

DEVELOPING SCHOOL CULTURE IN THE CONTEXT OF EDUCATIONAL REFORM: A THEORETICAL APPROACH FROM ORGANIZATIONAL THEORY AND PRACTICAL PERSPECTIVES FROM GENERAL EDUCATION INSTITUTIONS

Nguyen Thi Yen Phuong¹, Vu Thi Quynh^{*2},
Dương Thị Thoan³

Corresponding author

Email: vtquynh@daihocthudo.edu.vn

¹ Email: nguyenyenphuong@gmail.com

VNU University of Education, Vietnam National
University Hanoi

144 Xuan Thuy, Cau Giay ward, Hanoi, Vietnam

² HaNoi Metropolitan University

98 Duong Quang Ham, Nghia Do ward,
Hanoi, Vietnam

³ Email: thoan.hd@gmail.com

Hong Duc University

565 Quang Trung 3, Hac Thanh ward,
Thanh Hoa province, Vietnam

Received: 25/7/2025

Revised: 08/8/2025

Accepted: 02/9/2025

Published: 15/12/2025

Abstract: School culture is a strategic factor in the reform of general education in Vietnam, yet gaps remain in theoretical foundations and systematic procedures. Many institutions still lack clear orientation, leadership has not been fully exercised, and cultural identity remains underdeveloped. This study, grounded in organizational theory and school management practice, examines the role, purposes, and correlations between the process of school culture development and key management domains, including human resources, academic affairs, the school environment, community engagement, and sustainability. A mixed-methods design was employed: Quantitative data were collected from 329 questionnaires and analyzed using SPSS 26 through descriptive statistics, correlation, and regression; qualitative data were obtained through 30 semi-structured interviews and field observations. Findings reveal that most administrators, teachers, and staff recognize the strategic importance of school culture. The five-step process of cultural development shows strong associations with management effectiveness, with leadership exerting the most significant impact on human resource and academic management. The study concludes that school culture functions as a strategic lever for building positive pedagogical environments, enhancing educational quality, and shaping the unique identity of each institution.

Keywords: School culture, school governance, educational quality, general education.

XÂY DỰNG VĂN HÓA NHÀ TRƯỜNG TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC: TIẾP CẬN TỪ LÝ THUYẾT TỔ CHỨC VÀ THỰC TIỄN QUẢN LÝ TẠI CÁC CƠ SỞ GIÁO DỤC PHỔ THÔNG

Nguyễn Thị Yến Phương¹, Vũ Thị Quỳnh^{*2},
Dương Thị Thoan³

Tác giả liên hệ

Email: vtquynh@daihocthudo.edu.vn,

¹ Email: nguyenyenphuong@gmail.com

Trường Đại học Giáo dục, Đại học Quốc gia Hà Nội

144 Xuân Thủy, phường Cầu Giấy,

Hà Nội, Việt Nam

² Trường Đại học Thủ Đô

98 Dương Quang Hàm, phường Nghĩa Đô,

Hà Nội, Việt Nam

³ Email: thoan.hd@gmail.com

Trường Đại học Hồng Đức

565 Quang Trung 3, phường Hạc Thành,

tỉnh Thanh Hóa, Việt Nam

Nhận bài: 25/7/2025

Chỉnh sửa xong: 08/8/2025

Chấp nhận đăng: 02/9/2025

Xuất bản: 15/12/2025

Tóm tắt: Văn hóa nhà trường là yếu tố chiến lược trong đổi mới giáo dục phổ thông ở Việt Nam nhưng hiện còn thiếu nền tảng lý thuyết và quy trình thực hành hệ thống. Nhiều cơ sở chưa có định hướng rõ ràng, vai trò lãnh đạo chưa phát huy và bản sắc văn hóa chưa được định hình. Nghiên cứu này tiếp cận từ lý thuyết tổ chức kết hợp thực tiễn quản lý nhằm khảo sát vai trò, mục tiêu và mối tương quan giữa quy trình phát triển văn hóa nhà trường với các lĩnh vực quản lý then chốt như nhân sự, chuyên môn, môi trường, cộng đồng và phát triển bền vững. Phương pháp hỗn hợp được áp dụng: Định lượng qua 329 bảng hỏi, phân tích bằng SPSS 26 với thống kê mô tả, tương quan và hồi quy; định tính qua 30 phỏng vấn bán cấu trúc và quan sát hiện trường. Kết quả chỉ ra rằng, phần lớn cán bộ quản lý, giáo viên và nhân viên đều nhận thức cao về tầm quan trọng của văn hóa nhà trường; năm bước trong quy trình xây dựng văn hóa có mối liên hệ chặt chẽ với hiệu quả quản lý, trong đó vai trò lãnh đạo có ảnh hưởng nổi bật đến quản lý nhân sự và chuyên môn. Nghiên cứu khẳng định văn hóa nhà trường là đòn bẩy chiến lược để tạo dựng môi trường sư phạm tích cực, nâng cao chất lượng giáo dục và xây dựng bản sắc riêng cho mỗi cơ sở.

Từ khóa: Văn hóa nhà trường, quản trị trường học, chất lượng giáo dục, giáo dục phổ thông.

