

NÂNG CAO NĂNG LỰC HỘI NHẬP QUỐC TẾ CHO CÁN BỘ QUẢN LÝ GIÁO DỤC PHỔ THÔNG VIỆT NAM: BỐI CẢNH VÀ GIẢI PHÁP

ENHANCING INTERNATIONAL INTEGRATION COMPETENCY OF GENERAL EDUCATION ADMINISTRATORS IN VIETNAM: CURRENT SITUATION AND IMPLICATIONS

Nguyễn Thùy Vinh,
Trần Thị Phương Nam,
Đào Thanh Hải⁺,
Nguyễn Đức Ca

Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam
+Tác giả liên hệ • Email: haidt@vnies.edu.vn

Article history

Received: 17/12/2025

Accepted: 29/4/2026

Published: 05/7/2026

Keywords

Educational administrators,
professional competence,
general education,
international integration,
globalization

ABSTRACT

In the context of globalization and educational reform, international integration has become increasingly essential for administrators of general education institutions in Vietnam. Enhancing international integration competence enables them to access advanced educational management trends, apply modern governance models, and contribute to improving school performance to meet the country's socio-economic development and international integration demands. This study analyzes the factors influencing the professional competencies of school administrators in the context of global integration and proposes measures to strengthen their management and leadership capacities in alignment with contemporary educational reform trends. The research primarily employs secondary data analysis, drawing on existing policies, regulations, and national and international literature to establish a scientific foundation for developing the professional competence of general education administrators. Research findings indicate that international integration competence among school administrators is a multi-component construct, combining professional knowledge, pedagogical capacity, digital competence, foreign-language proficiency, professional attitudes, and development motivation.

1. Mở đầu

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và chuyển đổi số, hệ thống giáo dục phổ thông Việt Nam đang bước vào giai đoạn đổi mới căn bản, toàn diện nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao và hội nhập quốc tế. Trong quá trình đó, đội ngũ CBQL cơ sở giáo dục phổ thông đóng vai trò trung tâm trong việc hoạch định chiến lược, tổ chức, điều hành và đảm bảo chất lượng giáo dục của nhà trường. Vì vậy, nâng cao năng lực hội nhập quốc tế cho đội ngũ này là yêu cầu tất yếu, góp phần xây dựng nền giáo dục hiện đại, linh hoạt và thích ứng với xu thế toàn cầu.

Các nghiên cứu chỉ ra rằng năng lực nghề nghiệp của CBQL bao gồm năng lực lãnh đạo, năng lực quản trị nhà trường, năng lực quản lý nhân sự, năng lực sử dụng công nghệ và năng lực thích ứng trong môi trường quốc tế. Những năng lực này chịu ảnh hưởng mạnh mẽ từ cơ chế chính sách, điều kiện làm việc, văn hóa tổ chức và năng lực của đội ngũ GV. Vấn đề đặt ra là làm thế nào để nâng cao năng lực hội nhập quốc tế của đội ngũ CBQL cơ sở giáo dục phổ thông? Việc trả lời câu hỏi này có ý nghĩa quan trọng trong việc xây dựng chính sách phát triển đội ngũ, góp phần thúc đẩy đổi mới quản trị giáo dục và nâng cao chất lượng giáo dục phổ thông Việt Nam trong thời kỳ hội nhập.

Bài báo sử dụng phương pháp phân tích và tổng hợp tài liệu thứ cấp, kết hợp giữa lý luận và thực tiễn nhằm xây dựng cơ sở khoa học cho việc đề xuất các giải pháp phát triển năng lực hội nhập cho đội ngũ CBQL giáo dục phổ thông. Dữ liệu được thu thập từ các chính sách, quy định hiện hành của Nhà nước và Bộ GD-ĐT, cùng các kết quả nghiên cứu trong và ngoài nước liên quan đến phát triển năng lực quản lý giáo dục, năng lực lãnh đạo và hội nhập quốc tế.

Bên cạnh đó, bài báo tham khảo kinh nghiệm của một số quốc gia có nền giáo dục tiên tiến trong việc phát triển năng lực lãnh đạo, quản trị và thích ứng của CBQL nhà trường. Cách tiếp cận này cho phép so sánh, đối chiếu giữa lý thuyết và thực tiễn Việt Nam, qua đó nhận diện các yếu tố tác động, những hạn chế và khoảng trống cần khắc phục. Trên cơ sở đó, bài báo đề xuất các giải pháp mang tính hệ thống, khả thi và có giá trị tham khảo cho việc hoạch định

chính sách phát triển đội ngũ CBQL cơ sở giáo dục phổ thông, góp phần nâng cao hiệu quả quản trị và năng lực hội nhập quốc tế trong giai đoạn mới.

2. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu được thiết kế theo hướng định tính, sử dụng phương pháp phân tích và tổng hợp tài liệu thứ cấp nhằm làm rõ các yếu tố ảnh hưởng và đề xuất giải pháp nâng cao năng lực hội nhập quốc tế cho CBQL cơ sở giáo dục phổ thông. Dữ liệu nghiên cứu được thu thập từ văn bản chính sách, quy định của Nhà nước, Bộ GD-ĐT và các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước. Mẫu nghiên cứu được lựa chọn theo phương pháp chọn lọc có chủ đích, đảm bảo tính phù hợp và độ tin cậy.

Quy trình nghiên cứu gồm: thu thập và sàng lọc tài liệu, mã hóa và phân loại nội dung theo chủ đề nghiên cứu, phân tích và tổng hợp dữ liệu. Các phương pháp phân tích chủ yếu là phân tích nội dung, so sánh và tổng hợp lí luận, kết hợp tham khảo kinh nghiệm quốc tế để đối chiếu với bối cảnh Việt Nam. Nghiên cứu đảm bảo tính tin cậy và giá trị khoa học thông qua việc sử dụng nguồn tài liệu có kiểm chứng và đối chiếu nhiều nguồn thông tin.

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Tác động của bối cảnh hội nhập quốc tế đến năng lực đội ngũ cán bộ quản lí giáo dục phổ thông Việt Nam

Bối cảnh hội nhập quốc tế trong giáo dục đang tác động sâu sắc đến năng lực nghề nghiệp của đội ngũ CBQL cơ sở giáo dục phổ thông ở Việt Nam. Sự mở rộng hợp tác giáo dục với các quốc gia và tổ chức quốc tế khiến các nhà quản lí phải thích ứng với những chuẩn mực, xu hướng và mô hình quản trị mới. Họ cần có năng lực hiểu biết về chính sách giáo dục toàn cầu, khả năng phân tích bối cảnh quốc tế để vận dụng phù hợp vào thực tiễn nhà trường. Hội nhập quốc tế vì thế không chỉ tạo cơ hội phát triển mà còn đặt ra yêu cầu nâng cao năng lực lãnh đạo, quản trị và đổi mới đối với CBQL giáo dục.

Hội nhập quốc tế thúc đẩy việc tiếp cận các mô hình quản lí tiên tiến, giúp CBQL phổ thông có cơ hội học hỏi, trao đổi kinh nghiệm và áp dụng các phương pháp quản trị hiệu quả. Thông qua các chương trình hợp tác quốc tế, họ được bồi dưỡng về kĩ năng lãnh đạo, quản lí nhân sự, lập kế hoạch chiến lược và đảm bảo chất lượng giáo dục. Việc tiếp xúc với các mô hình giáo dục của khu vực ASEAN và các nước phát triển góp phần nâng cao năng lực tư duy toàn cầu, năng lực ngoại ngữ và khả năng sử dụng công nghệ trong quản lí. Nhờ đó, CBQL có thể vận dụng linh hoạt các giá trị quốc tế vào điều kiện thực tế của Việt Nam.

Bên cạnh cơ hội, hội nhập quốc tế cũng đặt ra nhiều thách thức đối với năng lực nghề nghiệp của CBQL cơ sở giáo dục phổ thông. Sự khác biệt về văn hóa, chính sách và cơ chế quản trị giáo dục giữa các quốc gia đòi hỏi họ phải có năng lực thích ứng cao và khả năng xử lí tình huống linh hoạt. Ngoài ra, nhiều CBQL vẫn còn hạn chế về trình độ ngoại ngữ, năng lực số và kĩ năng làm việc trong môi trường quốc tế, dẫn đến khó khăn khi tham gia các hoạt động hợp tác hoặc triển khai các dự án liên kết giáo dục. Điều này cho thấy nhu cầu bồi dưỡng năng lực quốc tế là cấp thiết và lâu dài.

Hội nhập quốc tế còn làm thay đổi vai trò của CBQL giáo dục phổ thông từ người điều hành hành chính sang người lãnh đạo đổi mới. Họ phải có năng lực dẫn dắt sự thay đổi, khuyến khích sáng tạo, xây dựng văn hóa tổ chức mở và hợp tác. Đồng thời, năng lực nghiên cứu, đánh giá và hoạch định chiến lược phát triển nhà trường theo xu thế toàn cầu trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. CBQL cần chủ động cập nhật tri thức mới, tiếp cận các chuẩn quản lí giáo dục quốc tế và biết cách điều chỉnh linh hoạt để phù hợp với bối cảnh Việt Nam.

Nhìn chung, hội nhập quốc tế là động lực thúc đẩy sự phát triển toàn diện năng lực nghề nghiệp của CBQL cơ sở giáo dục phổ thông. Quá trình này giúp họ mở rộng tầm nhìn, nâng cao năng lực lãnh đạo, tăng cường khả năng hợp tác và thích ứng trong môi trường giáo dục toàn cầu. Tuy nhiên, để tận dụng hiệu quả cơ hội hội nhập, cần xây dựng các chương trình bồi dưỡng chuyên sâu về quản lí giáo dục quốc tế, kĩ năng số, kĩ năng ngoại ngữ và tư duy chiến lược. Khi đó, CBQL sẽ trở thành lực lượng nòng cốt trong việc đổi mới, hiện đại hóa và hội nhập hệ thống giáo dục phổ thông Việt Nam.

