

XÂY DỰNG VĂN HÓA NHÀ TRƯỜNG TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ - VẤN ĐỀ ĐẶT RA CHO CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG HỌC

Đỗ Thị Thu Hằng

Trường Đại học Thủ đô Hà Nội

Email: dtthang@daihocthudo.edu.vn

Article history

Received: 12/12/2021

Accepted: 18/01/2022

Published: 05/02/2022

Keywords

School culture, building school culture, digital transformation, school managers

ABSTRACT

In the traditional educational environment, teachers, students, managers, and other stakeholders in the education field should have no difficulty in identifying and building a school culture. However, in the current digital transformation era, when the form of teaching and learning is shifting from a “physical classroom model” to a “virtual classroom” one, the building of school culture could be confusing. The tendency of online learning and working poses a multitude of problems that confront teachers, students and school managers for effective solutions. School culture in digital transformation period also possesses very different characteristics and principles from the traditional educational environment. From the perspective of school management, leaders need to pay attention to the core values that creates the school's significance as well as shapes the values of society in the future. That is the challenge of building school culture in ‘new conditions’.

1. Mở đầu

Trong mọi thời đại, văn hóa được xem là “sức mạnh nội tại quan trọng”, quyết định sự phát triển bền vững của mỗi quốc gia, của mỗi tổ chức. Văn hóa nhà trường (VHNT) chính là linh hồn của nhà trường, là tất cả các khía cạnh về chuẩn mực, giá trị, niềm tin, truyền thống, nghi lễ được hình thành theo thời gian do con người làm việc cùng nhau, cùng giải quyết các vấn đề... của nhà trường. VHNT được coi là “hòn đá tảng của mọi nhà trường có chất lượng”, có tác động lớn đến kết quả đầu ra của hệ thống giáo dục..., có vai trò lớn trong thực hiện cải cách giáo dục trên tinh thần sáng tạo. Trong những điều kiện thay đổi nhanh chóng của bối cảnh đã và đang làm thay đổi tổng thể, toàn diện cách thức dạy học và giáo dục trong các nhà trường, lớp học chuyển từ mô hình “lớp học thật” sang mô hình “lớp học ảo”, xây dựng VHNT trong bối cảnh chuyển đổi số là vấn đề thách thức đặt ra cho các nhà quản lý trong nhà trường hiện nay.

Bài báo tập trung phân tích bản chất và đặc điểm của VHNT, chuyển đổi số và chuyển đổi số trong giáo dục, một số vấn đề đặt ra đối với cán bộ quản lý trong xây dựng VHNT thời kì chuyển đổi số ở Việt Nam.

2. Kết quả nghiên cứu

2.1. Bản chất và đặc điểm của văn hóa nhà trường

2.1.1. Văn hóa và chức năng văn hóa của nhà trường

“Văn hóa” là một khái niệm rất rộng, được nhiều học giả trong nước, ngoài nước nghiên cứu. Theo Tylor (1871), Trần Ngọc Thêm (2000), Nguyễn Thị Mỹ Lộc và cộng sự (2019), văn hóa là tổ hợp tri thức, niềm tin, nghệ thuật, đạo đức, luật pháp, phong tục và toàn bộ các khả năng và thói quen mà con người với tư cách là thành viên của xã hội tiếp thu được; là hệ thống hữu cơ các giá trị (vật chất và tinh thần, tĩnh và động, vật thể và phi vật thể...) do con người sáng tạo ra và tích lũy qua quá trình hoạt động thực tiễn, trong tương tác với môi trường tự nhiên và xã hội của mình. Như vậy, có thể thấy: *văn hóa là yếu tố gắn liền với quá trình giáo dục trong hoạt động bồi dưỡng về trí tuệ, tâm hồn, nhân cách; đào tạo các cá nhân, tổ chức để phát triển cộng đồng, xã hội và nhân loại*. Bởi thế, văn hoá gắn liền với giáo dục và môi trường giáo dục, còn nhà trường là một thiết chế đặc biệt của xã hội - nơi tổ chức, triển khai và quản lý các hoạt động giáo dục, hướng tới thực hiện mục tiêu giáo dục đáp ứng nhu cầu phát triển KT-XH.

