

ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC GIÁO DỤC



QUẢN LÝ XÂY DỰNG VĂN HÓA TỔ CHỨC
NHÀ TRƯỜNG MẦM NON HOA HỒNG QUẬN CẦU
GIẤY, THÀNH PHỐ HÀ NỘI TRONG BỐI CẢNH HIỆN
NAY

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN LÝ GIÁO DỤC

**ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC GIÁO DỤC**



**QUẢN LÝ XÂY DỰNG VĂN HÓA TỔ CHỨC
NHÀ TRƯỜNG MẦM NON HOA HỒNG QUẬN CẦU
GIẤY, THÀNH PHỐ HÀ NỘI TRONG BỐI CẢNH HIỆN
NAY**

**CHUYÊN NGÀNH: QUẢN LÝ GIÁO
DỤC MẪU SỞ**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN LÝ GIÁO DỤC

Ngời hướng dẫn khoa học

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu trong công trình nghiên cứu này có xuất xứ rõ ràng. Những kết luận mới về khoa học của công trình nghiên cứu này chưa được công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tác giả

LỜI CẢM ƠN

Hoàn thành luận văn, tác giả đã nhận được rất nhiều sự quan tâm, giúp đỡ của quý thầy, cô, bạn bè và gia đình.

Với tình cảm chân thành, tác giả luận văn xin được bày tỏ lòng biết ơn của mình tới Ban Giám hiệu, Phòng quản lý khoa học và đào tạo sau đại học Trường Đại học giáo dục, Đại học Quốc gia Hà Nội, cùng toàn thể quý thầy, cô giáo đã trực tiếp giảng dạy và giúp đỡ tôi trong suốt quá trình học tập, nghiên cứu, hoàn thành luận văn.

Đặc biệt, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến **PGS.TS ...** đã quan tâm và tận tình chỉ bảo, hướng dẫn tác giả trong thời gian nghiên cứu và hoàn thành luận văn.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng trong quá trình nghiên cứu thực hiện đề tài, song những thiếu sót trong luận văn là không thể tránh khỏi. Tác giả mong nhận được ý kiến đóng góp và chỉ dẫn của quý thầy, cô giáo và các bạn đồng nghiệp.

Xin chân thành cảm ơn!

Tác giả

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Mục đích nghiên cứu	2
3. Khách thể và đối tượng nghiên cứu	3
4. Câu hỏi nghiên cứu	3
5. Giả thuyết khoa học	3
6. Nhiệm vụ nghiên cứu	3
7. Giới hạn phạm vi nghiên cứu	3
8. Phương pháp nghiên cứu	4
9. Những đóng góp của đề tài	4
10. Cấu trúc của luận văn	4
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ VĂN HÓA NHÀ TRƯỜNG VÀ QUẢN LÝ XÂY DỰNG VĂN HÓA TỔ CHỨC NHÀ TRƯỜNG TRONG BỐI CẢNH HIỆN NAY	5
1.1. Tổng quan nghiên cứu vấn đề	5
1.1.1. Nghiên cứu về văn hóa nhà trường	5
1.1.2. Nghiên cứu về quản lý xây dựng văn hóa nhà trường	11
1.2. Một số khái niệm cơ bản	16
1.2.1. Văn hóa	16
1.2.2. Văn hóa tổ chức	17
1.2.3. Văn hóa nhà trường	19
1.2.4. Hoạt động xây dựng văn hóa nhà trường	20
1.2.5. Quản lý hoạt động xây dựng văn hóa nhà trường	21
1.3. Nhà trường mầm non	24
1.3.1. Công tác quản lý	24
1.3.2. Công tác tổ chức	25
1.3.3. Các tổ chức, đoàn thể và Hội đồng trong trường mầm non	25
1.3.4. Đội ngũ giáo viên và nhân viên	26
1.3.5. Chất lượng chăm sóc, giáo dục trẻ	26

1.3.6. Quy mô trường, lớp, cơ sở vật chất và thiết bị	27
1.3.7. Đặc điểm tâm lý trẻ mầm non	29
1.4. Những vấn đề lí luận về xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường và quản lý hoạt động xây dựng văn hóa nhà trường mầm non	30
1.4.1. Văn hóa nhà trường mầm non	31
1.4.2. Hoạt động xây dựng văn hóa nhà trường mầm non	32
1.4.3. Quản lý hoạt động xây dựng văn hóa nhà trường mầm non	35
1.5. Những yếu tố ảnh hưởng đến quản lý xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường mầm non trong bối cảnh hiện nay	38
1.5.1. Các yếu tố khách quan	38
1.5.2. Các yếu tố chủ quan	40
Tiểu kết chương 1	42
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VĂN HÓA NHÀ TRƯỜNG VÀ QUẢN LÝ XÂY DỰNG VĂN HÓA TRƯỜNG MẦM NON HOA HỒNG TRONG BỐI CẢNH HIỆN NAY	44
2.1. Khái quát về địa bàn nghiên cứu	44
2.1.1. Đặc điểm về kinh tế, văn hóa, xã hội quận Cầu Giấy - TP. Hà Nội	44
2.1.2. Đặc điểm trường mầm non Hoa Hồng	46
2.2. Tổ chức khảo sát thực trạng	48
2.2.1. Mục đích khảo sát	48
2.2.2. Nội dung khảo sát	48
2.2.3. Phương pháp và hình thức khảo sát	48
2.3. Thực trạng về văn hóa nhà trường và hoạt động xây dựng văn hóa nhà trường mầm non Hoa Hồng	50
2.3.1. Nhận thức của cán bộ quản lý, giáo viên, cha mẹ học sinh về tầm quan trọng của xây dựng văn hóa nhà trường	50
2.3.2. Thực trạng trách nhiệm xây dựng văn hóa tổ chức của các thành viên	53
2.3.3. Thực trạng biểu hiện hành vi văn hóa tổ chức trong nhà trường mầm non Hoa Hồng	54
2.4. Thực trạng quản lý hoạt động xây văn hóa nhà trường mầm non Hoa Hồng	

2.4.1. Tầm quan trọng và mức độ biểu hiện những phẩm chất của cán bộ quản lý nhà trường trong hoạt động quản lý xây dựng văn hóa tổ chức	56
2.4.2. Thực trạng quản lý nội dung xây dựng văn hóa tại trường mầm non Hoa Hồng	59
2.5. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý xây dựng văn hóa tổ chức Trường mầm non Hoa Hồng	65
2.6. Đánh giá chung về thực trạng	66
2.6.1. Ưu điểm	66
2.6.2. Hạn chế	67
Tiểu kết chương 2	68
CHƯƠNG 3: BIỆN PHÁP QUẢN LÝ XÂY DỰNG VĂN HÓA TỔ CHỨC TRƯỜNG MẦM NON HOA HỒNG TRONG BỐI CẢNH HIỆN NAY	69
3.1. Nguyên tắc đề xuất các biện pháp	69
3.1.1. Nguyên tắc đảm bảo tính hệ thống	69
3.1.2. Nguyên tắc đảm bảo tính kế thừa	69
3.1.3. Nguyên tắc đảm bảo tính khả thi	70
3.1.4. Nguyên tắc đảm bảo tính toàn diện	71
3.2. Các biện pháp	72
3.2.1. Tổ chức hoạt động nâng cao nhận thức và trách nhiệm của các lực lượng trong nhà trường về tầm quan trọng của xây dựng tổ chức văn hóa nhà trường	72
3.2.2. Thiết kế nội dung xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường phù hợp với chiến lược phát triển nhà trường trong giai đoạn hiện nay	75
3.2.3. Lập kế hoạch xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường đáp ứng mục tiêu phát triển nhà trườngm trước mắt và lâu dài	77
3.2.4. Phát huy vai trò của các thành viên trong xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường	79
3.2.5. Đổi mới quy trình kiểm tra và đánh giá phù hợp đối với các hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường	81

3.3. Kết quả khảo nghiệm tính khả thi, cấp thiết của các biện pháp	84
3.3.1. Mục đích khảo nghiệm	84
3.3.2. Đối tượng khảo nghiệm	85
3.3.3. Nội dung khảo nghiệm	85
3.3.4. Kết quả khảo nghiệm	85
Kết luận chương 3	89
KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ	90
1. Kết luận	90
2. Khuyến nghị	93
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	96
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

STT	Ký hiệu	Nguyên nghĩa
1	CBQL	Cán bộ quản lý
2	GV	Giáo viên
3	NV	Nhân viên
4	TPHN	Thành phố Hà Nội
5	BGDĐT	Bộ Giáo dục đào tạo
6	XH	Xã hội
7	VH	Văn hóa
8	VHNT	Văn hóa nhà trường
9	GD	Giáo dục
10	HS	Học sinh
11	CB	Cán bộ
12	CNTT	Công nghệ thông tin
13	QLGD	Quản lý giáo dục
14	THPT	Trung học phổ thông
15	XHCN	Xã hội chủ nghĩa

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Vai trò của VH tổ chức đối với CLGD toàn diện	50
Bảng 2.2: Tầm quan trọng của việc XD VH tổ chức	51
Bảng 2.3: So sánh về nhận thức mức độ quan trọng của VH tổ chức	52
Bảng 2.4: Đánh giá trách nhiệm xây dựng văn hóa tổ chức của các thành viên	53
Bảng 2.5: Mức độ biểu hiện các hành vi văn hóa của CB, GV, NV	55
Bảng 2.6: Mức độ quan trọng và biểu hiện phẩm chất của CBQL trong hoạt động quản lý XD VH tổ chức	57
Bảng 2.7: Thực trạng quản lý xây dựng văn hóa bề nổi ở trường mầm non Hoa Hồng	59
Bảng 2.8: Thực trạng quản lý xây dựng văn hóa bề chìm ở trường mầm non Hoa Hồng	62
Bảng 2.9: Thực trạng yếu tố ảnh hưởng đến quản lý xây dựng văn hóa tổ chức Trường mầm non Hoa Hồng	65
Bảng 3.1. Kết quả khảo nghiệm tính cấp thiết của các biện pháp quản lý xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường mầm non Hoa Hồng	86
Bảng 3.2. Kết quả khảo nghiệm tính khả thi của các biện pháp quản lý xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường mầm non Hoa Hồng	87

DANH MỤC BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 2.1. So sánh mức độ nhận thức tầm quan trọng của VH tổ chức trong CBQL, GV, NV và CMHS	52
Biểu đồ 2.2. Trách nhiệm xây dựng văn hóa tổ chức của các thành viên	53
Biểu đồ 2.3. Mức độ quan trọng và biểu hiện phẩm chất của CBQL trong hoạt động quản lý XD VH tổ chức	58

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Đã từ lâu nhân loại nhận thức được rằng, văn hóa là hồn cốt, là động lực, mục tiêu phát triển của mỗi Quốc gia, Dân tộc và được hình thành bởi sự tổng hòa văn hóa của lãnh thổ vùng miền, hệ thống cơ quan Nhà nước từ Trung ương đến địa phương, các tổ chức chính trị xã hội, doanh nghiệp, trường học,... mà trong đó yếu tố con người là điều kiện tiên quyết để hình thành, duy trì và phát triển nền văn hóa ấy.

