

QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI Ở TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ

Nguyễn Thị Hà
Trường trung học cơ sở Ban Mai
Email: hos.hantt@gmail.com

Nguyễn Văn Hiệp
Trường trung học cơ sở Hạ Yên Quyết
Email: nvhiiep.dv@gmail.com

Tóm tắt: Trong bối cảnh chuyển đổi số đang diễn ra mạnh mẽ trong lĩnh vực giáo dục, các trường trung học cơ sở đứng trước yêu cầu phải thay đổi toàn diện từ quản lý, tổ chức dạy học đến kiểm tra, đánh giá. Quản lý sự thay đổi trở thành yếu tố then chốt để các nhà trường thích ứng và phát triển bền vững. Bài báo này tập trung phân tích cơ sở lý luận và thực tiễn của quản lý sự thay đổi trong giáo dục, làm rõ những thách thức mà các trường THCS đang đối mặt như hạn chế về nguồn lực, năng lực số của đội ngũ, cơ sở hạ tầng công nghệ. Từ đó, bài báo đề xuất các giải pháp quản lý sự thay đổi trong bối cảnh chuyển đổi số, bao gồm: nâng cao nhận thức, xây dựng tầm nhìn chiến lược, bồi dưỡng năng lực số, phát triển hạ tầng học liệu số, giám sát và điều chỉnh theo chu trình PDCA, cũng như huy động sự tham gia của phụ huynh và cộng đồng. Những giải pháp này nhằm góp phần giúp các trường THCS thực hiện hiệu quả quá trình chuyển đổi số, nâng cao chất lượng giáo dục và đáp ứng yêu cầu của thời đại mới.

Từ khóa: Quản lý sự thay đổi; Trường trung học cơ sở; Chuyển đổi số; Quản lý giáo dục; Đổi mới giáo dục.

CHANGE MANAGEMENT IN LOWER SECONDARY SCHOOLS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Nguyen Thi Ha
Ban Mai Lower Secondary School
Email: hos.hantt@gmail.com

Nguyen Van Hiep
Ha Yen Quyet Lower Secondary School
Email: nvhiiep.dv@gmail.com

Abstract: In the context of digital transformation taking place strongly in the field of education, lower secondary schools are facing the need for comprehensive changes in management, teaching organization, and assessment. Change management has become a key factor for schools to adapt and develop sustainably. This article analyzes the theoretical and practical foundations of change management in education, clarifying the challenges that lower secondary schools are encountering, such as limited resources, insufficient digital competencies of staff, and inadequate technological infrastructure. From this analysis, the article proposes solutions for managing change in the context of digital transformation, including raising awareness, building strategic visions, fostering digital capacity, developing digital infrastructure and learning resources, monitoring and adjusting through the PDCA cycle, as well as mobilizing parental and community participation. These solutions aim to support lower secondary schools in effectively implementing digital transformation, improving educational quality, and meeting the requirements of the new era.

Keywords: Change management; Lower secondary school; Digital transformation; Educational management; Educational innovation.

Nhận bài: 22/07/2025

Phản biện: 12/08/2025

Duyệt đăng: 17/08/2025

I. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong bối cảnh cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư và chương trình chuyển đổi số quốc gia đang diễn ra mạnh mẽ, ngành giáo dục Việt Nam đứng trước những yêu cầu đổi mới căn bản và toàn diện. Bộ Giáo dục và Đào tạo đã ban hành nhiều văn bản chỉ đạo về chuyển đổi số, nhấn mạnh vai trò của công nghệ thông tin trong đổi mới quản lý, phương pháp dạy học và kiểm tra, đánh giá. Đối với bậc trung học cơ sở, chuyển đổi số không chỉ là xu hướng tất yếu mà còn là nhiệm vụ cấp thiết nhằm nâng cao chất lượng giáo dục, đáp ứng yêu cầu của xã hội hiện đại.