1. Đặt vấn đề

Văn hóa nhà trường là một vấn đề được quan tâm nghiên cứu trong khoa học quản lý giáo dục. Bởi nó góp phần tạo nên bản sắc, thương hiệu của mỗi nhà trường (Vũ Thị Quỳnh, 2018). Văn hóa nhà trường vừa là “chương trình ẩn” chi phối hành vi và kết quả học tập, vừa là “nhân cách” của tổ chức giáo dục, từ đó định hình chất lượng và bản sắc của trường học (Jerald, 2006; Deal & Peterson, 1999/2016; Gruenert & Whitaker, 2015/2023).

Để có cái nhìn khách quan, dựa trên bằng chứng dữ liệu, chúng tôi thực hiện phân tích trắc lượng thư mục trên các bài báo về văn hóa nhà trường và lãnh đạo-quản trị gắn với văn hóa nhà trường. Dữ liệu thu thập từ Scopus/Web of Science với các cụm từ khóa “school culture”, “school climate”, “organizational culture in education” trong giai đoạn 1990-2024 được phân tích bằng VOSviewer. Kết quả cho thấy số lượng công bố tăng mạnh sau năm 2000, đặc biệt 2015-2023; mạng lưới tác giả - tạp chí - từ khóa kết nối quanh ba cụm: 1) School culture - school effectiveness-student outcomes; 2) Organizational change - leadership - teacher collaboration; 3) School climate - well - being - educational reform. Những tác phẩm có ảnh hưởng gồm Deal & Peterson (1999; 2016) về kiến tạo và “định hình” văn hóa nhà trường, Jerald (2006) về “chương trình ẩn”, cùng các tổng quan về school climate do Thapa et al. (2013). Cũng trong quá trình phân tích từ khóa, chúng tôi nhận thấy, trong các nghiên cứu của Edgar H. Shein (2019) cũng đã cấu trúc biểu hiện của văn hóa nhà trường thông qua ba tầng bậc (hiện thực - giá trị - nhất trí cơ bản, niềm tin), vốn thường được các nghiên cứu giáo dục vận dụng để giải thích cơ chế hình thành, duy trì và chuyển hóa văn hóa nhà trường trong thực tiễn lãnh đạo nhà trường. Từ đây có thể thấy rằng, vấn đề văn hóa nhà trường đã được nhiều học giả quan tâm nghiên cứu, đặc biệt gắn nó trong mối quan hệ với nâng cao chất lượng giáo dục và quản trị nhà trường (Nguyễn Thị Mỹ Lộc và cộng sự, 2019).

Tại Việt Nam, công cuộc đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo theo tinh thần Nghị quyết số 29 - NQ/TW (2013) đã khẳng định rõ vai trò của văn hóa nhà trường trong việc thúc đẩy các phương pháp dạy học đổi mới, tiếp cận phát triển năng lực và lấy người học làm trung tâm (Vũ Thị Quỳnh & Phạm Ngọc Sơn, 2025). Trong bối cảnh đó, việc xây dựng văn hóa tổ chức không chỉ là đòi hỏi khách quan mà còn là giải pháp chiến lược để nâng cao chất lượng giáo dục (Nguyễn Thị Mỹ Lộc và cộng sự, 2019). Tuy nhiên, thực tiễn triển khai xây dựng văn hóa nhà

trường tại các cơ sở giáo dục phổ thông ở Việt Nam vẫn còn gặp nhiều khó khăn và thách thức (Lê Thị Ngọc Thúy, 2014; Nguyễn Hoàng Thắng và cộng sự, 2023). Các nghiên cứu gần đây cho thấy những rào cản như: cấu trúc tổ chức theo mô hình quản lý hành chính làm giảm quyền tự chủ của giáo viên, tư duy truyền thống làm cản trở đổi mới, thiếu nguồn lực hỗ trợ xây dựng văn hóa tổ chức và đặc biệt là sự hạn chế về năng lực lãnh đạo thay đổi của đội ngũ cán bộ quản lý (Lê Thị Ngọc Thúy, 2014; Nguyễn Hoàng Thắng và cộng sự, 2023).

Ngoài ra, do đặc thù về văn hóa vùng miền, mỗi nhà trường tại Việt Nam có cách tiếp cận và biểu hiện văn hóa khác nhau. Việc xác định cấu trúc, thành tố và biểu hiện cụ thể của văn hóa nhà trường vẫn còn nhiều bất cập; trong khi đó, quá trình xây dựng văn hóa chưa có định hướng hệ thống hay quy trình chuẩn mực. Hơn nữa, nhận thức của giáo viên về vai trò của văn hóa nhà trường còn chưa thống nhất; vai trò dẫn dắt của người quản lý chưa thực sự được phát huy; và bản sắc văn hóa của mỗi nhà trường chưa được định hình rõ ràng để phục vụ mục tiêu xây dựng thương hiệu và phát triển bền vững. Và đặc biệt với đặc thù mỗi nhà trường thì việc thiết lập một quy trình xây dựng văn hóa riêng là cần thiết. Vai trò thay đổi, định hướng và dẫn dắt của cán bộ quản lý là rất quan trọng trong việc huy động sức mạnh và trí tuệ của các thành viên để cùng thực hiện xây dựng văn hóa nhà trường theo một quy trình chuẩn. Điều này làm nên thành công và tạo dựng thương hiệu, bản sắc riêng của mỗi nhà trường (Vũ Thị Quỳnh, 2018).

