

NGHIÊN CỨU VỀ SỰ THÍCH ỨNG MÔ HÌNH NHÀ TRƯỜNG CHUYỂN ĐỔI SỐ CỦA ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ TRONG CÁC CƠ SỞ GIÁO DỤC PHỔ THÔNG

Nguyễn Thị Hải Yến¹, Hoàng Thị Quỳnh Anh², Đàm Thị Phương³

Tóm tắt. Trong bối cảnh chuyển đổi số đang trở thành xu hướng toàn cầu, giáo dục cũng không nằm ngoài sự thay đổi này. Các cơ sở giáo dục phổ thông phải đổi mới với thách thức lớn trong việc thích ứng và ứng dụng công nghệ vào quá trình giảng dạy và quản lý. Đặc biệt, đội ngũ cán bộ quản lý đóng vai trò quyết định trong việc dẫn dắt và điều phối quá trình chuyển đổi số của trường học. Nghiên cứu làm rõ vai trò quan trọng của cán bộ quản lý trong việc lãnh đạo, điều phối và triển khai các sáng kiến chuyển đổi số trong trường học. Đặc biệt, bài viết tập trung vào các yếu tố như xây dựng chiến lược chuyển đổi số, điều phối triển khai công nghệ, tạo dựng văn hóa tổ chức đổi mới, và hỗ trợ đào tạo năng lực số cho cán bộ quản lý và giáo viên. Bài báo cũng sử dụng lý thuyết về sự thay đổi tổ chức, sự chấp nhận công nghệ, và lý thuyết về học tập tổ chức để phân tích quá trình thích ứng trong môi trường chuyển đổi số. Đồng thời, các yếu tố ảnh hưởng đến sự thích ứng của cán bộ quản lý như năng lực công nghệ, thái độ đối với công nghệ, chính sách hỗ trợ, và khả năng lãnh đạo thay đổi được thảo luận chi tiết.

Từ khóa: *Chuyển đổi số trong giáo dục, Cán bộ quản lý, Lãnh đạo chiến lược, Thích ứng tổ chức, Chính sách đào tạo.*

1. Đặt vấn đề

Trong những năm gần đây, chuyển đổi số đã trở thành một xu hướng mạnh mẽ trong nhiều lĩnh vực, trong đó giáo dục là một trong những lĩnh vực quan trọng và đang diễn ra những thay đổi đáng kể. Quá trình chuyển đổi số trong giáo dục không chỉ liên quan đến việc áp dụng công nghệ vào giảng dạy, học tập mà còn tác động sâu rộng đến các mô hình quản lý, phương thức giao tiếp và cả văn hóa tổ chức trong các cơ sở giáo dục. Đặc biệt, đội ngũ cán bộ quản lý trong các cơ sở giáo dục phổ thông đóng vai trò chủ chốt trong việc điều phối và dẫn dắt quá trình chuyển đổi này, do đó việc nghiên cứu sự thích ứng của họ trong bối cảnh chuyển đổi số là một vấn đề cấp thiết.

Chuyển đổi số trong giáo dục yêu cầu các trường học không chỉ đầu tư vào công nghệ mà còn phải thay đổi cách thức quản lý, phương thức giảng dạy và học tập. Các cán bộ quản lý, với vai trò lãnh đạo và tổ chức, cần nắm vững và hiểu rõ các công nghệ mới, đồng thời phát triển một văn hóa nhà trường thích ứng với các thay đổi này. Tuy nhiên, không phải tất cả cán bộ quản lý đều sẵn sàng hoặc có đủ khả năng để tiếp nhận và triển khai các công nghệ số. Họ phải đối mặt với nhiều thách thức, từ việc đào tạo nhân lực đến việc xây dựng một môi trường tổ chức phù hợp với yêu cầu của công nghệ (Hồ Tú Bảo, Nguyễn Huy Dũng & Nguyễn Nhật Quang, 2020).

Một trong những yếu tố quan trọng quyết định sự thành công của chuyển đổi số trong các trường học chính là sự thích ứng của đội ngũ cán bộ quản lý. Theo Đỗ Thị Thu Hằng (2022), việc xây dựng một văn hóa nhà trường phù hợp trong bối cảnh chuyển đổi số không chỉ đơn thuần là sự thay đổi về công nghệ mà còn bao gồm việc thay đổi về cách thức lãnh đạo, cách thức giao tiếp và các mối quan hệ trong tổ chức. Đội ngũ cán bộ quản lý cần có sự hiểu biết sâu sắc về công nghệ số, đồng thời phát triển những kỹ năng lãnh đạo đổi mới để dẫn dắt nhà trường trong quá trình này.

