Khủng hoảng niềm tin trong truyền thông giáo dục thời đại số: Khung phân tích và hàm ý quản trị đối với các cơ sở giáo dục tại Việt Nam

Nguyễn Thành Long
Công ty Cổ phần Giáo dục Quốc tế IEC tại Đồng Nai

Crisis of trust in digital-era education communication: An analytical framework and management implications for educational institutions in Vietnam

Nguyen Thanh Long
IEC International Education Joint Stock Company in Dong Nai
Corresponding author: thanhlong.diemtuavang@gmail.com

https://doi.org/10.55250/jo.vnuf.15.9.2026.137-146

Thông tin chung:
Ngày nhận bài: 03/09/2026
Ngày phản biện: 05/10/2026
Ngày quyết định đăng: 02/11/2026

Từ khóa:
Danh tiếng tổ chức, khoảng trống niềm tin số, khủng hoảng truyền thông, niềm tin công chúng, quản trị rủi ro, truyền thông giáo dục.

TÓM TẮT

Chuyển đổi số mở rộng khả năng kết nối nhưng đồng thời làm gia tăng tốc độ lan truyền, số chủ thể tham gia và áp lực giải trình đối với cơ sở giáo dục. Bài viết nhằm giải thích cơ chế hình thành khủng hoảng niềm tin, xác định các thuộc tính của phản hồi có khả năng bảo vệ quan hệ với công chúng và đề xuất khung quản trị phù hợp với Việt Nam. Nghiên cứu sử dụng tổng quan tích hợp và phân tích khái niệm; đợt rà soát cập nhật giai đoạn 2021–2025 được thực hiện trên Google Scholar, ERIC, Crossref, các cổng tạp chí và nguồn chính sách chính thức. Từ 28 tài liệu bổ sung được nhận diện, 14 tài liệu đáp ứng tiêu chí được tích hợp với 16 tài liệu nền tảng của bản thảo. Kết quả đề xuất khái niệm "khoảng trống niềm tin số", tức độ chênh giữa kỳ vọng của công chúng về tốc độ, minh bạch, đồng cảm, trách nhiệm và năng lực phản hồi thực tế của tổ chức. Mô hình gồm ba tầng: chất lượng phản hồi; đánh giá về năng lực, thiện chí và liêm chính; và kết quả quan hệ thể hiện ở niềm tin, danh tiếng cùng khả năng phục hồi. Phân tích hai tình huống công khai tại Việt Nam cho thấy trường công và trường tư/quốc tế có cấu trúc trách nhiệm, rủi ro tài chính và dư địa phản hồi khác nhau. Bài viết nhấn mạnh truyền thông chỉ kiến tạo niềm tin bền vững khi gắn với quản trị thực chất, trách nhiệm giải trình và năng lực duy trì hoạt động.

Keywords:
Communication, crisis communication, digital trust gap, education organizational reputation, public trust, risk management.

ABSTRACT

Digital transformation expands connectivity while simultaneously increasing the speed of information dissemination, the number of participating actors, and accountability pressures on educational institutions. This article aims to explain the mechanisms through which trust crises emerge, identify response attributes capable of protecting relationships with publics, and propose a governance framework suited to Vietnam. The study employs an integrative review and conceptual analysis; an updated review covering 2021–2025 was conducted using Google Scholar, ERIC, Crossref, journal portals, and official policy sources. Of 28 additional records identified, 14 met the inclusion criteria and were integrated with 16 foundational sources from the original manuscript. The findings propose the concept of a "digital trust gap," defined as the discrepancy between public expectations regarding speed, transparency, empathy, accountability, and the organization's actual response capacity. The model comprises three levels: response quality; assessments of ability, benevolence, and integrity; and relational outcomes reflected in trust, reputation, and resilience. Analysis of two publicly documented cases in Vietnam shows that public and private/international schools differ in accountability structures, financial risks, and room for response. The article emphasizes that communication can build sustainable trust only when it is tied to substantive governance, accountability, and the capacity to maintain operations.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Chuyển đổi số đang trở thành một định hướng quan trọng của giáo dục Việt Nam. Quyết định số 131/QĐ-TTg ngày 25/01/2022 đặt mục tiêu tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin và chuyển đổi số trong giáo dục và đào tạo đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 [1]. Quá trình này không chỉ tác động đến

dạy học, quản lý và dữ liệu mà còn làm thay đổi cách cơ sở giáo dục giao tiếp với người học, phụ huynh, đội ngũ giáo viên, cơ quan quản lý và cộng đồng. Kênh chính thức của nhà trường hiện cùng tồn tại với nhóm phụ huynh, trang cộng đồng, tài khoản cá nhân, nền tảng video ngắn và các hệ thống nhắn tin tức thời.

Công nghệ vì vậy tạo ra một nghịch lý truyền thông. Một mặt, cơ sở giáo dục có thể cung cấp thông tin nhanh hơn, mở rộng tiếp cận và duy trì đối thoại thường xuyên. Mặt khác, thông tin có thể bị tách khỏi bối cảnh, sao chép, bình luận và khuếch đại trước khi đơn vị kịp xác minh. UNESCO lưu ý rằng công nghệ chỉ đem lại lợi ích khi được đặt trong khuôn khổ quản trị phù hợp; việc sử dụng thiếu điều kiện có thể tạo thêm rủi ro về quản lý, công bằng, dữ liệu và trách nhiệm [2]. Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD) cũng xem quản trị dữ liệu, năng lực thể chế và sự phối hợp giữa các chủ thể là các điều kiện của hệ sinh thái giáo dục số hiệu quả [3]. Trong môi trường đó, truyền thông không còn là khâu phổ biến thông báo ở cuối quy trình mà trở thành một năng lực quản trị xuyên suốt.

Đặc thù của giáo dục làm cho niềm tin trở nên đặc biệt nhạy cảm. Phụ huynh không chỉ tiếp nhận một dịch vụ mà còn trao gửi sự an toàn, cơ hội phát triển và nguồn lực dài hạn của gia đình cho một tổ chức. Người học và giáo viên đồng thời là công chúng nội bộ, người tham gia tạo nội dung và nguồn thông tin đối với xã hội. Vì thế, một sự cố chuyên môn, hành vi ứng xử, vấn đề thu chi, an toàn học đường hoặc dữ liệu cá nhân có thể nhanh chóng chuyển thành tranh luận về năng lực, đạo đức và trách nhiệm của nhà trường.

