**CHUYỂN ĐỔI VĂN HÓA TỔ CHỨC**

**TRONG TIẾN TRÌNH CHUYỂN ĐỔI SỐ GIÁO DỤC ĐẠI HỌC**

*Nguyễn Hữu Hoàng Thi*

*Thạc sỹ, Khoa Quan hệ quốc tế, trường Đại học Ngoại ngữ - Tin học TP.HCM*

*098.169.124 – email: thinhh@huflit.edu.vn*

***Tóm tắt***

Chuyển đổi số là vấn đề được các trường đại học quan tâm, đặc biệt là sau Covid-19. Khoảng cách giữa lớp học trực tiếp và trực tuyến dần bị xóa nhòa. Các trường tập trung vào xây dựng các lớp học kết hợp giữa hai hình thức trên đồng thời thực hiện chuyển đổi số mạnh mẽ trong tất cả các bộ phận liên quan. Chuyển đổi số thực tế là quá trình chuyển đổi văn hóa tổ chức. Bởi vì “số hóa” là một hoạt động biểu hiện ở tầng trên của văn hóa tổ chức nhưng để thực hiện được chuyển đổi số, tổ chức cần phải xác định rõ tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị của việc chuyển đổi số từ đó các thành viên trong tổ chức có thể thực hiện điều chỉnh hành vi phù hợp với thời kỳ mới. hay nsoi cách khác, để thực hiện chuyển đổi số, trước tiên các trường đại học cần quan tâm đến chuyển đổi văn hóa tổ chức. Trên cơ sở phân tích các khái niệm văn hóa tổ chức, văn hóa tổ chức trường đại học, chuyển đổi số, chuyển đổi số trong giáo dục, mối liên hệ giữa văn hóa tổ chức và chuyển đổi số giáo dục, tác giả khái quát vai trò cơ bản của văn hóa tổ chức trong quá trình chuyển đổi số từ đó đề ra những vấn đề cần đặc biệt quan tâm và đề xuất các phương thức cần thiết cho quá trình chuyển đổi số gắn với xây dựng văn hóa tổ chức trong bối cảnh hiện nay.

**Đặt vấn đề**

Sau đại dịch Covid 19, vấn đề chuyển đổi số trong giáo dục đại học được đông đảo các trường quan tâm, mục đích nâng tính chủ động trong việc giáo dục và đào tạo đại học. Chuyển đổi số trong giáo dục là sự chuyển đổi số trong quản lý và chuyển đổi số trong dạy, học, kiểm tra, đánh giá.

Nếu dặt trong bối cảnh văn hóa tổ chức, chuyển đổi số là một dạng thay đổi trong vận hành tổ chức. Việc thay đổi này không chỉ đòi hỏi tổ chức có sự thích nghi về phần cứng mà cả phần mềm trong tổ chức quản lý. Chuyển đổi số đòi hỏi hạ tầng công nghệ mới, trang thiết bị mới cho cả người học, người trực tiếp giảng dạy, cơ sở giáo dục và cơ quan quản lý. Đi kèm thiết bị phần cứng là các ứng dụng phần mềm, các nền tảng (platform) để toàn bộ mọi hoạt động giáo dục và quản lý của các cấp diễn ra trên đó.

Để các cơ sở đào tạo đại học, có thể thực hiện chuyển đổi số hiệu quả, bên cạnh công nghệ, chương trình, điều cần quan tâm hơn cả đó là nâng cao sức mạnh tổ chức thông qua văn hóa tổ chức tại cơ sở đào tạo đại học.

**1. Văn hóa tổ chức và văn hóa tổ chức trường đại học**

Vào khoảng thập niên 1960, thuật ngữ “văn hóa tổ chức” lần đầu tiên xuất hiện trên báo chí Mỹ, từ đó nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng văn hóa tổ chức chính là yếu tố quan trọng nhất làm nên định hướng chiến lược cho công ty, tổ chức. Thomas Peters và Robert Waterma trong cuốn sách “Đi tìm sự hoàn hảo” nêu rõ giá trị của văn hóa tổ chức đổi với công ty, tổ chức bất kỳ như sau: mọi người từ cấp cao nhất đến cấp thấp nhất đều biết rõ mình phải làm gì trong phần lớn mọi tình huống vì các giá trị định hướng của công ty đều hết sức rõ ràng.

