

MỘT SỐ GIẢI PHÁP QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG NGƯỜI HỌC TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ TẠI TRƯỜNG CAO ĐẲNG Ở HÀ NỘI

Đào Thị Vân
Trường Cao đẳng Công Thương Hà Nội
Email: minhvan.hcit@gmail.com

Đỗ Thị Tuyết
Trường Cao đẳng y Tế Hà Đông, p Hà Đông, TP Hà Nội
Email: dotuyet.tb@gmail.com

Tóm tắt: Bài báo tập trung nghiên cứu việc triển khai mô hình bồi dưỡng tại chỗ cho người học theo tiếp cận năng lực, xem đây là một giải pháp điển hình trong quản lý chất lượng người học trong bối cảnh chuyển đổi số. Trên cơ sở khảo sát 200 sinh viên cùng với 30 giảng viên và 20 cán bộ quản lý tại Trường Cao đẳng ở Hà Nội, nghiên cứu đã phân tích thực trạng, chỉ ra những hạn chế về năng lực nghề nghiệp và ứng dụng công nghệ trước khi triển khai. Kết quả cho thấy, mô hình bồi dưỡng tại chỗ giúp nâng cao rõ rệt năng lực thiết kế bài học, năng lực số và kỹ năng kiểm tra – đánh giá của giáo viên, đồng thời tạo môi trường học tập hợp tác, gắn với thực tiễn. Tuy vậy, quá trình thực hiện còn gặp khó khăn về thời gian, cơ sở hạ tầng và sự đồng đều trong năng lực số. Từ đó, bài báo đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện cơ chế quản lý, đẩy mạnh ứng dụng công nghệ, tăng cường sinh hoạt chuyên môn và bảo đảm nguồn lực, qua đó góp phần nâng cao chất lượng giáo dục phổ thông trong thời kỳ chuyển đổi số.

Từ khóa: bồi dưỡng tại chỗ; tiếp cận năng lực; sinh viên; quản lý chất lượng; chuyển đổi số.

SOME SOLUTIONS FOR MANAGING STUDENT QUALITY IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION AT HANOI COLLEGE

Dao Thi Van
Hanoi College of Industry and Commerce
Email: minhvan.hcit@gmail.com

Do Thi Tuyet
Ha Dong Medical College, Ha Dong Ward, Hanoi City
Email: dotuyet.tb@gmail.com

Abstract: The paper focuses on studying the implementation of on-site training models for learners based on a competency-based approach, considering it a typical solution in managing learner quality within the context of digital transformation. Based on a survey of 200 students, along with 30 lecturers and 20 management staff at Hanoi College, the study analyzed the current situation and pointed out limitations in professional skills and technology application before implementation. The results show that the on-site training model significantly improves teachers' lesson design skills, digital competence, and assessment skills, while also creating a collaborative learning environment linked to practice. However, the implementation process still faces difficulties in terms of time, infrastructure, and uniformity in digital competence. From there, the paper proposes several solutions to improve the management mechanism, promote technology application, strengthen professional activities, and ensure resources, thereby contributing to improving the quality of general education in the digital transformation era.

Keywords: On-site training; competence-based approach; students; quality management; digital transformation.

Nhận bài: 31/07/2025

Phản biện: 21/08/2025

Duyệt đăng: 26/08/2025

I. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong bối cảnh chuyển đổi số, quản lý chất lượng người học trở thành nhiệm vụ trọng tâm của các cơ sở giáo dục, nhằm đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo theo Nghị quyết 29-NQ/TW. Tại Trường Cao đẳng ở Hà Nội, việc ứng dụng công nghệ số trong quản lý đào tạo, đánh giá và hỗ trợ người học đã có những chuyển biến tích cực, song vẫn tồn tại hạn chế về hạ tầng, năng lực số của đội ngũ và cơ chế quản lý dựa trên dữ liệu.

Một minh chứng điển hình cho cách tiếp cận quản lý chất lượng dựa trên năng lực là mô hình bồi dưỡng tại Trường Cao đẳng Ở Hà Nội. Khác

với bồi dưỡng tập trung, hình thức này gắn với thực tiễn công việc, chú trọng phát triển năng lực nghề nghiệp và có minh chứng rõ ràng về hiệu quả. Phân tích kết quả triển khai mô hình này cho thấy, quản lý chất lượng người học trong bối cảnh số cần gắn với thực tiễn, minh chứng và dữ liệu. Đây cũng là hướng đi để các trường cao đẳng như Trường Cao đẳng ở Hà Nội xây dựng giải pháp quản lý hiệu quả, đáp ứng yêu cầu của kỷ nguyên số.

