

KHUNG NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO PHỐI HỢP SỐ CHO HIỆU TRƯỞNG TRONG QUẢN TRỊ QUAN HỆ NHÀ TRƯỜNG VÀ GIA ĐÌNH Ở GIÁO DỤC PHỔ THÔNG VIỆT NAM

TS. Mai Hoàng Sang
Trường Đại học Sài Gòn
Email: mhsang@sgu.edu.vn.

Tóm tắt: Trong bối cảnh chuyển đổi số đang làm thay đổi cách thức gắn kết giữa nhà trường và gia đình, Việt Nam đang đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin cùng vai trò đồng hành của phụ huynh, do đó Hiệu trưởng cần phát triển năng lực lãnh đạo phối hợp số phù hợp với yêu cầu mới. Nghiên cứu nhằm xây dựng khung năng lực lãnh đạo phối hợp số cho Hiệu trưởng dựa trên phân tích lý thuyết, tổng hợp chính sách, tham vấn chuyên gia và phỏng vấn sâu. Khung năng lực hình thành gồm ba trụ cột: (1) năng lực công nghệ và dữ liệu; (2) năng lực lãnh đạo và đổi mới; (3) năng lực văn hóa và phối hợp xã hội số. Phát triển từ ba trụ cột này thành bốn năng lực thành phần: quản lý thông tin số, ra quyết định dựa trên dữ liệu, giao tiếp và kết nối số và kiến tạo văn hóa phối hợp số. Kết quả cho thấy khung năng lực phù hợp với chuẩn hiệu trưởng hiện hành và nhu cầu thực tiễn của các trường phổ thông trong quá trình chuyển đổi số, đồng thời gợi ý tiếp tục khảo sát diện rộng để kiểm chứng và hoàn thiện khung trong những nghiên cứu tiếp theo.

Từ khóa: Lãnh đạo phối hợp số, hiệu trưởng, quan hệ nhà trường và gia đình, chuyển đổi số giáo dục.
Nhận bài: 02/12/2025; Biên tập: 05/12/2025; Phản biện: 12/12/2025; Duyệt đăng: 19/12/2025.

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay, sự phối hợp giữa nhà trường và gia đình không còn chỉ là yếu tố hỗ trợ mà đã trở thành một trụ cột quan trọng quyết định chất lượng và hiệu quả giáo dục. Nhiều nghiên cứu quốc tế khẳng định rằng mối quan hệ phối hợp chặt chẽ, dựa trên sự tin cậy và tương tác thường xuyên giữa nhà trường và gia đình, góp phần nâng cao kết quả học tập, củng cố hành vi tích cực của học sinh và tăng cường sự gắn kết xã hội. Tuy nhiên, tại Việt Nam, mối quan hệ này vẫn chịu ảnh hưởng của tư duy quản trị truyền thống, trong đó phụ huynh thường chỉ tham gia với vai trò hỗ trợ tài chính hoặc giám sát việc học tập, chưa thực sự trở thành đối tác đồng hành trong quá trình giáo dục. Trong bối cảnh đó, hiệu trưởng giữ vai trò trung tâm trong việc điều phối, kiến tạo và duy trì các mối quan hệ phối hợp chiến lược giữa nhà trường, gia đình và xã hội.

Song song với yêu cầu đổi mới giáo dục, quá trình chuyển đổi số đang diễn ra mạnh mẽ, trong đó giáo dục được xác định là một lĩnh vực ưu tiên. Dù vậy, thực tiễn tại nhiều cơ sở giáo dục phổ thông cho thấy hiệu trưởng còn gặp không ít khó khăn trong việc ứng dụng công nghệ để quản trị mối quan hệ với gia đình học sinh. Những thách thức này xuất phát từ hạn chế về hạ tầng công nghệ, năng lực số của đội ngũ quản lý, cũng như sự chênh lệch về mức độ sẵn sàng tham gia của phụ huynh, đặc biệt ở khu vực nông thôn và vùng khó khăn. Khoảng cách giữa các chuẩn mực quốc tế về lãnh đạo phối hợp và thực tiễn tại Việt Nam cho thấy sự thiếu hụt về năng lực quản trị phối hợp số của hiệu trưởng. Vì vậy, việc nghiên cứu và xây dựng khung năng lực lãnh đạo phối hợp số cho hiệu trưởng trong quản trị quan hệ nhà trường - gia đình là cần thiết, vừa đáp ứng yêu cầu

chuyển đổi số, vừa phù hợp với bối cảnh giáo dục phổ thông Việt Nam. Nghiên cứu này hướng tới xác định các năng lực cốt lõi của hiệu trưởng và làm rõ mối liên hệ giữa khung năng lực đề xuất với Chuẩn hiệu trưởng hiện hành, qua đó góp phần cung cấp cơ sở khoa học cho công tác bồi dưỡng, đánh giá và phát triển đội ngũ hiệu trưởng trong giai đoạn mới.

