

QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG DẠY HỌC TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ: TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VÀ ĐỀ XUẤT ĐỐI VỚI GIÁO DỤC TIỂU HỌC THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Ngô Minh Tiến

Học viên cao học, Trường Đại học Sài Gòn

Email: minh tien.ngo17@gmail.com

Tóm tắt: Nghiên cứu tập trung hệ thống hóa lý luận về quản lý hoạt động dạy học tại các trường tiểu học trong bối cảnh chuyển đổi số. Thông qua phân tích các mô hình quản trị phổ biến như PDCA, CIPO, TPACK và SAMR, bài viết khẳng định sự dịch chuyển tất yếu từ phương thức hành chính truyền thống sang quản trị dựa trên dữ liệu và minh chứng số. Kết quả nghiên cứu nêu rõ sự biến đổi toàn diện của các thành tố dạy học theo hướng linh hoạt, cá nhân hóa và tích hợp công nghệ. Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất các định hướng quản lý trọng tâm phù hợp với đặc thù của các trường tiểu học tại Thành phố Hồ Chí Minh. Những nội dung này kỳ vọng trở thành khung tham chiếu giá trị, góp phần nâng cao chất lượng và tính bền vững cho hoạt động dạy học trong kỷ nguyên số.

Từ khóa: Quản lý hoạt động dạy học, chuyển đổi số, giáo dục tiểu học, Thành phố Hồ Chí Minh.

MANAGING TEACHING ACTIVITIES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION: A LITERATURE REVIEW AND IMPLICATIONS FOR PRIMARY EDUCATION IN HO CHI MINH CITY

Abstract: This study aims to systematize the theoretical foundations of managing teaching activities in primary schools within the context of digital transformation. Through an analysis of widely used management and instructional frameworks such as PDCA, CIPO, TPACK, and SAMR, the paper highlights the inevitable shift from traditional administrative approaches to data-driven and digitally evidenced management. The findings indicate that all components of teaching activities have undergone comprehensive changes toward greater flexibility, personalization, and technology integration. On that basis, the author proposes key management orientations that are aligned with the specific characteristics of primary schools in Ho Chi Minh City. These implications are expected to serve as a valuable reference framework, contributing to the enhancement of quality and sustainability in teaching activities in the digital era.

Keywords: Teaching activity management, digital transformation, primary education, Ho Chi Minh City.

Nhận bài: 25/02/2026

Phản biện: 23/03/2026

Duyệt đăng: 26/03/2026

I. ĐẶT VẤN ĐỀ

Dưới tác động của kỷ nguyên số, giáo dục tiểu học đang chuyển mình mạnh mẽ, đòi hỏi sự đổi mới đồng bộ từ phương pháp dạy học đến công tác quản trị nhà trường. Tính cấp thiết của vấn đề này đã được cụ thể hóa qua các chủ trương chiến lược của Chính phủ và Bộ Giáo dục và Đào tạo như Quyết định số 749/QĐ-TTg, Quyết định số 131/QĐ-TTg và Thông tư số 02/2025/TT-BGDĐT.

Chủ đề này đã thu hút sự quan tâm lớn từ giới học thuật. Một số nghiên cứu quốc tế tập trung vào năng lực số của giáo viên và vai trò của lãnh đạo trong đổi mới giáo dục (Wahyudi và Jatun, 2024; Ventista và cộng sự, 2024; Adela và cộng sự, 2025). Tại Việt Nam, các tác giả như Nguyễn Long Giao (2023), Trần Thị Hà Giang (2024) và Chu Vĩnh Quyên (2025) cũng đã định hình khung lý thuyết về chuyển đổi số trong quản lý trường phổ thông.

Trên cơ sở kế thừa các nghiên cứu đã có, bài viết hệ thống hóa cơ sở lý luận về quản lý hoạt động dạy học tiểu học trong bối cảnh số. Từ các mô hình quản trị phù hợp, nghiên cứu đề xuất gợi

ý quản lý cơ bản cho các trường tiểu học tại Thành phố Hồ Chí Minh, góp phần làm cơ sở tham chiếu cho công tác này trong giai đoạn hiện nay.

