PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC SỐ CHO CÁN BỘ QUẢN LÍ Ở CÁC TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ XÃ ĐÔNG HÒA, TỈNH AN GIANG

DƯƠNG NHẬT LINH
HVCH Trường Đại học Đồng Tháp
TRƯƠNG TẤN ĐẠT
Trường Đại học Đồng Tháp

Nhận bài ngày 13/9/2026. Sửa chữa xong 15/10/2026. Duyệt đăng 21/10/2026.

Abstract

This study examines the development of digital competence among lower secondary school administrators in Dong Hoa Commune, An Giang Province, focusing on awareness, development objectives, and management functions. An online survey conducted from August to October 2026 involved 70 participants, including 10 administrators and 60 teachers. Interviews with the 10 administrators were used to contextualize the survey findings. Data were analyzed using descriptive statistics based on a five-point Likert scale. Awareness of the importance of digital competence development was rated high (M = 3.62), whereas the implementation of development objectives received a moderate rating (M = 3.01). Planning, organizing, directing, and monitoring and evaluation scored 3.01, 2.99, 2.96, and 3.00, respectively. Major limitations involved differentiated objectives, specification of outcome evidence, guided practice, product-based feedback, and continuous assessment. The findings highlight the need to align professional development with management responsibilities, individual development plans, and evidence of workplace application. Given the purposive sample and descriptive design, the study does not support causal conclusions or statistically significant group comparisons.

Keywords: *Digital competence, digital competence development, Dong Hoa Commune, lower secondary education, school administrators.*

1. Đặt vấn đề

Phát triển năng lực số (NLS) cho cán bộ quản lí (CBQL) trường trung học cơ sở (THCS) gắn với chất lượng quản trị nhà trường. Khi hồ sơ, dữ liệu và hoạt động chuyên môn chuyển sang môi trường số, người quản lí phải lựa chọn công nghệ, kiểm tra thông tin, tổ chức phối hợp và chịu trách nhiệm về quyết định. Quyết định số 131/QĐ-TTg xác định bồi dưỡng NLS cho CBQL giáo dục là nhiệm vụ của chuyển đổi số giáo dục (Thủ tướng Chính phủ, 2022). Khung NLS ban hành kèm Thông tư số 18/2026/TT-BGDĐT cụ thể hóa yêu cầu sử dụng công nghệ hiệu quả, an toàn, có trách nhiệm đối với giáo viên (GV), CBQL (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2026). Phát triển NLS cần giúp người học giải quyết công việc, với mục tiêu sát nhu cầu, điều kiện thực hành và phản hồi. McCarthy và cộng sự (2023) gắn chuyển đổi số với tư duy chiến lược và thay đổi hệ thống giáo dục. Vì vậy, cần xem xét năng lực cá nhân trong quan hệ với cách tổ chức phát triển năng lực. Nghiên cứu tại xã Đông Hòa, tỉnh An Giang xem xét sáu nhóm kết quả: nhận thức về vai trò, thực hiện mục tiêu, lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra, đánh giá. Kết quả làm căn cứ điều chỉnh hoạt động bồi dưỡng theo nhiệm vụ quản lí và sự tiến bộ của người học.

2. Nội dung nghiên cứu

2.1. Cơ sở khái niệm và tiếp cận nghiên cứu

Năng lực số tích hợp kiến thức, kỹ năng và thái độ để sử dụng công nghệ hiệu quả, an toàn, có trách nhiệm. Với CBQL trường THCS, năng lực này thể hiện qua khai thác dữ liệu, tổ chức ứng dụng công

Email: dnlinh80@gmail.com

nghệ, hỗ trợ đội ngũ và bảo vệ thông tin. Khung quốc gia xác định yêu cầu đối với hiệu trưởng, phó hiệu trưởng (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2026).

DigCompEdu tiếp cận NLS của nhà giáo; DigCompOrg xem xét NLS ở cấp tổ chức giáo dục (Redecker, 2017; Kampylis và cộng sự, 2015). Hai khung được tham khảo để liên kết học tập với điều kiện của nhà trường. Khung trí tuệ nhân tạo của UNESCO bổ sung tư duy lấy con người làm trung tâm, đạo đức và trách nhiệm chuyên môn (Miao & Cukurova, 2024).