Từ những phân tích nêu trên, có thể thấy, việc tiếp cận nghiên cứu văn hóa nhà trường dưới góc độ lý thuyết tổ chức và thực tiễn quản lý tại các cơ sở giáo dục phổ thông là một hướng đi cấp thiết nhằm góp phần lý giải các vấn đề cốt lõi, đồng thời đề xuất các giải pháp khả thi cho việc phát triển văn hóa nhà trường trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay. Trên cơ sở đó, nghiên cứu này tập trung khảo sát vai trò, mục đích và mối tương quan giữa quy trình phát triển văn hóa nhà trường với các lĩnh vực chủ yếu trong quản lý nhà trường, coi đây là cơ sở để nhận diện những yếu tố tác động then chốt, làm rõ giá trị chiến lược của văn hóa trong quản lý giáo dục, từ đó gợi mở các định hướng phát triển phù hợp với bối cảnh tự chủ và hội nhập hiện nay. Tóm lại, nghiên cứu trả lời cho các hỏi sau: Vai trò của văn hóa nhà trường được thể hiện trong nhà trường như thế nào? Nó tác động như thế nào tới hoạt động quản trị nhà trường? Mối tương quan giữa quy trình xây dựng

văn hóa nhà trường với các phương diện của quản trị nhà trường? Cán bộ quản lý/lãnh đạo nhà trường cần định hướng những hoạt động nào trong xây dựng và phát triển văn hóa nhà trường?

2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu áp dụng thiết kế nghiên cứu hỗn hợp (Mixed-methods) nhằm đảm bảo độ tin cậy và chiều sâu trong việc khảo sát thực trạng văn hóa nhà trường tại các cơ sở giáo dục phổ thông. Cụ thể, phương pháp định lượng được triển khai thông qua bảng hỏi có cấu trúc, trong khi phương pháp định tính được thực hiện thông qua phỏng vấn bán cấu trúc và quan sát trực tiếp.

Mỗi thước đo đều được xây dựng một cách cụ thể và cẩn trọng để đánh giá các nhận thức và thái độ then chốt về văn hóa nhà trường của nhiều nhóm bên liên quan (cán bộ quản lý, giáo viên và nhân viên hỗ trợ). Bảng hỏi gồm ba phần chính: 1) Thông tin nhân khẩu học; 2) Nhận thức của người tham gia về mục tiêu xây dựng văn hóa nhà trường; 3) Đánh giá tác động của quá trình xây dựng văn hóa đối với hiệu quả quản lý nhà trường. Thang đo Likert 5 mức độ được sử dụng để đo lường mức độ đồng thuận, từ 1 (Hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (Hoàn toàn đồng ý).

Tổng cộng 329 bảng hỏi hợp lệ đã được thu thập từ các trường trung học cơ sở, bao gồm 65 cán bộ quản lý, 220 giáo viên và 44 nhân viên. Dữ liệu được xử lý và phân tích bằng phần mềm SPSS 26, sử dụng các kỹ thuật thống kê mô tả (trung bình, độ lệch chuẩn), phân tích tương quan và hồi quy để xác định mối liên hệ giữa các yếu tố văn hóa nhà trường và các chỉ báo hiệu quả giáo dục.

Để bổ trợ và lý giải sâu hơn cho dữ liệu định lượng, nghiên cứu đồng thời tiến hành thu thập dữ liệu định tính thông qua phỏng vấn cá nhân bán cấu trúc với 30 người (gồm 10 cán bộ quản lý, 15 giáo viên và 5 nhân viên), được lựa chọn có chủ đích nhằm đảm bảo tính đa dạng về vai trò, kinh nghiệm và bối cảnh làm việc. Ngoài ra, tác giả đã sử dụng phương pháp quan sát trực tiếp được thực hiện tại một số trường học nhằm đối chiếu và kiểm chứng tính xác thực của dữ liệu thu thập được. Việc kết hợp hai phương pháp giúp nghiên cứu không chỉ xác định được các khuynh hướng định lượng phổ quát mà còn khám phá sâu sắc những chiều cạnh tinh tế trong nhận thức và thực hành văn hóa nhà trường.

Bảng 1: Phân bố khách thể khảo sát

Khách thể khảo sát	Số lượng	%
Cán bộ quản lý	65	29.5
Giáo viên	220	66.8
Nhân viên	44	3.7
Tổng	329	100

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Thực trạng nhận thức về văn hóa nhà trường

Khi được hỏi về tầm quan trọng chung của văn hóa nhà trường, phần lớn người tham gia khảo sát (chiếm 92%) đánh giá văn hóa nhà trường là “rất quan trọng” hoặc “quan trọng”. Kết quả khảo sát bằng phiếu hỏi kết hợp với phỏng vấn bán cấu trúc đối với một số cán bộ quản lý và giáo viên trong trường phổ thông cho thấy có sự đồng thuận rộng rãi về việc một nền văn hóa nhà trường được xây dựng vững chắc là yếu tố nền tảng cho sự thành công của tổ chức giáo dục.

