

## VĂN HÓA NHÀ TRƯỜNG TỪ GÓC NHÌN CHUYỂN ĐỔI SỐ

Đỗ Tiến Sỹ<sup>1</sup>

**Tóm tắt.** Văn hóa nhà trường đang đứng trước nhiều thách thức và cơ hội của cuộc chuyển đổi số. Văn hóa nhà trường sẽ thay đổi tích cực như thế nào trong thừa hưởng tiện ích chuyển đổi số. Đây là những vấn đề quan trọng, cấp thiết để đổi mới tư duy và nhận thức để quản trị nhà trường hiệu quả. Bài viết đề cập đến những vấn đề về văn hóa nhà trường, xác định giá trị trong xây dựng văn hóa nhà trường, những bất cập, thách thức và những gợi mở về tư duy phát triển văn hóa nhà trường trước yêu cầu chuyển đổi số.

**Từ khóa:** Văn hóa nhà trường, chuyển đổi số.

### 1. Đặt vấn đề

Văn hóa được cảm nhận từ truyền thống đến hiện đại được hiểu là những gì tốt đẹp, hoàn hảo nhất mà con người cảm nhận được. Văn hóa dù được tiếp cận ở góc nhìn, phương diện, phạm vi lĩnh vực nào cũng tôn chỉ theo các giá trị (vật chất, tinh thần) mà con người làm nên, sáng tạo ra trong suốt hành trình sống và kiến tạo. Vậy nên từ nghĩa gốc, văn hóa có thể đính liền và gán nghĩa cho bất kỳ từ nào đi theo để định danh nghĩa của từ, cụm từ mang nghĩa giá trị chuẩn mực của chủ thể ngôn ngữ ấy. Riêng lĩnh vực giáo dục và đào tạo có cả một hệ thống tổng hợp các khái niệm: văn hóa giáo dục, văn hóa nhà trường, văn hóa học đường, văn hóa giảng dạy, văn hóa học tập, văn hóa tâm lý học đường, văn hóa quản lý, quản trị nhà trường, văn hóa lãnh đạo trường học, văn hóa sư phạm,...

Văn hóa nhà trường nhiều khi được đồng nhận như khái niệm văn hóa học đường và thống nhất quan niệm là một hệ thống những chuẩn mực, giá trị, niềm tin, hành vi ứng xử của các bên liên quan, tức là tổng hợp các giá trị vô hình, hữu hình, giá trị vật chất và tinh thần để làm nên những giá trị riêng, bản sắc riêng mang tính đặc thù của nhà trường.

Công nghệ số (digital technology) và chuyển đổi số (Digital transformation) là bước chuyển đột phá mang tính cách mạng với loài người, làm thay đổi căn bản và toàn thể các hoạt động sống của công dân toàn cầu. Và đương nhiên, giáo dục và nhà trường không nằm ngoài cuộc chuyển đổi cách mạng này. Đây là cơ hội và thách thức với tất cả các quốc gia, đặc biệt đối với các quốc gia có nền kinh tế đang phát triển, biết tận dụng lợi thế “cách mạng công nghiệp 4.0”, “đi tắt, đón đầu” trong phát triển kinh tế- xã hội.

Bài viết này tiếp cận những vấn đề về văn hóa nhà trường từ góc nhìn chuyển đổi số, những ảnh hưởng của công cuộc chuyển đổi số tác động tới hệ giá trị văn hóa nhà trường.

### 2. Sự ổn định tương đối và tiếp biến của văn hóa nhà trường trước yêu cầu chuyển đổi số

#### 2.1. Chuyển đổi số - mệnh lệnh từ cuộc sống hiện đại

Cuối thế kỷ XX, ở nhiều quốc gia, người ta còn mơ hồ về internet, đến công nghệ thông tin và sự ứng dụng của nó trong tất cả các lĩnh vực, hoạt động của con người, xã hội. Nhưng bước sang thế kỷ XXI, sự bùng nổ về khoa học công nghệ, đặc biệt công nghệ thông tin, truyền thông, với tốc độ gia tăng cấp số nhân

---

Ngày nhận bài: 04/11/2024. Ngày chỉnh sửa: 27/11/2024. Ngày nhận đăng: 13/12/2024.

<sup>1</sup>Học viện Quản lý giáo dục

Tác giả liên hệ: Đỗ Tiến Sỹ. Địa chỉ e-mail: [dotiensy07@gmail.com](mailto:dotiensy07@gmail.com)

thần tốc của tri thức, sản phẩm của khoa học công nghệ, cả thế giới phải sửng sốt, kinh ngạc và chấp nhận sự hiện hữu, tác động của khoa học công nghệ điện tử, máy tính tới tất cả các ngành nghề, lĩnh vực hoạt động của con người trên phạm vi toàn cầu. Những ước mơ về tốc độ truyền tin (âm thanh, hình ảnh), vật chất hóa sản phẩm trong tưởng tượng... tưởng như chỉ có trong trí tưởng tượng phong phú của giới văn nghệ sĩ, hay trong những thước phim điên rồ về ý tưởng... giờ đây đã trở thành hiện thực nhờ vào máy tính, internet, công nghệ số, công nghệ máy tính tự động hóa các hành vi thông minh như con người- trí tuệ thông minh nhân tạo (AI).