II. CƠ SỞ LÝ LUẬN

2.1. Vấn đề về chất lượng người học trong bối cảnh chuyển đổi số

Chất lượng người học trong bối cảnh chuyển đổi số đang trở thành thách thức lớn đối với giáo dục Việt Nam. Một mặt, chuyển đổi số mở ra cơ hội giúp người học tiếp cận tri thức đa dạng, học tập linh hoạt và phát triển năng lực số cần thiết cho công dân thế kỷ XXI (OECD, 2019). Tuy nhiên, thực tế cho thấy chất lượng người học còn nhiều bất cập: năng lực tự học và ứng dụng công nghệ chưa đồng đều, kỹ năng khai thác học liệu số còn hạn chế, và một bộ phận chưa hình thành thói quen học tập suốt đời (Nguyễn Thị Mỹ Lộc, 2020). Bên cạnh đó, sự chênh lệch về hạ tầng công nghệ giữa các địa phương và cơ sở giáo dục dẫn đến khoảng cách trong cơ hội học tập và phát triển năng lực số của người học (UNESCO, 2019).

Ngoài ra, chất lượng người học không chỉ phụ thuộc vào bản thân cá nhân mà còn chịu ảnh hưởng mạnh mẽ từ công tác quản lý, môi trường giáo dục và sự hỗ trợ từ gia đình, xã hội. Việc thiếu hệ thống đánh giá dựa trên dữ liệu, chưa khai thác hiệu quả các nền tảng số như hệ thống quản lý học tập (LMS) hay hồ sơ học tập điện tử (e-portfolio) đã làm giảm tính minh bạch và khách quan trong quản lý chất lượng (Redecker, 2017). Như vậy, để nâng cao chất lượng người học trong thời kỳ số, cần tiếp cận đồng bộ từ nhiều phía: xây dựng khung năng lực số, đầu tư hạ tầng, bồi dưỡng năng lực cho đội ngũ và đổi mới phương pháp quản lý dựa trên dữ liệu.

2.2. Quản lý chất lượng người học trong bối cảnh chuyển đổi số

Quản lý chất lượng người học là quá trình tác động có mục tiêu, có kế hoạch của nhà quản lý nhằm bảo đảm người học đạt được chuẩn đầu ra về tri thức, kỹ năng, thái độ và năng lực nghề nghiệp. Trong bối cảnh chuyển đổi số, quản lý chất lượng không chỉ dừng lại ở các hoạt động truyền thống như kiểm tra, giám sát, mà được mở rộng sang hướng quản lý dựa trên dữ liệu và công nghệ. Theo quan điểm của Fayol (1916), quản lý bao gồm các chức năng cơ bản: lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra; những chức năng này hiện nay được triển khai hiệu quả hơn nhờ sự hỗ trợ của công nghệ số. Hệ thống quản lý học tập (LMS), hồ sơ học tập điện tử (e-portfolio) hay bảng điều khiển dữ liệu (dashboard) cho phép nhà trường theo dõi quá trình học tập, đánh giá sự tiến bộ và đưa ra quyết định quản lý dựa trên minh chứng khách quan (Redecker, 2017; OECD, 2019).

Ở Việt Nam, Nghị quyết 29-NQ/TW về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo cùng với Chiến lược chuyển đổi số ngành giáo dục đến năm

2025, định hướng đến 2030 (Quyết định 131/QĐ-TTg, 2022) đã xác định rõ yêu cầu đổi mới công tác quản lý, trong đó quản lý chất lượng người học phải lấy chuẩn đầu ra và năng lực nghề nghiệp làm trọng tâm, đồng thời ứng dụng mạnh mẽ công nghệ số. Như vậy, quản lý chất lượng người học trong thời kỳ số phải gắn liền với việc thu thập, phân tích và sử dụng dữ liệu học tập, kết hợp cơ chế đánh giá thường xuyên – đa chiều, từ đó bảo đảm quá trình đào tạo không chỉ chú trọng kiến thức mà còn phát triển năng lực số, tư duy sáng tạo và thái độ học tập suốt đời cho người học. Đây là xu hướng tất yếu để nâng cao chất lượng đào tạo, đáp ứng yêu cầu của xã hội trong kỷ nguyên 4.0.

