứng kỳ vọng của các chủ thể có liên quan. Trong không gian giáo dục mở, ranh giới tổ chức trở nên phi tập trung, đòi hỏi các cơ sở giáo dục đại học phải chuyển dịch từ mô hình quản lý đơn tuyến sang cơ chế đồng quản trị đa chiều, nơi tiếng nói của cộng đồng học thuật và xã hội được coi trọng.

Để làm rõ khả năng thích ứng của tổ chức trước biến động môi trường, nghiên cứu kế thừa lý thuyết quản trị thích ứng của Folke và cộng sự (2005), nhấn mạnh năng lực tự điều chỉnh, học hỏi liên tục và

chống chịu của hệ thống. Chaffey (2009) cũng chỉ ra rằng các tổ chức trong kỷ nguyên số cần chuyển hóa năng lực điều hành thành cơ chế phản ứng linh hoạt để tối ưu hóa nguồn lực mở. Song song với đó, lý thuyết dựa trên nguồn lực (Barney, 1991) chỉ ra rằng lợi thế cạnh tranh của trường đại học không chỉ nằm ở tài sản độc quyền mà gắn liền với năng lực tạo lập, kết nối và lan tỏa tài nguyên giáo dục mở. Wiley và cộng sự (2014) bổ sung rằng tài nguyên mở chỉ gia tăng giá trị khi được cộng đồng tái sử dụng và phân phối tự do.

Từ các nền tảng lý thuyết trên, Zawacki-Richter và cộng sự (2020) mô hình hóa hệ sinh thái giáo dục mở thành ba tầng cấu trúc gồm hạ tầng kỹ thuật công nghệ, tầng sư phạm - văn hóa học thuật, và tầng thể chế - chính sách. Hệ sinh thái này chỉ vận hành hiệu quả khi cơ sở giáo dục duy trì năng lực quản trị đồng bộ để điều hòa các dòng chảy tri thức và cân bằng động giữa các thành tố.

2.2. Tổng quan nghiên cứu và đề xuất giả thiết

Các nghiên cứu quốc tế và trong nước trước đây đã nhấn mạnh vai trò trọng tâm của tự chủ đại học, tiến trình chuyển đổi số và phát triển học liệu mở đối với sự đổi mới giáo dục (Shattock, 2006; Marginson, 2007; Kanwar và cộng sự, 2010; Tran và cộng sự, 2021). Tuy nhiên, phần lớn các công trình này chủ yếu dừng lại ở bình diện chính sách vĩ mô hoặc phân tích định tính đơn lẻ, chưa thiết lập được các mô hình định lượng đồng bộ để đo lường tác động của năng lực quản trị cấp cơ sở đến hệ sinh thái giáo dục mở.

Kế thừa các khung lý thuyết nền tảng và khắc phục khoảng trống nghiên cứu, bài viết đề xuất mô hình giả định

kiểm định mối quan hệ giữa bốn thành tố năng lực quản trị cơ sở giáo dục đại học với tính bền vững của hệ sinh thái giáo dục mở. Cụ thể, các giả thiết nghiên cứu được xác lập như sau:

H1: Năng lực quản trị chiến lược mở có mối quan hệ tích cực với sự phát triển của hệ sinh thái giáo dục mở.

H2: Năng lực quản trị nguồn lực số có mối quan hệ tích cực với sự phát triển của hệ sinh thái giáo dục mở.

H3: Năng lực lãnh đạo thích ứng có mối quan hệ tích cực với sự phát triển của hệ sinh thái giáo dục mở.

H4: Năng lực quản trị hợp tác mạng lưới có mối quan hệ tích cực với sự phát triển của hệ sinh thái giáo dục mở.

III. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thiết kế và thu thập dữ liệu

Để kiểm định các giả thiết nghiên cứu về mối quan hệ giữa năng lực quản trị cơ sở giáo dục đại học và sự phát triển của hệ sinh thái giáo dục mở, nghiên cứu áp dụng thiết kế điều tra định lượng cắt ngang kết hợp khảo sát trực tuyến. Quá trình thu thập dữ liệu thực địa diễn ra từ tháng 06/2026 đến tháng 08/2026, hướng tới đối tượng khảo sát bao gồm đội ngũ cán bộ quản lý cấp trường và khoa, phòng ban, giảng viên nòng cốt, cùng các chuyên viên công nghệ và bảo đảm chất lượng đang trực tiếp làm việc tại các trường đại học đang tích cực triển khai chuyển đổi số và đào tạo mở. Để bảo đảm tính tin cậy và kiểm soát sai sót, bảng hỏi được thiết kế cấu trúc chặt chẽ dựa trên các tiêu chuẩn học thuật quốc tế. Sau khi tiến hành sàng lọc, loại bỏ các phiếu phản hồi không hợp lệ hoặc có dấu hiệu trả lời rập khuôn, nghiên cứu thu được tổng số 452 phiếu trả

lời hoàn toàn hợp lệ, đạt tỷ lệ sử dụng thực tế là 86.9%. Về đặc điểm mẫu, thành phần tham gia khảo sát thể hiện sự đa dạng về vị trí công tác và thâm niên chuyên môn, qua đó cung cấp góc nhìn đa chiều, sát thực tiễn về năng lực điều hành và vận hành mô hình mở tại các cơ sở giáo dục đại học. Tuy nhiên, do sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện có chủ đích, phạm vi suy luận của dữ liệu được giới hạn trong các đơn vị khảo sát, không mang tính đại diện tuyệt đối để suy rộng cho toàn bộ hệ thống giáo dục đại học quốc gia.

3.2. Đo lường biến số

Hệ thống các thang đo trong nghiên cứu được phát triển và chuẩn hóa dựa trên việc kế thừa các công trình nghiên cứu quốc tế uy tín, được dịch thuật hiệu chỉnh theo quy trình dịch ngược hai chiều và tham vấn chuyên gia giáo dục để bảo đảm độ tương thích với bối cảnh thể chế tại Việt Nam. Tất cả các biến quan sát trong mô hình đều được định lượng thông qua thang đo Likert 5 mức độ, trải dài từ 1 (Hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (Hoàn toàn đồng ý). Cấu trúc mô hình nghiên cứu bao gồm 5 biến tiềm ẩn chính.

Thứ nhất, biến Quản trị chiến lược mở (CL) gồm 4 biến quan sát, đo lường tầm nhìn dài hạn và thể chế khuyến khích chia sẻ học liệu.

Thứ hai, biến Quản trị nguồn lực số (NL) gồm 4 biến quan sát, phản ánh mức độ đầu tư hạ tầng máy chủ, kho học liệu số và chuẩn hóa dữ liệu dùng chung.

Thứ ba, biến Lãnh đạo thích ứng (LD) gồm 4 biến quan sát, đánh giá sự nhạy bén công nghệ và tư duy đổi mới của đội ngũ lãnh đạo.

Thứ tư, biến Quản trị hợp tác mạng lưới (ML) gồm 4 biến quan sát, đo lường khả năng liên kết với doanh nghiệp và đổi tác học thuật.

Thứ năm, biến phụ thuộc Sự phát triển của hệ sinh thái giáo dục mở (ST) gồm 5 biến quan sát, tổng hợp các khía cạnh về tỷ lệ ứng dụng học liệu mở, văn hóa học tập suốt đời và sự công nhận xã hội đối với người học từ mô hình mở.

3.3. Phương pháp phân tích dữ liệu

Nhằm xử lý mô hình cấu trúc với nhiều biến tiềm ẩn, nghiên cứu ứng dụng kỹ thuật mô hình phương trình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM) thông qua phần mềm SmartPLS 4.0 kết hợp thống kê mô tả trên SPSS 26. Kỹ thuật PLS-SEM được lựa chọn nhờ ưu điểm trong việc xử lý các mô hình nghiên cứu khám phá.