Thực sự có một cuộc bùng nổ về khoa học công nghệ như tên gọi Vạn vật kết nối (IoT- internet of thing), đã giúp cho con người sống và làm việc thông minh hơn, tiện ích, hiệu quả hơn. Có muôn hình vạn trạng những vấn đề mà con người trước đây phải tốn rất nhiều thời gian, tài chính, sức lực, trí tuệ để giải quyết nay được giảm thiểu đi rất nhiều và càng ngày tốc độ cùng những giá trị hiệu quả trong lao động càng được cải tiến. Việc tối giản chi phí về thời gian, sức lực, tài chính mang lại những tiện ích, giá trị to lớn đang là sức hút mãnh liệt khiến con người ngày càng quan tâm, đầu tư, phát triển công nghệ. Và như thế, vòng xoáy tiến tiến của công nghệ máy tính, công nghệ số sẽ tác động đến tất cả các tổ chức, cá nhân, tạo ra lực hút chuyển động hấp dẫn, có thể dẫn đến sự thay đổi về mô hình cấu trúc, bản chất bên trong. Không tổ chức, cá nhân nào vô can hay đứng ngoài cuộc “chuyển đổi” này, mà trái lại, cuộc “chuyển đổi” sẽ làm thay đổi tư duy, hành động của tổ chức, cá nhân, để khẳng định sự tồn tại của mình trong thế giới đầy biến động.

Sự chuyển đổi số là một tất yếu mang tính triết lý, phù hợp với quy luật vận hành và phát triển của thế giới loài người. Thế giới đa cực và đa tương tác, đa liên hệ và kết nối sẽ làm cho thế giới phẳng hơn và khó kiểm soát hơn, vượt hẳn ra khỏi những quy phạm hạn hẹp, kể cả trong tư duy, trí tưởng tượng, để có thể thực sự tự do tồn tại song hành giữa thế giới thực và ảo. Chính vì thế, nhận ra và biết chớp lấy cơ hội, tận dụng cơ hội, ứng dụng thành tựu công nghệ đang là ưu tiên hàng đầu trong chiến lược phát triển quốc gia, hoặc tổ chức, đơn vị. Sẽ không có công ty, doanh nghiệp, tổ chức nào thờ ơ với chuyển đổi số, chìa khóa nằm trong tay với những chủ nhân biết tận dụng cơ hội, biết cách triển khai, ứng dụng chuyển đổi số hiệu quả vào trong hoạt động của tổ chức. Về phía cá nhân cũng vậy, những tiện ích của chuyển đổi số sẽ kích hoạt tư duy linh hoạt, trí tuệ nhạy cảm với thiết bị công nghệ, gia tăng hoạt động ứng dụng công nghệ trong lao động và sinh hoạt. Các nghề nghiệp mang tính truyền thống, hoặc cụ thể hơn, các thao tác, kĩ năng nghề nghiệp truyền thống sẽ được thay đổi trước công nghệ chuyển đổi số, tạo ra độ động, mở, linh hoạt, sáng tạo và chất lượng, hiệu quả hơn trong hoạt động nghề nghiệp. Và như thế, một số nghề, vị trí việc làm bị ảnh hưởng, thay đổi, thậm chí mất đi cùng sự phát sinh những công việc, vị trí việc làm mới.

Chuyển đổi số - chuyển đổi số quốc gia là một yêu cầu tất yếu trong tiến trình hội nhập quốc tế và phát triển đất nước, thực sự phải coi đây là nhiệm vụ trọng tâm, cần có chiến lược bài bản, kế hoạch thực hiện cụ thể, lấy người dân, doanh nghiệp là trung tâm, là chủ thể, là mục tiêu và là động lực để phát triển nền kinh tế số, xã hội số. Trước mắt, tích hợp vào tất cả các hệ thống thông tin, các ứng dụng số, để cộng đồng xã hội được tiếp cận, ứng dụng công nghệ số; tập trung phát triển công nghệ số, dữ liệu số, phát triển các lĩnh vực mới, như bán dẫn, trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn, điện toán đám mây, internet vạn vật,...

## 2.2. Văn hóa nhà trường trước yêu cầu chuyển đổi số

Yêu cầu chuyển đổi số như là thông điệp từ cuộc sống thực tiễn, chuyển đổi số cần xuất phát từ nghiên cứu thực tiễn và được kiểm nghiệm bằng tính đáp ứng, phù hợp với thực tiễn. Quy trình và cấp độ chuyển đổi số được thực hiện từ quá trình số hóa, tạo dạng số trên các thực thể cùng với việc kết nối trên mạng. Tiếp đến là quy trình tạo mô hình hoạt động số, khai thác các cơ hội số, tài nguyên số và ứng dụng trong các lĩnh vực hoạt động để tạo bước chuyển làm thay đổi tổng thể và toàn diện cơ cấu, tổ chức mô hình hoạt động của chủ thể, tạo cho chủ thể một diện mạo mới, đổi mới cả nội dung và hình thức.

