

LÃNH ĐẠO CẤP TRUNG TRONG ĐẠI HỌC VÀ VAI TRÒ KIẾN TẠO MÔI TRƯỜNG PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC SỐ CHO GIẢNG VIÊN TIẾNG ANH

Nguyễn Thị Quỳnh Hoa, Vũ Văn Chính
Trường Đại học FPT

Tóm tắt: Trong bối cảnh chuyển đổi số giáo dục đại học, phát triển năng lực số của giảng viên tiếng Anh không chỉ là vấn đề kỹ thuật mà gắn với niềm tin sư phạm, điều kiện tổ chức và cách lãnh đạo trong nhà trường. Nghiên cứu phân tích vai trò lãnh đạo cấp trung như cầu nối giữa định hướng chiến lược và thực hành chuyên môn, từ đó lý giải tác động của môi trường làm việc đến phát triển năng lực số. Trên nền tảng mô hình lãnh đạo và lãnh đạo phân tán, năng lực số được xem như năng lực sư phạm tích hợp theo DigCompEdu. Kết quả cho thấy lãnh đạo cấp trung ảnh hưởng qua: định hướng ưu tiên và kì vọng; tổ chức nguồn lực và cơ hội học tập tại chỗ; làm gương ứng dụng công nghệ, khuyến khích thử nghiệm. Tuy vậy, quá tải hành chính, thiếu ghi nhận và chênh lệch hạ tầng có thể làm giảm động lực, tính bền vững; do đó cần hàm ý quản lý để tăng nhất quán giữa mục tiêu chuyển đổi số và phát triển nghề nghiệp.

Từ khóa: Lãnh đạo cấp trung, lãnh đạo phân tán, năng lực số, DigCompEdu, giảng viên tiếng Anh

MIDDLE-LEVEL LEADERSHIP IN UNIVERSITIES AND ITS ROLE IN SHAPING AN ENVIRONMENT FOR THE DEVELOPMENT OF ENGLISH LECTURERS' DIGITAL COMPETENCE

Abstract: In the context of higher education digital transformation, the development of English lecturers' digital competence is not merely a technical issue but is closely tied to pedagogical beliefs, organizational conditions, and leadership practices within the institution. This study examines the role of middle-level leadership as a bridge between strategic direction and professional practice, thereby explaining how the working environment shapes digital competence development. Grounded in leadership models and distributed leadership, digital competence is viewed as integrated digital pedagogy aligned with the DigCompEdu framework. The findings indicate that middle leaders exert influence through setting priorities and expectations, organizing resources and job-embedded learning opportunities, and modeling technology use while encouraging pedagogical experimentation. However, administrative overload, limited recognition, and uneven infrastructure may undermine motivation and sustainability; therefore, management implications are needed to strengthen alignment between digital transformation goals and professional development.

Keywords: Middle leadership, distributed leadership, digital competence, DigCompEdu, English lecturers

Nhận bài: 18/11/2025

Phản biện: 19/12/2025

Duyệt đăng: 23/12/2025

I. ĐẶT VẤN ĐỀ

Chuyển đổi số đang làm thay đổi sâu sắc cách vận hành giáo dục đại học, kéo theo yêu cầu giảng viên phải thiết kế học liệu số, tổ chức tương tác trực tuyến, theo dõi tiến độ và điều chỉnh dạy học dựa trên bằng chứng, qua đó biến năng lực số thành một năng lực nghề nghiệp tích hợp chứ không chỉ là kỹ năng sử dụng công cụ. Trong bối cảnh đó, lãnh đạo cấp trung (ở khoa, bộ môn) giữ vai trò then chốt khi vừa cụ thể hóa định hướng chuyển đổi số của nhà trường, vừa tổ chức triển khai, điều phối nguồn lực, định hình ưu tiên và tạo điều kiện cho giảng viên thực thi. Tuy nhiên, ở cấp đơn vị chuyên môn có thể tồn tại khoảng lệch giữa mục tiêu chuyển đổi số và hỗ trợ thực tế, khiến giảng viên – đặc biệt là giảng viên tiếng Anh, vốn cần mức độ tương tác và phản hồi cao – phải tự xoay sở, dẫn đến chất lượng phát triển năng lực số không đồng đều. Nghiên cứu này nhằm phân tích vai trò của lãnh đạo cấp trung trong kiến tạo môi trường phát triển năng lực số cho giảng viên tiếng Anh; nhận diện các yếu tố môi trường thúc đẩy

