

VĂN HÓA NHÀ TRƯỜNG TRONG BỐI CẢNH TỰ CHỦ ĐẠI HỌC: NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP Ở TRƯỜNG ĐẠI HỌC THỦ ĐÔ HÀ NỘI

SCHOOL CULTURE IN THE CONTEXT OF UNIVERSITY AUTONOMY: A CASE STUDY AT HANOI METROPOLITAN UNIVERSITY

Vũ Thị Quỳnh⁺,
Hồ Thị Thành

Trường Đại học Thủ đô Hà Nội
⁺Tác giả liên hệ • Email: vtquynh@daihocthudo.edu.vn

Article history

Received: 11/3/2026

Accepted: 03/4/2026

Published: 20/5/2026

Keywords

School culture, university
autonomy, university
governance, core values

ABSTRACT

This study examines school culture at Hanoi Metropolitan University in the context of university autonomy and proposes measures for its improvement. A mixed-methods design was employed, combining a questionnaire survey with 388 administrators, lecturers, staff, and students, together with in-depth interviews and direct observation. Research findings show that the university has developed a number of positive cultural features, particularly in its core values, ethical norms, and teaching-learning orientation. However, two salient issues were identified. First, the diffusion of core values across units remains uneven. Second, the deeper layers of school culture, especially beliefs, expectations, empowerment, and innovation, remain underdeveloped. Based on these findings, the study proposes practical measures, including strengthening internal communication and dialogues, embedding core values in the university's autonomy strategy, fostering a culture of empowerment, and developing criteria for school culture evaluation. The study contributes to the literature by clarifying how school culture is manifested in an autonomous local university and by providing empirical evidence and practical implications for improving organizational culture in higher education institutions.

1. Mở đầu

Nghị quyết số 71-NQ/TW của Bộ Chính trị nhấn mạnh yêu cầu tạo đột phá trong GD-ĐT thông qua việc củng cố vai trò của nhà trường, phát huy vai trò của đội ngũ nhà giáo, tăng cường sự phối hợp giữa gia đình, nhà trường và xã hội; đồng thời kiên quyết khắc phục bệnh hình thức, các biểu hiện tiêu cực, và kiên trì xây dựng văn hóa học đường, văn hóa chất lượng (Ban Chấp hành Trung ương, 2025). Tinh thần đó cho thấy xây dựng văn hóa học đường không chỉ là một nhiệm vụ hỗ trợ mà còn là một nội dung cốt lõi, có ý nghĩa nền tảng đối với việc nâng cao chất lượng giáo dục. Bên cạnh đó, trong bối cảnh tự chủ (BCTC) đại học đang trở thành xu thế tất yếu của xã hội tri thức và là điều kiện để các cơ sở giáo dục đại học (GDĐH) đổi mới quản trị theo hướng hiện đại, hiệu quả, xây dựng văn hóa nhà trường (VHNT) càng được xem là một phương thức quan trọng nhằm định hình bản sắc, củng cố các giá trị cốt lõi, tạo sự đồng thuận trong toàn bộ tổ chức, qua đó nâng cao chất lượng đào tạo, uy tín và năng lực cạnh tranh của nhà trường.

Các nghiên cứu về VHNT trong giáo dục nhìn chung đều khẳng định đây là hệ thống các giá trị, chuẩn mực, niềm tin và cách thức ứng xử chi phối đời sống của tổ chức giáo dục. Vũ Thị Quỳnh (2018, 2025) cho rằng VHNT là văn hóa của một tổ chức hành chính - sự phạm, mang các đặc trưng về tính ổn định, tính nhân văn và tính giá trị, góp phần tạo nên bản sắc riêng của nhà trường. Từ góc nhìn rộng hơn về văn hóa tổ chức, Schein (2019) nhấn mạnh văn hóa không chỉ là bối cảnh bao quanh hành vi mà còn là một nguồn lực quản trị có ảnh hưởng nền tảng đến lãnh đạo, ra quyết định, mức độ gắn kết và năng lực thích ứng của tổ chức. Gần đây đã có một số công trình nghiên cứu làm rõ vấn đề VHNT trong bối cảnh tự chủ và đổi mới GDĐH. De Wit (2019) cho rằng quốc tế hóa GDĐH cần được nhìn nhận một cách phê phán hơn, tránh đồng nhất quốc tế hóa với xếp hạng, tuyển sinh quốc tế hay thương mại hóa giáo dục. Gần đây hơn, De Wit (2024) tiếp tục tổng kết sự tiến hóa của khái niệm quốc tế hóa và nhấn mạnh yêu cầu chuyển từ cách tiếp cận thiên về thị trường sang cách tiếp cận chú trọng chất lượng, bao trùm và trách nhiệm xã hội. Công trình này khẳng định xây dựng VHNT không thể chỉ phục vụ mục tiêu hình ảnh mà phải gắn với chất lượng, công bằng và phát triển bền vững. Ở góc độ quản trị, Lê Chi Lan (2021) và Nguyễn Tuấn Khanh (2025) đều

