

## BỒI DƯỠNG PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO NHÀ TRƯỜNG HIỆU QUẢ TRONG KỶ NGUYÊN SỐ

Đặng Thị Thanh Huyền<sup>1</sup>

**Tóm tắt.** Lãnh đạo trường học hiệu quả thực chất là một hành trình học hỏi, thực hành hàng ngày và có thể khái quát thành năm nhóm năng lực chính gồm: Tự học và thực hành lãnh đạo hàng ngày, Lãnh đạo sự thay đổi, Lãnh đạo cộng đồng học tập, Lãnh đạo nhóm hiệu quả và Lãnh đạo hướng tới kết quả. Ngày nay, các nhóm năng lực này cần được tiếp tục phát triển đáp ứng các yêu cầu đổi mới quản trị trường học trong kỷ nguyên số. Bài viết này tập trung phân tích các năng lực lãnh đạo trường học hiệu quả trong kỷ nguyên số và một số gợi ý về đào tạo bồi dưỡng cán bộ quản lý cơ sở giáo dục Việt Nam.

**Từ khóa:** Cán bộ quản lý, Cơ sở giáo dục, Lãnh đạo, Kỷ nguyên số.

### 1. Đặt vấn đề

Có nhiều các tiếp cận về quản trị trường học. Trong cuốn sách “Hành trình lãnh đạo- Chỉ dẫn thiết thực mỗi ngày cho trường học hiệu quả” [5], một nhà lãnh đạo trường học cần thực hành hàng ngày năm nhóm năng lực lãnh đạo chính, gồm: Tự học và thực hành lãnh đạo hàng ngày, Lãnh đạo sự thay đổi, Lãnh đạo cộng đồng học tập, Lãnh đạo nhóm hiệu quả và Lãnh đạo hướng tới kết quả. Dưới đây là một số phân tích về tác động của kỷ nguyên số đối với từng lĩnh vực nêu trên.

Tự học và thực hành lãnh đạo hàng ngày (Leading Everyday). Lãnh đạo như là một cách thức tư duy và hành động mỗi ngày. Lãnh đạo chất lượng cần đến sự chung sức đồng lòng của nhiều phía để đạt hiệu quả và là việc cần thực hành, rèn luyện không ngừng của người Hiệu trưởng.

Lãnh đạo sự thay đổi (Leading Change). Vai trò chính của người lãnh đạo là nhận ra sự cần thiết của việc thay đổi, thiết kế lộ trình tốt nhất để thực hiện sự thay đổi và thu hút các thành viên trong tổ chức tham gia vào hành trình này

Lãnh đạo cộng đồng học tập (Leading Learning Community). Xây dựng các nhóm hợp tác đã trở thành năng lực cốt lõi của tất cả các nhà lãnh đạo. Yếu tố then chốt của một văn hóa không ngừng cải tiến chính là sự cần kíp của việc mọi người chung tay góp sức làm việc sao cho hiệu suất và hiệu quả. Họ sẽ cùng nhau khảo sát dữ liệu và kết quả, lập kế hoạch can thiệp hoặc tìm hiểu nội dung mới.

Lãnh đạo nhóm hiệu quả (Leading Team working). Vai trò của người lãnh đạo là cần trọng thiết kế và ương mầm những điều kiện để thúc đẩy việc học tập cho tất cả các đơn vị – từ cá nhân, nhóm cho đến tổ chức. Để dẫn dắt cộng đồng học tập, người lãnh đạo cần nắm bắt được nghiên cứu hiện tại và thực hành tốt nhất trong cộng đồng học tập, vai trò của những thủ lĩnh trong các cộng đồng đó, cách thức người lớn học tập và trong điều kiện nào, cũng như cách tạo ra và duy trì môi trường tập trung vào việc học tập và tiến bộ liên tục.

---

Ngày nhận bài: 03/05/2024. Ngày chỉnh sửa: 21/05/2024. Ngày nhận đăng: 15/06/2024.

