NATIONAL ACADEMY OF EDUCATION MANAGEMENT
Journal of Education Management, 2025, Vol. 17, No. 8, pp. 118-126
This paper is available online at http://jem.naem.edu.vn
DOI: 10.53750/jem25.v17.n8.118

NÂNG CAO NĂNG LỰC QUẢN TRỊ NHÀ TRƯỜNG CỦA HIỆU TRƯỞNG CÁC TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG Ở ĐỒNG BẰNG SÔNG CỬU LONG TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ

Võ Văn Bé Hai[1*]

Tóm tắt. Trong bối cảnh chuyển đổi số toàn diện của nền giáo dục Việt Nam, yêu cầu nâng cao năng lực quản trị nhà trường của Hiệu trưởng trở thành một trọng tâm trong chiến lược phát triển giáo dục phổ thông. Nghiên cứu này tập trung đánh giá thực trạng năng lực quản trị của đội ngũ Hiệu trưởng tại các trường trung học phổ thông ở khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, đồng thời đề xuất giải pháp phù hợp với đặc thù vùng miền và yêu cầu của chuyển đổi số. Phương pháp nghiên cứu kết hợp giữa định tính (phỏng vấn sâu) và khảo sát định lượng trên 115 đối tượng là Hiệu trưởng, Phó Hiệu trưởng, án bộ Sở Giáo dục và Đào tạo và giáo viên tại ba địa phương vùng Đồng bằng Sông Cửu Long: Cần Thơ, Vĩnh Long và An Giang. Kết quả cho thấy, phần lớn Hiệu trưởng đã có nhận thức tích cực về tác động của chuyển đổi số, tuy nhiên còn thiếu hụt ở các năng lực cụ thể. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất mô hình nâng cao năng lực quản trị bao gồm: đào tạo chuyên sâu, cơ chế hỗ trợ kỹ thuật số từ sở ngành, và tăng cường văn hóa tổ chức thích ứng công nghệ. Kết quả nghiên cứu góp phần bổ sung cơ sở khoa học và thực tiễn cho việc hoạch định chính sách phát triển Hiệu trưởng trong bối cảnh chuyển đổi số.

Từ khóa: *Hiệu trưởng, trường trung học phổ thông, chuyển đổi số trong giáo dục, Đồng bằng song Cửu Long.*

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và Cách mạng công nghiệp lần thứ tư diễn ra mạnh mẽ, chuyển đổi số không còn là xu hướng mà đã trở thành yêu cầu tất yếu trong mọi lĩnh vực của đời sống, đặc biệt là giáo dục. Tại Việt Nam, chuyển đổi số trong ngành giáo dục được xác định là một trong ba trụ cột quan trọng trong chiến lược phát triển quốc gia về chuyển đổi số, thể hiện rõ trong các văn bản như Quyết định số 131/QĐ-TTg năm 2022 phê duyệt Chương trình chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 [1], và Quyết định số 1312/QĐ-BGDĐT năm 2022 về Kế hoạch chuyển đổi số ngành giáo dục giai đoạn 2022–2025, tầm nhìn đến năm 2030 [2].

Chuyển đổi số trong giáo dục không đơn thuần là việc ứng dụng công nghệ thông tin vào giảng dạy và quản lý, mà đòi hỏi một sự chuyển đổi toàn diện về tư duy, mô hình tổ chức, năng lực lãnh đạo, quản trị và xây dựng văn hóa nhà trường. Trong đó, Hiệu trưởng giữ vai trò trung tâm trong việc hiện thực hóa các chiến lược đổi mới và phát triển nhà trường, là người "cầm lái" cho quá trình chuyển đổi, từ việc lập kế hoạch, quản lý đội ngũ, quản trị tài nguyên đến giám sát chất lượng giáo dục trong môi trường số.

Bối cảnh chuyển đổi số đòi hỏi người Hiệu trưởng không chỉ là nhà quản lý hành chính mà còn là nhà lãnh đạo giáo dục, người thúc đẩy đổi mới, kiến tạo văn hóa học tập và đảm bảo chất lượng giáo dục thông qua các chiến lược lãnh đạo thích ứng. Trong bối cảnh chuyển đổi số, Hiệu trưởng cần phát triển thêm các năng lực mới như: tư duy kỹ thuật số, năng lực sử dụng dữ liệu giáo dục, lãnh đạo sáng tạo, điều hành tổ chức học tập trực tuyến, đồng thời tạo động lực cho đội ngũ GV và học sinh thích nghi với môi trường giáo dục mới.

Ngày nhận bài: 03/07/2025. Ngày chỉnh sửa: 17/08/2025. Ngày nhận đăng: 22/08/2025.
[1]Sở Giáo dục và Đào tạo tỉnh Vĩnh Long
*Tác giả liên hệ: Võ Văn Bé Hai. Địa chỉ e-mail: vovanbehai@bentre.edu.vn

Tuy nhiên, trong thực tiễn giáo dục Việt Nam hiện nay, nhất là ở khu vực còn nhiều khó khăn như Đồng bằng Sông Cửu Long. Hiệu trưởng các trường THPT vẫn đang gặp nhiều thách thức trong việc phát triển và vận dụng hiệu quả các năng lực quản trị nhà trường trong môi trường chuyển đổi số. Đồng bằng Sông Cửu Long là khu vực có hệ thống trường THPT phát triển tương đối đồng đều về số lượng, song chất lượng quản trị nhà trường giữa các địa phương vẫn còn sự chênh lệch đáng kể. Các yếu tố vùng miền như điều kiện hạ tầng công nghệ, năng lực đội ngũ, chính sách phân bổ nguồn lực, cũng như đặc trưng văn hóa - xã hội địa phương có tác động trực tiếp đến hiệu quả chuyển đổi số và năng lực quản trị của Hiệu trưởng. Bên cạnh đó, khu vực Đồng bằng Sông Cửu Long hiện đang đối mặt với nhiều thách thức lớn như biến đổi khí hậu, di dân và cơ cấu lại nguồn nhân lực, đòi hỏi hệ thống giáo dục phải có sự linh hoạt cao trong tổ chức và quản trị. Trong bối cảnh đó, Hiệu trưởng các trường THPT cần được trang bị những năng lực thích ứng, quản trị toàn diện, có khả năng dẫn dắt nhà trường phát triển bền vững, tận dụng hiệu quả các nguồn lực số và khắc phục được khoảng cách vùng miền trong giáo dục.