Là một loại hình tổ chức đặc biệt, nhà trường với cơ cấu chuẩn mực, quy tắc hoạt động, những giá trị, điểm mạnh và điểm yếu riêng do những con người cụ thể thuộc mọi thế hệ tạo lập; mỗi nhà trường đều tồn tại, dù ít dù nhiều, một nền văn hóa nhất định - VHNT. Văn hóa và nhà trường có mối quan hệ chặt chẽ không thể tách rời, thông qua các hoạt động giáo dục của nhà trường, văn hóa được duy trì, tiếp nối và phát triển một cách hiệu quả nhất. Nói cách khác, giáo dục của nhà trường là con đường ngắn nhất để văn hóa được nối dài, chuyên giao, sáng tạo và lan tỏa qua các thế hệ làm cho đời sống vật chất và tinh thần của cá nhân, tổ chức, cộng đồng, xã hội và nhân loại ngày càng tiến bộ.

2.1.2. Văn hóa nhà trường và đặc trưng của văn hóa nhà trường

VHNT hay còn gọi là văn hóa học đường (School Culture) được nhiều học giả nghiên cứu. Tác giả Phillips (1993) cho rằng, VHNT là những yếu tố chứa đựng các niềm tin, thái độ và các hành vi điển hình cho nhà trường. Còn tác giả Smyth và cộng sự (1999) lại xem xét VHNT bao gồm tất cả sự thể hiện, tương tác và ứng xử của các đối tượng (GV, các bên hữu quan, nhân viên và HS của nhà trường) với môi trường. Tác giả Kent và Terrence (2009) xem VHNT là “dòng chảy ngầm” của những chuẩn mực, giá trị, niềm tin, truyền thống và nghi lễ được dần hình thành qua sự tương tác của con người trong nhà trường qua thời gian và tạo ra sự độc đáo của từng nhà trường. Edgar (2004) nghiên cứu VHNT cũng như văn hóa tổ chức dưới góc độ những nguyên tắc, chuẩn mực mang tính đạo lý cụ thể, coi VHNT là tập hợp của những nguyên tắc cơ bản được công nhận là đúng mà nhà trường cùng chia sẻ, những nguyên tắc ấy được vận dụng để giải quyết vấn đề nảy sinh trong tổ chức khi cần phải thích ứng với những thay đổi bên ngoài cũng như tạo ra sự gắn kết và hội nhập trong nội bộ nhà trường đó.

Ở Việt Nam, tác giả Đặng Thành Hưng (2016), Nguyễn Thị Mỹ Lộc và cộng sự (2019) cho rằng, VHNT là một tập hợp các chuẩn mực, các giá trị, niềm tin và hành vi ứng xử, các lễ nghi và nghi thức, các biểu tượng và truyền thống... trong nhà trường đó. Điều này cho thấy, VHNT là một vấn đề được nhiều học giả nghiên cứu với nhiều cách tiếp cận khác nhau. Tuy nhiên, một số khía cạnh cơ bản về VHNT và đặc trưng của VHNT đều được các tác giả đề cập, đó là những vấn đề thuộc về *chuẩn mực, các giá trị, niềm tin, nghi lễ, nghi thức, biểu tượng hành vi ứng xử... trong nhà trường*. VHNT liên quan đến toàn bộ đời sống vật chất, tinh thần của một nhà trường, thể hiện những đặc trưng riêng biệt của nhà trường với các tổ chức khác, là toàn bộ những giá trị tốt đẹp được xây dựng bởi tập thể và mỗi cá nhân trong nhà trường chấp nhận. VHNT luôn hướng tới chất lượng giáo dục đạt chuẩn cao.

2.1.3. Những cấp độ văn hóa nhà trường

Theo Gonzales (1978) và Dimmock (2005), trong nhà trường, các giá trị văn hóa gồm phần nổi (tạo ra văn hóa chung của nhà trường) và có những văn hóa ẩn chìm trong mỗi cá nhân (là các giá trị, niềm tin và các suy nghĩ của mỗi người... tạo nên sự khác biệt về văn hóa của mỗi cá nhân trong nhà trường). Sự khác biệt hay phần chìm, phần nổi của “tầng băng” được mô tả như sau:

Phần nổi của tầng băng

- Tâm nhìn, mục đích, mục tiêu, chính sách
- Khung cảnh, cách bài trí trường học, lớp học
- Logo, khẩu hiệu, biểu tượng, đồng phục, các nghi thức, lễ nghi.

Phần chìm của tầng băng

- Nhu cầu cảm xúc, ước muốn của cá nhân
- Các ý tưởng khác biệt về vai trò và sứ mệnh
 - Quyền lực và cách thức ảnh hưởng
 - Cạnh tranh và hợp tác
- Quan điểm về mối quan hệ và tầm nhìn trong công việc
 - Cảm giác về sự chân thật và tin tưởng
 - Giá trị cá nhân
 - Kỹ năng và năng lực.