<sup>1</sup>Nguyên Viện trưởng Viện Nghiên cứu Khoa học Quản lý giáo dục, Học viện Quản lý giáo dục  
Tác giả liên hệ: Đặng Thị Thanh Huyền. Địa chỉ e-mail: [dthuyen@moet.edu.vn](mailto:dthuyen@moet.edu.vn)

Lãnh đạo hướng tới kết quả (Leading for Results). Lãnh đạo vì kết quả giáo dục đối với trường học chính là hướng tới sự phát triển toàn diện về phẩm chất, năng lực của học sinh, học sinh khỏe mạnh thể chất và tâm lý xã hội và có kết quả học tập tốt. Những kết quả trung gian khác góp phần giúp học sinh thành công bao gồm: tạo ra môi trường giáo dục tích cực và an toàn, chương trình giáo dục chất lượng và phù hợp, mối quan hệ của cán bộ, giáo viên với học sinh và gia đình, những chỉ dẫn thiết thực và can thiệp phù hợp. Muốn đạt được những mục tiêu đó, lãnh đạo cần phải hướng dẫn đội ngũ cán bộ, giáo viên, nhân viên thực hiện theo một quy trình bài bản bao gồm xây dựng kế hoạch, triển khai thực hiện, phân tích dữ liệu, điều chỉnh, cải tiến và tiếp tục chu trình mới.

## 2. Kỷ nguyên số và các yêu cầu về quản trị nhà trường

Kỷ nguyên số, hay còn gọi là thời đại số, là một giai đoạn lịch sử phát triển của xã hội loài người được đặc trưng bởi sự phát triển và phổ biến rộng rãi của công nghệ số. Kỷ nguyên này bắt đầu từ cuối thế kỷ 20 và tiếp tục phát triển mạnh mẽ đến ngày nay. Sự bùng nổ của các công nghệ IoT (internet vạn vật), Big Data (dữ liệu lớn), AI (trí tuệ nhân tạo), SMAC (Social (Xã hội), Mobile (Di động), Analytics (Phân tích, dựa trên Dữ liệu lớn) và Cloud (Đám mây), ... đang góp phần hình thành hạ tầng giáo dục số, theo đó, nhiều mô hình giáo dục thông minh đang được phát triển trên nền tảng ứng dụng công nghệ thông tin là một điểm thuận lợi để thực hiện công cuộc chuyển đổi số ngành giáo dục.

Dưới đây là một số đặc điểm chính của kỷ nguyên số:

Sự phát triển của Internet: Internet đã trở thành một phần không thể thiếu trong cuộc sống hàng ngày, cho phép kết nối toàn cầu và truy cập thông tin dễ dàng.

Số hóa dữ liệu: Các dạng dữ liệu truyền thống như văn bản, âm thanh, hình ảnh và video được chuyển đổi thành dạng số để dễ dàng lưu trữ, quản lý và truyền tải.

Công nghệ thông tin và truyền thông (ICT): Sự bùng nổ của các thiết bị điện tử như máy tính, điện thoại thông minh, máy tính bảng và các thiết bị kết nối Internet khác.

Tự động hóa và trí tuệ nhân tạo (AI): Sự xuất hiện của các công nghệ như trí tuệ nhân tạo, học máy, và robot tự động hóa, thay đổi cách chúng ta làm việc và tương tác.

Kinh tế số: Các ngành công nghiệp truyền thống được chuyển đổi và tái định hình bởi công nghệ số, với các mô hình kinh doanh mới dựa trên nền tảng số như thương mại điện tử, dịch vụ trực tuyến và các ứng dụng di động.

Câu hỏi đặt ra là: Nhà lãnh đạo cần làm gì để quản trị trường học hiệu quả trong kỷ nguyên số?

Theo các tác giả Eric C. Sheninger and Thomas C. Murray [2], 8 năng lực cần có của nhà lãnh đạo kiến tạo trường học tương lai gồm:

1. Kiến tạo văn hóa đổi mới sáng tạo trong nhà trường
2. Thiết kế lại các trải nghiệm học tập.
3. Dạy học phát triển năng lực người học
4. Thiết kế không gian lấy người học làm trung tâm
5. Phát triển năng lực nghề nghiệp cho mỗi cá nhân
6. Khai thác, sử dụng công nghệ
7. Hợp tác và gắn kết với cộng đồng
8. Lãnh đạo sự thay đổi

Nhà lãnh đạo kiến tạo trường học trong kỷ nguyên số cần sở hữu những năng lực đặc biệt để đáp ứng yêu cầu của thời đại số hóa và đổi mới giáo dục. Với sự hỗ trợ của công nghệ thông tin và Trí tuệ nhân tạo, quản trị trường học sẽ hiệu quả hơn nếu nhà trường biết khai thác và sử dụng các yếu tố công nghệ phù hợp. Cụ thể là:

Quản lý thông tin và dữ liệu hiệu quả hơn với hỗ trợ của Hệ thống quản lý học tập (LMS) và Cơ sở dữ liệu học sinh (SIS): Các hệ thống như Moodle, Canvas, và Google Classroom giúp quản lý quá trình học tập của học sinh, từ việc phân phối tài liệu học tập đến theo dõi tiến độ và điểm số. Cơ sở dữ liệu học sinh: Các hệ thống quản lý học sinh cho phép lưu trữ và quản lý thông tin học sinh một cách có tổ chức, bao gồm hồ sơ học tập, thông tin liên lạc, và các dữ liệu cá nhân khác.