Từ những phân tích trên, nghiên cứu này được thực hiện nhằm đánh giá thực trạng năng lực quản trị nhà trường của Hiệu trưởng các trường THPT tại khu vực Đồng bằng Sông Cửu Long trong bối cảnh chuyển đổi số, đồng thời xác định những yếu tố ảnh hưởng và đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao năng lực quản trị số cho đội ngũ này. Cụ thể, nghiên cứu tập trung giải quyết các câu hỏi: Hiện trạng các năng lực quản trị số của Hiệu trưởng các trường THPT tại Đồng bằng Sông Cửu Long ra sao? Những thách thức, khó khăn và cơ hội trong quá trình phát triển năng lực quản trị nhà trường của Hiệu trưởng là gì? Cần có những giải pháp gì để nâng cao năng lực quản trị nhà trường của Hiệu trưởng đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số?

2. Phương pháp nghiên cứu

Cách tiếp cận nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp hỗn hợp, kết hợp giữa định tính và định lượng, nhằm vừa khám phá sâu sắc các khía cạnh về năng lực quản trị trong chuyển đổi số từ góc nhìn chủ thể lãnh đạo trường học, vừa đo lường xu hướng, mức độ và sự khác biệt giữa các nhóm đối tượng. Cách tiếp cận này cho phép nghiên cứu đạt được độ sâu về lý luận và độ rộng về thực nghiệm, từ đó đưa ra những kết luận có tính khái quát và ứng dụng cao trong thực tiễn.

Phương pháp định tính

Phương pháp định tính được sử dụng nhằm khám phá nhận thức, kinh nghiệm và đánh giá của cán bộ quản lý giáo dục về năng lực quản trị số của Hiệu trưởng. Cụ thể, nghiên cứu tiến hành 11 cuộc phỏng vấn sâu bán cấu trúc ở 03 tỉnh/thành phố: Cần Thơ, Vĩnh Long, An Giang, trong đó: 03 người là cán bộ Sở GD&ĐT (mỗi tỉnh/thành phố một người); 05 Hiệu trưởng các trường THPT có quy mô khác nhau; 04 phó Hiệu trưởng phụ trách công tác chuyên môn và quản lý hệ thống. Số người phỏng vấn được mã hóa từ TL1-TL11, đảm bảo tính bảo mật của người tham gia phỏng vấn.

Các cuộc phỏng vấn xoay quanh các chủ đề chính như: (i) hiểu biết và nhận thức về chuyển đổi số; (ii) năng lực thực tiễn trong điều hành và lãnh đạo chuyển đổi số; (iii) những khó khăn, thách thức gặp phải; (iv) kiến nghị và giải pháp đề xuất từ thực tiễn công tác. Dữ liệu phỏng vấn được ghi âm (có sự đồng thuận), sau đó mã hóa và phân tích theo hướng tiếp cận phân tích nội dung chủ đề (thematic content analysis), nhằm phát hiện các mẫu hình nhận thức và hành vi liên quan đến năng lực quản trị số của Hiệu trưởng.

Phương pháp định lượng

Bên cạnh phỏng vấn, nghiên cứu tiến hành khảo sát bằng bảng hỏi với 115 người, bao gồm: 17 Hiệu trưởng, 28 phó Hiệu trưởng, 25 cán bộ quản lý thuộc các phòng chuyên môn của Sở GD&ĐT, 55 GV các trường THPT ở 03 tỉnh, thành phố vùng Đồng bằng Sông Cửu Long.

Bảng hỏi được thiết kế theo thang đo Likert 5 mức độ (1 - Rất không đồng ý/Không có năng lực, 5 - Rất đồng ý/Năng lực rất tốt), tập trung vào 5 nhóm năng lực cốt lõi trong quản trị nhà trường thời chuyển đổi số, gồm: (i) Năng lực quản lý và điều hành công việc bằng công nghệ số; (ii) Năng lực khai thác và sử dụng dữ liệu giáo dục trong ra quyết định; (iii) Năng lực phát triển đội ngũ gắn với chuyển đổi số; (iv) Năng lực quản trị tài nguyên và thiết bị công nghệ; (v) Năng lực giao tiếp và lãnh đạo kỹ thuật số

Bảng hỏi được thử nghiệm sơ bộ tại 01 trường THPT để hiệu chỉnh ngôn ngữ và độ tin cậy. Sau khảo

sát chính thức, dữ liệu được xử lý bằng phần mềm SPSS 26.0, áp dụng các phương pháp phân tích mô tả, thống kê tần suất, tính giá trị trung bình, độ lệch chuẩn và phân tích so sánh giữa các nhóm đối tượng và địa phương.

Đảm bảo độ tin cậy và tính đạo đức nghiên cứu

Nghiên cứu tuân thủ nghiêm túc các nguyên tắc đạo đức nghiên cứu khoa học: Người tham gia được thông báo rõ ràng về mục đích, nội dung, quyền lợi và quyền từ chối tham gia. Các dữ liệu thu thập được sử dụng đúng mục đích nghiên cứu, được mã hóa ẩn danh và bảo mật tuyệt đối. Tất cả trích dẫn từ phỏng vấn đều được thể hiện dưới dạng mã số, đảm bảo quyền riêng tư.