Văn hóa chính là hệ thống hữu cơ các giá trị vật chất và tinh thần do con người sáng tạo và tích lũy qua quá trình hoạt động thực tiễn trong mối quan hệ giữa con người, môi trường tự nhiên và xã hội. Văn hóa tổ chức có đầy đủ chức năng và nhiệm vụ của văn hóa, văn hóa tổ chức cũng là sản phẩm do con người sáng tạo và tích lũy trong quá trình hoạt động. Văn hóa tổ chức gắn với từng loại hình thể chế nghề nghiệp như: văn hóa công ty, văn hóa doanh nghiệp, văn hóa nhà trường, văn hóa cộng đồng của một tổ chức nào đó....

Văn hóa tổ chức là sự kết hợp giữa những lý tưởng dễ dàng nhìn thấy, như tuyên ngôn tầm nhìn và những giá trị, kết hợp với những quy chuẩn, hành vi, ngôn ngữ, niềm tin và hệ thống khó tìm thấy hơn. Theo Chris, văn hóa tổ chức bao gồm cả phần chìm và phần nổi của tảng băng [4]. Trong đó phần nổi là những phần dễ thấy, là những tạo tác về kiến trúc, trang phục, thiết kế văn phòng hay các diễn ngôn về giá trị công ty, còn phần chìm tức là những điều tạo nên bề mặt dễ nhìn thấy vừa nêu, đó là những giá trị, niềm tin và cách hành xử tùy thuộc rất khác nhau ở mỗi người, mỗi quốc gia, mỗi tổ chức.

Cùng quan điểm đó, nhưng nà nghiên cứu E.Schein làm rõ thêm văn hóa tổ chức là tổng thể những thủ pháp và quy tắc giải quyết vấn đề thích ứng bên ngoài và thích ứng bên trong của các nhân viên trong tổ chức. Các quy tắc này đã tỏ ra hữu hiệu trong quá khứ và vẫn cấp thiết trong hiện tại. Đối với Schien văn hóa tổ chức được hình thành thông qua các vấn đề cần được giải quyết bên trong và bên ngoài của tổ chức. Các vấn đề có yếu tố nội – ngoại sinh xuất hiện đòi hỏi tất cả thành viên trong tổ chức phải đưa ra và thống nhất các “quy tắc giải quyết vấn đề”, kinh nghiệm đó được tích lũy và truyền lại, lâu dần trở thành văn hóa tổ chức.

Theo Eldrige và Crombie (1974) nhấn mạnh đến tiêu chuẩn, giá trị, tín ngưỡng, cách đối xử… giữa các thành viên trong tổ chức [1]. Hai tác giả còn quan tâm đến tính lịch sử của tổ chức trong quá trình phát triển, đặc biệt là những ảnh hưởng của hệ thống cũ, lãnh đạo cũ, hay mâu thuẫn giữa hệ tư tưởng cũ và mới trong các giai đoạn chuyển đổi, trong quá trình xây dựng con người, lựa chọn chiến lược cho tổ chức. Hai tác giả này đặc biệt quan tâm đến con người trong tổ chức. Đặc biệt là sự hình thành cách hành xử thông qua tiến trình lịch sử, phát triển của tổ chức đó.

Như vậy, văn hóa tổ chức là toàn bộ các yếu tố văn hóa được chọn lọc, tích lũy và chia sẻ thông qua quá trình phát triển của tổ chức. Những yếu tố văn hóa là toàn bộ hệ thống giá trị, niềm tin, tạo tác có thể dễ dàng nhìn thấy được hoặc các mô thức văn hóa, lối suy nghĩ, hành vi nằm ở tầng sâu văn hóa của một tổ chức.

Đối tượng chính của văn hóa tổ chức là tất cả mọi người trong tổ chức. Một sai lầm thường thấy đó là suy nghĩ việc “tổ chức” của một doanh nghiệp hay tổ chức nào đó gắn liền với vai trò, trách nhiệm của người lãnh đạo, người sáng lập hoặc đội ngũ nhân sự cấp cao hay một phòng/ ban cụ thể nào đó. Thực tế văn hóa tổ chức là một vấn đề mà tất cả mọi phòng ban, mọi người, mọi nguồn lực trong tổ chức đều phải tham gia để xây dựng văn hóa phù hợp cho tổ chức.