Tăng cường giao tiếp và tương tác với các công cụ giao tiếp số, cổng thông tin phụ huynh: Email, Zalo, ... các ứng dụng nhắn tin, và các nền tảng như Zoom và Microsoft Teams, ... giúp cải thiện giao tiếp giữa giáo viên, học sinh và phụ huynh. Cổng thông tin phụ huynh cung cấp cho phụ huynh khả năng theo dõi tiến độ học tập của con em họ, lịch học, và các thông báo từ trường.

Quản trị tài chính, cơ sở vật chất, hành chính hiệu quả hơn thông qua sử dụng phần mềm để quản lý tài chính, ngân sách, và nguồn lực của trường học một cách hiệu quả hơn. Các quy trình như đăng ký khóa học, ghi danh, và xử lý hồ sơ trở nên nhanh chóng và ít tốn kém hơn nhờ vào công nghệ số.

Phân tích và ra quyết định dựa trên dữ liệu: Phân tích dữ liệu học tập: Sử dụng dữ liệu lớn để phân tích hiệu suất học tập, giúp nhận diện các xu hướng và vấn đề, từ đó đưa ra các quyết định cải thiện chất lượng giáo dục. Báo cáo và đánh giá: Tạo ra các báo cáo chi tiết về hoạt động của trường học, giúp ban quản lý và các bên liên quan có cái nhìn toàn diện về tình hình hiện tại và xu hướng phát triển.

Nâng cao trải nghiệm học tập, bồi dưỡng và giảng dạy: Học tập cá nhân hóa: Sử dụng các công cụ và nền tảng kỹ thuật số để cung cấp các phương pháp học tập cá nhân hóa, phù hợp với nhu cầu và khả năng của từng học sinh. Phát triển chuyên môn cho giáo viên: Cung cấp các khóa đào tạo trực tuyến và tài nguyên hỗ trợ giúp giáo viên nâng cao kỹ năng và kiến thức về công nghệ giáo dục. Học tập linh hoạt: Giáo dục trực tuyến: Cung cấp các khóa học và chương trình học trực tuyến, giúp học sinh, giáo viên có thể học từ bất kỳ đâu và vào bất kỳ thời gian nào. Hỗ trợ học tập kết hợp: Kết hợp giữa học trực tuyến và học truyền thống, tạo ra môi trường học tập linh hoạt và phù hợp với nhu cầu của từng học sinh, giáo viên, nhân viên, cán bộ quản lý giáo dục.

An ninh mạng và bảo mật thông tin: Bảo vệ dữ liệu: Triển khai các biện pháp bảo mật để bảo vệ thông tin cá nhân của học sinh và giáo viên trước các mối đe dọa an ninh mạng. Quản lý truy cập: Kiểm soát và theo dõi quyền truy cập vào các hệ thống và dữ liệu quan trọng của trường học.

Kỹ nguyên số mang lại nhiều lợi ích cho quản trị trường học, nhưng cũng đặt ra nhiều thách thức cần được giải quyết. Dưới đây là một số thách thức chính đối với các trường học ở Việt Nam:

Chênh lệch/bất bình đẳng trong tiếp cận công nghệ: Không phải tất cả học sinh và giáo viên đều có điều kiện tiếp cận thiết bị và kết nối internet tốt, dẫn đến sự bất bình đẳng trong cơ hội học tập và giảng dạy. Các trường học cần đầu tư vào cơ sở hạ tầng công nghệ và cung cấp hỗ trợ kỹ thuật để đảm bảo mọi người có thể sử dụng công nghệ hiệu quả. Tuy nhiên đối với các trường vùng khó khăn, đây là một thách thức rất lớn do trường học và gia đình đều không có điều kiện đầu tư trang thiết bị.