cho thấy mô hình quản trị đại học trong BCTC cần được xây dựng trên cơ sở phân quyền hợp lý, minh bạch, trách nhiệm và định hướng bởi hệ giá trị cốt lõi của nhà trường. Mặc dù đã có những đóng góp nhất định, các nghiên cứu hiện nay chủ yếu mới dừng ở việc khẳng định vai trò của VHNT hoặc tiếp cận vấn đề từ góc độ văn hóa chất lượng, quản trị và hội nhập, trong khi số nghiên cứu phân tích trực diện VHNT trong BCTC đại học ở các trường đại học Việt Nam vẫn còn hạn chế. Đặc biệt, chưa có nhiều nghiên cứu xem xét vấn đề này trong điều kiện trường đại học địa phương đang đồng thời thực hiện tự chủ, tái cấu trúc tổ chức và định hình lại bản sắc phát triển như ở Trường Đại học Thủ đô Hà Nội.

Trường Đại học Thủ đô Hà Nội là cơ sở GDDH địa phương trực thuộc Ủy ban nhân dân TP. Hà Nội. Sau sáp nhập với Trường Cao đẳng Sư phạm Hà Tây năm 2023, nhà trường bước vào giai đoạn phát triển mới với yêu cầu đồng thời mở rộng quy mô đào tạo, nâng cao chất lượng và thực hiện tự chủ, tự chịu trách nhiệm. Trong bối cảnh đó, xây dựng VHNT đặc trưng, giàu bản sắc không chỉ là yêu cầu định hướng mà còn là nền tảng nội sinh để củng cố sự gắn kết tổ chức, lan tỏa sứ mệnh, hiện thực hóa tầm nhìn và phát huy hệ giá trị cốt lõi của nhà trường. Kế thừa các nghiên cứu về VHNT và VHNT trong BCTC đại học, nghiên cứu này nhằm phân tích cấu trúc và mức độ biểu hiện của VHNT tại Trường Đại học Thủ đô Hà Nội trong BCTC sau sáp nhập, đồng thời xác định những thành tố chịu tác động rõ nét và những vấn đề cốt lõi cần ưu tiên cải thiện. Từ đó, nghiên cứu tập trung trả lời các câu hỏi: (1) Vai trò nào của VHNT trong BCTC đang được xem là vai trò căn cốt nhất? (2) Những thành tố nào của VHNT chịu tác động mạnh nhất trong BCTC? (3) Sự không đồng đều trong biểu hiện VHNT đặt ra vấn đề gì cho quản lý 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 xây dựng VHNT ở Trường Đại học Thủ đô Hà Nội trong BCTC đại học. 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.

Công cụ khảo sát được xây dựng trên cơ sở kế thừa và điều chỉnh từ các nghiên cứu về VHNT, văn hóa tổ chức và văn hóa chất lượng trong cơ sở GDDH; trong đó các thành tố và nội dung khảo sát được lựa chọn dựa trên khung lý thuyết của Schein (2010, 2019) và Vũ Thị Quỳnh (2018) và một số nghiên cứu liên quan đến GDDH trong BCTC được trình bày trong phần đặt vấn đề. Để bảo đảm cơ sở khoa học của công cụ đo lường, bảng hỏi đã được xin ý kiến chuyên gia nhằm thẩm định giá trị nội dung, đồng thời được rà soát, điều chỉnh về cấu trúc và diễn đạt trước khi triển khai khảo sát chính thức. Dữ liệu thu thập được xử lý bằng các chỉ số thống kê mô tả; các thang đo được xem xét về độ tin cậy và mức độ phù hợp nhằm bảo đảm công cụ phản ánh tương đối nhất quán các nội dung nghiên cứu. Bảng hỏi gồm ba phần chính: (1) thông tin nhân khẩu học; (2) nhận thức của khách thể khảo sát về tầm quan trọng của VHNT trong BCTC; (3) thực trạng các nội dung biểu hiện của VHNT tại Trường Đại học Thủ đô Hà Nội. 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): Hoàn toàn đồng ý/Tốt (Từ 4.21 đến 5.00), Đồng ý/Khá (Từ 3.41 đến 4.2), Phân vân/Trung bình (Từ 2.61 đến 3.4), Không đồng ý/Yếu (từ 1.81 đến 2.60), Hoàn toàn không đồng ý/Kém (Từ 1.0 đến 1.80) để có cơ sở luận giải số liệu ở bảng. Quy trình phát phiếu ngẫu nhiên theo ba nhóm đối tượng CBQL, giảng viên (GgV) và sinh viên (SV) với tổng số là 388 (150 CBQL, GgV, chuyên viên và 238 SV).