2. Nội dung nghiên cứu

2.1. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp hỗn hợp, kết hợp giữa nghiên cứu lý luận, tham vấn chuyên gia và phỏng vấn sâu, nhằm xây dựng và kiểm định mức độ phù hợp của khung năng lực lãnh đạo phối hợp số. Quy trình nghiên cứu được triển khai theo bốn giai đoạn được trình bày ở Bảng 1.

Bảng 1: Các giai đoạn của tiến trình nghiên cứu

Giai đoạn	Hoạt động nghiên cứu	Kết quả đạt được
Giai đoạn 1	Phân tích, tổng hợp và đối chiếu tài liệu trong nước và quốc tế (UNESCO, ISTE, DigCompEdu, Epstein, Sanders & Sheldon, Thông tư 14/2018/TT-BGDĐT, Thông tư 55/2011/TT-BGDĐT...) để xác định cơ sở lý luận và tiêu chí khung năng lực.	Xây dựng khung năng lực lãnh đạo phối hợp số sơ bộ.
Giai đoạn 2	Tham vấn 12 chuyên gia (hiệu trưởng, giảng viên quản lý giáo dục, chuyên gia chuyển đổi số, chuyên viên Sở GD&ĐT) về cấu trúc, nội dung và tính khả thi của các năng lực trong khung.	Hiệu chỉnh cấu trúc, xác lập nhóm tiêu chí và mô tả hành vi cho từng năng lực.
Giai đoạn 3	Phỏng vấn sâu 10 người (4 hiệu trưởng, 3 phó hiệu trưởng, 2 chuyên viên giáo dục, 1 đại diện Ban đại diện cha mẹ học sinh) về khả năng vận dụng khung năng lực lãnh đạo phối hợp số trong thực tiễn quản trị quan hệ nhà trường và gia đình.	Đánh giá tính phù hợp thực tiễn, bổ sung minh chứng điều chỉnh khung năng lực lãnh đạo phối hợp số.

Giai đoạn 4	Tổng hợp, đối chiếu với khung lý thuyết và phân hời chuyên gia, ý kiến phỏng vấn để hoàn thiện khung năng lực lãnh đạo phối hợp số cuối cùng.	Khung năng lực lãnh đạo phối hợp số hoàn chỉnh, phù hợp với bối cảnh giáo dục phổ thông Việt Nam.
-------------	---	---

2.2. Cơ sở lý thuyết nghiên cứu

2.2.1. Khái niệm liên quan đến nghiên cứu

Năng lực phối hợp số được hiểu là khả năng sử dụng công nghệ thông tin và truyền thông để giao tiếp, phối hợp và làm việc nhóm trong không gian số. Năng lực này không chỉ bao gồm kỹ năng vận hành các công cụ kỹ thuật, mà còn thể hiện ở khả năng duy trì tương tác, chia sẻ tri thức và hỗ trợ lẫn nhau trong các hoạt động học tập và quản lý giáo dục. Tuy nhiên, ở cấp độ này, trọng tâm chủ yếu vẫn là kỹ năng kỹ thuật và giao tiếp cá nhân, chưa phản ánh đầy đủ vai trò lãnh đạo, tầm nhìn chiến lược và trách nhiệm tổ chức của người đứng đầu cơ sở giáo dục.

Từ những hạn chế đó, khái niệm năng lực lãnh đạo số ra đời như một bước phát triển trong lý luận lãnh đạo giáo dục thời đại số. Năng lực này được hiểu là khả năng của người lãnh đạo trong việc sử dụng công nghệ để định hướng, đổi mới và quản trị nhà trường một cách chiến lược. Điểm cốt lõi của lãnh đạo số không chỉ nằm ở việc làm chủ công nghệ, mà còn ở khả năng chuyển hóa dữ liệu thành tri thức quản trị, ra quyết định dựa trên minh chứng và thúc đẩy văn hóa đổi mới trong tổ chức. Hiệu trưởng có năng lực lãnh đạo số được kỳ vọng là người dẫn dắt quá trình chuyển đổi, đồng thời truyền cảm hứng và hỗ trợ giáo viên, học sinh, phụ huynh thích ứng với môi trường giáo dục số.