Phát triển NLS cho CBQL kết hợp bồi dưỡng, tự học, thực hành và hỗ trợ tại nơi làm việc nhằm nâng cao khả năng sử dụng, tổ chức ứng dụng công nghệ trong quản lí. Nghiên cứu tiếp cận theo các chức năng lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo, kiểm tra và đánh giá; phân biệt đánh giá hoạt động phát triển với đo lường trực tiếp NLS cá nhân.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Khảo sát trực tuyến từ tháng 8 đến tháng 10 năm 2026 lựa chọn có chủ đích 70 người, gồm 10 người thuộc nhóm CBQL và 60 GV tại Trường THCS xã Đông Hòa, tỉnh An Giang. Nhóm CBQL gồm hiệu trưởng, phó hiệu trưởng, tổ trưởng và tổ phó chuyên môn nên kết quả không đại diện riêng cho hiệu trưởng, phó hiệu trưởng. Phỏng vấn trực tuyến 10 CBQL giúp đối chiếu, làm rõ dữ liệu bảng hỏi; danh tính được mã hoá từ CBQL01–CBQL10.

Bảng hỏi khảo sát nhận thức về vai trò, thực hiện mục tiêu và bốn khâu quản lí bằng thang Likert 5 mức, mã hoá từ 1 đến 5. Nhận thức được đánh giá từ hoàn toàn không quan trọng đến rất quan trọng; mức thực hiện tăng theo khả năng thực hiện và sự chủ động. Điểm trung bình (ĐTB) được diễn giải theo năm khoảng: 1,00–1,80, rất thấp; 1,81–2,60, thấp; 2,61–3,40, trung bình; 3,41–4,20, cao; 4,21–5,00, rất cao.

Dữ liệu được phân tích bằng ĐTB và độ lệch chuẩn (ĐLC), gắn với nội dung chỉ báo và cách tổng hợp điểm (Sullivan & Artino, 2013). ĐTB chung phải phản ánh trọng số 10 CBQL và 60 GV. ĐLC chỉ được phân tích ở từng chỉ báo, không lấy trung bình ĐLC thành phần để suy ra ĐLC của điểm tổng hợp. Các bảng giữ ĐTB và thứ hạng theo số liệu tổng hợp của nghiên cứu.

2.3. Kết quả nghiên cứu

Các bảng trình bày kết quả của CBQL (n = 10), GV (n = 60) và ĐTB chung của 70 người. ĐLC biểu thị độ phân tán ở từng chỉ báo.

2.3.1. Nhận thức về vai trò của phát triển năng lực số cho cán bộ quản lí trường trung học cơ sở

Bảng 1: Nhận thức về vai trò của phát triển NLS cho CBQL trường THCS

STT	Nội dung đánh giá	CBQL		GV		ĐTB chung	Xếp hạng
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC		
1	Phát triển NLS giúp CBQL nâng cao chất lượng thực hiện nhiệm vụ quản lí trong môi trường số.	3,80	0,63	3,62	0,71	3,65	3
2	Phát triển NLS giúp CBQL kết nối mục tiêu giáo dục với nguồn lực công nghệ và nhu cầu của đội ngũ.	3,70	0,67	3,55	0,74	3,57	4
3	Phát triển NLS làm tăng khả năng lãnh đạo, tổ chức và dẫn dắt chuyển đổi số trong nhà trường.	3,90	0,57	3,70	0,68	3,73	1
4	Phát triển NLS duy trì khả năng tự học, tự đánh giá và thích ứng với sự thay đổi của công nghệ.	3,80	0,63	3,66	0,73	3,68	2
5	Phát triển NLS tạo cơ sở để nhà trường học hỏi từ thực hành, chia sẻ kinh nghiệm và cải tiến liên tục.	3,60	0,70	3,48	0,76	3,50	5
Trung bình chung		**3,76**	**0,64**	**3,60**	**0,72**	**3,62**	**-**

Nguồn: Kết quả khảo sát của nghiên cứu, 2026.