2.3. Bồi dưỡng tại chỗ theo tiếp cận năng lực như một mô hình điển hình

Bồi dưỡng tại chỗ theo tiếp cận năng lực là mô hình đào tạo – phát triển chuyên môn được tổ chức ngay tại đơn vị công tác của giáo viên, với mục tiêu trực tiếp nâng cao năng lực nghề nghiệp gắn với yêu cầu thực tiễn giảng dạy. Khác với hình thức bồi dưỡng tập trung hay trực tuyến thuần túy, bồi dưỡng tại chỗ diễn ra trong chính môi trường làm việc, nơi sinh viên được học qua thực hành, học qua đồng nghiệp và học qua giải quyết các tình huống dạy học thực tế. Mô hình này đặt người sinh viên vào vị trí trung tâm, coi năng lực nghề nghiệp – bao gồm năng lực chuyên môn, năng lực sư phạm và năng lực số – là thước đo chính của hiệu quả bồi dưỡng (Nguyễn Thị Mỹ Lộc, 2020).

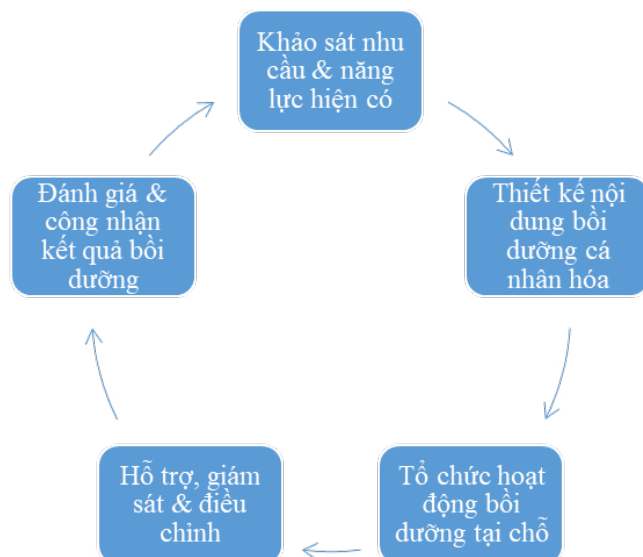
Đặc trưng nổi bật của mô hình là tính thực tiễn, linh hoạt và cá nhân hóa. Thực tiễn ở chỗ nội dung bồi dưỡng xuất phát từ những khó khăn, thách thức trong dạy học hằng ngày. Linh hoạt ở cách thức tổ chức – có thể thông qua dự giờ, hội thảo chuyên môn, cộng đồng học tập nghề nghiệp (PLC), hay hỗ trợ đồng đẳng. Cá nhân hóa thể hiện ở việc mỗi sinh viên được hỗ trợ theo nhu cầu, trình độ và mục tiêu phát triển riêng. Nhờ vậy, bồi dưỡng tại chỗ không chỉ mang lại kiến thức mới mà còn hình thành năng lực bền vững, gắn với năng lực tự học và học tập suốt đời của sinh viên (Stoll et al., 2006).

Trong bối cảnh chuyển đổi số, bồi dưỡng tại chỗ càng phát huy vai trò khi tích hợp công nghệ số vào hoạt động chuyên môn. Sinh viên không chỉ được hướng dẫn sử dụng công cụ công nghệ mà còn biết khai thác học liệu số, thiết kế bài giảng điện tử, quản lý lớp học trực tuyến và áp dụng phương pháp dạy học tích cực có hỗ trợ ICT. Đây là yếu tố then chốt để nâng cao năng lực số

cho giáo viên, từ đó góp phần cải thiện chất lượng dạy học và quản lý chất lượng người học (OECD, 2019; Redecker, 2017).

Có thể xem mô hình bồi dưỡng tại chỗ theo tiếp cận năng lực là một mô hình điển hình để kết nối giữa phát triển đội ngũ và quản lý chất lượng

người học. Việc nâng cao năng lực sinh viên thông qua hình thức bồi dưỡng này sẽ trực tiếp cải thiện kết quả học tập, hình thành phẩm chất và năng lực cho sinh viên, phù hợp với định hướng đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục phổ thông mà Nghị quyết 29-NQ/TW đã xác định.



III. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu được tiến hành trên 200 sinh viên cùng với 30 giảng viên và 20 cán bộ quản lý tại Trường Cao đẳng ở Hà Nội. Để thu thập dữ liệu, nhóm nghiên cứu sử dụng phiếu khảo sát, phỏng vấn sâu, quan sát hoạt động chuyên môn và phân tích sản phẩm dạy học trước và sau bồi dưỡng.

