

THE ROLE OF SCHOOL LEADERS IN DEVELOPING SUPPORTIVE WORK ENVIRONMENTS

Le Thi Lien

Email: ltlien@ued.udn.vn

The University of Da Nang -
University of Science and Education
459 Ton Duc Thang street, Hoa Khanh ward,
Da Nang City, Vietnam

Received: 15/8/2025

Revised: 18/9/2025

Accepted: 20/10/2025

Published: 25/12/2025

Abstract: This study explores the critical role of school leadership in fostering supportive work environments. Evidence shows that a positive school climate enhances teachers' intrinsic motivation, mitigates stress, and strengthens long-term professional commitment. The paper outlines four strategic solutions: developing transformational and empathetic leadership capacities; implementing two-way feedback and transparent communication; enhancing recognition, reward, and professional development systems; and reducing administrative burdens to promote work - life balance. Collectively, these solutions aim to build a human-centered, collaborative school culture, lower teacher resignation, and improve educational quality and student outcomes.

Keywords: *Leadership, supportive environment, empathy, teacher.*

VAI TRÒ CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO TRONG XÂY DỰNG MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC HỖ TRỢ Ở NHÀ TRƯỜNG

Lê Thị Liên

Email: ltlien@ued.udn.vn

Trường Đại học Sư phạm - Đại học Đà Nẵng
459 Tôn Đức Thắng, phường Hòa Khánh,
Thành phố Đà Nẵng, Việt Nam

Nhận bài: 15/8/2025

Chỉnh sửa xong: 18/9/2025

Chấp nhận đăng: 20/10/2025

Xuất bản: 25/12/2025

Tóm tắt: Nghiên cứu xem xét vai trò then chốt của nhà lãnh đạo nhà trường trong việc xây dựng môi trường làm việc hỗ trợ. Một môi trường trường học hỗ trợ được chứng minh là giúp tăng cường động lực nội tại, giảm căng thẳng và thúc đẩy sự gắn bó nghề nghiệp lâu dài của giáo viên. Bài viết đề xuất bốn nhóm giải pháp chiến lược: phát triển năng lực lãnh đạo chuyển đổi và thấu cảm; thiết lập cơ chế phản hồi hai chiều và thực hành truyền thông minh bạch; cải thiện chế độ ghi nhận, khen thưởng và phát triển nghề nghiệp và giảm gánh nặng hành chính, hỗ trợ cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Các giải pháp này nhằm gia tăng vai trò của lãnh đạo trong việc tạo ra một môi trường nhân văn, sáng tạo và hợp tác, giảm tỉ lệ nghỉ việc của giáo viên, đồng thời nâng cao chất lượng giáo dục và kết quả học tập của học sinh.

Từ khóa: *Lãnh đạo, môi trường hỗ trợ, thấu cảm, giáo viên.*

1. Đặt vấn đề

Môi trường làm việc trong nhà trường là yếu tố then chốt ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng giáo dục và hạnh phúc nghề nghiệp của giáo viên. Môi trường này không chỉ bao gồm điều kiện cơ sở vật chất và chính sách đãi ngộ, mà còn bao hàm các yếu tố tâm lý - xã hội như sự tôn trọng, công bằng, hợp tác và hỗ trợ giữa các thành viên (Hoy & Miskel, 2013).

Một môi trường làm việc tích cực giúp giáo viên cảm thấy được ghi nhận, từ đó gia tăng động lực giảng dạy và cải thiện kết quả học tập của học sinh. Nghiên cứu quốc tế (OECD, 2020) cho thấy, các trường có văn hóa hỗ trợ tốt thường có tỉ lệ nghỉ việc thấp, ít xảy ra kiệt sức nghề nghiệp và duy trì kết quả

giáo dục ổn định. Khi giáo viên được đáp ứng nhu cầu an toàn, được công nhận và phát triển bản thân, họ sẽ đạt được trạng thái hạnh phúc nghề nghiệp, tạo động lực gắn bó lâu dài với nghề.

Bầu không khí tâm lý - xã hội chung trong nhà trường, bao gồm cách thức các thành viên cảm nhận về sự an toàn, tôn trọng, mối quan hệ hợp tác và sự hỗ trợ của tổ chức (Cohen et al., 2009). Một môi trường tích cực đặc trưng bởi sự tin cậy giữa lãnh đạo - giáo viên - học sinh, giao tiếp cởi mở và cơ hội phát triển nghề nghiệp. Nghiên cứu chỉ ra rằng, bầu không khí tích cực giúp giảm hành vi tiêu cực, tăng sự gắn kết của giáo viên và nâng cao thành tích học tập của học sinh.

Trong những năm gần đây, tình trạng nghỉ việc và chuyển việc trong ngành Giáo dục có xu hướng tăng, đặc biệt ở bậc Mầm non và Phổ thông, dẫn đến thiếu hụt nhân sự ở nhiều địa phương. Nguyên nhân chủ yếu bao gồm mức lương chưa tương xứng, áp lực công việc và môi trường làm việc thiếu sự hỗ trợ về tinh thần.

Sự ra đời của Luật Nhà giáo (2025) được xem là một bước ngoặt quan trọng nhằm nâng cao địa vị pháp lý, quyền lợi và trách nhiệm của nhà giáo, đồng thời đặt ra yêu cầu về phát triển năng lực nghề nghiệp liên tục. Trong bối cảnh này, vai trò của lãnh đạo nhà trường trở nên đặc biệt quan trọng. Họ không chỉ tổ chức thực hiện chính sách mà còn tạo dựng môi trường nhân văn, hỗ trợ giáo viên thích ứng với đổi mới, giảm căng thẳng và duy trì động lực cống hiến.