Phỏng vấn sâu được tiến hành với 18 người, bao gồm 8 CBQL (mã hóa từ CBQL.01 đến CBQL.08), 5 GgV (mã hóa từ GgV.01 đến GgV.5), 5 SV (mã hóa từ SV.01 đến SV.05). Ngoài ra, tác giả đã sử dụng phương pháp quan sát trực tiếp được thực hiện tại Trường Đại học Thủ đô Hà Nội 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 xây dựng VHNT hướng tới phát triển thương hiệu ở Trường Đại học Thủ đô Hà Nội trong BCTC đại học.

Bảng 1. Thông tin về khách thể khảo sát

Nhóm khách thể	Nội dung	Số lượng	Tỉ lệ phần trăm (%)
CBQL, GV, NV (N ₁ =150)	Gới tính		
	Nam	24	16.0
	Nữ	126	84.0
	Số năm công tác		
	< 5 năm	38	25.3
	5 - 10 năm	30	20.0
> 10 năm	82	54.7	

	Chuyên ngành		
	Khoa học giáo dục	52	26.8
	Xã hội nhân văn	68	35.1
	Khoa học tự nhiên	41	21.1
	Ngoại ngữ và chuyên ngành khác	33	17.0
SV (N ₂ =238)	Giới tính		
	Nam	88	36.9
	Nữ	150	63.0
	SV năm thứ		
	Thứ nhất	56	23.5
	Thứ hai	76	31.9
	Thứ ba	59	24.7
	Thứ tư	47	19.7
	Chuyên ngành		
	Sư phạm	45	18.9
	Khoa học xã hội và Nhân văn	127	53.6
	Khoa học và công nghệ	29	12.1
Ngôn ngữ học	37	15.5	

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Một số vấn đề về lý luận

3.1.1. Khái niệm “văn hóa nhà trường”

“VHNT” được hiểu là hệ thống các giá trị, chuẩn mực, niềm tin và cách thức ứng xử được hình thành, chia sẻ và duy trì trong quá trình vận hành của nhà trường. Deal và Peterson (1999) nhấn mạnh văn hóa như “dòng chảy ngầm” chi phối cách nghĩ, cách cảm nhận và cách hành động của các thành viên. Tuy nhiên, cách tiếp cận này chủ yếu làm rõ vai trò và biểu hiện của văn hóa hơn là cấu trúc bên trong của nó. So với cách hiểu trên, mô hình văn hóa tổ chức của Schein (2010, 2019) có giá trị hơn về mặt phân tích vì xem văn hóa như một cấu trúc gồm ba tầng: các biểu hiện hữu hình, các giá trị được tuyên bố và các ngầm định nền tảng. Cách tiếp cận này cho phép nhận diện không chỉ những gì nhà trường thể hiện ra bên ngoài mà cả những yếu tố sâu hơn đang thực sự chi phối hành vi tổ chức.

Trên cơ sở đó, nghiên cứu này quan niệm “VHNT trong trường đại học” là chỉnh thể thống nhất giữa các biểu hiện hữu hình, các giá trị được chia sẻ và những niềm tin nền tảng định hướng hành vi của các thành viên. VHNT vì vậy không chỉ phản ánh bản sắc của cơ sở giáo dục mà còn tạo nên nguồn lực nội sinh cho quản trị, đổi mới và phát triển.

3.1.2. Vai trò và cấu trúc của văn hóa nhà trường

Các nghiên cứu đều thống nhất rằng VHNT có vai trò quan trọng đối với sự phát triển của trường đại học, nhưng khác nhau ở trọng tâm tiếp cận. Schein (2019), nhấn mạnh vai trò của văn hóa đối với nhận thức, hành vi và khả năng thích ứng của tổ chức; Clark coi văn hóa là nền tảng của bản sắc và thương hiệu đại học; Deal và Peterson (1999) nhấn mạnh khả năng tạo động lực, điều chỉnh hành vi và duy trì sự gắn kết. Từ đó có thể khái quát: VHNT vừa định hướng tầm nhìn và chiến lược phát triển, vừa tạo bản sắc, thúc đẩy chất lượng dạy học, điều tiết quan hệ nội bộ và hỗ trợ quản trị sự thay đổi. Như vậy, văn hóa không chỉ là môi trường tồn tại của hoạt động giáo dục mà còn là nguồn lực quản trị của nhà trường.