Trên nền tảng đó, năng lực lãnh đạo phối hợp số được xem là giai đoạn phát triển cao hơn, khi vai trò lãnh đạo được mở rộng sang phạm vi phối hợp đa chiều giữa nhà trường, gia đình và cộng đồng.

Khái niệm này nhấn mạnh khả năng của hiệu trưởng trong việc xây dựng tầm nhìn chung, kết nối các bên liên quan và duy trì văn hóa đối thoại cởi mở thông qua các nền tảng công nghệ số. Từ đó, nghiên cứu xác định khung năng lực lãnh đạo phối hợp số cho hiệu trưởng giáo dục phổ thông Việt Nam là mô hình tích hợp giữa năng lực công nghệ, năng lực lãnh đạo và năng lực văn hóa - xã hội, hướng tới quản trị hiệu quả mối quan hệ nhà trường - gia đình trong bối cảnh chuyển đổi số giáo dục.

2.2.2. Mô hình quốc tế về phối hợp nhà trường và gia đình trong bối cảnh chuyển đổi số.

Các mô hình phối hợp giữa nhà trường và gia đình trên thế giới đã trải qua quá trình phát triển đáng kể, phản ánh sự thay đổi trong nhận thức về vai trò của các bên liên quan trong giáo dục. Nếu như vào năm 2011, Joyce Epstein (2011) đặt nền móng với mô hình sáu loại hình phối hợp gồm: nuôi dưỡng và chăm sóc gia đình, giao tiếp, tình nguyện, hỗ trợ học tập tại nhà, tham gia ra quyết định và

phối hợp với cộng đồng. Mô hình này tập trung vào tương tác trực tiếp giữa nhà trường, phụ huynh và cộng đồng thông qua các hoạt động truyền thống như giao tiếp, tình nguyện, hỗ trợ học tập tại nhà thì sang thế kỷ XXI, sự xuất hiện của công nghệ số đã làm thay đổi bản chất của phối hợp giáo dục. Mối quan hệ vốn được duy trì chủ yếu qua tiếp xúc trực tiếp dần chuyển sang hình thức phối hợp mạng lưới, trong đó thông tin, dữ liệu và kết nối số trở thành yếu tố cốt lõi duy trì sự tương tác liên tục giữa các chủ thể.

Trong giai đoạn tiếp theo, Sheldon và Turner-Vorbeck (2019) đã mở rộng mô hình của Epstein, đưa ra cách hiểu mới về phối hợp giữa nhà trường và gia đình trong kỷ nguyên số. Tác giả cho rằng sự giao thoa giữa ba "vùng ảnh hưởng" gồm nhà trường, gia đình và cộng đồng không còn chỉ diễn ra trong không gian vật lý mà được mở rộng thông qua các nền tảng số, nơi phụ huynh, giáo viên và học sinh có thể tương tác, phản hồi và cùng ra quyết định theo thời gian thực. Như vậy, phối hợp không còn là hoạt động đơn tuyến từ nhà trường đến gia đình, mà trở thành một mạng lưới đa tầng được duy trì bằng công nghệ và được thúc đẩy bởi văn hóa chia sẻ, dữ liệu mở và tính minh bạch trong quản trị giáo dục.

Song song đó, Christenson và Reschly (2009) đã phát triển mô hình quản trị phối hợp dựa trên cộng đồng (Community-based partnership management model) nhấn mạnh tính chiến lược của phối hợp như một tiến trình quản trị, trong đó người lãnh đạo giáo dục, đặc biệt là hiệu trưởng sẽ đóng vai trò trung tâm trong việc kiến tạo tầm nhìn, điều phối nguồn lực và gắn kết các bên thông qua hệ thống công nghệ quản trị. Dưới góc độ này, phối hợp không còn là sự kiện mang tính biểu tượng, mà là một quá trình được lập kế hoạch, có mục tiêu rõ ràng và được vận hành bằng dữ liệu và cơ chế phản hồi liên tục. Mô hình này thể hiện bước tiến rõ rệt từ quan niệm phối hợp mang tính cảm tính sang phối hợp được quản trị bằng công cụ số, dựa trên minh chứng và sự tham gia bình đẳng của các bên.