Chương trình chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 được xác định nhằm mục tiêu kép, vừa phát triển Chính phủ số, kinh tế số, xã hội số, vừa hình thành các doanh nghiệp công nghệ số Việt Nam (trong đó có trường học số) có năng lực đi ra toàn cầu. Giáo dục là một trong những lĩnh vực ưu tiên hàng đầu trong Chương trình chuyển đổi số quốc gia, thực hiện mục tiêu “phát triển nền tảng

hỗ trợ dạy và học từ xa, ứng dụng triệt để công nghệ số trong công tác quản lý, giảng dạy và học tập; số hóa tài liệu, giáo trình; xây dựng nền tảng chia sẻ tài nguyên giảng dạy và học tập theo cả hình thức trực tiếp và trực tuyến. Phát triển công nghệ phục vụ giáo dục, hướng tới đào tạo cá thể hóa. 100% các cơ sở giáo dục triển khai công tác dạy và học từ xa, trong đó thử nghiệm chương trình đào tạo cho phép học sinh, sinh viên học trực tuyến tối thiểu 20% nội dung chương trình. Ứng dụng công nghệ số để giao bài tập về nhà và kiểm tra sự chuẩn bị của học sinh trước khi đến lớp học” [1]. Bộ Giáo dục và Đào tạo đang xây dựng khung năng lực số cho người học trong hệ thống giáo dục quốc dân cho thấy tầm quan trọng của giáo dục và chuyển đổi số trong lĩnh vực giáo dục trong xu thế phát triển chung của đất nước. Khung năng lực số sẽ là nền tảng căn bản để định hình một hệ thống các kỹ năng, kiến thức cần thiết để người học (công dân) sử dụng công nghệ số hiệu quả trong tiến trình trở thành công dân số, công dân toàn cầu.

Có thể nói, chuyển đổi số sẽ thay đổi mô thức cấu trúc hoạt động nhà trường, tác động mạnh mẽ đến đời sống giáo dục nói chung và văn hóa nhà trường nói riêng. Chuyển đổi số sẽ ảnh hưởng, có cả thử thách đối với cán bộ quản lý giáo dục (quản lý cấp bộ, sở, phòng) và cán bộ quản lý cơ sở giáo dục (cấp trường, trung tâm). Hoạt động quản lý, quản trị trường học, hoạt động dạy và học đã và đang thay đổi. Những yêu cầu về số hóa, yêu cầu về nền tảng tri thức về chuyển đổi số đối với các chủ thể trong nhà trường càng ngày càng gia tăng về mức độ tác động, sự đáp ứng, thích ứng. Các giá trị văn hóa nhà trường bị/ được thử thách về sự tồn tại, ổn định và cơ hội cải tiến, đổi mới. Nhà trường có chấp nhận, thích ứng với sự đổi thay, tác động này không?. Nhà trường có đủ điều kiện về nhân lực, tâm lực, trí lực, tài lực; lãnh đạo và đội ngũ nhà giáo và người học sẽ thực hiện như thế nào để cho cuộc chuyển đổi số hiệu quả?. Văn hóa nhà trường sẽ thay đổi tích cực như thế nào trong thừa hưởng tiện ích chuyển đổi số, có đặc sắc gì?. Những điều này rất cần thiết cho đổi mới tư duy và nhận thức, hành động của cấp quản lý giáo dục và trong mỗi lãnh đạo, quản trị nhà trường. Cần thiết lập các yêu cầu về năng lực chuyển đổi số trong giáo dục, đặc biệt là năng lực quản trị số với lãnh đạo quản trị nhà trường; thực hiện yêu cầu giảng dạy, học tập dựa trên nền tảng kỹ thuật số, đáp ứng các tiêu chuẩn hiện đại của trường học số.

### 2.3. Văn hóa nhà trường - tính ổn định tương đối trong bối cảnh chuyển đổi số

Văn hoá nhà trường được hình thành từ nếp tư duy về văn hóa tổ chức, hay nói cách khác, nhà trường là một tổ chức, cơ quan- tổ chức nghề nghiệp đặc thù nên có cấu trúc với những đặc điểm chung về văn hoá của một tổ chức mang vẻ đặc thù của một tổ chức trong ngành giáo dục và đào tạo, là cơ sở giáo dục và đào tạo. Dấu ấn đặc thù được thể hiện từ tư duy đến phong cách làm việc để tạo thành nếp, thói quen, để kết tạo thành truyền. Văn hóa tổ chức “là những giá trị được tích lũy trong quá trình hình thành và phát triển của tổ chức, là những cách thức đúng định hướng cho các thành viên trong tổ chức nhận thức, suy nghĩ, hành động. Văn hóa tổ chức tạo nên nét riêng biệt của tổ chức đó so với các tổ chức khác”(8). Chính vì thế, các tổ chức khác nhau về giá trị, niềm tin, chuẩn mực,... cũng sẽ có những quy định về giá trị, niềm tin, chuẩn mực,... khác nhau, tùy theo mức độ thống nhất ý chí của cộng đồng tổ chức.