Triết học Mác - Lênin khẳng định rằng bản chất con người là tổng hòa những quan hệ xã hội mà văn hóa là kết quả hoạt động của con người, và chỉ có thông qua hoạt động của con người mới kết tinh tạo ra văn hóa, đem lại cho văn hóa những giá trị đích thực. Mặt khác, những phẩm chất và năng lực của con người chỉ có thể được trồng dưỡng và phát triển thông qua hoạt động giáo dục gia đình và nhà trường trong đó có vai trò đặc biệt quan trọng của văn hóa trường mầm non.

Giáo dục mầm non - bậc học đầu tiên trong hệ thống giáo dục quốc dân, đặt nền móng cho sự phát triển về thể chất, trí tuệ, tình cảm, thẩm m của trẻ em, làm nền tảng cho các bậc học tiếp theo và cho sự học tập suốt đời. Trẻ em là hạnh phúc của gia đình và tương lai của xã hội. Làm thế nào để thế hệ tương lai ấy trở thành những công dân toàn cầu, có văn hóa đạo đức, tri thức, sức khỏe, thẩm mỹ, sáng tạo, hội nhập, phát triển?

Chỉ thị số 40-CT/TW ngày 15/6/2004 của Ban Bí thư Trung ương Đảng cũng đã nhấn mạnh: “Văn hóa nhà trường tích cực, lành mạnh sẽ giúp cho việc thực hiện các mục tiêu giáo dục của nhà trường có chất lượng, hiệu quả và nhà trường có sự phát triển bền vững hơn. Ở đó sẽ tạo ra không khí tin cậy, thúc đẩy cán bộ giáo viên quan tâm đến chất lượng và hiệu quả giảng dạy, học tập, công tác, thúc đẩy mối quan hệ hợp tác, chia sẻ kinh nghiệm học hỏi lẫn nhau. Đồng thời tạo ra môi trường thân thiện, môi trường học tập giá trị mà ở đó người học được hưởng lợi nhiều nhất” [2].

Trường mầm non là nơi trẻ hình thành nhân cách sống giữa cộng đồng. Văn hóa giao tiếp ứng xử của lãnh đạo, giáo viên, nhân viên; văn hóa giao tiếp ứng xử với phụ huynh và với trẻ; văn hóa làm việc trong nhà trường,... đều ảnh hưởng tới

sự lớn lên của trẻ. Bên cạnh đó, nạn bạo hành trẻ em trong các trường mầm non cũng đang là vấn đề nhức nhối. Việc bạo hành trẻ em dù dưới bất kỳ hình thức nào hay dù với bất kỳ lý do gì cũng không thể chấp nhận được trong thời đại ngày nay. Khi trẻ bị bạo hành sẽ ảnh hưởng nghiêm trọng tới sức khỏe, tâm thần và sự phát triển nhân cách sau này. Một đứa trẻ không được yêu thương làm sao biết yêu thương? Một đứa trẻ chịu sự giáo dục bằng roi vọt để có hành vi cáu gắt, cục cằn, thô lỗ, côn đồ, hung bạo, độc ác khi trưởng thành. Do vậy, nếu trẻ sống trong một môi trường văn hóa không lành mạnh, không hạnh phúc, bị bạo hành hoặc chứng kiến sự bạo hành, trẻ dễ có quan niệm sống lệch lạc, không biết tôn trọng người khác và cũng không biết tôn trọng chính bản thân mình. Đó chính là mầm mống, hiểm họa, đe dọa sự phát triển của đất nước.

Vậy làm thế nào để trẻ được sống trong một môi trường văn hóa giáo dục hạnh phúc? làm thế nào để trẻ được trở nên hạnh phúc? Câu trả lời này thuộc về trách nhiệm của các cấp quản lý và đội ngũ giáo viên mầm non.

Trước thực trạng trên đòi hỏi các trường phải chú ý, quan tâm đến đổi mới hoạt động giáo dục và xây dựng văn hóa nhà trường. Xây dựng văn hóa nhà trường và quản lý vấn đề này đồng nghĩa với việc loại bỏ các vấn đề còn tồn tại, tiêu cực, hạn chế, hướng tới nâng cao chất lượng đào tạo tri thức và nhân cách cho người học, mà nhân cách của người học phải được hình thành và phát triển từ bậc học mầm non. Chính vì vậy, việc xây dựng văn hóa nhà trường ở cấp học mầm non là vô cùng quan trọng và cần thiết cho các cấp học sau này.

Xuất phát từ những vấn đề trên, việc nghiên cứu các biện pháp quản lý xây dựng văn hóa tổ chức trường mầm non nơi tôi đang công tác có tính thời sự và thực tiễn cao. Do vậy, tôi đã lựa chọn đề tài cho luận văn thạc sĩ của mình với tiêu đề “Quản lý xây dựng văn hóa tổ chức trường mầm non Hoa Hồng quận Cầu Giấy, TP Hà Nội trong bối cảnh hiện nay”.

2. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở nghiên cứu lí luận về xây dựng văn hóa nhà trường nói chung, điều tra, khảo sát thực trạng văn hóa nhà trường. Luận văn nghiên cứu và đề xuất các biện pháp quản lý xây dựng văn hóa tổ chức trường mầm non Hoa Hồng, quận Cầu Giấy, TP Hà Nội trong bối cảnh hiện nay góp phần nâng cao chất lượng giáo dục.

3. Khách thể và đối tượng nghiên cứu

3.1. Khách thể nghiên cứu

Văn hóa nhà trường.

3.2. Đối tượng nghiên cứu

Quản lý xây dựng văn hóa tổ chức trường mầm non Hoa Hồng quận Cầu Giấy, TP Hà Nội trong bối cảnh hiện nay.

4. Câu hỏi nghiên cứu

- Câu hỏi 1: Những khó khăn bất cập nào hiện nay trong việc xây dựng văn hóa nhà trường mầm non?

- Câu hỏi 2: Cần phải có những biện pháp quản lý như thế nào để xây dựng được văn hóa nhà trường tích cực?

5. Giả thuyết khoa học

- Hiện nay đang tồn tại nhiều khó khăn và bất cập trong việc xây dựng văn hóa nhà trường ở Việt Nam nói chung và trường mầm non nói riêng. Những bất cập này xuất phát từ bên trong tổ chức và những yếu tố khách quan bên ngoài tác động vào.

- Các biện pháp quản lý hoạt động xây dựng văn hóa nhà trường tích cực phải dựa trên những cơ sở khoa học, phải bám sát những yêu cầu trong bối cảnh hiện nay.

6. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Nghiên cứu những vấn đề lí luận về văn hóa nhà trường và quản lý xây dựng văn hóa nhà trường, đặc biệt là văn hóa nhà trường mầm non. Đề xuất khung lí luận về đánh giá các thành tố của văn hóa nhà trường.

- Tổ chức khảo sát thực trạng về văn hóa nhà trường và xây dựng quản lý văn hóa nhà trường mầm non trong bối cảnh hiện nay.

- Đề xuất một số biện pháp quản lý, xây dựng văn hóa tổ chức trường mầm non Hoa Hồng, phường Nghĩa Tân, quận Cầu Giấy, TP Hà Nội.

7. Giới hạn phạm vi nghiên cứu

- Trong luận văn này, tác giả tập trung nghiên cứu một số biện pháp nhằm xây dựng văn hóa tổ chức trường mầm non Hoa Hồng, Nghĩa Tân, Cầu Giấy trong bối cảnh hiện nay, khoảng thời gian từ năm 2019 đến năm 2020.

8. Phương pháp nghiên cứu

8.1. Nhóm phương pháp nghiên cứu lí luận

- Sưu tầm, thu thập, tổng hợp, phân tích những tài liệu liên quan đến những vấn đề lí luận về văn hóa nhà trường, quản lý hoạt động xây dựng văn hóa nhà trường, thiết lập khung lí luận về quản lý văn hóa nhà trường.

8.2. Nhóm phương pháp nghiên cứu thực tiễn

- Sử dụng những phương pháp điều tra bảng hỏi, phỏng vấn, quan sát thực tiễn nhằm đưa ra được một hiện trạng về văn hóa nhà trường mầm non hiện nay.

8.3. Các phương pháp bổ trợ khác

Sử dụng phương pháp tính toán, thống kê, phần mềm tính toán để phân tích và xử lý các số liệu thu được.

9. Những đóng góp của đề tài

- Về mặt lí luận: Tổng hợp đưa ra một khung lí luận về quản lý, xây dựng văn hóa nhà trường, đặc biệt là nhà trường mầm non trong bối cảnh hiện nay.

- Về mặt thực tiễn: Đưa ra thực trạng về văn hóa nhà trường mầm non và quản lý, xây dựng văn hóa tổ chức trường mầm non Hoa Hồng trong bối cảnh hiện nay.

10. Cấu trúc của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục kèm theo, dự kiến cấu trúc luận văn có 3 chương.

Chương 1. Cơ sở lí luận về văn hóa nhà trường và quản lý, xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường trong bối cảnh hiện nay.

Chương 2. Thực trạng văn hóa nhà trường và quản lý, xây dựng văn hóa nhà trường mầm non Hoa Hồng trong bối cảnh hiện nay.

Chương 3. Biện pháp quản lý, xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường mầm non Hoa Hồng trong bối cảnh hiện nay.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ VĂN HÓA NHÀ TRƯỜNG VÀ QUẢN LÝ XÂY DỰNG VĂN HÓA TỔ CHỨC NHÀ TRƯỜNG TRONG BỐI CẢNH HIỆN NAY

1.1. Tổng quan nghiên cứu vấn đề

1.1.1. Nghiên cứu về văn hóa nhà trường

** Nghiên cứu nước ngoài*

Văn hóa nói chung và văn hóa nhà trường nói riêng là một trong những chủ đề hấp dẫn được các nhà nghiên cứu trên thế giới quan tâm khai thác ở những chiều cạnh khác nhau, tiêu biểu có những công trình nghiên cứu sau đây:

Theo Deal, Terrence E (1993), Schein (2004) và Maslowski (2006) trong công trình nghiên cứu của mình đưa ra các quan điểm nghiên cứu về thuật ngữ “văn hóa nhà trường” (school culture, 1980 -1990) [48], [56].