Nhiều nghiên cứu trên thế giới đã khẳng định vai trò trung tâm của nhà lãnh đạo trong việc định hình môi trường làm việc của nhà trường. Leithwood và Jantzi (2005) nhấn mạnh rằng, lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng trực tiếp đến động lực và hiệu quả công việc của giáo viên thông qua việc truyền cảm hứng, tạo tầm nhìn và khuyến khích đổi mới. Hallinger (2011).

Tại Việt Nam, một số nghiên cứu chỉ ra rằng, môi trường làm việc tích cực, công bằng và hỗ trợ có liên quan mật thiết đến việc giảm tỉ lệ nghỉ việc của giáo viên. Tuy nhiên, các nghiên cứu vẫn còn hạn chế về việc khám phá cơ chế cụ thể mà nhà lãnh đạo tác động đến cảm nhận môi trường làm việc. Đây chính là khoảng trống mà bài nghiên cứu này hướng đến, nhằm cung cấp bằng chứng thực nghiệm và đề xuất giải pháp quản trị phù hợp với bối cảnh giáo dục Việt Nam hiện nay.

Phần lớn các nghiên cứu tập trung vào mối quan hệ trực tiếp giữa phong cách lãnh đạo và kết quả làm việc nhưng chưa làm rõ cơ chế trung gian mà trong đó sự hỗ trợ cảm xúc đóng vai trò then chốt. Giáo viên không chỉ cần nguồn lực vật chất và chính sách hợp lý mà còn cần cảm giác được lắng nghe, được ghi nhận, được tôn trọng những yếu tố giúp duy trì đam mê nghề nghiệp và giảm kiệt sức. Trên cơ sở khoảng trống nghiên cứu đã nêu, bài viết này hướng đến hai mục tiêu chính như sau:

Thứ nhất, xác định vai trò cụ thể của nhà lãnh đạo trong việc xây dựng và duy trì môi trường làm việc hỗ trợ trong nhà trường. Việc này bao gồm việc phân tích các khía cạnh lãnh đạo như định hướng chiến lược, truyền cảm hứng, hỗ trợ cảm xúc, tạo cơ hội

phát triển nghề nghiệp và xây dựng văn hóa hợp tác, nhằm nhận diện những yếu tố then chốt ảnh hưởng đến cảm nhận môi trường làm việc của giáo viên.

Thứ hai, đề xuất các khuyến nghị quản trị nhằm cải thiện môi trường làm việc trong nhà trường, phù hợp với bối cảnh đổi mới giáo dục tại Việt Nam. Các khuyến nghị này sẽ tập trung vào việc phát triển năng lực lãnh đạo chuyển đổi, tăng cường cơ chế phản hồi hai chiều, giảm gánh nặng hành chính và khuyến khích sự tham gia tích cực của giáo viên vào quá trình ra quyết định.

Thông qua việc đạt được hai mục tiêu này, nghiên cứu kỳ vọng đóng góp bằng chứng thực nghiệm và giải pháp thiết thực giúp nâng cao chất lượng quản trị nhà trường, tạo tiền đề cho sự phát triển bền vững của đội ngũ nhà giáo.

2. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp quan sát: Nhà nghiên cứu theo dõi, ghi chép hành vi, sự kiện trong môi trường tự nhiên mà không can thiệp. Mục tiêu là thu thập dữ liệu thực tế, trực tiếp và trung thực về hiện tượng nghiên cứu.

Phương pháp phỏng vấn: Trao đổi trực tiếp giữa nhà nghiên cứu và người tham gia nhằm khai thác thông tin sâu sắc, chi tiết về suy nghĩ, cảm xúc, thái độ.

Phương pháp khảo sát: Thu thập thông tin từ một số lượng lớn người tham gia thông qua bảng hỏi chuẩn hóa. Giúp phân tích xu hướng, mô hình và mối quan hệ giữa các biến trong mẫu nghiên cứu. Khảo sát thực hiện trên 3 hình thức: phát bảng hỏi và thu thập dữ liệu, phỏng vấn bán cấu trúc với một số giáo viên và cán bộ quản lý để khai thác thông tin bổ sung, quan sát bầu không khí làm việc tại một số trường tiêu biểu.

Để đánh giá mức độ nhận thức về vai trò lãnh đạo đến môi trường tâm lý - xã hội và động lực nội tại của giáo viên. Chúng tôi làm khảo sát bằng bảng hỏi trên 120 giáo viên tại các trường tiểu học, trung học cơ sở, trung học phổ thông thuộc địa bàn Thành phố Hà Nội và Thành phố Đà Nẵng. Trong đó, có 95 giáo viên, 10 tổ trưởng, 10 phó hiệu trưởng và 5 hiệu trưởng (xem Bảng 1).

Với 5 nhóm nội dung câu hỏi : Lãnh đạo hỗ trợ; Bầu không khí trong trường học; Hỗ trợ cảm xúc từ lãnh đạo; Động lực và sự gắn bó.

Với thang đo Likert 1-5: 1 = Hoàn toàn không đồng ý; 2 = Không đồng ý; 3 = Phân vân; 4 = Đồng ý; 5 = Hoàn toàn đồng ý.