II. NỘI DUNG NGHIÊN CỨU

2.1. Tổng quan về hoạt động dạy học ở các trường tiểu học trong bối cảnh chuyển đổi số

Hoạt động dạy học ở trường tiểu học là quá trình tương tác có mục đích giữa giáo viên và học sinh nhằm hình thành, phát triển phẩm chất và năng lực người học. Theo lý luận dạy học hiện đại, hoạt động này cấu thành bởi các thành tố cơ bản (Bernd Meier và Nguyễn Văn Cường, 2016; Lê Đình Trung và Phan Thị Thanh Hội, 2016); trong bối cảnh số, các thành tố này biến đổi theo hướng mở, linh hoạt và tích hợp công nghệ, tạo nên những đặc trưng mới, cụ thể như sau:

(1) Về mục tiêu dạy học: Chuyển dịch từ việc truyền thụ tri thức, kỹ năng cơ bản sang phát triển toàn diện năng lực số, tự học và thích nghi với môi trường số. Các khung năng lực số quốc tế của DigComp 2.2, UNESCO, OECD, ISTE và Khung năng lực số cho người học của Bộ GD&ĐT (2025)

đều xác lập năng lực số là thành tố cốt lõi của công dân trong thời đại mới.

(2) *Về nội dung dạy học*: Chuyển đổi số mở rộng nguồn học liệu từ sách giáo khoa truyền thống sang hệ thống học liệu số, tài nguyên mở và đa phương tiện. Nội dung dạy học trong môi trường số được thiết kế tích hợp, liên môn, gắn với thực tiễn và có xu hướng cá nhân hóa theo nhu cầu, tốc độ của từng học sinh (Ventista và cộng sự, 2024; Chu Vĩnh Quyên, 2025).

(3) *Về phương pháp dạy học*: Ứng dụng công nghệ thúc đẩy sự chuyển dịch sang các phương pháp tích cực, lấy người học làm trung tâm. Các hình thức như dạy học kết hợp (blended learning), trực tuyến, dựa trên dự án, trò chơi hóa hay microlearning tăng cường sự tham gia chủ động và khai thác hiệu quả các công cụ số (Wahyudi và Jatun, 2024; Feng và cộng sự, 2024; Trần Phương Thanh, 2026).

(4) *Về hình thức tổ chức dạy học*: Chuyển đổi số làm thay đổi không gian và thời gian học tập linh hoạt hơn qua các hình thức trực tuyến, lớp học ảo và học tập kết hợp (Adela và cộng sự, 2025; Stenbom và Geijer, 2025). Điều này cho phép mở rộng việc dạy học vượt ra ngoài lớp học vật lý, giúp học sinh tiếp cận tri thức mọi lúc, mọi nơi.

(5) *Về kiểm tra, đánh giá*: Công nghệ số giúp tối ưu cách thức thu thập và xử lý dữ liệu học tập (learning analytics), nâng cao tính khách quan và kịp thời. Đánh giá trong môi trường số không chỉ đo lường kết quả mà còn hỗ trợ quá trình học tập, cung cấp phản hồi liên tục cho người học (Trần Thị Hà Giang và Phùng Thị Thu Thủy, 2024; Wahyudi và Jatun, 2024).

(6) *Về các điều kiện bảo đảm*: Đòi hỏi sự thay đổi đồng bộ về hạ tầng công nghệ, học liệu số và đặc biệt là năng lực số của đội ngũ. Hiệu quả dạy học trong bối cảnh này phụ thuộc lớn vào mức độ sẵn sàng của nhà trường về cả kỹ thuật lẫn quản trị nhân lực (McCarthy và cộng sự, 2023; Nguyễn Long Giao, 2023; UNESCO, 2024).

Như vậy, có thể thấy các thành tố hoạt động dạy học ở tiểu học trong bối cảnh số không chỉ thay đổi về hình thức mà còn chuyển biến về bản chất theo hướng tích hợp công nghệ và cá nhân hóa. Đây là nền tảng quan trọng để xác lập các phương thức quản lý hoạt động dạy học hiệu quả.

2.2. Tổng quan về quản lý hoạt động dạy học ở các trường tiểu học trong bối cảnh chuyển đổi số

Quản lý hoạt động dạy học là bộ phận trọng tâm của quản trị nhà trường, thể hiện qua quá trình tác động có mục đích của chủ thể quản lý

đến các thành tố dạy học nhằm đạt mục tiêu giáo dục. Theo tiếp cận quản lý hiện đại, công tác này bao gồm các chức năng cơ bản; trong bối cảnh số, các chức năng này được mở rộng về nội hàm và phương thức thực hiện gắn với môi trường học tập số, cụ thể như sau:

(1) *Về lập kế hoạch*: Không chỉ dừng lại ở kế hoạch chuyên môn truyền thống mà còn bao gồm xác định định hướng dạy học số, lựa chọn nền tảng công nghệ và bồi dưỡng năng lực số cho đội ngũ. Các nghiên cứu của McCarthy và cộng sự (2023); Nguyễn Thị Quỳnh và Đỗ Thị Thu Hằng (2024) nhấn mạnh việc lập kế hoạch cần chuyển từ tiếp cận hành chính sang tiếp cận chiến lược dựa trên dữ liệu thực tế.