Về cấu trúc, để tránh cách tiếp cận liệt kê rời rạc, nghiên cứu sử dụng mô hình ba tầng của Schein (2010) làm khung lý thuyết trung tâm. Theo đó, VHNT được xem xét ở ba tầng: tầng hữu hình gồm cảnh quan, môi trường sư phạm và bầu không khí nhà trường; tầng giá trị tuyên bố gồm giá trị cốt lõi, văn hóa quản lý, văn hóa giảng dạy, văn hóa học tập và văn hóa ứng xử; tầng ngầm định nền tảng được phản ánh qua niềm tin và kì vọng của các thành viên. Từ khung này, nghiên cứu lựa chọn tám thành tố khảo sát nhằm bảo đảm sự liên kết giữa lý thuyết, công cụ đo lường và phân tích thực trạng.

Từ những phân tích trên có thể thấy, khoảng trống nổi bật hiện nay không nằm ở việc thiếu các mô tả về VHNT nói chung, mà nằm ở chỗ còn thiếu những nghiên cứu tiếp cận VHNT một cách có cấu trúc, có chiều sâu và gắn với BCTC đại học, đặc biệt nhằm làm rõ sự tương tác giữa tầng giá trị tuyên bố và tầng ngầm định nền tảng. Trên cơ sở đó, nghiên cứu này tập trung phân tích VHNT tại Trường Đại học Thủ đô Hà Nội theo mô hình ba tầng của Schein, qua đó làm rõ những biểu hiện tích cực, những điểm đứt gãy trong sự lan tỏa giá trị cốt lõi, cũng như những hạn chế ở tầng sâu của văn hóa. Đây chính là đóng góp của nghiên cứu cả về phương diện lý luận và thực tiễn.

3.2. Thực trạng văn hóa nhà trường tại Trường Đại học Thủ đô Hà Nội trong bối cảnh tự chủ

3.2.1. Thực trạng nhận thức về tầm quan trọng của văn hóa nhà trường trong bối cảnh tự chủ

Kết quả khảo sát về thực trạng nhận thức về tầm quan trọng của VHNT thì các khách thể khảo sát đều cho rằng rất quan trọng và quan trọng (96% cho rằng rất quan trọng và 4% cho rằng quan trọng).

Khi đi khảo sát cụ thể về vai trò của VHNT tại Trường Đại học Thủ đô Hà Nội trong BCTC chúng tôi thu về được kết quả ở bảng 2:

Bảng 2. Đánh giá về tầm quan trọng của

VHNT tại Trường Đại học Thủ đô Hà Nội trong BCTC đại học

STT	Vai trò của VHNT	Mức độ					ĐTB	Thứ bậc	Độ lệch chuẩn
		Rất quan trọng	Quan trọng	Ít quan trọng	Không quan trọng	Hoàn toàn không quan trọng			
1	Định hướng cho việc tạo nên tầm nhìn chiến lược của nhà trường	90.2 (350)	3.86 (15)	5.92 (23)	0.0	0.0	4.84	2	0.5
2	Xây dựng thương hiệu và phát triển bản sắc của trường đại học	81.7 (311)	12.3 (48)	7.47 (29)	0.0	0.0	4.72	3	0.59
3	Tạo nên động lực để cho các thành viên hiện thực hóa tầm nhìn bằng việc thực hiện các sứ mệnh	94.8 (368)	5.15 (20)	0.0	0.0	0.0	4.94	1	0.22
4	Quản lý quan hệ nội bộ và đối ngoại	79.6 (309)	10.0 (39)	10.3 (40)	0.0	0.0	4.69	5	0.64
5	Là thước đo chuẩn mực để CBQL sử dụng trong đánh giá hiệu quả thực hiện công việc của các thành viên	77.5 (301)	14.9 (58)	7.47 (29)	0.0	0.0	4.7	4	0.59
6	Định hướng cho quản lý sự thay đổi và đổi mới	74.4 (289)	12.3 (48)	13.1 (51)	0.0	0.0	4.61	6	0.70