Bảng 1: Dữ liệu đối tượng nhân sự tham gia khảo sát

Tên trường	Giáo viên	Tổ trưởng	Hiệu phó	Hiệu trưởng	Thành phố
Mầm non Ban Mai	10	2	2	1	Hà Nội
Mầm non Gia Viên	15	2	2	1	Đà Nẵng
Tiểu học Hồng Đức	20	2	2	1	Hà Nội
Trung học cơ sở Lê Lợi	20	2	2	1	Hà Nội
Trường Trung học phổ thông Nguyễn Trãi	30	2	2	1	Đà Nẵng
Tổng	95	10	10	5	120

Tính điểm trung bình cho từng chỉ số:

- LSI (Lãnh đạo hỗ trợ) = $(L1 + L2 + L3 + L4) / 4$
- SCI (Bầu không khí trường học) = $(C1 + C2 + C3) / 3$
- ESI (Hỗ trợ cảm xúc) = $(E1 + E2 + E3) / 3$
- MEI (Động lực & gắn bó) = $(M1 + M2R) / 2$

Diễn giải: 1.00–2.49 = Thấp; 2.50–3.49 = Trung bình; 3.50–5.00 = Cao.

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Thực trạng vai trò của nhà lãnh đạo trong xây dựng môi trường làm việc hỗ trợ ở nhà trường

Từ kết quả trung bình ở Bảng 1 cho ta thấy mức độ đánh giá từ nhận thức của đội ngũ với vai trò của lãnh đạo trong việc kiến tạo môi trường tâm lý - xã hội và động lực nội tại của giáo viên từ mức Trung bình tới cao, trong đó chỉ số về “Lãnh đạo hỗ trợ”

(LSI) và Chỉ số “Hỗ trợ cảm xúc” (ESI) được đánh giá cao, cho thấy Ban giám hiệu truyền đạt tầm nhìn rõ ràng và nhất quán; khuyến khích giáo viên đổi mới phương pháp dạy học; ra những quyết định công bằng và minh bạch. Đặc biệt, việc hỗ trợ cảm xúc được quan tâm khi gặp khó khăn, mọi người nhận được sự lắng nghe và thấu hiểu từ lãnh đạo; Nỗ lực của họ được ghi nhận kịp thời và được tạo điều kiện cân bằng công việc - cuộc sống.

Tuy nhiên, hai chỉ số còn lại là “Bầu không khí” (SCI) và “Động lực và gắn bó” (MEI) ở mức Trung bình cũng cho thấy những vấn đề cần được quan tâm. Trong đó, bao gồm cả cách giao tiếp giữa các tổ/khối chuyên môn trong trường đôi khi chưa cởi mở và hợp tác, khiến cho giáo viên cảm thấy chưa đủ an toàn để có thể đưa ra ý kiến của bản thân. Điều đó cũng dẫn tới một số những mâu thuẫn chưa được

Bảng 2: Kết quả chỉ số và mức độ trung bình tác động của lãnh đạo trong xây dựng môi trường làm việc hỗ trợ ở nhà trường

Chỉ số	Công thức tính trung bình	Mean	KQ
LSI (Lãnh đạo hỗ trợ)	L1. Ban giám hiệu truyền đạt tầm nhìn rõ ràng và nhất quán. L2. Lãnh đạo khuyến khích giáo viên đổi mới phương pháp dạy học. L3. Tôi nhận được phản hồi mang tính xây dựng từ lãnh đạo sau các hoạt động chuyên môn. L4. Quyết định phân công công việc là công bằng và minh bạch.	4.32	Cao
SCI (Bầu không khí trường học)	C1. Giao tiếp giữa các tổ/khối chuyên môn trong trường là cởi mở và hợp tác. C2. Tôi cảm thấy an toàn khi nêu ý kiến khác biệt tại các cuộc họp chuyên môn. C3. Mâu thuẫn trong trường thường được giải quyết theo hướng tôn trọng và học hỏi.	3.42	TB
ESI (Hỗ trợ cảm xúc)	E1. Khi gặp khó khăn, tôi nhận được sự lắng nghe và thấu hiểu từ lãnh đạo. E2. Nỗ lực của tôi được ghi nhận kịp thời (Ví dụ: lời cảm ơn, nêu gương, khen thưởng). E3. Tôi được tạo điều kiện cân bằng công việc - cuộc sống.	4.36	Cao
MEI (Động lực & gắn bó)	M1. Tôi cảm thấy hứng thú nội tại với công việc giảng dạy hằng ngày. M2. Tôi thường xuyên nghĩ đến việc rời bỏ trường trong 12 tháng tới	3.83	TB

giải quyết triệt để, gây ra những bức xúc trong quá trình làm việc. Một số giáo viên cảm thấy bị mất hứng thú với việc giảng dạy hiện tại và họ đã nghĩ tới việc chuyển trường nếu có cơ hội tốt hơn.

Bên cạnh kết quả tổng hợp trên số liệu khảo sát trực tiếp bằng bảng hỏi, tác giả cũng thực hiện phỏng vấn trực tiếp và quan sát diễn biến tâm lý, hành vi trong môi trường làm việc hỗ trợ tại các trường tiểu học, trung học cơ sở và trung học phổ thông, từ đó phân tích đánh giá theo SWOT như sau (xem Bảng 2).

Thông qua phiếu ghi nhật kí quan sát trực tiếp bầu không khí trong nhà trường, tại các lớp học, các buổi họp và các sự kiện hằng ngày cũng cho thấy mỗi đơn vị khác nhau sẽ có một môi trường hỗ trợ khác nhau. Trong đó, được thể hiện một phần qua tâm thế hào hứng, nhiệt huyết của giáo viên trong giảng dạy, cách mà các thành viên trao đổi với nhau trên tinh thần cùng xây dựng trong các cuộc họp và sự phối hợp hài hòa giữa quản lí, giáo viên để triển khai các sự kiện, hoạt động của nhà trường một cách hiệu quả. Ở đó, với một đơn vị mà thái độ của nhà quản lí tích cực, cởi mở, trách nhiệm cũng như cách trao đổi giữa các thành viên có tính xây dựng thì tinh thần làm việc của cá nhân bên trong nhà trường rất hào hứng. Ngược lại, bầu không khí sẽ căng thẳng, cảm xúc tiêu cực dễ dàng nhận thấy trên lớp học và trong các cuộc họp, hoạt động khi mà người quản lí chỉ sử dụng tới mệnh lệnh, quy định và áp đặt.