Từ góc độ quản trị, suy giảm niềm tin tạo ra chi phí vượt ra ngoài hình ảnh. Tổ chức phải tăng nguồn lực xác minh, tiếp nhận khiếu nại, xử lý pháp lý và phục hồi quan hệ; sự bất định còn có thể làm giảm hợp tác của phụ huynh, gia tăng chuyển trường, ảnh hưởng tuyển sinh, duy trì đội ngũ và tính liên tục hoạt động. Với trường công, chi phí biểu hiện nhiều hơn ở áp lực hành chính, tính chính danh và khả năng phối hợp nguồn lực; với trường tư và quốc tế, tác động có thể chuyển trực tiếp thành rủi ro doanh thu, hoàn phí và thanh khoản. Do đó, niềm tin có thể được xem như một dạng vốn quan hệ giúp giảm bất cân xứng thông tin và chi phí giao dịch giữa nhà trường với các bên liên quan.

Nhiều cách tiếp cận thực hành hiện nay vẫn đồng nhất hiệu quả truyền thông với số lượng thông báo, lượt tiếp cận hoặc khả năng dập tắt thông tin tiêu cực. Cách nhìn này chưa giải thích được vì sao một thông báo đúng vẫn có thể bị phản đối, vì sao phản hồi nhanh nhưng thiếu đồng cảm có thể làm khủng hoảng sâu hơn, hoặc vì sao cùng một sự cố lại tạo hậu quả khác nhau giữa những tổ chức có lịch sử quan hệ và mô hình sở hữu khác nhau. Khoảng trống nghiên cứu nằm ở việc kết nối truyền thông khủng hoảng với quản trị quan hệ, niềm tin và khả năng phục hồi tổ chức trong bối cảnh giáo dục số tại Việt Nam.

Từ vấn đề trên, bài viết hướng đến ba câu hỏi: (i) môi trường số làm thay đổi cơ chế phát sinh và khuếch đại khủng hoảng truyền thông giáo dục như thế nào; (ii) những thuộc tính nào của phản hồi tổ chức có vai trò kiến tạo hoặc làm suy giảm niềm tin công chúng; và (iii) các cơ sở giáo dục Việt Nam cần tổ chức năng lực truyền thông ra sao trước, trong và sau khủng hoảng. Đóng góp chính là đề xuất khái niệm "khoảng trống niềm tin số", mô hình ba tầng và bộ hàm ý quản trị có phân biệt trường công với trường tư/quốc tế, qua đó tạo cơ sở cho nghiên cứu thực nghiệm và quản trị rủi ro trong giáo dục.

2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Cách tiếp cận nghiên cứu

Bài viết được thực hiện theo hướng nghiên cứu khái niệm dựa trên tổng quan tích hợp. Tổng quan tích hợp không chỉ liệt kê kết quả trước đây mà còn kết nối các dòng lý thuyết, nhận diện quan hệ giữa các khái niệm và hình thành một khung giải thích mới [4]. Cách tiếp cận này phù hợp khi vấn đề nghiên cứu nằm ở giao điểm của quan hệ công chúng, truyền thông khủng hoảng, quản trị giáo dục, truyền thông số, niềm tin tổ chức và quản trị rủi ro. Đây không phải là tổng quan hệ thống nhằm ước lượng hiệu quả can thiệp; mục tiêu là phát triển mô hình khái niệm có thể kiểm định trong các nghiên cứu tiếp theo.

2.2. Chiến lược tìm kiếm và lựa chọn tài liệu

Đợt rà soát cập nhật được thực hiện trong tháng 9/2026, tập trung vào các công bố giai đoạn 2021–2025; các công trình trước năm

2021 chỉ được giữ lại khi có vai trò nền tảng đối với lý thuyết. Nguồn tìm kiếm gồm Google Scholar, ERIC và Crossref; cổng tạp chí của Elsevier, Wiley, Taylor & Francis, Emerald và Đại học Quốc gia Hà Nội; kho tài liệu UNESCO, OECD; cùng cổng văn bản và thông tin chính thức của cơ quan nhà nước Việt Nam. Chuỗi từ khóa tiếng Anh gồm "crisis communication", "social-mediated crisis communication", "organization-public relationships", "public trust", "school-home communication", "digital education" và "digital transformation". Chuỗi tiếng Việt gồm "truyền thông khủng hoảng", "niềm tin công chúng", "truyền thông nhà trường", "quản trị rủi ro giáo dục" và "chuyển đổi số giáo dục". Các từ khóa được kết hợp với "school", "university", "education", "Vietnam" hoặc "Việt Nam".

Tài liệu được đưa vào khi đáp ứng ít nhất một trong ba điều kiện: (i) có vai trò nền tảng đối với khái niệm hoặc lý thuyết; (ii) cung cấp bằng chứng hoặc hàm ý trực tiếp cho quản trị khủng hoảng, quan hệ tổ chức–công chúng và niềm tin; hoặc (iii) phản ánh bối cảnh giáo dục, chuyển đổi số và yêu cầu quản trị tại Việt Nam. Tài liệu bị loại khi trùng lặp; không xác định được tác giả, nguồn hoặc dữ liệu thư mục; chỉ đề cập công nghệ mà không có liên hệ tới quản trị, truyền thông hay niềm tin; hoặc là ý kiến bình luận không có dữ kiện kiểm chứng. Riêng hai sự việc thực tiễn được lựa chọn theo tiêu chí có thông tin công khai, định lượng được và có kết luận hoặc biện pháp xử lý từ cơ quan có thẩm quyền; các trường hợp này chỉ dùng để minh họa cơ chế, không được xem là nghiên cứu tình huống nhằm suy luận nhân quả.

Bản thảo ban đầu có 16 tài liệu cốt lõi. Đợt cập nhật nhận diện 28 hồ sơ bổ sung; sau khi loại 7 bản trùng, 21 hồ sơ được sàng lọc tiêu đề và tóm tắt. Năm hồ sơ bị loại vì không phù hợp trọng tâm, hai hồ sơ tiếp tục bị loại ở bước đối chiếu toàn văn hoặc dữ liệu thư mục; 14 tài liệu được bổ sung, đưa tổng số tài liệu phân tích lên 30. Quy trình phân tích gồm bốn bước: phân nhóm tài liệu theo môi trường số, chiến lược phản hồi, quan hệ tổ chức–công chúng và niềm tin giáo dục; đối chiếu khái niệm; tổng hợp các thành tố trùng lặp thành sáu thuộc tính phản hồi; và chuyển hóa mô hình thành hàm ý quản trị. Các quyết định tổng hợp được rà soát theo nguyên tắc nhất quán khái niệm và khả năng áp dụng trong bối cảnh Việt Nam.

3. KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN

3.1. Cấu trúc truyền thông giáo dục trong môi trường số

Môi trường số làm thay đổi ít nhất bốn điều kiện của truyền thông giáo dục. Thứ nhất, cơ sở giáo dục mất vị thế độc quyền xác lập chương trình thông tin; phụ huynh, học sinh, cựu học sinh, giáo viên và cộng đồng đều có thể tạo lập, phân phối và diễn giải nội dung. Thứ hai, ranh giới giữa nội bộ và công khai trở nên mong manh; một tin nhắn trong nhóm lớp có thể được chụp lại và lan truyền ngoài bối cảnh ban đầu. Thứ ba, dữ liệu số có tính lưu vết, khiến một phản hồi thiếu chuẩn mực có thể được truy xuất lâu dài và tái xuất hiện khi xảy ra sự cố mới. Thứ tư, tốc độ lan truyền rút ngắn thời gian dành cho xác minh và thống nhất thông tin. Các nghiên cứu tổng quan gần đây xác nhận truyền thông khủng hoảng qua mạng xã hội đã phát triển từ logic truyền tin sang hệ sinh thái nhiều nguồn, nhiều hành vi tìm kiếm và chia sẻ thông tin [5, 6].

Khung khuếch đại xã hội của rủi ro cho thấy mức quan ngại của công chúng không chỉ phụ thuộc vào mức độ kỹ thuật của sự cố mà còn chịu ảnh hưởng của các quá trình tâm lý, xã hội, thể chế và văn hóa khi tín hiệu rủi ro được truyền đi [7]. Trên mạng xã hội, một sự việc có quy mô ban đầu nhỏ có thể tạo hậu quả lớn nếu phù hợp với mối lo sẵn có của cộng đồng, xuất hiện cùng hình ảnh cảm xúc mạnh hoặc được thuật lại bởi nguồn có ảnh hưởng. Do đó, mức độ hiển thị của sự cố không đồng nhất với mức độ nghiêm trọng, nhưng ảnh hưởng trực tiếp đến áp lực xử lý và chi phí phản ứng của tổ chức.

Mô hình truyền thông khủng hoảng qua trung gian xã hội chỉ ra rằng công chúng chủ động tìm kiếm thông tin qua cả kênh chính thức, truyền thông đại chúng, mạng xã hội và truyền miệng [8]. Điều này tạo ra cạnh tranh về độ tin cậy. Nếu kênh chính thức chậm xuất hiện, quá hành chính hoặc không trả lời câu hỏi cốt lõi, nguồn không chính thức sẽ lấp khoảng trống. Nghiên cứu về giao tiếp nhà trường–gia đình sau đại dịch cũng cho thấy công nghệ có thể tăng cường kết nối nhưng hiệu quả phụ thuộc vào tính hai chiều, khả năng tiếp cận và

chất lượng quan hệ, không chỉ vào số kênh được sử dụng [9, 10].

Bối cảnh chính sách tại Việt Nam làm cấu trúc này phức tạp hơn. Chuyển đổi số giáo dục đòi hỏi phối hợp đồng thời giữa hạ tầng, dữ liệu, năng lực con người và thực thi chính sách [11-13]. Trong khi công chúng kỳ vọng phản hồi gần như tức thời, trường công thường phải xác minh theo tuyến quản lý và tuân thủ thẩm quyền phát ngôn; trường tư và quốc tế có dư địa vận hành lớn hơn nhưng chịu kỳ vọng cao về cam kết dịch vụ và tính liên tục. Sự không tương thích giữa tốc độ xã hội và tốc độ phê duyệt là một nguồn quan trọng của khoảng trống thông tin.

3.2. Khủng hoảng niềm tin, chi phí quản trị và "khoảng trống niềm tin số"

Bài viết phân biệt khủng hoảng thông tin với khủng hoảng niềm tin. Khủng hoảng thông tin xuất hiện khi công chúng thiếu dữ kiện, tiếp nhận tin sai hoặc có cách hiểu không thống nhất; vấn đề có thể được thu hẹp khi bằng chứng đáng tin được cung cấp. Khủng hoảng niềm tin sâu hơn: công chúng nghi ngờ năng lực, thiện chí hoặc tính liêm chính của chính chủ thể phát ngôn. Trong trường hợp này, ngay cả thông tin chính xác cũng có thể bị diễn giải như sự né tránh, biện minh hoặc thao túng.

Từ sự phân biệt trên, bài viết đề xuất khái niệm "khoảng trống niềm tin số" để chỉ độ chênh giữa kỳ vọng của công chúng về tốc độ, minh bạch, nhất quán, đồng cảm và trách nhiệm với năng lực phản hồi thực tế của cơ sở giáo dục trên môi trường số. Khoảng trống có thể mở rộng khi nhà trường im lặng, thay đổi thông điệp, phủ nhận trải nghiệm của người bị ảnh hưởng hoặc chỉ nhấn mạnh thành tích; ngược lại, có thể thu hẹp khi tổ chức thừa nhận mối quan tâm, nói rõ điều đã biết và chưa biết, công bố tiến trình xử lý và cung cấp bằng chứng về hành động khắc phục.

Cơ chế phát triển có thể khái quát theo chuỗi: sự cố hoặc cáo buộc tạo nhu cầu thông tin; độ trễ phản hồi tạo khoảng trống diễn giải; các chủ thể số gắn sự việc với câu chuyện rộng hơn về đạo đức hoặc năng lực; phản ứng của nhà trường tiếp tục được dùng làm bằng chứng đánh giá; cuối cùng, tranh luận chuyển từ "điều gì đã xảy ra?" sang "có thể tin tổ chức này hay không?". Phản hồi của tổ chức vì vậy không chỉ mô tả sự cố mà tự nó trở thành một phần của sự cố.

Về kinh tế quản trị, khoảng trống niềm tin làm tăng bất cân xứng thông tin giữa cơ sở giáo dục và gia đình. Khi lời cam kết không còn được tin, các bên phải tăng hoạt động giám sát, xác minh, khiếu nại và bảo đảm; tổ chức đồng thời chịu chi phí cơ hội do lãnh đạo và giáo viên phải rời nhiệm vụ chuyên môn để xử lý khủng hoảng. Ở trường tư/quốc tế, sự suy giảm có thể biểu hiện qua rút hồ sơ, hoàn phí, tuyển sinh yếu và khó duy trì dòng tiền. Ở trường công, hệ quả nổi bật hơn là giảm hợp tác, tăng áp lực thanh tra, trì hoãn quyết định và suy giảm tính chính danh. Cùng một tổn thất niềm tin vì thế có cơ chế chuyển hóa thành chi phí khác nhau theo loại hình sở hữu.