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

^{1,2,3}Phòng Quản lý khoa học - Hợp tác quốc tế & Tạp chí, Học viện Quản lý giáo dục

Tác giả liên hệ: Nguyễn Thị Hải Yến. Địa chỉ e-mail: haiyenussh@gmail.com

Trong khi đó, việc áp dụng các mô hình công nghệ vào giáo dục cũng đòi hỏi một sự thay đổi về tư duy và hành động của cán bộ quản lý. Các mô hình lý thuyết về sự thích ứng tổ chức, như mô hình chuyển đổi số trong các tổ chức của Bälter (2021) hay mô hình về sự chấp nhận công nghệ của Chiu (2020), có thể giúp hiểu rõ hơn các yếu tố ảnh hưởng đến sự thành công của chuyển đổi số trong giáo dục, đặc biệt là đối với đội ngũ lãnh đạo trường học.

Cùng với đó, văn hóa nhà trường là yếu tố không thể thiếu trong quá trình chuyển đổi số. Đặng Thành Hưng (2016) đã chỉ ra rằng văn hóa tổ chức, đặc biệt là văn hóa nhà trường, đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra một môi trường thuận lợi cho việc áp dụng công nghệ mới. Một môi trường văn hóa cởi mở, sáng tạo và sẵn sàng đổi mới sẽ tạo điều kiện cho các cán bộ quản lý dễ dàng tiếp cận và thích ứng với công nghệ, từ đó thúc đẩy quá trình chuyển đổi số hiệu quả.

Mặc dù nghiên cứu về chuyển đổi số trong giáo dục đã được đề cập trong nhiều công trình nghiên cứu quốc tế và trong nước, tuy nhiên, việc nghiên cứu về sự thích ứng của đội ngũ cán bộ quản lý trong các cơ sở giáo dục phổ thông vẫn còn là một chủ đề khá mới mẻ. Các nghiên cứu hiện tại chủ yếu tập trung vào việc áp dụng công nghệ trong giảng dạy và học tập, trong khi vai trò của các cán bộ quản lý trong việc dẫn dắt và điều phối quá trình chuyển đổi này chưa được nghiên cứu đầy đủ. Do đó, nghiên cứu này hướng đến việc phân tích các yếu tố lý thuyết ảnh hưởng đến sự thích ứng của đội ngũ cán bộ quản lý trong quá trình chuyển đổi số tại các cơ sở giáo dục phổ thông.

2. Chuyển đổi số trong giáo dục

Chuyển đổi số trong giáo dục là một quá trình tích hợp công nghệ kỹ thuật số nhằm thay đổi cách thức giảng dạy, học tập và quản lý, đồng thời nâng cao giá trị và hiệu quả trong lĩnh vực giáo dục. Quá trình này không chỉ đơn thuần là áp dụng công nghệ mới mà còn đòi hỏi sự thay đổi sâu sắc trong các mô hình quản lý, văn hóa tổ chức và phương thức giao tiếp trong các cơ sở giáo dục (Hồ Tú Bảo, Nguyễn Huy Dũng & Nguyễn Nhật Quang, 2020).

Chuyển đổi số bao gồm việc tích hợp công nghệ vào mọi khía cạnh của giáo dục, từ giảng dạy, học tập đến quản lý và cải thiện trải nghiệm của học sinh, sinh viên. Điều này yêu cầu các trường học thay đổi cách lãnh đạo, quản lý và tối ưu hóa quy trình giáo dục để nâng cao chất lượng dạy và học (Đỗ Thị Thu Hằng, 2022).

Một đặc điểm nổi bật của chuyển đổi số trong giáo dục là xây dựng môi trường học tập số hóa. Các nền tảng học trực tuyến, công cụ đánh giá và hệ thống quản lý trường học (LMS) đã tạo ra một môi trường học tập linh hoạt, nơi học sinh, sinh viên có thể tiếp cận kiến thức mọi lúc, mọi nơi. Đồng thời, giảng viên và cán bộ quản lý dễ dàng theo dõi tiến độ và đánh giá kết quả học tập một cách hiệu quả (Cech, 2018).

Ngoài công nghệ, chuyển đổi số trong giáo dục còn đòi hỏi xây dựng văn hóa tổ chức đổi mới, khuyến khích sự sáng tạo và khả năng thích nghi của giáo viên, học sinh và cán bộ quản lý. Văn hóa này cần tạo điều kiện để mọi người sẵn sàng thử nghiệm, học hỏi và thoải mái làm việc với công nghệ mới (Đặng Thành Hưng, 2016).

Đồng thời, việc xây dựng các chính sách và chiến lược hỗ trợ cho quá trình đổi mới là rất cần thiết. Điều này bao gồm các chương trình đào tạo kỹ năng công nghệ cho đội ngũ cán bộ giáo dục, hội thảo, và sáng kiến nhằm phát triển kỹ năng số trong cộng đồng giáo dục (Chiu, 2020).

