

# QUẢN LÝ VĂN HÓA NHÀ TRƯỜNG TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ: ĐỊNH HƯỚNG VẬN DỤNG TẠI HỆ THỐNG TRƯỜNG VIỆT ANH THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Lương Thị Bích Trâm

Cao học quản lý giáo dục CH24QL02 - Trường Đại học Thủ Dầu Một

Email: Tramltb.vietanhschool@gmail.com.

**Tóm tắt:** Trong bối cảnh chuyển đổi số diễn ra mạnh mẽ trong giáo dục, văn hóa nhà trường giữ vai trò nền tảng trong việc định hướng hành vi, chuẩn mực và giá trị của các chủ thể giáo dục, đồng thời quyết định hiệu quả triển khai các hoạt động số hóa. Bài báo nhằm làm rõ cơ sở lý luận về quản lý văn hóa nhà trường trong môi trường chuyển đổi số và đề xuất định hướng vận dụng tại Hệ thống Trường Việt Anh, Thành phố Hồ Chí Minh. Trên cơ sở phân tích các tiếp cận lý thuyết về văn hóa nhà trường, nghiên cứu xác định nội dung quản lý văn hóa nhà trường trong bối cảnh chuyển đổi số, bao gồm: Quản lý hệ giá trị và tầm nhìn số; Quản lý chuẩn mực hành vi và đạo đức số; Quản lý văn hóa hợp tác và chia sẻ; Quản lý môi trường học tập số an toàn. Từ đó, bài báo đề xuất các định hướng quản lý như tích hợp văn hóa số vào chiến lược phát triển nhà trường, chuẩn hóa quy trình quản lý theo hướng cải tiến liên tục và nâng cao năng lực số cho đội ngũ. Kết quả nghiên cứu góp phần bổ sung khung tiếp cận quản lý văn hóa nhà trường trong bối cảnh chuyển đổi số.

**Từ khóa:** Bối cảnh, chuyển đổi số, văn hóa nhà trường, quản lý, quản lý văn hóa nhà trường.

Nhận bài: 14/01/2026; Biên tập: 15/01/2026; Phản biện: 16/10/2026; Duyệt đăng: 21/01/2026.

## 1. Đặt vấn đề

Tại Việt Nam, chuyển đổi số trong giáo dục được xác định là nhiệm vụ trọng tâm. Quyết định 131/QĐ-TTg (2022) nhấn mạnh đổi mới quản lý, xây dựng môi trường giáo dục số an toàn, hiệu quả. Nghị quyết 29-NQ/TW (2013) khẳng định phát triển môi trường giáo dục dân chủ, kỷ cương, nhân văn; gần đây, Nghị quyết 71-NQ/TW (2025) tiếp tục yêu cầu đẩy mạnh chuyển đổi số, nâng cao năng lực quản trị và xây dựng văn hóa học đường phù hợp bối cảnh mới.

Trong bối cảnh đó, quản lý văn hóa nhà trường trở thành yêu cầu cấp thiết, đặc biệt với các hệ thống trường tư thục đa cơ sở như Hệ thống Trường Việt Anh tại TP. Hồ Chí Minh. Khi đẩy mạnh chuyển đổi số trong quản trị và dạy học, nhà trường cần định hình và quản lý văn hóa phù hợp môi trường số, bảo đảm sự thống nhất về giá trị, chuẩn mực và định hướng phát triển toàn hệ thống.

Tuy nhiên, các nghiên cứu hiện nay chủ yếu tiếp cận chuyển đổi số và văn hóa nhà trường như những lĩnh vực riêng lẻ, chưa làm rõ mối quan hệ giữa quản lý văn hóa nhà trường và chuyển đổi số ở cấp hệ thống.

Vì vậy, bài báo tập trung làm rõ cơ sở lý luận về quản lý văn hóa nhà trường trong bối cảnh chuyển đổi số, đồng thời đề xuất định hướng vận dụng tại Hệ thống Trường Việt Anh. Kết quả nghiên cứu góp phần bổ sung khung lý luận cho quản lý giáo dục trong thời kỳ chuyển đổi số và cung cấp cơ sở tham khảo cho các cơ sở giáo dục phổ thông tương đồng.

## 2. Nội dung nghiên cứu

2.1. Các cách tiếp cận lý thuyết về văn hóa nhà trường

Tiếp cận văn hóa tổ chức: Xem văn hóa nhà trường là một dạng văn hóa tổ chức. Theo Schein (2010), văn hóa gồm ba tầng: hiện tượng bề nổi (biểu tượng, nghi thức), giá trị tuyên bố và các giá trị nền tảng chi phối hành vi.