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Nhận thức và hiểu biết về chuyển đổi số trong giáo dục

Nhận thức và hiểu biết của đội ngũ lãnh đạo nhà trường về chuyển đổi số đóng vai trò nền tảng trong việc tổ chức, điều hành và triển khai các hoạt động giáo dục trong bối cảnh hiện đại. Sự thay đổi từ tư duy quản lý truyền thống sang tư duy quản trị số hóa là điều kiện tiên quyết để chuyển đổi số diễn ra thực chất, hiệu quả và bền vững. Phần này trình bày kết quả khảo sát và phỏng vấn liên quan đến mức độ hiểu biết, nhận thức, và quan điểm của các Hiệu trưởng, phó Hiệu trưởng, cán bộ quản lý và GV về bản chất, mục tiêu và vai trò của chuyển đổi số trong giáo dục phổ thông. Kết quả thể hiện ở bảng 1.

Bảng 1. Đánh giá về hiểu biết và nhận thức chuyển đổi số của CBQL và GV

Nội dung khảo sát	1	2	3	4	5	XTB
Hiểu biết về mục tiêu chuyển đổi số giáo dục	2	4	15	53	41	4.10
Khả năng ứng dụng công nghệ trong quản lý	3	6	22	48	36	3.94
Sử dụng dữ liệu để ra quyết định quản trị	5	8	20	47	35	3.86
Thúc đẩy phát triển đội ngũ qua công nghệ	4	7	25	50	29	3.81
Lãnh đạo thay đổi trong môi trường số	6	10	23	48	28	3.71
Tổ chức hoạt động giáo dục trực tuyến hiệu quả	7	12	21	46	29	3.64

Kết quả khảo sát ở bảng 1 cho thấy: đội ngũ cán bộ quản lý và GV tại các trường THPT ở Đồng bằng Sông Cửu Long có nhận thức khá rõ ràng về vai trò của chuyển đổi số trong giáo dục. Đối với nội dung "Hiểu biết về mục tiêu chuyển đổi số giáo dục", có 94/115 người chọn mức 4 và 5, chiếm 81,74%, với điểm trung bình (XTB) đạt 4,10, cao nhất trong số các nội dung khảo sát. Điều này phản ánh xu hướng tích cực trong việc tiếp cận chủ trương và định hướng chiến lược của ngành. Tuy nhiên, các nội dung liên quan đến hiểu biết chuyên sâu và năng lực vận dụng chuyển đổi số trong quản trị cho thấy sự phân hóa. Chẳng hạn, nội dung "Khả năng ứng dụng công nghệ trong quản lý" có 84/115 người chọn mức 4 và 5, chiếm 73,04%, nhưng vẫn có 9 người chọn mức 1 hoặc 2, chiếm 7,83%, cho thấy một bộ phận chưa sẵn sàng ứng dụng CNTT trong điều hành. Đáng chú ý, nội dung "Tổ chức hoạt động giáo dục trực tuyến hiệu quả" có XTB chỉ đạt 3,64, thấp nhất trong số các tiêu chí. Trong đó, có 19/115 người (16,52%) đánh giá mức 1 hoặc 2, phản ánh khó khăn trong triển khai thực tiễn. Ý kiến của TL7 minh chứng cho điều này: "Chúng tôi hiểu mục tiêu số hóa, nhưng triển khai lớp học trực tuyến đồng bộ giữa các bộ môn là điều rất khó, nhất là với GV lớn tuổi".

Như vậy, nhận thức bước đầu là tích cực, nhưng khả năng thực thi còn phụ thuộc nhiều vào điều kiện hạ tầng, năng lực chuyên môn và cơ chế hỗ trợ từ cấp trên. Theo TL2: "chuyển đổi số không chỉ là thay máy chiếu bằng bảng thông minh, mà là thay đổi tư duy lãnh đạo, nhưng nhiều người vẫn hiểu hẹp". TL7 cho rằng: "Chúng tôi cần thêm các lớp tập huấn chuyên sâu, vì hiện nay hầu hết Hiệu trưởng chưa từng được đào tạo bài bản về quản trị dữ liệu học sinh".

3.2. Năng lực thực tiễn trong điều hành và lãnh đạo trong bối cảnh chuyển đổi số của đội ngũ Hiệu trưởng

Trong bối cảnh giáo dục đang chuyển mình mạnh mẽ trước yêu cầu của cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư và tiến trình chuyển đổi số quốc gia, năng lực quản trị nhà trường của Hiệu trưởng, đặc biệt là năng lực thực tiễn trong điều hành và lãnh đạo chuyển đổi số giữ vai trò then chốt trong việc quyết định

chất lượng và hiệu quả hoạt động giáo dục tại cơ sở. Hiệu trưởng không còn đơn thuần là người thực thi các nhiệm vụ hành chính giáo dục mà đã trở thành "nhà lãnh đạo đổi mới", người định hướng chiến lược, xây dựng mô hình tổ chức học tập linh hoạt, và kiến tạo văn hóa số trong môi trường giáo dục. kết quả thể hiện ở bảng 2.

Bảng 2. Đánh giá năng lực thực thi chuyển đổi số trong quản trị của Hiệu trưởng

Nội dung khảo sát	1	2	3	4	5	XTB
Sử dụng phần mềm quản lý trường học hiệu quả	6	10	28	44	27	3.66
Triển khai kế hoạch chuyển đổi số cấp trường	4	9	26	52	24	3.76
Phối hợp các bên liên quan trong ứng dụng CNTT	5	11	23	48	28	3.75
Tổ chức hội thảo/đào tạo nội bộ về chuyển đổi số	8	12	33	40	22	3.49
Đánh giá hiệu quả các hoạt động giáo dục số	7	14	31	43	20	3.50