Các dữ liệu định lượng được xử lý bằng thống kê mô tả và so sánh trước – sau can thiệp, trong khi dữ liệu định tính được tổng hợp qua phân tích nội dung, từ đó phản ánh khách quan sự thay đổi trong năng lực nghề nghiệp của sinh viên sau khi tham gia mô hình bồi dưỡng tại chỗ theo tiếp cận năng lực.

IV. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1. Thực trạng trước khi khai mô hình quản lý chất lượng người học trong bối cảnh chuyển đổi số tại Trường Cao đẳng thành phố Hà Nội

Kết quả khảo sát ban đầu đối với 200 sinh viên cùng với 30 giảng viên và 20 cán bộ quản lý tại Trường Cao đẳng ở Hà Nội cho thấy, năng lực nghề nghiệp của sinh viên trước bồi dưỡng còn nhiều hạn chế. Cụ thể, chỉ có khoảng 45% sinh viên tự tin trong việc thiết kế kế hoạch bài dạy theo định hướng phát triển năng lực, trong khi đa số vẫn dừng lại ở việc triển khai bài học theo giáo án truyền thống. Về khả năng ứng dụng công nghệ thông tin, chỉ 40% thường xuyên sử dụng các công cụ số trong dạy học, và chưa đến 35% biết cách

thiết kế học liệu điện tử hoặc khai thác hệ thống quản lý học tập (LMS). Kỹ năng kiểm tra, đánh giá người học theo hướng phát triển năng lực cũng còn hạn chế; phần lớn sinh viên vẫn chủ yếu dựa vào các hình thức đánh giá truyền thống.

Ngoài ra, khảo sát định tính qua phỏng vấn cho vẫn còn giảng viên và cán bộ quản lý chưa có thói quen lưu giữ và phân tích dữ liệu học tập của sinh viên; việc sử dụng công cụ như e-portfolio hay rubrics hầu như chưa được áp dụng. Bên cạnh đó, áp lực khối lượng công việc và điều kiện cơ sở vật chất chưa đồng bộ cũng ảnh hưởng đến việc tự học, tự bồi dưỡng của đội ngũ. Thực trạng này phản ánh sự cần thiết phải triển khai mô hình bồi dưỡng tại chỗ theo tiếp cận năng lực, nhằm khắc phục những hạn chế và đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục phổ thông hiện nay.

4.2. Kết quả sau thực nghiệm triển khai mô hình quản lý chất lượng người học trong bối cảnh chuyển đổi số tại Trường Cao đẳng thành phố Hà Nội

Trước hết, trong năng lực thiết kế bài học, tỷ lệ sinh viên có thể xây dựng kế hoạch bài dạy theo định hướng phát triển năng lực học tập tăng từ 45% trước bồi dưỡng lên 78% sau bồi dưỡng. Các giáo án sau can thiệp cho thấy sự thay đổi tích cực: mục tiêu bài học được viết theo chuẩn năng lực, hoạt động học tập được thiết kế đa dạng hơn, gắn với trải nghiệm thực tế, khuyến khích

học sinh tư duy phản biện và hợp tác. Điều này minh chứng rằng việc bồi dưỡng tại chỗ đã giúp sinh viên chuyển từ tư duy “truyền thụ kiến thức” sang “tổ chức hoạt động học tập” lấy người học làm trung tâm.

Trong ứng dụng công nghệ thông tin, kết quả cải thiện càng rõ rệt. Trước can thiệp, chỉ khoảng 40% sinh viên thường xuyên sử dụng công cụ công nghệ; sau bồi dưỡng, con số này đạt tới 75%. Đặc biệt, tỷ lệ sinh viên biết thiết kế học liệu điện tử và khai thác hệ thống quản lý học tập (LMS) tăng từ 35% lên gần 70%. Nhiều giảng viên và cán bộ quản lý đã bắt đầu ứng dụng e-learning, sử dụng các phần mềm tương tác trực tuyến, đồng thời tạo và quản lý lớp học ảo, qua đó nâng cao tính linh hoạt và hiệu quả của quá trình dạy học.

Đối với năng lực kiểm tra, đánh giá, mô hình bồi dưỡng đã tạo chuyển biến tích cực. Nếu trước đây chỉ 32% giảng viên và cán bộ quản lý áp dụng các công cụ đánh giá mới (rubrics, e-portfolio), thì sau bồi dưỡng tỷ lệ này tăng lên 68%. Giảng viên và cán bộ quản lý đã biết thiết kế bảng tiêu chí đánh giá rõ ràng, khuyến khích sinh viên tự đánh giá và đánh giá đồng đẳng, đồng thời sử dụng hồ sơ học tập điện tử để theo dõi tiến bộ cá nhân. Việc này không chỉ nâng cao chất lượng đánh giá mà còn tạo động lực cho người học phát triển năng lực tự học.