Tuy nhiên, quá trình chuyển đổi số tại các trường trung học cơ sở hiện nay còn gặp nhiều khó khăn và thách thức. Nhiều trường chưa có chiến lược quản lý sự thay đổi rõ ràng; năng lực số của giáo viên và cán bộ quản lý chưa đồng đều; cơ sở hạ tầng công nghệ chưa được đầu tư đồng bộ; nguồn học liệu số còn hạn chế.

Trong bối cảnh đó, quản lý sự thay đổi trở thành yêu cầu then chốt để giúp nhà trường thích ứng với hoàn cảnh mới. Nếu quản lý sự thay đổi được thực hiện bài bản, nhà trường sẽ xây dựng được tầm nhìn chiến lược, tạo sự đồng thuận trong

tập thể sư phạm, nâng cao năng lực số cho đội ngũ và từng bước hình thành môi trường học tập thông minh. Ngược lại, nếu quản lý sự thay đổi thiếu khoa học, quá trình chuyển đổi số sẽ dễ rơi vào tình trạng hình thức, manh mún và thiếu bền vững.

Xuất phát từ thực tiễn này, bài báo tập trung phân tích cơ sở lý luận và thực tiễn của quản lý sự thay đổi trong các trường trung học cơ sở, đồng thời đề xuất những giải pháp khả thi nhằm giúp các trường thực hiện thành công quá trình chuyển đổi số.

II. CƠ SỞ LÝ LUẬN

Sự thay đổi trong giáo dục được hiểu là quá trình điều chỉnh, cải tiến hoặc tái cấu trúc các hoạt động quản lý, dạy học và kiểm tra – đánh giá nhằm đáp ứng yêu cầu mới của xã hội và bối cảnh phát triển công nghệ. Theo Lewin (1951), thay đổi diễn ra theo ba giai đoạn: “giải băng” (unfreezing), “thay đổi” (changing) và “tái đông kết” (refreezing), phản ánh tính quy luật và tính chu trình của mọi quá trình đổi mới. Quản lý sự thay đổi trong giáo dục là việc hoạch định, tổ chức, điều hành và giám sát các hoạt động thay đổi đó một cách có hệ thống để đạt được mục tiêu chiến lược của nhà trường (Nguyễn Đức Chính, 2014).

Trong nghiên cứu quản lý, nhiều mô hình đã được vận dụng để lý giải và hướng dẫn quản lý sự thay đổi. Kotter (1996) đưa ra mô hình 8 bước quản lý sự thay đổi, bắt đầu từ việc tạo cảm giác cấp bách, xây dựng liên minh lãnh đạo, phát triển tầm nhìn cho đến củng cố kết quả và duy trì thay đổi. Hiatt (2006) đề xuất mô hình ADKAR gồm 5 thành tố: Nhận thức (Awareness), Mong muốn (Desire), Kiến thức (Knowledge), Kỹ năng (Ability) và Củng cố (Reinforcement), nhấn mạnh vai trò của từng cá nhân trong quá trình thay đổi. Ngoài ra, chu trình PDCA (Plan – Do – Check – Act) được sử dụng rộng rãi trong quản lý giáo dục để bảo đảm việc thay đổi diễn ra liên tục và có tính cải tiến (Deming, 1986). Những mô hình này đều cho thấy sự cần thiết của một quy trình quản lý khoa học để bảo đảm thay đổi bền vững trong nhà trường.

Chuyển đổi số trong giáo dục phổ thông được hiểu là việc ứng dụng công nghệ số vào tất cả các hoạt động quản lý, giảng dạy, học tập và đánh giá, nhằm nâng cao hiệu quả, chất lượng và sự minh bạch. UNESCO (2021) nhấn mạnh rằng chuyển đổi số không chỉ đơn thuần là số hóa tài liệu hay hạ tầng, mà còn liên quan đến thay đổi văn hóa

tổ chức, phương pháp dạy học và mô hình quản trị nhà trường. Đối với các trường trung học cơ sở ở Việt Nam, chuyển đổi số tác động trực tiếp đến quản lý chương trình, phân công chuyên môn, quản lý học sinh, đồng thời đặt ra yêu cầu đổi mới năng lực số của giáo viên (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2020).