Văn hoá nhà trường có cấu trúc bởi các thành tố trong hệ thống về giá trị, niềm tin, chuẩn mực, biểu tượng,... mang tính tích cực, tốt đẹp được hình thành từ khi bắt đầu thành lập trường và tích lũy, bổ sung, phát triển qua các thời kỳ, của nhiều thế hệ. Những thành tố này được xây dựng và bắt đầu từ việc hình thành các giá trị, những điều tốt đẹp được tích lũy về mặt kinh nghiệm, tri thức sáng tạo qua các thế hệ nhà trường. Đây chính là nền tảng quan trọng để định hướng, dẫn dắt các hoạt động giáo dục và dạy học, quản trị nhà trường một cách phù hợp với thực tiễn khách quan, chủ quan của nhà trường. Văn hoá nhà trường cùng các thành tố trên có tính bền vững, tức là, những tác động khách quan và chủ quan đến toàn bộ đời sống văn hoá nhà trường (cả bề nổi, bề chìm, phần nhìn thấy, phần không nhìn thấy) một cách tức thì (thời gian ngắn) sẽ không làm thay đổi mô thức văn hoá nhà trường. Tuy nhiên, văn hoá nhà trường có tính bền vững những không bất biến, tính ổn định của nó tương đối bởi chính kết cấu đa dạng, phức tạp và có xu hướng mở của các thành tố văn hoá nói chung, cùng với sự tiếp biến, ảnh hưởng bởi những tác động của yếu tố môi trường, trào lưu, xu hướng, những tiến bộ về khoa học công nghệ, chuyển đổi số... Những ảnh hưởng này có tác động đến văn hoá nhà trường, làm biến đổi một phần mô thức văn hoá, có thể thay đổi về giá trị, các chuẩn mực, niềm tin, các hành vi ứng xử, và cả phong cách làm việc, phong cách cá nhân, phong cách

tổ chức. Sự phát triển của khoa học công nghệ, khoa học máy tính, chuyển đổi số chắc chắn sẽ ảnh hưởng đến văn hoá nhà trường, tác động trực tiếp đến các chủ thể với những hoạt động cụ thể trong nhà trường, làm thay đổi tư duy, hành vi, thói quen, cách thức hoạt động dạy và học, các hoạt động giao tiếp trên không gian mạng, cách ứng xử trong thế giới ảo... Chính vì thế, như một nghịch lý, xây dựng văn hoá nhà trường hướng đến sự phát triển ổn định, bền vững những không bắt động với những giá trị, thành tích, thành tựu, chuẩn mực... mà cần sự sáng tạo, linh hoạt, đổi mới, cập nhật, đáp ứng yêu cầu và nhu cầu của người học, người dạy và toàn xã hội. Đây chính là kết cấu mở, kêu gọi sự đồng sáng tạo của tất cả các chủ thể, các bên liên quan tham gia vào chiến lược xây dựng, phát triển văn hoá nhà trường.

Văn hoá nhà trường sẽ được hình thành, phát triển như thế nào dựa vào tư duy chiến lược phát triển nhà trường, nó được hiển thị trong tầm nhìn, sứ mạng nhà trường, được thể hiện trong triết lý giáo dục, xác định giá trị của nhà trường. Việc nhà trường đầu tư nguồn lực cho hoạt động nào là trọng tâm sẽ định hình bản sắc văn hoá của nhà trường. Ví dụ, trường đại học định hướng nghiên cứu khoa học công nghệ, điện tử cần lấy đầu tư vào khoa học công nghệ, nhân lực đào tạo chất lượng cao, hệ thống phòng thí nghiệm, phòng Lab, phòng thực hành... là đầu tư cơ bản. Đầu tư xây dựng hệ thống R&D, tích hợp, ứng dụng, đặc biệt những công nghệ mới nổi như công nghệ ứng dụng AI, IoT, công nghệ bán dẫn... Điều này đồng nghĩa với việc, trường đại học cần chuyển mình, thay đổi ở phạm vi quản trị vi mô, hệ thống quản trị đào tạo cần thay đổi phù hợp, thích nghi và đáp ứng đòi hỏi từ thực tế của thị trường lao động, để đáp ứng đòi hỏi đổi mới công nghệ và nhân lực chất lượng cao của nhà trường đại học định hướng nghiên cứu. Thêm nữa, nhà trường đào tạo theo hệ thống tín chỉ, quản lý đào tạo bằng ứng dụng công nghệ số, trên các nền tảng internet, trực tuyến, phần mềm, ChatGPT... làm thay đổi môi trường học tập, tác động nhiều đến phương pháp dạy học truyền thống, dạy học trực tiếp, ảnh hưởng đến sự tương tác, mối quan hệ người dạy, người học, nhân viên phục vụ giảng đường. Những thay đổi này dẫn phải được thích ứng, cần một sự thay đổi mang tính hệ thống quản trị nhà trường để thiết lập môi trường văn hoá thích ứng với môi trường số hoá văn hoá nhà trường.