Chuyển đổi số không chỉ cải thiện hiệu quả giảng dạy và học tập mà còn làm cho hệ thống giáo dục minh bạch, công bằng, và đáp ứng nhanh chóng các thay đổi của xã hội. Đây là một quá trình thay đổi toàn diện, bao gồm công nghệ, tổ chức và con người, nhằm hướng đến những mục tiêu giáo dục hiện đại và bền vững.

3. Thành phần của nhà trường chuyển đổi số

Chuyển đổi số trong giáo dục không chỉ đơn thuần là việc áp dụng công nghệ vào giảng dạy, học tập mà còn là sự thay đổi toàn diện trong các yếu tố tổ chức, quản lý và văn hóa nhà trường. Các yếu tố chính cấu thành nhà trường chuyển đổi số, đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng một môi trường học tập số hóa hiệu quả.

Công nghệ là yếu tố nền tảng trong chuyển đổi số của nhà trường. Để triển khai chuyển đổi số, nhà

trường cần có một cơ sở hạ tầng công nghệ vững mạnh, bao gồm hệ thống mạng internet ổn định, các thiết bị học tập (máy tính, bảng điện tử, máy chiếu) và các phần mềm hỗ trợ học tập trực tuyến như hệ thống quản lý học tập (LMS), công cụ giao tiếp trực tuyến (Zoom, Google Meet, Microsoft Teams). Cùng với đó, việc bảo mật thông tin và dữ liệu học sinh, giáo viên cần được đảm bảo để tránh các nguy cơ tấn công mạng hay rò rỉ thông tin.

Lãnh đạo nhà trường đóng vai trò quan trọng trong việc điều hành và chỉ đạo quá trình chuyển đổi số. Các cán bộ quản lý, đặc biệt là Hiệu trưởng và các lãnh đạo cấp cao, cần có một tầm nhìn chiến lược rõ ràng về việc áp dụng công nghệ vào giáo dục. Họ phải xây dựng và triển khai các chiến lược chuyển đổi số phù hợp, đồng thời khuyến khích sự tham gia của toàn thể cán bộ, giáo viên và học sinh. Quá trình chuyển đổi số không chỉ đòi hỏi sự lãnh đạo về công nghệ mà còn về cách thức quản lý sự thay đổi, giúp mọi người thích ứng với các công nghệ mới.

Văn hóa tổ chức là yếu tố quan trọng trong việc thúc đẩy chuyển đổi số tại các trường học. Một văn hóa nhà trường sáng tạo, cởi mở và sẵn sàng thay đổi sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc áp dụng công nghệ. Trong môi trường này, giáo viên và học sinh sẽ dễ dàng tiếp nhận và sử dụng các công nghệ mới mà không cảm thấy e ngại hay bị cản trở. Cán bộ quản lý cần xây dựng và duy trì văn hóa đổi mới, khuyến khích sáng tạo, thử nghiệm và học hỏi từ những sai lầm. Đồng thời, việc đào tạo và phát triển văn hóa số cho giáo viên, cán bộ quản lý là rất quan trọng để đảm bảo việc ứng dụng công nghệ vào giảng dạy và quản lý trở thành một phần tự nhiên trong hoạt động của nhà trường.

Để chuyển đổi số thành công, đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lý cần được đào tạo bài bản về kỹ năng sử dụng công nghệ trong giảng dạy và quản lý. Việc phát triển năng lực số không chỉ giúp họ sử dụng công nghệ hiệu quả mà còn tạo ra những thay đổi trong cách thức tổ chức các hoạt động học tập. Nhà trường cần triển khai các khóa đào tạo thường xuyên về công nghệ thông tin, phương pháp giảng dạy trực tuyến và các công cụ hỗ trợ học tập để đảm bảo rằng tất cả các thành viên trong cộng đồng giáo dục đều có đủ năng lực để tham gia vào quá trình chuyển đổi số.

Quản lý học sinh và giáo viên (LMS): Hệ thống quản lý học sinh và giáo viên (LMS) đóng vai trò quan trọng trong việc theo dõi và đánh giá hoạt động học tập. Các công cụ LMS giúp tổ chức, quản lý và giám sát tiến độ học tập của học sinh, đồng thời hỗ trợ giáo viên trong việc thiết kế bài giảng, giao bài tập và chấm điểm. Hệ thống này giúp cải thiện hiệu quả dạy học và tăng cường sự tương tác giữa học sinh và giáo viên, đặc biệt trong môi trường học trực tuyến. Việc ứng dụng các công cụ LMS giúp giảm bớt công việc hành chính và tập trung vào các yếu tố quan trọng khác trong quá trình giảng dạy.