Quản lý sự thay đổi trong bối cảnh chuyển đổi số không thể chỉ dựa vào văn bản chỉ đạo, mà đòi hỏi sự tham gia tích cực của tất cả các lực lượng trong nhà trường. Hiệu trưởng giữ vai trò then chốt trong việc xây dựng tầm nhìn chiến lược, ban hành kế hoạch và tạo động lực cho giáo viên. Tổ trưởng chuyên môn có trách nhiệm triển khai thay đổi trong từng tổ, hỗ trợ giáo viên thích ứng với phương pháp và công cụ số. Giáo viên chính là chủ thể thực hiện thay đổi trong giảng dạy, đồng thời đóng vai trò lan tỏa tinh thần đổi mới đến học sinh. Theo Fullan (2007), để thay đổi thành công trong giáo dục, cần tạo ra “văn hóa hợp tác” nơi mỗi thành viên nhà trường cùng tham gia và cùng chịu trách nhiệm với kết quả.

III. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu được thực hiện dựa trên cách tiếp cận tổng hợp, kết hợp giữa phân tích lý luận và khảo sát thực tiễn. Trước hết, tác giả sử dụng phương pháp phân tích – tổng hợp tài liệu để hệ thống hóa cơ sở lý luận về quản lý sự thay đổi và chuyển đổi số trong giáo dục, cũng như tham khảo các mô hình quản lý sự thay đổi đã được áp dụng trong bối cảnh quốc tế và trong nước.

Tiếp theo, nghiên cứu vận dụng phương pháp điều tra thực tiễn thông qua khảo sát, quan sát và trao đổi với cán bộ quản lý, giáo viên tại một số trường trung học cơ sở. Trọng tâm là thu thập dữ liệu về nhận thức, mức độ sẵn sàng, thực trạng triển khai và những khó khăn, hạn chế trong quá trình quản lý sự thay đổi gắn với chuyển đổi số. Đối tượng khảo sát là cán bộ quản lý, giáo viên và học sinh tại một số trường trung học cơ sở. Nghiên cứu phát ra 150 phiếu khảo sát và thu về 142 phiếu hợp lệ, trong đó có 30 cán bộ quản lý, 80 giáo viên và 32 học sinh. Ngoài ra, nhóm nghiên cứu tiến hành 10 cuộc phỏng vấn bán cấu trúc và 3 buổi quan sát trực tiếp nhằm bổ sung dữ liệu định tính.

Bên cạnh đó, phương pháp phân tích – so sánh được sử dụng để đối chiếu giữa lý luận và thực tiễn, từ đó chỉ ra khoảng cách và nguyên nhân của những tồn tại. Cuối cùng, nghiên cứu áp dụng phương pháp suy luận logic và khái quát hóa để

đề xuất hệ thống giải pháp, mô hình quản lý và bộ tiêu chí tham chiếu phù hợp với điều kiện thực tế của các trường trung học cơ sở.

IV. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1. Thực trạng quản lý sự thay đổi ở trường THCS

Trong những năm gần đây, hầu hết các trường trung học cơ sở đã bắt đầu chú trọng hơn đến chuyển đổi số và coi đây là một nhiệm vụ quan trọng. Ban giám hiệu nhiều trường đã có sự quan tâm, xây dựng kế hoạch ứng dụng công nghệ thông tin vào quản lý và giảng dạy. Tuy nhiên, mức độ nhận thức chưa đồng đều. Một số cán bộ quản lý và giáo viên vẫn cho rằng chuyển đổi số chỉ dừng ở việc sử dụng máy tính, phần mềm hay dạy trực tuyến, chưa thấy rõ yêu cầu thay đổi toàn diện từ mô hình quản lý đến phương thức tổ chức dạy học.

Nhiều trường đã triển khai một số nội dung chuyển đổi số và đạt kết quả khả quan. Việc sử dụng sổ điểm điện tử, phần mềm quản lý học sinh, hệ thống học tập trực tuyến ngày càng phổ biến. Nhiều giáo viên đã bước đầu sử dụng các ứng dụng dạy học trực quan, phần mềm tương tác trong giảng dạy. Học sinh được tiếp cận với nhiều hình thức học tập linh hoạt hơn, đặc biệt là trong thời gian học trực tuyến do dịch bệnh. Đây là tín hiệu tích cực, cho thấy quá trình quản lý sự thay đổi đã có những bước khởi đầu thuận lợi.