Nhận thức về vai trò phát triển NLS đạt 3,62, thuộc mức cao, tương ứng mức quan trọng. 5 tiêu chí dao động 3,50–3,73. CBQL đánh giá 3,76, GV đánh giá 3,60; chênh lệch 0,16 điểm, song cả hai nhóm đều coi trọng nhiệm vụ này.

Vai trò lãnh đạo, tổ chức và dẫn dắt chuyển đổi số đứng đầu (3,73), cũng cao nhất ở CBQL (3,90) và GV (3,70). Đội ngũ chú trọng trách nhiệm tổ chức ứng dụng công nghệ của người quản lí. Tự học, tự đánh giá và thích ứng đứng thứ hai; sau đó là chất lượng thực hiện nhiệm vụ và kết nối mục tiêu giáo dục với nguồn lực, nhu cầu đội ngũ.

Học hỏi từ thực hành, chia sẻ kinh nghiệm và cải tiến liên tục đứng cuối (3,50) ở cả CBQL (3,60) và GV (3,48). Giá trị của việc duy trì học tập sau bồi dưỡng được ghi nhận thấp hơn vai trò dẫn dắt chuyển đổi số. ĐLC của CBQL là 0,57–0,70, của GV là 0,68–0,76. Đánh giá của GV phân tán hơn ở từng tiêu chí; dữ liệu chưa cho phép quy nguyên nhân cho khác biệt giữa các trường.

CBQL01 nhấn mạnh bồi dưỡng cần gắn với công việc quản lí. CBQL02 nêu thời gian, thiết bị và cơ hội thực hành là điều kiện chuyển nhận thức thành kết quả. Các ý kiến cho thấy cần tạo cơ hội vận dụng, trao đổi và cải tiến sau bồi dưỡng.

2.3.2. Thực hiện mục tiêu phát triển năng lực số cho cán bộ quản lí trường trung học cơ sở

Bảng 2: Thực hiện mục tiêu phát triển NLS cho CBQL

STT	Nội dung đánh giá	CBQL		GV		ĐTB chung	Xếp hạng
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC		
1	Mục tiêu phát triển NLS được xác định theo nhiệm vụ thực tế của CBQL.	3,20	0,79	3,02	0,82	3,05	2
2	Mục tiêu hướng đến tiến bộ về hiểu biết, kỹ năng và trách nhiệm sử dụng công nghệ.	3,30	0,67	3,08	0,76	3,11	1
3	Mục tiêu bao quát khả năng khai thác dữ liệu, lựa chọn công nghệ, hỗ trợ đội ngũ và bảo vệ dữ liệu.	3,10	0,74	2,95	0,81	2,97	5
4	Mục tiêu về trí tuệ nhân tạo gắn với hiệu quả, an toàn, đạo đức và trách nhiệm.	3,10	0,88	2,97	0,86	2,99	4
5	Mục tiêu được phân hóa theo năng lực ban đầu và nhu cầu của từng CBQL.	3,00	0,82	2,92	0,79	2,93	6
6	Mục tiêu được diễn đạt bằng nhiệm vụ/sản phẩm quan sát, kiểm tra và đánh giá.	3,20	0,79	3,00	0,75	3,03	3
Trung bình chung		**3,15**	**0,78**	**2,99**	**0,80**	**3,01**	-

Nguồn: Kết quả khảo sát của nghiên cứu, 2026.

Thực hiện mục tiêu đạt 3,01, thuộc mức trung bình; sáu tiêu chí dao động 2,93–3,11. CBQL đánh giá 3,15, cao hơn GV (2,99) 0,16 điểm. So với nhận thức về vai trò, việc cụ thể hóa mục tiêu thành yêu cầu thực hiện còn hạn chế.

Mục tiêu về hiểu biết, kỹ năng và trách nhiệm sử dụng công nghệ đứng đầu (3,11), với CBQL đạt 3,30, GV đạt 3,08. Hai mục tiêu tiếp theo gắn với nhiệm vụ thực tế và sản phẩm để quan sát, kiểm tra, đánh giá. Định hướng phát triển đã được xác lập nhưng mức thực hiện còn trung bình.