(2) *Về tổ chức thực hiện*: Đòi hỏi sự điều phối đồng bộ các nguồn lực để triển khai môi trường học tập số và khai thác nền tảng dạy học trực tuyến. Chức năng này chú trọng việc xây dựng kho học liệu số và hỗ trợ giáo viên ứng dụng công nghệ linh hoạt, đảm bảo sự giao thoa hiệu quả giữa yếu tố kỹ thuật và chuyên môn (European Schoolnet, 2024; UNESCO, 2024; Trần Thị Hà Giang và Phùng Thị Thu Thủy, 2024).

(3) *Về chỉ đạo*: Thể hiện vai trò dẫn dắt của nhà quản lý trong việc thúc đẩy đổi mới phương pháp và xây dựng văn hóa số trong nhà trường. Các nghiên cứu về lãnh đạo số của Obied (2024); Zeng và cộng sự (2025); Nguyễn Long Giao (2023) khẳng định vai trò quyết định của người đứng đầu trong việc khuyến khích giáo viên thích ứng và sáng tạo trong môi trường dạy học mới.

(4) *Về kiểm tra và đánh giá*: Chuyển dịch từ việc dự giờ, kiểm tra hồ sơ thủ công sang sử dụng dữ liệu số và công cụ quản lý trực tuyến để giám sát chất lượng thường xuyên. Các nghiên cứu của Lương Văn Tới (2024); Wahyudi và Jatun (2024) đã khẳng định ứng dụng công nghệ trong đánh giá giúp nâng cao tính khách quan, minh bạch và tạo cơ sở dữ liệu tin cậy cho việc cải tiến hoạt động dạy học liên tục.

(5) *Về bảo đảm các điều kiện thực hiện*: Gắn liền với việc quản lý hạ tầng công nghệ, an toàn dữ liệu và năng lực số của đội ngũ. Theo UNESCO (2024), World Bank (2024) và Nguyễn Thị Hồng Chuyên (2023), hiệu quả dạy học số phụ thuộc vào sự sẵn sàng đồng bộ của hệ thống, trong đó nhân lực, công nghệ và quản trị là ba trụ cột không thể tách rời.

Như vậy, quản lý hoạt động dạy học tiểu học hiện nay là sự tích hợp giữa các chức năng truyền thống với những yêu cầu đặc thù của môi trường

số. Việc hệ thống hóa này tạo cơ sở lý luận quan trọng để phân tích tác động của chuyển đổi số và lựa chọn các mô hình quản lý phù hợp.

2.3. Chuyển đổi số và tác động của chuyển đổi số đến quản lý hoạt động dạy học ở các trường tiểu học

Chuyển đổi số trong giáo dục là quá trình thay đổi toàn diện về tư duy, mô hình tổ chức và văn hóa nhà trường trên nền tảng công nghệ và dữ liệu số. Theo UNESCO (2024), World Bank (2024) và McCarthy và cộng sự (2023), đây là sự cải biến hệ thống từ chính sách đến năng lực thực thi, tạo ra những tác động sâu sắc đến nội dung và phương thức quản lý dạy học. Theo đó, các tác động này được biểu hiện như sau:

(1) *Tác động đến mục tiêu quản lý:* Chuyển dịch trọng tâm từ quản lý việc truyền thụ kiến thức sang quản lý phát triển năng lực số và khả năng tự học của học sinh. Các khung năng lực số quốc tế như DigComp 2.2, UNESCO, ISTE và Khung năng lực số của Bộ GD&ĐT (2025) đặt ra yêu cầu nhà quản lý phải xác lập các mục tiêu mới phù hợp với môi trường học tập số.