Tiếp cận chức năng: Văn hóa được coi là công cụ giúp tổ chức vận hành hiệu quả. Deal và Peterson (2016) cho rằng văn hóa tích cực góp phần nâng cao động lực giáo viên, tăng gắn kết học sinh và cải thiện chất lượng giáo dục; đồng thời tạo bản sắc, định hướng hành vi và thúc đẩy phát triển bền vững.

Tiếp cận giá trị và niềm tin: Nhấn mạnh văn hóa là hệ thống giá trị, niềm tin chung. Sergiovanni (2000) cho rằng trường học hiệu quả là cộng đồng đạo đức, nơi các thành viên thống nhất về sứ mệnh và giá trị, tạo sự đồng thuận và cam kết.

Tiếp cận hành vi và môi trường học tập: Văn hóa thể hiện qua chuẩn mực hành vi, giao tiếp và môi trường tương tác; các yếu tố như tôn trọng, hợp tác, công bằng, an toàn tâm lý là biểu hiện cụ thể.

Tiếp cận trong bối cảnh chuyển đổi số: Văn hóa được mở rộng sang không gian số, bao gồm chuẩn mực sử dụng công nghệ, dữ liệu và đạo đức số. OECD (2019) nhấn mạnh chuyển đổi số hiệu quả cần gắn với thay đổi văn hóa, đặc biệt là hợp tác và đổi mới sáng tạo.

2.2. Nội dung quản lý văn hóa nhà trường trong bối cảnh chuyển đổi số

### 2.2.1. Quản lý hệ giá trị và tầm nhìn số

- Xác lập tầm nhìn số phù hợp với chiến lược phát triển nhà trường: Xác định mục tiêu chuyển đổi số gắn với sứ mệnh và chiến lược phát triển của nhà trường; Tích hợp yếu tố số vào kế hoạch phát triển trung hạn và dài hạn; Bảo đảm sự thống nhất về nhận thức giữa các cấp quản lý và đội ngũ giáo viên

- Xây dựng và chuẩn hóa hệ giá trị số: Chuyển hóa các giá trị cốt lõi của nhà trường thành các chuẩn mực hành vi cụ thể trong môi trường số; Truyền thông thường xuyên về ý nghĩa và vai trò của các giá trị này; Lồng ghép giá trị số vào quy định, quy chế và hoạt động giáo dục.

- Lan tỏa và củng cố giá trị thông qua lãnh đạo và truyền thông: Lãnh đạo nêu gương trong sử dụng công nghệ và thực hành giá trị số; Thiết lập cơ chế truyền thông nội bộ đa chiều, bảo đảm thông tin minh bạch; Tạo diễn đàn trao đổi để giáo viên và học sinh tham gia xây dựng văn hóa số.

- Đánh giá và điều chỉnh hệ giá trị theo chu trình cải tiến liên tục: Thiết lập chỉ báo đánh giá mức độ thấm nhuần giá trị số; Thu thập phản hồi từ giáo viên, học sinh và phụ huynh; Điều chỉnh chiến lược và thông điệp văn hóa khi cần thiết.

### 2.2.2. Quản lý chuẩn mực hành vi và đạo đức số

- Xác lập khung chuẩn mực hành vi số: Xây dựng bộ quy tắc ứng xử trên môi trường số; Quy định rõ trách nhiệm của cán bộ quản lý, giáo viên, học sinh và phụ huynh trong sử dụng công nghệ; Lồng ghép các chuẩn mực hành vi số vào nội quy, quy chế và kế hoạch giáo dục; Các chuẩn mực cần cụ thể, dễ hiểu và phù hợp với đặc điểm lứa tuổi học sinh.

- Quản lý đạo đức số và trách nhiệm công dân số: Tích hợp giáo dục công dân số vào chương trình giáo dục; Tổ chức hoạt động trải nghiệm, thảo luận về an toàn và trách nhiệm số; Hướng dẫn học sinh nhận diện và phòng tránh các nguy cơ như bạo lực mạng, lừa đảo trực tuyến. Quản lý đạo đức số không chỉ dừng ở việc ban hành quy định mà còn phải hình thành ý thức tự giác và trách nhiệm của người học.