Kết quả khảo sát ở bảng 2 cho thấy: năng lực thực tiễn trong điều hành và lãnh đạo chuyển đổi số của đội ngũ Hiệu trưởng các trường THPT tại Đồng bằng Sông Cửu Long hiện đang ở mức trung bình khá, nhưng vẫn còn nhiều mặt hạn chế. Cụ thể, nội dung "Sử dụng phần mềm quản lý trường học hiệu quả" đạt điểm trung bình 3,66, với 71/115 người (61,74%) chọn mức 4-5, cho thấy một bộ phận Hiệu trưởng vẫn chưa làm chủ được các công cụ công nghệ cốt lõi trong quản lý. Trong khi đó, năng lực "Triển khai kế hoạch chuyển đổi số cấp trường" có XTB cao nhất (3,76), nhưng cũng có tới 11,30% đánh giá mức yếu, phản ánh tính hình thức trong xây dựng kế hoạch, thiếu gắn kết với thực tiễn trường học. Nội dung "Tổ chức hội thảo/đào tạo nội bộ" chỉ đạt 3,49, với 17,39% đánh giá ở mức rất yếu, cho thấy Hiệu trưởng chưa thực sự đóng vai trò là người dẫn dắt học tập và phát triển năng lực số cho GV. TL5 chia sẻ: "Ngay bản thân Hiệu trưởng còn lúng túng thì rất khó để tổ chức đào tạo có chiều sâu". Ngoài ra, năng lực đánh giá hiệu quả các hoạt động chuyển đổi số (XTB = 3,50) cũng bộc lộ khoảng trống về công cụ và phương pháp đo lường.

Kết quả nêu trên đã chỉ rõ nhu cầu cấp thiết phải bồi dưỡng chuyên sâu, hỗ trợ kỹ thuật và đổi mới tư duy quản trị số cho Hiệu trưởng trong bối cảnh giáo dục hiện đại. Theo TL5: "Nhiều trường chỉ dừng lại ở việc thực hiện nhiệm vụ do Sở giao, chứ chưa có năng lực tự tổ chức đào tạo nội bộ về công nghệ". TL8 cho rằng: "Ngay cả việc đánh giá hiệu quả ứng dụng số cũng chưa có tiêu chí chuẩn, nên rất lúng túng". Việc xây dựng khung năng lực quản trị nhà trường trong môi trường số, thiết lập bộ chỉ số đánh giá, và tăng cường các mô hình hỗ trợ kỹ thuật từ cấp sở/ngành là những giải pháp căn cơ cần được ưu tiên trong giai đoạn tới. Chỉ khi Hiệu trưởng thực sự làm chủ được tư duy và công cụ chuyển đổi số, nhà trường mới có thể phát triển bền vững trong kỷ nguyên giáo dục số hóa.

3.3. Những khó khăn và thách thức trong phát triển năng lực quản trị số cho đội ngũ Hiệu trưởng

Bên cạnh những nỗ lực chủ động chuyển mình, đội ngũ Hiệu trưởng các trường THPT tại khu vực Đồng bằng Sông Cửu Long vẫn đang đối diện với nhiều khó khăn trong quá trình phát triển năng lực chuyển đổi số. Kết quả khảo sát cho thấy những rào cản phổ biến nhất đến từ thiếu nhân lực hỗ trợ công nghệ, hạn chế trong đào tạo chuyên sâu, bất cập về hạ tầng, và sự chênh lệch điều kiện giữa các vùng miền. Phần này sẽ phân tích cụ thể các thách thức đó dựa trên số liệu khảo sát và thông tin thu được từ phỏng vấn sâu. Kết quả thể hiện cụ thể ở bảng 3.

Kết quả khảo sát cho thấy đội ngũ Hiệu trưởng tại các trường THPT khu vực Đồng bằng Sông Cửu Long đang gặp nhiều khó khăn trong quá trình phát triển và vận dụng năng lực chuyển đổi số vào thực tiễn quản trị nhà trường. Tiêu chí được đánh giá là thách thức lớn nhất là "Thiếu nhân lực hỗ trợ công nghệ tại trường", với 90/115 người (78,26%) chọn mức 4-5, điểm trung bình đạt 4,00, cao nhất trong nhóm khảo sát. Điều này phản ánh thực tế phổ biến tại các trường công lập, nhất là trường vùng sâu, khi Hiệu trưởng phải kiêm nhiệm nhiều vai trò, kể cả xử lý kỹ thuật hệ thống thông tin, cập nhật phần mềm hay hỗ trợ GV dùng công nghệ. TL3 cho biết: "Trường không có cán bộ IT nên mọi lỗi về hệ thống đều do tôi tự xoay xở". Ý kiến TL3 cho rằng: "Ở thành phố có nhân viên IT, ở trường tôi không có ai chuyên trách, nên Hiệu trưởng sẽ làm mọi việc".

Tiếp theo là khó khăn "Thiếu bồi dưỡng chuyên sâu cho Hiệu trưởng" với XTB = 3,96 và "Chênh lệch giữa các trường vùng sâu và trung tâm" với XTB = 3,90. Sự thiếu hụt nội dung chuyên biệt trong các chương

trình đào tạo, cùng với bất bình đẳng trong tiếp cận công nghệ giữa các vùng, đã làm chậm quá trình chuyển đổi. TL7 chia sẻ: "Ở thành phố đã triển khai phần mềm thống kê, còn chúng tôi vẫn đang dùng Excel thủ công".

Bảng 3. Khó khăn trong phát triển năng lực quản trị số của Hiệu trưởng

Nội dung khảo sát	1	2	3	4	5	XTB
Thiếu nhân lực hỗ trợ công nghệ tại trường	3	6	16	52	38	4.00
Thiếu bồi dưỡng chuyên sâu cho Hiệu trưởng	2	7	19	51	36	3.96
Thiếu tài liệu, cẩm nang hướng dẫn	4	8	22	48	33	3.84
Chênh lệch giữa các trường vùng sâu và trung tâm	3	10	20	44	38	3.90
Thiếu cơ chế phối hợp với đơn vị công nghệ	5	13	25	46	26	3.62

Ngoài ra, việc "Thiếu tài liệu, cẩm nang hướng dẫn" (XTB = 3,84) và "Thiếu cơ chế phối hợp với đơn vị công nghệ" (XTB = 3,62) cho thấy Hiệu trưởng vẫn gặp khó khăn trong việc kết nối nguồn lực bên ngoài, khiến quá trình chuyển đổi thiếu sự hỗ trợ từ hệ sinh thái đổi mới. Như vậy, những thách thức này không chỉ mang tính kỹ thuật mà còn liên quan chặt chẽ đến thể chế, chính sách và cơ chế vận hành quản trị giáo dục hiện nay. Theo TL11: "Chúng tôi muốn liên kết với doanh nghiệp công nghệ nhưng chưa có hướng dẫn và cơ chế rõ ràng".