Hai sự việc công khai minh họa sự khác biệt này. Tại một trường tiểu học công lập ở Thành phố Hồ Chí Minh năm 2023, khoản quỹ phụ huynh của một lớp được phản ánh lên tới 310 triệu đồng; cơ quan quản lý địa phương kết luận sơ bộ việc thu–chi có nội dung chưa đúng và yêu cầu hoàn trả [14]. Trọng tâm niềm tin nằm ở tính hợp pháp, công bằng và trách nhiệm hành chính. Ngược lại, Trường Quốc tế Mỹ (AISVN) bị đình chỉ hoạt động giáo dục 12 tháng từ ngày 01/7/2024 do không bảo đảm nguồn lực tài chính và nhân sự quản lý; trước đó 134 phụ huynh đã chuyển trường cho con [15]. Ở đây, khủng hoảng truyền thông gắn trực tiếp với khả năng thực hiện cam kết dịch vụ, bảo toàn học phí và duy trì hoạt động. Các ví dụ chỉ minh họa cơ chế, nhưng cho thấy thông điệp không thể tách khỏi bằng chứng tài chính và quyết định quản trị.

3.3. Cơ sở lý thuyết của truyền thông kiến tạo niềm tin

Lý thuyết truyền thông khủng hoảng theo tình huống (SCCT) nhấn mạnh vai trò của quy trách nhiệm. Khi công chúng cho rằng tổ chức có khả năng kiểm soát nguyên nhân hoặc đã từng có tiền sử tương tự, mối đe dọa danh tiếng tăng lên và phản hồi cần thể hiện mức độ nhận trách nhiệm cao hơn [16]. Áp dụng vào giáo dục, cùng một loại sự cố có thể tạo kỳ vọng phản hồi khác nhau tùy việc nhà trường bị nhìn nhận là nạn nhân, vô ý hay có thể phòng ngừa. Vì thế, mẫu thông báo chung cho mọi tình huống là không phù hợp.

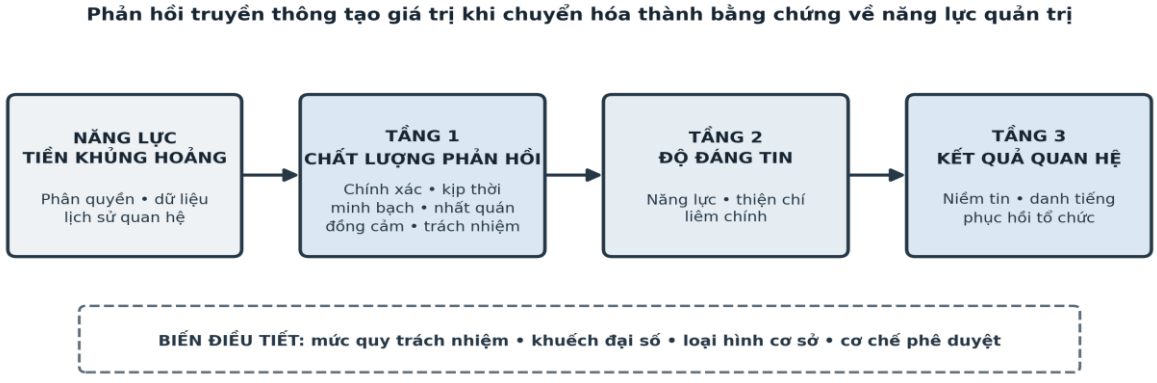
Lý thuyết đối thoại xem đối thoại là một định hướng quan hệ dựa trên tính tương hỗ, sự gần gũi, đồng cảm, chấp nhận rủi ro và cam kết [17]. Công chúng không chỉ cần "nhận thông tin" mà còn cần được thừa nhận là chủ thể có tiếng nói. Trong quản trị quan hệ tổ chức–công chúng, niềm tin, sự hài lòng, cam kết và mức độ cân bằng kiểm soát là những kết quả quan hệ quan trọng [18, 19]. Tổng quan về quan hệ tổ chức–công chúng trong khủng hoảng cho thấy quan hệ vừa là nguồn lực tiền khủng hoảng, vừa là kết quả cần bảo vệ và phục hồi sau khủng hoảng [20].

Từ góc độ niềm tin tổ chức, công chúng đánh giá độ đáng tin dựa trên ba thuộc tính: năng lực, thiện chí và liêm chính [21]. Năng lực trả lời liệu cơ sở giáo dục có đủ chuyên môn và khả năng xử lý; thiện chí phản ánh việc tổ chức có thực sự quan tâm đến người bị ảnh hưởng; liêm chính liên quan đến tính trung thực, công bằng và nhất quán giữa lời nói với hành động. Trong nhà trường, niềm tin mang tính quan hệ và hình thành qua sự tôn trọng, năng lực chuyên môn, quan tâm cá nhân và tính chính trực giữa cán bộ quản lý, giáo viên, phụ huynh và học sinh [22].

Nghiên cứu tại bối cảnh đại học cho thấy chiến lược phản hồi trong khủng hoảng có liên hệ với cảm nhận minh bạch và chất lượng quan hệ sau khủng hoảng [23]. Các nghiên cứu nhà trường–gia đình cũng nhấn mạnh nhu cầu duy trì giao tiếp hai chiều, dễ tiếp cận và phù hợp với hoàn cảnh gia đình [9, 10]. Tuy nhiên, các dòng nghiên cứu này thường xem xét riêng chiến lược phản hồi, kênh giao tiếp hoặc kết quả quan hệ. Bài viết hiện tại kết nối các thành tố thành chuỗi ba tầng, đồng thời đưa vào loại hình cơ sở và cơ chế phê duyệt như điều kiện bối cảnh của giáo dục Việt Nam.

3.4. Mô hình truyền thông kiến tạo niềm tin số trong giáo dục

Mô hình đề xuất xem năng lực tiền khủng hoảng là điều kiện đầu vào; chất lượng phản hồi là cơ chế trung tâm; đánh giá độ đáng tin là biến chuyển tiếp; niềm tin là kết quả quan hệ trực tiếp; danh tiếng và khả năng phục hồi là kết quả dài hạn. Bốn yếu tố có thể làm thay đổi cường độ tác động gồm mức quy trách nhiệm, khuếch đại số, loại hình cơ sở và cơ chế phê duyệt. Lịch sử quan hệ được đặt trong năng lực tiền khủng hoảng vì đây là vốn niềm tin tích lũy trước sự cố. Với các tình huống liên quan trực tiếp đến trẻ em hoặc an toàn, tính nhạy cảm của vấn đề còn làm kỳ vọng trách nhiệm tăng cao.



Hình 1. Mô hình truyền thông kiến tạo niềm tin số trong giáo dục
(Tác giả đề xuất trên cơ sở tổng hợp các lý thuyết về khủng hoảng, đối thoại, quản trị quan hệ và niềm tin)

Trong mô hình, chất lượng phản hồi gồm sáu thuộc tính. Chính xác là thông tin có căn cứ, phân biệt rõ dữ kiện với nhận định. Kịp thời là thừa nhận vấn đề sớm và cam kết thời điểm cập nhật, không đồng nghĩa với công bố vội dữ kiện chưa kiểm chứng. Minh bạch là cung cấp thông tin trọng yếu, giải thích giới hạn và tạo cơ hội tham gia; nghiên cứu về minh bạch tổ chức nhấn mạnh thông tin thực chất, sự tham gia và trách nhiệm [24]. Nhất quán đòi hỏi các kênh, bộ phận và người phát ngôn không mâu thuẫn. Đồng cảm thể hiện việc nhận biết tác động đối với con người. Trách nhiệm là công bố hành động bảo vệ, khắc phục và cơ chế giải trình.