3.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực nghề nghiệp của cán bộ quản lí cơ sở giáo dục phổ thông

Trên cơ sở nghiên cứu một số tài liệu trong và ngoài nước, trong bài báo này, chúng tôi thống nhất sử dụng khái niệm năng lực nghề nghiệp của CBQL cơ sở giáo dục phổ thông là khả năng thực hiện nhiệm vụ lãnh đạo và quản trị cơ sở giáo dục phổ thông. Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực nghề nghiệp của CBQL cơ sở giáo dục phổ thông bao gồm: yếu tố cá nhân (yếu tố bên trong), yếu tố tổ chức và yếu tố chính sách; chúng tương tác chặt chẽ, quyết định hiệu quả lãnh đạo, quản lí và sự phát triển bền vững của nhà trường.

3.2.1. Các yếu tố cá nhân (yếu tố bên trong)

Yếu tố cá nhân có ảnh hưởng quyết định đến năng lực nghề nghiệp của CBQL cơ sở giáo dục phổ thông. Các khía cạnh như phẩm chất đạo đức, tư duy đổi mới, năng lực lãnh đạo, khả năng kiến tạo môi trường giáo dục, phát triển quan hệ xã hội cùng trình độ ngoại ngữ và công nghệ thông tin tác động trực tiếp đến hiệu quả quản trị và sự phát triển bền vững của nhà trường.

Phẩm chất nghề nghiệp là nền tảng hình thành uy tín và niềm tin trong tập thể. Đạo đức chuẩn mực và tư duy cải tiến giúp CBQL thích ứng với đổi mới giáo dục, truyền cảm hứng cho đội ngũ và nâng cao chất lượng quản lý (Saine và cộng sự, 2023; Mai Hoàng Sang, 2019).

Năng lực lãnh đạo và quản lý phản ánh toàn diện năng lực nghề nghiệp. Quản trị chiến lược, điều hành nhân sự, tài chính, dạy học và phát triển văn hóa tổ chức là những nhiệm vụ cốt lõi. Nghiên cứu của Bush và Glover (2014) nhấn mạnh vai trò lãnh đạo trong dẫn dắt thay đổi, còn Bùi Hồng Quân (2020) xác định 5 nhóm năng lực then chốt: đạo đức, thực tiễn, chuyên môn, quản trị trường học và quản trị bản thân. Phạm Thị Thúy Vĩnh (2024) cho rằng một CBQL giỏi không chỉ cần kiến thức chuyên môn mà còn phải không ngừng tu dưỡng đạo đức, phát triển năng lực lãnh đạo và biết cách định vị bản thân trong bối cảnh đổi mới. Phan Văn Nhân và Trịnh Thị Anh Hoa (2017) cho rằng hiện nay, ở Việt Nam, lãnh đạo và quản lý giáo dục cần theo định hướng mô hình quản lý công mới để hệ thống giáo dục quốc dân vận động tích hợp giữa kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế.

Xây dựng môi trường giáo dục tích cực là yêu cầu thiết yếu. Một môi trường dân chủ, an toàn, khuyến khích sáng tạo sẽ hỗ trợ phát triển HS và gắn kết GV. Theo Julien (2023), lãnh đạo nhà trường đóng vai trò trung tâm trong việc thiết kế và duy trì môi trường như vậy thông qua văn hóa tổ chức, quy trình ra quyết định mang tính tham gia và chiến lược hỗ trợ HS đa dạng. CBQL giữ vai trò trung tâm trong việc tạo lập văn hóa trường học, kết nối nhà trường - gia đình - xã hội, huy động nguồn lực cộng đồng và duy trì sự đồng thuận (Arecibia, 2023; Phạm Minh Giản và Phạm Hữu Ngãi, 2017).

Ngoại ngữ và công nghệ thông tin trở thành công cụ không thể thiếu trong thời đại số. Ngoại ngữ giúp CBQL tiếp cận tri thức toàn cầu, mở rộng hợp tác quốc tế, còn năng lực số nâng cao hiệu quả quản trị, giám sát và minh bạch hóa hoạt động. Nghiên cứu của Tulowitzki và cộng sự (2022) khẳng định ứng dụng công nghệ thông tin góp phần tối ưu quy trình vận hành, tiết kiệm thời gian và hỗ trợ ra quyết định. Đề án “Tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin và chuyển đổi số trong GD-ĐT giai đoạn 2022-2025, định hướng đến năm 2030” đã đưa ra các nhiệm vụ, giải pháp chủ yếu về phát triển các ứng dụng, nền tảng số phục vụ quản trị các cơ sở giáo dục, bao gồm triển khai nền tảng quản trị nhà trường tích hợp không gian làm việc số tới 100% cơ sở giáo dục. Trước yêu cầu đó, CBQL cơ sở giáo dục phổ thông cần nâng cao năng lực ứng dụng công nghệ thông tin, làm chủ các nền tảng số trong quản lý, giám sát và điều hành hoạt động giáo dục, phát triển tư duy số, khả năng thích ứng với môi trường làm việc trực tuyến, và phối hợp hiệu quả với các bên liên quan trong bối cảnh quản trị giáo dục hiện đại.