Purkey và Smith (1982) , Peterson (2002) , nghiên cứu cấu trúc, kết cấu về văn hóa nhà trường [61], [59]. Một số công trình nghiên cứu đề cập đến ảnh hưởng của văn hóa nhà trường tới tất cả các lĩnh vực trong nhà trường, bao gồm hoạt động giảng dạy, hiệu quả học tập của học sinh và sự phát triển nghề nghiệp (Hamilton và Richardson, 1995) [54]. Bàn về cấu trúc văn hóa nhà trường, hầu hết các nhà nghiên cứu đều nhất trí với một trong hai mô hình cấu trúc:

Thứ nhất, mô hình tầng băng (hai tầng bậc) được đưa ra bởi Frank Gonzales (1978) [53]. Theo đó, tổng tự văn hóa tổ chức, văn hóa nhà trường giống như một tầng băng, có văn hóa biểu hiện ở bề mặt và văn hóa ở chiều sâu. Trong đó, bề mặt văn hóa là những thành tố vật chất dễ quan sát và dễ thay đổi. Bề sâu của văn hóa là những yếu tố thuộc tinh thần như các giá trị, niềm tin và các ý nghĩ của con người mà chúng ta khó quan sát hoặc khó thay đổi .

Thứ hai, mô hình cấu trúc ba tầng bậc do Edgar H. Schein (2004) [54] đưa ra và được áp dụng vào văn hóa nhà trường. Theo mô hình này, văn hóa nhà trường bao gồm ba tầng bậc: (1) Các yếu tố hữu hình - có thể quan sát được; (2) Các giá trị được thể hiện, bao gồm niềm tin, thái độ, cách ứng xử; (3) Các giả thiết cơ bản - bao gồm các yếu tố liên quan đến môi trường xung quanh, thực tế của tổ chức, hoạt

động và mối quan hệ giữa con người trong tổ chức. Trong hai mô hình này, mô hình ba cấp độ của văn hóa nhà trường phản ánh chặt chẽ và đầy đủ hơn về cấu trúc văn hóa nhà trường. Trong đó, đặc biệt cần nhấn mạnh ở đây là các giả thiết cơ bản - tầng thứ ba trong cấu trúc văn hóa. Theo Schein, tầng giả định cơ bản bề sâu chính là các giả thiết ban đầu, được hỗ trợ bởi một linh cảm hay một giá trị nào đó, được sử dụng liên tục khi giải quyết một vấn đề, dần dần trở thành hiện thực. Tầng giả thiết cơ bản bề sâu này sẽ quyết định đến cách giải quyết, nhìn nhận, xem xét mọi vấn đề của tổ chức, nó chi phối việc lựa chọn phương án nào, giá trị nào. Nó có mối quan hệ chặt chẽ, chi phối đến hai tầng còn lại là các yếu tố hữu hình và các giá trị được thể hiện.

Theo Patrick J. Schuermann, James W. Guthrie và Colleen Hoy (2015) [58], tương tự như những nỗ lực thay đổi trong các lĩnh vực khác, sự phát triển tổ chức trong lĩnh vực giáo dục không xảy ra trong một môi trường riêng biệt. Thay vào đó, nó xảy ra trong những tổ chức có các quy tắc và giá trị, các giả định và kỳ vọng. Trong khi thường được sử dụng thay thế cho nhau, một số tác giả đã phân biệt các cấu trúc của “môi trường nhà trường” và “văn hóa nhà trường” trên cơ sở môi trường tổ chức được mô tả như các niềm tin và nhận thức mà cá nhân nắm giữ trong tổ chức, còn văn hóa được xem như các giá trị, niềm tin và kỳ vọng được chia sẻ, hình thành và phát triển từ các tương tác xã hội trong tổ chức. Văn hóa nhà trường chính là “cách thức chúng ta thực hiện những công việc ở đó” - thể hiện ở dạng hữu hình và vô hình và được các thành viên của nhà trường chia sẻ, duy trì, các giá trị văn hóa nhà trường sẽ giúp định hướng các hành vi của các giáo viên, hiệu trưởng nhà trường.

Bàn về các biểu hiện của văn hóa nhà trường, tiêu biểu có các công trình nghiên cứu của các tác giả Peterson, Deal, Terrence, Frank Gonzales, Schein... Các nghiên cứu của các tác giả đều có điểm chung cho văn hóa nhà trường được biểu hiện cụ thể thành hai tầng bậc. Tầng bậc thứ nhất là các yếu tố bề nổi của văn hóa nhà trường và tầng bậc thứ hai là các yếu tố bề sâu của văn hóa nhà trường. Về vai trò của văn hóa nhà trường đối với các hoạt động dạy và học của nhà trường, tiêu biểu có một số công trình nghiên cứu sau: Barth (2002) cho rằng văn hóa nhà

trường tác động đến toàn bộ các thành viên trong nhà trường; tác động đến sự thành công, hiệu quả hoạt động của nhà trường. Tác giả nhấn mạnh: “Văn hóa nhà trường còn có sức ảnh hưởng mạnh mẽ hơn đến các hoạt động và việc học tập trong trường học hơn là tổng thống của quốc gia, bộ giáo dục, hội đồng nhà trường, hay thậm chí là hiệu trưởng, giáo viên và các phụ huynh” [48]. Tương tự, Peterson (2002) cho rằng “Môi trường văn hóa nhà trường tích cực, các thành viên luôn có ý thức chung về sự kết nối giữa các cá nhân, ý thức được chia sẻ rộng rãi về sự tôn trọng và chăm sóc cho mọi người. Còn môi trường văn hóa chứa đựng các yếu tố tiêu cực sẽ tác động xấu đến hiệu quả giáo dục cũng như các hoạt động khác của nhà trường” [59]. Dewit và cộng sự (2003) nghiên cứu vai trò của văn hóa nhà trường đối với sự thành công của người học đã phân chia các khía cạnh của văn hóa nhà trường thành ba phạm trù chung: (i) Không khí tâm lý - xã hội của nhà trường; (ii) Quản lý hành chính của nhà trường; (iii) Kiểu dạy và học được thực hiện trong nhà trường [49]. Các tác giả đã đưa ra minh chứng về tác động, ảnh hưởng rõ nét của văn hóa nhà trường đến kết quả học tập và hành vi của người học. Theo Bahar Gun và Esin Caglayan (2013) [47], văn hoá nhà trường đóng vai trò quan trọng trong việc cải thiện hoạt động nhà trường.

Nhận thức về văn hoá nhà trường cũng có nghĩa là để mang lại sự thay đổi, nền văn hóa hiện tại phải được xem xét lại và tái cơ cấu. Những phát hiện của nghiên cứu cho thấy ba khía cạnh nổi bật nhất của văn hoá nhà trường là sự hỗ trợ và hợp tác của đội ngũ nhân viên, sự lãnh đạo hợp tác và sự thống nhất mục đích. Sự hợp tác của giáo viên được coi là yếu tố tích cực mạnh mẽ nhất trong văn hoá nhà trường, điều đó cho thấy sự hiểu biết nghề nghiệp một cách chính thức và không chính thức của giáo viên có thể được tăng cường bằng cách xây dựng và duy trì những cơ hội cần thiết để giáo viên phát huy sự hợp tác trong tổ chức. Cavanagh J.B., Holton J.L., Nolan C.C., Ray D.E., Naik J.T., Mantle P.G (1998) cho rằng các nhà quản lý có thể khuyến khích, tạo điều kiện về thời gian và cơ hội để giáo viên tham gia vào các hoạt động phát triển nhà trường [54]. Đề xuất này cũng được phản ánh trong nghiên cứu của Jurasaitė-Harbison (2009), liên quan tới việc học tập tại nơi làm việc của giáo viên. Jurasaitė-Harbison, E., Rex, L.A. (2010), cho rằng,

giáo viên có nhiều khả năng tham gia vào loại hình học tập này trong các trường học, nơi mà môi trường vật lý và xã hội góp phần thúc đẩy các toạng tác nghề nghiệp. Đồng quan điểm Fullan, M.G (1991) cũng cho rằng kiểu hợp tác này nên đợc thúc đẩy bởi nó làm gia tăng tinh thần, sự nhiệt tình và hiệu quả của giáo viên, giúp họ trở nên dễ tiếp nhận những ý toạng mới. Để xác định nhà trường hiệu quả, Snowden và Gorton (1998) chỉ ra năm yếu tố văn hoá nhà trường quan trọng, đó là: văn hóa tổ chức tích cực; nỗ lực học tập và thành tích; tin toạng rằng tất cả học sinh có thể học tập; liên tục phát triển và đổi mới đội ngũ nhân sự; xây dựng môi trường học tập an toàn, trật tự. Nghiên cứu của Yenming Zhang (2008) lại cho thấy 8 giá trị đợc xếp thứ hạng cao trong giá trị văn hoá nhà trường, bao gồm: Sự đổi mới (nhà trường luôn luôn đặt ở vị trí đầu tiên), chấp nhận rủi ro, trao quyền lực, sự tham gia của mọi người, tập trung vào kết quả, tập trung vào con người, làm việc nhóm và sự ổn định. Với 8 giá trị này, nhà trường nên xem lại đang phát triển và xây dựng đợc bao nhiêu giá trị, những giá trị thực hay ảo... Vấn đề cốt yếu chính là sự thống nhất mục đích - sự nhận thức chung về sứ mệnh và tầm nhìn của nhà trường giữa các giáo viên. Nghiên cứu văn hoá nhà trường ở cấp độ đại học, các tác giả Bartell, (2003) cho rằng “Văn hoá nhà trường bao gồm toàn bộ hoạt động của các thành viên trong nhà trường (Hiệu trưởng, giảng viên, nhân viên, trường mầm non, sinh viên), các nghi thức giao tiếp; hệ thống các giá trị; các chuẩn mực xử sự, các câu chuyện...”. Theo Mintzberg và Van der Hayden, (1999): “Trong các trường đại học, những người có liên quan đến văn hoá nhà trường rất đa dạng. Các bên liên quan trong nội bộ nhà trường bao gồm từ sinh viên trong nước tới sinh viên quốc tế, đang học hay đã tốt nghiệp, sinh viên chính quy và phi chính quy. Các bên liên quan bên ngoài bao gồm từ những người trong cộng đồng dân cư nơi trường đặt địa điểm cho đến các nhà chính trị, những người thực thi pháp luật, các nhà tài trợ, các tổ chức kiểm định, các tổ chức hiệp hội và cơ quan truyền thông. Trong bối cảnh đó, mọi một mạng lưới phức tạp, trường đại học đợc xem là quá trình truyền thông liên tục và đan dệt lẫn nhau giữa các cá nhân cùng chia sẻ trách nhiệm và quyền ra quyết định.