Peter Smith cho rằng, VHNT có ảnh hưởng to lớn đến chất lượng và hiệu quả hoạt động của nhà trường. Phần chìm của văn hóa tạo thêm giá trị cho nhà trường, nhưng cũng có thể sẽ trở thành những rào cản, là cái giá phải trả của người lãnh đạo. Nếu người lãnh đạo thất bại trong việc làm thay đổi các giá trị thuộc phần chìm của VHNT thì họ sẽ thất bại trong chính công việc của mình, và do đó ảnh hưởng đến chất lượng và sự phát triển của nhà trường (dẫn theo Nguyễn Thị Mỹ Lộc và cộng sự, 2019).

Như vậy, để xây dựng VHNT lành mạnh, xây dựng được các giá trị của văn hóa theo chiều hướng phát triển thì cán bộ quản lý, đặc biệt là Hiệu trưởng là người có vai trò quyết định thông qua các cách thức tác động, xây dựng môi trường để các nhân tố của văn hóa tầng nổi và tầng chìm được xây dựng phù hợp với điều kiện của nhà trường, với GV và HS trong nhà trường, đồng thời phù hợp với xu thế phát triển của xã hội và thế giới dựa trên những đặc trưng rõ ràng về động thái phát triển của VHNT. Toàn bộ các đặc trưng này là môi trường để đội ngũ GV trong nhà trường khuyến khích phát triển các mối quan hệ hợp tác, chia sẻ và học hỏi lẫn nhau, tạo lập được bầu không khí tin

cây... thúc đẩy GV quan tâm đến chất lượng và hiệu quả trong mọi hoạt động giáo dục, dạy học trong nhà trường. Và những giá trị mà đội ngũ cán bộ GV, nhân viên trong nhà trường có được sẽ lan tỏa, ảnh hưởng đến sự hình thành các giá trị trong quá trình phát triển của HS.

2.2. Chuyển đổi số và chuyển đổi số trong giáo dục

2.2.1. Một số vấn đề cơ bản về chuyển đổi số

Theo Hồ Tú Bảo và cộng sự (2020), chuyển đổi số (Digital Transformation) là quá trình thay đổi tổng thể và toàn diện của các cá nhân và tổ chức về cách làm việc với các công nghệ số trên môi trường số. Trong đó, môi trường số là môi trường tự nhiên ta đang sống tại thế giới thực thể được kết nối với không gian mạng, ở đó các thực thể dần được số hóa tạo ra dữ liệu và có thể kết nối được với nhau. Như vậy, do sự phát triển của Internet kết nối, của công nghệ số làm cho các hoạt động hàng ngày của mỗi cá nhân, tổ chức và xã hội có những thay đổi rất lớn: các tài sản vật lý hữu hình đang dần chuyển thành các tài sản số, nguồn nhân lực trong các tổ chức, doanh nghiệp đang chịu tác động sâu sắc khi các vị trí nghề nghiệp liên tục biến đổi, việc ra quyết định trở nên đặc biệt phụ thuộc vào quá trình quản trị tri thức và kỹ năng, mạng xã hội và công nghệ di động ảnh hưởng mạnh mẽ lên quá trình vận hành của các tổ chức, doanh nghiệp cũng như nhà trường, năng lực số mang lại cơ hội lớn cho việc mở rộng cũng như tái định nghĩa lại các thị trường kinh doanh. Đây chính là xu thế tất yếu của thời đại mà mỗi con người, mỗi tổ chức và mỗi quốc gia cần phải chủ động thích ứng.

Chuyển đổi số làm cho rất nhiều dữ liệu về hoạt động của các thực thể do số hóa (bởi người và máy) và các thực thể được gián tiếp kết nối với nhau trên không gian mạng, các hoạt động trên thế giới được tính toán và điều khiển trên không gian mạng. Nắm bắt được cơ hội này, các cá nhân, tổ chức sẽ phát triển rất nhanh, và ngược lại, cá nhân tổ chức hay xã hội bỏ qua cơ hội này thì khó có thể tồn tại và phát triển được trong thời kì hiện nay.

2.2.2. Các cấp độ của chuyển đổi số

Cấp độ 1. Số hóa: là quá trình tạo dạng số của các thực thể và kết nối trên mạng. Nếu trước đây, thông tin, văn bản phải in ra giấy thì số hóa văn bản chính là một trong những biểu hiện cấp độ một của chuyển đổi số.

Cấp độ 2. Mô hình hoạt động số: là quá trình khai thác các cơ hội số để xây dựng mô hình hoạt động hoặc kinh doanh của các tổ chức, doanh nghiệp như thương mại điện tử, mô hình kinh doanh trực tuyến, kinh doanh online...