(2) *Tác động đến nội dung quản lý:* Mở rộng đối tượng quản lý sang các thành tố mới như học liệu số, nền tảng trực tuyến, an toàn thông tin và dữ liệu học tập. Nghiên cứu của Chu Vĩnh Quyên (2025), Trần Thị Hà Giang (2024) và Ventista (2024) khẳng định quản lý dạy học hiện nay phải tích hợp công nghệ vào toàn bộ chu trình vận hành chuyên môn của nhà trường.

(3) *Tác động đến phương thức quản lý:* Thay đổi từ tiếp cận hành chính, thủ công sang quản lý dựa trên dữ liệu (data-driven) và nền tảng số (LMS, kho học liệu). Chuyển đổi số thúc đẩy quản trị nhà trường theo hướng minh bạch, linh hoạt và dựa trên minh chứng thực tế thay vì cảm tính (McCarthy và cộng sự, 2023; Obied, 2024; Nguyễn Thị Quỳnh và Đỗ Thị Thu Hằng, 2024).

(4) *Tác động đến vai trò của các chủ thể:* Cán bộ quản lý trở thành người kiến tạo, dẫn dắt văn hóa số; trong khi giáo viên chuyển từ người dạy sang người thiết kế và hỗ trợ học tập. Hiệu quả quản lý phụ thuộc trực tiếp vào năng lực lãnh đạo số và năng lực số của đội ngũ (Zeng và cộng sự, 2025; Nguyễn Long Giao, 2023; Phan Thai Hiep, 2026).

(5) *Tác động đến điều kiện thực hiện:* Hình thành các yêu cầu mới về hạ tầng kỹ thuật, thiết bị kết nối và sự phối hợp đa bên giữa nhà trường

- gia đình - cộng đồng. Sự thành công của dạy học số cấp tiểu học đòi hỏi sự sẵn sàng đồng bộ giữa kỹ thuật và năng lực thực thi của hệ thống (UNESCO, 2024; World Bank, 2024; Nguyễn Thị Hồng Chuyên, 2023).

Như vậy, chuyển đổi số tác động toàn diện đến mọi phương diện của quản lý hoạt động dạy học tiểu học. Việc nhận diện rõ các tác động này là cơ sở quan trọng để lựa chọn định hướng và biện pháp quản lý phù hợp trong giai đoạn hiện nay.

2.4. Một số mô hình tiếp cận quản lý hoạt động dạy học trong bối cảnh chuyển đổi số

Trong bối cảnh chuyển đổi số, việc nghiên cứu và vận dụng các mô hình lý thuyết phù hợp có ý nghĩa quan trọng đối với quản lý hoạt động dạy học theo hướng khoa học, hệ thống và hiệu quả. Các mô hình này không chỉ giúp làm rõ cơ chế vận hành của hoạt động dạy học mà còn tạo cơ sở cho việc tổ chức, điều hành và cải tiến trong môi trường số. Trên cơ sở tổng hợp các nghiên cứu liên quan, có thể lựa chọn bốn mô hình tiêu biểu gồm PDCA, CIPO, TPACK và SAMR để phân tích và vận dụng trong quản lý dạy học ở trường tiểu học.

PDCA gồm bốn giai đoạn: lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, kiểm tra và điều chỉnh, cải tiến. Đây là công cụ quản lý chất lượng có giá trị trong giáo dục hiện đại, đặc biệt phù hợp với quản lý dựa trên dữ liệu. Trong quản lý dạy học số, PDCA giúp nhà trường vận hành chu trình khép kín, khai thác hiệu quả dữ liệu học tập và công nghệ để lập kế hoạch, giám sát và nâng cao chất lượng dạy học.

CIPO là mô hình tiếp cận hệ thống, nhấn mạnh mối quan hệ giữa bối cảnh, đầu vào, quá trình và đầu ra. Trong bối cảnh chuyển đổi số, mô hình này mở rộng quản trị sang các yếu tố như hạ tầng công nghệ, năng lực số của đội ngũ và môi trường học tập số hóa, qua đó giúp nhà quản lý nhìn nhận hoạt động dạy học như một chỉnh thể thống nhất.

TPACK là khung lý thuyết về tri thức nghề nghiệp của giáo viên khi tích hợp công nghệ, kết hợp giữa tri thức nội dung, sư phạm và công nghệ. Mô hình này hỗ trợ nhà trường đánh giá đúng năng lực dạy học số của giáo viên, từ đó định hướng bồi dưỡng, hỗ trợ chuyên môn và phát triển nhân lực.