Kết quả khảo sát cho thấy VHNT chủ yếu được nhìn nhận như một nguồn lực chiến lược, nổi bật ở vai trò định hướng tầm nhìn, tạo động lực thực hiện sứ mệnh và hình thành bản sắc tổ chức. Điều này cho thấy nhận thức của các chủ thể đã chuyển từ cách hiểu văn hóa như một giá trị tinh thần sang cách tiếp cận văn hóa như nền tảng phát triển nhà trường. Tuy nhiên, các nội dung liên quan đến quản lý sự thay đổi, thúc đẩy đổi mới và điều phối quan hệ nội bộ, đối ngoại được đánh giá thấp hơn, phản ánh sự chưa đồng đều trong nhận thức về các chức năng quản trị của VHNT. Kết quả phỏng vấn cũng củng cố nhận định này khi nhiều ý kiến nhấn mạnh vai trò của văn hóa trong tạo đồng thuận và củng cố bản sắc, nhưng chưa cho thấy sự nhấn mạnh tương xứng đối với chức năng dẫn dắt đổi mới. Kết quả này nhìn chung phù hợp với các nghiên cứu quốc tế, vốn cho rằng văn hóa tổ chức thường được nhận diện mạnh ở chức năng tạo bản sắc, cam kết và gắn kết, trong khi vai trò thúc đẩy thay đổi và đổi mới chỉ thực sự phát huy khi gắn với năng lực lãnh đạo và cơ chế quản trị phù hợp.

Bảng 1. Đánh giá của CBQL, GgV, nhân viên về mức độ quan trọng của VHNT trong thực hiện quản trị nhà trường

Mức độ	Tỷ lệ đánh giá “rất quan trọng” (%)
Rất quan trọng	97.4 (378)
Quan trọng	2.57 (10)
Ít quan trọng	0.0
Không quan trọng	0.0
Hoàn toàn không quan trọng	0.0

3.2.2. Thực trạng biểu hiện các thành tố của văn hóa nhà trường tại Trường Đại học Thủ đô Hà Nội

Bảng 3. Biểu hiện các thành tố của VHNT tại Trường Đại học Thủ đô Hà Nội

STT	Vai trò của VHNT	Mức độ				Hoàn toàn không biểu hiện	ĐTB	Thứ bậc	Độ lệch chuẩn
		Biểu hiện rất rõ	Biểu hiện rõ	Biểu hiện ở mức trung bình	Ít biểu hiện				
1	Cảnh quan và môi trường sư phạm (thể hiện qua cách bố trí, ý nghĩa và ứng xử với môi trường)	51.8 (201)	14.43 (56)	20.1 (78)	13.6 (53)	0.0	4.04	4	1.12
2	Văn hóa quản lý (phong cách lãnh đạo, năng lực, đạo đức và cách ra quyết định)	52.3 (203)	20.3 (79)	14.43 (56)	12.8 (50)	0.0	4.12	3	1.08
3	Văn hóa giảng dạy của GV (tận tâm, chuyên nghiệp, năng lực sư phạm và đạo đức nghề)	51.03 (198)	20.1 (78)	22.4 (87)	6.44 (25)	0.0	4.15	2	0.98
4	Văn hóa học tập của SV (mục tiêu, phương pháp, tính chủ động, quan hệ ứng xử)	40.2 (156)	25.2 (98)	22.9 (89)	11.59 (45)	0.0	3.94	5	1.04
5	Bầu không khí nhà trường (trạng thái tâm lý-xã hội và cảm nhận hằng ngày của các thành viên)	38.4 (149)	27.3 (106)	22.16 (86)	12.11 (47)	0.0	3.92	6	1.03
6	Giá trị cốt lõi của văn hóa (giá trị đã hình thành, giá trị mong muốn, gồm vật thể-phi vật thể và các ngầm định nền tảng)	51.2 (199)	26.2 (102)	22.9 (87)	0.0	0.0	4.28	1	0.80
7	Văn hóa ứng xử (chuẩn mực quan hệ thầy-trò, đồng nghiệp, bạn bè)	26.2 (102)	14.4 (56)	27.8 (108)	31.4 (122)	0.0	3.35	7	1.17
8	Niềm tin, kì vọng của các thành viên - yếu tố quyết định mức gắn kết vì lợi ích chung hay xu hướng vụ lợi cá nhân	22.16 (86)	20.1 (78)	27.8 (108)	29.8 (116)	0.0	3.34	8	1.21

Bảng số liệu cho thấy VHNT cho thấy hệ giá trị cốt lõi của nhà trường được biểu hiện rõ ràng nhất. Tuy nhiên ở tầng sâu nhất của văn hóa là niềm tin, kì vọng của các thành viên lại biểu hiện ít rõ ràng hơn. Đáng chú ý, độ lệch chuẩn ở tất cả các nội dung đều cao phản ánh sự phân tán trong đánh giá giữa các khách thể với các nội dung khảo sát. Nhằm làm rõ hơn kết quả khảo sát về mức độ biểu hiện của giá trị cốt lõi trong VHNT, nghiên cứu đặt ra câu hỏi phỏng vấn đối với GgV tập trung vào mức độ nhận biết hệ giá trị cốt lõi của nhà trường và những cách thức mà họ đã thực hiện để lan tỏa, quảng bá các giá trị đó trong hoạt động nghề nghiệp.