Sáu thuộc tính có quan hệ bổ sung nhưng không thay thế nhau. Một thông điệp kịp thời

nhưng sai làm giảm đánh giá về năng lực; đúng nhưng lạnh lùng làm suy giảm thiện chí; minh bạch về dữ kiện nhưng thiếu hành động khắc phục làm suy giảm liêm chính. Nghiên cứu về hình thức và nguồn thông tin cho thấy công chúng phản ứng khác nhau tùy cách trình bày và nguồn phát [25]; bằng chứng về đồng cảm cũng cho thấy lời xin lỗi và phản hồi cảm xúc chỉ hữu hiệu khi phù hợp bối cảnh trách nhiệm [26]. Do đó, chất lượng phản hồi phải được đánh giá như một cấu hình thuộc tính thay vì một chỉ báo đơn lẻ.

So với SCCT, mô hình giữ lại nguyên tắc điều chỉnh phản hồi theo quy trách nhiệm nhưng mở rộng kết quả từ bảo vệ danh tiếng sang niềm tin, hợp tác và phục hồi. So với mô hình truyền thông khủng hoảng qua trung gian xã hội, mô hình không chỉ mô tả đường đi của thông tin mà giải thích cách công chúng chuyển tín hiệu truyền thông thành phán đoán về độ đáng tin. So với nghiên cứu giao tiếp nhà trường–gia đình, mô hình bổ sung logic quản trị rủi ro và chi phí tổ chức. Điểm mới vì vậy nằm ở việc vận hành hóa "khoảng trống niềm tin số" thành chuỗi thuộc tính phản hồi–phán đoán độ đáng tin–kết quả quan hệ, có điều tiết bởi cấu trúc quản trị Việt Nam.

Bảng 1. So sánh truyền thông thông tin và truyền thông kiến tạo niềm tin

Tiêu chí	Truyền thông thông tin	Truyền thông kiến tạo niềm tin
Mục tiêu	Phát thông báo, kiểm soát nội dung	Tạo hiểu biết, duy trì quan hệ và khả năng hợp tác
Vai trò công chúng	Đối tượng tiếp nhận	Chủ thể đối thoại, phản hồi và đồng kiến tạo ý nghĩa
Tiêu chí tốc độ	Đăng càng nhanh càng tốt	Thừa nhận sớm, xác minh đủ và hẹn mốc cập nhật
Nội dung trọng tâm	Sự việc và quan điểm của tổ chức	Tác động tới con người, dữ kiện, điều chưa rõ và hành động
Đo lường	Lượt đăng, lượt xem, độ phủ	Niềm tin, hợp tác, chi phí xử lý và phục hồi danh tiếng
Điều kiện thành công	Kỹ thuật sản xuất nội dung	Quản trị thực chất, đối thoại, minh bạch và trách nhiệm giải trình

Nguồn: Tác giả tổng hợp.

3.5. Hàm ý quản trị đối với các cơ sở giáo dục

3.5.1. Trước khủng hoảng: xây dựng năng lực và vốn niềm tin

Quản trị khủng hoảng bắt đầu trước khi có sự cố. Cơ sở giáo dục cần xác định nhóm công chúng theo mức độ bị ảnh hưởng và khả năng tham gia lan truyền; lập danh mục rủi ro theo các nhóm chuyên môn, an toàn, tài chính, nhân sự, hành vi, dữ liệu và quan hệ cộng đồng; đồng thời phân định người ra quyết định, người phát ngôn, đầu mối xác minh và kênh phê duyệt. Quy trình phải đủ ngắn để vận hành dưới áp lực thời gian nhưng vẫn bảo đảm kiểm tra pháp lý, quyền riêng tư và lợi ích tốt nhất của người học. Yêu cầu công khai theo Thông tư 09/2024/TT-BGDĐT [27] và bảo vệ dữ liệu cá nhân theo Nghị định 13/2023/NĐ-CP [28] cần được tích hợp ngay trong kịch bản.

Lắng nghe số cần được triển khai như cơ chế cảnh báo sớm, không phải hoạt động theo dõi để đối đầu với ý kiến trái chiều. Nhà trường có thể tổng hợp câu hỏi lặp lại, phản ánh trên kênh chính thức, vấn đề nổi cộm trong nhóm cộng đồng và thay đổi bất thường về cảm xúc; sau đó phân loại theo mức độ ảnh hưởng, tính xác thực và tính cấp bách. Song song, đơn vị cần diễn tập kịch bản, chuẩn bị mẫu phản hồi đầu tiên và huấn luyện cán bộ quản lý, giáo viên chủ nhiệm, tuyển sinh, chăm sóc học viên cùng nhân sự truyền thông về nguyên tắc phát ngôn.

Vốn niềm tin được tích lũy trong tương tác bình thường. Đối thoại thường xuyên, giải thích quyết định, công bố tiêu chuẩn dịch vụ và xử lý nhất quán khiếu nại tạo lịch sử quan hệ có lợi khi sự cố xảy ra. Về quản trị kinh tế, đầu tư vào năng lực chuẩn bị có thể được xem như chi phí phòng ngừa: làm giảm độ trễ, trùng lặp công việc và tổn thất do quyết định thiếu phối hợp. Một tổ chức chỉ xuất hiện khi cần bảo vệ hình ảnh khó yêu cầu công chúng trao cho mình lợi ích của sự nghi ngờ.

3.5.2. Trong khủng hoảng: phản hồi theo nguyên tắc "một nguồn sự thật"

Ngay khi phát hiện sự cố có khả năng ảnh

hưởng công chúng, cơ sở giáo dục cần phát hành phản hồi ban đầu sau khi xác minh được mức thông tin tối thiểu. Phản hồi đầu tiên nên có năm thành phần: thừa nhận vấn đề và tác động; nêu dữ kiện đã xác minh; mô tả biện pháp bảo vệ đang thực hiện; chỉ rõ nội dung chưa thể kết luận; và cam kết thời điểm hoặc điều kiện của lần cập nhật tiếp theo. Cách làm này giúp tổ chức hiện diện mà không đánh đổi độ chính xác.