Khoảng trống về đào tạo và phát triển năng lực số cho cán bộ quản lý, giáo viên, nhân viên và học sinh. Cán bộ quản lý, Giáo viên, nhân viên cần được đào tạo liên tục về cách sử dụng công nghệ giáo dục và các công cụ kỹ thuật số để nâng cao chất lượng quản trị nhà trường, giảng dạy, phục vụ giáo dục. Học sinh cần được trang bị các kỹ năng cần thiết để sử dụng công nghệ một cách hiệu quả và an toàn. Tuy nhiên có thể nói hiện nay có khoảng trống lớn về năng lực số của đội ngũ cán bộ quản lý, giáo viên, nhân viên và cả học sinh, sinh viên.

Sự phản kháng trong Quản lý thay đổi: Một số giáo viên và nhân viên có thể gặp khó khăn hoặc không sẵn sàng chấp nhận và áp dụng các công nghệ mới. Hiệu trưởng muốn quản lý thay đổi thành công cần có các chiến lược quản lý thay đổi hiệu quả để hỗ trợ và động viên nhân viên trong quá trình chuyển đổi số.

Chất lượng nội dung số, học liệu số và phương pháp giảng dạy: Cần đảm bảo các tài liệu học tập và khóa học trực tuyến có chất lượng cao và phù hợp với chương trình giáo dục. Giáo viên cần phát triển các phương pháp giảng dạy số hiệu quả để tận dụng tối đa các công nghệ mới.

Đánh giá hiệu quả và đo lường kết quả: Cần có các phương pháp và công cụ để đánh giá hiệu quả của

các công nghệ giáo dục và đảm bảo chúng đang mang lại lợi ích thực sự. Sử dụng dữ liệu để theo dõi và phân tích tiến độ học tập, giúp cải thiện phương pháp giảng dạy và quản lý.

Để lãnh đạo trường học trong kỷ nguyên số thành công cần vượt qua nhiều thách thức. Việc đổi mới và vượt qua những thách thức này đòi hỏi sự cam kết và nỗ lực không ngừng từ phía các nhà quản lý, giáo viên, học sinh, sinh viên và toàn bộ cộng đồng giáo dục.

### **3. Đề xuất năng lực lãnh đạo cần bồi dưỡng cho Cán bộ quản lý cơ sở giáo dục trong kỷ nguyên số**

Để nâng cao chất lượng giáo dục, Bộ Giáo dục và Đào tạo đã đặt ra yêu cầu trong công tác đào tạo, bồi dưỡng phải được thực hiện một cách thường xuyên và coi đây là một trong những nhiệm vụ trọng tâm của mỗi cán bộ quản lý, giáo viên trong toàn ngành. Bồi dưỡng thường xuyên không chỉ là nhiệm vụ của cơ quan quản lý giáo dục các cấp, của cơ sở giáo dục mà còn là nghĩa vụ và quyền lợi của mỗi giáo viên.

Tuy nhiên, trong kỷ nguyên số, các cán bộ quản lý cơ sở giáo dục cần bồi dưỡng một loạt năng lực mới để thích ứng và phát triển trong môi trường giáo dục ngày càng chọi tác động mạnh mẽ từ công nghệ. Dưới đây là một số đề xuất cụ thể:

#### *Mục tiêu bồi dưỡng*

Cần xác định mục tiêu bồi dưỡng năng lực lãnh đạo trường học không phải chỉ để hoàn thành các qui định của ngành và được cấp chứng chỉ/chứng nhận, mà quan trọng nhất là để thực hành lãnh đạo ngay tại cơ sở giáo dục.

#### *Nội dung bồi dưỡng*

Cần rà soát các Chương trình bồi dưỡng thường xuyên theo qui định hiện hành, đảm bảo các năng lực cốt lõi của năm nhóm năng lực lãnh đạo trường học hiệu quả sẽ được bồi dưỡng cho tất cả các cán bộ quản lý cơ sở giáo dục và các cán bộ nguồn. Bên cạnh đó cần chú trọng một số năng lực gắn với công nghệ như sau:

Tầm nhìn chiến lược về công nghệ: Xây dựng và triển khai một chiến lược số hóa toàn diện cho trường học, bao gồm việc tích hợp công nghệ vào chương trình giảng dạy, quản lý và các hoạt động hành chính. Khả năng nhận biết và dự đoán các xu hướng công nghệ mới có thể ảnh hưởng đến nhà trường và chuẩn bị cho những thay đổi đó.