Kết quả phỏng vấn sâu đối với CBQL01 đến CBQL08 và GgV01 đến GgV05 đều khẳng định là nhận diện được hệ giá trị cốt lõi của Trường Đại học Thủ đô Hà Nội, tuy nhiên ý kiến của GgV04 cho rằng một số thành tố như hệ giá trị cốt lõi được biểu hiện rất rõ ràng nhưng lại chưa được lan tỏa hay thể hiện đồng đều ở các hoạt động của GgV và SV. CBQL02 cho rằng việc lan tỏa hệ giá trị cốt lõi hiện nay chủ yếu được thực hiện thông qua tác phong giảng dạy, cách ứng xử với SV, tinh thần trách nhiệm trong công việc và sự nêu gương của GgV trong hoạt động chuyên môn. Tuy nhiên, một số giảng viên cũng cho rằng hoạt động truyền thông nội bộ, nhắc nhở thường xuyên và gắn kết hệ giá trị cốt lõi với các hoạt động cụ thể của nhà trường vẫn cần được đẩy mạnh hơn để các giá trị này thực sự thấm sâu và trở thành chuẩn mực hành động chung. Qua quan sát thì chúng tôi cũng thấy khi bước vào nhà trường hệ giá trị cốt lõi, tầm nhìn, sứ mệnh được nhà trường gắn đầy đủ và rõ ràng trong không gian trường. Tuy nhiên các hoạt động của trường gắn với định hướng sáng tạo hay bản sắc - tức những giá trị cốt lõi tiêu biểu của nhà trường lại chưa nhiều. Kết quả này cho thấy một nghịch lý đáng chú ý trong VHNT tại Trường Đại học Thủ đô Hà Nội. Mặc dù khảo sát bảng hỏi cho thấy hệ giá trị cốt lõi là thành tố được đánh giá có mức độ biểu hiện rõ nhất, song dữ liệu định tính lại cho thấy việc lan tỏa, nội hóa và chuyển hóa hệ giá trị đó thành nhận thức, niềm tin và hành vi chung của các thành viên vẫn còn nhiều hạn chế. Điều này cho thấy sự hiện diện của hệ giá trị cốt lõi hiện nay mới chủ yếu dừng ở tầng tuyên bố và định hướng, trong khi mức độ thấm sâu vào đời sống tổ chức và trở thành đặc trưng văn hóa thực chất còn chưa tương xứng. Nói cách khác, nhà trường đã bước đầu xác lập được hệ giá trị cốt lõi, nhưng thách thức lớn hơn nằm ở việc làm cho các giá trị ấy được chia sẻ rộng rãi, được chấp nhận như những chuẩn mực chung và được thể hiện nhất quán trong hành vi của từng cá nhân, từng đơn vị. Từ đó có thể thấy, vấn đề trọng tâm trong xây dựng VHNT hiện nay không chỉ là hoàn thiện môi trường vật chất, công bố hệ giá trị hay ban hành quy định, mà là tạo cơ chế để hệ giá trị cốt lõi thực sự lan tỏa vào các quan hệ, cách thức ứng xử và thực hành nghề nghiệp hằng ngày. Đây cũng chính là điều kiện quan trọng để củng cố niềm tin nội bộ, phát huy tinh thần tự chủ, sáng tạo, trách nhiệm cộng đồng và tăng cường sự gắn kết tổ chức trong bối cảnh nhà trường thực hiện tự chủ đại học.

3.3. Định hướng biện pháp xây dựng và phát triển văn hóa nhà trường tại Trường Đại học Thủ đô Hà Nội trong bối cảnh tự chủ đại học

Kết quả khảo sát cho thấy các thành tố của VHNT tại Trường Đại học Thủ đô Hà Nội nhìn chung được đánh giá ở mức khá, phản ánh nhà trường đã bước đầu hình thành được những nền tảng văn hóa cần thiết trong BCTC đại học. Tuy nhiên, một số thành tố vẫn chưa biểu hiện thật sự rõ nét, cho thấy cấu trúc văn hóa của nhà trường chưa đủ vững chắc để trở thành nguồn lực nội sinh mạnh cho quản trị và phát triển. Từ thực trạng đó, bài báo đề xuất bốn định hướng trọng tâm nhằm phát triển VHNT theo hướng thực chất, gắn với yêu cầu tự chủ, trách nhiệm giải trình và khẳng định bản sắc của một trường đại học địa phương.