- Cơ chế giám sát và xử lý vi phạm: Hệ thống tiếp nhận phản ánh, khiếu nại liên quan đến hành vi số; Quy trình xử lý vi phạm rõ ràng, bảo đảm tính giáo dục và công bằng; Phối hợp giữa nhà trường và gia đình trong quản lý hành vi số của học sinh; Việc xử lý vi phạm cần kết hợp giữa biện pháp kỷ luật và tư vấn, hỗ trợ tâm lý nhằm định hướng hành vi tích cực.

- Bồi dưỡng năng lực số cho đội ngũ và học sinh: Tổ chức tập huấn về an toàn thông tin và đạo đức số cho giáo viên; Hướng dẫn học sinh kỹ năng sử dụng mạng xã hội và nền tảng học tập trực tuyến; Cập nhật thường xuyên các quy định và khuyến nghị mới về an toàn số.

### 2.2.3. Quản lý văn hóa hợp tác và chia sẻ

- Xây dựng nhận thức về hợp tác trong môi trường số: Xác định hợp tác là giá trị cốt lõi trong chiến lược phát triển nhà trường; Tuyên truyền và định hướng nhận thức về lợi ích của chia sẻ tri thức và tài nguyên số; Khuyến khích thái độ cởi mở, tôn trọng và tin tưởng giữa các thành viên; Nhận thức đúng đắn về hợp tác sẽ tạo nền tảng cho sự gắn kết và phát triển bền vững của hệ thống trường.

- Thiết lập cơ chế và môi trường hỗ trợ hợp

tác: Tổ chức các nhóm chuyên môn trực tuyến; Xây dựng kho học liệu số dùng chung và cơ chế cập nhật, chia sẻ minh bạch; Tạo diễn đàn trao đổi chuyên môn, phản hồi và hỗ trợ kịp thời. Việc ứng dụng nền tảng số trong sinh hoạt chuyên môn giúp tăng tính linh hoạt, giảm rào cản không gian và thời gian, đồng thời thúc đẩy sự tương tác liên cơ sở trong hệ thống trường.

- Phát triển văn hóa chia sẻ dữ liệu: Sử dụng dữ liệu học tập để điều chỉnh phương pháp dạy học; Minh bạch hóa thông tin quản lý, bảo đảm tính chính xác và kịp thời; Tôn trọng quyền riêng tư và bảo mật thông tin khi chia sẻ dữ liệu. Quản lý văn hóa chia sẻ dữ liệu đòi hỏi sự cân bằng giữa minh bạch và bảo mật, đồng thời xây dựng niềm tin trong tập thể.

- Khuyến khích và ghi nhận đóng góp: Để duy trì văn hóa hợp tác và chia sẻ, nhà trường cần có cơ chế ghi nhận và khuyến khích các sáng kiến, đóng góp chuyên môn và tinh thần hỗ trợ lẫn nhau. Việc khen thưởng, biểu dương kịp thời sẽ củng cố động lực và lan tỏa giá trị tích cực trong toàn hệ thống.

### 2.2.4. Quản lý môi trường học tập số

- Quản lý hạ tầng và nền tảng công nghệ: Lựa chọn và triển khai các nền tảng dạy học trực tuyến, hệ thống quản lý học tập và công cụ hỗ trợ phù hợp; Bảo đảm kết nối internet, thiết bị và phần mềm đáp ứng yêu cầu dạy học; Xây dựng quy trình quản lý, bảo trì và cập nhật hệ thống công nghệ.

- Tổ chức và điều phối hoạt động dạy học trong môi trường số: Hướng dẫn giáo viên thiết kế bài học số phù hợp với đặc điểm học sinh; Điều phối hoạt động tương tác trực tuyến giữa giáo viên và học sinh; Theo dõi mức độ tham gia và tiến bộ học tập thông qua dữ liệu số. Nhà trường cần xây dựng cơ chế phối hợp giữa quản lý chuyên môn và quản lý công nghệ để bảo đảm sự thống nhất giữa mục tiêu giáo dục và phương thức triển khai.

- Bảo đảm an toàn, bảo mật và sức khỏe tâm lý trong môi trường số: Xây dựng quy định về bảo mật dữ liệu và quyền riêng tư; Phòng ngừa và xử lý các nguy cơ như bạo lực mạng, xâm nhập trái phép; Hỗ trợ học sinh cân bằng giữa học tập trực tuyến và sức khỏe thể chất, tinh thần. Quản lý môi trường số không chỉ là vấn đề kỹ thuật mà còn là vấn đề đạo đức và trách nhiệm xã hội của nhà trường.