Nguyên tắc "một nguồn sự thật" yêu cầu tất cả bộ phận sử dụng cùng tập dữ kiện, mốc thời gian và đầu mối cập nhật. Đây không phải là tập trung mọi giao tiếp vào một người, mà là duy trì một nhật ký sự cố có phiên bản, người xác nhận và mức độ được phép công bố. Khi dữ kiện thay đổi, nhà trường cần công bố nội dung cập nhật, giải thích lý do và lưu phiên bản. Thực hành tốt nhấn mạnh sự trung thực, phối hợp, lắng nghe và cập nhật liên tục thay vì chỉ đưa ra một thông báo [29].

Trong trường công, nút thắt thường nằm ở việc người đứng đầu phải phối hợp với phòng hoặc sở giáo dục, chính quyền và cơ quan chuyên môn trước khi công bố. Để tránh im lặng kéo dài, cơ quan chủ quản có thể phê duyệt trước phạm vi "thông báo giữ chỗ": nhà trường được quyền xác nhận đã ghi nhận sự việc, nêu biện pháp bảo vệ và hẹn mốc cập nhật, trong khi kết luận trách nhiệm chờ cấp có thẩm quyền. Với trường tư/quốc tế, nút thắt thường là phối hợp giữa học thuật, vận hành, tài chính, pháp lý và chủ sở hữu; nhật ký dữ kiện phải kèm thông tin về khả năng duy trì dịch vụ, nghĩa vụ học phí và phương án cho người học.

Đồng cảm phải được thể hiện bằng ngôn ngữ cụ thể và hành động tương ứng, không phải câu chữ khuôn mẫu. Cơ sở giáo dục cần tránh phủ nhận trải nghiệm của phụ huynh hoặc học sinh, viện dẫn quy trình để né câu hỏi đạo đức, công kích người phản ánh trước khi xác minh. Nếu trách nhiệm đã được xác định rõ ràng, lời xin lỗi cần đi kèm với các biện pháp khắc phục, hỗ trợ những người bị ảnh hưởng và cam kết về thời hạn báo cáo kết quả thực hiện. Nếu thông tin chưa đủ, sự thận trọng phải được giải thích thay vì biến thành im lặng.

3.5.3. Sau khủng hoảng: chứng minh thay đổi và đo lường giá trị quan hệ

Khi sự chú ý trên mạng xã hội giảm xuống, công việc phục hồi mới bắt đầu. Cơ sở giáo dục cần hoàn tất điều tra, công bố phần kết luận có thể công khai, thực hiện hỗ trợ hoặc bồi hoàn phù hợp, sửa quy trình và báo cáo tiến độ. Truyền thông sau khủng hoảng phải cung cấp bằng chứng cho thấy nguyên nhân đã được xử lý, thay vì chỉ tuyên bố đã "rút kinh nghiệm". Chuẩn bị, học hỏi và điều chỉnh tổ chức là phần không thể tách rời của năng lực phục hồi [30].

Đo lường không nên dừng ở số bài tiêu cực hoặc tỷ lệ bình luận thuận lợi. Nhà trường cần theo dõi mức tin tưởng vào thông tin chính thức, cảm nhận về tính công bằng, mức độ hài lòng với quy trình xử lý, sẵn sàng tiếp tục hợp tác, mức độ hiểu biết về các biện pháp khắc phục và ý định giới thiệu tổ chức. Với trường tư/quốc tế, có thể theo dõi thêm tỷ lệ rút hồ sơ, hoàn phí, duy trì học sinh, tuyển sinh và nghỉ việc tự nguyện; với trường công, theo dõi số khiếu nại lặp lại, thời gian phối hợp liên cấp và mức độ tham gia của phụ huynh. Các chỉ báo kinh tế chỉ có ý nghĩa khi được đọc cùng chỉ báo quan hệ và quyền lợi người học.

Bảng 2. Khung hành động và chỉ báo quản trị niềm tin theo giai đoạn

Giai đoạn	Mục tiêu	Hành động trọng tâm	Chỉ báo gợi ý
Trước khủng hoảng	Giảm bất định, tăng sẵn sàng	Lập bản đồ rủi ro/công chúng; phân quyền; diễn tập; lắng nghe số; xây quan hệ	Thời gian phát hiện; hoàn thành diễn tập; mức tin tưởng nền
Trong khủng hoảng	Bảo vệ con người, thu hẹp khoảng trống	Phản hồi ban đầu; một nguồn sự thật; cập nhật; đối thoại; hỗ trợ, khắc phục	Thời gian thừa nhận; nhất quán; câu hỏi được xử lý; cảm nhận đồng cảm
Sau khủng hoảng	Khôi phục quan hệ, ngăn tái diễn	Công bố kết quả; sửa đổi; báo cáo tiến độ; đo lường quan hệ; cập nhật quy trình	Hoàn thành cam kết; niềm tin; hợp tác; duy trì người học; tái diễn

Nguồn: Tác giả đề xuất.

3.6. Điều kiện áp dụng trong bối cảnh Việt Nam

Các cơ sở giáo dục Việt Nam khác nhau đáng kể về quy mô, loại hình và nguồn lực; vì vậy mô hình không nên chuyển thành một bộ máy cồng kềnh. Đơn vị nhỏ có thể áp dụng cấu trúc tối thiểu gồm một lãnh đạo chịu trách nhiệm, một đầu mối tổng hợp dữ kiện, một người phát ngôn và một kênh cập nhật chính thức. Đơn vị lớn cần nhóm liên chức năng gồm chuyên môn, truyền thông, pháp lý, công nghệ thông tin, công tác học sinh, tư vấn tâm lý và tài chính. Yếu tố quyết định không phải số người mà là thẩm quyền rõ, dữ kiện thống nhất và khả năng hành động.

Văn hóa tôn trọng nhà giáo và xu hướng giữ thể diện có thể giúp duy trì trật tự quan hệ, nhưng cũng có thể khiến phản ánh nội bộ bị trì hoãn vì giáo viên, phụ huynh hoặc học sinh ngại báo cáo sớm. Khi thông tin cuối cùng xuất hiện trên mạng xã hội theo cách đối đầu, áp lực cảm xúc thường tăng mạnh và tổ chức dễ phản ứng phòng vệ. Cơ sở giáo dục cần kênh phản ánh an toàn, nguyên tắc không kỳ thị người báo tin và cơ chế xử lý kín ở giai đoạn đầu; tôn trọng nhà giáo phải đi cùng quyền đặt câu hỏi và trách nhiệm giải trình.

Minh bạch phải đi cùng bảo vệ người học. Tổ chức có thể công khai quy trình, tiêu chí quyết định, mốc xử lý và hành động khắc phục mà không công bố dữ liệu nhận dạng, hồ sơ cá nhân hoặc chi tiết làm tổn thương trẻ em. "Công khai tất cả" không phải thước đo của minh bạch; thước đo phù hợp hơn là công chúng có nhận được thông tin trọng yếu, kịp thời, có căn cứ và đủ để giám sát trách nhiệm hay không.