SAMR mô tả bốn mức độ tích hợp công nghệ từ thay thế đến tái định nghĩa, giúp đánh giá chiều sâu đổi mới trong dạy học. Việc kết hợp PDCA, CIPO, TPACK và SAMR sẽ góp phần hoàn thiện cơ sở lý luận cho quản lý hoạt động dạy học ở trường tiểu học trong bối cảnh chuyển đổi số.

2.5. Một số đề xuất đối với quản lý hoạt động dạy học ở các trường tiểu học Thành phố Hồ Chí Minh trong bối cảnh chuyển đổi số

Từ cơ sở lý luận về quản lý hoạt động dạy học và tác động của kỹ nguyên số, có thể xác định rằng quản lý dạy học tại các trường tiểu học ở Thành phố Hồ Chí Minh cần được định hướng theo mô hình quản trị hiện đại, linh hoạt, dựa trên dữ liệu và lấy trải nghiệm học tập của học sinh làm trung tâm. Trên cơ sở đó, việc đổi mới cần bắt đầu từ công tác lập kế hoạch theo hướng tích hợp chuyển đổi số. Kế hoạch quản lý không chỉ bám sát chương trình giáo dục phổ thông mà còn phải gắn với chiến lược số hóa của từng nhà trường, trong đó xác định rõ lộ trình phát triển học liệu số, hạ tầng công nghệ và năng lực số của đội ngũ.

Cùng với đó, tổ chức hoạt động dạy học cần theo hướng linh hoạt, kết hợp giữa trực tiếp và trực tuyến, đồng thời chú trọng cá nhân hóa để học sinh được tiếp cận tri thức phù hợp với nhịp độ và năng lực riêng. Để thực hiện điều này, nhà trường cần xây dựng kho học liệu số, công cụ tương tác phù hợp với lứa tuổi tiểu học và tạo điều kiện cho việc phân hóa trong dạy học.

Một yếu tố mang tính quyết định là nâng cao năng lực số cho giáo viên và cán bộ quản lý. Các chương trình bồi dưỡng cần tập trung vào thiết kế bài giảng tương tác, quản lý lớp học ảo, phân tích dữ liệu học tập, đồng thời phát triển tư duy lãnh đạo số cho đội ngũ quản lý. Song song với đó, công tác kiểm tra, đánh giá cần được số hóa, sử dụng minh chứng số và dữ liệu thời gian thực để theo dõi chất lượng, qua đó hỗ trợ điều chỉnh kế hoạch chuyên môn theo chu trình cải tiến liên tục.

Bên cạnh nhân lực, nhà trường cần xây dựng hệ sinh thái dạy học số an toàn, đồng bộ, bảo đảm từ hạ tầng kỹ thuật, thiết bị, phần mềm đến cơ chế

hỗ trợ cho giáo viên, học sinh và phụ huynh. Đối với Thành phố Hồ Chí Minh, các giải pháp quản lý cần được vận dụng linh hoạt theo đặc thù từng quận, huyện nhằm bảo đảm tính khả thi và hiệu quả. Nhìn chung, đổi mới quản lý dạy học trong bối cảnh chuyển đổi số đòi hỏi sự kết hợp chặt chẽ giữa tư duy quản trị mới, phát triển đội ngũ và tối ưu hóa hạ tầng công nghệ.