Tuy nhiên, khi đối chiếu với thực tiễn Việt Nam có thể nhận thấy rằng các mô hình quốc tế trên mặc dù cung cấp nhiều giá trị lý luận vẫn chưa phản ánh đầy đủ vai trò lãnh đạo phối hợp số của hiệu trưởng. Trong bối cảnh Việt Nam, nơi chuyển đổi số trong giáo dục mới đang trong giai đoạn thể chế hóa và phụ thuộc nhiều vào năng lực tổ chức của người đứng đầu, việc vận dụng các mô hình này đòi hỏi sự điều chỉnh sâu về văn hóa và thể chế. Các yếu tố như niềm tin xã hội, đặc trưng cộng đồng và tính hành chính của hệ thống quản lý giáo dục khiến việc phối hợp số cần được lãnh đạo định hướng và duy trì thay vì phát triển tự phát. Do đó, có thể khẳng định rằng, những mô hình quốc tế tuy cung cấp nền tảng tham chiếu hữu ích, song chỉ khi được điều chỉnh và thích ứng với bối cảnh giáo dục Việt Nam thông qua năng lực lãnh đạo phối hợp số

của hiệu trưởng, người vừa là nhà quản trị, vừa là người kiến tạo văn hóa phối hợp vì thế mới thực sự phát huy hiệu quả trong bối cảnh giáo dục phổ thông Việt Nam hiện nay.

2.3. Đề xuất khung năng lực lãnh đạo phối hợp số của hiệu trưởng trong quản trị quan hệ nhà trường và gia đình trong giáo dục phổ thông Việt Nam

Các nghiên cứu quốc tế đều thống nhất rằng năng lực lãnh đạo trong kỷ nguyên số không chỉ là khả năng sử dụng công nghệ, mà là một hệ năng lực tổng hợp gắn với quản trị dữ liệu, ra quyết định dựa trên minh chứng và kiến tạo cộng đồng học tập trong môi trường số. UNESCO (2018) khẳng định lãnh đạo giáo dục thời đại số cần làm chủ dữ liệu, sử dụng thông tin một cách có hệ thống để nâng cao chất lượng quản trị và thúc đẩy các hình thức học tập trực tuyến mang tính cộng đồng. Tương tự, ISTE (2019) xác định các vai trò cốt lõi của nhà lãnh đạo giáo dục gồm hoạch định tầm nhìn, trao quyền, truyền cảm hứng và kiến tạo văn hóa công dân số. Redecker (2022) bổ sung rằng năng lực số của nhà giáo và lãnh đạo giáo dục còn bao gồm khả năng tương tác số, sáng tạo nội dung và điều hành hiệu quả hệ sinh thái giáo dục số. Những khung lý thuyết này tạo nền tảng quan trọng cho việc nhận diện năng lực lãnh đạo phối hợp số trong giáo dục hiện đại.

Tại Việt Nam, mối quan hệ phối hợp giữa nhà trường và gia đình đã được thể chế hóa thông qua các quy định về Ban đại diện Cha mẹ học sinh, nhằm xác định rõ vai trò, trách nhiệm và quyền hạn của phụ huynh trong hoạt động giáo dục. Ban đại diện Cha mẹ học sinh được xem là cầu nối chính thức giữa gia đình và nhà trường, góp phần nâng cao hiệu quả quản lý và phát triển học sinh. Tuy nhiên, trong bối cảnh chuyển đổi số, cơ chế phối hợp này vẫn chủ yếu dựa trên tương tác trực tiếp, thiếu các nền tảng số hỗ trợ đối thoại hai chiều, tham vấn và đồng kiến tạo. Điều đó đặt ra yêu cầu mới đối với hiệu trưởng trong việc chuyển hóa mô hình phối hợp truyền thống sang mô hình phối hợp số, nơi phụ huynh trở thành đối tác chiến lược, đồng hành cùng nhà trường trong nâng cao chất lượng giáo dục. Sự gắn kết giữa các quy định về phối hợp gia đình - nhà trường và Chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông vì vậy trở thành nền tảng pháp lý và thực tiễn cho việc hình thành khung năng lực lãnh đạo phối hợp số.