Tóm lại, yếu tố cá nhân quyết định năng lực quản lý giáo dục phổ thông. Đạo đức, tư duy cải tiến, lãnh đạo toàn diện, xây dựng môi trường tích cực, cùng ngoại ngữ và công nghệ số là nền tảng cốt lõi, giúp CBQL thích ứng với đổi mới, nâng cao hiệu quả giáo dục và hội nhập quốc tế.

3.2.2. Các yếu tố tổ chức

Yếu tố tổ chức có vai trò quan trọng trong phát triển năng lực CBQL cơ sở giáo dục phổ thông, gồm môi trường làm việc, cơ cấu tổ chức, văn hóa nhà trường và mức độ tự chủ. Đây là những thành tố then chốt quyết định hiệu quả các chức năng quản trị như lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra.

Môi trường làm việc tích cực, cởi mở với sự hỗ trợ từ đồng nghiệp và lãnh đạo, giúp nâng cao kỹ năng, tư duy sáng tạo và khả năng lãnh đạo. Các nghiên cứu thực nghiệm cũng chỉ ra rằng mối quan hệ giữa lãnh đạo nhà trường và kết quả học tập của HS được trung gian hóa mạnh mẽ bởi các yếu tố tổ chức như văn hóa nhà trường, cơ chế hỗ trợ chuyên môn và điều kiện làm việc. Börü (2020) khẳng định môi trường ảnh hưởng hành vi lãnh đạo, còn Leithwood và Jantzi (2008) khẳng định rằng môi trường tổ chức tích cực không chỉ tạo điều kiện để CBQL phát huy năng lực lãnh đạo, mà còn giúp chuyển hóa năng lực đó thành cải thiện thực chất trong hoạt động dạy học và kết quả học tập của HS.

Cơ cấu tổ chức rõ ràng, linh hoạt giúp CBQL xác định vai trò, phát huy năng lực. Radivojević và cộng sự (2024) chỉ ra cơ cấu ảnh hưởng đến thành tựu giáo dục. Leithwood và Sun (2012) cùng Harris (2014) cho rằng phân quyền giúp phát triển lãnh đạo; Bryson (2018) khẳng định cơ cấu minh bạch, phân công rõ ràng nâng cao hiệu quả, trong khi cơ cấu phức tạp gây cản trở. Văn hóa nhà trường tích cực khuyến khích hợp tác, chia sẻ và học hỏi, góp phần nâng cao năng lực quản lý. Ngược lại, văn hóa thiếu tin tưởng dễ gây cô lập, giảm động lực (Schein, 2010). Tóm lại,

yếu tố tổ chức ảnh hưởng sâu sắc đến năng lực quản lý giáo dục. Môi trường tích cực, cơ cấu rõ ràng và văn hóa hợp tác là nền tảng giúp CBQL phát huy năng lực, thích ứng với đổi mới và nâng cao hiệu quả giáo dục.

3.2.3. Các yếu tố chính sách

Chính sách giữ vai trò định hướng quan trọng trong phát triển năng lực CBQL cơ sở giáo dục phổ thông. Khác với GV, đội ngũ này chịu ảnh hưởng trực tiếp từ chính sách phân cấp, cơ chế tự chủ, tiêu chuẩn bổ nhiệm và đào tạo bồi dưỡng. Những chính sách này không chỉ định hình khung năng lực mà còn tạo động lực đổi mới phương thức lãnh đạo trong bối cảnh hiện đại. Chính sách phân cấp và tự chủ giúp CBQL phát huy vai trò lãnh đạo, khả năng ra quyết định và quản trị nguồn lực. Theo Pont và cộng sự (2008), phân quyền nâng cao hiệu quả hoạt động trường học, trong khi Nguyễn Phương Huyền và Kim Mạnh Tuấn (2023) cho rằng mô hình lãnh đạo tự chủ gắn với trách nhiệm giải trình sẽ tăng cường đổi mới và phát triển bền vững.

Chính sách đào tạo, bồi dưỡng góp phần trực tiếp nâng cao kiến thức, kỹ năng và phẩm chất lãnh đạo. Darling-Hammond và cộng sự (2020) chứng minh rằng các chương trình đào tạo và bồi dưỡng lãnh đạo có chất lượng cao có mối quan hệ chặt chẽ với hiệu quả quản lý nhà trường và kết quả học tập của HS. Leithwood và cộng sự (2008) khẳng định đào tạo lãnh đạo hiệu quả là yếu tố then chốt nâng cao chất lượng giáo dục. Điều 56 Luật Giáo dục 2019 cùng Thông tư số 14/2018/TT-BGDĐT và Thông tư số 20/2023/TT-BGDĐT của Bộ GD-ĐT đã chuẩn hóa yêu cầu chuẩn hiệu trưởng, vị trí việc làm và định mức nhân sự.