Dù có kết quả bước đầu, thực tế quản lý sự thay đổi trong bối cảnh chuyển đổi số ở các trường THCS vẫn còn nhiều hạn chế. Thứ nhất, nhiều trường chưa có chiến lược hoặc kế hoạch dài hạn, dẫn đến hoạt động còn mang tính tự phát, thiếu đồng bộ. Thứ hai, năng lực công nghệ thông tin và kỹ năng số của đội ngũ giáo viên còn chưa đồng đều; nhiều giáo viên lớn tuổi gặp khó khăn trong việc tiếp cận và sử dụng các công cụ số. Thứ ba, cơ sở hạ tầng công nghệ còn yếu, nhiều trường thiếu thiết bị, đường truyền mạng không ổn định, ảnh hưởng đến việc triển khai các phần mềm quản lý và dạy học trực tuyến.

Có thể thấy, nguyên nhân chủ yếu xuất phát từ hạn chế về nguồn lực tài chính, dẫn đến việc đầu tư cơ sở vật chất, thiết bị và hạ tầng công nghệ chưa đầy đủ. Ngoài ra, công tác bồi dưỡng, tập huấn kỹ năng số cho giáo viên và cán bộ quản lý chưa thường xuyên, chủ yếu dừng ở các lớp ngắn hạn, hiệu quả chưa cao. Một nguyên nhân khác là tâm lý e ngại thay đổi của một số giáo viên, khiến họ chưa sẵn sàng áp dụng công nghệ mới vào công tác dạy học và quản lý.

4.2. Giải pháp quản lý sự thay đổi trong bối cảnh chuyển đổi số

Nâng cao nhận thức cho cán bộ, giáo viên và học sinh. Để quản lý sự thay đổi hiệu quả, trước hết cần nâng cao nhận thức của toàn bộ đội ngũ cán bộ, giáo viên và học sinh về ý nghĩa và tầm quan trọng của chuyển đổi số. Nhà trường cần tổ chức các buổi hội thảo, sinh hoạt chuyên đề, tập huấn định kỳ để mọi thành viên hiểu rõ chuyển đổi số không chỉ là sử dụng công nghệ mà còn là đổi mới tư duy quản lý, phương pháp giảng dạy và cách thức học tập.

Xây dựng tầm nhìn và kế hoạch chiến lược. Quản lý sự thay đổi đòi hỏi nhà trường phải có tầm nhìn dài hạn và kế hoạch cụ thể. Hiệu trưởng cùng ban giám hiệu cần xây dựng chiến lược phát triển nhà trường gắn với mục tiêu chuyển đổi số, xác định rõ lộ trình, từng giai đoạn, nguồn lực cần thiết và kết quả mong đợi. Kế hoạch này phải được công khai, minh bạch để toàn thể giáo viên, phụ huynh và học sinh hiểu và đồng thuận, từ đó tạo động lực cùng thực hiện.

Đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lý là nhân tố quyết định trong quá trình thay đổi. Vì vậy, nhà trường cần tổ chức các khóa tập huấn, bồi dưỡng kỹ năng số thiết thực, từ kỹ năng cơ bản như sử dụng phần mềm quản lý, công cụ dạy học trực tuyến đến các kỹ năng nâng cao như thiết kế học liệu số, phân tích dữ liệu học tập. Cùng với đó, cần khuyến khích giáo viên tự học, tự chia sẻ kinh nghiệm để nâng cao năng lực toàn diện.

Đầu tư phát triển hạ tầng công nghệ và học liệu số. Một giải pháp quan trọng khác là đảm bảo điều kiện cơ sở vật chất và hạ tầng công nghệ. Nhà trường cần trang bị hệ thống máy tính, đường truyền internet ổn định, thiết bị trình chiếu và các công cụ hỗ trợ dạy học số. Đồng thời, cần xây dựng kho học liệu số phong phú, bao gồm sách điện tử, bài giảng trực tuyến, ngân hàng câu hỏi, video minh họa... giúp giáo viên và học sinh có thêm nguồn tài nguyên phục vụ dạy và học.