Một hiệu trưởng ở trường trung học cơ sở ở khu vực phường Xuân Phương, Hà Nội được phỏng vấn chia sẻ: “Chúng tôi đã xây dựng được môi trường mà cả giáo viên và học sinh đều cảm thấy họ thuộc về nơi này”. Các đối tượng phỏng vấn nhất trí rằng, một nền văn hóa nhà trường vững mạnh không chỉ đóng vai trò là nền tảng vận hành của tổ chức mà còn tạo ra môi trường sư phạm tích cực, trong đó mọi thành viên đều cảm thấy được tôn trọng, hỗ trợ và có động lực để cống hiến. Các giáo viên khi được phỏng vấn đều cho rằng, văn hóa nhà trường rất quan trọng trong việc hình thành tập thể biết chia sẻ, đoàn kết nhưng hành trình để tạo dựng nên văn hóa nhà trường không hề dễ dàng. Họ nhấn mạnh vai trò quan trọng nhất là phải có người đứng đầu định hướng và chịu trách nhiệm. Việc đưa ra được mục đích phù hợp với cái nhà trường cần trong xây dựng văn hóa nhà trường là chìa khóa. Bởi mục đích đúng sẽ biến thành động lực để các thành viên thực hiện.

Kết quả khảo sát từ 329 cán bộ quản lý, giáo viên và nhân viên cho thấy, đa số người tham gia đều có nhận thức tích cực và nhất quán về tầm quan trọng cũng như mục đích của việc xây dựng văn hóa nhà trường. Trên cơ sở xử lý số liệu theo thang đo Likert 5 mức độ (1 - Hoàn toàn không đồng ý đến 5 - Hoàn toàn đồng ý), các phát biểu được đánh giá với giá trị trung bình dao động từ 4.07 đến 4.17, cho thấy mức

Bảng 2: Đánh giá về tầm quan trọng của mục đích xây dựng văn hóa nhà trường ($n = 329$)

Mục đích	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Tạo động lực phát triển, góp phần thực hiện sứ mệnh và mục tiêu đào tạo của nhà trường.	4.14	0.55
Góp phần bảo tồn và lưu truyền các giá trị văn hóa truyền thống của nhà trường.	4.1	0.62
Tạo nên môi trường sư phạm ổn định, hợp tác và cởi mở phục vụ cho sự phát triển nhân cách của người học.	4.14	0.66
Tác động tích cực đến việc hình thành và phát triển nhân cách người học.	4.17	0.63
Là cơ hội để các thành viên trong nhà trường khẳng định và phát triển năng lực cá nhân.	4.07	0.63
Nhằm đảm bảo chất lượng giảng dạy và học tập.	4.06	0.62
Nhằm hạn chế xung đột và tiêu cực trong nhà trường.	4.05	0.67

(Ghi chú: Sử dụng thang đo Likert 5 mức độ (1 - Hoàn toàn không đồng ý đến 5 - Hoàn toàn đồng ý)).

độ đồng thuận cao trong cộng đồng nhà giáo về vai trò thiết yếu của văn hóa nhà trường.

Mục đích “Tác động tích cực đến việc hình thành và phát triển nhân cách người học” được đánh giá cao nhất trong khảo sát với giá trị trung bình là 4.17 và độ lệch chuẩn 0.63, phản ánh sự nhất trí rộng rãi của người tham gia rằng, văn hóa nhà trường có vai trò điều chỉnh hành vi học sinh theo hướng tích cực. Điều này cho thấy, các khách thể khảo sát nhận thức rõ vai trò của môi trường văn hóa trong việc thiết lập các chuẩn mực hành vi và giá trị đạo đức trong nhà trường, từ đó hạn chế vi phạm nội quy và nâng cao kỉ luật học đường. Đây cũng là mục tiêu chính ở các nhà trường phổ thông. Nhận định này cho thấy, khi nhà trường có văn hóa tích cực sẽ tạo nên môi trường thuận lợi trong giáo dục học sinh. Hai mục đích “Tạo động lực phát triển, góp phần thực hiện sứ mệnh và mục tiêu đào tạo của nhà trường” và “Tạo nên môi trường sư phạm ổn định, hợp tác và cởi mở phục vụ cho sự phát triển nhân cách của người học” đều đạt giá trị trung bình 4.14, cùng độ lệch chuẩn lần lượt là 0.55 và 0.66. Kết quả này khẳng định văn hóa nhà trường không chỉ là yếu tố ngoại vi mà còn có tác động đến quá trình hình thành và phát triển tâm nhĩn, sứ mệnh của nhà trường, ảnh hưởng sâu sắc đến tinh thần làm việc và sự phát triển chuyên môn của giáo viên. Khi văn hóa trường học đề cao sự tôn trọng, hợp tác và khuyến khích đổi mới, đội ngũ giáo viên sẽ cảm thấy được trao quyền, từ đó chủ động học hỏi và nâng cao hiệu quả giảng dạy.

Ở một khía cạnh khác xem văn hóa nhà trường

như một “đòn bẩy” trong giáo dục cũng đã có những đánh giá về mục đích trong xây dựng văn hóa nhà trường “Góp phần bảo tồn và lưu truyền các giá trị văn hóa truyền thống của nhà trường” được đánh giá với Mean = 4.10 và SD = 0.62, trong khi “Là cơ hội để các thành viên trong nhà trường khẳng định và phát triển năng lực cá nhân” đạt Mean = 4.07 và SD = 0.63. Đây là minh chứng cho việc văn hóa nhà trường không chỉ là yếu tố duy trì sự ổn định trong tổ chức, mà còn là nền tảng cho các hoạt động đổi mới sư phạm. Giáo viên cho rằng, môi trường văn hóa tích cực giúp họ mạnh dạn áp dụng phương pháp mới, sáng tạo trong thiết kế bài học và tăng cường kết nối với học sinh.