Việc xây dựng các công cụ giao tiếp và hợp tác là yếu tố không thể thiếu trong quá trình chuyển đổi số. Các công cụ giao tiếp trực tuyến như email, nhóm chat, diễn đàn học tập giúp giáo viên và học sinh dễ dàng trao đổi thông tin, giải đáp thắc mắc và thảo luận về bài học. Đồng thời, các công cụ hợp tác như Google Drive, Microsoft Teams cho phép giáo viên và học sinh chia sẻ tài liệu, làm bài tập nhóm và tham gia các hoạt động ngoại khóa. Những công cụ này không chỉ giúp tăng cường sự kết nối giữa các thành viên trong cộng đồng học đường mà còn tạo ra một môi trường học tập linh hoạt và hiệu quả.

Chuyển đổi số trong giáo dục là một quá trình liên tục và không có điểm dừng. Việc đánh giá hiệu quả của các công nghệ và chiến lược quản lý sẽ giúp nhà trường nhận diện được những điểm mạnh và yếu trong quá trình triển khai chuyển đổi số. Các phương pháp đánh giá có thể bao gồm khảo sát ý kiến từ học sinh và giáo viên, phân tích dữ liệu học tập và theo dõi tiến độ của các sáng kiến công nghệ. Từ kết quả đánh giá, nhà trường có thể đưa ra các biện pháp cải tiến, điều chỉnh các chiến lược và phương thức giảng dạy để nâng cao hiệu quả chuyển đổi số.

4. Vai trò của đội ngũ cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông trong việc lãnh đạo và điều phối chuyển đổi số

Cán bộ quản lý, đặc biệt là Hiệu trưởng và các lãnh đạo cấp cao trong trường học, đóng vai trò quan trọng trong việc xác định và lãnh đạo chiến lược chuyển đổi số. Để chuyển đổi số thành công, cần phải có một tầm nhìn rõ ràng về mục tiêu, cách thức và lộ trình triển khai công nghệ. Các cán bộ quản lý cần phải nhận thức được tầm quan trọng của công nghệ đối với việc nâng cao chất lượng giáo dục, đồng thời xây dựng một chiến lược chuyển đổi số phù hợp với yêu cầu và điều kiện cụ thể của nhà trường (Hồ Tú Bảo,

2020). Lãnh đạo nhà trường cần có khả năng tổng hợp các yếu tố bên ngoài (như xu hướng công nghệ, nhu cầu của cộng đồng) và các yếu tố bên trong (như năng lực đội ngũ giáo viên, cơ sở hạ tầng công nghệ) để đưa ra những chiến lược phù hợp. Họ cũng cần là người truyền cảm hứng và tạo động lực cho các thầy cô giáo, học sinh và các cán bộ quản lý tham gia vào quá trình chuyển đổi số.

Ngoài việc xây dựng chiến lược, cán bộ quản lý còn phải điều phối và triển khai các sáng kiến công nghệ trong nhà trường. Điều này không chỉ liên quan đến việc lựa chọn và triển khai phần mềm, công cụ giảng dạy trực tuyến mà còn là việc sắp xếp các hoạt động đào tạo, tập huấn cho đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lý về công nghệ. Để quá trình chuyển đổi số hiệu quả, đội ngũ cán bộ quản lý phải biết cách quản lý sự thay đổi, giúp nhân viên và học sinh dễ dàng thích ứng với môi trường học tập số (Đặng Thành Hưng, 2016). Đồng thời, họ cũng cần theo dõi, giám sát và đánh giá các tiến độ thực hiện, từ đó điều chỉnh các chiến lược để đảm bảo sự thành công của chuyển đổi số. Việc tạo ra các nhóm hỗ trợ công nghệ trong trường học, bao gồm các chuyên gia về công nghệ và đội ngũ cán bộ quản lý, giúp giải quyết các vấn đề kỹ thuật và hỗ trợ nhanh chóng cho giáo viên và học sinh trong quá trình sử dụng các công cụ công nghệ.

Chuyển đổi số trong giáo dục không chỉ đơn giản là áp dụng công nghệ, mà còn liên quan đến việc thay đổi văn hóa tổ chức. Đội ngũ cán bộ quản lý cần phải xây dựng một văn hóa trường học sáng tạo, cởi mở và sẵn sàng thay đổi. Trong môi trường này, giáo viên và học sinh sẽ dễ dàng tiếp cận và sử dụng các công nghệ mới mà không cảm thấy lo ngại hay bị cản trở (Đỗ Thị Thu Hằng, 2022). Vai trò của cán bộ quản lý là tạo ra không gian để khuyến khích thử nghiệm công nghệ, xây dựng một hệ thống hỗ trợ mạnh mẽ và giảm thiểu các rào cản về tâm lý đối với việc áp dụng công nghệ. Các lãnh đạo trường học cần là tấm gương trong việc sử dụng công nghệ, đồng thời khuyến khích và hỗ trợ các giáo viên trong việc ứng dụng công nghệ vào dạy học, giúp họ nhận ra những lợi ích rõ rệt từ việc áp dụng công nghệ trong giáo dục.