Phân hóa mục tiêu theo năng lực ban đầu và nhu cầu cá nhân đứng cuối (2,93), cũng thấp nhất ở CBQL (3,00) và GV (2,92), chênh lệch 0,08 điểm. Mục tiêu về dữ liệu, lựa chọn công nghệ, hỗ trợ đội ngũ và bảo vệ dữ liệu đạt 2,97; về trí tuệ nhân tạo đạt 2,99. ĐLC của CBQL là 0,67–0,88, của GV là 0,75–0,86; mục tiêu trí tuệ nhân tạo có độ phân tán lớn nhất ở cả hai nhóm.

CBQL03 nhận xét mục tiêu còn rộng, chưa gắn với sản phẩm quản lí cụ thể; CBQL04 đề nghị chuyển thành nhiệm vụ áp dụng ngay sau bồi dưỡng. Kết hợp với tiêu chí đối chiếu tự đánh giá bằng sản phẩm và khó khăn thực hành ở bảng 3 (2,96), kết quả đặt ra yêu cầu nhận diện nhu cầu từng người. Mỗi CBQL cần có hồ sơ tự đánh giá, kế hoạch cá nhân và tối thiểu một sản phẩm để đối chiếu tiến bộ. Đây là đề xuất từ dữ liệu mô tả, chưa phải kết quả triển khai.

2.3.3. Thực hiện các nội dung phát triển năng lực số cho cán bộ quản lí trường trung học cơ sở

a. Lập kế hoạch phát triển năng lực số

Bảng 3: Đánh giá công tác lập kế hoạch phát triển NLS cho CBQL

STT	Nội dung đánh giá	CBQL		GV		ĐTB chung	Xếp hạng
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC		
1	Đánh giá nhu cầu phát triển NLS dựa trên vị trí việc làm và yêu cầu của khung năng lực.	3,20	0,79	3,08	0,78	3,10	1
2	Đối chiếu kết quả tự đánh giá với sản phẩm công việc, khó khăn trong thực hành và điều kiện sử dụng công nghệ.	3,00	0,94	2,95	0,85	2,96	5
3	Xác định rõ mục tiêu, nội dung ưu tiên và kết quả năng lực cần đạt sau bồi dưỡng.	3,20	0,79	3,02	0,77	3,05	2
4	Xác định hình thức học tập, thời gian, nguồn lực và trách nhiệm phối hợp trong kế hoạch.	3,10	0,74	2,98	0,80	3,00	4
5	Xác định trước sản phẩm/minh chứng dùng để đánh giá kết quả phát triển năng lực.	3,00	0,67	2,92	0,83	2,93	6
6	Phân hóa nhiệm vụ thực hành phù hợp với trách nhiệm của từng CBQL.	3,20	0,63	3,00	0,74	3,03	3
Trung bình chung		**3,12**	**0,76**	**2,99**	**0,79**	**3,01**	**-**

Nguồn: Kết quả khảo sát của nghiên cứu, 2026.

Lập kế hoạch đạt 3,01; 6 tiêu chí dao động 2,93–3,10, đều ở mức trung bình. CBQL đánh giá 3,12, GV đánh giá 2,99, chênh lệch 0,13 điểm theo ĐTB đã làm tròn. Kế hoạch đã được triển khai nhưng mức thực hiện chưa cao.

Đánh giá nhu cầu theo vị trí việc làm và khung năng lực đứng đầu (3,10), tiếp đến là mục tiêu, nội dung ưu tiên và kết quả cần đạt (3,05). Phân hoá thực hành và xác định hình thức học, thời gian, nguồn lực, trách nhiệm phối hợp xếp sau. Phần định hướng được đánh giá cao hơn việc chuẩn bị căn cứ đánh giá đầu ra.