Chính sách đánh giá và phản hồi giữ vai trò thiết yếu trong phát triển năng lực CBQL cơ sở giáo dục phổ thông. Các nghiên cứu quốc tế đều khẳng định rằng hệ thống đánh giá chi phát huy hiệu quả khi được thiết kế theo hướng hỗ trợ, cung cấp phản hồi cụ thể, kịp thời dựa trên minh chứng thực tiễn (OECD, 2013; Pont và cộng sự, 2008). Thông tư số 14/2018/TT-BGDĐT có quy định quy trình tự đánh giá, lấy ý kiến GV và đánh giá của cơ quan quản lý, bảo đảm khách quan, toàn diện và dựa trên minh chứng thực tiễn. Tóm lại, chính sách phân cấp, đào tạo bồi dưỡng và đánh giá phản hồi là trụ cột trong phát triển năng lực CBQL giáo dục phổ thông. Chúng không chỉ chuẩn hóa khung năng lực mà còn tạo động lực đổi mới lãnh đạo, góp phần nâng cao chất lượng quản trị và giáo dục.

Từ những nội dung đã phân tích, các thành tố cấu thành năng lực hội nhập quốc tế của CBQL giáo dục phổ thông được tóm tắt trong bảng 1:

Bảng 1. Thành tố cấu thành năng lực hội nhập quốc tế của CBQL giáo dục phổ thông

Nhóm năng lực	Thành tố năng lực cốt lõi	Biểu hiện trong thực tiễn quản lý giáo dục phổ thông
Năng lực lãnh đạo và quản trị chiến lược	Hoạch định chiến lược; Dẫn dắt đổi mới	Xây dựng tầm nhìn phát triển nhà trường gắn với hội nhập và chuyển đổi số
Năng lực quản trị chuyên môn và nhân sự	Quản lý đội ngũ; Phát triển chuyên môn liên tục	Tổ chức bồi dưỡng GV, xây dựng cộng đồng học tập chuyên môn
Năng lực số trong quản lý giáo dục	Ứng dụng công nghệ thông tin; Quản trị dựa trên dữ liệu	Sử dụng nền tảng số trong quản lý, giám sát, đánh giá và ra quyết định
Năng lực ngoại ngữ và giao tiếp liên văn hóa	Sử dụng ngoại ngữ; Hợp tác quốc tế	Tiếp cận tri thức quốc tế, tham gia hợp tác và trao đổi học thuật
Phẩm chất nghề nghiệp và động lực phát triển	Đạo đức nghề nghiệp; Tinh thần đổi mới	Gương mẫu, trách nhiệm, chủ động học tập suốt đời

3.3. Đề xuất một số giải pháp phát triển năng lực nghề nghiệp cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông

Hoàn thiện khung năng lực và hệ thống đánh giá: Xây dựng, thống nhất khung năng lực CBQL, bao gồm miền kỹ thuật, quan hệ, chiến lược; gắn với phẩm chất nghề nghiệp, quản trị nhà trường, môi trường giáo dục, quan hệ xã hội, ngoại ngữ và công nghệ thông tin. Trên nền đó, định hướng quy hoạch, bổ nhiệm, đánh giá, bồi dưỡng theo từng giai đoạn nghề nghiệp. Hệ thống chỉ báo sử dụng thống nhất, bảo đảm so sánh, giải trình và cải tiến liên tục. Khung năng lực cần được coi là “kim chỉ nam” cho phát triển cá nhân, không chỉ là công cụ hành chính.

Kiến tạo hệ sinh thái phát triển chuyên môn liên tục: Hình thành hệ sinh thái học tập lãnh đạo đa tầng, kết nối đào tạo chính quy với học tập tại chỗ và cộng đồng nghề nghiệp. Trọng tâm là cơ chế cổ vũ, chia sẻ kinh nghiệm, phản tư dựa trên minh chứng thực tiễn. Ưu tiên các chủ đề quản trị chiến lược, lãnh đạo chuyên đổi, quản trị nhân sự - tài chính, văn hóa tổ chức, chuyển đổi số. Hệ sinh thái cần mở, liên thông các cấp quản lý, gắn kết quả học tập với đánh giá định kỳ để tạo động lực. Cách tiếp cận này dịch chuyển từ “bồi dưỡng rời rạc” sang “học tập suốt đời có định hướng”.