Nghiên cứu của Barbara Fralinger, Valerie Olson (2007) cho rằng văn hoá trường

đại học là một là một dạng của văn hóa tổ chức, trong đó các giá trị văn hóa trường đại học là một thành tố cơ bản trong việc ra quyết định ở các trường đại học. Để các nhà quản lý, giảng viên và nhân viên có thể phối hợp có hiệu quả với nhau nhằm tạo ra một môi trường học thuật hiệu quả cho một nền giáo dục lành mạnh, thì việc đánh giá các yếu tố văn hóa và tạo ra thay đổi trong văn hóa là hết sức cần thiết.

**** Nghiên cứu trong nước***

Bàn về các thành tố của văn hoá nhà trường, Phạm Minh Hạc (1994) cho rằng văn hoá nhà trường bao gồm chủ thể là giảng viên, sinh viên, cán bộ công nhân viên; khách thể là hệ thống các giá trị văn hóa, các hình thức vận động văn hóa, cảnh quan văn hóa [14]. Nguyễn Trường Lưu (1998) nhấn mạnh, thông qua văn hoá nhà trường, giảng viên và sinh viên nhận thấy điểm mạnh và điểm yếu của chính mình, từ đó chủ thể xây dựng văn hóa sẽ điều chỉnh được bản thân, góp phần tạo nên giá trị văn hoá nhà trường [22]. Ở góc độ tâm lý học, tác giả Thái Duy Tuyên (2009) đã quan niệm “Văn hoá học đường bao gồm những giá trị vật chất và tinh thần của nhân loại, hệ kinh nghiệm của lịch sử xã hội loài người đã được hệ thống hoá qua nhiều thế kỷ và có thể truyền lại cho thế hệ sau. Văn hoá học đường là những giá trị, những kinh nghiệm lịch sử của xã hội loài người được tích luỹ trong quá trình xây dựng hệ thống giáo dục quốc dân và quá trình hình thành nhân cách” [32]. Tác giả Vũ Dũng (2009), bàn về một số vấn đề lý luận và thực tiễn của văn hoá học đường, cho rằng: “Văn hoá học đường là hành vi ứng xử của các chủ thể tham gia hoạt động đào tạo trong nhà trường, là lối sống văn minh trong trường học. Bao gồm quan hệ ứng xử của người thầy với người học; ứng xử của người học đối với người thầy; Ứng xử của người lãnh đạo nhà trường và giáo viên; Ứng xử giữa các đồng nghiệp với nhau... Tác giả cũng chỉ ra một số hạn chế về văn hoá học đường ở nước ta hiện nay như: Quan hệ Thầy - trò bị yếu tố vật chất chi phối; đạo lý tôn sùng, trọng đạo bị suy giảm, tệ nạn xã hội, bạo lực trong học đường ...” [10].

Công trình nghiên cứu của tác giả Phạm Quang Huân trong cuốn “Văn hóa tổ chức - Hình thái cốt lõi của văn hóa nhà trường”, Kỷ yếu Hội thảo Văn hóa học đường (2007) cho rằng văn hoá nhà trường là văn hóa tổ chức, do đó, văn hoá nhà trường mang đặc trưng của, hình thái của văn hoá tổ chức [19]. Còn theo Phạm

Thị Minh Hạnh (2009) trong bài viết “Văn hóa học đờng: Quan niệm, vai trò, bản chất và một số yếu tố cơ bản” in trong cuốn “Văn hóa và văn hóa học đờng cho rằng: văn hóa tổ chức nhà trường là hệ thống những quy định trường mình hay ngầm ẩn, các chuẩn mực đạo đức, giá trị cơ bản, quy tắc ứng xử tốt đẹp nhất giữa các thành viên trong nhà trường và các tổ chức cá nhân ngoài xã hội có liên quan trong quá trình hoạt động: đặc trưng cho mỗi nhà trường, phù hợp với xã hội đó [18]. Cùng tác giả Phạm Minh Hạc (2008), “Quan hệ người - người: Giá trị quan trọng nhất trong nhân cách”, Tạp chí Nghiên cứu Con người, số 5 (38) và “Giáo dục giá trị xây dựng văn hóa học đờng”, Tạp chí Đại học Sài Gòn, Quyển số 17 - Tháng 11/2013, nội dung văn hoá nhà trường có ba nội dung chính cần chú ý [17]:

Thứ nhất, các nhà trường ở nước ta có hoàn cảnh riêng, nhất là về cơ sở vật chất còn thiếu thốn nhiều, đội ngũ nhà giáo lẫn cán bộ quản lý còn gặp nhiều khó khăn, do đó mục đích của văn hóa học đờng là đến năm 2015-2020, khi nước ta trở thành nước công nghiệp theo hướng hiện đại, trường lớp trên cả nước đều đã kiên cố hóa, nay Chính phủ đã đưa ra Đề án từ năm 2004.

Thứ hai, đồng thời với việc chăm lo cơ sở vật chất, sách giáo khoa, đội ngũ giảng dạy và quản lý, cần xây dựng môi trường giáo dục trong nhà trường, trong ký túc xá hay nhà trọ, ở gia đình, nơi công cộng; hướng ứng phong trào “Xây dựng trường học thân thiện, học sinh tích cực” của Bộ Giáo dục và Đào tạo (Chỉ thị số 40/2008/CT- BGDĐT ngày 22/7/2008), nhằm mục đích “thiết lập lại môi trường sạch phạm với sáu đặc trưng là trật tự kỷ cương, trung thực, khách quan, công bằng, tinh thong và khuyến khích sáng tạo, hiệu quả”.

Thứ ba, xây dựng “văn hóa ứng xử”, “văn hóa giao tiếp” ở gia đình, trong nhà trường, ngoài xã hội - đó là quan hệ người - người, giá trị quan trọng nhất trong nhân cách.

Bàn về văn hóa tổ chức ở cấp độ trường đại học, tác giả Nguyễn Viết Lộc (2009) đã nghiên cứu trường hợp cụ thể Đại học Quốc gia Hà Nội và cho rằng đây là một tổ chức đặc thù gồm các tổ chức con với những khác biệt về văn hóa (các trường thành viên, đơn vị trực thuộc) tạo thành một tổ chức lớn; khẳng định văn hóa tổ chức có vai trò hết sức quan trọng trong việc tạo nên sự phát triển đột phá và bền

vững cho tổ chức nhờ phát huy đọợc nguồn lực nội sinh và tìm kiếm, dung nạp các nguồn lực ngoại sinh. Qua đó, tác giả cho rằng xây dựng văn hóa tổ chức có vai trò rất quan trọng trong việc phát huy tính liên thông, liên kết, chia sẻ nguồn 13 lực giữa các tổ chức con và đồng thời khắc phục những tồn tại, mâu thuẫn, xung đột làm ảnh hưởng, cản trở quá trình phát triển bền vững [23].

Từ góc độ tâm lý giáo dục, Nguyễn Khắc Hùng và cộng sự (2011) cung cấp một cách hệ thống các tri thức về văn hóa học đọợng, về khái niệm, vai trò, ý nghĩa cũng như tầm quan trọng của văn hóa học đọợng trong sự nghiệp giáo dục và đào tạo thế hệ trẻ đất nước, ở tất cả các cấp học từ mầm non, tiểu học, trung học cơ sở, phổ thông trung học cho đến cao đẳng, đại học và sau đại học. Đặc biệt, trong bối cảnh văn hóa học đọợng có những biểu hiện “xuống cấp” như tình trạng bạo lực học đọợng, thiếu văn hóa ở chón học đọợng, tình trạng học sinh - sinh viên vi phạm pháp luật ngày một gia tăng, các tác giả đã đề ra những biện pháp khắc phục tình trạng đó. Luận văn hoá nhà trường đọợi lý thuyết quản lý hiện đại, Lê Thị Ngọc Thúy (2014) khẳng định văn hóa bao trùm lên tất cả mọi lĩnh vực hoạt động quản lý, giảng dạy và học tập trong nhà trường. Tác giả đã đọợa ra những kiến giải sâu sắc về văn hoá nhà trường phổ thông và vấn đề xây dựng văn hoá nhà trường phổ thông Việt Nam trong bối cảnh hiện nay. Ngoài ra, tác giả không chỉ dừng lại ở lý thuyết, quan điểm mà còn có hướng dẫn thực hành, đặc biệt xây dựng đọợc bộ công cụ đánh giá văn hoá nhà trường phổ thông, đi sâu vào nhà trường tiểu học Việt Nam - mô thức nhà trường hiệu quả và có thể vận dụng cho các cơ sở giáo dục đào tạo khác [20].

1.1.2. Nghiên cứu về quản lý xây dựng văn hóa nhà trường

**** Nghiên cứu nước ngoài***

Văn hoá nhà trường là động lực quan trọng nhất cho quá trình đổi mới quản lý của từng nhà trường. Không có văn hoá nhà trường thì không thể đổi mới quản lý nhà trường hiệu quả. Do đó, quản lý xây dựng văn hoá nhà trường là một trong những nội dung không thể thiếu của hoạt động quản trị nhà trường. Nghiên cứu về nội dung này, các tác giả nước ngoài đã đề cập đến những nội dung sau đây:

Công trình nghiên cứu của Terrence E. Deal, Kent D. Peterson (1999), trong cuốn *Shaping School Culture: The Heart Of Leadership* (Định hình văn hoá học

đường: Tâm huyết của người lãnh đạo), San Francisco, Nhà xuất bản Jossey-Bass

[48], các tác giả cho rằng: lãnh đạo nhà trường từ mọi cấp độ là chìa khóa để hình thành văn hoá nhà trường. Hiệu trưởng định hướng giá trị; Giáo viên củng cố các giá trị trong hành động và lời nói của họ; Phụ huynh củng cố tinh thần khi họ tới thăm trường học, tham gia quản trị... Điều quan trọng nhất, hiệu trưởng nhà trường có thể thay đổi các nền văn hóa tiêu cực và độc hại để xây dựng một cộng đồng tin tưởng, tận tâm và ý thức đoàn kết. Cũng bàn về vai trò của hiệu trưởng đối với văn hoá nhà trường, Terrence E. Deal, Kent D. Peterson (2009) trong bài viết “Shaping School Culture: Pitfalls, Paradoxes, and Promises” (Định hình văn hóa học đường: Cạm bẫy, Nghịch lý và Hứa hẹn), Phiên bản 2, San Francisco: Nhà xuất bản Jossey-Bass cho rằng: hiệu trưởng là người được chọn để dẫn dắt chứ không chỉ quản lý nhà trường. Vì vậy, trước tiên hiệu trưởng phải hiểu rõ văn hóa của nhà trường, nhận thức được rằng văn hóa là vấn đề phức tạp bởi vì nó có những cách thức rất độc đáo và mang phong cách riêng. Khi một tổ chức có sự hiểu biết rõ ràng về mục đích của nó, tại sao nó tồn tại, nó phải làm những gì thì sẽ đảm bảo mọi thứ hoạt động tốt. Khi các niềm tin, giá trị, thái độ, sự kỳ vọng, ý tưởng và hành vi của các thành viên trong một tổ chức không phù hợp với văn hóa thì sẽ gây cản trở cho tổ chức. Hiệu trưởng phải hiểu được vai trò quan trọng của văn hoá nhà trường trong việc phát triển một nhà trường thành công [62].