Quy trình đánh giá mô hình được triển khai qua hai giai đoạn:

Giai đoạn 1 (Mô hình đo lường): Đánh giá độ tin cậy nhất quán nội tại thông qua hệ số Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp (CR) vượt ngưỡng tối thiểu 0.70, hệ số tải ngoài (outer loading) đạt trên 0.70, và phương sai trích trung bình (AVE) vượt mức 0.50 để xác lập giá trị hội tụ. Giá trị phân biệt được kiểm chứng qua chỉ số Fornell-Larcker và tỷ số HTMT.

Giai đoạn 2 (Mô hình cấu trúc): Kiểm soát hiện tượng đa cộng tuyến thông qua hệ số phóng đại phương sai VIF (đảm bảo $VIF < 3.0$), xem xét hệ số xác định (R^2) đo lường mức độ giải thích của biến độc lập đối với biến phụ thuộc, đồng thời kiểm định ý nghĩa thống kê của các mối quan hệ đường dẫn bằng thuật toán lặp mẫu Bootstrapping với 5.000 lần lặp.

IV. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Đánh giá mô hình đo lường

Kết quả kiểm định cho thấy các hệ số Cronbach's Alpha của các cấu trúc dao động từ 0.835 đến 0.895; độ tin cậy tổng hợp CR từ 0.890 đến 0.923; hệ số tải ngoài của các biến quan sát đều lớn hơn 0.70; phương sai trích trung bình AVE đạt từ 0.669 đến 0.705 (vượt mức chuẩn 0.50), đảm bảo độ tin cậy và giá trị hội tụ. Giá trị phân biệt của các thang đo cũng được xác lập thông qua chỉ số Fornell-Larcker và hệ số HTMT nằm trong giới hạn cho phép.

Bảng 1. Kết quả kiểm định các mối quan hệ trong mô hình cấu trúc

Giả thuyết	Mối quan hệ cấu trúc	Hệ số tác động	Sai số chuẩn	Giá trị T	Giá trị P	Kết luận
H1	Quản trị chiến lược mở Hệ sinh thái mở	0.215	0.045	4.778	< 0.001	Chấp nhận
H2	Quản trị nguồn lực số Hệ sinh thái mở	0.286	0.048	5.958	< 0.001	Chấp nhận
H3	Lãnh đạo thích ứng Hệ sinh thái mở	0.324	0.051	6.353	< 0.001	Chấp nhận
H4	Quản trị hợp tác mạng lưới Hệ sinh thái mở	0.198	0.042	4.714	< 0.001	Chấp nhận

Kết quả tại Bảng 1 khẳng định cả 4 giả thuyết đều được chấp nhận với mức ý nghĩa thống kê cao ($p < 0.001$). Cụ thể, năng lực lãnh đạo thích ứng có mối quan hệ đồng biến mạnh nhất với hệ sinh thái mở ($\beta = 0.324$), tiếp theo là năng lực quản trị nguồn lực số ($\beta = 0.286$), quản trị chiến lược mở ($\beta = 0.215$) và quản trị hợp tác mạng lưới ($\beta = 0.198$).

4.3. Thảo luận kết quả

Các phát hiện từ dữ liệu thực nghiệm củng cố và minh chứng sâu sắc cho sự phù hợp của lý thuyết quản trị thích ứng (Folke và cộng sự, 2005) và lý thuyết các bên liên quan (Freeman, 1984) khi được vận dụng vào bối cảnh chuyển đổi số và phát triển giáo dục đại học mở. Cụ thể, việc năng lực lãnh đạo

4.2. Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc

Kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến cho thấy các giá trị VIF đều nằm trong khoảng từ 1.412 đến 2.185 (thấp hơn ngưỡng 3.0), chứng tỏ mô hình không gặp vấn đề đa cộng tuyến. Hệ số xác định của biến phụ thuộc đạt 0.584, thể hiện mức độ giải thích phù hợp của các biến độc lập trong mô hình. Kết quả kiểm định các giả thuyết thông qua thuật toán Bootstrapping được tổng hợp tại Bảng 1.