hoặc cản trở (định hướng chuyên môn, văn hóa chia sẻ, cơ chế ghi nhận, điều kiện thử nghiệm, hỗ trợ kỹ thuật, niềm tin sư phạm); và từ đó đề xuất các hàm ý quản lý nhằm tăng hiệu quả và tính bền vững của phát triển năng lực số trong bối cảnh chuyển đổi số giáo dục đại học.

II. NỘI DUNG NGHIÊN CỨU

2.1. Tổng quan vấn đề nghiên cứu

2.1.1. Năng lực số của giảng viên trong bối cảnh giáo dục đại học

Năng lực số của giảng viên thường được hiểu như năng lực nghề nghiệp tích hợp, kết nối hiểu biết công nghệ với quyết định sư phạm và bối cảnh dạy học; vì vậy, năng lực này không chỉ là thao tác kỹ thuật mà liên quan đến lựa chọn công cụ, thiết kế học liệu, tổ chức hoạt động, đánh giá và phát triển chuyên môn trong môi trường số (Krumsvik, 2014). DigCompEdu mô tả năng lực theo các lĩnh vực hoạt động nghề nghiệp, gợi ý rằng năng lực số cần được xem như một phần của thực hành sư phạm hằng ngày (Redecker, 2017). Bằng chứng

định tính cũng cho thấy niềm tin sư phạm có liên hệ với cách sử dụng công nghệ, nên phát triển năng lực số có thể cần không gian đối thoại và học tập đồng nghiệp, thay vì chỉ hướng dẫn thao tác (Tondeur et al., 2017). Với giảng viên tiếng Anh, yêu cầu tương tác và phản hồi cao khiến nhu cầu hỗ trợ ở cấp đơn vị càng rõ, nếu không công nghệ dễ dừng ở mức phụ trợ.

2.1.2. Vai trò của lãnh đạo cấp trung trong giáo dục đại học

Các mô hình lãnh đạo nhấn mạnh quá trình định hướng, tổ chức và tạo ảnh hưởng để nâng cao chất lượng dạy học thông qua phân bổ nguồn lực, xây dựng văn hóa và thiết lập ưu tiên chuyên môn (Bush & Glover, 2014). Trong đại học, lãnh đạo cấp trung ở khoa hoặc bộ môn giữ vai trò trung gian khi chuyển hóa định hướng cấp trên thành kế hoạch triển khai, đồng thời phản hồi nhu cầu và khó khăn của giảng viên để điều chỉnh thực thi. Theo lãnh đạo phân quyền, vai trò lãnh đạo được thực hiện qua tương tác và thực hành hằng ngày trong tổ chức (Spillane, 2006), nhưng có thể bị hiểu sai hoặc triển khai hình thức nếu thiếu điều kiện về năng lực, trách nhiệm và cơ chế phối hợp (Harris & DeFlaminis, 2016). Quan điểm nhấn mạnh tác động cũng gợi ý lãnh đạo hiệu quả thường tập trung vào ưu tiên cốt lõi và phát triển năng lực đội ngũ để thay đổi đi vào thực hành dạy học (Fullan, 2014).