Cấp độ 3. Chuyển đổi: là sự thay đổi tổng thể và toàn diện tổ chức với mô hình hoạt động hoặc kinh doanh mới. Ví dụ: công ty Encyclopædia Britannica, Inc biên soạn và phát hành Bách khoa toàn thư Anh Quốc đã ngừng phát hành bản in từ 12/3/2012 sau 244 năm hoạt động và chuyển sang mô hình chuyển đổi số với phương châm kiên trì giá trị cốt lõi chất lượng biên tập nội dung và dịch vụ giáo dục.

Ở Việt Nam hiện nay, Chính phủ đã có những chính sách cụ thể để thúc đẩy chuyển đổi số một cách toàn diện. Theo đó, Thủ tướng Chính phủ (2020) đã phê duyệt *Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030*, trong đó nhấn mạnh đổi mới căn bản toàn diện hoạt động quản lý điều hành của Chính phủ, hoạt động sản xuất kinh doanh, phương thức sống, làm việc của người dân, phát triển môi trường số an toàn nhân văn và rộng khắp. Chuyển đổi số trong mỗi chủ thể được thực hiện trên 3 khía cạnh: chính phủ số, kinh tế số và xã hội số.

Theo nhận định của tác giả Hồ Tú Bảo và cộng sự (2020), chuyển đổi số đối với Việt Nam hiện nay là cơ hội vô giá cuối cùng, bởi lẽ: Việt Nam đã ba lần đứng ngoài các cơ hội của cách mạng công nghiệp. Cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư mở ra cơ hội cho các quốc gia không có truyền thống công nghiệp, đây là cơ hội vô giá vì bản chất là thay đổi chính mình.

2.2.3. Chuyển đổi số trong giáo dục và đào tạo

Chuyển đổi số trong giáo dục là chuyển nền giáo dục truyền thống sang giáo dục số. Giáo dục số là giáo dục trên môi trường số với công nghệ số, trong đó môi trường số là các hoạt động giáo dục thực tế được kết nối với không gian mạng mà ở đó các hoạt động trong giáo dục dần được số hóa tạo ra dữ liệu và có thể kết nối được với nhau.

Để thực hiện được thành công quá trình chuyển đổi số, nhà trường cần thực hiện các nguyên tắc sau: (1) *Nguyên tắc tổng thể và toàn diện:* mọi thành viên, mọi bộ phận của tổ chức, nhà trường đều tiến hành chuyển đổi số; tất cả các mặt đều cần được chuyển đổi số, khi cần chuyển đổi số một mặt hay cần sự tham gia của tất cả các bộ phận, các mặt khác trong nhà trường; (2) *Nguyên tắc đồng bộ và đột phá:* các bộ phận, các quy trình trong nhà trường cần thay đổi cùng với các bộ phận khác, quy trình khác trong nỗ lực chung và đồng bộ với tiến trình chuyển đổi số bên ngoài; cần có thiết kế chung một bộ quy chế, quy chuẩn cho toàn hệ thống, đảm bảo các phân hệ có thể kết nối một cách hiệu quả với nhau, có khả năng kết nối với các nền tảng số có sẵn bên ngoài, hoặc khả năng kết nối với các hệ thống khác của cấp trên, của đối tác. Mặc dù vậy, trong khi chuyển đổi tổng thể, toàn diện và đồng bộ, cần xác định được các lĩnh vực, các bộ phận có thể tạo bút phá, đem lại giá trị cao và có tác động tích cực đối với các lĩnh vực, bộ phận khác, cần được ưu tiên tiến

hành trong một lộ trình tổng thể và toàn diện; (3) *Nguyên tắc chính chủ và lãnh đạo*: Nếu lãnh đạo nhận thức sâu sắc, quyết tâm cao, có chiến lược và lộ trình rõ ràng, truyền được cảm hứng đến mọi thành viên thì ở đó chuyển đổi số mới có thể thành công và ngược lại. Chuyển đổi số liên quan đến các thay đổi lớn về tổ chức, về tương tác với bên ngoài cũng như các quy trình chủ chốt bên trong, lãnh đạo cao nhất không thể ủy thác cho người khác.