III. KẾT LUẬN

Trong kỷ nguyên số, hoạt động dạy học tại các trường tiểu học đang chứng kiến những điều chỉnh sâu sắc, lan tỏa từ công cụ hỗ trợ đến toàn bộ các thành tố cốt lõi như mục tiêu, nội dung, phương pháp, hình thức tổ chức và kiểm tra, đánh giá. Dựa trên việc tổng hợp các công trình nghiên cứu và hệ thống hóa lý luận, bài viết khẳng định chuyển đổi số đã hình thành một tư duy quản trị và giáo dục mới: linh hoạt hơn, mở rộng không gian học tập và gắn kết chặt chẽ với hệ sinh thái dữ liệu số. Những kết quả nghiên cứu này góp phần bổ sung nền tảng lý luận về dạy học tiểu học thời đại số, kỳ vọng xác lập một khung tham chiếu cho công tác quản lý hoạt động dạy học hiện nay. Việc vận dụng các mô hình tiếp cận hiện đại như PDCA, CIPO, TPACK và SAMR giúp nhà quản lý có cái nhìn hệ thống, từ đó đưa ra các quyết định điều hành dựa trên minh chứng thực tế thay vì cảm tính. Bên cạnh đó, các đề xuất trong bài viết là gợi ý để các nhà trường xem xét ứng dụng, đặc biệt tại những đô thị có trình độ phát triển công nghệ cao như Thành phố Hồ Chí Minh. Việc thực hiện đồng bộ các giải pháp từ đổi mới lập kế hoạch, nâng cao năng lực đội ngũ đến xây dựng môi trường học tập số an toàn sẽ là chìa khóa để tối ưu hóa hiệu quả dạy học, đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục trong bối cảnh mới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Adela, D., Cahya, R., Sarah, S., & Ruswandi, S. (2025). *Digital education for primary school children: Opportunities, challenges, and implementation gaps in the global age of technology*. Engineering Proceedings, 107, 113. <https://doi.org/10.3390/engproc2025107113>.
- Bernd Meier, Nguyễn Văn Cường (2016). *Lý luận dạy học hiện đại*. NXB Đại học Sư phạm.
- Bicalho, R. N. M., Coll, C., Engel, A., & Oliveira, M. C. S. L. (2023). Integration of ICTs in teaching practices: Propositions to the SAMR model. *Educational Technology Research and Development*, 71(2), 563–578. <https://doi.org/10.1007/s11423-022-10169-x>.
- Bộ Giáo dục và Đào tạo (2025). *Thông tư số 02/2025/TT-BGDĐT ngày 24 tháng 01 năm 2025 về quy định Khung năng lực số cho người học*.
- Chu Vĩnh Quyền (2025). *Một số vấn đề lý luận về phương tiện dạy học số trong giáo dục tiểu học*. Tạp chí Giáo dục, 25(5), 7–13.
- Crompton, H., Burke, D., & Gregory, K. H. (2020). Mobile learning and pedagogical opportunities: A configurative systematic review of PreK-12 research using the SAMR framework. *Computers & Education*, 156, 103945. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2020.103945>.
- European Schoolnet (2024). *ICWG shares 2024 case studies: Highlighting digital transformation in schools*. <https://www.eun.org/news/detail?articleId=12250804>.
- Fabian, A., Backfisch, I., Kirchner, K., & Lachner, A. (2024). A systematic review and meta-analysis on TPACK-based interventions from a perspective of knowledge integration. *Computers and Education Open*, 7, 100200. <https://doi.org/10.1016/j.caeo.2024.100200>.
- Feng, L., Shen, X., Xie, Z., & Yan, X. (2024). How gamification-based course drives online learners' engagement: Focusing on intrinsic motivation and effect mechanism. *Education and Information Technologies*, 30(6), 10943–10977. <https://doi.org/10.1007/s10639-024-13242-5>.