Các nghiên cứu trong nước cũng cho thấy hiệu trưởng trường phổ thông đang gặp nhiều khó khăn trong quá trình chuyển đổi số. Một số nghiên cứu gần đây chỉ ra rằng năng lực quản trị số của hiệu trưởng, đặc biệt là quản lý dữ liệu và xây dựng quan hệ nhà trường - gia đình trong không gian số, chưa được phát triển đồng đều do hạn chế về hạ tầng, năng lực công nghệ và điều kiện triển khai. Mặc dù Chuẩn hiệu trưởng đã đưa ứng dụng công nghệ thông tin trở thành một tiêu chuẩn quan trọng, song việc hiện thực hóa tiêu chuẩn này còn gặp nhiều

rào cản do sự thiếu đồng bộ về cơ sở vật chất, năng lực quản trị và văn hóa phối hợp giữa nhà trường, gia đình và xã hội. Trong bối cảnh đó, hiệu trưởng không chỉ thực hiện vai trò quản trị hành chính mà cần trở thành nhà lãnh đạo phối hợp số, có khả năng dẫn dắt, kết nối và duy trì hợp tác giữa các bên liên quan.

Thứ nhất, là năng lực công nghệ và dữ liệu, phản ánh khả năng sử dụng công nghệ như một công cụ chiến lược trong kết nối và ra quyết định. Trụ cột này bao gồm năng lực quản lý thông tin số và năng lực ra quyết định dựa trên dữ liệu, cho phép hiệu trưởng khai thác hiệu quả phản hồi của phụ huynh, dữ liệu học tập của học sinh để đưa ra các quyết định minh bạch và có cơ sở.

Thứ hai, là năng lực lãnh đạo và đổi mới, nhấn mạnh vai trò định hướng, truyền cảm hứng và thiết kế các cơ chế phối hợp linh hoạt giữa nhà trường và phụ huynh. Trọng tâm của trụ cột này là năng lực giao tiếp và kết nối số, thể hiện ở khả năng vận hành hiệu quả các kênh tương tác trực tuyến, duy trì đối thoại mang tính hợp tác thay vì kiểm soát hành chính.

Thứ ba, là năng lực văn hóa phối hợp xã hội số, bảo đảm tính bền vững và nhân văn của quá trình chuyển đổi số trong quản trị nhà trường. Năng lực này thể hiện ở khả năng xây dựng niềm tin, minh bạch, trách nhiệm và tôn trọng trong giao tiếp trực tuyến với phụ huynh, học sinh và cộng đồng, đồng thời góp phần phòng ngừa các rủi ro đạo đức số.

Ba trụ cột năng lực trên có mối quan hệ gắn kết chặt chẽ, bổ trợ lẫn nhau, tạo thành một khung năng lực tích hợp. Khung năng lực lãnh đạo phối hợp số giúp hiệu trưởng thực hiện hiệu quả vai trò trung tâm trong quản trị quan hệ nhà trường - gia đình, đồng thời đáp ứng yêu cầu đổi mới quản trị giáo dục phổ thông Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay.

Bảng 2: Khung năng lực lãnh đạo phối hợp số cho hiệu trưởng trong quản trị quan hệ nhà trường và gia đình trong giáo dục phổ thông ở Việt Nam (tác giả)

Trụ cột năng lực	Năng lực thành phần	Mô tả hành vi/tiêu chí biểu hiện	Mức độ phát triển
1. Năng lực công nghệ và dữ liệu	1.1. Năng lực quản lý thông tin số	- Sử dụng thành thạo các nền tảng công nghệ để lưu trữ, phân tích và chia sẻ thông tin giữa nhà trường và gia đình. - Xây dựng hệ thống dữ liệu học sinh minh bạch, bảo đảm an toàn và quyền riêng tư.	- Khởi đầu: Biết sử dụng công cụ số. - Thành thạo: Quản lý hệ thống dữ liệu có cấu trúc. - Nâng cao: Tích hợp dữ liệu trong ra quyết định quản trị.
	1.2. Năng lực ra quyết định dựa trên dữ liệu	- Phân tích dữ liệu học tập, phản hồi phụ huynh để điều chỉnh kế hoạch giáo dục. - Sử dụng báo cáo trực quan và các công cụ phân tích để định hướng chiến lược phối hợp nhà trường và gia đình.	- Khởi đầu: Sử dụng dữ liệu cơ bản. - Thành thạo: Đưa ra quyết định dựa trên phân tích định lượng. - Nâng cao: Dự báo xu hướng và hoạch định chiến lược.