Xác định trước sản phẩm, minh chứng đứng cuối (2,93), với CBQL đạt 3,00, GV đạt 2,92. Đối chiếu tự đánh giá với sản phẩm, khó khăn và điều kiện thực hành đạt 2,96. Về logic quản lí, xác định sản phẩm từ đầu giúp thống nhất mục tiêu, nhiệm vụ và yêu cầu đánh giá; khảo sát chưa xác lập quan hệ nhân quả giữa các nội dung này.

Cán bộ quản lý đánh giá cao hơn GV ở cả sáu tiêu chí; chênh lệch lớn nhất ở phân hoá nhiệm vụ thực hành (0,20 điểm). ĐLC của CBQL là 0,63–0,94, của GV là 0,74–0,85; đối chiếu tự đánh giá có độ phân tán lớn nhất. CBQL05 đề nghị xuất phát từ khó khăn và sản phẩm công việc; CBQL06 nhấn mạnh nguồn lực, điều kiện thực hành. Kế hoạch cần liên kết nhu cầu, mục tiêu, minh chứng đầu ra và nguồn lực.

b. Tổ chức thực hiện phát triển năng lực số

Bảng 4: Đánh giá công tác tổ chức thực hiện phát triển NLS cho CBQL

STT	Nội dung đánh giá	CBQL		GV		ĐTB chung	Xếp hạng
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC		
1	Phân công rõ đơn vị phối hợp, người hướng dẫn, người tham gia và trách nhiệm hỗ trợ.	3,00	0,67	2,92	0,79	2,93	5
2	Bố trí hình thức học tập phù hợp: trực tiếp, trực tuyến, tự học có hướng dẫn và học qua công việc.	3,10	0,74	3,00	0,76	3,01	2
3	Tổ chức nhiệm vụ thực hành gắn với công việc quản lí thực tế của người học.	3,20	0,63	2,95	0,82	2,99	4
4	Bảo đảm tài liệu, thiết bị, kết nối, hỗ trợ kỹ thuật và thời gian học tập.	3,10	0,74	3,05	0,81	3,06	1
5	Tạo cơ hội trao đổi giữa các trường/đồng nghiệp để chia sẻ kinh nghiệm và hỗ trợ thực hành.	3,20	0,63	2,98	0,75	3,01	3
6	Mỗi nhiệm vụ học tập có hướng dẫn, cơ hội thực hành và phản hồi về sản phẩm.	3,00	0,82	2,90	0,84	2,91	6
Trung bình chung		**3,10**	**0,71**	**2,97**	**0,79**	**2,99**	**-**

Nguồn: Kết quả khảo sát của nghiên cứu, 2026.

Tổ chức thực hiện đạt 2,99, thuộc mức trung bình; các tiêu chí dao động 2,91–3,06. CBQL đánh giá 3,10, GV đánh giá 2,97, chênh lệch 0,13 điểm. Hạn chế cần được xem xét ở cách tổ chức từng nhiệm vụ học tập.

Điều kiện học tập được đánh giá cao nhất (3,06). Hình thức học và cơ hội trao đổi cùng đạt 3,01 sau làm tròn, xếp trên thực hành gắn với quản lí và phân công, phối hợp hỗ trợ. Thứ hạng giữ theo số liệu tổng hợp; hai giá trị 3,01 không được diễn giải thành chênh lệch định lượng.

Hướng dẫn, thực hành và phản hồi về sản phẩm đứng cuối (2,91). Người học cần biết cách làm, được vận dụng và nhận phản hồi để sửa sản phẩm. Điểm số thấp ở tiêu chí này cho thấy cần kiểm tra việc hỗ trợ đến khi hoàn thành nhiệm vụ, bên cạnh điều kiện tham gia khóa học.