- Bảo đảm tính bao trùm và công bằng: Hỗ trợ học sinh có điều kiện tiếp cận công nghệ hạn chế; Cung cấp hướng dẫn cho phụ huynh trong việc đồng hành cùng con em học tập trực tuyến; Tạo điều kiện để mọi học sinh được tham gia đầy đủ và bình đẳng trong môi trường học tập số.

## 2.3. Định hướng vận dụng tại Hệ thống Trường Việt Anh, Thành phố Hồ Chí Minh

### 2.3.1. Thống nhất tầm nhìn số và hệ giá trị cốt lõi toàn hệ thống

Thống nhất tầm nhìn số và hệ giá trị cốt lõi toàn hXây dựng tầm nhìn và hệ giá trị số là bước đi chiến

lược nhằm bảo đảm sự đồng bộ trong quản lý văn hóa nhà trường trong bối cảnh chuyển đổi số. Khi tầm nhìn được xác lập rõ ràng, truyền thông hiệu quả và thực thi nhất quán, nhà trường sẽ có nền tảng vững chắc để triển khai chuyển đổi số bền vững.

Trước hết, cần xác định và cụ thể hóa tầm nhìn số dựa trên sứ mệnh giáo dục, định hướng phát triển dài hạn và yêu cầu chuyển đổi số. Tầm nhìn phải hướng tới môi trường học tập số an toàn, linh hoạt, minh bạch, đồng thời được cụ thể hóa thành mục tiêu, chỉ tiêu và tiêu chí đánh giá rõ ràng cho từng cơ sở.

Tiếp theo, chuẩn hóa hệ giá trị cốt lõi gắn với chuyển đổi số. Bên cạnh các giá trị truyền thống như trách nhiệm, nhân văn, kỷ luật, cần bổ sung các giá trị như minh bạch, an toàn số, hợp tác, chia sẻ và đổi mới sáng tạo, nhằm bảo đảm sự thống nhất toàn hệ thống.

Đồng thời, cần đồng bộ hóa nhận thức và hành vi thông qua truyền thông nội bộ, lồng ghép vào hoạt động chuyên môn và vai trò nêu gương của lãnh đạo.

Cuối cùng, thiết lập cơ chế giám sát và điều chỉnh thông qua khảo sát, đánh giá định kỳ, từ đó kịp thời điều chỉnh chiến lược, bảo đảm tầm nhìn số được triển khai hiệu quả trong thực tiễn.

### 2.3.2. Chuẩn hóa chuẩn mực hành vi và đạo đức số

Trong bối cảnh chuyển đổi số, môi trường giáo dục được mở rộng sang không gian trực tuyến với nhiều hình thức tương tác mới. Điều này đòi hỏi nhà trường không chỉ xây dựng quy định sử dụng công nghệ mà còn phải hình thành và chuẩn hóa các chuẩn mực hành vi và đạo đức số nhằm bảo đảm môi trường giáo dục an toàn, văn minh và có trách nhiệm. Việc chuẩn hóa chuẩn mực hành vi và đạo đức số tại Hệ thống Trường Việt Anh cần được triển khai theo hướng đồng bộ, thống nhất và có cơ chế giám sát hiệu quả.

- Xây dựng bộ quy tắc ứng xử số thống nhất toàn hệ thống: Nguyên tắc giao tiếp trực tuyến (tôn trọng, lịch sự, không sử dụng ngôn ngữ gây tổn thương); Trách nhiệm trong sử dụng tài nguyên và nền tảng học tập số; Quy định về bảo mật thông tin và quyền riêng tư; Hành vi không được phép như bạo lực mạng, phát tán thông tin sai lệch, gian lận học tập. Bộ quy tắc cần cụ thể, dễ hiểu và phù hợp với từng nhóm đối tượng, đặc biệt là học sinh theo độ tuổi.

- Tích hợp giáo dục đạo đức số vào hoạt động giáo dục: Lồng ghép nội dung giáo dục công dân số, an toàn mạng và trách nhiệm số vào chương trình học và hoạt động trải nghiệm; Tổ chức chuyên đề, tọa đàm, tình huống mô phỏng về hành vi ứng xử trên môi trường số; Phối hợp với phụ huynh trong quản lý và định hướng hành vi số của học sinh. Việc giáo dục thường xuyên giúp chuyển hóa chuẩn mực thành thói quen và giá trị nội tại.