Xét về bản chất, trường đại học là một tổ chức hành chính – sư phạm thực hiện các nhiệm vụ được quy định tại Điều 28 Luật giáo dục như: xây dựng các chiến lược và kế hoạch phát triển cơ sở giáo dục đại học; triển khai hoạt động đào tạo, khoa học và công nghệ, hợp tác quốc tế, bảo đảm chất lượng giáo dục đại học; phát triển các chương trình đào tạo theo mục tiêu xác định; Tổ chức bộ máy; tuyển dụng, quản lý, xây dựng, bồi dưỡng đội ngũ giảng viên, cán bộ quản lý, viên chức, người lao động; thực hiện việc quản lý người học…

Từ các khái niệm trên, văn hóa tổ chức trường đại học có thể hiểu là hệ thống các giá trị, niềm tin, chuẩn mực, thói quen, truyền thống, quan niệm được tạo ra trong quá trình hình thành và phát triển của trường đại học nhằm mục tiêu đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ pháp lý, nhiệm vụ xã hội của mình. Văn hóa tổ chức trường học có vai trò ảnh hưởng đến sự trường tồn và phát triển của cơ sở giáo dục đó. Văn hóa tổ chức trường học không chỉ có ảnh hưởng đến những cá nhân đang làm việc hay học tập tại trường mà còn ảnh hưởng sâu sắc đến sự phát triển của xã hội. Bởi vì con người chính là nguồn cơ của văn hóa, trường đại học chính là nơi đào tạo ra con người với các phẩm chất, giá trị đặc sắc, từ đó tiếp nối và sáng tạo ra văn hóa mới trong xã hội mới.

Mỗi cơ sở giáo dục có hệ thống các giá trị vật chất và tinh thần được gìn giữ và lưu truyền qua các thế hệ tạo nên bản sắc riêng của từng cơ sở. Văn hóa tổ chức trường đại học là sự tiếp nhận và phát triển qua các thế hệ, nền văn hóa đó bao gồm cả những yếu tố văn hóa mới hình thành phù hợp với chiếc lược phát triển của trường trong từng giai đoạn.

Văn hóa tổ chức trường học giúp cho cán bộ, giảng viên, nhân viên đang làm việc tại trường có cái nhìn rõ ràng hơn về tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu và những giá trị văn hóa hữu hình, vô hình của cơ sở giáo dục từ đó có những thích nghi, thay đổi và hành xử thích hợp cho công việc đang làm. Văn hóa tổ chức phù hợp sẽ tạo ra các mối quan hệ tốt đẹp trong các cá nhân tương tác với nhau trong tổ chức; tạo ra môi trường làm việc lành mạnh thúc đẩy sự sáng tạo, thoải mái tinh thần, nâng cao khả năng đóng góp của từng cá nhân với tổ chức. Hoạt động sáng tạo vô cùng có ý nghĩa trong môi trường giáo dục đại học bởi vì đối tượng của giáo dục đại học là tri thức và con người, thúc đẩy sáng tạo trong thời gian học đại học chính là tiền đề để sinh viên, người học có thể thực hành sáng tạo sau khi tốt nghiệp.

Tóm lại, trường đại học là một thiết chế giáo dục – văn hóa. Văn hóa tổ chức trường đại học chính là kim chỉ nam cho sự phát triển của trường. Văn hóa tổ chức trường đại học chính là tư duy và thái độ tổng hợp của đội ngũ sư phạm trong nhà trường, văn hóa tổ chức chính là nguồn cơn thúc đẩy cho sự thay đổi theo yêu cầu của xã hội. Văn hóa tổ chức của một trường đại học có chức năng định hình ý thức tổ chức, kỷ luật, sáng tạo, quảng bá hình ảnh, định hình các triết lý, giá trị, biểu tượng và chuẩn mực văn hoá công sởVăn hoá tổ chức tích cực giúp cho người dạy, người học và mỗi người trong lực lượng xã hội xung quanh tự hào, hãnh diện vì mình là thành viên của tổ chức, được làm việc vì những mục tiêu của nhà trường.