2.1.3. Lãnh đạo kiến tạo môi trường phát triển năng lực

Môi trường phát triển năng lực có thể hiểu là tổng hòa điều kiện và cơ chế giúp giảng viên học hỏi, thử nghiệm, nhận phản hồi và duy trì cải tiến; môi trường này được hình thành qua tổ chức công việc, phối hợp chuyên môn và cách ghi nhận đổi mới. Từ các mô hình lãnh đạo, có thể suy luận môi trường được kiến tạo qua ba nhóm thực hành: định hướng chuyên môn và làm rõ kì vọng (Bush & Glover, 2014); tổ chức điều kiện thực thi, gồm thời gian, nguồn lực và cơ hội học tập tại chỗ (Spillane, 2006); duy trì động lực và trách nhiệm nghề nghiệp bằng phản hồi và ghi nhận gắn với chất lượng dạy học (Fullan, 2014). Khi phát triển năng lực số, các thành tố như chính sách nội bộ, văn hóa chia sẻ, hỗ trợ kỹ thuật và cơ chế khuyến khích cần được nhìn như một hệ thống liên kết; nếu thiếu không gian trao đổi thực hành, giảng viên dễ dựa vào kinh nghiệm cá nhân và thiếu nhất quán (Tondeur et al., 2017). Ngoài ra, học tập số còn đặt ra yêu cầu bảo đảm trải nghiệm tích cực, an toàn và sức khỏe người học, nên triển khai cần có định hướng thận trọng (Burns & Gottschalk, 2020).

2.1.4. Khoảng trống nghiên cứu

Từ nhóm tài liệu sử dụng, có thể thấy hai khoảng trống. Thứ nhất, nghiên cứu về lãnh đạo cung cấp nền tảng về mô hình và lãnh đạo phân quyền, nhưng mối liên hệ cụ thể giữa lãnh đạo cấp trung ở giáo dục đại học với môi trường phát triển năng lực số của giảng viên chưa được làm rõ trực tiếp và có hệ thống (Bush & Glover, 2014; Harris & DeFlaminis, 2016; Spillane, 2006). Thứ hai, nghiên cứu về năng lực số nhấn mạnh cấu trúc năng lực, vai trò bối cảnh và ảnh hưởng của niềm tin sư phạm (Krumsvik, 2014; Redecker, 2017; Tondeur et al., 2017), nhưng vẫn thiếu phân tích gắn kết vai trò lãnh đạo cấp trung, môi trường ở đơn vị chuyên môn và trải nghiệm phát triển năng lực số của giảng viên tiếng Anh. Khoảng trống này gợi ý nhu cầu tiếp cận dựa trên trải nghiệm và nhận thức của giảng viên để làm rõ cơ chế tác động trong bối cảnh chuyển đổi số.”

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được thiết kế theo phương pháp định tính, tiếp cận hiện tượng học nhằm làm rõ trải nghiệm sống, cách hiểu và cách lý giải của người tham gia về vai trò lãnh đạo cấp trung trong phát triển năng lực số cho giảng viên tiếng Anh. Đối tượng nghiên cứu là giảng viên tiếng Anh và cán bộ quản lý cấp trung ở một số trường đại học, được chọn mẫu có chủ đích để phản ánh đa dạng mức độ tham gia dạy học trong môi trường số. Tiêu chí lựa chọn nhấn mạnh kinh nghiệm giảng dạy, mức độ sử dụng công nghệ, trách nhiệm quản lý chuyên môn và hiểu biết về điều kiện triển khai dạy học số. Nghiên cứu tuân thủ nghiêm túc nguyên tắc đạo đức, bảo mật và ẩn danh thông tin người tham gia. Dữ liệu được thu thập qua hai nguồn chính: phỏng vấn bán cấu trúc xoay quanh nhận thức, trải nghiệm, hỗ trợ, rào cản và đề xuất cải thiện; cùng với phân tích tài liệu nội bộ như kế hoạch bồi dưỡng, hướng dẫn dạy học số, quy định đánh giá, minh chứng sinh hoạt chuyên môn. Dữ liệu được xử lý bằng phân tích chủ đề, qua các bước đọc kỹ, mã hóa, nhóm mã thành chủ đề, rà soát đối chiếu với dữ liệu gốc và diễn giải gắn với vai trò lãnh đạo cấp trung. Độ tin cậy được tăng cường bằng đối sánh nguồn dữ liệu và xin phản hồi người tham gia.