Chuyển đổi số là công việc khó khăn và phức tạp, có nhiều yếu tố tác động đến quá trình này. Tuy nhiên, để chuyển đổi số thành công, các tổ chức cần chú ý đến 05 vấn đề cốt lõi là:

Yếu tố con người giữ vị trí quan trọng nhất, gồm nguồn lực con người bên trong và bên ngoài tổ chức. Con người được nhìn nhận ở hai góc độ: (1) Có nhận thức thống nhất về chuyển đổi số, thấm nhuần văn hóa đổi mới sáng tạo, chấp nhận cái mới, cái đột phá, chấp nhận mạo hiểm, sẵn sàng chia sẻ ý tưởng, kiến thức, kỹ năng, dữ liệu; (2) Có năng lực số: cùng làm cùng học kiến thức, kỹ năng về công nghệ số...

Yếu tố thể chế là yếu tố quan trọng để chuyển đổi số tại các tổ chức nhà trường, bao gồm thể chế bên ngoài tổ chức (các vấn đề thuộc hành lang pháp lý, các quy định của cấp trên) và định chế nội bộ trong nhà trường (các quy định, biểu quản lý, các quy trình hoạt động nội bộ cần chủ động thay đổi để dẫn dắt đồng bộ với chuyển đổi số).

Yếu tố công nghệ là hạ tầng cho chuyển đổi số, gồm: (1) Các hạ tầng kết nối như Internet, các nền tảng cộng tác đảm bảo kết nối mọi thành phần trong tổ chức; (2) Hạ tầng dữ liệu thống nhất, dùng chung trong toàn nhà trường; (3) Hạ tầng ứng dụng cùng các nền tảng, ưu tiên khai thác các nền tảng có sẵn của môi trường số bên ngoài, của các cấp trên và sử dụng công nghệ điện toán đám mây...

Lộ trình chuyển đổi số là quá trình các nhà trường thực hiện từng bước phù hợp để đạt mục tiêu đã định, gồm: đánh giá hiện trạng chuyển đổi số của nhà trường; các bước tiến hành chuyển đổi số; đích đến và duy trì kết quả của chuyển đổi số. Kết quả chuyển đổi số cần được thể chế hóa để duy trì và phát huy tối ưu thành quả của chuyển đổi số đã đạt được.

Quản trị thực thi là yếu tố không thể thiếu trong chuyển đổi số mà còn quan trọng trong quản lý công việc hàng ngày của cán bộ quản lý. Quản trị thực thi chuyển đổi số chủ yếu tập trung vào các vấn đề sau: (1) Phân công, giao việc: cần rõ ràng về mục tiêu cần đạt, thời gian thực hiện, nguồn lực cho phép; (2) Theo dõi: tiến trình thực hiện, hỗ trợ hướng dẫn, điều chỉnh khi cần thiết; (3) Đánh giá: mục tiêu yêu cầu, chất lượng thời hạn, tiết kiệm nguồn lực; (4) Thưởng phạt về vật chất, tinh thần hoặc đề bạt lên vị trí cao hơn.

2.3. Một số vấn đề đặt ra đối với cán bộ quản lý trường học trong xây dựng văn hóa nhà trường trong thời kỳ chuyển đổi số

Mỗi trường học có những đặc trưng văn hóa riêng; tuy nhiên, theo Đặng Thành Hưng (2016), điểm chung của VHNT được thể hiện ở các nội dung như: *văn hóa quản lý, văn hóa giảng dạy, văn hóa học tập, văn hóa quan hệ ứng xử xã hội trong nhà trường*. Trong mỗi nội dung đó đều tồn tại những giá trị cốt lõi, đó là: (1) Trung tâm gắn kết mọi thành viên lại với nhau, giá trị nền tảng mà mọi thành viên đều tôn trọng và hành động, ứng xử theo yêu cầu của nhà trường; (2) Những giá trị truyền thống cốt lõi được mọi thành viên hiểu và tôn thờ, đó là những truyền thống có tính nguyên tắc nên luôn được mọi người quan tâm vun đắp, giữ gìn và trân trọng. Giá trị này có vai trò khích lệ, đoàn kết và thu hút mọi người cùng chung suy nghĩ, hành động và ứng xử mỗi khi nảy sinh vấn đề trong nhà trường; (3) Những giá trị có tính chất tiêu biểu và khác biệt của riêng nhà trường. Đây là giá trị làm nên nét độc đáo, bản sắc của mỗi nhà trường. Đó có thể là đạo đức, văn hóa hay mẫu hành vi chung của nhà trường làm cho nhà trường trở nên khác biệt; (4) Những ràng buộc giữa các giá trị và truyền thống. Đó là giá trị cấp cao nhất, kết dính tất cả những giá trị và truyền thống như gốc rễ của cây và trở thành linh hồn của nhà trường.