2. Năng lực lãnh đạo và đổi mới	2.1. Năng lực giao tiếp và kết nối số	- Duy trì các kênh tương tác trực tuyến (website, app, diễn đàn, mạng xã hội giáo dục) với phụ huynh. - Truyền cảm hứng và tạo động lực cho giáo viên, phụ huynh cùng tham gia đổi mới quản trị số.	- Khởi đầu: Giao tiếp qua kênh số cơ bản. - Thành thạo: Quản trị các kênh tương tác hiệu quả. - Nâng cao: Tạo dựng văn hóa truyền thông mở và tin cậy.
	2.2. Năng lực lãnh đạo đổi mới trong phối hợp số	- Thúc đẩy sáng kiến chuyển đổi số trong kết nối gia đình và nhà trường. - Lãnh đạo đội ngũ hướng tới văn hóa phối hợp, học tập suốt đời trong môi trường số.	- Khởi đầu: Tham gia vào sáng kiến đổi mới. - Thành thạo: Dẫn dắt và điều phối các dự án số. - Nâng cao: Xây dựng chiến lược phối hợp bền vững.
3. Năng lực văn hóa và phối hợp xã hội số	3.1. Năng lực kiến tạo văn hóa phối hợp số	- Thúc đẩy sự tôn trọng, minh bạch và trách nhiệm trong tương tác số. - Đảm bảo đạo đức, an toàn thông tin và ứng xử có văn hóa trong các hoạt động trực tuyến giữa nhà trường và phụ huynh.	- Khởi đầu: Nhận thức được nguyên tắc đạo đức số. - Thành thạo: Thực hành văn hóa số trong giao tiếp. - Nâng cao: Xây dựng chuẩn mực văn hóa phối hợp số cho toàn trường.
	3.2. Năng lực kết nối cộng đồng và phụ huynh trong không gian số	- Huy động sự tham gia của phụ huynh, địa phương và các tổ chức xã hội thông qua nền tảng số. - Tăng cường vai trò Ban đại diện cha mẹ học sinh theo hướng phối hợp minh bạch, phù hợp với Thông tư 55/2011/TT-BGDĐT.	- Khởi đầu: Kết nối cơ bản với phụ huynh. - Thành thạo: Duy trì quan hệ phối hợp số ổn định. - Nâng cao: Hình thành mạng lưới cộng đồng học tập số.

Nhóm năng lực này có mối tương thích rõ ràng với năm tiêu chuẩn của Chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2018). Trong đó, tiêu chuẩn 2 về quản trị nhà trường đặt nền tảng cho việc tổ chức và điều phối các hoạt động phối hợp; Tiêu chuẩn 4 về phát triển mối quan hệ nhà trường, gia đình và xã hội thể hiện rõ yêu cầu về năng lực kết nối và giao tiếp số; Tiêu chuẩn 5 về sử dụng công nghệ thông tin và ngoại ngữ chính là trụ đỡ để hình thành, vận hành năng lực phối hợp số của hiệu trưởng. Như vậy, khung năng lực lãnh đạo số không chỉ kế thừa hệ chuẩn nghề nghiệp hiện hành mà còn mở rộng hàm ý của “lãnh đạo trong thời đại số”, hướng đến việc kiến tạo một mô hình quản trị quan hệ nhà trường và gia đình linh hoạt, minh bạch và tương tác cao trong bối cảnh chuyển đổi số giáo dục Việt Nam.

2.4. Kết quả tham vấn chuyên gia và phỏng vấn sâu và hoàn thiện khung năng lực lãnh đạo phối hợp số của hiệu trưởng

Quá trình tham vấn chuyên gia được thực hiện với 12 người, gồm 3 hiệu trưởng, 3 giảng viên quản lý giáo dục, 3 chuyên gia chuyển đổi số và 3 chuyên viên Sở Giáo dục và Đào tạo có kinh nghiệm triển khai chuyển đổi số tại các trường phổ thông. Mục tiêu của giai đoạn này là thẩm định cấu trúc, nội dung và tính khả thi của các tiêu chí thành phần trong khung năng lực lãnh đạo phối hợp số do nghiên cứu đề xuất. Kết quả tham vấn cho thấy đa số chuyên gia thống nhất rằng khung năng lực cần