2.3. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Phần này trình bày các phát hiện theo những chủ đề chính về vai trò của lãnh đạo cấp trung trong việc kiến tạo môi trường phát triển năng lực số cho giảng viên tiếng Anh. Các chủ đề được rút

ra từ dữ liệu thực tế, đồng thời được thảo luận bằng cách đối chiếu với các tài liệu tham khảo đã lựa chọn. Nhìn chung, kết quả cho thấy tác động của lãnh đạo cấp trung không chỉ thể hiện ở các quyết định quản lý mang tính thủ tục, mà còn bộc lộ rõ qua cách thiết lập ưu tiên, tổ chức điều kiện thực thi, duy trì học tập chuyên môn và định

hình chuẩn mực thực hành trong đơn vị. Tuy vậy, dữ liệu cũng phản ánh một số lực cản mang tính hệ thống, chẳng hạn áp lực hành chính, cơ chế ghi nhận chưa tương xứng và sự khác biệt về mức độ sẵn sàng, có thể làm cho quá trình phát triển năng lực số diễn ra không đồng đều giữa các giảng viên.

Bảng 1. Các chủ đề chính rút ra từ dữ liệu và minh họa tiêu biểu

Chủ đề	Nội dung thể hiện	Minh họa từ dữ liệu
Thiết lập định hướng và ưu tiên	Lãnh đạo cấp trung làm rõ mục tiêu, ưu tiên và kì vọng về dạy học trong môi trường số	“Khi khoa thống nhất ưu tiên, tôi biết phải tập trung cải thiện phần nào trước, không bị rối.”
Tạo điều kiện thực thi	Sắp xếp thời gian, phân bổ nguồn lực, hỗ trợ hạ tầng để giảng viên có thể thử nghiệm và điều chỉnh	“Nếu được bố trí thời gian chuẩn bị học liệu và có hỗ trợ kĩ thuật, tôi dám đổi mới hơn.”
Khuyến khích học tập chuyên môn và chia sẻ	Duy trì sinh hoạt chuyên môn tập trung vào thực hành, thúc đẩy học hỏi đồng nghiệp	“Họp chuyên môn lần này không chỉ báo cáo, mà cùng nhau xem một bài dạy rồi góp ý rất cụ thể.”
Lãnh đạo làm gương và dẫn dắt	Lãnh đạo trực tiếp sử dụng công nghệ trong điều hành và trong trao đổi chuyên môn, tạo ảnh hưởng bằng thực hành	“Thấy thầy tổ trưởng dùng công cụ để phản hồi bài, tôi học theo nhanh hơn là nghe hướng dẫn chung.”
Rào cản về hành chính và ghi nhận	Áp lực công việc, thiếu cơ chế ghi nhận nỗ lực đổi mới làm giảm động lực	“Việc giấy tờ nhiều, đổi mới thì tốn công mà ít được ghi nhận nên đôi khi mình chùn lại.”
Chênh lệch về nhận thức và sẵn sàng	Khác biệt về niềm tin sư phạm, thói quen nghề nghiệp và mức độ sẵn sàng làm cho triển khai không đồng đều	“Có người thích cách dạy truyền thống, dùng công nghệ chỉ khi bắt buộc.”

2.3.1. Vai trò kiến tạo môi trường của lãnh đạo cấp trung

Thiết lập định hướng và ưu tiên phát triển năng lực số.

Dữ liệu cho thấy khi lãnh đạo cấp trung làm rõ ưu tiên chuyên môn, giảng viên có xu hướng định hình được lộ trình học hỏi và lựa chọn công cụ phù hợp với mục tiêu dạy học. Một số người tham gia mô tả rằng sự rõ ràng trong kì vọng giúp họ tránh tâm lý “mạnh ai nấy làm” và giảm cảm giác quá tải khi đứng trước quá nhiều lựa chọn công nghệ. Cách tác động này phù hợp với nhận định rằng lãnh đạo có thể ảnh hưởng đến chất lượng dạy học thông qua việc xác lập ưu tiên và tổ chức các điều kiện thực thi trong đơn vị (Bush & Glover, 2014). Đồng thời, việc định hướng theo lĩnh vực hoạt động nghề nghiệp giúp giảng viên nhìn năng lực số như một phần của thực hành sư phạm, thay vì coi đó là các thao tác rời rạc (Redecker, 2017).