Nhĩn chung, kết quả phân tích cho thấy độ lệch chuẩn của các phát biểu đều nằm trong khoảng 0.55 đến 0.66, cho thấy mức độ phân tán trong phản hồi là thấp và thể hiện sự đồng thuận tương đối cao giữa các nhóm đối tượng khảo sát. Điều này càng làm tăng độ tin cậy cho các giá trị trung bình được tính toán và khẳng định rằng những nhận định về mục tiêu xây dựng văn hóa nhà trường không chỉ mang tính cảm tính, mà phản ánh sự thống nhất trong nhận thức tập thể.

Từ kết quả khảo sát, có thể nhận định rằng, xây dựng văn hóa nhà trường đang được đội ngũ giáo viên và cán bộ giáo dục nhĩn nhận như một yếu tố chiến lược, không chỉ phục vụ quản trị nội bộ mà còn đóng vai trò trực tiếp trong phát triển con người, đổi mới phương pháp dạy học và nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện. Đây là cơ sở quan trọng để các

nhà quản lý giáo dục thiết kế những chính sách phù hợp trong việc phát triển văn hóa nhà trường như một trụ cột của đổi mới giáo dục.

3.2. *Mối tương quan giữa quy trình xây dựng văn hóa nhà trường và hoạt động quản lý nhà trường*

Kết quả phân tích dữ liệu từ 329 phiếu khảo sát cho thấy có mối tương quan chặt chẽ giữa mức độ triển khai các bước trong quy trình xây dựng văn hóa nhà trường với hiệu quả của hoạt động quản lý nhà trường. Cụ thể, các bước trong quy trình xây dựng văn hóa - bao gồm: 1) Đánh giá hiện trạng văn hóa nhà trường, 2) Xác định các giá trị cốt lõi mong muốn, 3) Xác lập vai trò của lãnh đạo trong thúc đẩy thay đổi, 4) Thực thi thay đổi văn hóa phù hợp với tâm nhìn và định hướng phát triển, 5) Công nhận nền văn hóa mới - đều cho thấy có tương quan dương với các chỉ báo của hoạt động quản lý như quản lý nhân sự, quản lý chuyên môn, quản lý môi trường làm việc, quản lý sự tham gia của cộng đồng và quản lý định hướng phát triển bền vững.

Trong đó, bước 3 - xác định vai trò của lãnh đạo trong dẫn dắt thay đổi và phát triển văn hóa nhà trường - có hệ số tương quan cao nhất với hiệu quả quản lý nhân sự ($r = 0.78, p < 0.01$) và quản lý chuyên môn ($r = 0.74, p < 0.01$). Điều này phản ánh vai trò then chốt của đội ngũ lãnh đạo trong việc định hình môi trường làm việc tích cực, tạo động lực cho đội ngũ giáo viên và nhân viên cũng như thiết lập các chuẩn mực văn hóa trong toàn trường.

Tiếp theo là bước 4 - thực hiện thay đổi văn hóa nhà trường theo tâm nhìn và giá trị hướng tới sự

phát triển nhà trường, với hệ số tương quan cao về các khía cạnh như quản lý môi trường làm việc ($r = 0.62, p < 0.01$) và định hướng phát triển bền vững ($r = 0.65, p < 0.01$). Điều này cho thấy, giai đoạn chuyển đổi văn hóa cụ thể - từ nhận thức sang hành động - đóng vai trò quan trọng trong việc cải thiện chất lượng hoạt động quản lý và phát triển toàn diện nhà trường. Mức độ tương quan này cũng thể hiện là cán bộ quản lý nhà trường đã biết cách thực hiện hoạt động xây dựng văn hóa nhà trường gắn với tâm nhìn, sứ mệnh, giá trị chung tức là đã gắn kết được các thành viên trong nhà trường.

Bước 5 - công nhận nền văn hóa mới và sự nỗ lực của tập thể cũng thể hiện mối tương quan tích cực với quản lý cộng đồng ($r = 0.55, p < 0.01$) và môi trường làm việc ($r = 0.57, p < 0.01$), phản ánh tầm quan trọng của việc duy trì sự ghi nhận và khích lệ đối với các nỗ lực thay đổi văn hóa, từ đó củng cố sự gắn bó và tinh thần tập thể trong nhà trường.

Mặc dù có hệ số tương quan thấp hơn so với các bước còn lại, bước 1 (đánh giá hiện trạng văn hóa) và bước 2 (xác định giá trị cốt lõi) vẫn cho thấy mối liên hệ có ý nghĩa thống kê với các chỉ báo quản lý, đặc biệt là trong quản lý phát triển bền vững và quản lý chuyên môn (r từ 0.47 đến 0.63, $p < 0.01$). Điều này nhấn mạnh vai trò nền tảng của quá trình nhận diện và định hướng văn hóa, vốn là tiền đề cho các hoạt động quản lý có hiệu quả sau này.