Một trong những yếu tố quan trọng để chuyển đổi số thành công chính là nâng cao năng lực số cho đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lý. Cán bộ quản lý cần thiết kế và triển khai các chương trình đào tạo về công nghệ thông tin, phương pháp giảng dạy số và cách thức quản lý học sinh qua nền tảng trực tuyến. Họ phải tổ chức các khóa huấn luyện, đào tạo liên tục để giáo viên có thể cập nhật những kỹ năng cần thiết trong việc sử dụng công nghệ mới, đồng thời tạo điều kiện cho cán bộ quản lý học hỏi và nâng cao năng lực điều hành trong môi trường số (Venkatesh et al., 2003). Việc phát triển năng lực số cho đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lý không chỉ giúp họ sử dụng công nghệ một cách hiệu quả mà còn góp phần thay đổi cách thức quản lý và tổ chức các hoạt động học tập trong nhà trường. Điều này đặc biệt quan trọng khi giáo dục ngày càng hướng tới các phương pháp học tập linh hoạt, cá nhân hóa và sáng tạo trong môi trường kỹ thuật số.

Chuyển đổi số trong giáo dục đòi hỏi các trường học phải hợp tác với các đối tác bên ngoài, như các công ty công nghệ, các tổ chức giáo dục quốc tế, các cơ quan nhà nước và các chuyên gia trong lĩnh vực công nghệ. Cán bộ quản lý cần xây dựng và duy trì các mối quan hệ này, từ đó có thể tiếp cận với các công nghệ mới, các nền tảng học tập tiên tiến và các chương trình đào tạo chất lượng cho giáo viên và học sinh (Cech et al., 2018). Hợp tác với các đối tác giúp trường học không chỉ phát triển các giải pháp công nghệ mới mà còn cải thiện được chất lượng đào tạo và giảng dạy trong trường. Các mối quan hệ này cũng tạo ra cơ hội để các giáo viên, học sinh và cán bộ quản lý có thể học hỏi và trao đổi kinh nghiệm về việc áp dụng công nghệ trong giáo dục.

5. Lý thuyết về sự thích ứng

Lý thuyết về sự thay đổi tổ chức (Organizational Change Theory) là một trong những lý thuyết cơ bản được áp dụng để giải thích quá trình thích ứng của tổ chức nói chung và các cơ sở giáo dục phổ thông nói riêng khi đối mặt với sự thay đổi lớn như chuyển đổi số. Theo lý thuyết này, tổ chức sẽ trải qua nhiều giai đoạn khi đối diện với sự thay đổi, từ nhận thức về sự thay đổi, chuẩn bị cho sự thay đổi, cho đến việc thực hiện và ổn định sau thay đổi (Kotter, 1996). Trong bối cảnh chuyển đổi số, đội ngũ cán bộ quản lý trường học sẽ cần phải trải qua các bước tương tự, bao gồm việc nhận thức về tầm quan trọng của công nghệ, chuẩn bị về mặt kỹ thuật, và cuối cùng là thực hiện và duy trì các thay đổi công nghệ trong quản lý, giảng dạy và học tập. Quá trình này đòi hỏi lãnh đạo trường học phải là những người tiên phong, tạo dựng sự đồng thuận trong toàn bộ tổ chức và hỗ trợ mọi người tham gia vào quá trình chuyển đổi.

Lý thuyết về sự chấp nhận công nghệ (Technology Acceptance Model - TAM) của Davis (1989) là một

trong những lý thuyết quan trọng trong việc giải thích và đo lường mức độ tiếp nhận công nghệ của các cá nhân. TAM cho rằng, hai yếu tố chính quyết định sự tiếp nhận công nghệ là perceived ease of use (cảm nhận về sự dễ sử dụng) và perceived usefulness (cảm nhận về tính hữu ích). Nếu đội ngũ cán bộ quản lý nhận thấy công nghệ dễ sử dụng và mang lại lợi ích rõ ràng, họ sẽ có xu hướng tiếp nhận và áp dụng công nghệ vào công việc của mình. Trong quá trình chuyển đổi số, các cán bộ quản lý trường học cần phải đánh giá rõ ràng các công cụ công nghệ mà họ sẽ triển khai. Nếu các công cụ này được thiết kế đơn giản, dễ sử dụng và đem lại giá trị thực tế trong quản lý và giảng dạy, khả năng chấp nhận và áp dụng công nghệ của đội ngũ quản lý sẽ cao hơn. Mặt khác, nếu công nghệ quá phức tạp hoặc không đáp ứng được nhu cầu thực tế của nhà trường, sự tiếp nhận sẽ gặp phải những khó khăn.