**2. Chuyển đổi số và chuyển đổi số trong giáo dục đại học**

Trong thập kỷ qua, chuyển đổi số đã thu hút nhiều sự quan tâm của xã hội. Chuyển đổi số trong giai đoạn này không chỉ nhắc đến những lợi ích mà một tổ chức sử dụng công nghệ thông tin cho các hoạt động trong tổ chức mà muốn nhấn mạnh đến quá trính phát triển công nghệ thông tin như một yếu tố cơ bản và cần thiết, ảnh hướng đến tất cả khía cạnh liên quan đến tất cả mọi thành viên trong tổ chức và chính tổ chức đó.

Chuyển đổi số trong nhiều tài liệu chỉ được hiểu là việc ứng dụng công nghệ thông tin trong quá trình vận hành của tổ chức[8]. Một số khác thì đề cao vai trò của chuyển đổi số về những đột phát mà chuyển đổi số có thể mang lại cho tổ chức[18]. Những tác giả này xác định nguồn gốc chuyển đổi số đến từ cấp công ty/tổ chức nhỏ, sau đó hoạt động sẽ vận hành và phát triển theo chiều kích hướng lên đến cấp công nghiệp và cuối cùng là hệ sinh thát công nghiệp (industrial ecosystem). Như vậy, chuyển đổi số chính là kết quả của việc tích lũy các đổi mới kỹ thuật số trong phạm vi đơn vị tổ chức.

Chuyển đổi số chính là quá trình tiến hóa[15], thông qua đó tổ chức tận dụng các nguồn lực công nghệ và kỹ thuật số để tạo ra giá trị nội sinh và ngoại vi cho tổ chức. Đối với tổ chức, chuyển đổi số sẽ góp phần tạo ra bản sắc mới cho tổ chức bởi những sự thay đổi về giá trị bên trong và bên ngoài.

Chuyển đổi số nhằm hướng tới sự thay đổi trong quan hệ của các yếu tố cấu trúc, chiến lược và kỹ thuật nhằm đáp ứng các yêu cầu đề ra trong môi trường kỹ thuật số[5]. Cụ thể hơn đó là việc nhấn mạnh yêu cầu cân bằng giữa các yếu tố cũ và mới trong tổ chức. Chiến lược chuyển đổi số thực tế là chiến lược đổi mới sản phẩm và quy trình nhờ vào sử dụng công nghệ mới. Sự thay đổi này nhằm hướng đến định hình cho sản phẩm, dịch vụ và mô hình tổ chức[16]. Chuyển đổi số đang nổi lên như một nhu cầu cần thiết của xã hội, hầu hết các tổ chức đều thực hiện chuyển đổi số như là một nhiệm vụ nhất định phải thực thi, một số tổ chức gắn với trách nhiệm của người lãnh đạo trong việc thực hiện chuyển đổi số cho tổ chức của mình [2,12] nhằm mang lại thay đổi mới mẻ trong quy trình làm việc, vận hành của tổ chức.

Chuyển đổi số trong giáo dục đặt tất cả các nhiệm vụ trong trường học dưới môi trường chuyển đổi số. Ngày nay, đặc biệt là sau đại dịch Covid 19, khoảng cách giữa việc học trực tiếp (face-to-face) và trực tuyến đã được xóa nhòa. Sau đại dịch, các trường có xu hướng chuyển đổi số tăng đáng kể.

Chuyển đổi số ở trường đại học không đơn thuần chỉ là việc số hóa trong giảng dạy mà đó chính là tiền đề cho sự thay đổi trong văn hóa tổ chức. Số hóa giảng dạy là việc tập trung vào nội dung, hoạt động và quy trình thực hiện, còn chuyển đổi số đòi hỏi một sự thay đổi hoàn toàn trong mô hình thể chế, tiến trình thực hiện và tương tác chiến lược[13], gọi chung là văn hóa tổ chức.

Như vậy, chuyển đổi số trong giáo dục đại học có thể được hiểu thành hai hình thức[17]:

* Chuyển đổi số trong quản lý là số hóa thông tin quản lý, tạo ra những hệ thống cơ sở dữ liệu lớn liên thông, triển khai các dịch vụ công trực tuyến, ứng dụng các công nghệ 4.0 (AI, blockchain, phân tích dữ liệu, ..) để quản lý, điều hành, dự báo, hỗ trợ các cấp lãnh đạo, quản lý ra quyết định trong lãnh đạo, điều hành.
* Chuyển đổi số trong dạy, học và kiểm tra, đánh giá là số hóa học liệu (sách giáo khoa điện tử, bài giảng điện tử, kho bài giảng e-learning, ngân hàng câu hỏi trắc nghiệm), thư viện số, phòng thí nghiệm ảo, triển khai hệ thống đào tạo trực tuyến…; chuyển đổi toàn bộ cách thức, phương pháp giảng dạy, kỹ thuật quản lý lớp học, tương tác với người học sang không gian số, khai thác công nghệ thông tin để tổ chức giảng dạy thành công.