Tăng cường giám sát, đánh giá và điều chỉnh. Trong quá trình thực hiện thay đổi, nhà trường phải thường xuyên giám sát, đánh giá hiệu quả của các hoạt động chuyển đổi số. Các tiêu chí đánh giá cần rõ ràng, bao gồm mức độ ứng dụng công nghệ trong giảng dạy, sự tiến bộ của học sinh và sự hài lòng của phụ huynh. Dựa trên kết quả đánh giá, nhà trường kịp thời điều chỉnh kế hoạch, khắc phục những hạn chế để quá trình thay đổi diễn ra hiệu quả hơn.

Huy động sự tham gia của phụ huynh và cộng đồng. Quản lý sự thay đổi trong bối cảnh chuyển đổi số không chỉ là trách nhiệm của nhà trường mà cần có sự đồng hành của phụ huynh và cộng đồng. Nhà trường nên tăng cường truyền thông, tổ chức đối thoại với phụ huynh, huy động sự hỗ trợ về tài chính, thiết bị cũng như chia sẻ kinh nghiệm ứng dụng công nghệ.

4.3. Mô hình quản lý sự thay đổi phù hợp cho trường THCS



Mô hình quản lý sự thay đổi ở trường THCS trong bối cảnh chuyển đổi số có thể được thiết kế theo 5 giai đoạn:

Giai đoạn 1 – Khởi động: Ban giám hiệu xây dựng nhận thức và tạo động lực thay đổi trong tập thể sư phạm, nêu rõ tầm quan trọng của chuyển đổi số và mục tiêu cần đạt.

Giai đoạn 2 – Lập kế hoạch: Nhà trường xác định tầm nhìn, mục tiêu chiến lược, lộ trình triển khai, đồng thời phân công nhiệm vụ cụ thể cho từng bộ phận.

Giai đoạn 3 – Thực hiện: Tổ chức các hoạt động bồi dưỡng năng lực số cho giáo viên, áp dụng công nghệ vào dạy học và quản lý, đồng thời triển khai các dự án học tập số.

Giai đoạn 4 – Giám sát và đánh giá: Theo dõi

Mô hình quản lý sự thay đổi ở trường THCS cần dựa trên ba nguyên tắc: tính khoa học, tính thực tiễn và tính bền vững. Tính khoa học thể hiện ở việc quản lý sự thay đổi phải dựa vào cơ sở lý luận và kinh nghiệm quốc tế, được cụ thể hóa thành quy trình rõ ràng. Tính thực tiễn thể hiện ở khả năng áp dụng vào điều kiện thực tế của các trường THCS ở Việt Nam, phù hợp với nguồn lực và môi trường.

tiến độ, đánh giá hiệu quả bằng các tiêu chí cụ thể như mức độ ứng dụng công nghệ, kết quả học tập của học sinh, sự hài lòng của phụ huynh.

Giai đoạn 5 – Củng cố và phát triển: Duy trì các kết quả đạt được, đồng thời rút kinh nghiệm, cải tiến mô hình và mở rộng sang các lĩnh vực quản lý khác.

4.4. Bộ tiêu chí/khung tham chiếu về quản lý sự thay đổi trong bối cảnh chuyển đổi số

Bộ tiêu chí được xây dựng dựa trên yêu cầu đổi mới quản lý nhà trường trong thời đại số, đảm bảo tính khoa học, khả thi và có thể đo lường. Các tiêu chí được chia thành nhóm tương ứng với các khía cạnh cơ bản của quản lý sự thay đổi: tầm nhìn – kế hoạch, tổ chức thực hiện, năng lực đội ngũ, hạ tầng – học liệu số, và giám sát – đánh giá.