Tạo điều kiện về hạ tầng, thời gian và nguồn lực học tập.

Bên cạnh định hướng, điều kiện triển khai là yếu tố được nhắc đến với tần suất cao. Người tham gia nhấn mạnh rằng việc phát triển năng lực số cần thời gian để chuẩn bị học liệu, thử nghiệm hoạt động và điều chỉnh sau mỗi lần dạy. Khi lãnh đạo cấp trung sắp xếp được các khoảng thời gian hợp lí cho chuẩn bị và chia sẻ, giảng viên cảm thấy “có đường” để tiến bộ. Ở chiều ngược lại, khi công việc hành chính dày, việc đổi mới dễ bị đẩy lùi. Kết quả này củng cố quan điểm rằng tác động của lãnh đạo không chỉ nằm ở lời kêu gọi, mà nằm ở cách tổ chức nguồn lực và nhịp triển khai để thay đổi có cơ hội đi vào thực hành (Fullan, 2014).

2.3.2. Các hình thức hỗ trợ phát triển năng lực số

Khuyến khích học tập chuyên môn, cộng đồng thực hành, chia sẻ kinh nghiệm.

Một phát hiện đáng chú ý là giảng viên đánh giá cao những hình thức hỗ trợ “gần lớp học”, như cùng xem lại học liệu, góp ý kế hoạch bài dạy, chia sẻ kinh nghiệm xử lý tình huống trong lớp học số. Cách hỗ trợ này không nhất thiết phải là các khóa tập huấn lớn, mà có thể là các buổi sinh hoạt chuyên môn với trọng tâm rõ ràng và sản phẩm cụ thể. Khi diễn ra đều đặn, hoạt động này tạo ra môi trường học tập đồng nghiệp và giảm sự cô lập nghề nghiệp. Điều này tương thích với cách hiểu lãnh đạo phân quyền như một thực hành gắn với tương tác và công việc hằng ngày, nơi tri thức chuyên môn được huy động từ nhiều vai trò trong tổ chức (Spillane, 2006).

Vai trò làm gương và dẫn dắt của lãnh đạo trong ứng dụng công nghệ.

Nhiều người tham gia cho biết họ học nhanh hơn khi thấy lãnh đạo cấp trung trực tiếp sử dụng công nghệ trong điều hành chuyên môn, tổ chức phản hồi và chia sẻ minh họa cụ thể. Tác động làm gương không nằm ở việc lãnh đạo “giỏi công nghệ hơn”, mà nằm ở việc lãnh đạo cho thấy công nghệ được dùng để phục vụ mục tiêu sư phạm và quản lý chất lượng. Ở điểm này, kết quả gợi mở rằng năng lực số của giảng viên được phát triển thuận lợi hơn khi được đặt trong các hoạt động nghề nghiệp thực tế, đúng với cách tiếp cận năng lực số như năng lực nghề nghiệp tích hợp và có tính bối cảnh (Krumsvik, 2014; Redecker, 2017).

2.3.3. Những rào cản và thách thức

Áp lực hành chính, thiếu cơ chế ghi nhận, hạn chế về nguồn lực.

Rào cản nổi bật là áp lực từ khối lượng công việc và sự thiếu nhất quán trong cơ chế ghi nhận nỗ lực đổi mới. Một số người tham gia mô tả rằng việc đổi mới dạy học số thường đòi hỏi nhiều thời gian hơn, nhưng nếu không có cơ chế ghi nhận rõ, họ khó duy trì động lực lâu dài. Vấn đề này cho thấy vai trò của lãnh đạo cấp trung không thể tách rời việc tổ chức đánh giá và khuyến khích trong đơn vị, bởi đây là những “tín hiệu” định hình hành vi nghề nghiệp. Cách nhìn về lãnh đạo hướng đến tối đa hóa tác động cũng nhấn mạnh rằng thay đổi bền vững thường gắn với việc xây dựng năng lực đội ngũ và tạo điều kiện để người dạy duy trì thực hành chất lượng, thay vì chỉ yêu cầu đạt chỉ tiêu hình thức (Fullan, 2014).