### **3. Giá trị văn hóa nhà trường, giá trị thương hiệu nhà trường trong chuyển đổi số**

#### **3.1. Giá trị và giá trị văn hoá nhà trường**

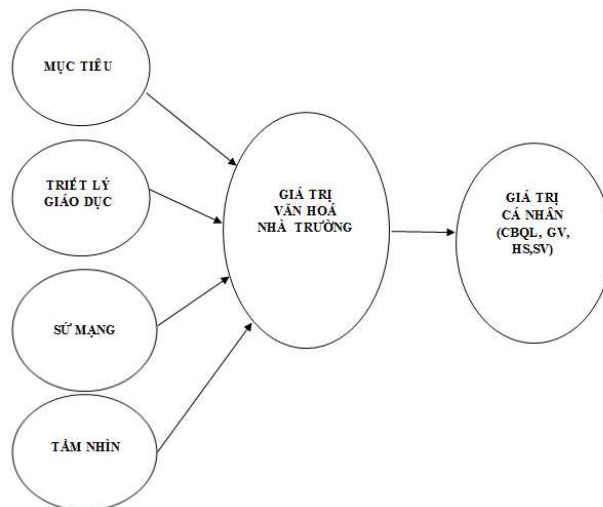
Con người trong hành trình sinh tồn và phát triển luôn đi tìm ý nghĩa giá trị cho sự tồn tại bản thân, từ đó nảy sinh những quan điểm, tư tưởng, triết lý về tồn tại của cá nhân, cộng đồng. Giá trị là sản phẩm tư duy con người trên hành trình sống và lao động nên người ta sẽ tìm giá trị trong bất cứ sự vật hiện tượng nào đã, đang và sẽ xảy ra trong quá khứ, hiện tại và tương lai. Tìm ý nghĩa giá trị sống luôn theo sát cuộc đời của mỗi cá nhân, và được mở rộng đến thành những khao khát ước mơ, thành lý tưởng sống của cộng đồng, quốc gia, dân tộc. Hình thành giá trị được coi là những nguyên tắc, chuẩn mực mang tính lợi ích (ở nhiều khía cạnh), luôn được cá nhân hay cộng đồng khẳng định, tôn sùng. Những giá trị cá nhân, gia đình, xã hội, văn hoá, đạo đức, vật chất, phi vật chất... như những chuẩn mực có giá trị, định hướng “kim chỉ nam” cho tư duy, hành động và ra quyết định hành động, tạo nên vẻ đặc điểm đặc thù bản sắc cá nhân, tổ chức, cộng đồng, dân tộc, tạo sự đa dạng trong bản sắc văn hoá. Giá trị là yếu tố mang tính cốt lõi, căn bản của văn hoá, tức là khẳng định sự “tồn tại” của vật chất, phi vật chất có ích lợi (đã được cá nhân, cộng đồng khẳng định). Điều này mang tính hai mặt của giá trị, vừa chủ quan, vừa khách quan, có thể vừa là khẳng định của cá nhân, cộng đồng này nhưng vừa là phủ định của cá nhân, cộng đồng khác.

Giá trị văn hoá do con người tạo ra và có vai trò định hướng, dẫn dắt con người trong xã hội và trở thành vốn xã hội (Social capital), tạo động lực phát triển xã hội. Quốc gia nào cũng cần xác định giá trị, thiết lập hệ giá trị (thang giá trị) trong xây dựng mô hình tổng thể về hệ thống chính trị- kinh tế- xã hội. Chính vì khác biệt hệ giá trị (giá trị văn hoá) nên hệ thống mô hình tổng thể chính trị- kinh tế- xã hội khác nhau dẫn đến những khác biệt trong quan điểm, tư tưởng, đường lối chính trị, cụ thể hơn nữa là chính sách, pháp luật, phong tục, tập quán, thói quen khác nhau... và dẫn đến những mâu thuẫn, xung đột, thậm chí bùng nổ chiến tranh. Nên xác định hệ giá trị cho quốc gia là việc vô cùng quan trọng, nó phản ánh hệ giá trị luôn được đề cao và theo đuổi thực hiện bởi cả cộng đồng xã hội. Ở nước ta, thống nhất xác định hệ giá trị xã hội chủ nghĩa và mục tiêu dân giàu, nước mạnh, dân chủ, công bằng, văn minh. Những giá trị cơ bản, chủ yếu,

cốt lõi trong hệ giá trị con người Việt Nam hiện nay được Tổng bí thư Nguyễn Phú Trọng tại Hội nghị văn hóa toàn quốc, ngày 21/11/2021 đã đúc kết, khái quát các giá trị con người Việt Nam gồm: Yêu nước, đoàn kết, tự cường, nghĩa tình, trung thực, trách nhiệm, kỷ cương, sáng tạo [5].

Giá trị văn hoá nhà trường được xác định trên cơ sở giá trị của hệ giá trị quốc gia, dân tộc, trên cơ sở giá trị của văn hoá tổ chức đặc thù, hoạt động trong lĩnh vực giáo dục và đào tạo. Về phương diện tổng quan, dựa trên những những đặc điểm văn hoá địa phương, những dấu ấn, đặc thù về con người, truyền thống, nghi thức, phong tục, tập quán, thói quen, phương cách lao động... để xây dựng văn hoá nhà trường. Tiếp đến, cụ thể hơn, dựa trên mục tiêu, tầm nhìn, sứ mạng, chiến lược, kế hoạch phát triển của nhà trường, song hành xác định triết lý dạy học, giá trị, giá trị cốt lõi của nhà trường.