- International Society for Technology in Education (2016). *ISTE standards for students*. ISTE.
- Jiménez Sierra, Á. A., Ortega Iglesias, J. M., Cabero-Almenara, J., & Palacios-Rodríguez, A. (2023). Development of the teacher's technological pedagogical content knowledge (TPACK) from the Lesson Study: A systematic review. *Frontiers in Education*, 8, 1078913. <https://doi.org/10.3389/educ.2023.1078913>.
- Lê Đình Trung, Phan Thị Thanh Hội (2016). *Dạy học theo định hướng hình thành và phát triển năng lực người học ở trường phổ thông*. NXB Đại học Sư phạm.
- Li, M., Vale, C., Tan, H., & Blannin, J. (2025). *A systematic review of TPACK research in primary mathematics education*. *Mathematics Education Research Journal*, 37, 281–311. <https://doi.org/10.1007/s13394-024-00491-3>.
- Liu, C., Xue, H., Bai, M., Zhao, B., Cui, L., Li, Y., Wang, X., & Zhang, J. (2025). *Bridging the skill gap in breast ultrasound: a PDCA management for standardized reporting and accurate BI-RADS categorization in postgraduate medical education*. *BMC Medical Education*, 25, 1742. <https://doi.org/10.1186/s12909-025-08344-8>.
- Lương Văn Tới (2024). *Chuyển đổi số trong quản lý, dạy, học, kiểm tra và đánh giá ở trường trung học phổ thông*. Tạp chí Khoa học Giáo dục Việt Nam, 20(S2), 20–28.
- McCarthy, A. M., Maor, D., McConney, A., & Cavanaugh, C. (2023). *Digital transformation in education: Critical components for leaders of system change*. *Social Sciences & Humanities Open*, 8, 100479. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100479>.
- Nguyễn Long Giao (2023). *Nâng cao năng lực số cho giáo viên phổ thông trong quá trình chuyển đổi số*. Tạp chí Khoa học Quản lý Giáo dục, 10(Số đặc biệt tháng 5), 44–49.
- Nguyễn Thị Hồng Chuyên (2023). *Các yếu tố ảnh hưởng đến ý định chuyển đổi số trường tiểu học: Nghiên cứu tại khu vực miền núi phía Bắc ở Việt Nam*. Tạp chí Giáo dục, 23(7), 47–52.
- Nguyễn Thị Quỳnh, Đỗ Thị Thu Hằng (2024). *Quản trị trường học thông minh trong bối cảnh chuyển đổi số tại Việt Nam*. Tạp chí Giáo dục, 24(11), 72–77.
- Obied, A. (2024). *Digital leadership in the academic environment: Literature review*. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4940514>.
- OECD (2019). *OECD Future of Education and Skills 2030: Concept note on digital literacy*. OECD Publishing.
- Paramasivam, S., Saad, N. H., Han, F. P., Thing, G. T., Sharmilla, Z., & Krishnan, T. N. H. (2023). *Applying the PDCA continuous improvement cycle on STEM education among secondary students: An experimental study*. *AIP Conference Proceedings*, 2571(1), 060009. <https://pubs.aip.org/aip/acp/article/2571/1/060009/2899674/Applying-the-PDCA-continuous-improvement-cycle-on>.
- Phan Thái Hiệp (2026). *Issues in developing digital competence among primary school teachers in Ho Chi Minh city in the context of digital transformation*. *Vinh University Journal of Science*, 55(1C), 50–61. <https://doi.org/10.56824/vuj.s.2025c0145c>.
- Scheerens, J. (1990). *School effectiveness research and the development of process indicators of school functioning*. *School Effectiveness and School Improvement*, 1(1), 61–80. <https://doi.org/10.1080/092434590001010106>.
- Stenbom, S., & Geijer, L. (2025). *Primary school teachers' perception of digital transformation and their teaching role*. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 69(5), 1131–1144.
- Thủ tướng Chính phủ (2020). *Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03 tháng 6 năm 2020 về phê duyệt Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030*.
- Thủ tướng Chính phủ (2022). *Quyết định số 131/QĐ-TTg ngày 25 tháng 01 năm 2022 về phê duyệt Đề án tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin và chuyển đổi số trong giáo dục và đào tạo giai đoạn 2022–2025, định hướng đến năm 2030*.
- Trần Phương Thanh (2026). *Vận dụng microlearning trong dạy học môn Tiếng Việt ở tiểu học: Từ lý luận đến mô hình triển khai*. Tạp chí Giáo dục, 25(10), 104–109.
- Trần Thị Hà Giang, Phùng Thị Thu Thủy (2024). *Ứng dụng công nghệ thông tin trong tổ chức hoạt động dạy học ở tiểu học đáp ứng yêu cầu của chuyển đổi số*. Tạp chí Giáo dục, 24(8), 73–77.
- UNESCO (2024). *A common framework to guide the digital transformation of education: Six pillars for the digital transformation of education*. UNESCO Publishing. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391299>.
- Ventista, O. M., Kolokitha, M., Tsani, P., Polydoros, G., & Arkoumanis, G. (2024). *Achieving digital education in primary schools: Success factors and policy recommendations*. *Policy Futures in Education*, 22(8), 1794–1814. <https://doi.org/10.1177/14782103241238825>.
- Vuorikari, R., Kluzer, S., & Punie, Y. (2022). *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens – With new examples of knowledge, skills and attitudes*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/115376>.
- Wahyudi, N. G., & Jatun, J. (2024). *Integration of technology in education: Challenges and opportunities of digital learning in primary schools*. *Indonesian Research Journal in Education*, 4(2), 444–451. <https://doi.org/10.22437/irje.v4i2.17468>.
- World Bank (2024). *Digital pathways for education: Enabling greater impact for all*. World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099102124103012716/pdf/P173530151854505218eb417834e0f954cd.pdf>.
- Zeng, M., Cheah, K. S. L., & Abdullah, Z. (2025). *The influence of school principals' digital leadership on teachers' competency in integrating artificial intelligence: A systematic thematic review*. *Frontiers in Education*, 10, 1655967. <https://doi.org/10.3389/educ.2025.1655967>.