Chuyển đổi số trong giáo dục đại học không chỉ có ý nghĩa trong việc phát triển công nghệ mới, hay thực hiện số hóa trong quản lý hay giáo dục, đào tào mà còn có ý nghĩa trong việc tạo ra giá trị mới cho tổ chức.

**3. Mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và chuyển đối số**

Chuyển đổi số đòi hỏi sự thay đổi trong tổ chức bao gồm văn hóa và nguồn lực. Theo Hess và đồng sự[9] thì, sự thay đổi đó sẽ tạo nên thay đổi trong sản phẩm giáo dục, cấu trúc của tổ chức hoặc những tiến trình ở tầng văn hóa sâu của tổ chức. Grajek và Reinitz cho rằng chuyển đổi số là một chuỗi những thay đổi sâu sắc về văn hóa tổ chức, lực lượng lao động và chuyển giao công nghệ. Những sự thay đổi trong văn hóa tổ chức với các yếu tố trên sẽ mang đến mô thức giáo dục và điều hành mới đồng thời thời thay đôỉ hoạt động, định hướng chiến lược và định hướng giá trị của một cơ sở giáo dục[7].

Gobble[6] nhấn mạnh chuyển đổi số là một qúa trình chuyển đổi sâu sắc của các thành tố gồm hoạt động kinh doanh, tổ chức, tiến trình, năng lực và mô hình để đạt được hiệu quả tối ưu. Sự chuyển đổi là cách nắm bắt các thay đổi và cơ hội trong công nghệ từ đó thay đổi trong tổ chức và đem lại giá trị cho xã hội.

Chuyển đổi số trong trường đại học, giống như các lĩnh vực khác, quan trọng nhất vấn là thay đổi trong cơ cấu, văn hóa tổ chức. Nếu một trường đại học muốn tồn tại theo thời gian với tư cách là một bên tham gia quan trọng vào quá trình chuyển đổi này và không biến mất khỏi giai đoạn này, thì trường đại học đó phải phát triển toàn diện[3,11].

Văn hóa tổ chức có thể tạo ra rào cản trong quá trình chuyển đổi số với những lý do sau:

Thứ nhất, văn hóa tổ chức khó thay đổi. Bởi vì văn hóa tổ chức nói chung, văn hóa tổ chức trường đại học nói riêng là sự tích lũy và kế thừa nhiều năm hình thành nên các tầng văn hóa ăn sâu trong cách nghĩ, cách làm việc của từng người trong tổ chức.

Thứ hai, thành viên trong tổ chức chưa sẵn sàng để thay đổi. Thông thường, tổ chức chỉ thay đổi văn hóa khi có một sự kiện quan trọng tác động, còn lại các thành viên trong tổ chức thường cảm thấy thoải mái với những gì đang diễn ra thế nên rất khó có động lực thay đổi.

Tóm lại, chuyển đổi số là một quá trình thay đổi về cách thức làm việc, vận hành, quản lý trong nội bộ tổ chức. Văn hóa tổ chức có tác động tích cực và tiêu cực đối với quá trình chuyển đổi số. Đồng thời, thực hiện chuyển đổi số không thể nào không quan tâm đến thực hiện chuyển đổi văn hóa tổ chức.

**4. Phương thức chuyển đổi số trong tiến trình chuyển đổi văn hóa tổ chức**

Chuyển đổi số thực chất là một quá trình thay đổi trong cách thức vận hành của trường học. Như vậy để quản lý thay đổi đó ta cần gắn sự chuyển đổi số như là sự thay đổi trong văn hóa tổ chức. Hay nói cách khác thực hiện chuyển đổi số là quá trình thực hiện thay đổi cả tầng hình thức, hệ giá trị và cách thức hành động, lối suy nghĩ.