- Thiết lập cơ chế giám sát và xử lý vi phạm: Xây

dựng quy trình tiếp nhận và xử lý phản ánh liên quan đến hành vi số; Quy định rõ trách nhiệm của từng cấp quản lý trong việc giám sát và xử lý vi phạm; Bảo đảm tính công bằng, minh bạch và giáo dục trong xử lý tình huống. Cơ chế giám sát cần kết hợp giữa quản lý kỹ thuật (quản trị hệ thống, bảo mật dữ liệu) và quản lý hành vi (giáo dục, tư vấn, kỷ luật).

- Bồi dưỡng năng lực đạo đức và an toàn số cho đội ngũ về: An toàn thông tin và bảo mật dữ liệu; Kỹ năng hướng dẫn học sinh ứng xử văn minh trên môi trường trực tuyến; Phát hiện và xử lý các tình huống liên quan đến vi phạm đạo đức số; Việc nâng cao năng lực đội ngũ góp phần bảo đảm sự thống nhất trong thực thi chuẩn mực và tạo niềm tin trong cộng đồng giáo dục

- Đánh giá và điều chỉnh định kỳ để phù hợp với sự phát triển nhanh chóng của công nghệ và bối cảnh thực tiễn: Khảo sát nhận thức và mức độ tuân thủ của các thành viên; Đánh giá hiệu quả thực thi quy tắc ứng xử số; Điều chỉnh nội dung quy định và phương thức truyền thông khi cần thiết.

### 2.3.3. Hình thành văn hóa hợp tác và chia sẻ dữ liệu trong quản trị - dạy học

Trong bối cảnh chuyển đổi số, dữ liệu và công nghệ trở thành nguồn lực quan trọng phục vụ quản trị và nâng cao chất lượng dạy học. Tuy nhiên, hiệu quả của chuyển đổi số không chỉ phụ thuộc vào hạ tầng kỹ thuật mà còn phụ thuộc vào việc hình thành văn hóa hợp tác và chia sẻ dữ liệu trong toàn hệ thống nhà trường. Vì vậy, việc xây dựng văn hóa hợp tác và chia sẻ dữ liệu cần được xem là một định hướng chiến lược trong quản lý văn hóa nhà trường tại Hệ thống Trường Việt Anh.

- Xác lập hợp tác và chia sẻ dữ liệu là giá trị cốt lõi trong quản trị: Tích hợp tinh thần hợp tác và chia sẻ vào tầm nhìn, sứ mệnh và chiến lược phát triển; Nhấn mạnh vai trò của dữ liệu trong ra quyết định quản lý và cải tiến dạy học; Xây dựng nhận thức rằng dữ liệu là công cụ hỗ trợ nâng cao chất lượng chứ không phải phương tiện kiểm soát đơn thuần. Khi dữ liệu được nhìn nhận như một nguồn lực chung, văn hóa chia sẻ sẽ dần được củng cố

- Thiết lập cơ chế hợp tác chuyên môn trên nền tảng số: Tổ chức các cộng đồng học tập chuyên môn trên nền tảng trực tuyến; Xây dựng kho học liệu số dùng chung và quy định rõ trách nhiệm cập nhật, chia sẻ; Tạo diễn đàn trao đổi chuyên môn giữa các giáo viên trong cùng cơ sở và giữa các cơ sở trong hệ thống. Việc sử dụng nền tảng số giúp tăng tính linh hoạt, giảm rào cản không gian và tạo điều kiện lan tỏa kinh nghiệm, sáng kiến dạy học

- Xây dựng văn hóa ra quyết định dựa trên dữ liệu: Chuẩn hóa quy trình thu thập, phân tích và sử dụng dữ liệu; Đào tạo đội ngũ về kỹ năng đọc, phân tích và diễn giải dữ liệu; Khuyến khích giáo viên sử dụng dữ liệu để điều chỉnh phương pháp và nội dung dạy học. Việc ra quyết định dựa trên dữ liệu

(data-informed decision making) giúp nâng cao tính khách quan và hiệu quả quản lý.

- Bảo đảm minh bạch và bảo mật trong chia sẻ dữ liệu: Ban hành quy định rõ ràng về phạm vi và mức độ chia sẻ dữ liệu; Bảo vệ quyền riêng tư của học sinh và giáo viên; Thiết lập cơ chế phân quyền truy cập phù hợp. Sự cân bằng giữa minh bạch và bảo mật là điều kiện quan trọng để duy trì niềm tin trong tập thể.