Tăng cường quản trị dựa trên dữ liệu và năng lực số: Xây dựng văn hóa quyết định dựa trên bằng chứng trong toàn bộ chu trình quản trị. CBQL cần phát triển năng lực số: hiểu công nghệ, khai thác dữ liệu, phân tích để nâng cao

chất lượng học tập, đồng thời bảo đảm an toàn và đạo đức số. Ở cấp hệ thống, ưu tiên kết nối dữ liệu giữa nhà trường và cơ quan quản lý, tạo ngôn ngữ chung về chỉ số hiệu suất. Ở cấp cơ sở, khuyến khích dùng bảng chỉ số điều hành như công cụ phản tư, phối hợp. Hướng đi này gia tăng minh bạch, hiệu quả và khả năng thích ứng trong chuyển đổi số giáo dục.

Củng cố môi trường tổ chức và văn hóa học tập: Xây dựng môi trường làm việc an toàn, công bằng, tôn trọng, nuôi dưỡng hợp tác và học hỏi. Trọng tâm là văn hóa tin cậy, phân quyền, trách nhiệm giải trình; CBQL dẫn dắt tâm nhìn, khuyến khích sáng kiến và thử nghiệm có kiểm soát. Thiết lập cơ chế tham gia của GV, HS, phụ huynh và cộng đồng để huy động nguồn lực và đồng thuận. Văn hóa phản hồi mang tính phát triển duy trì thường xuyên, điều chỉnh lãnh đạo và cải thiện quy trình. Nhà trường trở thành tổ chức học tập, gắn mọi thay đổi với mục tiêu học tập và phát triển nghề nghiệp.

Hoàn thiện chính sách và cơ chế động lực: Chính sách cần đồng bộ: phân cấp, tự chủ đi đôi trách nhiệm giải trình; chuẩn hóa chuẩn hiệu trường, vị trí việc làm, lộ trình nghề nghiệp; thiết kế cơ chế đánh giá, ghi nhận, thưởng thường gắn kết quả phát triển. Tăng tính dự báo trong quy hoạch nhân sự, khuyến khích luân chuyển và kế nhiệm có kiểm soát để mở rộng trải nghiệm lãnh đạo. Kết hợp phản hồi đa chiều với minh chứng thực tiễn để bảo đảm khách quan, tạo động lực hoàn thiện. Ưu tiên chính sách khuyến khích học tập suốt đời, chứng chỉ nghề nghiệp phù hợp chuẩn quốc gia và quốc tế, cùng phúc lợi hấp dẫn để thu hút, giữ chân CBQL có năng lực.

3.4. Thảo luận

Kết quả cho thấy năng lực hội nhập của CBQL giáo dục phổ thông là cấu trúc đa thành tố, gồm: lãnh đạo - quản trị chiến lược, quản trị nhân sự và chuyên môn, quản trị tài chính - nguồn lực, năng lực số, năng lực ngoại ngữ - liên văn hóa, cùng năng lực ra quyết định dựa trên bằng chứng. Trong bối cảnh hội nhập quốc tế, CBQL cần nắm chuẩn mực quản trị trường học hiện đại (minh bạch, giải trình, lấy người học làm trung tâm), đồng thời biết nội địa hóa các khuyến nghị quốc tế phù hợp thể chế Việt Nam. Ở bối cảnh chuyển đổi số, trọng tâm là kiến tạo hạ tầng và quy trình dữ liệu học đường, bảo đảm an toàn thông tin, số hóa nghiệp vụ (kế hoạch, đánh giá, cơ sở vật chất) và dùng dữ liệu để điều chỉnh chiến lược. Hai bối cảnh đan xen: hội nhập “định chuẩn - định hướng”, chuyển đổi số “định công cụ - định cách làm”.

Các yếu tố tổ chức - văn hóa học tập, cơ chế phối hợp chuyên môn, phân quyền đi kèm trách nhiệm giải trình, và hệ sinh thái dữ liệu - quyết định khả năng biến năng lực cá nhân của CBQL thành kết quả tổ chức. Thảo luận bổ sung rằng chênh lệch hạ tầng và năng lực số giữa địa phương là rào cản lớn đối với công bằng trong hội nhập và số hóa. Vì vậy, tư duy quản trị cần dịch chuyển từ quản lý tuân thủ sang lãnh đạo cải tiến: thử nghiệm quy mô nhỏ, đánh giá nhanh, mở rộng theo bằng chứng; coi trường học là tổ chức học tập nơi sai số được quản trị an toàn để học hỏi.

Về phát triển chuyên môn liên tục, CBQL đóng vai trò “kiến trúc sư hệ thống”: kết nối bồi dưỡng chính quy với học tại chỗ thông qua các mô hình như cộng đồng học tập chuyên môn (Professional Learning Community - PLC), nghiên cứu bài học, cố vấn đồng đẳng, chuẩn hóa năng lực số quản trị (quản trị dữ liệu, lựa chọn nền tảng, chuẩn bảo mật), và thiết kế chu trình phản hồi đa chiều (GV - HS - phụ huynh - Phòng/Sở GD-ĐT) để cải tiến dịch vụ giáo dục. Hội nhập quốc tế được hiện thực hóa qua mạng lưới hợp tác, chuẩn đối sánh, chuẩn kiểm định; chuyển đổi số cung cấp các nền tảng như Learning Management System (LMS) và Education Management Information System (EMIS) cho phép giám sát theo thời gian thực, cá nhân hóa hỗ trợ giáo viên và phân bổ nguồn lực minh bạch.