Sử dụng công nghệ hiện đại trong giáo dục: cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông cần hiểu biết về các công nghệ hiện đại (công nghệ thông tin, Trí tuệ nhân tạo AI, VR, AR và cách chúng có thể được áp dụng trong nhà trường, bao gồm các hệ thống quản lý học tập (LMS), phần mềm quản lý học sinh (SIS), công cụ học tập trực tuyến và công nghệ giáo dục khác. Họ cũng phải có khả năng đánh giá và lựa chọn các công cụ công nghệ phù hợp với nhu cầu của nhà trường và học sinh, sinh viên.

Quản lý sự thay đổi trong bối cảnh chuyển đổi số giáo dục: Hiệu trưởng cần biết cách quản lý quá trình thay đổi, bao gồm việc giới thiệu và triển khai công nghệ mới đồng thời hỗ trợ giáo viên và nhân viên trong quá trình này. Khả năng giải quyết sự kháng cự từ giáo viên, nhân viên và học sinh, sinh viên đối với những thay đổi công nghệ, bằng cách tạo ra môi trường hỗ trợ và thúc đẩy sự chấp nhận.

Phát triển chuyên môn liên tục tại nhà trường cho đội ngũ: Đào tạo công nghệ cho giáo viên: Tạo điều kiện cho giáo viên tham gia các khóa đào tạo và phát triển chuyên môn liên quan đến công nghệ giáo dục. Khuyến khích và thúc đẩy văn hóa học tập suốt đời trong nhà trường, giúp giáo viên và nhân viên luôn cập nhật kiến thức và kỹ năng mới.

Lãnh đạo dựa trên dữ liệu: Sử dụng dữ liệu để đưa ra quyết định, theo dõi tiến độ học tập của học sinh, sinh viên, đánh giá hiệu quả giảng dạy và cải thiện quy trình quản lý. Quản lý và bảo vệ dữ liệu cá nhân của học sinh, sinh viên, giáo viên và nhân viên, đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo mật và quyền riêng tư.

Giải quyết vấn đề và ra quyết định: Khả năng nhanh chóng nhận diện và giải quyết các vấn đề phát sinh từ việc sử dụng công nghệ trong giảng dạy và quản lý. Ra quyết định nhanh chóng và hiệu quả dựa trên

thông tin và dữ liệu thu thập được.

Kỹ năng giao tiếp và hợp tác hiệu quả: Khả năng giao tiếp rõ ràng và hiệu quả về các mục tiêu, chiến lược và lợi ích của việc sử dụng công nghệ trong nhà trường. Thúc đẩy sự hợp tác giữa giáo viên, nhân viên, học sinh, sinh viên và phụ huynh và các bên liên quan trong việc triển khai và sử dụng công nghệ.

Văn hóa đổi mới sáng tạo: Tạo ra một môi trường khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới, nơi các ý tưởng mới được chấp nhận và thử nghiệm. Tìm kiếm và áp dụng các phương pháp giảng dạy và học tập mới dựa trên công nghệ để nâng cao chất lượng giáo dục.

#### *Phương thức bồi dưỡng*

Cần tận dụng tối đa công nghệ để phát triển năng lực lãnh đạo cho cán bộ quản lý cơ sở giáo dục.

- Sử dụng các công cụ và nền tảng kỹ thuật số để cung cấp các phương pháp học tập cá nhân hóa, phù hợp với nhu cầu và khả năng của từng cá nhân cán bộ quản lý cơ sở giáo dục, phù hợp với điều kiện thực tế của các vùng/miền.

- Cung cấp các khóa đào tạo trực tuyến và tài nguyên hỗ trợ giúp cán bộ quản lý cơ sở giáo dục. Cung cấp các khóa học và chương trình học trực tuyến, giúp cán bộ quản lý cơ sở giáo dục có thể học từ bất kỳ đâu và vào bất kỳ thời gian nào. Hỗ trợ học tập kết hợp: Kết hợp giữa học trực tuyến và học truyền thống, tạo ra môi trường học tập linh hoạt và phù hợp với nhu cầu của từng cán bộ quản lý cơ sở giáo dục.

#### *Điều kiện tài chính, cơ sở vật chất, tài liệu, học liệu, hạ tầng công nghệ thông tin*

- Ngành Giáo dục và Đào tạo cần có quy định hàng năm các địa phương cần phân bổ kinh phí đảm bảo cho bồi dưỡng thường xuyên của cán bộ quản lý cơ sở giáo dục, không nên để cá nhân người học phải đóng góp tiền bồi dưỡng thường xuyên theo quy định. Hàng năm có kinh phí để mỗi cán bộ quản lý được cấp một tài khoản học trực tuyến.