Để thực hiện chuyển đổi số trường đại học hiệu quả cần bắt tay vào thực hiện thay đổi trong cách thức quản lý, hình thành và xây dựng một hệ thống các giá trị, suy nghĩ, và tương tác mới, phù hợp với tình hình hiện tại.

Đầu tiên, các trường đại học trước khi thực hiện chuyển đổi số cần phải xác định rõ khiếm khuyết trong văn hóa hiện tại của mình, những yếu tố, rào cản nào ảnh hưởng đến sự thành công của chuyển đổi số. Các trường đại học cần xác định rõ tầm nhìn, sứ mệnh nào trong văn hóa tổ chức cần được điều chỉnh và những cách thức để có thể thực hiện thành công sứ mệnh, tầm nhìn và mục tiêu mới.

Kế tiếp, bước khó khăn nhất đó là tạo ra sự thống nhất trong tập thể trường đại học. Tập thể cán bộ, nhân viên, chuyên viên trong trường đại học phải đồng tâm trong việc thực hiện chuyển đổi số và chuyển đổi văn hóa tổ chức trong tiến trình số hóa. Hệ thống trường đại học cần có một sự tập trung điều chỉnh hành vi, cách thức làm việc để tạo ra môi trường văn hóa như mong muốn.

Cuối cùng, đòi hỏi sự nhất quán trong tầm nhìn, chính sách từ nhà lãnh đạo. Lãnh đạo trường đại học phải là đội ngũ đi đầu trong việc thực hiện chuyển đổi số, điều chỉnh hành vi của mình và phải nhất quán trong sự thay đổi. Sự nhất quán đó sẽ giúp các thành viên giải mã và thích nghi với những gì được mong đợi từ họ, từ đó hình thành nên lối văn hóa mới.

Một số phương thức giúp trường đại học thực hiện chuyển đổi số trong tiến trình chuyển đổi văn hóa tổ chức

**Xây dựng những tuyên bố về giá trị và niềm tin** về chuyển đổi số trong giáo dục đại học. Các trường có thể tổ chức các nhóm thảo luận nhỏ theo từng phòng, ban, khoa để truyền tải sứ mệnh, tầm nhìn và các giá trị của tổ chức khi thực hiện chuyển đổi số. Buổi thảo luận, chia sẻ còn là buổi giải thích những tác động của việc chuyển đổi số đối với từng thành viên trong tổ chức, từ đó giúp cho họ có nhận thức chung về giá trị của việc chuyển đổi số mà tổ chức đang muốn thực hiện đồng thời hình thành nên các hình mẫu hành động, hành vi mà thành viên trong tổ chức vần phải thực hiện để thích nghi với môi trường văn hóa mới.

**Tăng cường giao tiếp về chuyển đổi số** trong giáo dục đại học. Tất cả các nhân viên trong tổ chức cần được thông báo về quá trình chuyển đổi, họ cần có thông tin về quá trình chuyển đổi, cách thức chuyển đổi, nội dung chuyển đổi từ đó xác định được những nhu cầu, mong đợi của tổ chức đối với họ trong giai đoạn chuyển đổi số. Giao tiếp hiệu quả cũng giúp cho mọi người trong tổ chức đảm bảo cho sự cam kết và thành công của quá trình chuyển đổi số. Điều này có ý nghĩa rất quan trọng trong việc thực hiện chuyển đổi văn hóa tổ chức.

**Xem xét lại cơ cấu tổ chức của trường học**. Lãnh đạo các phòng, ban, khoa cần nghiêm túc ngồi lại để xác định cơ cấu tổ chức hiện tại có bộ phần nào trùng lắp dẫn đến công tác chuyển đổi bị chồng chéo hay kéo dài. Cần tinh gọn các bước chuyển đổi và nâng tính hiệu quả chuyển đổi tại các bộ phận nhỏ nhất trong hệ thống.

**Xem xét lại tất cả các chính sách, chế độ lưu hành nội bộ** để đảm bảo hệ thống chính sách phù hợp với môi trường văn hóa mới. Chẳng hạn, trường học không thể chỉ khen thưởng cho thành tích đối với các công việc mang tính chất “truyền thống” trong khi văn hóa mới đang đề cao số hóa trong giáo dục đại học.