Về hàm ý thực hành, CBQL cần: (1) công bố mục tiêu hội nhập và lộ trình số hóa gắn chỉ số đo lường; (2) chuẩn hóa quy trình dữ liệu (từ lớp - tổ - trường) để ra quyết định dựa chứng cứ; (3) bảo đảm chuẩn hạ tầng tối thiểu và hỗ trợ kỹ thuật tại trường; (4) thiết kế cơ chế khuyến khích đổi mới an toàn (micro-grant, ghi nhận sáng kiến, thời gian bảo hộ thử nghiệm); (5) quản trị công việc và sức khỏe tinh thần của GV trong bối cảnh số; (6) tăng năng lực ngoại ngữ - liên văn hóa cho đội ngũ nòng cốt để mở rộng hợp tác.

Giới hạn của cách tiếp cận tổng quan tài liệu là thiếu dữ liệu định lượng dọc thời gian về tác động của các can thiệp quản trị đến kết quả HS. Nghiên cứu tiếp theo cần đo mối quan hệ nhân - quả giữa lãnh đạo chuyển đổi, mức trưởng thành số của nhà trường và hiệu quả học tập; đồng thời thử nghiệm mô hình phân quyền kèm giải trình dựa trên dashboard dữ liệu.

4. Kết luận và bình luận

Năng lực hội nhập của CBQL là đòn bẩy để hệ thống giáo dục phổ thông đáp ứng đồng thời toàn cầu hóa và chuyển đổi số. Ba trụ cột tác động - cá nhân (lãnh đạo, chiến lược, ngoại ngữ, năng lực số, ra quyết định dựa dữ liệu), tổ chức (văn hóa hợp tác, quy trình - dữ liệu, hạ tầng, cơ chế phản hồi), và chính sách (chuẩn năng lực, tự chủ gắn giải trình, cơ chế động lực) - tương tác chặt chẽ, quyết định mức độ chuyển hóa mục tiêu hội nhập thành kết quả tổ

chức và kết quả HS. Ưu tiên chiến lược là chuyển từ bồi dưỡng rời rạc sang hệ sinh thái phát triển năng lực lãnh đạo dựa vào năng lực, vận hành minh bạch bằng dữ liệu và trách nhiệm giải trình.

Đối với CBQL, các ưu tiên cụ thể gồm: (1) xây dựng khung năng lực CBQL có thành tố hội nhập - số - dữ liệu; (2) vận hành EMIS/LMS để theo dõi tiến độ chất lượng, phân bổ nguồn lực theo nhu cầu; (3) thiết kế chu trình PDCA cấp trường với dashboard chỉ số; (4) hình thành mạng lưới đối sánh - đồng đẳng trong/ngoài nước; (5) bảo đảm an toàn - đạo đức dữ liệu. Khi các ưu tiên này được gắn với cơ chế khuyến khích và hỗ trợ kỹ thuật, nhà trường sẽ nâng cao hiệu quả quản trị, thu hẹp chênh lệch vùng miền và tăng năng lực cạnh tranh trong hội nhập.

Về chính sách và tổ chức, cần chuẩn hóa chuẩn năng lực CBQL gắn lộ trình nghề nghiệp; liên thông dữ liệu giữa trường - phòng - sở để thống nhất chỉ số chất lượng; ràng buộc tự chủ với giải trình qua mục tiêu - chỉ báo; và thiết kế cơ chế động lực (vật chất, tinh thần, thăng tiến) dựa trên kết quả cải tiến đo được. Hướng nghiên cứu tiếp theo: phát triển bộ chỉ báo trường thành số của trường học, thử nghiệm mô hình lãnh đạo phân tán trong số hóa, và đánh giá chi phí - hiệu quả của các gói bồi dưỡng CBQL.

Tổng thể, khi hội nhập quốc tế “định chuẩn” và chuyển đổi số “định công cụ - thể chế”, CBQL có thể dẫn dắt nhà trường trở thành tổ chức học tập số, bảo đảm chất lượng và công bằng giáo dục, đóng góp trực tiếp vào mục tiêu phát triển bền vững của giáo dục phổ thông Việt Nam.

Tuyên bố về vai trò của các tác giả: Trần Thị Phương Nam: Lên ý tưởng nghiên cứu, xác định phương pháp nghiên cứu, giám sát và chỉ đạo quá trình nghiên cứu; Nguyễn Thùy Vinh: Phân tích dữ liệu và viết báo cáo; Đào Thanh Hải: Viết bản thảo, sửa chữa bản thảo, chỉnh format; Nguyễn Đức Ca: Sửa chữa bản thảo, sửa lỗi chính tả, sửa bản tóm tắt.