Tóm lại, thông qua khảo sát, phỏng vấn và quan sát thực tế khẳng định vai trò then chốt của nhà lãnh

đạo: Họ vừa là người kiến tạo môi trường vừa là “chất xúc tác” thúc đẩy tinh thần tập thể. Một lãnh đạo hiệu quả giúp tạo ra môi trường nhân văn, hợp tác, sáng tạo - yếu tố quyết định đến chất lượng giáo dục và sự gắn bó của đội ngũ giáo viên

3.2. Giải pháp nhằm nâng cao vai trò của nhà lãnh đạo trong việc xây dựng môi trường làm việc hỗ trợ ở nhà trường

Môi trường làm việc trong nhà trường là yếu tố cốt lõi quyết định sự phát triển bền vững của giáo dục. Một môi trường tích cực không chỉ đảm bảo cơ sở vật chất, chế độ chính sách mà còn tạo ra không gian tâm lý - xã hội nơi giáo viên cảm thấy được tôn trọng, hợp tác và hỗ trợ.

3.2.1. Phát triển năng lực lãnh đạo chuyển đổi và thấu cảm trong môi trường làm việc hỗ trợ

Lãnh đạo nhà trường đóng vai trò trung tâm trong việc định hình văn hóa tổ chức, tạo bầu không khí tâm lý - xã hội tích cực. Theo Leithwood & Jantzi (2005), lãnh đạo chuyển đổi giúp truyền cảm hứng, khuyến khích đổi mới và tạo tầm nhìn chung. Trong khi đó, lãnh đạo thấu cảm giúp nhà quản lí hiểu rõ nhu cầu cảm xúc của giáo viên, giảm căng thẳng và tăng sự gắn kết. Khi ba nhu cầu cơ bản của Self-Determination Theory (tự chủ - năng lực - gắn kết) được thỏa mãn, giáo viên có động lực nội tại mạnh mẽ hơn để giảng dạy và tham gia hoạt động phát triển trường học.

a. Mục tiêu

Chuyển đổi nhận thức của lãnh đạo trong việc

Bảng 3: Phân tích đánh giá theo SWOT

Strengths (Điểm mạnh)	- Lãnh đạo là người kiến tạo văn hóa nhà trường, tạo ra bầu không khí tích cực. - Có khả năng điều phối nguồn lực (thời gian, cơ sở vật chất, con người) hợp lí. - Khả năng truyền cảm hứng, khen thưởng kịp thời, giúp giáo viên thêm động lực. - Xây dựng cơ chế giao tiếp hai chiều, tạo niềm tin và sự gắn bó.
Weaknesses (Điểm yếu)	- Một số lãnh đạo còn thiên về quản lí hành chính, ít quan tâm tới cảm xúc và nhu cầu của giáo viên. - Quy trình ra quyết định đôi khi thiếu minh bạch, chưa có sự tham gia của đội ngũ. - Chưa có hệ thống khen thưởng - công nhận thường xuyên, dẫn đến giáo viên thiếu hứng khởi. - Áp lực công việc lớn khiến lãnh đạo ít có thời gian trực tiếp quan sát lớp học.
Opportunities (Cơ hội)	- Chính sách giáo dục mới nhấn mạnh đến vai trò phát triển nghề nghiệp của giáo viên. - Các khóa đào tạo năng lực lãnh đạo, quản trị trường học ngày càng phổ biến. - Ứng dụng công nghệ số giúp lãnh đạo thu thập ý kiến, theo dõi công việc dễ dàng hơn. - Xu hướng giáo dục nhân văn, lấy người học và người dạy làm trung tâm được xã hội quan tâm.
Threats (Thách thức)	- Tình trạng quá tải công việc hành chính và áp lực thành tích khiến lãnh đạo khó tập trung vào việc tạo môi trường hỗ trợ. - Sự biến động nhân sự (giáo viên nghỉ việc, luân chuyển) ảnh hưởng đến ổn định đội ngũ. - Thiếu ngân sách để cải thiện điều kiện làm việc và cơ sở vật chất. - Sự khác biệt về thế hệ giữa lãnh đạo - giáo viên trẻ có thể tạo khoảng cách trong giao tiếp.

hiểu vai trò của việc kiến tạo môi trường hỗ trợ, nơi mà mỗi người đều thấy mình là một thành phần quan trọng được tôn trọng, được phát triển bản thân và gắn bó với tổ chức.