3.4. Kiến nghị và đề xuất từ thực tiễn công tác

Trên cơ sở nhận diện rõ những hạn chế và thách thức trong quá trình phát triển năng lực quản trị số của Hiệu trưởng, các cá nhân được khảo sát và phỏng vấn đã đưa ra nhiều đề xuất thiết thực nhằm nâng cao hiệu quả triển khai chuyển đổi số trong nhà trường. Các kiến nghị tập trung vào các giải pháp như: bồi dưỡng chuyên sâu, hoàn thiện khung năng lực, hỗ trợ tài chính, hạ tầng công nghệ số và tăng cường phối hợp liên ngành. Phần này trình bày cụ thể các đề xuất nêu trên dựa vào số liệu khảo sát và dẫn liệu từ các cuộc phỏng vấn sâu. Kết quả thể hiện cụ thể ở bảng 4.

Bảng 4. Mức độ đồng thuận với các giải pháp nâng cao năng lực quản trị số

Giải pháp đề xuất	1	2	3	4	5	XTB
Bồi dưỡng định kỳ theo chuyên đề chuyển đổi số	1	2	18	48	46	4.19
Xây dựng khung năng lực quản trị số cho Hiệu trưởng	2	4	20	44	45	4.10
Cung cấp bộ tiêu chí đánh giá quản trị nhà trường số	3	6	21	43	42	4.01
Hỗ trợ tài chính cho thiết bị và hạ tầng số	2	5	22	47	39	4.01
Phối hợp nhà trường - doanh nghiệp công nghệ	4	7	25	40	39	3.90

Kết quả khảo sát ở bảng 4 cho thấy: đội ngũ cán bộ quản lý và GV có nhiều đề xuất cụ thể, thiết thực nhằm nâng cao năng lực chuyển đổi số cho Hiệu trưởng các trường THPT. Trong số đó, đề xuất được đồng thuận cao nhất là "Bồi dưỡng định kỳ theo chuyên đề chuyển đổi số", với 94 người (81,74%) lựa chọn mức 4 và 5, điểm trung bình đạt 4,19, cao nhất trong nhóm giải pháp. Điều này phản ánh nhu cầu bức thiết về các chương trình đào tạo bài bản, sát với thực tiễn, thay vì các lớp bồi dưỡng chung chung, hình thức.

Tiếp theo, các đề xuất như "Xây dựng khung năng lực quản trị số cho Hiệu trưởng" (XTB = 4,10) và "Cung cấp bộ tiêu chí đánh giá quản trị nhà trường số" (XTB = 4,01) cũng được đánh giá rất cao, cho thấy mong muốn có hệ thống tiêu chuẩn rõ ràng để tự đánh giá, điều chỉnh và định hướng phát triển nghề nghiệp. TL1 cho biết: "Nếu có khung năng lực và bộ tiêu chí minh bạch, Hiệu trưởng sẽ biết rõ mình đang ở đâu và cần cải thiện điều gì". Theo TL1: "Đào tạo phải gắn với thực hành tại chỗ, không thể lý thuyết rồi để đó".

Ngoài ra, đề xuất "Hỗ trợ tài chính cho thiết bị và hạ tầng số" và "Phối hợp với doanh nghiệp công nghệ" đều đạt XTB từ 3,90–4,01, phản ánh nhu cầu mở rộng nguồn lực và thiết lập các quan hệ hợp tác hiệu quả. Tổng thể, các đề xuất đều mang tính khả thi, bám sát thực tế, thể hiện rõ sự chủ động và khát vọng chuyển đổi của đội ngũ quản lý giáo dục cơ sở. Theo TL9: "Nếu có khung năng lực cụ thể và tiêu chí minh bạch, Hiệu trưởng mới biết mình đang ở đâu để cải thiện".

4. Thảo luận

4.1. Những vấn đề đặt ra trong nâng cao năng lực quản trị nhà trường của đội ngũ Hiệu trưởng trong bối cảnh chuyển đổi số

Thứ nhất, khoảng cách giữa nhận thức và hành động trong thực thi chuyển đổi số:

Dữ liệu khảo sát và phỏng vấn cho thấy phần lớn Hiệu trưởng, phó Hiệu trưởng và cán bộ quản lý giáo dục ở khu vực Đồng bằng Sông Cửu Long đều có nhận thức đúng và tương đối đầy đủ về mục tiêu, vai trò và yêu cầu của chuyển đổi số trong giáo dục (XTB = 4.10). Tuy nhiên, khi so sánh với năng lực thực hành cụ thể, như tổ chức hoạt động trực tuyến, ứng dụng công nghệ trong điều hành, hay đánh giá hiệu quả các hoạt động chuyển đổi số, thì mức độ thể hiện rõ sự sụt giảm (XTB giảm xuống 3.49-3.66). Khoảng cách này không chỉ phản ánh vấn đề về kỹ năng và chuyên môn kỹ thuật mà còn là khoảng trống trong cơ chế hỗ trợ, đào tạo thực tế và sự chuyển biến tư duy quản trị.