Nghiên cứu của Nadine Engelsa, Gwendoline Hottona, Geert Devosb, Dave Bouckenoogheb và Antonia Aelterman (2008), “Principals in schools with a positive school culture” (Hiệu trưởng tại các trường học có văn hóa học đường tích cực), Tạp chí Nghiên cứu Giáo dục, Tập 34, Số 3 nhấn mạnh hiệu trưởng có khả năng định hình văn hóa trường học để khuyến khích giảng dạy và học tập tốt nhất [57]. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra năm thước đo trong quản lý văn hoá nhà trường. Nghiên cứu cũng đưa ra những biến số của văn hoá nhà trường và vai trò của hiệu trưởng, qua đó tiến hành điều tra để chứng minh mối quan hệ chặt chẽ này ghi nhận các ý tưởng sáng tạo cũng như rủi ro được giáo viên thiết kế trong quá trình giảng dạy và học tập. Các nhà lãnh đạo cũng nhấn mạnh việc chia sẻ ý tưởng và thực hành hiệu quả giữa các giáo viên. Rõ ràng, sự lãnh đạo trong trường học đòi hỏi sự kỷ luật, cẩn trọng, tính minh bạch và sự đổi mới.

Theo Kelly Ward, Lisa Wolf-Wendel (Ed.) (2003), ASHE-ERIC Higher

Education Report 2003, (Báo cáo giáo dục đại học ASHE-ERIC 2003), Tập 29-30 các tác giả cho rằng “Văn hóa có thể dẫn đến thành công trong hoạt động quản trị thông qua sự tin cậy giữa các nhà quản lý và giảng viên, nhân viên của nhà trường. Văn hóa nhà trường tốt đẹp sẽ phô bày những cách xử sự đúng đắn và dạy người ta biết xử sự phù hợp, sẽ là động lực thúc đẩy mọi cá nhân và dẫn dắt quá trình thông tin; những thành tố này của văn hóa có thể định hình các quan hệ nội bộ và các giá trị” [55]. Nghiên cứu của Peter Smith (2005), “Intergrating Values in a University Culture” (Giá trị tích hợp trong văn hóa đại học), Đại học Sunderland cho thấy, văn hoá nhà trường có ảnh hưởng rất lớn tới chất lượng cuộc sống và hiệu quả hoạt động của nhà trường. Ông cho rằng những phân chìm của tảng băng văn hóa tạo thêm giá trị hay tạo thêm cái giá phải trả cho một người lãnh đạo. Nếu một người lãnh đạo thất bại với việc đối mặt và làm thay đổi các phân chìm của tảng băng thì trước sau anh ta cũng sẽ thất bại trong công việc...”. Đồng thời tác giả cũng chỉ ra những yêu cầu trong hoạt động quản lý của người hiệu trưởng trong xây dựng văn hoá nhà trường [60].

**** Nghiên cứu ở Việt Nam***

Nghiên cứu về quản trị văn hoá nhà trường, ở Việt Nam đã có nhiều công trình nghiên cứu khẳng định các chủ thể quản lý nhà trường có vai trò vô cùng quan trọng trong việc quản lý xây dựng văn hoá nhà trường. Tiêu biểu một số công trình nghiên cứu sau đây: Nhà nghiên cứu Đặng Quốc Bảo (2012) trong bài viết “Kiến giải về văn hoá nhà trường và quản lý xây dựng văn hoá nhà trường” đã khẳng định rằng quản lý xây dựng văn hoá nhà trường người lãnh đạo nhà trường phải xây dựng được các thiết chế, các thông điệp quản lý và các nội dung quản lý văn hoá nhà trường [1]; Tác giả Chử Xuân Dũng trong công trình nghiên cứu năm (2013) đã chứng minh được vai trò và tầm quan trọng của người hiệu trưởng trong quá trình xây dựng văn hoá nhà trường, qua đó, tác giả đề xuất các giải pháp nhằm phát triển biện pháp cụ thể văn hoá nhà trường phổ thông trên cơ sở các giá trị văn hoá nhà trường tích cực [8]; Nhà nghiên cứu Đặng Thành Hạng (2016) đã chỉ ra những liên hệ với nhau thông qua hoạt động quản lý của nhà lãnh đạo đồng thời chỉ ra vai trò của văn hoá nhà trường đối với quản lý nhà trường, đề xuất các nguyên tắc tiếp cận nghiên cứu

văn hoá nhà trường và văn hóa tổ chức [21].

Đối với góc nhìn khoa học quản lý, các tác giả Nguyễn Quốc Chí và Nguyễn Thị M Lộc (1996) đi sâu vào sức ảnh hưởng và sự chi phối của hiệu trưởng đối với văn hoá nhà trường và đều thống nhất cho rằng người hiệu trưởng có vai trò định hình văn hoá nhà trường trên cơ sở thực hiện các hoạt động quản lý xây dựng văn hoá nhà trường, bao gồm: (1) Xây dựng được các giá trị chuẩn mực, xây dựng các kế hoạch chiến lược phát triển nhà trường và quan trọng hơn là việc chia sẻ, hiện thực các giá trị cốt lõi văn hoá nhà trường cho các thành viên trong nhà trường; (2) Tổ chức thực hiện chia sẻ văn hoá nhà trường tích cực đến các thành viên nhà trường (3) Xây dựng cơ chế giám sát nhằm đánh giá được các biểu hiện của văn hoá nhà trường [4]. Cùng quan điểm với các nhà nghiên cứu trên khi khẳng định vai trò của người hiệu trưởng trong quá trình xây dựng văn hoá nhà trường, tác giả Trần Thị Bích Liễu (2004) lại nhấn mạnh ở vai trò điều hành hoạt động của nhà trường của người hiệu trưởng, cụ thể là người hiệu trưởng muốn xây dựng văn hoá nhà trường hiệu quả cần phải chia sẻ quyền lực với cấp dưới và đề cao tính sáng tạo và vai trò của giáo viên, học sinh; quan tâm đến những quyền lợi, lợi ích của các thành viên nhà trường; vai trò đảm bảo chất lượng giáo dục, các chính sách về nhân sự, tài chính [5].

Theo Lê Thị Ngọc Thúy và cộng sự (2008), trong bối cảnh Việt Nam hội nhập quốc tế thì việc định hình những giá trị để tạo nên nét văn hóa của nhà trường phổ thông phù hợp với tình hình mới là một việc làm hết sức quan trọng. Tác giả đã đề xuất các biện pháp cụ thể nhằm quản lý xây dựng văn hoá nhà trường ở các cấp độ: (i) Về phía các nhà nghiên cứu giáo dục; (ii) Về phía nhà quản lý trường học, (iii) Về phía các nhà quản lý xã hội [31]. Trên cơ sở phân tích các vấn đề về văn hoá nhà trường, Nguyễn Thị Minh Nguyệt (2014) cho rằng để xây dựng và lãnh đạo phát triển văn hoá nhà trường nhằm nâng cao chất lượng giáo dục, hiệu trưởng cần thực hiện các nội dung công việc cụ thể tác động vào các yếu tố bề nổi và yếu tố bề sâu của văn hoá nhà trường [26]. Tác giả Vũ Thị Quỳnh (2018), với luận án tiến sĩ chuyên ngành Quản lý giáo dục “ Phát triển văn hoá nhà trường Cao đẳng sư phạm vùng đồng bằng sông hồng trong bối cảnh đổi mới giáo dục” đã đưa ra 4 bước phát

triển văn hoá nhà trường cao đẳng sơ phạm và 7 nội dung phát triển văn hoá nhà trường. Đặc biệt tác giả đã xây dựng được Bộ tiêu chí đánh giá văn hoá nhà trường cao đẳng sơ phạm gồm: nhóm tiêu chí về văn hoá giảng dạy của giảng viên; nhóm tiêu chí về văn hoá học tập của sinh viên; nhóm tiêu chí hoạt động đào tạo và nghiên cứu khoa học; nhóm tiêu chí về văn hoá ứng xử trong nhà trường; nhóm tiêu chí về văn hoá quản lý trong nhà trường; nhóm tiêu chí về cảnh quan nhà trường, nhóm tiêu chí về cơ sở vật chất và các thiết chế văn hoá nhà trường [35].

Tóm lại: Các công trình nghiên cứu trên thế giới đã nghiên cứu các vấn đề sau đây:

Một là, các công trình nghiên cứu chung nhất về văn hóa nhà trường: Khái niệm, cấu trúc, vai trò, đặc trưng, các yếu tố ảnh hưởng... Trong đó, các nghiên cứu nhấn mạnh vai trò quan trọng của hiệu trưởng trong việc dẫn dắt nhà trường phát triển. Hai là, các công trình nghiên cứu về văn hóa trường đại học, học viện cũng đã chỉ ra văn hóa trường đại học, học viện là một dạng của văn hóa tổ chức; cấu trúc văn hóa trường của trường đại học, học viện bao gồm văn hóa vật chất và văn hóa tinh thần ... đồng thời khẳng định tầm quan trọng của việc xây dựng và quản lý xây dựng văn hóa nhà trường.

Các công trình nghiên cứu ở Việt Nam.

Một là, các công trình nghiên cứu về các yếu tố cấu thành văn hóa nhà trường, theo đó văn hóa nhà trường bao gồm các giá trị vật chất và tinh thần, các mối quan hệ trong nhà trường;

Hai là, đề cập đến tầm quan trọng của người hiệu trưởng việc định hình văn hóa nhà trường; Ba là, các công trình nghiên cứu về văn hóa nhà trường được các tác giả đã tiếp cận ở các góc độ khác nhau, tiêu biểu: (1). Nghiên cứu văn hóa trường từ góc độ tổ chức; (2) Nghiên cứu văn hóa trường đại học từ góc độ tâm lý giáo dục học; (3). Nghiên cứu văn hóa trường đại học từ lý thuyết quản lý hiện đại (xây dựng các công cụ đánh giá). Song tựu chung đều hướng nghiên cứu về (khái niệm, cấu trúc, các biểu hiện, vai trò của văn hóa nhà trường...) các biện pháp, cách thức nhằm xây dựng và quản lý xây dựng văn hóa nhà trường. Riêng đối với vấn đề quản lý xây dựng văn hóa trường mầm non, trong đó có trường mầm non Hoa Hồng

quận Cầu Giấy, TP Hà Nội vẫn còn một khoảng trống cần được khai thác và nghiên cứu. Điều này cho thấy tính cấp thiết của đề tài mà tác giả lựa chọn nghiên cứu.