Gia tăng sự thấu cảm của lãnh đạo đối với con người, lãnh đạo không chỉ nằm ở uy quyền, quy định và nguyên tắc để từ đó tạo ra môi trường được lắng nghe và thấu hiểu. Đây là bước khởi đầu quan trọng để xây dựng môi trường làm việc hỗ trợ bền vững.

b. Nội dung

Thứ nhất, là việc tuân thủ đánh giá năng lực định kỳ theo quy định của Thông tư 18/2018/TT-BGDĐT về Bộ tiêu chuẩn hiệu trưởng làm công cụ tự đánh giá hàng năm không chỉ dừng ở việc chấm điểm, mà cần có bản phân tích năng lực cá nhân. Lãnh đạo cần ghi nhận những tiến bộ so với năm trước, xác định những lĩnh vực cần cải thiện và lập kế hoạch bồi dưỡng theo hướng cá nhân hóa. Sau khi đánh giá, nhà trường nên tổ chức phiên họp để lãnh đạo chia sẻ kết quả, tạo sự minh bạch và làm gương cho đội ngũ. Trên cơ sở đó, lãnh đạo đưa ra kiến nghị điều chỉnh cả về năng lực chuyên môn lẫn tư tưởng, cách nhìn, nhằm nâng cao khả năng chuyển đổi trong bối cảnh mới. Việc thay đổi này giúp nhà lãnh đạo đưa ra các quyết định phù hợp hơn với yêu cầu của giáo dục hiện đại, khuyến khích đổi mới sáng tạo và xây dựng môi trường hỗ trợ bền vững.

Thứ hai, lãnh đạo cần được tập huấn các khóa học để rèn luyện kỹ năng quản trị cảm xúc. Các buổi đào tạo nên thiết kế theo mô hình trải nghiệm - phản hồi - ứng dụng: Trong đó trải nghiệm là thực hành các tình huống xung đột thật hoặc mô phỏng từ thực tế nhà trường. Phản hồi là Chuyên gia tâm lý - quản trị sẽ phân tích phản ứng cảm xúc, chỉ ra điểm mạnh và điểm mù.

Thứ ba, áp dụng 360° nhận xét, đóng góp để có được những góc nhìn khách quan của các thành viên trong và ngoài nhà trường. Hệ thống phản hồi 360° cần được ẩn danh hóa để đảm bảo sự trung thực. Kết quả phản hồi nên được tổng hợp thành bản đồ năng lực thấu cảm, chỉ ra các điểm mạnh và điểm cần cải thiện. Sau đó, ban lãnh đạo tổ chức phiên cải tiến nội bộ nhằm thảo luận giải pháp thay đổi hành vi lãnh đạo, từ đó biến phản hồi thành hành động cụ thể.

Thứ tư, xây dựng mạng lưới hướng dẫn và huấn luyện để kết nối hiệu trưởng, phó hiệu trưởng, tổ trưởng chuyên môn và giáo viên tiềm năng. Các cặp cố vấn nên duy trì lịch gặp định kỳ (2 tuần/lần), ghi chép tiến trình phát triển và chia sẻ tại cộng đồng học tập chuyên nghiệp. Ngoài hướng dẫn, nhà trường có

thể áp dụng mô hình huấn luyện 1:1 tập trung vào mục tiêu chuyển đổi cá nhân. Ví dụ: Nâng cao kỹ năng giao tiếp trong khủng hoảng, xử lý mâu thuẫn giữa phụ huynh - giáo viên.

c. Điều kiện thực hiện

Cam kết của ban lãnh đạo: Hiệu trưởng và ban giám hiệu cần ưu tiên ngân sách và thời gian cho hoạt động bồi dưỡng lãnh đạo, coi đây là một phần trong kế hoạch chiến lược phát triển nhà trường.

Nguồn lực chuyên môn: Hợp tác với các trường đại học sư phạm, tổ chức đào tạo, chuyên gia tâm lý - nhân sự để xây dựng nội dung huấn luyện chất lượng và cập nhật.

Văn hóa cởi mở: Nhà trường phải nuôi dưỡng văn hóa an toàn tâm lý, nơi mọi người được khuyến khích góp ý, phản hồi mà không sợ bị phán xét.

3.2.2. Thiết lập cơ chế phản hồi hai chiều và truyền thông nội bộ minh bạch

Một môi trường làm việc hỗ trợ chỉ thực sự hiệu quả khi giáo viên cảm thấy tiếng nói của họ được lắng nghe và có giá trị. Theo nghiên cứu về school climate (Cohen và cộng sự, 2009), mức độ giao tiếp cởi mở và an toàn tâm lý là yếu tố dự báo mạnh mẽ sự gắn bó nghề nghiệp và hiệu quả giảng dạy. Nếu kênh thông tin một chiều, giáo viên thường thụ động, ít chia sẻ khó khăn, dẫn đến mâu thuẫn âm ỷ và giảm động lực. Ngược lại, cơ chế phản hồi minh bạch giúp xây dựng niềm tin giữa lãnh đạo và giáo viên, thúc đẩy hợp tác và tinh thần cải tiến liên tục.

a. Mục tiêu

Việc thiết lập cơ chế phản hồi hai chiều sẽ giúp cải thiện bầu không khí trường học và chỉ số hạnh phúc nghề nghiệp. Giáo viên cảm thấy an tâm khi bày tỏ ý kiến, từ đó giảm căng thẳng, tăng sự gắn kết và chủ động đóng góp sáng kiến. Ngoài ra, xung đột trong nội bộ được giải quyết nhanh chóng, hạn chế lan truyền tiêu cực, tạo bầu không khí hợp tác và tôn trọng trong nhà trường.

b. Nội dung

Một trong những giải pháp quan trọng để xây dựng môi trường hỗ trợ là thiết lập hệ thống góp ý điện tử nhằm thu thập ý kiến của giáo viên một cách thường xuyên và khách quan. Nhà trường có thể sử dụng Google Forms, Microsoft Forms hoặc các kênh khác nhau để triển khai khảo sát định kỳ hàng tháng. Điều quan trọng là phải bảo đảm tính ẩn danh, giúp giáo viên cảm thấy an toàn khi nêu ý kiến về chuyên môn, cơ sở vật chất hoặc các vấn đề quản lý. Dữ liệu thu thập được sẽ là nguồn thông tin quý giá để ban

giám hiệu phân tích xu hướng, nhận diện vấn đề sớm và đưa ra các quyết định điều chỉnh kịp thời.