Nhìn chung, kết quả phân tích tương quan cho thấy việc triển khai đầy đủ, đồng bộ các bước trong quy trình xây dựng văn hóa nhà trường có mối quan

Bảng 3: *Mối tương quan giữa quy trình xây dựng văn hóa nhà trường và hoạt động quản lý nhà trường ($n = 329$)*

Các biến số	Quản lý nhân sự	Quản lý chuyên môn	Quản lý môi trường	QL sự tham gia cộng đồng	Phát triển bền vững
Bước 1: Tìm hiểu và đánh giá văn hóa nhà trường đang tồn tại.	0.61	0.52	0.49	0.44	0.47
Bước 2: Xác định những giá trị văn hóa nhà trường cốt lõi mà nhà trường mong muốn trong tương lai.	0.63	0.57	0.55	0.48	0.53
Bước 3: Xác định vai trò của lãnh đạo trong việc dẫn dắt thay đổi và phát triển văn hóa nhà trường.	0.78	0.74	0.69	0.61	0.68
Bước 4: Thay đổi văn hóa nhà trường phù hợp với tâm nhìn, giá trị và sự phát triển của nhà trường.	0.71	0.66	0.62	0.59	0.65
Bước 5: Công nhận diện mạo văn hóa nhà trường mới cùng với sự nỗ lực của các thành viên.	0.65	0.60	0.57	0.55	0.58

(Ghi chú: Các hệ số tương quan đều có ý nghĩa thống kê ở mức $p < 0.01$)

hệ chặt chẽ với hiệu quả quản lý nhà trường. Đặc biệt, các yếu tố liên quan đến lãnh đạo văn hóa, thực thi thay đổi và duy trì phong nền văn hóa mới là những yếu tố dự báo mạnh mẽ cho chất lượng hoạt động quản lý, từ nhân sự, chuyên môn đến chiến lược phát triển.

3.3. Thảo luận và khuyến nghị

Kết quả nghiên cứu cho thấy mục đích của xây dựng văn hóa nhà trường được nhấn mạnh nhiều nhất là góp phần thực hiện mục tiêu giáo dục hình thành và phát triển nhân cách toàn diện cho người học. Các mục đích khác như tạo nên môi trường sư phạm tích cực để các thành viên được khẳng định và phát triển nhân cách, hạn chế xung đột và góp phần thực hiện tầm nhìn sứ mệnh của nhà trường cũng đều hướng tới thực hiện mục tiêu giáo dục người học. Hơn nữa trong bối cảnh chung của xã hội và bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay yêu cầu từ việc thay đổi phương pháp giáo dục, người dạy phải biết cách khai sáng tiềm năng và dẫn dắt người học thì việc tạo nên một nhà trường có bản sắc riêng là yếu tố cần bản để cạnh tranh và khẳng định thương hiệu. Việc cán bộ quản lý nhà trường nhìn vào yếu tố truyền thống, đánh giá hiện trạng và xác định vai trò dẫn dắt của mình để tiến hành thay đổi văn hóa và tạo nên một phong nền văn hóa riêng là một quy trình cần thiết trong xây dựng văn hóa. Quản lý nhà trường theo tiếp cận văn hóa tổ chức được hiểu là cách thức quản lý của các nhà quản lý cấp cơ sở, đứng đầu là hiệu trưởng dựa trên việc tuân thủ theo những giá trị của văn hóa nhà trường và xem nó là mục tiêu để nhà trường hướng tới và trở thành công cụ để quản lý nhà trường (Lê Thị Ngọc Thúy, 2014). Chính vì thế, trong bối cảnh hiện nay, để xây dựng được văn hóa nhà trường cần định hướng bởi các vấn đề sau:

a. Ưu tiên thực hành lãnh đạo

Xây dựng văn hóa nhà trường là một chức năng của quản trị nhà trường. Qua kết quả nghiên cứu cũng đã thể hiện rõ mối tương quan giữa các khía cạnh quản trị nhà trường với các bước trong xây dựng văn hóa nhà trường. Cụ thể, để xây dựng văn hóa nhà trường, nhà lãnh đạo không chỉ quản lý các hoạt động hàng ngày mà còn có vai trò thiết lập tầm nhìn, giá trị cốt lõi và kì vọng cho toàn trường. Vì thế, trong quá trình quản trị nhà trường, lãnh đạo nên ưu tiên thực hành phong cách lãnh đạo chuyển hóa (Transformational leadership). Với phong cách lãnh đạo chuyển hóa nhà quản trị truyền được cảm hứng và thúc đẩy động lực cho đội ngũ giáo viên, khuyến khích học sinh tham gia tích cực. Đây chính

là biểu hiện rõ nét của một văn hóa nhà trường tích cực. Do đó, lãnh đạo cần:

Xây dựng tầm nhìn rõ ràng: Tầm nhìn là trạng thái tốt nhất mà nhà trường mong đợi ở tương lai. Tầm nhìn định hướng và thúc đẩy hành vi của các thành viên, tức là gắn kết ý chí và tinh thần của họ. Vì thế lãnh đạo nhà trường cần định hình và truyền đạt tầm nhìn xuyên suốt về văn hóa nhà trường - nhấn mạnh vào sự hòa nhập, tôn trọng và kì vọng cao - thông qua các cuộc họp, bồi dưỡng chuyên môn và các sáng kiến toàn trường.