Giá trị cốt lõi của nhà trường được hiểu là hệ thống giá trị mang tính chất nền tảng, cơ bản của tổ chức nhà trường, liên quan đến chất lượng, thương hiệu, là minh chứng trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của nhà trường, hệ thống giá trị này hiện hữu (cả mặt vật chất và tinh thần) và chi phối tình cảm, suy nghĩ và hành động của các chủ thể giáo dục, dạy học trong việc thực hiện sứ mệnh, tầm nhìn, mục tiêu, triết lý giáo dục của nhà trường. Chính vì thế, nhà trường cần thiết lập hệ thống giá trị, giá trị cốt lõi của mình, thống nhất với tuyên bố về mục tiêu, sứ mạng, tầm nhìn, triết lý giáo dục nhà trường; và thêm nữa, nó chi phối tuyên bố về giá trị cá nhân các chủ thể tham gia vào quá trình giáo dục và dạy học của nhà trường. Nên có thể, khi đọc những tuyên bố về mục tiêu, tầm nhìn, sứ mạng... là có thể thấy dự hiện diện của giá trị văn hoá nhà trường trong đó, thấy được đường lối, chiến lược lãnh đạo, chỉ đạo của nhà quản trị, lãnh đạo nhà trường. Mô hình sự các yếu tố tác động tương tác với giá trị cốt lõi văn hoá nhà trường trên được giản lược bằng sơ đồ dưới đây.



Sơ đồ 1. Sự tác động tương tác các yếu tố đối với giá trị cốt lõi văn hoá nhà trường

### 3.2. Thương hiệu và giá trị thương hiệu nhà trường

Chúng ta đều hiểu rằng, thương hiệu được xây dựng, tạo ra từ tư duy và cách thực hiện quy trình đảm bảo chất lượng hàng hóa, chất lượng dịch vụ. Trong phạm vi quản trị nhà trường thì chính chất lượng giáo dục và dạy học sẽ tạo ra thương hiệu nhà trường. Vì vậy, không lấy làm ngạc nhiên khi nhà trường, trong tầm nhìn, sứ mạng, giá trị, chiến lược phát triển... đều hướng tới chất lượng và đảm bảo chất lượng giáo dục và dạy học.

Hơn thế nữa, chất lượng giáo dục của các nhà trường nói chung đều dựa trên những yêu cầu về chất lượng và đảm bảo chất lượng của từng hoạt động đặc biệt của nhà trường: chất lượng dạy và học, chất lượng giáo dục, đào tạo, đạo đức, phát triển trí tuệ, thể dục thể thao, thẩm mỹ,...

Việc xây dựng và phát triển thương hiệu giáo dục của các trường học không phải chỉ là một hoạt động mang tính thương mại hay kinh doanh nhằm thu lợi, mà còn là cách thức nâng cao chất lượng giáo dục, đảm bảo đáp ứng nhu cầu xã hội và thực hiện trách nhiệm giải trình với cộng đồng.

Chất lượng giáo dục của nhà trường khi được đảm bảo và chú trọng chính là minh chứng cho trách nhiệm của trường đối với phụ huynh và xã hội. Một thương hiệu nhà trường được xã hội công nhận sẽ có khả năng thu hút nguồn học phí cũng như các nguồn tài chính đầu tư từ tổ chức và cá nhân, giúp trường tăng cường nguồn lực và tái đầu tư vào các hoạt động giáo dục nhằm đảm bảo chất lượng giảng dạy và học tập.

Việc xây dựng và quản trị thương hiệu gắn với chất lượng giáo dục giữa các trường công lập và tư thục cũng có sự khác biệt. Trường công lập, với những lợi thế về đầu tư ngân sách, chất lượng giáo dục được chú ý và đảm bảo theo các yêu cầu, quy định về đánh giá chất lượng (trường điểm, trường chuẩn) theo các mức tiêu chuẩn thi đua. Tuy nhiên, do được ngân sách cấp kinh phí hoạt động, việc coi trọng xây dựng thương hiệu ở các trường công lập chưa được chú ý nhiều. Nếu có, chủ yếu là ở các trường đại học lớn, có uy tín, "có tên tuổi" – điều này cũng đồng nghĩa với thương hiệu.

Thương hiệu của các trường công lập tuy được quan tâm nhưng chưa nhiều. Minh chứng là nhiều trường chưa có chiến lược, kế hoạch cụ thể về xây dựng thương hiệu nhằm khẳng định trách nhiệm xã hội với chất lượng giáo dục. Theo đó, nhiều trường công lập (phổ thông) chỉ chú trọng đến hoạt động giáo dục, dạy học theo kế hoạch năm học, thụ động tuân thủ các văn bản chỉ đạo từ cấp trên. Các hoạt động gia tăng nguồn lực để đảm bảo chất lượng chưa được quan tâm. Trường học vẫn vận hành với tư duy "hữu xạ tự nhiên hương"; các chủ thể dạy và học ít liên quan đến truyền thông, quảng bá hình ảnh nhà trường, trong khi lãnh đạo nhà trường lại thờ ơ với quản trị thương hiệu.

Ngược lại, các trường tư thục luôn nhanh nhạy trong việc xây dựng và quảng bá thương hiệu. Họ ý thức được vai trò, giá trị lớn lao của thương hiệu, từ đó chú tâm phát triển thương hiệu ngay từ khi thành lập trường và trong suốt quá trình hoạt động. Hơn nữa, vấn đề chất lượng và đảm bảo chất lượng giáo dục luôn được các trường tư thục quan tâm hàng đầu, bởi họ hiểu rằng chính chất lượng là yếu tố đảm bảo sự tồn tại của trường, và thương hiệu chính là yếu tố duy trì sự phát triển của nhà trường trong môi trường đầy cạnh tranh.