Lý thuyết về sự thích ứng tổ chức (Organizational Adaptation Theory) giải thích cách mà các tổ chức thay đổi để thích nghi với những tác động từ môi trường bên ngoài hoặc yêu cầu thay đổi nội bộ. Sự thích ứng tổ chức là một quá trình liên tục, đòi hỏi tổ chức phải liên tục đánh giá và thay đổi các chiến lược, quy trình và cấu trúc để đáp ứng với những thay đổi trong môi trường (Tushman & Romanelli, 1985). Trong bối cảnh chuyển đổi số của các trường học, sự thích ứng này thể hiện qua việc điều chỉnh các phương thức quản lý, nâng cao năng lực công nghệ của đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lý, cũng như thay đổi cách thức tổ chức và thực hiện các hoạt động dạy học và quản lý trường học. Các trường học cần có một chiến lược linh hoạt, sáng tạo để tích hợp công nghệ vào các quy trình giáo dục mà không làm gián đoạn hoặc tạo ra sự bất tiện cho người học và người dạy.

Lý thuyết về học tập tổ chức (Organizational Learning Theory) cho rằng các tổ chức có thể học hỏi và phát triển qua kinh nghiệm của mình và qua việc chia sẻ thông tin và kiến thức giữa các thành viên trong tổ chức (Argyris & Schön, 1978). Trong quá trình chuyển đổi số, học tập tổ chức đóng vai trò quan trọng trong việc giúp đội ngũ cán bộ quản lý và giáo viên cập nhật kiến thức mới về công nghệ, kỹ năng lãnh đạo trong môi trường số, cũng như phát triển các phương pháp giảng dạy và quản lý sáng tạo. Khi các cán bộ quản lý trường học có cơ hội học hỏi và chia sẻ kinh nghiệm về việc áp dụng công nghệ, họ sẽ có khả năng thích ứng tốt hơn với sự thay đổi và làm gương mẫu cho giáo viên và học sinh trong việc áp dụng các công nghệ mới. Học tập tổ chức giúp các nhà quản lý nhận thức rõ hơn về các cơ hội và thách thức trong quá trình chuyển đổi số, đồng thời đưa ra các giải pháp thích ứng hiệu quả.

6. Yếu tố ảnh hưởng đến sự thích ứng của cán bộ quản lý trong các cơ sở giáo dục phổ thông với mô hình nhà trường chuyển đổi số

Sự thích ứng của đội ngũ cán bộ quản lý trong các cơ sở giáo dục phổ thông là một yếu tố quyết định trong việc triển khai thành công quá trình chuyển đổi số. Tuy nhiên, sự thích ứng này không phải là một quá trình tự động mà chịu ảnh hưởng từ nhiều yếu tố khác nhau. Những yếu tố này có thể được phân chia thành các nhóm chính như năng lực công nghệ số, văn hóa tổ chức, thái độ đối với công nghệ, chính sách hỗ trợ và đào tạo, cũng như vai trò lãnh đạo và quản lý thay đổi trong nhà trường. Cùng với đó, các yếu tố này có thể tương tác lẫn nhau, tạo ra những ảnh hưởng sâu sắc đến việc thúc đẩy hay cản trở quá trình chuyển đổi số.

Năng lực công nghệ số là yếu tố quan trọng đầu tiên ảnh hưởng đến sự thích ứng của đội ngũ cán bộ quản lý. Đây là khả năng tiếp nhận, sử dụng và áp dụng các công nghệ số vào công việc quản lý và điều hành. Cán bộ quản lý cần phải có kiến thức cơ bản về các công nghệ thông tin, từ việc sử dụng các phần mềm quản lý đến việc áp dụng các công cụ giảng dạy trực tuyến. Sự thiếu hụt về kỹ năng số có thể làm giảm khả năng áp dụng các công nghệ mới và cản trở quá trình chuyển đổi số. Theo nghiên cứu của Godwin-Jones (2020), việc phát triển năng lực công nghệ số là một yếu tố quan trọng giúp cán bộ quản lý hiểu rõ hơn về những lợi ích mà công nghệ có thể mang lại cho hoạt động giảng dạy và quản lý. Các chương trình đào tạo chuyên sâu, tập huấn về công nghệ số là cần thiết để trang bị cho cán bộ quản lý những kỹ năng quan trọng nhằm nâng cao khả năng sử dụng công nghệ trong thực tế công việc.