Làm gương hành vi mong muốn: Lãnh đạo cần thể hiện các giá trị họ mong muốn trong đội ngũ, như sự đổi mới, hợp tác và tinh thần cầu thị thông qua giao tiếp cởi mở, hỗ trợ chuyên môn và khuyến khích thử nghiệm phương pháp mới.

Thúc đẩy giao tiếp cởi mở: Tạo dựng môi trường truyền thông minh bạch, lắng nghe thường xuyên ý kiến từ học sinh và giáo viên qua khảo sát, họp thu góp ý hoặc nhóm tập trung (Focus group), giúp văn hóa nhà trường luôn điều chỉnh linh hoạt trước các thách thức và cơ hội thực tế.

b. Xây dựng môi trường sư phạm tích cực

Môi trường sư phạm tích cực được xác định là một yếu tố then chốt góp phần nâng cao chất lượng giáo dục, thúc đẩy sự tham gia của học sinh và giảm thiểu các vấn đề hành vi trong nhà trường. Kết quả nghiên cứu cho thấy, các trường học chú trọng đến việc kiến tạo môi trường tích cực - nơi mọi học sinh cảm thấy được tôn trọng, công nhận và hỗ trợ - thường đạt được mức độ gắn kết học sinh cao hơn và tạo dựng được bầu không khí học tập thân thiện, an toàn. Để phát triển môi trường sư phạm tích cực, các nhà lãnh đạo giáo dục cần thực hiện các giải pháp mang tính chủ động, toàn diện, cụ thể như sau:

Thúc đẩy sự đa dạng và công bằng trong nhà trường: Nhà trường cần bảo đảm là nơi học sinh từ mọi nhóm đối tượng - kể cả học sinh thiểu số, học sinh có hoàn cảnh khó khăn hay học sinh có nhu cầu đặc biệt - đều được chào đón và hỗ trợ phát triển toàn diện. Điều này đòi hỏi phải triển khai các khóa đào tạo về năng lực văn hóa và công bằng xã hội cho đội ngũ giáo viên, rà soát các chính sách nội bộ nhằm loại bỏ yếu tố phân biệt đối xử tiềm ẩn và tổ chức các diễn đàn để học sinh có thể chia sẻ trải nghiệm cũng như phản ánh về môi trường học đường.

Tăng cường tiếng nói và sự tham gia của học sinh: Một môi trường tích cực là nơi học sinh được trao quyền và khuyến khích tham gia vào các hoạt động xây dựng cộng đồng nhà trường. Các nhà lãnh đạo

giáo dục cần tạo điều kiện để học sinh giữ vai trò chủ động thông qua các hình thức như hội đồng học sinh, nhóm cố vấn đồng đẳng hoặc tham gia vào các quy trình ra quyết định liên quan đến hoạt động học tập và sinh hoạt. Việc trao quyền cho học sinh không chỉ tăng cường mức độ cam kết mà còn giúp các em phát triển tinh thần trách nhiệm và cảm giác gắn bó với cộng đồng trường học

Thực hiện dạy học phân hóa và hỗ trợ cá nhân hóa: Môi trường sư phạm tích cực cần phản ánh được sự tôn trọng đối với sự đa dạng trong nhu cầu và phong cách học tập của học sinh. Các nhà lãnh đạo giáo dục nên khuyến khích giáo viên vận dụng các phương pháp giảng dạy phân hóa, kết hợp công nghệ hỗ trợ học tập, xây dựng kế hoạch học tập cá nhân hóa nhằm tạo cơ hội công bằng cho mọi học sinh phát triển theo năng lực riêng. Việc này góp phần tạo nên một môi trường lớp học công bằng, linh hoạt và thân thiện.

c. Tạo động lực cho giáo viên và nhân viên

Động lực làm việc của giáo viên là trụ cột của văn hóa nhà trường, vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng dạy học và hiệu quả tổ chức. Vangrieken và cộng sự (2015) chỉ ra rằng, những trường có văn hóa hợp tác, nơi giáo viên cảm thấy được hỗ trợ và trân trọng, có xu hướng duy trì đội ngũ có động lực cao. Các chiến lược cụ thể bao gồm:

Phát triển chuyên môn liên tục: Cung cấp các khóa bồi dưỡng phù hợp với nhu cầu thực tiễn và định hướng phát triển cá nhân, không chỉ về phương pháp giảng dạy mà còn về quản lý lớp học, phát triển năng lực lãnh đạo và chiến lược thu hút học sinh.

Công nhận và khen thưởng: Thiết lập cơ chế ghi nhận thành tích một cách chính thức (giải thưởng) và không chính thức (tuyên dương, lời cảm ơn), giúp giáo viên cảm thấy được trân trọng và tăng cường sự hài lòng trong công việc.

Thúc đẩy hợp tác giữa giáo viên: Tạo điều kiện để giáo viên làm việc nhóm thông qua cộng đồng học tập chuyên môn, dạy học liên môn hoặc dự án tổ

hợp, từ đó tăng cường chia sẻ chuyên môn và gắn kết nội bộ.