Đào tạo năng lực truyền thông cần mở rộng khỏi bộ phận truyền thông. Giáo viên chủ nhiệm, nhân viên chăm sóc học viên, bảo vệ, tư vấn viên và quản lý cơ sở thường là người đầu tiên tiếp xúc với phản ánh. Họ cần biết cách tiếp nhận, ghi nhận, chuyển tuyến và tránh phát ngôn vượt thẩm quyền. Lãnh đạo phải xem phản hồi công chúng là dữ liệu quản trị. Khi nguyên nhân thuộc về quy trình yếu, tài chính thiếu bền vững hoặc hành vi sai, giải pháp truyền thông đúng là thúc đẩy sửa đổi chứ không phải che phủ sự việc.

Bảng 3. Khác biệt ưu tiên quản trị theo loại hình cơ sở giáo dục

Khía cạnh	Trường công	Trường tư/quốc tế
Thẩm quyền	Phối hợp theo tuyến trường–phòng/sở–chính quyền; dư địa phát ngôn có thể hẹp	Phối hợp chủ sở hữu, học thuật, vận hành, pháp lý và tài chính; dư địa lớn hơn
Rủi ro nổi bật	Tính hợp pháp, công bằng, an toàn, trách nhiệm hành chính và tính chính danh	Cam kết dịch vụ, học phí, nhân sự, thanh khoản, duy trì hoạt động và thương hiệu
Chi phí niềm tin	Khiếu nại, thanh tra, chậm phối hợp, giảm tham gia và áp lực nguồn lực công	Rút hồ sơ, hoàn phí, suy giảm tuyển sinh/doanh thu, nghỉ việc và chi phí phục hồi
Ưu tiên phản hồi	Thông báo giữ chỗ đúng thẩm quyền; căn cứ pháp lý; mốc phối hợp liên cấp	Bằng chứng năng lực cung ứng; phương án liên tục; nghĩa vụ tài chính và quyền lựa chọn
Chỉ báo	Thời gian liên thông; khiếu nại lặp lại; hợp tác phụ huynh; hoàn thành yêu cầu quản lý	Duy trì người học; hoàn phí; tuyển sinh; duy trì nhân sự; khả năng thanh toán cam kết

Nguồn: Tác giả đề xuất từ mô hình và hai tình huống minh họa [14, 15].

3.7. Hàm ý đối với các cơ sở giáo dục và viện nghiên cứu khối ngành Lâm nghiệp

Thứ nhất, các cơ sở giáo dục và viện nghiên cứu khối ngành Lâm nghiệp cần mở rộng bản đồ rủi ro truyền thông sang các hoạt động có tính đặc thù như thực hành, thực tập và khảo sát hiện trường; vận hành phòng thí nghiệm, vườn ươm, khu thực nghiệm; an toàn lao động;

quản lý dữ liệu nghiên cứu; và các sự cố có thể ảnh hưởng đến tài nguyên rừng, môi trường hoặc cộng đồng địa phương. Khi xảy ra sự cố, quy trình "một nguồn sự thật" nên kết nối đồng thời đơn vị chuyên môn, bộ phận quản lý, truyền thông và đầu mối có thẩm quyền tại địa bàn để bảo đảm thông tin ban đầu vừa kịp thời vừa có căn cứ chuyên môn.

Thứ hai, do nhiều vấn đề trong Lâm nghiệp gắn trực tiếp với bằng chứng khoa học và tác động môi trường, năng lực truyền thông cần đi cùng cơ chế kiểm chứng khoa học. Thông tin công bố nên nêu rõ dữ liệu đã xác minh, phương pháp hoặc nguồn căn cứ, giới hạn của kết luận và nội dung còn đang được đánh giá; tránh biến sự thận trọng khoa học thành im lặng hoặc sử dụng ngôn ngữ khẳng định vượt quá mức bằng chứng. Việc chuẩn hóa đầu mối phát ngôn giữa nhà khoa học, cán bộ quản lý và bộ phận truyền thông có thể giúp giảm sai lệch khi chuyển hóa thông tin chuyên môn thành thông tin cho công chúng.

Thứ ba, các cơ sở thuộc khối ngành Lâm nghiệp cần xem quan hệ với cộng đồng địa phương, chủ rừng, doanh nghiệp, cơ quan quản lý, người học và nhóm nghiên cứu như một phần của vốn niềm tin tiền khủng hoảng. Đối thoại định kỳ về mục tiêu nghiên cứu, hoạt động hiện trường, tiêu chuẩn an toàn, sử dụng dữ liệu và trách nhiệm môi trường sẽ tạo nền tảng hợp tác khi phát sinh tranh luận hoặc sự cố. Sau khủng hoảng, việc công bố biện pháp khắc phục, thay đổi quy trình và kết quả theo dõi cần được coi là bằng chứng phục hồi niềm tin, thay vì chỉ dừng ở thông báo kết thúc vụ việc.

4. KẾT LUẬN

Môi trường số không tự tạo ra khủng hoảng niềm tin, nhưng làm các điểm yếu trong quản trị và quan hệ công chúng dễ nhìn thấy, dễ lưu vết và dễ khuếch đại hơn. Thách thức trung tâm của truyền thông giáo dục vì vậy không phải phát đi nhiều thông tin mà là duy trì khả năng được tin trong điều kiện công chúng có nhiều nguồn thay thế và kỳ vọng phản hồi cao.

Bài viết đề xuất "khoảng trống niềm tin số" và mô hình ba tầng, trong đó sáu thuộc tính chính xác, kịp thời, minh bạch, nhất quán, đồng cảm và trách nhiệm định hình đánh giá về năng lực, thiện chí và liêm chính; từ đó tác động tới niềm tin, danh tiếng và khả năng phục hồi. Việc bổ sung loại hình cơ sở và cơ chế phê duyệt giúp giải thích tại sao cùng một nguyên tắc truyền thông cần được vận hành khác nhau ở trường công và trường tư/quốc tế. Cách tiếp cận kinh tế–quản trị cho thấy suy giảm niềm tin làm tăng chi phí xác minh, khiếu nại và phục hồi, đồng thời có thể ảnh hưởng tính liên tục hoạt động.

Đối với các cơ sở giáo dục và viện nghiên cứu khối ngành Lâm nghiệp, yêu cầu này cần được cụ thể hóa bằng quản trị rủi ro hiện trường, kiểm chứng khoa học trước khi công bố và cơ chế phối hợp với cộng đồng cùng các bên liên quan trực tiếp đến tài nguyên, môi trường và hoạt động nghiên cứu.