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu nghiên cứu năm 2026

thích ứng đạt hệ số tác động mạnh nhất trong mô hình phản ánh một thực tiễn khách quan rằng quá trình chuyển dịch sang hệ sinh thái giáo dục mở không đơn thuần là sự thay đổi về công nghệ hay mua sắm phần mềm, mà thực chất là một bước chuyển biến căn bản về nhận thức, tư duy điều hành và văn hóa tổ chức. Nếu người đứng đầu cơ sở giáo dục vẫn duy trì tư duy quản lý hành chính mệnh lệnh, e ngại rủi ro về bản quyền hay bảo hộ học liệu độc quyền, các sáng kiến mở sẽ nhanh chóng rơi vào hình thức. Ngược lại, khi đội ngũ lãnh đạo thể hiện năng lực thích ứng cao, chủ động phá vỡ sức ỳ của bộ máy truyền thống và dám thử nghiệm các cơ chế mới, họ sẽ tạo ra động lực lan tỏa mạnh mẽ để thúc đẩy đổi mới sáng tạo trong toàn trường.

Bên cạnh đó, kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra tầm quan trọng đặc biệt của năng lực quản trị nguồn lực số. Trong điều kiện các trường đại học tại Việt Nam đang đối mặt với sự phân mảnh về hạ tầng công nghệ, năng lực quản trị nguồn lực số đóng vai trò then chốt trong việc chuẩn hóa dữ liệu dùng chung và xây dựng các kho học liệu mở đồng bộ. Điều này giúp giải quyết triệt để rào cản về chi phí và không gian tiếp cận tri thức cho người học, đồng thời củng cố niềm tin của cộng đồng học thuật vào chất lượng đào tạo mở.

So sánh với các nghiên cứu quốc tế trước đây, kết quả từ mẫu khảo sát 452 người phản ánh rõ nét đặc thù của các cơ sở giáo dục đại học đang trong tiến trình chuyển đổi, nơi sự kết hợp đồng bộ giữa tầm nhìn chiến lược mở, năng lực lãnh đạo, quản trị nguồn lực số và liên kết mạng lưới đóng vai trò quan trọng tính bền vững của hệ sinh thái giáo dục mở. Những phát hiện này không chỉ đóng góp về mặt lý luận cho khoa học quản trị giáo dục mà còn cung cấp hàm ý thực tiễn quan trọng, làm cơ sở khoa học để các nhà quản lý trường đại học hoạch định lộ trình chuyển đổi số và phát triển giáo dục mở hiệu quả hơn trong giai đoạn tới.

V. Kết luận và kiến nghị

5.1. Kết luận

Nghiên cứu đã hoàn thành mục tiêu đặt ra khi xây dựng, kiểm định mô hình định lượng cấu trúc nhằm làm rõ mối quan hệ thống kê giữa các thành tố năng lực quản trị cơ sở giáo dục đại học và sự phát triển của hệ sinh thái giáo dục mở. Dựa trên dữ liệu khảo sát thực tế từ 452 cán bộ quản lý, giảng viên và chuyên gia, kết quả phân tích bằng kỹ thuật PLS-SEM đã xác

nhận toàn bộ bốn giả thuyết nghiên cứu. Cụ thể, các thành tố gồm quản trị chiến lược mở, quản trị nguồn lực số, lãnh đạo thích ứng và quản trị hợp tác mạng lưới đều có mối quan hệ đồng biến tích cực với tính bền vững của hệ sinh thái giáo dục mở. Trong đó, năng lực lãnh đạo thích ứng và năng lực quản trị nguồn lực số đóng vai trò nổi bật, thể hiện sức mạnh giải thích lớn nhất đối với sự thành công của mô hình. Những phát hiện này cung cấp bằng chứng định lượng tin cậy, khóa lấp khoảng trống nghiên cứu vốn chủ yếu dừng lại ở các phân tích định tính vĩ mô trước đây. Tuy nhiên, với thiết kế nghiên cứu cắt ngang và phương pháp chọn mẫu thuận tiện có chủ đích, các kết quả thu được mang ý nghĩa phản ánh xu hướng mối quan hệ thống kê trong phạm vi mẫu khảo sát, đặt nền tảng quan trọng cho các nhà quản lý trong việc hoạch định chiến lược phát triển giáo dục đại học mở theo hướng thực chất, đồng bộ và bền vững trong giai đoạn chuyển đổi số hiện nay.