Sự khác biệt về nhận thức và mức độ sẵn sàng chuyển đổi số.

Dữ liệu cũng phản ánh chênh lệch về niềm tin sư phạm và mức độ sẵn sàng trong sử dụng công

nghệ. Có giảng viên chủ động thử nghiệm, nhưng cũng có người dè dặt và chỉ dùng công nghệ ở mức tối thiểu. Kết quả này phù hợp với tổng quan bằng chứng định tính về mối liên hệ giữa niềm tin sư phạm và hành vi sử dụng công nghệ, qua đó gợi ý rằng hỗ trợ phát triển năng lực số cần đi kèm đối thoại chuyên môn về mục tiêu dạy học, thay vì chỉ tập trung hướng dẫn thao tác (Tondeur et al., 2017). Ngoài ra, khi triển khai theo hướng phân quyền, nêu vai trò và trách nhiệm không được làm rõ, tổ chức dễ rơi vào hiểu nhầm rằng “ai cũng lãnh đạo” đồng nghĩa với “không ai chịu trách nhiệm”, từ đó làm giảm hiệu quả hỗ trợ (Harris & DeFlaminis, 2016).

2.3.4. Thảo luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy vai trò của lãnh đạo cấp trung trong phát triển năng lực số được thể hiện rõ nhất ở chức năng kiến tạo môi trường. Từ góc độ mô hình lãnh đạo, các phát hiện về định hướng ưu tiên, tổ chức nguồn lực và xây dựng văn hóa chuyên môn phù hợp với luận điểm rằng lãnh đạo có thể ảnh hưởng đến chất lượng dạy học thông qua tổ chức con người và điều kiện thực thi (Bush & Glover, 2014). Từ góc độ lãnh đạo phân quyền, các hình thức hỗ trợ gần lớp học và học hỏi đồng nghiệp cho thấy lãnh đạo được thực hiện qua tương tác và qua các thực hành chuyên môn hằng ngày, không chỉ qua quyết định hành chính (Spillane, 2006). Đồng thời, các rào cản về trách nhiệm, cơ chế ghi nhận và hiểu nhầm trong triển khai cũng phản ánh những cảnh báo về ngộ nhận và điều kiện cần khi vận dụng lãnh đạo phân quyền (Harris & DeFlaminis, 2016).

Ở chiều năng lực số, kết quả gợi ý rằng phát triển năng lực số hiệu quả thường gắn với việc đặt năng lực vào các nhiệm vụ nghề nghiệp cụ thể, trong đó giảng viên vừa học công cụ vừa học cách tổ chức dạy học trong môi trường số (Krumsvik, 2014; Redecker, 2017). Điểm này giúp tránh cách tiếp cận giản lược, coi năng lực số chỉ là năng lực thao tác. Đồng thời, kết quả về chênh lệch sẵn sàng và vai trò của đối thoại chuyên môn cho thấy cần chú ý đến niềm tin sư phạm của giảng viên như một yếu tố định hướng cách họ sử dụng công nghệ (Tondeur et al., 2017).

Một điểm cần nhấn mạnh là chuyển đổi số không chỉ nhằm tăng “mức độ số hóa”, mà còn liên quan đến chất lượng trải nghiệm học tập. Khi công nghệ được sử dụng thiếu định hướng, người học có thể gặp áp lực, giảm gắn kết học tập, hoặc phát sinh các vấn đề liên quan đến sự an

toàn và sức khỏe. Vì vậy, môi trường phát triển năng lực số do lãnh đạo cấp trung kiến tạo cần đi theo hướng cân bằng giữa đổi mới và các điều kiện học tập lành mạnh, phù hợp với các quan ngại rộng hơn về giáo dục trong kỷ nguyên số (Burns & Gottschalk, 2020). Từ đó, ý nghĩa của việc chuyển từ quản lý hành chính sang kiến tạo môi trường phát triển nằm ở chỗ: lãnh đạo không chỉ kiểm soát việc thực hiện, mà tổ chức các điều kiện để giảng viên học hỏi, thử nghiệm, tự điều chỉnh và duy trì thực hành dạy học có chất lượng (Fullan, 2014).