GV đánh giá điều kiện học tập cao nhất (3,05), hướng dẫn, thực hành và phản hồi thấp nhất (2,90). CBQL đánh giá thực hành và trao đổi cao nhất (cùng 3,20); điều kiện học tập đạt 3,10, hướng dẫn và phản hồi đạt 3,00. Chênh lệch lớn nhất ở thực hành gắn với quản lí (0,25 điểm). ĐLC của CBQL là 0,63–0,82, của GV là 0,75–0,84. CBQL07 cho biết học trực tuyến thuận tiện nhưng ít thực hành; CBQL08 phản ánh thiếu quyền truy cập, hỗ trợ kỹ thuật gây gián đoạn vận dụng. Cần bảo đảm các điều kiện này cùng phản hồi về sản phẩm.

c. Chỉ đạo thực hiện phát triển năng lực số

Bảng 5: Đánh giá công tác chỉ đạo thực hiện phát triển NLS cho CBQL

STT	Nội dung đánh giá	CBQL		GV		ĐTB chung	Xếp hạng
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC		
1	Hướng dẫn rõ mục đích, yêu cầu và cách vận dụng nhiệm vụ học tập vào công việc.	3,20	0,79	3,00	0,78	3,03	1
2	Theo dõi tiến độ học tập và thực hành của CBQL trong quá trình phát triển NLS.	3,20	0,79	2,93	0,83	2,97	3
3	Phân tích nguyên nhân khó khăn để lựa chọn hỗ trợ phù hợp về nội dung, phương pháp, kỹ thuật hoặc thời gian.	3,10	0,74	2,90	0,86	2,93	5
4	Khuyến khích CBQL chia sẻ kinh nghiệm, trao đổi vướng mắc và tiếp tục thử nghiệm cách làm mới.	3,10	0,88	2,95	0,80	2,97	2
5	Phản hồi chỉ rõ phần đã đáp ứng yêu cầu và phần cần cải thiện trong sản phẩm/nhiệm vụ thực hành.	3,10	0,74	2,88	0,85	2,91	6
6	Điều chỉnh tiến độ, hình thức hỗ trợ hoặc nguồn lực nhưng vẫn bảo đảm mục tiêu, trách nhiệm và an toàn.	3,10	1,10	2,92	0,87	2,95	4
Trung bình chung		**3,13**	**0,84**	**2,93**	**0,83**	**2,96**	-

Nguồn: Kết quả khảo sát của nghiên cứu, 2026.

Chỉ đạo đạt 2,96, thấp nhất trong bốn khâu nhưng chỉ cách các khâu còn lại 0,03–0,05 điểm; tất cả đều ở mức trung bình. Phân tích cần chú trọng nội dung hơn thứ hạng chung. CBQL đánh giá 3,13, GV đánh giá 2,93, chênh lệch 0,20 điểm. Các tiêu chí dao động 2,91–3,03.

Hướng dẫn mục đích, yêu cầu và cách vận dụng đứng đầu (3,03). Theo dõi tiến độ và khuyến khích chia sẻ cùng đạt 2,97 sau làm tròn, cao hơn điều chỉnh hỗ trợ và phân tích khó khăn. Phản hồi rõ phần đáp ứng yêu cầu và phần cần sửa đứng cuối (2,91). Định hướng ban đầu được đánh giá cao hơn hỗ trợ điều chỉnh khi thực hành.

CBQL đánh giá hướng dẫn và theo dõi tiến độ cùng đạt 3,20, các tiêu chí khác cùng đạt 3,10. GV đánh giá hướng dẫn cao nhất (3,00), phản hồi thấp nhất (2,88). Chênh lệch lớn nhất ở theo dõi tiến độ (0,27 điểm), sau đó là phản hồi (0,22 điểm); chưa kiểm định ý nghĩa thống kê. ĐLC của CBQL là 0,74–1,10, của GV là 0,78–0,87; điều chỉnh tiến độ, hỗ trợ và nguồn lực phân tán nhất ở cả hai nhóm.