5.2. Kiến nghị

Từ các kết quả nghiên cứu thực nghiệm, bài viết đề xuất hệ thống kiến nghị giải pháp đồng bộ hướng tới các chủ thể liên quan nhằm thúc đẩy sự phát triển của hệ sinh thái giáo dục mở tại các trường đại học.

Về phía cơ quan quản lý nhà nước: Cần khẩn trương hoàn thiện hành lang pháp lý và thể chế liên quan đến giáo dục mở. Cụ thể, cần ban hành các quy định chuẩn hóa về việc công nhận, tích lũy tín chỉ từ các khóa học mở trực tuyến, thiết lập khung tiêu chuẩn quốc gia về tài nguyên giáo dục mở. Đồng thời, nhà nước cần có các gói hỗ trợ tài chính công để

đầu tư xây dựng hạ tầng dữ liệu học thuật mở dùng chung toàn quốc, tạo động lực liên thông và lồng ghép tiêu chí phát triển giáo dục mở vào bộ chỉ số kiểm định chất lượng giáo dục đại học.

Về phía các cơ sở giáo dục đại học: Hội đồng trường và ban giám hiệu cần đổi mới chiến lược phát triển theo hướng mở và bao trùm. Lãnh đạo nhà trường phải thể hiện tư duy thích ứng thông qua việc ban hành quy chế nội bộ khuyến khích giảng viên biên soạn, chia sẻ học liệu mở, coi đây là tiêu chí quan trọng trong đánh giá thi đua và thăng tiến học thuật. Bên cạnh đó, cần ưu tiên phân bổ ngân sách nâng cấp hạ tầng công nghệ số, áp dụng hệ thống quản lý học tập mã nguồn mở an toàn và thành lập các trung tâm hỗ trợ sự phạm số.

Về phía giảng viên và người học: Giảng viên cần chủ động từ bỏ tư duy sở hữu tri thức khép kín, tích cực ứng dụng phương pháp sư phạm mở để trao quyền kiến tạo tri thức cho sinh viên, đồng thời chuẩn hóa kỹ năng số cá nhân. Về phía người học, cần nâng cao ý thức tự học, rèn luyện kỹ năng khai thác và xử lý thông tin số, tích cực đóng góp phản hồi để cùng nhà trường xây dựng môi trường học tập suốt đời hiệu quả.

5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Mặc dù đạt được những kết quả đáng tin cậy, nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế nhất định. Việc áp dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện chưa thể phản ánh toàn diện đặc thù của mọi khối ngành đào tạo hay phạm vi toàn quốc. Thêm vào đó, việc thu thập dữ liệu mới dừng lại ở góc độ

đánh giá của cán bộ quản lý và giảng viên, chưa đối sánh trực tiếp với trải nghiệm thực tế từ phía sinh viên hoặc nhà tuyển dụng. Trên cơ sở đó, các hướng nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng khảo sát so sánh đa chiều giữa các loại hình trường đại học (công lập, tư thục, lực lượng vũ trang), hoặc kết hợp phương pháp nghiên cứu hỗn hợp và nghiên cứu tình huống sâu sắc nhằm làm rõ hơn lộ trình chuyển đổi quản trị trong tương lai.