1.2. Một số khái niệm cơ bản

1.2.1. Văn hóa

Đến nay có thể nói nội hàm khái niệm “văn hóa” được diễn đạt với nhiều hình thức rất đa dạng dưới cách nhìn và góc độ nghiên cứu khác nhau của các nhà khoa học. Theo định nghĩa của UNESCO, “Văn hóa là một bộ phận không thể tách rời của cuộc sống và nhận thức - một cách hữu thức cũng như vô thức - của các cá nhân và các cộng đồng. Văn hóa là tổng thể sống động các hoạt động sáng tạo trong quá khứ và trong hiện tại.

Năm 1952, Alfred Kroeber và Clyde Kluckhohn (M), đã tìm thấy không dưới 164 định nghĩa về VH. Sự khác nhau của chúng không chỉ ở bản chất của định nghĩa đưa ra (bởi nội dung, chức năng, các thuộc tính) mà cả ở cách sử dụng rộng rãi của từ này. Qua các thế kỉ, các hoạt động sáng tạo ấy đã hình thành nên một hệ thống các giá trị, các truyền thống và các thị hiếu - những yếu tố xác định đặc tính riêng của mỗi dân tộc...”. Ở Việt Nam, định nghĩa của Trần Ngọc Thêm về văn hóa được coi là khá đầy đủ và toàn diện: “Văn hóa là một hệ thống hữu cơ các giá trị vật chất và tinh thần do con người sáng tạo và tích lũy qua quá trình hoạt động thực tiễn, trong sự tương tác giữa con người với môi trường tự nhiên và xã hội” [10].

Có thể nói, văn hóa là một khái niệm hết sức phong phú, phức tạp, nhiều đặc trưng song cơ bản vẫn nổi lên bốn đặc trưng sau: tính nhân sinh, tính giá trị, tính hệ thống và tính lịch sử. Văn hóa là sản phẩm của loài người, văn hóa được tạo ra và phát triển trong quan hệ qua lại giữa con người và xã hội. Song, chính văn hóa lại tham gia vào việc tạo nên con người, và duy trì sự bền vững và trật tự xã hội. Văn hóa được truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác thông qua quá trình xã hội hóa. Văn hóa được tái tạo và phát triển trong quá trình hành động và tương tác xã hội của con người. Văn hóa là trình độ phát triển của con người và của xã hội được biểu hiện trong các kiểu và hình thức tổ chức đời sống và hành động của con người cũng như trong giá trị vật chất và tinh thần mà do con người tạo ra.

Tại Hội nghị Quốc tế các nhà nghiên cứu văn học họp tại Mexico do Unesco

tổ chức năm 1982, trên cơ sở của 200 định nghĩa khác nhau về VH, bản tuyên bố chung của hội nghị đã chấp nhận một quan niệm về VH như sau: “ Trong ý nghĩa rộng nhất văn hóa là tổng thể những nét riêng biệt về tinh thần và vật chất, trí tuệ và xúc cảm quyết định tính cách của một XH hay của một nhóm người trong XH. VH bao gồm nghệ thuật và văn chương, những lối sống, những quyền cơ bản của con người, những hệ thống các giá trị, những tập tục và tín ngưỡng” [11]. Như vậy, dưới góc độ xã hội học thì VH là một hiện tượng XH gắn với đời sống XH, còn nội dung của VH chính là sản phẩm của hoạt động thực tiễn có tính sáng tạo của con người, luôn được chất lọc kế thừa, phát triển dưới tác động của con người, vì hạnh phúc của con người. Theo những ý nghĩa đó, văn hóa là một hiện tượng XH đặc thù mà nét trội cơ bản của hiện tượng này là ở chỗ chúng là một hệ thống những giá trị chung nhất cả về vật chất và tinh thần cho một cộng đồng, một dân tộc, một thời đại hay một giai đoạn lịch sử nào đó, là kết quả của quá trình hoạt động thực tiễn của con người trong môi trường tự nhiên và trong các mối quan hệ XH VH là một hiện tượng khách quan, là tổng hòa của tất cả các khía cạnh của đời sống trong XH. Sự có mặt của những thành tố và mối quan hệ giữa chúng tạo nên bộ mặt chung nhất của hệ thống VH, còn những biểu hiện cụ thể của văn hóa nói chung và của mỗi thành tố nói riêng được phản ánh thông qua các loại hình văn hóa.

1.2.2. Văn hóa tổ chức

Nhà trường là một tổ chức với những đặc trưng riêng gắn với chức năng, nhiệm vụ của mình. VHNT vì vậy có mối quan hệ chặt chẽ với văn hóa tổ chức. Định nghĩa văn hóa tổ chức được đưa ra bởi nhiều nhà nghiên cứu. Theo Schwartz và Davis, “văn hóa tổ chức là lối tự duy và lối làm việc đã thành thói quen và truyền thống, nó được chia sẻ ở mức độ nhiều hay ít giữa tất cả các thành viên; những điều đó các thành viên mới phải học và ít nhất phải chấp nhận một phần để hòa đồng với các thành viên và tổ chức” văn hóa tổ chức được hình thành khi các thành viên trong nhóm “học được cách thức giải quyết những vấn đề của thích ứng với môi trường bên ngoài và hội nhập bên trong - những giá trị cơ bản đã vận hành tốt và được xem là có giá trị và vì vậy được dạy cho những thành viên mới như những cách thức đúng để nhận thức, suy nghĩ và cảm giác trong khi xem xét

các vấn đề”. Khái niệm văn hoá của một tổ chức được Greert Hofstede định nghĩa: “đó là một tập hợp các chuẩn mực, các giá trị, niềm tin và hành vi ứng xử của một tổ chức tạo nên sự khác biệt của các thành viên của tổ chức này với các thành viên của tổ chức khác”. Văn hóa tổ chức là những niềm tin, thái độ và giá trị tồn tại phổ biến và tương đối ổn định trong tổ chức; thể hiện tổng hợp các giá trị và cách hành xử phụ thuộc lẫn nhau trong tổ chức và có xu hướng tự lưu truyền trong thời gian dài; phẩm chất riêng biệt của tổ chức được nhận thức phân biệt nó với các tổ chức khác trong cùng lĩnh vực. Văn hóa tổ chức là toàn bộ các giá trị, niềm tin, truyền thống và thói quen có khả năng quy định hành vi của mỗi thành viên trong tổ chức, mang lại cho tổ chức một bản sắc riêng, ngày càng phong phú thêm và có thể thay đổi theo thời gian.

Qua những định nghĩa trên, chúng ta thấy rằng dù phát biểu theo những cách khác nhau về văn hóa tổ chức nhưng nói chung các tác giả đều nhấn mạnh những chuẩn mực và giá trị chung được biểu hiện thành những nguyên tắc sống, những nguyên tắc ứng xử có tác dụng chỉ dẫn hành vi của cá nhân trong tổ chức. Trong thực tế, những giá trị và chuẩn mực này thường không được truyền đạt chính thức cho những người mới tới với họ cách là một thành viên mới của tổ chức, tuy nhiên những người này cũng cố gắng và muốn học về văn hóa của tổ chức mà họ mới gia nhập. Nói cách khác, văn hóa tổ chức gắn liền với những giá trị cốt lõi của con người, thể hiện trình độ ứng xử của con người trong các hoạt động quản lý. Văn hóa tổ chức tạo nên nét riêng biệt của tổ chức đó so với các tổ chức khác.

Như vậy, có thể khái quát như sau: Văn hóa tổ chức là một tập hợp các chuẩn mực, các giá trị, niềm tin và hành vi ứng xử của một tổ chức tạo nên sự khác biệt của các thành viên của tổ chức này với các thành viên của tổ chức khác. Văn hóa tổ chức liên quan đến toàn bộ đời sống vật chất, tinh thần của một tổ chức. Nó biểu hiện trước hết trong tầm nhìn, sứ mạng, mục tiêu, triết lý, các giá trị, phong cách lãnh đạo, quản lý..., bầu không khí tâm lý. Thể hiện thành một hệ thống các chuẩn mực, các giá trị, niềm tin, quy tắc ứng xử được xem là tốt đẹp và được mỗi người trong tổ chức chấp nhận.

Qua nhiều công trình nghiên cứu về VH tổ chức, có thể khái quát các đặc

tính cơ bản VH tổ chức bao gồm:

- Sự tự quản của các cá nhân trong tổ chức (trách nhiệm, tính độc lập, ứng xử, phong cách làm việc...).
- Các cơ chế của tổ chức đó (các quy tắc, quy chế, điều lệ... riêng)
- Sự hỗ trợ của các nhà quản lý với nhân viên.
- Tinh thần đoàn kết và thể hiện tinh thần đồng đội trong tổ chức.
- Sự khen thưởng, cách khen thưởng và những căn cứ, cơ sở của nó.
- Xung đột, sức chịu đựng và cách giải quyết những xung đột.
- Các rủi ro có thể và sự chịu đựng những rủi ro có thể có.

1.2.3. Văn hóa nhà trường

Có nhiều cách tiếp cận nội hàm văn hóa nhà trường (VHNT), do đó xuất hiện nhiều định nghĩa khác nhau, tùy theo mỗi người nhấn mạnh khía cạnh này hay khía cạnh khác. Tuy nhiên, tựu trường xuyên suốt trong mọi định nghĩa là VHNT chính là văn hoá một tổ chức.

Văn hoá nhà trường có đầy đủ đặc tính của văn hoá tổ chức song nó có những đặc trưng riêng. Theo Christopher R. Wagner, “VHNT là sự chia sẻ những kinh nghiệm cả trong và ngoài nhà trường (truyền thống và lễ kỉ niệm), tạo nên những cảm xúc về cộng đồng, gia đình và thành viên của một nhóm”. Kent D. Peterson và Terrence E. Deal định nghĩa “VHNT là một dòng chảy ngầm của những chuẩn mực, giá trị, niềm tin, truyền thống và nghi lễ được hình thành theo thời gian do con người làm việc cùng nhau, giải quyết các vấn đề và đối mặt với các thách thức... định hình suy nghĩ, cảm xúc và hành động của con người trong nhà trường... tạo cho nhà trường sự khác biệt. Hai tác giả này nhấn mạnh: “trường học cũng là một nền văn hóa có cá tính độc đáo của riêng mình”. Định nghĩa của Joan Richardson nhấn mạnh vào sự hình thành của VHNT: “VHNT là sự tích lũy các giá trị và chuẩn mực của nhiều người. Đó là sự đồng thuận về những gì quan trọng. Đó là những kì vọng của tập thể chứ không phải những kì vọng của một cá nhân”. Các tác giả Urban G.C., Hugies L.W., Norris C.J đưa ra định nghĩa về VHNT gắn liền với chất lượng giáo dục: “Một nhà trường tốt có chuẩn chất lượng cao, có kì vọng cao đối với HS, có môi trường giảng dạy và học tập tốt, hay nói cách khác là có

VHNT tốt”.