Ở cấp chính sách, Bộ Giáo dục và Đào tạo có thể ban hành khung tối thiểu về truyền thông sự cố số gồm thẩm quyền phản hồi ban đầu, thời hạn cập nhật, nhật ký "một nguồn sự thật", bảo vệ dữ liệu và bộ chỉ báo quan hệ; đồng thời xây dựng cơ sở dữ liệu sự cố đã ẩn danh để ngành học tập, diễn tập định kỳ và tích hợp năng lực này vào bồi dưỡng cán bộ quản lý. Các sở giáo dục có thể thiết lập đầu mối phê duyệt nhanh cho thông báo giữ chỗ và hỗ trợ đơn vị thiếu chuyên môn.

Hàm ý quan trọng nhất là truyền thông không thể thay thế quản trị. Một thông điệp tốt nhưng không có hành động bảo vệ người học, sửa sai hoặc giải trình chỉ tạo hiệu quả ngắn hạn. Mô hình hiện là đề xuất khái niệm và hai ví dụ chỉ có chức năng minh họa; nghiên cứu tiếp theo cần xây dựng thang đo khoảng trống niềm tin số, khảo sát phụ huynh–người học, lượng hóa chi phí niềm tin và so sánh các loại hình cơ sở để kiểm định quan hệ giữa chất lượng phản hồi, niềm tin và kết quả tổ chức.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1]. Thủ tướng Chính phủ (2022). Quyết định số 131/QĐ-TTg ngày 25/01/2022 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".

[2]. UNESCO (2023). Global Education Monitoring Report 2023: Technology in Education—A Tool on Whose Terms? UNESCO, Paris.

[3]. OECD (2023). OECD Digital Education Outlook 2023: Towards an Effective Digital Education Ecosystem. OECD Publishing, Paris.

[4]. H. Snyder (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. Journal of Business Research. 104: 333–339.

[5]. M. Eriksson (2018). Lessons for crisis communication on social media: A systematic review of what research tells the practice. International Journal of Strategic Communication. 12(5): 526–551.

[6]. Y. Cheng, Y. Wang & Y. Kong (2022). The state of social-mediated crisis communication research through the lens of global scholars: An updated assessment. Public Relations Review. 48(2): 102172.

[7]. R. E. Kasperson, O. Renn, P. Slovic, H. S. Brown, J. Emel, R. Goble, J. X. Kasperson & S. Ratick (1988). The social amplification of risk: A conceptual framework. Risk Analysis. 8(2): 177–187.

[8]. L. Austin, B. F. Liu & Y. Jin (2012). How audiences seek out crisis information: Exploring the Social-Mediated Crisis Communication Model. Journal of Applied Communication Research. 40(2): 188–207.

[9]. L.-A. Ewing & H. B. Cooper (2024). School-home crisis communication during the first wave of COVID-19. Communication Studies. 75(5): 592–612.

[10]. R. Levy (2024). Home–school communication: What we have learned from the pandemic. Education 3–13. 52(1): 21–32.

[11]. N. S. Hai (2024). Digital transformation policies in education: Practical experiences in Vietnam. VNU Journal of Science: Education Research. 40(3): 1–11.

[12]. H. L. Nguyen, B. Dang, Y. Hong & A. Nguyen (2025). Digital transformation in Vietnamese higher education: An epistemic network analysis of policy documents. Journal of International Cooperation in Education. 27(2): 138–156.

[13]. UNESCO & SEAMEO (2023). Global Education Monitoring Report 2023, Southeast Asia: Technology in Education—A Tool on Whose Terms? UNESCO, Paris.

[14]. Người Lao Động/Tuổi Trẻ (2023). Quỹ phụ huynh ngày càng biến tướng, ngày 29/9/2023. https://tuoitre.vn/nld/giao-duc-khoa-hoc/quy-phu-huynh-ngay-cang-bien-tuong-20230928221610706.htm.

[15]. Thành ủy Thành phố Hồ Chí Minh (2024). Bảo đảm quyền lợi cho học sinh, giáo viên, nhân viên Trường Tiểu học, Trung học cơ sở và Trung học phổ thông Quốc tế Mỹ (AISVN), ngày 02/7/2024. https://www.hcmcpv.org.vn/tin-tuc/bao-dam-quyen-loi-cho-hoc-sinh-giao-vien-nhan-vien-truong-tieu-hoc-trung-hoc-so-so-va-trung-hoc-p-1491924454.

[16]. W. T. Coombs (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of Situational Crisis Communication Theory. Corporate Reputation Review. 10(3): 163–176.

[17]. M. L. Kent & M. Taylor (2002). Toward a dialogic theory of public relations. Public Relations Review. 28(1): 21–37.

[18]. L. C. Hon & J. E. Grunig (1999). Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations. Institute for Public Relations, Gainesville, FL.

[19]. J. A. Ledingham (2003). Explicating relationship management as a general theory of public relations. Journal of Public Relations Research. 15(2): 181–198.

[20]. Y. Cheng, C. Funkhouser, T. Raabe & R. Cross (2022). Examining organization–public relationships in crises: A thematic meta-analysis of updated literature from 1997 to 2019. Journal of Contingencies and Crisis Management. 30(2): 148–160.

[21]. R. C. Mayer, J. H. Davis & F. D. Schoorman (1995). An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review. 20(3): 709–734.

[22]. A. S. Bryk & B. Schneider (2002). Trust in Schools: A Core Resource for Improvement. Russell Sage Foundation, New York.

[23]. S. Hong, B. Kim & S. Y. Lee (2023). A public health crisis in the university: Impact of crisis response strategies on universities' transparency and post-crisis relationships during the COVID-19 pandemic. Public Relations Review. 49(1): 102287.

[24]. B. Rawlins (2009). Give the emperor a mirror: Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency. Journal of Public Relations Research. 21(1): 71–99.

[25]. B. F. Liu, L. Austin & Y. Jin (2011). How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source. Public Relations Review. 37(4): 345–353.

[26]. L. Schoofs, A.-S. Claeys, A. De Waele & V. Cauberghe (2019). The role of empathy in crisis communication: Providing a deeper understanding of how organizational crises and crisis communication affect reputation. Public Relations Review. 45(5): 101851.

[27]. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2024). Thông tư số 09/2024/TT-BGDĐT ngày 03/6/2024 quy định về công khai trong hoạt động của các cơ sở giáo dục thuộc hệ thống giáo dục quốc dân.

[28]. Chính phủ (2023). Nghị định số 13/2023/NĐ-CP ngày 17/4/2023 về bảo vệ dữ liệu cá nhân.

[29]. M. W. Seeger (2006). Best practices in crisis communication: An expert panel process. Journal of Applied Communication Research. 34(3): 232–244.

[30]. K. Fearn-Banks (2017). Crisis Communications: A Casebook Approach. Routledge, New York.