4. Kết luận

Kết quả nghiên cứu đã khẳng định tầm quan trọng của văn hóa nhà trường và xây dựng văn hóa nhà trường. Mục đích của một nhà trường có văn hóa là có môi trường sư phạm ổn định, tích cực để thực hiện mục tiêu hình thành và phát triển nhân cách người học. Từ đó mới định hình được giá trị cốt lõi riêng để tạo dựng bản sắc và thương hiệu của nhà trường. Kết quả khảo sát cho thấy có sự đồng thuận cao giữa các chủ thể quản lý về tính logic và khả năng tương tác của năm bước trong quy trình xây dựng văn hóa nhà trường - bao gồm: nhận diện và đánh giá hiện trạng, xác lập tầm nhìn và giá trị cốt lõi, xác định vai trò của lãnh đạo, thực hành thay đổi và lan tỏa giá trị và cuối cùng công nhận một phong nền văn hóa mới - với các phương diện quản lý nhà trường như quản lý đội ngũ nhân sự, quản lý chuyên môn, quản lý môi trường, quản lý sự tham gia và phát triển bền vững nhà trường. Việc tích hợp đồng bộ giữa quy trình văn hóa và các nội dung quản lý không những giúp tăng cường hiệu lực quản lý mà còn tạo điều kiện cho nhà trường thích ứng linh hoạt, phát triển bền vững và khẳng định vai trò là trung tâm lan tỏa giá trị trong cộng đồng giáo dục hiện đại. Từ đó, có thể khẳng định rằng, xây dựng văn hóa nhà trường không chỉ là yêu cầu về mặt đạo lý hay hình thức, mà là chiến lược quản lý mang tính quyết định đối với sự phát triển chất lượng và bản sắc của mỗi cơ sở giáo dục. Tuy nhiên, hoạt động xây dựng văn hóa nhà trường là quá trình lâu dài, đòi hỏi sự nỗ lực tham gia của các thành viên với vai trò tiên phong của cán bộ quản lý nhà trường và phụ thuộc nhiều vào yếu tố truyền thống văn hóa của địa phương cho nên cần có những chiến lược quản lý linh hoạt, phù hợp với đặc điểm văn hóa bản địa; đồng thời, cần tăng cường bồi dưỡng năng lực xây dựng và phát triển văn hóa tổ chức cho đội ngũ cán bộ quản lý và giáo viên.

Tài liệu tham khảo

- Ban Chấp hành Trung ương Đảng Cộng sản Việt Nam. (2013). *Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 04 tháng 11 năm 2013 về Đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế*. <https://moet.gov.vn>
- Deal, T. E. & Peterson, K. D. (1999). *Shaping school culture: The heart of leadership*. Jossey-Bass.
- Deal, T. E. & Peterson, K. D. (2016). *Shaping school culture* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Gruenert, S. & Whitaker, T. (2015). *School culture rewired: How to define, assess, and transform it*. ASCD.
- Gruenert, S. & Whitaker, T. (2023). *Reframing school culture to shape 21st century schools*. ASCD.
- Jerald, C. D. (2006). *School culture: "The hidden curriculum."* Center for Comprehensive School

- Reform and Improvement.
- Keup, J. R., Walker, A. A., Astin, H. S. & Lindholm, J. A. (2001). Organizational culture and institutional transformation. *ERIC Digest, EDO-HE-2001-04*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED457763.pdf>
- Lê Thị Ngọc Thúy. (2014). *Xây dựng văn hóa nhà trường phổ thông - Lý thuyết và thực hành*. NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
- Nguyễn Hoàng Thắng, Lê Văn, Lê Nguyễn Hoài & Trần Thị Thu Cúc. (2023). The behavior of students with regard to school culture in high schools. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 12(4). <https://doi.org/10.36941/ajis-2023-0113>
- Nguyễn Thị Mỹ Lộc (Chủ biên). (2019). *Quản lý văn hóa nhà trường*. NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
- Schein, E. H. (2019). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Şahin, F., Sönmez, E., Er, E. & Erdoğan, O. (2023). The relationship between supportive school culture and teacher job satisfaction: Mediating role of professional network intentions. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 43(2), 1191–1217. <https://doi.org/10.17152/gefad.1295265>
- Thapa, A., Cohen, J., Guffey, S. & Higgins-D'Alessandro, A. (2013). A review of school climate research. *Review of Educational Research*, 83(3), 357–385. <https://doi.org/10.3102/0034654313483907>
- Vũ Thị Quỳnh. (2018). *Phát triển văn hóa nhà trường ở trường cao đẳng sư phạm vùng đồng bằng sông Hồng trong bối cảnh hiện nay*, Luận án Tiến sĩ Quản lý giáo dục, Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam, Hà Nội.
- Vũ Thị Quỳnh & Phạm Ngọc Sơn. (2025). The impact of school culture on the quality of education in Vietnamese teacher training colleges: A case study in the Red River Delta. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 14(4), 3183–3192. <https://doi.org/10.11591/ijere.v14i4.32737>
- Waheed, A., Latif, K. & Dahri, A. S. (2022). School culture and effectiveness: A correlational study of Maldivian schools. *Participatory Educational Research*, 9(2), 261–279. <https://doi.org/10.17275/per.22.36.9.2>
- Waller, W. W. (1932). *The sociology of teaching*. Wiley.