Nhóm tiêu chí	Tiêu chí cụ thể	Chỉ báo đánh giá
Tầm nhìn và kế hoạch	- Có chiến lược, kế hoạch chuyển đổi số rõ ràng. - Sự đồng thuận của tập thể sư phạm.	- Văn bản kế hoạch, lộ trình, mục tiêu ngắn hạn và dài hạn. - Tỷ lệ giáo viên, cán bộ tham gia góp ý và ủng hộ kế hoạch.
Tổ chức thực hiện	- Phân công trách nhiệm rõ ràng cho từng bộ phận. - Ứng dụng công nghệ trong quản lý và giảng dạy	- Quy định nhiệm vụ, báo cáo định kỳ của tổ/nhóm chuyên môn. - Số lượng phần mềm, hệ thống CNTT được
Năng lực đội ngũ	- Trình độ CNTT và năng lực số của cán bộ quản lý, giáo viên. - Khả năng đổi mới phương pháp dạy học gắn với công nghệ.	- Kết quả khảo sát, chứng chỉ hoặc thành tích tập huấn. - Tỷ lệ giáo viên sử dụng bài giảng số, công cụ trực tuyến
Hạ tầng và học liệu số	- Trang thiết bị CNTT, đường truyền internet, phòng học thông minh. - Kho học liệu số, ngân hàng câu hỏi, học liệu trực tuyến.	- Kiểm kê, báo cáo hiện trạng thiết bị và hạ tầng. - Số lượng và mức độ sử dụng của học sinh, giáo viên
Giám sát và đánh giá	- Cơ chế theo dõi, đánh giá và phản hồi định kỳ. - Cải tiến, điều chỉnh dựa trên kết quả đánh giá.	- Báo cáo giám sát, hội nghị sơ kết, tổng kết. - Tần suất điều chỉnh kế hoạch, bổ sung giải pháp mới

Bộ tiêu chí này không chỉ giúp các trường THCS tự đánh giá mức độ sẵn sàng và hiệu quả trong quá trình quản lý sự thay đổi, mà còn là cơ sở để cơ quan quản lý cấp trên giám sát, hỗ trợ và so sánh giữa các đơn vị. Các tiêu chí được cụ thể hóa bằng chỉ báo định lượng và định tính, giúp nhà trường dễ dàng theo dõi tiến độ, nhận diện điểm mạnh, điểm yếu và có giải pháp điều chỉnh kịp thời.

V. KẾT LUẬN

Quản lý sự thay đổi trong bối cảnh chuyển đổi số là nhiệm vụ cấp thiết đối với các trường trung học cơ sở, bởi nó không chỉ dừng lại ở việc ứng dụng công nghệ mà còn là quá trình đổi mới toàn

diện về tư duy quản lý, phương thức dạy học và văn hóa nhà trường. Thực tiễn cho thấy nhiều trường đã có bước tiến ban đầu nhưng vẫn tồn tại hạn chế về chiến lược, năng lực số của đội ngũ và hạ tầng công nghệ. Bài báo đã đề xuất mô hình quản lý gồm 5 giai đoạn và bộ tiêu chí tham chiếu nhằm giúp các trường triển khai hiệu quả hơn, đồng thời nhấn mạnh sự cần thiết của sự phối hợp chặt chẽ giữa lãnh đạo nhà trường, giáo viên, học sinh, phụ huynh và cơ quan quản lý giáo dục. Khi có chiến lược rõ ràng, sự đồng thuận và hỗ trợ kịp thời, các trường THCS sẽ thực hiện thành công chuyển đổi số, góp phần nâng cao chất lượng giáo dục và phát triển bền vững trong thời đại mới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2020). *Chương trình chuyển đổi số ngành giáo dục giai đoạn 2021–2025*. Hà Nội.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change (4th ed.)*. Teachers College Press.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci Learning Center Publications.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Harper & Row.
- Nguyễn Đức Chính. (2014). *Quản lý sự thay đổi trong giáo dục*. Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội.
- Nguyễn Thị Kim Dung. (2021). Quản lý sự thay đổi trong trường phổ thông theo tiếp cận năng lực. *Tạp chí Khoa học Giáo dục*, 17(2), 55–62.
- UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO Publishing.