Ý kiến từ TL2 và TL5 trong các cuộc phỏng vấn đã chỉ ra rõ ràng rằng: nhiều Hiệu trưởng chưa được tiếp cận các chương trình đào tạo bài bản về chuyển đổi số; hoặc nếu có, thì nội dung vẫn thiên về lý thuyết, thiếu ứng dụng thực tế tại trường. Điều này phù hợp với nhận định trong báo cáo của UNESCO (2024) rằng: "chuyển đổi số không thể thành công nếu thiếu các nhà lãnh đạo giáo dục hiểu và làm chủ quá trình thay đổi" [3].

Thứ hai, tính không đồng đều giữa các vùng và bất cập trong nguồn lực:

Một trong những phát hiện nổi bật của nghiên cứu là sự chênh lệch lớn về năng lực thực thi và điều kiện triển khai chuyển đổi số giữa các trường ở trung tâm và vùng sâu, vùng khó khăn trong khu vực Đồng bằng Sông Cửu Long. Đây là điểm tương đồng với cảnh báo của Bộ Giáo dục và Đào tạo về "bất bình đẳng số" giữa các khu vực trong cùng một hệ thống giáo dục.

Cụ thể, các trường THPT ở trung tâm thành phố như Cần Thơ có xu hướng tiếp cận công nghệ và triển khai các ứng dụng quản trị số bài bản hơn, nhờ vào sự hỗ trợ hạ tầng, nhân lực kỹ thuật và kinh nghiệm quản lý. Trong khi đó, các trường ở vùng xa thuộc Vĩnh Long, An Giang lại thiếu hẳn đội ngũ kỹ thuật, thiết bị, thậm chí cả đường truyền ổn định. TL3 chia sẻ: "Hiệu trưởng vùng sâu phải tự cài phần mềm, tự xử lý trục trặc kỹ thuật, điều mà ở thành phố luôn có người hỗ trợ". Điều này dẫn đến sự trì trệ trong việc chuyển đổi và tạo ra áp lực không nhỏ cho đội ngũ lãnh đạo cơ sở.

Bên cạnh đó, khảo sát cũng phản ánh một thực tế: phần lớn Hiệu trưởng chưa được tập huấn cụ thể về khai thác dữ liệu số trong ra quyết định quản trị (XTB = 3.86). Trong thời đại dữ liệu, đây là một năng lực thiết yếu nhưng lại chưa được coi trọng đúng mức tại các địa phương.

Thứ ba, những hạn chế về thể chế và cơ chế hỗ trợ quản trị số:

Kết quả từ Bảng 3 và các ý kiến phỏng vấn cho thấy rõ ràng: Hiệu trưởng không thiếu quyết tâm, nhưng họ thiếu cơ chế hành động. Cụ thể là thiếu khung năng lực chuẩn hóa; thiếu tài liệu hướng dẫn cụ thể; chưa có bộ tiêu chí đánh giá quản trị số; và đặc biệt là thiếu kết nối giữa nhà trường với doanh nghiệp công nghệ.

Ý kiến từ TL11 nhấn mạnh: "Muốn đổi mới, nhà trường không thể làm một mình. Chúng tôi cần hợp tác với các đơn vị công nghệ để triển khai phần mềm, tích hợp dữ liệu, đào tạo đội ngũ". Tuy nhiên, việc thiếu hành lang pháp lý, cơ chế tài chính và hướng dẫn cụ thể đang khiến các mối quan hệ hợp tác này không được thiết lập bền vững.

Nhận định này phù hợp với các nghiên cứu quốc tế, chẳng hạn như báo cáo của UNESCO (2022) [4] về quản trị số trong trường học, trong đó nhấn mạnh vai trò của "chính sách điều phối liên ngành" giữa giáo dục, công nghệ và tài chính để hỗ trợ Hiệu trưởng chuyển đổi số một cách hiệu quả.

Thứ tư, nhu cầu cấp thiết xây dựng khung năng lực quản trị số riêng cho Hiệu trưởng THPT vùng Đồng bằng Sông Cửu Long:

Một vấn đề quan trọng được nhiều người khảo sát và phỏng vấn nêu ra là thiếu khung năng lực riêng cho lãnh đạo trường học vùng Đồng bằng Sông Cửu Long trong bối cảnh số. Hiện nay, hầu hết chương trình bồi dưỡng Hiệu trưởng vẫn còn nặng về hành chính - pháp lý, chưa cập nhật các nội dung mới như khai thác học liệu mở, phân tích dữ liệu học sinh, an toàn thông tin số, xây dựng chiến lược số hóa nhà trường, v.v...

Các kiến nghị ở Bảng 4 (XTB $\geq$ 4.0) đều thể hiện rõ nhu cầu bức thiết về việc chuẩn hóa và hệ thống hóa các năng lực số cho Hiệu trưởng. Điều này đồng điệu với khuyến nghị của OECD (2023) về việc "thiết lập các tiêu chuẩn năng lực kỹ thuật số cho các nhà quản lý giáo dục như một yếu tố sống còn trong chuyển đổi giáo dục" [5].

Thứ năm, hướng tiếp cận mới: từ lãnh đạo hành chính sang lãnh đạo chuyển đổi:

Cuối cùng, nghiên cứu cho thấy một chiều hướng thay đổi mang tính chiến lược: Hiệu trưởng cần chuyển từ vai trò thuần túy quản lý hành chính sang vai trò "lãnh đạo chuyển đổi", nghĩa là trở thành người kiến tạo tương lai, thúc đẩy đổi mới và dẫn dắt tổ chức trong môi trường số hóa, biến động và không chắc chắn.

Chuyển đổi số đòi hỏi Hiệu trưởng không chỉ biết "sử dụng" công nghệ, mà còn phải biết dẫn dắt, ra quyết định và tạo dựng văn hóa tổ chức thích ứng với công nghệ. Điều này đòi hỏi quá trình đào tạo lại (reskilling) và bồi dưỡng liên tục (upskilling), cũng như cơ chế hỗ trợ lâu dài từ phía ngành giáo dục và các cấp chính quyền địa phương.