III. KẾT LUẬN

Nghiên cứu làm rõ vai trò của lãnh đạo cấp trung trong kiến tạo môi trường phát triển năng lực số cho giảng viên tiếng Anh trong bối cảnh chuyển đổi số ở giáo dục đại học. Kết quả cho thấy tác động của lãnh đạo cấp trung dường như không nằm ở các thông điệp mang tính khẩu hiệu, mà thể hiện qua thực hành tổ chức cụ thể tại khoa hoặc bộ môn. Trước hết, lãnh đạo cấp trung thiết lập định hướng và ưu tiên, giúp giảng viên nhận diện trọng tâm cần phát triển và hạn chế triển khai phân tán. Đồng thời, vai trò tạo điều kiện thực thi thể hiện qua bố trí thời gian, hỗ trợ nguồn lực và điều phối nhiệm vụ triển khai phù hợp, nhờ đó hình thành không gian nghề nghiệp để giảng viên thử nghiệm và điều chỉnh thực hành dạy học số. Đáng chú ý, các

hỗ trợ hiệu quả thường mang tính gần lớp học, như sinh hoạt chuyên môn theo tình huống, chia sẻ thực hành và phản hồi đồng nghiệp. Khi duy trì các hoạt động này, môi trường học tập nghề nghiệp rõ nét hơn và giảm phụ thuộc vào nỗ lực cá nhân. Ở chiều ngược lại, rào cản nổi bật liên quan đến áp lực hành chính, hạn chế nguồn lực, thiếu cơ chế ghi nhận, cùng chênh lệch về niềm tin sự phạm và mức độ sẵn sàng của giảng viên.

Về ý nghĩa lý luận, nghiên cứu củng cố cách nhìn lãnh đạo như một hệ thực hành được triển khai qua tương tác và tổ chức công việc trong đơn vị, đồng thời gợi ý nên hiểu năng lực số như năng lực nghề nghiệp tích hợp gắn với mục tiêu dạy học, thay vì chỉ là thao tác công cụ (Bush & Glover, 2014; Spillane, 2006; Harris & DeFlaminis, 2016; Tondeur et al., 2017). Về thực tiễn, lãnh đạo cấp trung cần chuyển trọng tâm sang tạo điều kiện, thiết lập ưu tiên rõ, bố trí thời gian hợp lý cho chuẩn bị học liệu và thử nghiệm, duy trì sinh hoạt chuyên môn dựa trên thực hành và có cơ chế ghi nhận phù hợp để giữ động lực đổi mới. Phát triển năng lực số nên được tổ chức như học tập nghề nghiệp liên tục, kết hợp học tập đồng nghiệp, hỗ trợ kỹ thuật và đối thoại sự phạm, đi kèm định hướng bảo đảm trải nghiệm học tập an toàn, lành mạnh (Burns & Gottschalk, 2020; Fullan, 2014).

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- 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> Đại học Sư phạm Hồng Kông
- Burns, T., & Gottschalk, F. (Eds.). (2020). *Education in the digital age: Healthy and happy children (Educational Research and Innovation)*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1209166a-en> OECD
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. Jossey-Bass.
- Harris, A., & DeFlaminis, J. (2016). Distributed leadership in practice: Evidence, misconceptions and possibilities. *Management in Education*, 30(4), 141–146. <https://doi.org/10.1177/0892020616656734>
- Krumsvik, R. J. (2014). Teacher educators' digital competence. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 58(3), 269–280. <https://doi.org/10.1080/00313831.2012.726273>
- Redecker, C. (2017). *European framework for the digital competence of educators: DigCompEdu (Y. Punie, Ed.; EUR 28775 EN)*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/159770>
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- Tondeur, J., van Braak, J., Ertmer, P. A., & Ottenbreit-Leftwich, A. (2017). Understanding the relationship between teachers' pedagogical beliefs and technology use in education: A systematic review of qualitative evidence. *Educational Technology Research and Development*, 65(3), 555–575. <https://doi.org/10.1007/s11423-016-9481-2>