Lời cảm ơn: Tác giả xin trân trọng cảm ơn Đảng ủy, Ban Giám đốc Học viện Chính trị, Bộ Quốc phòng đã quan tâm lãnh đạo, tạo điều kiện thuận lợi để hoàn thành nghiên cứu này. Tác giả cũng xin cảm ơn các chuyên gia, cán bộ quản lý và giảng viên tại các cơ sở giáo dục đại học đã hỗ trợ cung cấp dữ liệu khảo sát.

Tài liệu tham khảo

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Chaffey, D. (2009). *E-business and e-commerce management: Strategy, implementation and practice* (4th ed.). Financial Times Prentice Hall.
- Folke, C., Hahn, T., Olsson, P., & Norberg, J. (2005). Adaptive governance of social-ecological systems. *Annual Review of Environment and Resources*, 30(1), 441-473. <https://doi.org/10.1146/annurev.energy.30.050504.144444>
- Freeman, E. R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Kanwar, A., Kodhandaraman, B., & Umar, A. (2010). Toward sustainable open educational resources: A perspective from the global south. *The American Journal of Distance Education*, 24(2), 65-80. <https://doi.org/10.1080/08923641003696588>

- Lee, J. K. (2017). The open courseware movement in higher education of South Korea: Challenges and opportunities. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18(3), 101-118. <https://doi.org/10.19173/irrodl.v18i3.2921>
- Marginson, S. (2007). The public academic research and the global knowledge economy. *Higher Education*, 54(2), 307-333. <https://doi.org/10.1007/s10734-006-9028-1>
- Pham, H. T., & Nguyen, C. T. (2023). Digital competence of higher education managers in the context of university autonomy. *VNU Journal of Science: Policy and Management Studies*, 39(1), 22-35. <https://doi.org/10.25073/2588-1116/vnupms.4402>
- Shattock, M. (2006). *Managing good governance in higher education*. Open University Press.
- Tran, T. Q., Nguyen, M. T., & Le, D. H. (2021). University autonomy and institutional governance in Vietnam: Current trends and future directions. *Higher Education Policy*, 34(3), 612-632. <https://doi.org/10.1057/s41307-019-00160-8>
- Vu, T. K. (2019). Open educational resources in Vietnamese higher education: Policies and practices. *Journal of Science - Ho Chi Minh City Open University*, 9(2), 45-58.
- Wiley, D., Bliss, T. J., & McEwen, M. (2014). Open educational resources: Formal education in an informal world. In N. Spector, M. Merrill, J. Elen, & M. Bishop (Eds.), *Handbook of research on educational communications and technology* (pp. 781-789). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-3185-5_63
- Zawacki-Richter, O., Conrad, D., Bozkurt, A., Aydin, C. H., Bedenlier, S., Jung, I., & Veletsianos, G. (2020). Elements of open education: An invitation to future research. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 21(3), 319-334. <https://doi.org/10.19173/irrodl.v21i3.4659>

ENHANCING HIGHER EDUCATION INSTITUTIONAL GOVERNANCE CAPACITY IN THE CONTEXT OF DEVELOPING AN OPEN EDUCATION ECOSYSTEM

Nguyen Quoc Duy¹

Abstract: *Developing an open education ecosystem has become a transformative strategic orientation to establish a lifelong learning foundation, optimize academic resources, and expand equitable knowledge access across society. In this structural transition, the governance capacity of higher education institutions is closely associated with the operational efficiency of open models. This study analyzes the relationship between university governance capacity dimensions and open education ecosystem development by integrating stakeholder theory, the resource-based view, and adaptive governance frameworks. Quantitative survey data gathered from 452 academic administrators, faculty members, and institutional experts were evaluated via partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Empirical findings demonstrate that open strategic governance, digital resource management, adaptive leadership, and collaborative network management exhibit positive relationships with the sustainability of the open education ecosystem. The study proposes policy orientations aimed at perfecting institutional autonomy frameworks, standardizing shared data architectures, and fostering an academic sharing culture.*

Keywords: *Adaptive leadership, higher education, open education ecosystem, open educational resources, university governance*

¹ Political Academy, Ministry of National Defense, Hanoi, Vietnam