4.2. Kiến nghị

Trên cơ sở phân tích dữ liệu khảo sát và phỏng vấn từ 115 người gồm Hiệu trưởng, phó Hiệu trưởng, cán bộ quản lý và GV tại các trường THPT vùng Đồng bằng Sông Cửu Long ở ba địa phương: Cần Thơ, Vĩnh Long, An Giang, nghiên cứu đưa ra các kiến nghị nhằm nâng cao năng lực quản trị nhà trường của Hiệu trưởng trong bối cảnh chuyển đổi số. Các kiến nghị tập trung vào 5 nhóm giải pháp trọng tâm, đồng thời hướng đến tính khả thi, phù hợp với thực tiễn vùng miền và yêu cầu phát triển bền vững của giáo dục Việt Nam.

- Xây dựng và ban hành khung năng lực quản trị số dành riêng cho Hiệu trưởng THPT vùng Đồng bằng Sông Cửu Long:

Một trong những nhu cầu cấp thiết hiện nay là cần có khung năng lực quản trị nhà trường trong môi trường số được thiết kế dành riêng cho đội ngũ Hiệu trưởng, đặc biệt trong bối cảnh giáo dục phổ thông đang chuyển mạnh từ mô hình hành chính sang mô hình quản trị chất lượng số hóa. Khung năng lực này cần bao gồm các trụ cột như:

Năng lực công nghệ số: sử dụng các phần mềm quản lý, nền tảng học trực tuyến, công cụ giám sát và đánh giá kỹ thuật số;

Năng lực phân tích và sử dụng dữ liệu giáo dục: từ hệ thống thông tin học sinh (SIS), kết quả học tập, đánh giá năng lực, dữ liệu khảo sát phụ huynh, v.v.;

Năng lực lãnh đạo đổi mới và chuyển đổi số: tạo động lực, định hướng chiến lược, thiết kế tổ chức linh hoạt, thích ứng với thay đổi;

Năng lực xây dựng văn hóa số trong trường học: thúc đẩy sáng tạo, quản lý tri thức, đảm bảo an toàn thông tin và đạo đức số;

Năng lực hợp tác liên ngành: phối hợp với doanh nghiệp công nghệ, tổ chức xã hội, cơ quan quản lý để huy động nguồn lực và hỗ trợ kỹ thuật.

Bộ Giáo dục và Đào tạo nên chủ trì xây dựng khung năng lực này, có thể tham khảo mô hình của UNESCO (2022&2024), OEECD (2023), kết hợp khảo sát từ thực tiễn giáo dục phổ thông Việt Nam, đặc biệt ở các khu vực như Đồng bằng Sông Cửu Long.

- Đổi mới chương trình và phương thức bồi dưỡng Hiệu trưởng theo hướng linh hoạt, thích ứng với vùng Đồng bằng Sông Cửu Long:

Hiện nay, nhiều chương trình bồi dưỡng Hiệu trưởng vùng Đồng bằng Sông Cửu Long vẫn nặng về lý thuyết, ít cập nhật các xu hướng và công cụ kỹ thuật số. Do đó, cần đổi mới chương trình theo hướng:

Cập nhật nội dung chuyển đổi số, chuyển đổi quản trị: đào tạo về công nghệ giáo dục (edtech), quản trị dữ liệu, quản lý học tập số, sử dụng hệ thống LMS, e-portfolio, v.v.;

Áp dụng mô hình đào tạo hỗn hợp (blended learning): kết hợp giữa trực tuyến, tương tác, thực hành và học theo dự án, giúp người học có trải nghiệm thực tế hơn;

Thiết kế các mô-đun linh hoạt theo năng lực cá nhân: Hiệu trưởng có thể lựa chọn học phần phù hợp với

mức độ hiện tại và mục tiêu phát triển nghề nghiệp;

Tăng cường học tập từ thực tiễn: tổ chức tham quan, kiến tập tại các trường triển khai thành công chuyển đổi số, hoặc hợp tác với các doanh nghiệp công nghệ giáo dục (edtech) để đào tạo tại chỗ.

Ngoài ra, cần có cơ chế công nhận tín chỉ học tập mở (open badges, micro-credentials) để khuyến khích Hiệu trưởng tự học và cập nhật liên tục kỹ năng số.

- Tăng cường đầu tư hạ tầng công nghệ và nguồn nhân lực hỗ trợ tại các trường THPT vùng Đồng bằng Sông Cửu Long:

Theo khảo sát, nhiều Hiệu trưởng ở các trường vùng sâu vẫn đang tự làm công tác kỹ thuật như cài đặt phần mềm, sửa máy tính, xử lý lỗi kết nối – thay vì tập trung vào nhiệm vụ lãnh đạo và quản trị. Do đó, việc tăng cường đầu tư hạ tầng công nghệ và đội ngũ hỗ trợ kỹ thuật tại cơ sở là hết sức cần thiết. Cụ thể:

Cấp ngân sách ưu tiên cho trường ở khu vực khó khăn để đầu tư thiết bị, wifi, hệ thống lưu trữ và phần mềm quản trị đồng bộ;

Bố trí nhân sự chuyên trách công nghệ thông tin tại trường, ít nhất theo mô hình liên trường nếu không đủ biên chế;

Tạo cơ chế thuê ngoài dịch vụ kỹ thuật, hợp tác với doanh nghiệp địa phương để hỗ trợ vận hành hệ thống số;

Khuyến khích các tỉnh Đồng bằng Sông Cửu Long xây dựng quỹ chuyển đổi số giáo dục từ nguồn xã hội hóa.