Đại dịch Covid-19 đang đẩy nhanh tiến trình chuyển đổi số trong lĩnh vực giáo dục của Việt Nam và các nước khác trên thế giới. Tác hại của đại dịch thật khó có thể mô tả hết, tuy nhiên, chính trong bối cảnh muôn vàn khó khăn thách thức ấy, giáo dục Việt Nam đã tích cực chuyển đổi số trên phạm vi quy mô toàn quốc. Thực hiện giãn cách xã hội, toàn ngành đã quán triệt chủ trương “*tạm dừng đến trường nhưng không dừng học*” mà Bộ GD-ĐT đã đề ra. Tất cả các cấp học từ tiểu học cho đến sau đại học đều chuyển đổi từ mô hình học trực tiếp sang học trực tuyến - một hình thức tiêu biểu của quá trình chuyển đổi số.

Khi thực hiện công việc dạy và học trực tuyến, hầu hết các thầy cô giáo đều được tham gia các lớp học tập huấn để phục vụ tốt nhất cho công việc giảng dạy. Từ cách thức soạn bài, sử dụng phần mềm, các kỹ năng khai thác tư liệu... đều được các chuyên gia hỗ trợ tích cực. Qua thực tiễn giảng dạy, trình độ tin học và ứng dụng công nghệ tin học của các thầy cô được nâng lên đáng kể. Đây chính là điều kiện quan trọng cho công việc chuyển đổi số hiện nay.

Như vậy, về mặt công nghệ, giáo dục Việt Nam bước đầu đã có những bước tiến đáng kể trong quá trình thực hiện chuyển đổi số. Tuy nhiên, việc xây dựng VHNT trong quá trình đó thì lại ít được quan tâm bàn đến. Hơn nữa,

môi trường dạy học trong không gian mạng lại có tính đặc thù, tiềm ẩn nhiều rủi ro. Vì thế, trong bối cảnh hiện nay, song song với quá trình chuyển đổi số về nhân sự, công nghệ, nội dung, phương pháp giảng dạy hay hạ tầng kỹ thuật..., việc xây dựng VHNT là vô cùng quan trọng. Có muôn vàn câu hỏi đặt ra liên quan đến vấn đề này. Chẳng hạn: Nhà trường sẽ xây dựng sự gắn kết ra sao trên môi trường không gian mạng - khi học trực tuyến, HS ít sự tương tác với nhau, thậm chí chưa từng gặp nhau? Hoặc làm thế nào để xây dựng được nội quy, quy chế riêng của trường mình? Nét đặc sắc của trường?...

Trả lời các câu hỏi đó không thể “một sớm, một chiều”, bởi chuyển đổi số giáo dục là một quá trình phức tạp, bao gồm nhiều công đoạn, trong đó việc xây dựng VHNT là rất quan trọng. Tuy nhiên, để có thể thực hiện xây dựng văn hóa trường học trong bối cảnh hiện nay một cách hiệu quả, các tổ chức và lãnh đạo nhà trường cần quán triệt những nội dung cơ bản sau đây: (1) Phải duy trì VHNT với những giá trị cốt lõi vốn có của nhà trường (những giá trị cũ); (2) Phải xây dựng VHNT với những nội dung mới mang tính đặc thù của lớp học trong không gian mạng (những giá trị mới); (3) Phải tuyên truyền, giáo dục để HS thấm nhuần VHNT với những giá trị vốn có và cả những giá trị mới trong môi trường số.

Để hiện thực hoá các nội dung nêu trên, cán bộ quản lý cần thực hiện một số biện pháp sau:

- Một là, *xây dựng văn hóa quản lý, xác định rõ yếu tố chính tạo ra văn hóa bền vững của nhà trường trong xu thế thay đổi nhanh chóng của chuyển đổi số, tạo động lực cho các thành viên thực hiện*. Do VHNT là yếu tố chính tạo nên năng suất và ảnh hưởng đến năng suất của quá trình giáo dục và dạy học cũng như các hoạt động khác của nhà trường, giúp các thành viên trong nhà trường biết cách tập trung vào cái gì là cái quan trọng, nên để các thành viên trong nhà trường, từ GV, cán bộ nhân viên đến HS thực hiện được quá trình chuyển đổi số trong nhà trường, cán bộ quản lý cần tạo được *động lực* làm việc cho các thành viên trong điều kiện mới - điều kiện công nghệ số, môi trường số và chuyển đổi.