- Ghi nhận và khuyến khích tinh thần hợp tác: Có cơ chế ghi nhận, khen thưởng các sáng kiến chia sẻ học liệu và sử dụng dữ liệu hiệu quả; Tôn vinh các cá nhân, tập thể có đóng góp tích cực trong hoạt động hợp tác chuyên môn; Tích hợp tiêu chí hợp tác vào đánh giá thi đua. Việc ghi nhận kịp thời sẽ tạo động lực và lan tỏa giá trị tích cực trong toàn hệ thống

**2.3.4. Xây dựng văn hóa đổi mới sáng tạo gắn với chuyển đổi số**

Xây dựng văn hóa đổi mới sáng tạo gắn với chuyển đổi số là quá trình định hướng, tổ chức và duy trì các hoạt động sáng tạo trong dạy học và quản trị trên nền tảng công nghệ. Khi được quản lý hiệu quả, văn hóa đổi mới sáng tạo sẽ trở thành động lực thúc đẩy chất lượng giáo dục và năng lực thích ứng của nhà trường trong môi trường số hóa.

- Xác lập đổi mới sáng tạo là giá trị cốt lõi trong chiến lược phát triển: Tích hợp mục tiêu đổi mới sáng tạo vào kế hoạch phát triển trung và dài hạn; Xác định rõ vai trò của công nghệ số như công cụ hỗ trợ sáng tạo trong dạy học và quản trị; Truyền thông rộng rãi về tinh thần đổi mới, khuyến khích tư duy linh hoạt và thích ứng. Khi đổi mới được xác định là một giá trị cốt lõi, nó sẽ trở thành định hướng chung cho mọi hoạt động của nhà trường.

- Tạo môi trường khuyến khích thử nghiệm và chấp nhận rủi ro có kiểm soát: Cho phép triển khai thí điểm các sáng kiến dạy học số; Chấp nhận sai sót như một phần của quá trình học tập và cải tiến; Thiết lập cơ chế hỗ trợ chuyên môn và kỹ thuật khi thực hiện đổi mới. Việc quản lý rủi ro cần đi đôi với khuyến khích sáng tạo, bảo đảm sự cân bằng giữa đổi mới và ổn định.

- Phát triển năng lực đổi mới cho đội ngũ: Tổ chức bồi dưỡng về thiết kế bài học số, phương pháp dạy học tích cực và ứng dụng công nghệ; Khuyến khích giáo viên tham gia các cộng đồng học tập chuyên môn và mạng lưới sáng tạo; Phát triển kỹ năng tư duy phản biện, giải quyết vấn đề và sáng tạo cho học sinh. Việc đầu tư vào phát triển năng lực sẽ tạo nền tảng bền vững cho văn hóa đổi mới.

- Thiết lập cơ chế ghi nhận và lan tỏa sáng kiến: Xây dựng ngân hàng sáng kiến và học liệu sáng tạo; Tổ chức hoạt động chia sẻ kinh nghiệm, hội thảo chuyên đề về đổi mới; Khen thưởng và tôn vinh các cá nhân, tập thể có sáng kiến hiệu quả. Cơ chế ghi nhận giúp lan tỏa tinh thần đổi mới và củng cố giá trị sáng tạo trong toàn hệ thống.

- Đánh giá và cải tiến liên tục: Đánh giá hiệu quả các sáng kiến và mô hình thí điểm; Thu thập phản hồi từ giáo viên, học sinh và phụ huynh; Điều chỉnh chiến lược chuyển đổi số phù hợp với thực tiễn. Quá trình này bảo đảm đổi mới không mang tính phong trào mà trở thành hoạt động thường xuyên, có định hướng và có kiểm soát.

**2.3.5. Bảo đảm môi trường học tập số an toàn, nhân văn**

Bảo đảm môi trường học tập số an toàn, nhân văn là quá trình kết hợp giữa quản lý kỹ thuật, xây dựng chuẩn mực hành vi và giáo dục giá trị đạo đức trong môi trường số. Đây là nền tảng để Hệ thống Trường Việt Anh triển khai chuyển đổi số một cách bền vững, đồng thời bảo đảm sự phát triển toàn diện và an toàn của người học trong thời đại số.