Có thể hiểu, VHNT là một hệ thống phức hợp các giá trị, các chuẩn mực xung quanh chức năng đào tạo con người của nhà trường, được chấp nhận tự nguyện, được cam kết tôn trọng để theo đó mà các thành viên của nhà trường cùng nhau thực thi các hoạt động dạy và học, nhằm hoàn thành ngày càng tốt sứ mệnh cao cả của mình. Các giá trị và chuẩn mực này phải toạng đối bền vững, nghĩa là phải qua trải nghiệm và thử thách của thời gian, phải biến thành niềm tin trong hành động của mọi thành viên, và trở thành biểu tượng trong từng mặt hoạt động của nhà trường. Do đó, VHNT là sự thể hiện bản sắc tập thể, thông qua đó mà các thành viên của nhà trường được kết nối với nhau để phấn đấu cho mục tiêu chung, trách nhiệm chung. Hệ thống giá trị không phải là cái tự nhiên mà có, nó được hình thành một cách lâu dài, từ từ, ổn định và được các thành viên thừa nhận, chấp nhận.

1.2.4. Hoạt động xây dựng văn hóa nhà trường

Việc xây dựng VHNT trong bất kỳ trường học nào cũng dựa trên các yếu tố đó, song cần đặt trọng tâm ở các nội dung cốt lõi của VHNT, đó là các giá trị và các chuẩn mực VH ứng xử:

- Trước hết, xây dựng niềm tin và thái độ đúng đắn cho tất cả đội ngũ nhà GD và CB trong trường theo triết lý GD chung và riêng của mình. Mỗi trường có định hướng GD nhân cách HS theo quan điểm GD: GD HS độc lập, mạnh dạn, tự tin, hay GD HS ngoan ngoãn nề nếp theo một khuôn mẫu, hoặc GD HS tự chủ trong cuộc sống và cởi mở trong một cộng đồng hoà hợp, điều này sẽ chi phối đến những yếu tố tiếp sau. Xây dựng thái độ và niềm tin của các thành viên trong nhà trường tạo ra một động lực phấn đấu và đồng thời cũng là cơ sở của việc đánh giá chất lượng GD VHNT.

- Xây dựng hệ thống chuẩn mực VH chung và riêng của nhà trường là một việc làm cần thiết, bởi nó là cơ sở cho việc thiết kế mục tiêu GD mang tính bảo tồn VH dân tộc cũng như nội dung GD VH trong nhà trường. Đồng thời nó đảm bảo cho việc tạo dựng một môi trường GD có VH mà ở đó “trường ra trường, lớp ra lớp, thầy ra thầy và trò ra trò” và các hoạt động GD có tính định hướng VH. Mọi sự vật hiện tượng đi vào đúng bản chất của nó.

- Xây dựng các chuẩn mực VH giao tiếp ứng xử trong các mối quan hệ trong

nhà trường. Trước hết là xây dựng mối quan hệ giữa người với người, tiếp sau là mối quan hệ ứng xử của con người đối với thế giới xung quanh một cách có VH. Giáo dục VHNT cho HS cần được đặt trong một môi trường GD VH với các hoạt động GD có ý nghĩa, mang tính định hướng. Xây dựng hệ thống chuẩn mực VHNT đóng một vai trò quan trọng và cần thiết được đặt ra trong tương lai sao cho sự du nhập VH ngoại ở thế hệ trẻ không vẫn luôn giữ được bản sắc dân tộc của mình. Ở đây cũng cần xây dựng và GD phương pháp tiếp nhận VH là có chọn lọc cho các thế hệ mai sau.

Cụ thể:

- + GD đạo đức.
- + GD truyền thống hiếu học và tôn trọng đạo.
- + GD k năng giao tiếp và VH ứng xử.
- + GD k năng giao tiếp và VH ứng xử.

Mặt khác, xây dựng VHNT cần hướng vào người học. Đó là:

- Đáp ứng những yêu cầu về quyền của người học cần được xem như yêu cầu sống còn của VHNT (giá trị an toàn về thể chất và tinh thần, được tôn trọng và được khuyến khích tham gia);
- Tăng cường phát huy sự chủ động, sáng tạo của người học;
- Thúc đẩy sự phát triển tiềm năng của mỗi cá nhân (đáp ứng nhu cầu phát triển của cá nhân). Ba định hướng có tính nguyên tắc này cần được quán triệt trên tất cả các khía cạnh của VHNT, cả ở những giá trị vật chất và giá trị tinh thần để VHNT trở nên thân thiết gần gũi và gắn bó với người học.

1.2.5. Quản lý hoạt động xây dựng văn hóa nhà trường

Quản lý xây dựng văn hoá nhà trường là một trong những nhiệm vụ then chốt giúp cho các giá trị văn hoá nhà trường tích cực được phát huy và qua đó góp phần nâng cao chất lượng giáo dục của nhà trường. Văn hoá trường mầm non thuộc loại hình văn hoá nhà trường. Chính vì vậy quản lý văn hoá trường mầm non, trước hết thuộc về quản lý văn hoá nhà trường nói chung. Cũng giống như quan niệm về “quản lý”, hiện cũng có khá nhiều định nghĩa khác nhau về quản lý xây dựng văn hoá nhà trường dưới các góc độ tiếp cận khác nhau:

- Nadine Engelsa và cộng sự (2008) nhấn mạnh hiệu trường có khả năng

định hình văn hóa trường học để khuyến khích giảng dạy và học tập tốt nhất. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra năm thước đo trong quản lý văn hoá nhà trường, bao gồm: Định hướng mục tiêu; Mức độ tham gia của các thành viên trong việc đưa ra quyết định; Tăng cường sự đổi mới nhằm phát triển văn hoá nhà trường; Thực hiện hiệu quả công tác lãnh đạo, chỉ đạo; Mức độ hợp tác giữa giảng viên và giảng viên. Nghiên cứu cũng đưa ra những biểu hiện chính của văn hóa nhà trường và vai trò của hiệu trưởng, qua đó tiến hành điều tra để chứng minh mối quan hệ chặt chẽ này.

- Peterson và Deal cho rằng, quản lý xây dựng văn hoá nhà trường thì “hiệu trưởng nhà trường có thể thay đổi các nền văn hóa tiêu cực và độc hại để xây dựng một cộng đồng tin tưởng, tận tâm và ý thức đoàn kết” - Blase và Kirby (2000) cho rằng hiệu trưởng là người được chọn để dẫn dắt chứ không chỉ quản lý nhà trường. Theo Bartell, quản lý xây dựng văn hoá nhà trường “các nhà lãnh đạo phải am hiểu phong tục và truyền thống, những diễn biến triết học và lịch sử, những cơ chế chính trị chính thức và không chính thức, ngôn ngữ và cả những huyền thoại đã nhào nặn nên một tổ chức. Điều này đòi hỏi nhiều kiến thức về những giá trị, giá trị, chuẩn mực và những dấu hiệu có thể thấy được giữa các giảng viên, nhân viên và nhà quản lý. Theo Kelly Ward, quản lý xây dựng văn hoá nhà trường cần xây dựng được niềm tin giữa các thành viên trong nhà trường và ngoài nhà trường; Sự kết hợp giữa nhu cầu, quyền lợi cá nhân và quyền lợi tập thể sẽ tạo ra sự thay đổi tích cực và cải tiến chất lượng liên tục”. Nói tới quản lý xây dựng văn hoá nhà trường là nói tới hoạt động có chủ đích, có kế hoạch của các chủ thể quản lý đến các đối tượng quản lý nhằm đạt mục tiêu nhất định. - Dhillon, J.K (2001) cho rằng: Ngay cả các trường đại học đã có những kinh nghiệm thành công nhất định về xây dựng văn hoá nhà trường vẫn tồn tại cảm giác bất lực và văn hóa than phiền, nhân viên phàn nàn về những khó khăn họ gặp phải khi tìm kiếm những thông tin xác thực và cập nhật để thực hiện công việc hàng ngày của mình... Theo tác giả, có ba lĩnh vực chính cần tập trung để tạo ra thông tin và phổ biến thông tin hiệu quả: chất lượng của thông tin học thuật, trách nhiệm về thông tin và truyền thông về thông tin. Kết quả nghiên cứu cho thấy tổ chức cần tạo điều kiện để các thành viên tận dụng những kiến thức và thông tin của từng người đem ra chia sẻ chung bằng cách bảo đảm các

kênh giao tiếp hoạt động có hiệu quả trong thực tế; đó là một thách thức lớn cho việc đạt được những thay đổi trong văn hóa của tổ chức. Quá trình thay đổi văn hóa là rất quan trọng trong việc xây dựng thái độ tích cực đối với việc tạo ra thông tin và truyền thông giao tiếp, và phải tập trung vào con người trong tổ chức .

Ở Việt Nam, hiện cũng có nhiều cách tiếp cận khác nhau:

- Theo tác giả Nguyễn Ngọc Quang (1989) thì quản lý nhà trường là: “Tập hợp những tác động tối ưu (công tác, tham gia, hỗ trợ, phối hợp, huy động, can thiệp...) của chủ thể quản lý đến tập thể giảng viên, sinh viên và các cán bộ khác nhằm tận dụng các nguồn dự trữ do nhà nước đầu tư, lực lượng xã hội đóng góp và do lao động xây dựng vốn tự có huy động vào việc đẩy mạnh mọi hoạt động của nhà trường mà điểm hội tụ là quá trình đào tạo thế hệ trẻ. Thực hiện có chất lượng mục tiêu và kế hoạch đào tạo, đưa nhà trường tiến lên trạng thái mới” [12].