được tổ chức xoay quanh ba trụ cột chính: (1) năng lực công nghệ và dữ liệu; (2) năng lực lãnh đạo và đổi mới; (3) năng lực văn hóa và phối hợp xã hội trong môi trường số. Đồng thời, các chuyên gia đề xuất tinh chỉnh bốn năng lực cốt lõi gồm: năng lực quản lý thông tin số, năng lực ra quyết định dựa trên dữ liệu, năng lực giao tiếp và kết nối số và năng lực kiến tạo văn hóa phối hợp số. Các ý kiến đều nhấn mạnh rằng năng lực phối hợp số của hiệu trưởng không chỉ dừng ở kỹ năng công nghệ mà còn đòi hỏi phẩm chất lãnh đạo, tầm nhìn chiến lược và khả năng kết nối đa chiều với phụ huynh, cộng đồng và chính quyền địa phương, phù hợp với tinh thần của Thông tư 14/2018/TT-BGDĐT.

Tiếp theo, nghiên cứu tiến hành phỏng vấn sâu với 10 người tham gia, gồm 4 hiệu trưởng, 3 phó hiệu trưởng, 2 chuyên viên giáo dục và 1 đại diện Ban đại diện cha mẹ học sinh nhằm kiểm chứng tính phù hợp và khả thi của khung năng lực đã điều chỉnh. Kết quả phân tích cho thấy các nhóm đối tượng đều đánh giá cao tính thực tiễn và khả năng ứng dụng của khung năng lực, đặc biệt trong việc nâng cao tính minh bạch, hiệu quả truyền thông và sự đồng hành của phụ huynh trong môi trường số. Tuy nhiên, một số ý kiến cũng lưu ý rằng việc triển khai cần gắn liền với hoạt động bồi dưỡng năng lực số cho cả đội ngũ lãnh đạo và phụ huynh, nhằm hạn chế sự chênh lệch về mức độ sẵn sàng công nghệ. Trên cơ sở đó, tác giả hoàn thiện khung năng lực lãnh đạo phối hợp số theo hướng bảo đảm tính khoa học, phù hợp với đặc thù văn hóa giáo dục Việt Nam và phản ánh lộ trình phát triển năng lực của hiệu trưởng trong bối cảnh chuyển đổi số giáo dục hiện nay.

2.5. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu cho thấy khung năng lực lãnh đạo phối hợp số không chỉ là sự kế thừa các mô hình quốc tế như ISTE (2021) hay UNESCO (2018) mà còn phản ánh rõ đặc thù văn hóa, xã hội của Việt Nam. So với các mô hình quốc tế vốn tập trung vào năng lực công nghệ và đổi mới giáo dục, khung năng lực đề xuất trong nghiên cứu này mở rộng phạm vi sang năng lực kiến tạo văn hóa phối hợp và gắn kết phụ huynh là yếu tố nền tảng để duy trì bền vững mối quan hệ nhà trường và gia đình trong bối cảnh chuyển đổi số.

Sự tương thích giữa bốn năng lực thành phần của khung với các tiêu chuẩn trong Thông tư 14/2018/TT-BGDĐT khẳng định tính phù hợp của khung với yêu cầu nghề nghiệp hiện hành của hiệu trưởng phổ thông Việt Nam. Đồng thời, kết quả tham vấn chuyên gia và phỏng vấn sâu cũng cho thấy khung năng lực này có thể trở thành công cụ thực hành hữu hiệu cho đánh giá, bồi dưỡng và tự phát triển năng lực lãnh đạo số của đội ngũ hiệu trưởng. Điểm đáng chú ý là vai trò của phụ huynh được nhấn mạnh thông qua việc tái định vị từ vị thế

“đồng hành” sang “đối tác phối hợp số”, phù hợp với định hướng chuyển đổi số giáo dục quốc gia.

Ngoài ra, khung năng lực lãnh đạo số mới dừng ở mức đề xuất và kiểm chứng sơ bộ thông qua ý kiến chuyên gia và phỏng vấn sâu, chưa được khảo sát, thử nghiệm trên diện rộng tại các trường phổ thông để đánh giá mức độ phù hợp và tính khả thi trong bối cảnh đa dạng vùng miền. Do đó, việc triển khai trong các nghiên cứu tiếp theo với phương pháp định lượng quy mô lớn sẽ cần thiết nhằm kiểm định độ tin cậy, hiệu lực cấu trúc và khả năng ứng dụng thực tiễn của khung năng lực này.