Song song với đó, đối thoại định kì là công cụ giúp kết nối ban giám hiệu và tập thể giáo viên một cách trực tiếp, cởi mở. Ít nhất hai buổi đối thoại chính thức mỗi năm nên được tổ chức, một vào giữa học kì 1 và một vào cuối năm học. Nội dung các buổi đối thoại tập trung vào việc chia sẻ khó khăn, thảo luận phương án phân công, điều chỉnh kế hoạch giảng dạy và đề xuất giải pháp cải tiến môi trường làm việc. Các buổi đối thoại không chỉ dừng ở lắng nghe mà cần có biên bản tổng hợp, kế hoạch hành động cụ thể để tạo cảm giác “được lắng nghe và được giải quyết” cho giáo viên, từ đó tăng tính gắn kết và giảm căng thẳng trong nội bộ.

Bên cạnh đó, việc duy trì bảng thông tin minh bạch đóng vai trò quan trọng trong việc giảm thiểu hoang mang và tin đồn trong trường học. Nhà trường cần công khai phân công chuyên môn, kế hoạch năm học, tiêu chí thi đua và lịch kiểm tra nội bộ trên bảng tin phòng giáo viên hoặc hệ thống trực tuyến. Cách tiếp cận này không chỉ giúp giáo viên nắm rõ trách nhiệm của mình mà còn tạo cảm giác công bằng, bình đẳng trong phân công công việc. Minh bạch thông tin cũng giúp giáo viên chủ động hơn trong việc sắp xếp kế hoạch giảng dạy và chuẩn bị bài dạy.

Một yếu tố không thể thiếu là kênh truyền thông nhanh để đảm bảo thông tin được chia sẻ kịp thời và đồng bộ. Nhà trường có thể thiết lập nhóm Zalo hoặc Microsoft Teams do ban giám hiệu quản lý, sử dụng để gửi thông báo, tài liệu, lịch họp. Quy định rõ ràng về mục đích sử dụng nhóm sẽ tránh tình trạng loãng thông tin hoặc gửi tin nhắn ngoài nội dung công việc. Việc kết hợp song song với email chính thức giúp lưu trữ tài liệu quan trọng, vừa tiết kiệm thời gian vừa nâng cao tính chuyên nghiệp trong trao đổi nội bộ.

Cuối cùng, để duy trì niềm tin và tinh thần hợp tác, nhà trường cần xây dựng cơ chế phản hồi nhanh. Ban giám hiệu cần cam kết phản hồi ý kiến của giáo viên trong vòng 7-14 ngày kể từ khi tiếp nhận, đồng thời công khai tình trạng xử lý trên bảng tin hoặc hệ thống trực tuyến. Với các vấn đề phức tạp, cần thông báo tiến độ giải quyết để giáo viên nắm được tình hình. Điều này tạo ra một vòng lặp phản hồi hiệu quả, nơi giáo viên cảm thấy ý kiến của mình có giá trị và được tôn trọng, từ đó nâng cao động lực làm việc và xây dựng niềm tin vào lãnh đạo nhà trường.

c. Điều kiện thực hiện

Để triển khai hiệu quả hệ thống giao tiếp và phản

hồi, trước hết cần sự cam kết mạnh mẽ từ ban giám hiệu, coi đây là nhiệm vụ ưu tiên trong kế hoạch năm học. Nhà trường cần phân công rõ người phụ trách chịu trách nhiệm xây dựng biểu mẫu, thu thập ý kiến, tổng hợp kết quả và đề xuất biện pháp cải tiến sau mỗi kì khảo sát hoặc buổi đối thoại. Bên cạnh đó, cần đầu tư hạ tầng công nghệ phù hợp như Google Forms, Microsoft Forms hoặc hệ thống SMAS/MISA, đảm bảo tính bảo mật và ẩn danh để giáo viên yên tâm phản ánh trung thực.

Nhà trường cần xây dựng văn hóa cởi mở và an toàn tâm lí, khuyến khích giáo viên góp ý thẳng thắn mà không sợ bị đánh giá hay quy chụp. Ban giám hiệu cần được tập huấn kĩ năng tiếp nhận và phản hồi thông tin, đảm bảo xử lí khách quan, chuyên nghiệp. Cuối cùng, nên đo lường mức độ hài lòng của giáo viên định kì, xem đây là tiêu chí đánh giá chất lượng quản lí, giúp cải tiến liên tục và duy trì môi trường làm việc hỗ trợ bền vững.

3.2.3. Cải thiện chế độ ghi nhận, khen thưởng và phát triển nghề nghiệp

Được ghi nhận và đánh giá cao là một trong những nhu cầu tâm lí cơ bản của con người. Theo Self - Determination Theory (Deci & Ryan, 1985), việc thỏa mãn nhu cầu năng lực giúp duy trì động lực nội tại. Khi giáo viên cảm thấy những nỗ lực giảng dạy được nhìn nhận công bằng, họ có xu hướng cống hiến nhiều hơn, tích cực đổi mới phương pháp và gắn bó với trường. Ngược lại, thiếu cơ chế ghi nhận dẫn đến kiệt sức nghề nghiệp (Burnout) và gia tăng ý định rời bỏ nghề.