4.3. Thuận lợi và khó khăn quản lý chất lượng người học trong bối cảnh chuyển đổi số tại Trường Cao đẳng thành phố Hà Nội

Quá trình triển khai mô hình bồi dưỡng tại chỗ cho sinh viên theo tiếp cận năng lực cho thấy nhiều thuận lợi đáng kể. Trước hết, mô hình nhận được sự quan tâm và chỉ đạo sát sao của ban giám hiệu và phòng giáo dục, nhờ đó hoạt động bồi dưỡng diễn ra bài bản và có định hướng rõ ràng. Khảo sát cho thấy 82% sinh viên đánh giá cao vai trò định hướng và hỗ trợ của nhà trường trong suốt quá trình thực hiện. Bên cạnh đó, mô hình bám sát thực tiễn, tổ chức ngay tại trường học nên tiết kiệm chi phí, linh hoạt thời gian và tạo điều kiện cho sinh viên vừa dạy vừa học. Hơn 70% sinh viên được khảo sát khẳng định rằng bồi dưỡng tại chỗ giúp họ dễ dàng trao đổi, chia sẻ kinh nghiệm với đồng nghiệp, từ đó nâng cao năng lực nghề nghiệp trong môi trường học tập cộng tác. Ngoài ra, sự phát triển của công nghệ số cũng tạo thuận lợi, khi nhiều sinh viên đã tiếp cận và sử dụng

được các công cụ dạy học trực tuyến, e-portfolio hay học liệu số.

Tuy nhiên, mô hình cũng đối diện với không ít khó khăn. Trước hết, áp lực khối lượng công việc và hạn chế về thời gian khiến nhiều sinh viên chưa thể tham gia đầy đủ hoặc chưa có sự đầu tư tối đa cho quá trình bồi dưỡng. Khoảng 28% sinh viên cho biết gặp khó khăn trong việc cân bằng giữa dạy học chính khóa và tham gia bồi dưỡng. Thứ hai, năng lực số của đội ngũ chưa đồng đều, vẫn còn khoảng 20% sinh viên gặp khó khăn khi thiết kế học liệu điện tử hoặc khai thác hệ thống LMS. Bên cạnh đó, cơ sở vật chất và hạ tầng công nghệ chưa đồng bộ, đặc biệt là đường truyền internet và trang thiết bị phục vụ học trực tuyến, gây cản trở trong việc áp dụng các công cụ số vào bồi dưỡng. Ngoài ra, cơ chế công nhận kết quả bồi dưỡng chưa thật sự linh hoạt, khiến một số sinh viên chưa thấy rõ động lực tham gia lâu dài.

Tóm lại, mặc dù mô hình bồi dưỡng tại chỗ theo tiếp cận năng lực cho sinh viên có nhiều thuận lợi từ phía chính sách, sự hỗ trợ của nhà trường và tính thiết thực, nhưng những khó khăn về thời gian, năng lực số và điều kiện cơ sở vật chất vẫn là những rào cản cần được khắc phục để nâng cao hiệu quả và tính bền vững của mô hình trong thực tiễn.

4.4. Đề xuất giải pháp quản lý chất lượng người học trong bối cảnh chuyển đổi số

Để nâng cao hiệu quả triển khai mô hình bồi dưỡng tại chỗ theo tiếp cận năng lực cho sinh viên, trước hết cần hoàn thiện cơ chế quản lý và công nhận kết quả bồi dưỡng. Kết quả học tập và rèn luyện của sinh viên phải được ghi nhận như một phần trong quá trình phát triển nghề nghiệp, gắn với chuẩn nghề nghiệp giáo viên. Việc áp dụng hồ sơ học tập điện tử (e-portfolio) cùng với công cụ đánh giá dựa trên minh chứng sẽ giúp tăng tính khách quan, đồng thời tạo động lực để sinh viên tham gia bồi dưỡng một cách tự giác và nghiêm túc.