CBQL09 đề nghị tăng theo dõi sau bồi dưỡng; CBQL10 nhấn mạnh phản hồi trên sản phẩm quản

lí giúp điều chỉnh nhanh hơn hướng dẫn chung. Việc chỉ đạo cần tiếp tục đến giai đoạn vận dụng, xác định người hỗ trợ, nội dung cần sửa và thời điểm kiểm tra lại sản phẩm.

d. Kiểm tra, đánh giá phát triển năng lực số

Bảng 6: Đánh giá công tác kiểm tra, đánh giá phát triển NLS cho CBQL

STT	Nội dung đánh giá	CBQL		GV		ĐTB chung	Xếp hạng
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC		
1	Kiểm tra đồng thời tiến độ thực hiện kế hoạch, trách nhiệm phối hợp và điều kiện hỗ trợ.	3,00	0,82	2,95	0,80	2,96	6
2	Đánh giá sự tiến bộ về năng lực thông qua khả năng vận dụng vào nhiệm vụ quản lí.	3,10	0,74	3,02	0,77	3,03	3
3	Tiêu chí đánh giá được xác định từ mục tiêu và thông báo trước khi triển khai.	3,10	0,74	3,00	0,75	3,01	4
4	Sử dụng sản phẩm thực hành, quá trình giải quyết nhiệm vụ và kết quả vận dụng làm minh chứng đánh giá.	3,10	0,88	2,93	0,84	2,95	7
5	Kết hợp tự đánh giá của CBQL với nhận xét dựa trên minh chứng để giảm phụ thuộc vào cảm nhận cá nhân.	3,20	0,63	3,05	0,78	3,07	2
6	Tổ chức đánh giá trước, trong và sau bồi dưỡng để điều chỉnh nội dung và hỗ trợ.	3,00	0,47	2,90	0,81	2,91	8
7	Giải thích kết quả đánh giá trong mối liên hệ với điều kiện kỹ thuật, nguồn lực và mức độ hỗ trợ.	3,10	0,57	2,98	0,79	3,00	5
8	Sử dụng kết quả đánh giá để xác định nhu cầu và điều chỉnh kế hoạch phát triển NLS tiếp theo.	3,20	0,79	3,08	0,85	3,10	1
Trung bình chung		**3,10**	**0,70**	**2,99**	**0,80**	**3,00**	-

Nguồn: Kết quả khảo sát của nghiên cứu, 2026.

Kiểm tra, đánh giá đạt 3,00, thuộc mức trung bình; 8 tiêu chí dao động 2,91–3,10. CBQL đánh giá 3,10, GV đánh giá 2,99, chênh lệch 0,11 điểm. Hoạt động đã được thực hiện nhưng chưa đạt mức cao ở cả hai nhóm.

Sử dụng kết quả để xác định nhu cầu, điều chỉnh kế hoạch đứng đầu (3,10). Tiếp theo là kết hợp tự đánh giá với minh chứng (3,07), đánh giá khả năng vận dụng (3,03) và thông báo trước tiêu chí (3,01). Giải thích kết quả theo điều kiện kỹ thuật, nguồn lực, hỗ trợ và kiểm tra tiến độ, phối hợp có điểm thấp hơn.

Sử dụng sản phẩm, quá trình giải quyết nhiệm vụ và kết quả vận dụng làm minh chứng đạt 2,95; đánh giá trước, trong và sau bồi dưỡng thấp nhất (2,91). Hạn chế nằm ở căn cứ và tính liên tục của đánh giá. Điều chỉnh kế hoạch đòi hỏi thông tin về điểm xuất phát, tiến trình thực hành và mức vận dụng. Dữ liệu hiện có chưa xác nhận trực tiếp tiến bộ của từng CBQL.

Giáo viên đánh giá sử dụng kết quả cao nhất (3,08), đánh giá ba giai đoạn thấp nhất (2,90). CBQL đánh giá sử dụng kết quả và kết hợp tự đánh giá với minh chứng cùng đạt 3,20; đánh giá ba giai đoạn và kiểm tra tiến độ, phối hợp, điều kiện cùng thấp nhất (3,00). Chênh lệch lớn nhất ở sử dụng sản phẩm thực hành làm minh chứng (0,17 điểm). ĐLC của CBQL là 0,47–0,88, của GV là 0,75–0,85; chưa đủ để kết luận mức nhất quán của toàn quy trình.