- Bảo đảm an toàn thông tin và bảo mật dữ liệu: Thiết lập quy trình quản lý và bảo vệ dữ liệu học sinh, giáo viên; Phân quyền truy cập rõ ràng đối với hệ thống quản lý học tập và cơ sở dữ liệu; Thường xuyên kiểm tra, đánh giá mức độ an toàn của hạ tầng công nghệ. Việc bảo mật dữ liệu không chỉ là yêu cầu kỹ thuật mà còn thể hiện trách nhiệm và đạo đức của nhà trường trong môi trường số.

- Phòng ngừa và xử lý các hành vi tiêu cực trên môi trường trực tuyến: Ban hành quy định rõ ràng về ứng xử trên môi trường số; Thiết lập kênh tiếp nhận phản ánh và xử lý vi phạm; Kết hợp biện pháp kỷ luật với tư vấn, giáo dục nhằm điều chỉnh hành vi. Việc xử lý cần bảo đảm tính công bằng, nhân văn và hướng tới giáo dục thay vì trừng phạt đơn thuần.

- Quan tâm đến sức khỏe tâm lý và sự phát triển toàn diện của học sinh: Hướng dẫn học sinh cân bằng thời gian sử dụng thiết bị số; Lồng ghép hoạt động tương tác trực tiếp và hoạt động trải nghiệm ngoài trời; Tăng cường tư vấn tâm lý và hỗ trợ khi cần thiết. Môi trường học tập số chỉ thực sự nhân văn khi bảo đảm sự phát triển toàn diện của người học

- Xây dựng văn hóa tôn trọng và trách nhiệm trong môi trường số: Giáo dục ý thức tôn trọng, hợp tác và trách nhiệm khi tham gia môi trường trực tuyến; Khuyến khích tinh thần hỗ trợ, đồng cảm và chia sẻ; Lãnh đạo nêu gương trong việc thực hành văn hóa số. Khi các giá trị nhân văn được lan tỏa, môi trường học tập số sẽ trở thành không gian phát triển tích cực.

**2.3.6. Phát triển năng lực số và năng lực lãnh đạo văn hóa số cho đội ngũ**

Phát triển năng lực số và năng lực lãnh đạo văn hóa số cho đội ngũ là quá trình xây dựng, bồi dưỡng và duy trì các năng lực chuyên môn, công nghệ và lãnh đạo phù hợp với môi trường giáo dục số. Đây là điều kiện then chốt để Hệ thống Trường Việt Anh triển khai hiệu quả chuyển đổi số, đồng thời hình thành văn hóa nhà trường thích ứng, sáng tạo và bền vững.

Trước hết, cần xây dựng khung năng lực số cho

cán bộ quản lý và giáo viên, gồm: năng lực sử dụng công nghệ và nền tảng dạy học số; thiết kế, tổ chức và đánh giá hoạt động dạy học trong môi trường số; bảo đảm an toàn thông tin và đạo đức số; khai thác, phân tích dữ liệu phục vụ quản trị và cải tiến dạy học. Khung năng lực giúp định hướng bồi dưỡng và đánh giá đội ngũ một cách hệ thống.

Đối với cán bộ quản lý, cần phát triển năng lực lãnh đạo chuyển đổi số như: xây dựng và truyền thông tầm nhìn số; dẫn dắt thay đổi, tạo động lực và quản lý kháng cự; kiến tạo môi trường học tập số tích cực; ra quyết định dựa trên dữ liệu. Lãnh đạo văn hóa số không chỉ quản lý công nghệ mà còn định hướng giá trị và chuẩn mực hành vi.

Bên cạnh đó, cần tổ chức bồi dưỡng thường xuyên, đa dạng hình thức như tập huấn, sinh hoạt chuyên môn, học tập trực tuyến và cộng đồng chuyên môn số. Đồng thời, gắn phát triển năng lực với cơ chế đánh giá, khen thưởng và cơ hội phát triển nghề nghiệp.

Cuối cùng, xây dựng cộng đồng học tập số trong toàn hệ thống nhằm chia sẻ kinh nghiệm, tài nguyên và lan tỏa văn hóa đổi mới.

### 3. Kết luận

Trong bối cảnh chuyển đổi số làm thay đổi sâu sắc hoạt động giáo dục, văn hóa nhà trường không chỉ là nền tảng bảo đảm bản sắc mà còn là động lực quyết định hiệu quả và tính bền vững của đổi mới. Công nghệ chỉ tạo điều kiện, còn hệ giá trị, chuẩn mực hành vi và tinh thần hợp tác mới chi phối cách công nghệ được tiếp nhận và vận dụng. Vì vậy, quản lý văn hóa nhà trường cần được xem là nhiệm vụ trung tâm của quản lý giáo dục hiện đại.