Văn hóa tổ chức trong nhà trường và thái độ của cán bộ quản lý đối với công nghệ cũng đóng vai trò quan trọng trong việc quyết định sự thích ứng với chuyển đổi số. Một môi trường văn hóa cởi mở, linh hoạt và sáng tạo sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc áp dụng công nghệ vào công tác quản lý và giảng dạy. Ngược lại, một văn hóa bảo thủ, thiếu sự đổi mới có thể cản trở sự đổi mới và khiến cho quá trình chuyển đổi số

gặp khó khăn. Đồng thời, thái độ của cán bộ quản lý đối với công nghệ ảnh hưởng trực tiếp đến mức độ sẵn sàng tiếp nhận và áp dụng công nghệ mới. Các cán bộ quản lý cần có thái độ tích cực, chủ động học hỏi và thử nghiệm các công cụ số để tận dụng tối đa các lợi ích của chuyển đổi số (Đặng Thành Hưng, 2016). Những người có thái độ tiêu cực đối với công nghệ có thể gặp khó khăn trong việc dẫn dắt đội ngũ giáo viên và học sinh tham gia vào quá trình chuyển đổi số.

Chính sách hỗ trợ và đào tạo là yếu tố không thể thiếu trong việc giúp đội ngũ cán bộ quản lý thích ứng với chuyển đổi số. Việc tạo ra các chính sách phù hợp, bao gồm việc cấp kinh phí cho các hoạt động đào tạo, hỗ trợ kỹ thuật và cung cấp các công cụ công nghệ, là rất quan trọng để đảm bảo rằng cán bộ quản lý có đủ tài nguyên và khả năng để thực hiện các thay đổi. Chính sách đào tạo cần được thiết kế sao cho phù hợp với nhu cầu và trình độ của cán bộ quản lý, giúp họ nâng cao kỹ năng công nghệ và lãnh đạo trong môi trường kỹ thuật số. Theo nghiên cứu của Cech (2018), các cơ sở giáo dục có thể thiết lập các chương trình đào tạo kỹ năng số liên tục và hỗ trợ tài chính cho các sáng kiến chuyển đổi số để nâng cao năng lực công nghệ của đội ngũ quản lý. Điều này không chỉ giúp cán bộ quản lý thích nghi với công nghệ mà còn tạo động lực để họ đóng vai trò dẫn dắt trong việc triển khai công nghệ trong toàn bộ tổ chức.

Lãnh đạo trường học đóng vai trò rất quan trọng trong việc tạo ra một môi trường thuận lợi cho sự thích ứng với chuyển đổi số. Các cán bộ quản lý cần có khả năng lãnh đạo mạnh mẽ, với khả năng định hướng, truyền cảm hứng và hỗ trợ đội ngũ giáo viên cũng như học sinh trong quá trình thay đổi. Lãnh đạo hiệu quả là yếu tố quyết định trong việc xây dựng một chiến lược chuyển đổi số thành công. Lãnh đạo trường học cũng cần có khả năng quản lý sự thay đổi (Change Management). Điều này đòi hỏi cán bộ quản lý không chỉ hiểu rõ về công nghệ mà còn cần có kỹ năng quản lý, giải quyết các khúc mắc, xung đột và động viên các thành viên trong tổ chức tham gia vào quá trình chuyển đổi. Theo Kotter (1996), một lãnh đạo hiệu quả cần phải tạo ra một tầm nhìn rõ ràng về mục tiêu chuyển đổi, xây dựng kế hoạch thực hiện chi tiết và thúc đẩy sự tham gia của toàn thể cộng đồng trong trường học.

Kinh nghiệm và mức độ tiếp cận trước đó với chuyển đổi số trong trường học cũng là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự thích ứng của cán bộ quản lý. Những cán bộ quản lý đã từng tham gia vào các sáng kiến công nghệ trước đây sẽ dễ dàng tiếp nhận và áp dụng các công nghệ mới hơn. Ngược lại, những cán bộ không có nhiều kinh nghiệm với công nghệ sẽ gặp phải thách thức lớn hơn trong việc làm quen với các công cụ số và thay đổi phương thức quản lý truyền thống.