Tuyên bố về GenAI và Quyền tác giả: Trong quá trình chuẩn bị bản thảo này, các tác giả có sử dụng công cụ hỗ trợ AI ở mức hạn chế cho mục đích kiểm tra chính tả, ngữ pháp và chuẩn hóa trích dẫn. Các tác giả chịu hoàn toàn trách nhiệm về nội dung khoa học của bài báo.

Tuyên bố về xung đột lợi ích: Các tác giả tuyên bố không có xung đột lợi ích.

Thông tin tài trợ: Nghiên cứu này không nhận được tài trợ từ bên ngoài.

Lời cảm ơn: Bài báo là một trong những sản phẩm của đề tài Khoa học công nghệ cấp Bộ: “Nghiên cứu sửa đổi, bổ sung chuẩn nghề nghiệp giáo viên và cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông đáp ứng yêu cầu chương trình giáo dục phổ thông” của Bộ Giáo dục và Đào tạo, mã số: B2025-VKG-10.

Tài liệu tham khảo

- Arencibia, D. (2023). *Building a positive school culture*. Principal Leadership.
- Börü, N. (2020). Organizational and environmental contexts affecting school principals' distributed leadership practices. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 8(2), 172-203. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2020.4482>
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement (5th ed.)*. Jossey-Bass.
- Bùi Hồng Quân (2020). Xây dựng khung năng lực lãnh đạo, quản lý cho đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục tại các trường phổ thông đáp ứng Chương trình giáo dục phổ thông 2018. *Tạp chí Khoa học Quản lý Giáo dục, Trường Cán bộ quản lý giáo dục Thành phố Hồ Chí Minh*, 2(26), 12-17.
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know?. *School Leadership & Management*, 34(5), 553-571. <https://doi.org/10.1080/13632434.2014.928680>
- Darling-Hammond, L., Wechsler, M., Levin, S., Leung-Gagné, M., & Tozer, S. (2020). *Developing effective principals*. Learning Policy Institute.
- Harris, A. (2014). *Distributed leadership matters*. Corwin Press.
- Julien. (2023). Creating a positive learning environment. *American Research Journal of Humanities and Social Sciences*, 9(1), 73-80. <https://doi.org/10.21694/2378-7031.23012>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2008). *Linking leadership to student learning*. Jossey-Bass.
- Leithwood, K., & Sun, J. (2012). The nature and effects of transformational school leadership: A meta-analytic review of unpublished research. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387-423. <https://doi.org/10.1177/0013161X11436268>

- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27-42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- Mai Hoàng Sang (2019). *Đánh giá chương trình bồi dưỡng cán bộ quản lý trường phổ thông ở Việt Nam theo khung năng lực nghề nghiệp*. Luận án tiến sĩ Đo lường và đánh giá trong giáo dục, Trường Đại học Giáo dục - Đại học Quốc gia Hà Nội.
- Nguyễn Phương Huyền, Kim Mạnh Tuấn (2023). Mô hình lãnh đạo trường phổ thông trong bối cảnh tự chủ và trách nhiệm giải trình. *Tạp chí Khoa học: Nghiên cứu giáo dục, Đại học Quốc gia Hà Nội*, 40(1), 67-78.
- OECD (2013). *Synergies for better learning: An international perspective on evaluation and assessment*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264190658-en>
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Improving school leadership: Volume 1 - Policy and practice*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264044715-en>
- Phạm Minh Giản, Phạm Hữu Ngãi (2017). Tiếp cận chuẩn hiệu trưởng: Cơ sở để phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông vùng Đồng bằng sông Cửu Long. *Tạp chí Khoa học Giáo dục, Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam*, 138, 98-101.
- Phạm Thị Thúy Vĩnh (2024). *Chân dung cán bộ quản lý trường phổ thông thời kì đổi mới giáo dục*. NXB Giáo dục Việt Nam.
- Phan Văn Nhân, Trịnh Thị Anh Hoa (2017). Lãnh đạo, quản lý nhà nước về giáo dục - Thực trạng và định hướng phát triển. *Tạp chí Khoa học Giáo dục, Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam*, 140, 11-16.
- Radivojević, N., Pajić, V., & Osmanović, S. (2024). The Influence of Organizational Factors on the School's Achievements. *International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education (IJCRSEE)*, 12(1), 169-183. <https://doi.org/10.23947/2334-8496-2024-12-1-169-183>
- Saine, K., Santoso, S. B., Astuti, H. J., & Pratama, B. C. (2023). The influence of principal's leadership, teacher competencies, academic supervisor, work motivation and job satisfaction on teachers' performance in secondary schools of the country of Gambia. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 12(9), 428-439. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i9.3055>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Tulowitzki, P., Gerick, J., & Eickelmann, B. (2022). The role of ICT for school leadership and management activities: An international comparison. *International Journal of Educational Management*, 36(2), 133-151. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2021-0251>