3. Kết luận

Nghiên cứu đã xây dựng và hoàn thiện khung năng lực lãnh đạo phối hợp số cho hiệu trưởng trong quản trị quan hệ nhà trường và gia đình ở giáo dục phổ thông Việt Nam, dựa trên sự tích hợp giữa lý thuyết quốc tế, thực tiễn Việt Nam và chuẩn nghề nghiệp Hiệu trưởng. Khung gồm ba trụ cột năng lực: công nghệ và dữ liệu, lãnh đạo và đổi mới, văn hóa và phối hợp xã hội số, với bốn năng lực thành phần phản ánh vai trò trung tâm của hiệu trưởng trong việc dẫn dắt, kết nối và kiến tạo văn hóa phối hợp số. Kết quả tham vấn và phỏng vấn sâu khẳng định khung năng lực có tính khả thi cao, thể hiện định hướng phát triển nghề nghiệp rõ ràng cho đội ngũ hiệu trưởng trong tiến trình chuyển đổi số giáo dục Việt Nam.

Tuy nhiên, để khung năng lực được áp dụng hiệu quả trong thực tiễn, cần triển khai nghiên cứu định lượng trên phạm vi rộng ở các trường phổ thông nhằm kiểm định độ tin cậy và khả năng vận dụng ở các vùng, miền khác nhau. Bộ Giáo dục và Đào tạo

nên xem xét tích hợp khung này vào chương trình bồi dưỡng và đánh giá Chuẩn hiệu trưởng, đồng thời ban hành hướng dẫn tăng cường năng lực phối hợp số cho phụ huynh. Việc áp dụng đồng bộ sẽ góp phần hình thành một mô hình quản trị phối hợp số bền vững, nơi hiệu trưởng đóng vai trò hạt nhân kết nối giữa nhà trường, gia đình và cộng đồng ■

Tài liệu tham khảo

- [1]. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2011). *Thông tư về việc ban hành Điều lệ Ban đại diện cha mẹ học sinh* (Thông tư số 55/2011/TT-BGDĐT).
- [2]. Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2018). *Thông tư về việc ban hành quy định chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông* (Thông tư số 14/2018/TT-BGDĐT).
- [3]. Christenson, S. L., & Reschly, A. L. (Eds.). (2009). *Handbook of school-family partnerships*. Routledge.
- [4]. Epstein, J. L. (2011). *School, family, and community partnerships: Preparing educators and improving schools* (2nd ed.). Routledge.
- [5]. Đặng Thị Kim Oanh. (2025). *Yêu cầu về năng lực của hiệu trưởng trường phổ thông trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay*. Tạp chí Tâm lý - Giáo dục, 31(5). Retrieved from <https://tamlygiaoduc.com.vn/wp-content/uploads/2025/06/6.Huyen-sua-Bai-bao-Dang-Thi-Kim-Oanh-.pdf>
- [6]. Sheldon, S. B., & Turner-Vorbeck, T. A. (Eds.). (2019). *The Wiley handbook of family, school, and community relationships in education*. Wiley-Blackwell.
- [7]. Thủ tướng Chính phủ. (2020). *Quyết định: Phê duyệt “Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030”* (Quyết định số 749/QĐ-TTg). Cổng Thông tin điện tử Chính phủ.

The framework for digital coordination leadership capacity for principals in managing school-family relations in Vietnamese general education

Dr. Mai Hoang Sang

Saigon University - Email: mhsang@sgu.edu.vn

Abstract: In the context of digital transformation changing the way schools and families connect. Vietnam is promoting the application of information technology and the accompanying role of parents, so principals need to develop digital coordination leadership capacity in line with new requirements. The study aims to build a digital coordination leadership capacity framework for principals based on theoretical analysis, policy synthesis, expert consultation and in-depth interviews. The formed capacity framework consists of three pillars: (1) technology and data capacity; (2) leadership and innovation capacity; (3) digital social coordination and culture capacity. These three pillars are developed into four component capacities: digital information management, data-based decision making, digital communication and connection, and digital coordination culture creation. The results show that the competency framework is consistent with current principal standards and the practical needs of general schools in the digital transformation process, and suggest continuing large-scale surveys to verify and perfect the framework in the future studies.

Keywords: Digital cooperative leadership, school principal, school-family relationships, digital transformation in education.