Bên cạnh đó, cần đẩy mạnh ứng dụng công nghệ số trong quá trình bồi dưỡng và quản lý. Các nền tảng số như hệ thống quản lý học tập (LMS), kho học liệu điện tử hay diễn đàn trực tuyến có thể hỗ trợ mạnh mẽ cho sinh viên trong việc học tập mọi lúc, mọi nơi, đồng thời giúp nhà trường theo dõi, giám sát tiến độ và kết quả một cách kịp thời. Đây cũng là cơ sở để quản lý dựa trên dữ liệu, góp phần cá nhân hóa lộ trình bồi dưỡng.

Một giải pháp quan trọng khác là tăng cường vai trò của sinh hoạt chuyên môn theo hướng nghiên cứu bài học. Sinh hoạt chuyên môn không chỉ dừng ở việc trao đổi hình thức mà cần được tổ chức dựa trên giờ dạy thực tế, qua đó sinh viên có cơ hội phân tích, phản biện, chia sẻ kinh nghiệm và học hỏi lẫn nhau. Cách làm này biến quá trình bồi dưỡng thành hoạt động thường xuyên, gắn chặt với thực tiễn giảng dạy.

Song song với đó, việc bồi dưỡng năng lực số và kỹ năng tự học cho sinh viên là yêu cầu cấp thiết. Nhiều sinh viên còn hạn chế về khả năng thiết kế học liệu điện tử, khai thác LMS hay bảo đảm an toàn thông tin. Do đó, các khóa tập huấn chuyên sâu và hoạt động thực hành trực tiếp cần được triển khai thường xuyên, đồng thời khuyến khích sinh viên hình thành thói quen tự học, tự nghiên cứu, coi đây là yếu tố cốt lõi để duy trì kết quả bồi dưỡng lâu dài.

Cuối cùng, để mô hình này bền vững, phải bảo đảm nguồn lực và điều kiện thực hiện. Nhà trường cần có chiến lược đầu tư cơ sở vật chất, hạ tầng công nghệ và hỗ trợ tài chính hợp lý, đồng thời giảm tải một số nhiệm vụ hành chính để sinh viên có thời gian tham gia bồi dưỡng. Việc huy động sự phối hợp từ phụ huynh, chính quyền địa phương và

các tổ chức xã hội cũng là giải pháp hữu hiệu nhằm tạo nền tảng vững chắc cho quá trình đổi mới.

V. KẾT LUẬN

Nghiên cứu cho thấy, việc triển khai mô hình bồi dưỡng tại chỗ theo tiếp cận năng lực đã mang lại những chuyển biến rõ rệt trong năng lực nghề nghiệp của sinh viên, đặc biệt ở các khía cạnh thiết kế bài học, ứng dụng công nghệ và đổi mới kiểm tra – đánh giá. Điều này khẳng định hiệu quả của hình thức bồi dưỡng gắn với thực tiễn, chi phí thấp nhưng có tác động bền vững đến chất lượng giảng dạy.

Tuy nhiên, mô hình cũng đối diện với những khó khăn về thời gian, hạ tầng công nghệ và sự đồng đều trong năng lực số của đội ngũ. Do đó, để phát huy tối đa hiệu quả, cần hoàn thiện cơ chế quản lý, ứng dụng mạnh mẽ công nghệ số, tăng cường sinh hoạt chuyên môn, chú trọng phát triển năng lực số và bảo đảm nguồn lực triển khai.

Như vậy, mô hình bồi dưỡng tại chỗ không chỉ là giải pháp nâng cao năng lực sinh viên, mà còn là định hướng quan trọng trong quản lý chất lượng người học trong bối cảnh chuyển đổi số, góp phần thực hiện thành công mục tiêu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục phổ thông theo tinh thần Nghị quyết 29-NQ/TW.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Nguyễn Thị Mỹ Lộc. (2020). *Giáo dục học đại cương*. Hà Nội: Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội.
- OECD. (2019). *OECD skills outlook 2019: Thriving in a digital world*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/df80bc12-en>
- Redecker, C. (2017). *European framework for the digital competence of educators: DigCompEdu*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/159770>
- UNESCO. (2019). *A global framework of reference on digital literacy skills for indicator 4.4.2*. Paris: UNESCO Institute for Statistics.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod.
- Quốc hội. (2013). *Nghị quyết 29-NQ/TW về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo*. Hà Nội.
- Chính phủ. (2022). *Quyết định 131/QĐ-TTg phê duyệt Chiến lược chuyển đổi số ngành giáo dục và đào tạo đến năm 2025, định hướng đến năm 2030*. Hà Nội.
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional learning communities: A review of the literature. *Journal of Educational Change*, 7(4), 221–258. <https://doi.org/10.1007/s10833-006-0001-8>