Thứ nhất, nhà trường cần có kế hoạch quảng bá và lan tỏa hệ giá trị cốt lõi, chuẩn mực ứng xử gắn với chiến lược tự chủ. Điều quan trọng không chỉ là xác lập hệ giá trị, mà còn phải rà soát, chuẩn hóa và cụ thể hóa các giá trị đó theo hướng ngắn gọn, dễ nhớ, dễ thực hiện và phù hợp với định hướng phát triển của nhà trường. Việc lan tỏa không nên dừng ở khẩu hiệu hay văn bản hành chính, mà cần được tích hợp vào các hoạt động truyền thông nội bộ, đối ngoại, sinh hoạt công dân, bồi dưỡng viên chức, hoạt động đoàn thể và các sự kiện học thuật, văn hóa. Đồng thời, cần gắn hệ giá trị cốt lõi với hiệu quả công việc, trách nhiệm nghề nghiệp và hình ảnh thương hiệu nhà trường để mỗi thành viên không chỉ nhận thức mà còn chủ động thực hành và lan tỏa văn hóa trong công việc hằng ngày.

Thứ hai, cần phát triển văn hóa trao quyền gắn với trách nhiệm giải trình và tự chủ nghề nghiệp. Trong BCTC, xây dựng VHNT không thể chỉ dựa vào mệnh lệnh hành chính, mà phải mở rộng không gian chủ động cho các đơn vị, tổ chuyên môn, GgV và viên chức trong đề xuất sáng kiến, đổi mới giảng dạy, nghiên cứu khoa học và tổ chức hoạt động chuyên môn. Tuy nhiên, trao quyền chỉ có ý nghĩa khi đi kèm với cơ chế giám sát, đánh giá và trách nhiệm rõ ràng, qua đó hình thành văn hóa tự chủ, sáng tạo và trách nhiệm trong toàn trường.

Thứ ba, cần tăng cường truyền thông và đối thoại nội bộ. Những hạn chế về mức độ lan tỏa giá trị cốt lõi, tính minh bạch thông tin và bầu không khí tâm lý trong tổ chức cho thấy nhu cầu phải thiết lập cơ chế truyền thông hai chiều giữa lãnh đạo với cán bộ, GgV, nhân viên và SV. Việc đa dạng hóa các hình thức trao đổi như diễn đàn mở, tọa đàm, khảo sát phản hồi định kỳ hay nền tảng số nội bộ sẽ góp phần nâng cao đồng thuận, xây dựng môi trường dân chủ, cởi mở và hợp tác hơn.

Thứ tư, nhà trường cần xây dựng bộ tiêu chí đánh giá VHNT làm căn cứ định hướng, triển khai và kiểm soát quá trình thực hiện. Bộ tiêu chí cần bao quát các nhóm thành tố cơ bản, quy định rõ nội dung, chỉ báo, mức độ biểu hiện và minh chứng tương ứng để các đơn vị, cá nhân có cơ sở thực hiện, tự đánh giá và điều chỉnh. Từ đó, nghiên cứu

không chỉ gợi mở giải pháp cho Trường Đại học Thủ đô Hà Nội mà còn mở ra hướng tiếp cận cho việc xây dựng VHNT ở các trường đại học địa phương trong BCTC, tái cấu trúc và khẳng định bản sắc phát triển.