Nghiên cứu khẳng định chuyển đổi số không chỉ là thay đổi công nghệ mà là quá trình biến đổi về văn hóa tổ chức, hệ giá trị và phương thức quản trị. Quản lý văn hóa nhà trường giữ vai trò then chốt, quyết định thành công của chuyển đổi số. Các nội dung cốt lõi gồm: quản lý hệ giá trị và tầm nhìn số; chuẩn mực hành vi và đạo đức số; văn hóa hợp tác, chia sẻ; môi trường học tập số an toàn; thúc đẩy đổi mới sáng tạo; và phát triển năng lực số, năng lực lãnh đạo.

Trên cơ sở đó, bài báo đề xuất định hướng vận dụng tại Hệ thống Trường Việt Anh theo hướng đồng bộ, gắn với chiến lược dài hạn. Kết quả góp phần bổ sung cơ sở lý luận và thực tiễn cho quản lý giáo dục trong bối cảnh số. Tuy nhiên, cần tiếp tục nghiên cứu thực nghiệm để hoàn thiện mô hình ■

#### Tài liệu tham khảo

[1]. Bộ Chính trị (2025). *Nghị quyết số 71-NQ/TW, Về đột phá phát triển giáo dục và đào tạo, Văn phòng Trung ương Đảng.*  
 [2]. Deal, T. E., & Peterson, K. D (2016). *Shaping School Culture.* San Francisco: Jossey-Bass.

[3]. Đảng cộng sản Việt Nam (2013). *Nghị quyết số 29-NQ/TW. Nghị quyết Hội nghị lần thứ 8, Ban Chấp hành Trung ương khóa XI.* Nxb. Chính trị quốc gia Sự thật.  
 [4]. Hodges, C., Moore, S., Lockee, B., Trust, T., & Bond, A (2020). *The Difference Between Emergency Remote Teaching and Online Learning.* Educause Review.  
 [5]. OECD (2019). *OECD Learning Compass 2030.* Paris: OECD Publishing.  
 [6]. Schein, E. H (2010). *Organizational Culture and Leadership.* Jossey-Bass.  
 [7]. Sergiovanni, T. J (2000). *The Lifeworld of Leadership.* Jossey-Bass.  
 [8]. Stoll, L., & Louis, K. S (2007). *Professional Learning Communities.* Maidenhead: Open University Press.  
 [9]. Thủ tướng Chính phủ (2020). *Quyết định 749/QĐ-TTg, về Chương trình Chuyển đổi số quốc gia, trong đó giáo dục là lĩnh vực ưu tiên và nhấn mạnh đào tạo/cá nhân hóa và nền tảng số.* Hà nội, ngày 03/6/2020.  
 [10]. Thủ tướng Chính phủ (2022). *Quyết định 131/QĐ-TTg, về tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin và chuyển đổi số trong GD&ĐT giai đoạn 2022 - 2025, định hướng 2030.*  
 [11]. UNESCO (2019). *Recommendation on Open Educational Resources (OER).*

## Managing school culture in the context of digital transformation: Application orientation at Viet Anh School system, Ho Chi Minh City

Luong Thi Bich Tram

Master of Educational Management CH24QL02,

Thu Dau Mot University

Email: Tramltb.vietanhschool@gmail.com

**Abstract:** In the context of the rapid digital transformation in education, school culture plays a fundamental role in shaping the behavior, norms, and values of educational stakeholders, and also determines the effectiveness of implementing digitalization activities. This article clarifies the theoretical basis of school culture management in the digital transformation environment and propose directions for its application at the Viet Anh School system, Ho Chi Minh City. Based on an analysis of theoretical approaches to school culture, this study identifies the content of school culture management in the context of digital transformation, including: Managing digital values and vision; Managing digital behavioral norms and ethics; Managing a culture of collaboration and sharing; Managing a safe digital learning environment. Therefore, the paper proposes management directions such as integrating digital culture into school development strategies, standardizing management processes towards continuous improvement, and enhancing the digital capabilities of the staff. The research results contribute to supplementing the framework for managing school culture in the context of digital transformation.

**Keywords:** Context, digital transformation, school culture, management, school culture management.