- Thiết lập bộ tiêu chí đánh giá năng lực quản trị số và hiệu quả chuyển đổi số trong các trường THPT vùng Đồng bằng Sông Cửu Long:

Hiện tại, chưa có bộ tiêu chí cụ thể nào để đánh giá hiệu quả hoạt động quản trị nhà trường của Hiệu trưởng vùng Đồng bằng Sông Cửu Long theo hướng chuyển đổi số. Điều này dẫn đến tình trạng thực hiện chuyển đổi nhưng không đo lường được mức độ tiến bộ hoặc hiệu quả đầu tư. Do đó, cần:

Xây dựng bộ chỉ số (KPIs) về chuyển đổi số trường học gắn với năng lực Hiệu trưởng: sử dụng công nghệ trong quản lý; tổ chức đào tạo kỹ thuật số cho GV; khai thác dữ liệu học sinh; mức độ ứng dụng LMS, v.v.;

Gắn tiêu chí đánh giá này vào hệ thống kiểm định chất lượng giáo dục và đánh giá hiệu quả công tác Hiệu trưởng;

Tổ chức kiểm tra định kỳ và tự đánh giá hằng năm để cập nhật tiến độ, rút kinh nghiệm và điều chỉnh kịp thời.

- Tăng cường kết nối giữa nhà trường với các tổ chức, doanh nghiệp công nghệ và cộng đồng địa phương

Chuyển đổi số trong nhà trường không thể diễn ra đơn lẻ mà cần sự hỗ trợ từ hệ sinh thái rộng lớn bên ngoài. Do đó, cần thúc đẩy:

Xây dựng mô hình "liên minh giáo dục số địa phương" giữa trường học, doanh nghiệp, chính quyền và phụ huynh nhằm chia sẻ nguồn lực, chuyên gia và công nghệ;

Khuyến khích các doanh nghiệp công nghệ đầu tư, chuyển giao công nghệ, tài trợ hạ tầng, tổ chức đào tạo miễn phí cho đội ngũ nhà trường;

Tăng cường mối liên kết giữa nhà trường và cộng đồng, nhất là trong hoạt động hỗ trợ học sinh có điều kiện khó khăn tiếp cận học trực tuyến;

Đẩy mạnh vai trò của Sở GD&ĐT trong điều phối, giám sát và tạo môi trường pháp lý thuận lợi cho các mô hình hợp tác công - tư trong lĩnh vực giáo dục số.

5. Kết luận

Chuyển đổi số trong giáo dục là một tiến trình tất yếu, đòi hỏi sự chuyển biến sâu sắc từ tư duy đến hành động trong toàn bộ hệ thống giáo dục phổ thông, đặc biệt ở cấp trường học, nơi Hiệu trưởng đóng vai trò trung tâm trong định hướng và tổ chức thực thi. Thông qua khảo sát 115 cán bộ giáo dục và phỏng vấn 11 người tại ba địa phương thuộc khu vực Đồng bằng Sông Cửu Long, nghiên cứu này đã làm rõ thực trạng năng lực quản trị nhà trường của Hiệu trưởng trong bối cảnh chuyển đổi số. Kết quả chỉ ra rằng phần lớn

Hiệu trưởng có nhận thức đúng đắn về chuyển đổi số nhưng vẫn còn hạn chế trong năng lực triển khai thực tiễn, đặc biệt ở các khía cạnh như sử dụng dữ liệu để ra quyết định, tổ chức đào tạo nội bộ và lãnh đạo thay đổi. Các thách thức lớn bao gồm: thiếu nhân lực hỗ trợ kỹ thuật, hạ tầng không đồng đều, thiếu khung năng lực chuẩn hóa và sự phối hợp liên ngành còn yếu. Từ đó, nghiên cứu kiến nghị các giải pháp mang tính hệ thống: xây dựng khung năng lực quản trị số, đổi mới chương trình bồi dưỡng, tăng cường đầu tư hạ tầng và nhân lực hỗ trợ, hoàn thiện bộ tiêu chí đánh giá, và thúc đẩy liên kết giữa nhà trường với các tổ chức công nghệ. Đây là những tiền đề quan trọng để phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trong thời đại số, góp phần nâng cao chất lượng giáo dục phổ thông một cách bền vững.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] Thủ tướng Chính phủ (2022), Quyết định số 131/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ: Phê duyệt Đề án "Tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin và chuyển đổi số trong giáo dục và đào tạo giai đoạn 2022 - 2025, định hướng đến năm 2030", Hà Nội.

[2] Bộ GD&ĐT (2022), Quyết định số 1312/QĐ-BGDĐT năm 2022 là quyết định của Bộ Giáo dục và Đào tạo về việc phê duyệt danh mục các nhiệm vụ khoa học và công nghệ cấp bộ đặt hàng để tuyển chọn thực hiện từ năm 2025, Hà Nội.

[3] UNESCO (2024), What you need to know about digital learning and transformation of education. Retrieved from https://www.unesco.org/en/digital-education/need-know?hub=84636

[4] UNESCO. (2022). Reimagining our futures together: A new social contract for education. Retrieved from https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707

[5] OECD (2023), OECD Digital Education Outlook 2023: Towards an Effective Digital Education Ecosystem, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/c74f03de-en

ABSTRACT

Improving the school administration capacity of high school principals in the Mekong Delta in the context of digital transformation

In the context of comprehensive digital transformation of Vietnam's education system, the requirement to improve the school management capacity of Principals has become a focus in the general education development strategy. This study focuses on assessing the current status of the management capacity of the principals' team at high schools in the Mekong Delta region, and at the same time proposes solutions suitable to the regional characteristics and requirements of digital transformation. The research method combines qualitative (in-depth interviews with 11 people) and quantitative surveys on 115 subjects, including Principals, Vice-Principals, Department of Education and Training officials, and teachers in three localities: Can Tho city, Vinh Long province, and An Giang province. The results show that most Principals have a positive perception of the impact of digital transformation, but there are still shortcomings in specific capacities. On that basis, the study proposes a model for improving management capacity, including intensive training, digital support mechanisms from departments and sectors, and strengthening organizational culture to adapt to technology. The research results contribute to supplementing the scientific and practical basis for policy making for principal development in the context of digital transformation.

Keywords: *Principal, high school, digital transformation in education, Mekong Delta.*