- Hai là, *xây dựng văn hóa giảng dạy trong chuyển đổi số*. Với vai trò của người cán bộ quản lý, việc xây dựng môi trường văn hóa cũng giống như người nông dân chuẩn bị một mảnh đất màu mỡ cho các hạt giống nảy mầm. Vậy, trong “mảnh đất mới - chuyển đổi số”, việc xây dựng văn hóa giảng dạy của cán bộ quản lý thực chất là xây dựng môi trường trong điều kiện mới để các hoạt động giáo dục và dạy học được diễn ra tốt nhất. Trong đó, cần chú ý đến các vấn đề sau:

+ *Bồi dưỡng năng lực số cho đội ngũ GV, nhân viên và HS trong nhà trường* như năng lực vận hành thiết bị và phần mềm (nhận biết và sử dụng công cụ và công nghệ, dữ liệu thông tin và nội dung); năng lực giao tiếp và hợp tác thông qua công nghệ số (các kỹ năng tương tác, sử dụng công nghệ số và môi trường số); kỹ năng quản lý, an toàn, an ninh trong hoạt động giáo dục và dạy học trên nền tảng số (bảo vệ các thiết bị, nội dung, dữ liệu cá nhân, quyền riêng tư trong môi trường số); kỹ năng bảo vệ sức khỏe tinh thần của GV và HS, đảm bảo trạng thái hạnh phúc cả về thể chất và tinh thần cho GV và HS.

+ *Xây dựng các chuẩn, thống nhất hóa các quy trình cho hoạt động dạy học* như các phần mềm, các phiếu, biểu quản lý hoạt động giáo dục, dạy học của GV và HS; xây dựng các phiên bản số của các tài liệu từ quản lý đến các tài liệu giảng dạy, học tập, hình thức tổ chức kiểm tra, đánh giá...

+ *Xây dựng các nguyên tắc giảng dạy, giáo dục* như: (1) Tập trung vào người học, việc học, đây chính là yếu tố sống còn của giáo dục; (2) Hướng đến chất lượng giáo dục: thừa nhận và can kết công khai các mục tiêu chất lượng chung của nhà trường và trong từng công việc như mục tiêu chất lượng người học, chất lượng nhà giáo, cán bộ quản lý, nhân viên, chất lượng hạ tầng kỹ thuật, các dịch vụ học đường, hỗ trợ học tập, thư viện, mạng...; (3) Hướng vào các giá trị nhân văn: quá trình dạy học và giáo dục trong môi trường chuyển đổi số khi con người tiếp xúc nhiều hơn với máy móc, công nghệ so với tiếp xúc trực tiếp giữa con người với con người; (4) Tự chủ và chịu trách nhiệm ở các bộ phận trong nhà trường: thừa nhận sự đa dạng văn hóa, quản lý hành chính cần mềm mại, phân cấp phân quyền quản lý vừa đảm bảo tính pháp lý vừa chứa đựng nội dung văn hóa và đạo đức con người.

+ *Xây dựng môi trường hợp tác và kỹ năng hợp tác trong giảng dạy*. Đây là yếu tố quan trọng người cán bộ quản lý cần chú ý để phát triển VHNT trong bối cảnh chuyển đổi số, cụ thể tạo môi trường để mọi GV được hợp tác, cộng tác trong các hoạt động học tập, giảng dạy và giáo dục HS, đó chính là văn hóa học hỏi và văn hóa chất lượng của nhà trường. Tạo được môi trường như vậy, mọi người sẽ nhiệt tình và sáng tạo trong công việc và như vậy sẽ giảm nhẹ gánh nặng cho các hoạt động thanh tra, giám sát và đánh giá giáo dục.

- Ba là, *xây dựng văn hóa học tập trong chuyển đổi số*. Văn hóa giảng dạy và văn hóa học tập trong một nhà trường có mối quan hệ qua lại lẫn nhau, trong đó văn hóa giảng dạy sẽ quyết định đến văn hóa học tập của HS, và văn hóa học tập có tác động ngược trở lại đối với văn hóa giảng dạy. Tuy nhiên, trong bối cảnh có nhiều thay đổi

hiện nay, việc học tập của HS có nhiều yếu tố tác động, vì vậy quá trình quản lý hoạt động học tập, cán bộ quản lý và GV cần có những điểm lưu ý sau:

+ *Tạo dựng cách tiếp cận cá nhân hóa trải nghiệm học tập.* Trang bị các phương pháp học tập theo hướng cá nhân hóa chính là một thành phần quan trọng của cuộc cách mạng kỹ thuật số trong giáo dục. Điều này bắt nguồn từ quá trình giảng dạy chuyên đôi số và cần tính đến việc thích ứng với điểm mạnh, điểm yếu của từng HS. Quá trình chuyển đổi số cũng chính là cơ hội để GV, cán bộ nhà trường phát huy tính chủ động, khả năng tự học của các em trong quá trình giáo dục.