a. Mục tiêu

Giải pháp gợi ý cho lãnh đạo các trường sử dụng các công cụ giúp tăng chỉ số hỗ trợ cảm xúc và động lực nội tại, khiến giáo viên hứng thú giảng dạy, chia sẻ sáng kiến và tham gia hoạt động nhà trường. Từ đó, văn hóa trường học trở nên tích cực, bền vững, góp phần nâng cao chất lượng giáo dục và hình ảnh nhà trường trước phụ huynh, học sinh.

b. Nội dung

Một trong những cách hiệu quả để tạo động lực cho giáo viên là xây dựng quỹ khen thưởng và khuyến khích sáng tạo. Nhà trường có thể trích một phần kinh phí hàng năm để khen thưởng những giáo viên có sáng kiến đổi mới phương pháp dạy học, giải pháp nâng cao chất lượng giáo dục hoặc đóng góp tích cực cho cộng đồng. Hình thức khen thưởng cần đa dạng, từ giấy khen, hỗ trợ tài chính nhỏ đến việc tôn vinh trên website, bản tin hoặc mạng xã hội của trường. Điều này giúp khuyến khích giáo viên chủ

động sáng tạo, không chỉ chạy theo thành tích của học sinh mà còn quan tâm đến sự phát triển toàn diện của nhà trường.

Bên cạnh đó, việc triển khai hồ sơ năng lực số sẽ giúp quản lý thông tin nghề nghiệp của giáo viên một cách khoa học và minh bạch. Nhà trường có thể ứng dụng Google Workspace, Microsoft Teams hoặc hệ thống LMS để giáo viên tự cập nhật thành tích, số giờ bồi dưỡng, chứng chỉ chuyên môn. Dữ liệu này được sử dụng trong xét thi đua, nâng hạng chức danh nghề nghiệp, từ đó giảm bớt tranh cãi và tạo sự công bằng cho toàn bộ đội ngũ.

Một giải pháp quan trọng khác là xây dựng lộ trình thăng tiến minh bạch. Nhà trường cần công bố rõ tiêu chí bổ nhiệm tổ trưởng, phó hiệu trưởng, cũng như gắn kết tiêu chí này với chuẩn năng lực của Bộ Giáo dục và Đào tạo. Việc tổ chức hội thảo hoặc tập huấn hướng dẫn giáo viên xây dựng kế hoạch phát triển nghề nghiệp cá nhân sẽ giúp họ định hướng rõ ràng mục tiêu thăng tiến, chủ động bồi dưỡng để đạt tiêu chuẩn trong tương lai.

Cuối cùng, để duy trì động lực làm việc hằng ngày, nhà trường cần phát triển văn hóa ghi nhận thường xuyên. Điều này có thể được thực hiện thông qua việc gửi email cảm ơn, tuyên dương giáo viên trong các buổi họp tổ, lễ chào cờ hoặc cập nhật tên giáo viên được khen trên bảng vinh danh điện tử. Văn hóa này sẽ giúp lan tỏa sự tích cực, tăng tinh thần đoàn kết và gắn bó trong tập thể sư phạm.

c. Điều kiện thực hiện

Trước hết, cần có nguồn kinh phí ổn định được trích từ ngân sách hoạt động thường niên của nhà trường hoặc huy động từ các nguồn xã hội hóa giáo dục để hình thành quỹ khen thưởng và khuyến khích sáng tạo. Nhà trường cần ban hành quy chế khen thưởng rõ ràng, xác định tiêu chí lựa chọn sáng kiến và minh bạch quá trình xét duyệt.

Đối với hồ sơ năng lực số, cần chuẩn bị hạ tầng công nghệ, đồng thời phân công một bộ phận phụ trách kỹ thuật hỗ trợ giáo viên cập nhật dữ liệu, đảm bảo an toàn và bảo mật thông tin.

Song song với đó, cần xây dựng văn hóa ghi nhận cởi mở, khuyến khích ban giám hiệu và đồng nghiệp thường xuyên khen ngợi, gửi thông điệp tích cực, tạo bầu không khí tôn trọng và gắn kết. Cuối cùng, cần có cơ chế theo dõi - đánh giá định kỳ để đo lường mức độ hài lòng và điều chỉnh chính sách, bảo đảm giải pháp duy trì bền vững và liên tục cải tiến.

3.2.4. Giảm gánh nặng hành chính, hỗ trợ cân bằng công việc và cuộc sống

Gánh nặng hành chính lâu nay là một trong những nguyên nhân hàng đầu gây căng thẳng nghề nghiệp và dẫn đến kiệt sức (burnout) ở giáo viên. Nghiên cứu của TALIS (OECD, 2018) chỉ ra rằng giáo viên Việt Nam dành trung bình 5-7 giờ/tuần cho các công việc giấy tờ và báo cáo ngoài nhiệm vụ giảng dạy. Việc này làm giảm thời gian soạn bài, nghiên cứu và chăm sóc sức khỏe bản thân.

a. Mục tiêu

Khi giải pháp này được triển khai đồng bộ, giáo viên có thể tiết kiệm 3-5 giờ/tuần, thời gian này được chuyển sang soạn bài, nghiên cứu hoặc dành cho gia đình. Điều quan trọng là giáo viên cảm thấy được tôn trọng và hỗ trợ, từ đó nâng cao mức độ hài lòng với nghề, giảm tỉ lệ nghỉ việc và tăng sự gắn bó lâu dài với trường.

b. Nội dung

Việc số hóa hồ sơ và báo cáo là bước quan trọng để giảm áp lực hành chính cho giáo viên. Nhà trường có thể ứng dụng các phần mềm quản lý để nhập điểm, quản lý chuyên cần, theo dõi tiến độ học tập và xuất báo cáo tự động. Điều này không chỉ giúp giảm thiểu việc ghi chép thủ công vốn dễ sai sót mà còn tiết kiệm thời gian, cho phép giáo viên nhanh chóng truy xuất dữ liệu khi cần, nâng cao tính minh bạch và độ chính xác của thông tin. Song song đó, cần tiến hành chuẩn hóa và tinh gọn quy trình báo cáo. Ban giám hiệu nên rà soát toàn bộ hệ thống biểu mẫu, loại bỏ các yêu cầu trùng lặp hoặc mang tính hình thức, đồng thời thiết kế quy trình theo hướng "một lần nhập - nhiều lần sử dụng". Điều này giúp tránh việc giáo viên phải nhập đi nhập lại cùng một dữ liệu cho nhiều báo cáo khác nhau, từ đó tối ưu thời gian và giảm áp lực giấy tờ.