CBQL01 đề nghị dựa vào sản phẩm và mức áp dụng trong công việc; CBQL02 nhấn mạnh dùng kết quả để chọn nội dung bồi dưỡng tiếp theo. Cần liên kết đánh giá ban đầu, theo dõi thực hành và đánh giá vận dụng trong một chu trình có minh chứng. Xác nhận tham gia khoá học cần kèm bằng chứng thực hiện nhiệm vụ quản lí.

2.4. Thảo luận kết quả và hàm ý quản lí

Nhận thức đạt 3,62, trong khi thực hiện mục tiêu và bốn khâu quản lí đạt 2,96–3,01. Các chỉ báo đo

nội dung khác nhau, nên khoảng điểm không biểu thị suy giảm năng lực. Đội ngũ coi trọng phát triển NLS nhưng đánh giá việc tổ chức thực hiện ở mức trung bình.

Phân hóa mục tiêu và xác định trước minh chứng cùng đạt 2,93; hướng dẫn thực hành, phản hồi và đánh giá liên tục cùng đạt 2,91. Cần nối nhu cầu cá nhân với nhiệm vụ quản lí và bằng chứng vận dụng. Dữ liệu mô tả chưa xác lập quan hệ nhân quả giữa các chỉ báo.

Kế hoạch cá nhân cần dựa trên tự đánh giá, sản phẩm công việc và khó khăn thực hành. Nhiệm vụ bồi dưỡng cần có hướng dẫn, quyền truy cập, thời gian thực hành và người phản hồi. Đánh giá trước, trong và sau bồi dưỡng cung cấp minh chứng điều chỉnh kế hoạch tiếp theo. Các hàm ý này chưa được kiểm chứng hiệu quả tại Đông Hòa.

Mẫu có chủ đích và dữ liệu theo nhận định giới hạn phạm vi diễn giải. Nhóm CBQL chưa tách theo chức danh nên không đại diện riêng cho hiệu trưởng, phó hiệu trưởng. Nghiên cứu chưa kiểm định khác biệt giữa nhóm hoặc đánh giá trước, sau can thiệp. Cần tiếp tục theo dõi sản phẩm và kết quả vận dụng để xác định tiến bộ thực tế.

3. Kết luận

Phát triển NLS cho CBQL Trường THCS xã Đông Hòa được đánh giá quan trọng (3,62), nhưng thực hiện mục tiêu và bốn khâu quản lí chỉ đạt mức trung bình (2,96–3,01). Hạn chế tập trung ở phân hoá mục tiêu, minh chứng đầu ra, hỗ trợ thực hành, phản hồi và đánh giá liên tục.

Điều chỉnh cần gắn nhu cầu cá nhân với nhiệm vụ quản lí, điều kiện thực hành và minh chứng đánh giá. Tiến bộ phải thể hiện qua khả năng giải quyết công việc sau bồi dưỡng. Kết quả là căn cứ thiết kế, kiểm chứng hoạt động phát triển NLS theo trách nhiệm từng vị trí.

Tài liệu tham khảo

Bộ Giáo dục và Đào tạo (2026). *Thông tư số 18/2026/TT-BGDĐT ngày 27/3/2026 ban hành Khung năng lực số đối với giáo viên, cán bộ quản lý cơ sở giáo dục mầm non, phổ thông và giáo dục thường xuyên*.

Kampylis, P., Punie, Y., & Devine, J. (2015). *Promoting effective digital-age learning: A European framework for digitally competent educational organisations* (EUR 27599 EN; JRC98209). Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2791/54070.

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*(1), 100479. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100479.

Miao, F., & Cukurova, M. (2024). *AI competency framework for teachers*. UNESCO. https://doi.org/10.54675/ZJTE2084.

Redecker, C. (2017). *European framework for the digital competence of educators: DigCompEdu* (Y. Punie, Ed.; EUR 28775 EN; JRC107466). Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2760/159770.

Sullivan, G. M., & Artino, A. R., Jr. (2013). Analyzing and interpreting data from Likert-type scales. *Journal of Graduate Medical Education, 5*(4), 541–542. https://doi.org/10.4300/JGME-5-4-18.

Thủ tướng Chính phủ (2022). *Quyết định số 131/QĐ-TTg ngày 25/1/2022 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"*.