7. Kết luận

Quá trình chuyển đổi số trong giáo dục đòi hỏi sự tham gia chủ động và sáng tạo của đội ngũ cán bộ quản lý. Để đạt được thành công, cần thiết phải xây dựng chiến lược rõ ràng, cải thiện năng lực công nghệ cho cán bộ quản lý, tạo ra một môi trường văn hóa đổi mới, và thực hiện đào tạo liên tục. Những yếu tố này sẽ giúp các trường học dễ dàng thích ứng với các công nghệ mới và nâng cao chất lượng giáo dục trong kỷ nguyên số. Lãnh đạo trường học đóng vai trò quan trọng trong việc quản lý sự thay đổi, khuyến khích thử nghiệm công nghệ, và xây dựng mối quan hệ hợp tác với các đối tác bên ngoài để hỗ trợ quá trình chuyển đổi.

Lời cảm ơn: Nghiên cứu này được tài trợ bởi đề tài khoa học công nghệ, mã số B2023-HVQ-06.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Angel-Urdinola, D., Castillo, C., & Hoyos, A. (2022). How can virtual reality improve education and training? World...
- [2] Bälter, O. (2021). Technology enhanced learning. KTH, Media technology and interaction design. Accessed August 16, 2021. [Online]
- [3] Cech, T., et al. (2018). Data competence maturity: developing data-driven decision making. Journal of Research in Innovative Teaching & Learning.
- [4] Chiu, M.-S. (2020). Exploring models for increasing the effects of school information and communication technology use on learning outcomes through outside-school use and socioeconomic status mediation: The ecological techno-process. Educational Technology Research and Development.

- [5] Cordasco, F. (2008). *The world educational crisis: A systems analysis* by Philip H. Coombs. New York: Oxford University Press.
- [6] Corvello, V., et al. (2021). The digital transformation of entrepreneurial work. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- [7] Đặng Thành Hưng (2016). Văn hóa tổ chức và văn hóa nhà trường trong quản lý giáo dục. *Tạp chí Khoa học Giáo dục, Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam*, 124, 10-12.
- [8] Đỗ Thị Thu Hằng (2022). Xây dựng văn hóa nhà trường trong bối cảnh chuyển đổi số-vấn đề đặt ra cho cán bộ quản lý trường học. *Tạp chí Giáo dục*, 22(3), 13-18.
- [9] Draxler, A., et al. (2014). International investment in education for development: Public good or economic tool? *Education, Learning, Training: Critical Issues for Development, International Development Policy Series*.
- [10] Frezz, D. (2022). The role of technology in the education of the future. *Education, Skills and Learning - World...*
- [11] Godwin-Jones, R. (2020). Building the porous classroom: An expanded model for blended language learning. *Language Learning & Technology*.
- [12] Heeks, R. (2020). ICT4D 3.0? Part 1—The components of an emerging ‘digital-for-development’ paradigm. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*.
- [13] Hernández, P. A. (2013). Factores que inciden en la evaluación del desempeño docente por los alumnos de nivel superior en la Universidad TecMilenio, campus Ciudad Juárez. *Nósis Revista Délelótt Ciencias Sociales*.
- [14] Hồ Tú Bảo, Nguyễn Huy Dũng, Nguyễn Nhật Quang (2020). *Hỏi đáp chuyển đổi số*. NXB Thông tin và Truyền thông.
- [15] Khojasteh, L., et al. (2021). The impact of mediated learning on the academic writing performance of medical students in flipped and traditional classrooms: Scaffolding techniques. *Research and Practice in Technology Enhanced Learning*.
- [16] Khojasteh, L., et al. (2022). E-content development of English language courses during COVID-19: A comprehensive analysis of students’ satisfaction. *Journal of Computers in Education*.
- [17] Mercader, C., et al. (2020). University teachers’ perception of barriers to the use of digital technologies: The importance of the academic discipline. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*.
- [18] Nguyễn Thị Mỹ Lộc, Nguyễn Vũ Bích Hiền (đồng chủ biên), Nguyễn Minh Nguyệt, Nguyễn Thanh Lý (2019). *Quản lý văn hóa nhà trường*. NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.

ABSTRACT

Study on the Adaptation of the Digital Transformation Model in Schools by Educational Managers in General Education Institutions

In the context of digital transformation becoming a global trend, education is not exempt from this change. General education institutions face significant challenges in adapting and integrating technology into teaching and management processes. Particularly, the role of management staff is crucial in leading and coordinating the digital transformation process in schools. The study clarifies the essential role of managers in leading, coordinating, and implementing digital transformation initiatives in schools. Specifically, the paper focuses on aspects such as developing digital transformation strategies, coordinating technology deployment, fostering an innovative organizational culture, and supporting digital capacity building for management staff and teachers. The paper also uses theories on organizational change, technology acceptance, and organizational learning to analyze the adaptation process in the digital transformation environment. Additionally, factors influencing the adaptation of managers, such as technological capacity, attitude toward technology, support policies, and change leadership ability, are discussed in detail.

Keywords: *Digital transformation in education, Manager, Strategic leadership, Organizational adaptation, Training policies.*