+ *Rèn luyện thái độ học tập, hiểu biết về đạo đức học thuật, tính tự giác, ý thức về học tập suốt đời.* Để vun bồi được thái độ học tập, cần xây dựng và duy trì cộng đồng học tập cho HS trong điều kiện mới, để người học cùng tham gia vào quá trình giám sát việc học tập lẫn nhau.

+ *Trang bị kỹ năng ứng phó với những tiêu cực trong môi trường học tập số đối với HS.* Kỹ năng học tập trong môi trường công nghệ số cũng như các công cụ học tập, quá trình tương tác giữa GV với HS, HS với HS theo phương thức “thực tế ảo” còn nhiều mới mẻ, HS dễ bị lôi cuốn vào những thông tin bên ngoài, trò chơi trên mạng có tính chất độc hại, ảnh hưởng đến sức khỏe tinh thần và vật chất của trẻ, từ đó ảnh hưởng tới kết quả học tập của HS. Vì vậy, trong quản lý quá trình học tập, cần xây dựng cách thức tổ chức dạy học cuốn hút, kích lệ được đam mê của người học.

- Bản là, *xây dựng văn hóa ứng xử xã hội trong môi trường “thực tế ảo”.* Các nhà trường cần phổ biến, tuyên truyền, nâng cao nhận thức và trách nhiệm của bản thân trong ứng xử trên môi trường số như: xây dựng bộ quy tắc ứng xử trên mạng và trong quá trình học tập của HS; tạo ra các tình huống để các lực lượng có cơ hội thực hành quy tắc ứng xử trong môi trường số.

Như vậy, mỗi một nhà trường là một tổ chức khác nhau, có những đặc thù riêng về văn hóa, tạo nên những điểm khác biệt giữa các nhà trường. Tuy vậy, một số biện pháp nêu trên là những vấn đề mang tính nguyên tắc cốt lõi giúp các nhà trường có thêm góc nhìn các vấn đề chung về VHNT và chuyển đổi số trong giáo dục cũng như sự thay đổi nhanh chóng của các hoạt động dạy học và giáo dục trong môi trường chuyển đổi số.

3. Kết luận

Xây dựng VHNT là yêu cầu không thể thiếu trong mỗi nhà trường tại bất kỳ giai đoạn nào. Tuy nhiên, xây dựng VHNT trong bối cảnh chuyển đổi số là vấn đề mới đối với cán bộ quản lý, GV và HS trong trường học. Bài báo đã trình bày khái quát về đặc trưng VHNT và chuyển đổi số trong giáo dục, đồng thời đề xuất một số giải pháp thực hiện xây dựng văn hoá trường học trong bối cảnh hiện nay. Hi vọng nghiên cứu trở thành tài liệu tham khảo có giá trị cho cán bộ quản lý giáo dục trong việc xây dựng VHNT thích ứng với điều kiện mới.

Tài liệu tham khảo

- Dimmock, C. (2005). *Educational leadership: Culture and diversity*. SAGE Publications Ltd.
- Đặng Thành Hưng (2016). Văn hóa tổ chức và văn hóa nhà trường trong quản lý giáo dục. *Tạp chí Khoa học Giáo dục, Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam*, 124, 10-12.
- Edgar, H. S. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey - Bass.
- Gonzales, F. (1978). *Mexican Culture in the Bilingual Education Classroom*. Unpublished doctoral dissertation, The University of Texas at Austin.
- Hồ Tú Bảo, Nguyễn Huy Dũng, Nguyễn Nhật Quang (2020). *Hỏi đáp chuyển đổi số*. NXB Thông tin và Truyền thông.
- Kent, D. P., & Terrence, E. D. (2009). *The Shaping School Culture Fieldbook*. Printed in the United States of America.
- Nguyễn Thị Mỹ Lộc, Nguyễn Vũ Bích Hiền (đồng chủ biên), Nguyễn Minh Nguyệt, Nguyễn Thanh Lý (2019). *Quản lý văn hóa nhà trường*. NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
- Phillips, G. (1993). *The school-classroom culture assessment*. Vancouver, British Columbia: Eduserv, British Columbia School Trustees Publishing.
- Smyth, J., McInerney, P., Hattam, R., & Lawson, M. (1999). *School Culture As the Key to School Reform, Flinders Institute for Study of Teaching*. Flinders University of South Australia.
- Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture*. Michigan University Press.
- Thủ tướng Chính phủ (2020). *Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/6/2020 về “Phê duyệt Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030”*.
- Trần Ngọc Thêm (2000). *Cơ sở văn hóa Việt Nam*. NXB Giáo dục.