**Kết luận**

Chuyển đổi số là một quá trình cần thiết đòi hỏi các tổ chức giáo dục thực hiện để chủ động trong hoạt động giáo dục, quản lý, đào tạo. Nhưng việc chuyển đổi đó không nên bắt đầu một cách đơn độc bằng cách tách công tác chuyển đổi ra khỏi mô hình văn hóa tổ chức. Dựa vào mối quan hệ giữa chuyển đổi số và văn hóa tổ chức từ đó có những phương thức điều chỉnh phù hợp từ các biểu hiện bên trên đến các hệ thống về giá trị, nhận thức, niềm tin, thông qua quá trình qua tiếp hiệu quả bằng các cuộc họp, các buổi huấn luyện hoặc các diễn ngôn trên các phương tiện truyền thông nội bộ. Từ đó hình thành một hệ ý thức sâu sắc trong toàn thể tổ chức về việc chuyển đổi số trong giáo dục chính là một nhiệm vụ phải hoàn thành để đưa tổ chức, trường học có thể hội nhập với thế giới, nhất là trong giai đoạn hiện nay./.

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Adrian Furnham (1997), Psychology of behaviour at work: The individual in the organization, Psychology Press, Publisher, Taylor and Francis, 27 Church Road, Hove East Sussex BN32FA UK. p. 555

2. Brown, N.; Brown, I. From Digital Business Strategy to Digital Transformation—How: A Systematic Literature Review. In Proceedings of the South African Institute of Computer Scientists and Information Technologists 2019, Skukuza, South Africa, 17–18 September 2019; ACM: New York, NY, USA, 2019

3. Castro Benavides, L.M.; Tamayo Arias, J.A.; Arango Serna, M.D.; Branch Bedoya, J.W.; Burgos, D. Digital Transformation in

4. Chris Dyer, 2020, Sức mạnh của văn hóa doanh nghiệp, tr.26-27

5. Drechsler, K.; Gregory, R.; Wagner, H.; Tumbas, S. At the Crossroads between Digital Innovation and Digital Transformation. Commun. Assoc. Inf. Syst. 2020, 47, 521–538

6. Gobble, M.M. Digital Strategy and Digital Transformation. Res. Technol. Manag. 2018, 61, 66–71.

7. Grajek, S.; Reinitz, B. Getting Ready for Digital Transformation: Change Your Culture, Workforce, and Technology. Educase Review, 8 July 2019.

8. Heilig, L.; Schwarze, S.; Voß, S. An Analysis of Digital Transformation in the History and Future of Modern Ports. In Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences, Hilton Waikoloa Village, HI, USA, 4–7 January 2017

9. Hess, T.; Matt, C.; Benlian, A.; Wiesböck, F. Options for formulating a digital transformation strategy. MIS Q. Exec. 2016, 15, 103–119.

10. Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review. Sensors 2020, 20, 3291.

11. Kebritchi, M.; Lipschuetz, A.; Santiague, L. Issues and Challenges for teaching Successful Online Courses in Higher Education: A Literature Review. J. Educ. Technol. Syst. 2017, 46, 4–29.

12. Kutnjak, A.; Pihiri, I.; Furjan, M.T. Digital Transformation Case Studies Across Industries—Literature Review. In Proceedings of the 2019 42nd International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics (MIPRO), Opatija, Croatia, 20–24 May 2019; IEEE: New York, NY, USA, 2019; pp. 1293–1298

13. Llorens-Largo, F. Transformación digital versus digitalización. In Universídad; Studia XXI: Madrid, Spain, 2020; Volume 2020.

14. Matt, C.; Hess, T.; Benlian, A. Digital Transformation Strategies. Bus. Inf. Syst. Eng. 2015, 57, 339–343.

15. Morakanyane, R.; Grace, A.A.; O’Reilly, P. Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature. In Proceedings of the 30th Bled eConference: Digital Transformation—From Connecting Things to transforming Our Lives, Bled, Slovenia, 18–21 June 2017; p. 21.

16. Negreiro, M.; Madiega, T. Digital Transformation; European Parliament: Brussels, Belgium, 2019

17. Phan Nữ La Giang, Chuyển đổi số trong giáo dục là gì?, https://laodong.vn/ban-doc/chuyen-doi-so-trong-giao-duc-la-gi-992458.ldo , truy cập ngày 23 tháng 5 năm 2022

18. Skog, D.A.; Wimelius, H.; Sandberg, J. Digital Disruption. Bus. Inf. Syst. Eng. 2018, 60, 431–437