Trong nền kinh tế thị trường cạnh tranh và xu hướng hội nhập quốc tế hiện nay, việc chú trọng xây dựng thương hiệu, quảng bá hình ảnh và quản trị thương hiệu là yêu cầu thiết yếu trong quản trị nhà trường. Đây cũng là cách nâng cao uy tín, chất lượng và chuyển tải hình ảnh tích cực của nhà trường tới học sinh, cha mẹ học sinh và toàn xã hội. Chính vì thế, trong sự phát triển kinh tế thị trường, khi giáo dục được coi là một dịch vụ đặc biệt, việc xây dựng thương hiệu không chỉ dành cho các doanh nghiệp kinh doanh sản phẩm mà còn rất cần thiết trong lĩnh vực giáo dục.

Nhất là khi chúng ta đang chú ý đầu tư phát triển giáo dục đa dạng với nhiều loại hình trường học – từ công lập đến dân lập, tư thục, hệ thống trường liên cấp, đa cấp học và các trường học có yếu tố nước ngoài.

#### **4. Một số đề xuất về tư duy phát triển văn hóa nhà trường trước yêu cầu chuyển đổi số**

##### **4.1. Chuyển đổi giá trị văn hoá nhà trường với yêu cầu chuyển đổi số trong trường học**

Như đã nói ở trên, hình thành giá trị, khẳng định giá trị, hệ giá trị văn hoá nhà trường cần thời gian và có tính ổn định, bền vững tương đối, không bất biến. Giá trị được đánh giá là cái hay, đẹp, chuẩn mực trong môi trường xã hội với bối cảnh cụ thể. Nên giá trị cũng sẽ thay đổi, biến động cùng với những thay đổi xã hội, để tự thân giá trị thực hiện cuộc chuyển đổi giá trị.

Chuyển đổi số trong giáo dục chắc chắn là cơ hội cho nhà trường thay đổi tư duy và cách thức thực hiện hoạt động giáo dục và dạy học, hoạt động quản trị nhà trường, góp phần thiết thực vào công cuộc đổi mới căn bản, toàn diện nền giáo dục nước nhà. Sự tiện ích của chuyển đổi số được các nhà quản trị nhà trường nhìn nhận không chỉ mang lại sự thay đổi tư duy, cách làm, cách quản trị nhà trường với những công việc, hoạt động cụ thể về thiết kế bài dạy học điện tử, dạy học trực tuyến, kết nối các phương tiện dạy học trên nền tảng số,... mà còn được xác định về đổi mới tư duy hệ thống, chuyển đổi hệ giá trị nhà trường, chuyển

đổi số- như là một sự ảnh hưởng quyết liệt tới sự “chuyển đổi” hệ giá trị giá trị văn hoá nhà trường. Tư tưởng chuyển đổi số cần được hiện hữu trong hệ giá trị văn hoá nhà trường trong bối cảnh mới, đất nước ta đang bước vào “kỷ nguyên mới- kỷ nguyên vươn mình của dân tộc Việt Nam”.

#### **4.2. Xây dựng văn hoá nhà trường chuyển đổi số để quản trị nhà trường hiệu quả**

Quản trị nhà trường đang đặt ra nhiều thách thức trước bối cảnh chuyển đổi số. Giáo dục và trường học cần đi đầu trong thực hiện chiến lược hành động chuyển đổi số quốc gia, nhưng thực tế đang gặp rất nhiều thách thức, trở ngại về nhân lực đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số về cơ sở vật chất, thiết bị dạy học, tài chính, cơ chế chính sách,... phục vụ cho chuyển đổi số trong giáo dục và nhà trường. Năng lực chuyển đổi số trong giáo dục chưa đáp ứng yêu cầu từ các bên tham gia vào hoạt động giáo dục và dạy học, và càng giữ khoảng cách xa với các đối tác giáo dục có quan hệ quốc tế. Hướng tâm tới việc phát triển năng lực, phẩm chất người học, tối đa hoá các cơ hội học tập, phát huy các tiềm năng của người học, văn hoá nhà trường chuyển đổi số sẽ phát huy được những tiện ích chuyển đổi số trong thực hiện hoạt động giáo dục và dạy học, nhà quản trị trường học có cơ hội thực hiện những chủ trương, chiến lược, các hoạt động quản trị nhà trường hiệu quả, đảm bảo chất lượng dạy học.

#### **4.3. Xây dựng các thiết chế văn hoá trong trường học đảm bảo thực thi hiệu quả chuyển đổi số trong nhà trường**

Thiết chế được hiểu là những quy định, luật lệ thuộc một thể chế xã hội được ban hành, có phạm vi rộng, buộc cá nhân, tổ chức phải tuân theo thực hiện. Thiết chế văn hóa có đầy đủ các yếu tố về cơ cấu tổ chức, bộ máy nhân sự, cơ sở vật chất, các quy chế, quy định, quy tắc hoạt động, cơ chế tài chính... Hệ thống thiết chế văn hoá trong trường học được xây dựng tuân thủ theo các quy tắc của pháp luật (Luật Giáo dục, Điều lệ cơ sở giáo dục...), theo các nghị định, thông tư, văn bản chỉ đạo của cơ quan quản lý nhà nước về giáo dục nhằm đáp ứng mục tiêu giáo dục và đào tạo, thực hiện sứ mạng, tầm nhìn, giá trị, triết lý giáo dục của nhà trường.