- Các tài liệu, học liệu được cung cấp đầy đủ cho học viên để có thể học bất kỳ lúc nào, bất kỳ ở đâu (một số địa phương đã bồi dưỡng các mô đun trên LMS, tuy nhiên khi hết thời hạn học đã bị đóng tài khoản nên không thể tiếp tục tự học)

- Đảm bảo hạ tầng công nghệ thông tin, các thiết bị học tập đầy đủ, nhất là đối với các vùng khó khăn.

## **4. Kết luận**

Phát triển năng lực lãnh đạo trong kỷ nguyên số là con đường bắt buộc phải đi, phải thực hiện cho mỗi cán bộ quản lý cơ sở giáo dục ngày nay. Điều đó sẽ giúp các cán bộ quản lý cơ sở giáo dục không chỉ thích ứng với kỷ nguyên số mà còn dẫn dắt trường học của mình đến những thành công mới trong môi trường giáo dục hiện đại.

## **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

- [1] Eric C. Sheninger and Thomas C. Murray, 2017, Learning Transformed: 8 Keys to Designing Tomorrow's Schools, Today
- [2] Eric C. Sheninger and Thomas C. Murray, Learning Transformed: 8 Keys to Designing Tomorrow's Schools, Today
- [3] Eric C. Sheninger, 2014, Digital Leadership- Changing Paradigms for Changing Times, International Center for Leadership in Education (ICLE)
- [4] George Couros, 2015, The Innovator's Mindset: Empower Learning, Unleash Talent, and Lead a Culture of Creativity, Dave Burgess Consulting, Incorporated
- [5] Hành trình lãnh đạo- Chỉ dẫn thiết thực mỗi ngày cho trường học hiệu quả -Leading Everyday, 2024, NXB Dân trí, HN, do Mạng lưới Quản lý Giáo dục Không Biên giới EdulightenUp thuộc Viện NC và Phát triển Quản lý giáo dục dịch và phát hành
- [6] Chỉ thị số 16/CT-TTg ngày 4 tháng 5 năm 2017 của Thủ tướng Chính phủ về việc tăng cường năng lực tiếp cận cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư.

- [7] Quyết định số 117/QĐ-TTg ngày 25 tháng 01 năm 2017 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt Đề án tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý và hỗ trợ các hoạt động dạy-học, nghiên cứu khoa học góp phần nâng cao chất lượng giáo dục và đào tạo giai đoạn 2016-2020, định hướng đến năm 2025.
- [8] Nghị định số 101/2017/NĐ-CP ngày 01/9/2017 của Chính phủ quy định về đào tạo cán bộ, công chức, viên chức (viết tắt Nghị định 101);
- [9] Nghị định số 89/2021/NĐ-CP ngày 18/10/2021 sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 101/2017/NĐ-CP ngày 01/9/2017 của Chính phủ quy định về đào tạo cán bộ, công chức, viên chức (viết tắt Nghị định 89)
- [10] Quyết định số 732/QĐ-TTg của Thủ tướng chính phủ ngày 29/4/2016 phê duyệt Đề án “Đào tạo, bồi dưỡng nhà giáo và cán bộ quản lý cơ sở giáo dục đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục phổ thông giai đoạn 2016 - 2020, định hướng đến năm 2025”
- [11] Thông tư số 18/2019/TT-BGDĐT ngày 01/11/2019 của Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành Chương trình bồi dưỡng thường xuyên cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông
- [12] Thông tư 19/2019/TT-BGDĐT ngày 12/11/2019 của Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành Quy chế bồi dưỡng thường xuyên giáo viên, cán bộ quản lý cơ sở giáo dục mầm non, cơ sở giáo dục phổ thông và giáo viên trung tâm giáo dục thường xuyên

### **ABSTRACT**

#### **Effective school leadership development in the digital age**

Effective school leadership is fundamentally a continuous journey of learning and daily practice, which can be summarized into 5 core competency groups: Self-learning and daily leadership practice, Leadership for change, Leadership in learning communities, Effective team leadership, and Results-oriented leadership. Today, these competency groups need continuous development to meet the demands of innovative school management in the digital age. This article focuses on analyzing effective school leadership competencies in the digital age and provides suggestions for training and developing educational management personnel in Vietnam.

*Keywords: Manager, Educational institutions, Leadership, Digital age*