Để hỗ trợ hiệu quả hơn, nhà trường nên bổ sung nhân sự hỗ trợ hành chính, phân công rõ trách nhiệm cho cán bộ văn thư, kế toán, trợ lý chuyên môn để giúp giáo viên tổng hợp số liệu, làm báo cáo và hoàn thiện hồ sơ. Việc này không chỉ giúp giáo viên tập trung vào nhiệm vụ giảng dạy mà còn nâng cao chất lượng dữ liệu quản lý của nhà trường.

Một yếu tố quan trọng khác là chính sách làm việc linh hoạt. Nhà trường có thể sắp xếp thời khóa biểu hợp lý cho giáo viên có con nhỏ, đang mang thai hoặc theo học nâng cao trình độ, đồng thời cho phép dạy bù hoặc dạy trực tuyến khi cần thiết. Chính sách này giúp giáo viên cân bằng giữa công việc và gia đình, từ đó tăng sự gắn bó và giảm tình trạng căng thẳng nghề nghiệp.

Cuối cùng, không thể bỏ qua giải pháp chăm sóc sức khỏe tinh thần. Nhà trường nên định kỳ tổ chức các hoạt động dã ngoại, thể thao hoặc mời chuyên gia tâm lý đến tư vấn, hỗ trợ giáo viên quản lý cảm xúc. Các hoạt động tập thể vừa giúp giảm căng thẳng, vừa tạo cơ hội gắn kết, củng cố tinh thần đồng đội, xây dựng văn hóa nhà trường tích cực và nhân văn.

c. Điều kiện thực hiện

Để triển khai hiệu quả các giải pháp giảm tải hành chính và nâng cao phúc lợi cho giáo viên, nhà trường trước hết cần chuẩn bị hạ tầng công nghệ đồng bộ, bao gồm phần mềm quản lý, đường truyền Internet ổn định và thiết bị hỗ trợ giáo viên nhập liệu nhanh chóng. Cần tổ chức tập huấn kỹ năng sử dụng phần mềm cho toàn bộ giáo viên và nhân viên hành chính, đảm bảo ai cũng có thể thao tác chính xác và khai thác dữ liệu hiệu quả.

Ban giám hiệu cần rà soát và ban hành quy trình báo cáo chuẩn, loại bỏ những biểu mẫu trùng lặp và quy định rõ thời gian, đầu mối nộp báo cáo để tránh quá tải. Về nhân sự, cần bổ sung hoặc phân công rõ nhiệm vụ cho cán bộ văn thư, kế toán, trợ lý chuyên môn để chia sẻ công việc tổng hợp số liệu, giải phóng thời gian cho giáo viên tập trung vào chuyên môn.

Tài liệu tham khảo

- Cohen, J., McCabe, E. M., Michelli, N. M. & Pickeral, T. (2009). School climate: Research, policy, practice, and teacher education. *Teachers College Record*, 111(1), pp.180–213.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), pp.125–142.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill Education.

Ngoài ra, cần ban hành chính sách làm việc linh hoạt minh bạch, có tiêu chí áp dụng công bằng, cùng với kinh phí hỗ trợ các hoạt động chăm sóc sức khỏe tinh thần như team building, yoga hoặc mời chuyên gia tâm lý định kỳ. Việc theo dõi mức độ hài lòng của giáo viên hằng năm sẽ giúp điều chỉnh chính sách kịp thời, tạo môi trường làm việc bền vững và thân thiện.

4. Kết luận

Để tạo kết quả các giải pháp cần được lồng ghép vào kế hoạch chiến lược 3 - 5 năm, tích hợp vào kế hoạch năm học, đánh giá định kỳ bằng khảo sát nội bộ và công bố kết quả. Sự phối hợp giữa cơ quan quản lý, ban giám hiệu và tập thể giáo viên là điều kiện tiên quyết. Như vậy, vai trò lãnh đạo nhà trường không chỉ là quản trị mà còn là kiến tạo văn hóa, truyền cảm hứng và bảo vệ phúc lợi nhà giáo theo luật định. Khi lãnh đạo thực hiện đồng bộ 4 nhóm giải pháp: Phát triển năng lực, minh bạch phản hồi, khen thưởng công bằng, giảm gánh nặng hành chính - môi trường làm việc sẽ trở nên hỗ trợ hơn, tạo động lực bền vững cho giáo viên, góp phần nâng cao chất lượng giáo dục.

- Leithwood, K. & Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. In B. Davies (Ed.), *The essentials of school leadership* (pp. 31-43). SAGE Publications.
- Luật số 73/2025/QH15. (2025). *Luật Nhà giáo 2025*. Quốc hội Nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam thông qua ngày 16 tháng 6 năm 2025, có hiệu lực từ ngày 01 tháng 01 năm 2026.
- OECD. (2020). *Supporting teachers and leaders in times of crisis*. OECD Publishing.