4. Kết luận và bình luận

Trong bối cảnh đổi mới GDĐH và đẩy mạnh tự chủ ở Việt Nam, VHNT không chỉ tạo nên bản sắc của cơ sở giáo dục mà còn là nền tảng giá trị định hướng hoạt động quản trị, đào tạo, nghiên cứu và phục vụ cộng đồng. Trên cơ sở làm rõ lý luận về VHNT trong BCTC, bài báo đã khảo sát và phân tích thực trạng các thành tố VHNT tại Trường Đại học Thủ đô Hà Nội bằng cả dữ liệu định lượng và định tính. Kết quả cho thấy các thành tố VHNT nhìn chung đã có những biểu hiện tích cực, phản ánh nhà trường bước đầu hình thành được hệ giá trị, chuẩn mực ứng xử, cơ chế quản lý và môi trường văn hóa tương đối rõ nét. Nghiên cứu đồng thời khẳng định rằng xây dựng VHNT không thể dừng ở khẩu hiệu hay quy tắc hình thức, mà phải được triển khai như một quá trình chiến lược, lâu dài, có sự tham gia thực chất của các chủ thể thông qua 4 nhóm biện pháp đề xuất. Bên cạnh những kết quả đạt được, nghiên cứu vẫn còn một số hạn chế như phạm vi khảo sát mới giới hạn ở một trường đại học, chưa được kiểm định sâu về độ tin cậy của thang đo, quy trình chọn mẫu và chưa phân tích đầy đủ mối quan hệ giữa các thành tố VHNT với hiệu quả quản trị. Vì vậy, các nghiên cứu tiếp theo cần mở rộng mẫu ở nhiều cơ sở GDĐH, đặc biệt là các trường đại học địa phương, kiểm định thang đo đánh giá các thành tố biểu hiện của VHNT trong BCTC chặt chẽ hơn; đồng thời phân tích sâu hơn mối quan hệ giữa VHNT với hiệu quả quản trị, mức độ gắn kết tổ chức và chất lượng phát triển, cũng như so sánh giữa các trường để nhận diện rõ hơn những yếu tố đặc thù và những quy luật chung của xây dựng VHNT trong GDĐH Việt Nam.

Tuyên bố về vai trò của tác giả: Vũ Thị Quỳnh: Lên ý tưởng, xác định phương pháp nghiên cứu, viết bản thảo và sửa chữa bản thảo. Hồ Thị Thành: Xử lý dữ liệu, thu thập thông tin và sửa chữa bản thảo.

Tuyên bố về Gen AI và Quyền tác giả: Trong quá trình chuẩn bị bản thảo, các tác giả không sử dụng công cụ AI.

Tuyên bố về xung đột lợi ích: Tác giả tuyên bố không có xung đột lợi ích.

Lời cảm ơn: Sản phẩm này là sản phẩm nghiên cứu của đề tài cấp cơ sở: “Xây dựng văn hóa nhà trường Đại học Thủ đô Hà Nội hướng tới phát triển thương hiệu trong bối cảnh tự chủ”, mã số: 04.2/HĐ2025.

Tài liệu tham khảo

- Ban Chấp hành Trung ương (2025). *Nghị quyết số 71-NQ/TW ngày 22/8/2025 của Bộ Chính trị về đột phá phát triển giáo dục và đào tạo*.
- Clark, B., (1996). Substantive growth and innovative organization: New categories for higher education Research. *Higher Education*, 32(4), 417-430.601)
- De Wit, H. (2019). Internationalization in higher education: A critical review. *SFU Educational Review*, 12(3), 9-17.
- De Wit, H. (2024). ‘Everything That Quacks is Internationalization’: Critical reflections on the evolution of higher education internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 28(1), 3-14. <https://doi.org/10.1177/10283153231221655>
- Deal, T. E. & Peterson, K. D. (1999). *Shaping school culture: The heart of leadership*. Jossey-Bass.
- Đỗ Thị Thu Hằng (2022). Xây dựng văn hóa nhà trường trong bối cảnh chuyển đổi số - vấn đề đặt ra cho cán bộ quản lý trường học. *Tạp chí Giáo dục*, 22(3), 13-18. <https://tcgd.tapchigiaoduc.edu.vn/index.php/tapchi/article/view/336>
- Lê Chi Lan. (2021). Đề xuất mô hình quản trị đại học hướng đến cơ chế tự chủ đại học. *Tạp chí Khoa học Giáo dục Việt Nam*, 39, 1-6.
- Nguyễn Tuấn Khanh(2025). Đề xuất mô hình quản trị đại học gắn với tự chủ đại học: Trường hợp tại Trường Đại học Kiên Giang. *Tạp chí Giáo dục*, 25(8), 24-29. <https://tcgd.tapchigiaoduc.edu.vn/index.php/tapchi/article/view/3171>
- Schein, E. (2019), *Organizational Culture and Leadership* Organizational Culture and Leadership. *Culture*, no. Idd, pp. 3-4, 2019.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- 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.
- Vũ Thị Quỳnh (2025). Vai trò của văn hóa nhà trường trong thực hiện hoạt động quản trị: nghiên cứu trường hợp ở Trường Đại học Thủ đô Hà Nội. *Tạp chí Giáo dục*, 25(số đặc biệt 3), 412-416. <https://tcgd.tapchigiaoduc.edu.vn/index.php/tapchi/article/view/3593>