Trong thời gian qua, thiết chế văn hóa trong trường học đã nhận được sự quan tâm đáng kể. Tuy nhiên, trước những thay đổi nhanh chóng và tác động mạnh mẽ từ mặt trái của cơ chế kinh tế thị trường, một bộ phận học sinh và giáo viên đã xuất hiện các biểu hiện lệch chuẩn về đạo đức, lối sống và hành vi ứng xử. Việc xây dựng văn hóa nhà trường vẫn còn mang tính hình thức, thiếu sự phối hợp chặt chẽ giữa nhà trường, gia đình, xã hội và các tổ chức đoàn thể trong và ngoài trường học. Điều này gây tổn hại đến hình ảnh của nhà giáo, nhà trường cũng như các chuẩn mực và giá trị văn hóa của dân tộc.

Nguyên nhân không hẳn nằm ở việc thiếu các quy chế, quy định hay quy tắc văn hóa, mà chủ yếu là do sự thiếu quyết liệt và hiệu quả trong quá trình thực hiện của các nhà quản trị và các bên liên quan. Hơn nữa, các nguồn lực cần thiết để thực thi thiết chế văn hóa trong nhà trường vẫn chưa được đảm bảo đầy đủ.

Trong bối cảnh chuyển đổi số, việc xây dựng và củng cố các thiết chế văn hóa nhà trường là vô cùng cần thiết. Điều này không chỉ nhằm bảo vệ và phát huy các giá trị văn hóa cốt lõi mà còn tạo điều kiện tốt nhất để nâng cao chất lượng dạy học, đưa quá trình chuyển đổi số vào thực tiễn giáo dục một cách hiệu quả.

### **5. Kết luận**

Xây dựng và phát triển văn hoá nhà trường đang thực sự có ý nghĩa vô cùng quan trọng và cấp thiết, nhất là khi giáo dục và nhà trường đang đứng trước cơ hội phát triển trong kỷ nguyên vươn mình của dân tộc. Mục tiêu chuyển đổi số trong giáo dục và trường học đang đặt ra yêu cầu với các nhà quản trị trường học, với trách nhiệm thực hiện chuyển đổi số trong tất cả các hoạt động quản trị nhà trường. Và như thế, nên bắt đầu từ tư duy quản trị: xây dựng kế hoạch chiến lược phát triển nhà trường với trọng tâm chuyển đổi số, thực hiện phát triển văn hoá nhà trường trong kế hoạch chuyển đổi số.

Chuyển đổi số đã tác động đến nền kinh tế toàn cầu, giáo dục và đào tạo chịu ảnh hưởng và tác động rất lớn bởi chuyển đổi số, kinh tế số, công dân số, xã hội số... và theo đó, mỗi cơ sở giáo dục và người dạy, người học đều được thừa hưởng những lợi ích từ cuộc chuyển đổi số. Bước “chuyển đổi” này là hiện

thực hóa cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, mang đến nhiều đổi thay trên tổng thể toàn diện về văn hóa nhà trường và cụ thể trong các hoạt động dạy và học, quản trị nhà trường. Giải được bài toán về xác định giá trị văn hoá nhà trường, giá trị thương hiệu nhà trường trong tư duy xây dựng và phát triển văn hóa nhà trường trước yêu cầu chuyển đổi số thực sự có ý nghĩa đối với tất cả những nhà hoạch định chính sách giáo dục, những nhà quản trị nhà trường, những nhà giáo dục hiệu quả.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Chính phủ (2020), Quyết định số 749/QĐ-TTg 03/6/2020 phê duyệt Chương trình chuyển đổi số Quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030.
- [2] Chính phủ (2024), Quyết định 142/QĐ-TTg 02/02/2024 phê duyệt Chiến lược dữ liệu quốc gia đến năm 2030.
- [3] Bộ GD&ĐT (2022), Quyết định số 1282/QĐ-BGDĐT 10/5/2022 về 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] Đỗ Tiến Sỹ (2023), Xây dựng văn hoá trường đại học trong trách nhiệm lãnh đạo nhà trường, Tạp chí Quản lý giáo dục, số 6, tháng 6 năm 2023.
- [5] Lương Đình Hải (2022), Xây dựng hệ giá trị con người Việt Nam trong giai đoạn hiện nay, Tạp chí Tuyên giáo, <https://tuyengiao.vn>
- [6] M. Jeansen Kraemer (2014), 4 nguyên tắc lãnh đạo dựa trên giá trị, NXB Hồng Đức, H. 2014
- [7] Ngô Đức Thịnh (2023), Hệ giá trị văn hóa Việt Nam, NXB Tri thức
- [8] Bùi Minh Hiền, Nguyễn Vũ Bích Hiền (Đồng Chủ biên- 2015), Quản lý và lãnh đạo nhà trường, Nxb DHSP, Hà Nội.

### ABSTRACT

#### School culture from digital transformation perspective

School culture is facing many challenges and opportunities in digital transformation. How will school culture change positively in having the benefits of digital transformation? These are important and urgent issues to innovate thinking and awareness for effective school management. The article addresses issues of school culture, determining values in building school culture, shortcomings, challenges and suggestions on thinking about developing school culture in response to digital transformation requirements.

**Keywords:** *School culture, digital transformation.*