- Tác giả Đặng Quốc Bảo (2012) trong bài viết “Kiến giải về văn hoá nhà trường và quản lý xây dựng văn hoá nhà trường” đã khẳng định rằng quản lý xây dựng văn hoá nhà trường người lãnh đạo nhà trường phải xây dựng được các thiết chế, các thông điệp quản lý và các nội dung quản lý văn hoá nhà trường [13];

Từ các khái niệm trên có thể hiểu rằng: *Quản lý xây dựng văn hoá trường mầm non như sau: Quản lý xây dựng văn hoá nhà trường mầm non là những tác động có mục đích của Ban Giám hiệu nhà trường thông qua các chức năng lập kế hoạch; tổ chức thực hiện; chỉ đạo, phối hợp và kiểm tra, đánh giá hoạt động xây dựng văn hoá nhà trường nhằm chỉnh sửa những giá trị vật chất, tinh thần không còn phù hợp; duy trì và phát huy các giá trị văn hóa vật chất, tinh thần phù hợp, tốt đẹp đối với hoạt động dạy và học của trường mầm non.*

Từ đây có thể hiểu rằng, *quản lý xây dựng văn hóa nhà trườngmầm non là quá trình tác động có ý thức, có định hướng lên tất cả các thành tố tham gia vào quá trình tá động của chủ thể quản lý tới đối tượng quản lý, nhằm đưa ra các hoạt động xây dựng VHNT mầm non cụ thể để đạt được kết quả mong muốn một cách hiệu quả, góp phần nâng cao chất lượng giáo dục và đào tạo trong nhà trường.*

Quản lý xây dựng VHNT mầm non gắn với điều kiện cụ thể của mỗi một nhà trường nhưng nhìn chung nó sẽ bao gồm các vấn đề lớn cần tập trung đó là xây dựng nền VH đạo đức xã hội chủ nghĩa trong trường học. Tích cực xây dựng môi trường học an toàn, thân thiện, cảnh quan hiện đại, mối quan hệ tốt đẹp, thương hiệu và giá trị đạo đức của nhà trường.

Theo cách tiếp cận chức năng quản lý thì quản lý VHNT mầm non là một quá trình bao gồm các hoạt động lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo, kiểm tra, đánh giá và đảm bảo các điều kiện cần thiết để xây dựng VHNT đạt hiệu quả.

Tóm lại, có thể nói quản lý hoạt động xây dựng VHNT mầm non là một quá trình tác động có hướng đích của chủ thể quản lý nhà trường đến khách thể thuộc về yếu tố VHNT thông qua các biện pháp quản lý phù hợp nhằm đưa hoạt động xây dựng VHNT đạt được kết quả cao nhất, đồng thời góp phần nâng cao chất lượng đào tạo, giáo dục trong nhà trường.

1.3. Nhà trường mầm non

Trường mầm non là công trình đặc biệt bởi đây là ngôi trường đầu đời của mỗi con người. Vì vậy, trường mầm non phải được xây dựng theo quyết định ban hành điều lệ trường mầm non trong Văn bản hợp nhất số 05/VBHN-BGDĐT ngày 13/02/2014 Bộ Giáo dục và Đào tạo.

1.3.1. Công tác quản lý

Trường mầm non có kế hoạch hoạt động năm học, học kỳ, tháng và tuần; có biện pháp và tổ chức thực hiện kế hoạch đúng tiến độ; Hiệu trưởng, phó hiệu trưởng, các tổ trưởng chuyên môn nghiệp vụ, thực hiện quản lý, phân công hợp lý cán bộ, giáo viên, nhân viên theo quy định tại Điều lệ trường mầm non, Luật cán bộ, công chức và Luật viên chức; Tổ chức và quản lý tốt các hoạt động hành chính, tài chính, quy chế chuyên môn, quy chế dân chủ, kiểm tra nội bộ, đổi mới công tác quản lý, quan hệ công tác và lễ lễ làm việc trong trường mầm non; Quản lý và sử dụng có hiệu quả cơ sở vật chất phục vụ cho hoạt động chăm sóc, giáo dục trẻ, đảm bảo cảnh quan xanh, sạch, đẹp, an toàn; Loay trữ đầy đủ và khoa học các hồ sơ, sổ sách phục vụ công tác quản lý của trường mầm non; Thực hiện đầy đủ các chế độ

chính sách đối với người lao động theo quy định hiện hành; Thường xuyên tổ chức và duy trì các phong trào thi đua theo hướng dẫn của ngành và quy định của Nhà nước; Có biện pháp nâng cao đời sống cho cán bộ, giáo viên và nhân viên trong trường mầm non.

1.3.2. Công tác tổ chức

Hiệu trưởng và các phó hiệu trưởng có thời gian làm công tác quản lý liên tục trong ngành giáo dục mầm non, ít nhất là 5 năm đối với hiệu trưởng và 3 năm đối với các phó hiệu trưởng; có bằng tốt nghiệp từ cao đẳng sơ phạm mầm non trở lên, đã qua lớp bồi dưỡng về nghiệp vụ quản lý giáo dục và lý luận chính trị theo quy định; có ứng dụng công nghệ thông tin vào công tác quản lý và chỉ đạo chuyên môn; Hằng năm, hiệu trưởng được cấp quản lý giáo dục trực tiếp đánh giá xếp loại từ khá trở lên theo quy định của chuẩn hiệu trưởng trường mầm non do Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành; có đủ số lượng phó hiệu trưởng theo quy định. Hiệu trưởng và các phó hiệu trưởng có năng lực quản lý và tổ chức các hoạt động của trường mầm non, nắm vững Chương trình giáo dục mầm non; có phẩm chất đạo đức tốt, được giáo viên, cán bộ, nhân viên trong trường và nhân dân địa phương tín nhiệm; hằng năm đạt danh hiệu lao động tiên tiến trở lên.

1.3.3. Các tổ chức, đoàn thể và Hội đồng trong trường mầm non

Hội đồng trường đối với trường mầm non công lập, Hội đồng quản trị đối với trường mầm non dân lập, tự thực và các hội đồng khác trong trường mầm non được tổ chức và thực hiện theo quy định tại Điều lệ trường mầm non; chú trọng công tác giám sát hoạt động của trường mầm non; giám sát việc thực hiện các nghị quyết và quy chế dân chủ trong các hoạt động của trường mầm non; Các tổ chức Đảng, Công đoàn, Đoàn Thanh niên của trường mầm non hoạt động hiệu quả có tác dụng thúc đẩy sự phát triển của nhà trường, góp phần nâng cao chất lượng chăm sóc, giáo dục trẻ; Ban đại diện cha mẹ học sinh phối hợp chặt chẽ với trường mầm non trong các hoạt động chăm sóc, giáo dục trẻ, huy động được sự đóng góp của cộng đồng cho phong trào giáo dục mầm non của địa phương. Chấp hành các chủ trương, chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước, sự chỉ đạo của cơ quan quản lý giáo dục các cấp Trường mầm non thực hiện tốt các chủ trương, chính sách của Đảng và pháp luật của Nhà nước liên quan đến giáo dục mầm non; chấp hành

ngiên chỉnh

sự quản lý của chính quyền địa phương; chủ động tham mưu với cấp ủy Đảng, chính quyền địa phương về kế hoạch phát triển và các biện pháp cụ thể để trường mầm non thực hiện mục tiêu giáo dục mầm non; Trường mầm non chấp hành sự chỉ đạo trực tiếp về chuyên môn, nghiệp vụ của phòng giáo dục và đào tạo, thực hiện đầy đủ các quy định về báo cáo với cơ quan quản lý cấp trên.

1.3.4. Đội ngũ giáo viên và nhân viên

- Số lượng và trình độ đào tạo: Đủ số lượng giáo viên, nhân viên theo quy định. Đảm bảo 100% giáo viên và nhân viên đạt chuẩn trở lên về trình độ đào tạo, trong đó có ít nhất 40% số giáo viên đạt trên chuẩn về trình độ đào tạo.

- Phẩm chất, đạo đức và năng lực chuyên môn, nghiệp vụ: Có ít nhất 50% giáo viên đạt danh hiệu giáo viên dạy giỏi cấp trường, trong đó ít nhất 20% giáo viên đạt danh hiệu giáo viên dạy giỏi cấp huyện trở lên; Hằng năm, có ít nhất 70% số giáo viên, nhân viên đạt danh hiệu lao động tiên tiến và có chiến sĩ thi đua từ cấp cơ sở trở lên. Không có cán bộ, giáo viên, nhân viên nào bị kỷ luật từ hình thức cảnh cáo trở lên, không có giáo viên yếu kém về chuyên môn nghiệp vụ; Hằng năm, có ít nhất 50% số giáo viên đạt loại khá trở lên theo quy định của Chuẩn nghề nghiệp giáo viên mầm non do Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành, trong đó có ít nhất 50% số giáo viên đạt loại xuất sắc; không có giáo viên bị xếp loại kém.

- Hoạt động chuyên môn: Các tổ chuyên môn hoạt động theo quy định của Điều lệ trường mầm non; Trường mầm non tổ chức định kỳ các hoạt động: trao đổi chuyên môn, sinh hoạt chuyên đề, tham quan học tập kinh nghiệm và có báo cáo đánh giá cụ thể đối với từng hoạt động; Giáo viên tham gia đầy đủ các hoạt động chuyên môn, chuyên đề và hoạt động xã hội do trường mầm non tổ chức hoặc phối hợp tổ chức; Giáo viên ứng dụng đợc CNTT trong chăm sóc, giáo dục trẻ. Kế hoạch đào tạo bồi dưỡng: Có quy hoạch phát triển đội ngũ, có kế hoạch bồi dưỡng để tăng số lượng giáo viên đạt trên chuẩn về trình độ đào tạo; Thực hiện nghiêm túc chương trình bồi dưỡng thường xuyên, bồi dưỡng hè, bồi dưỡng chuyên đề theo quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo; 100% giáo viên có kế hoạch và thực hiện tự bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ.

1.3.5. Chất lượng chăm sóc, giáo dục trẻ

Troàng mầm non thực hiện nhiệm vụ năm học và Chương trình giáo dục mầm non do Bộ GD&ĐT ban hành, kết quả hằng năm đạt các yêu cầu sau đây: 100% các nhóm trẻ, lớp mẫu giáo tổ chức cho trẻ ăn bán trú. 100% trẻ được bảo đảm an toàn về thể chất và tinh thần, không xảy ra dịch bệnh và ngộ độc thực phẩm trong troàng mầm non. 100% trẻ được khám sức khỏe định kỳ theo quy định tại Điều lệ troàng mầm non. Tỷ lệ chuyên cần của trẻ: đạt 90% trở lên đối với trẻ 5 tuổi, 85% trở lên đối với trẻ ở các độ tuổi khác. Có ít nhất 85% trẻ phát triển bình thường về cân nặng và chiều cao theo tuổi. 100% trẻ bị suy dinh dưỡng được can thiệp bằng các biện pháp nhằm cải thiện tình trạng dinh dưỡng. Có ít nhất 98% trẻ 5 tuổi hoàn thành Chương trình giáo dục mầm non. 100% trẻ 5 tuổi được theo dõi đánh giá theo Bộ chuẩn phát triển trẻ 5 tuổi. 100% trẻ dưới 5 tuổi được học 2 buổi/ngày. Có ít nhất 80% trẻ khuyết tật học hòa nhập (nếu có) được đánh giá có sự tiến bộ.

1.3.6. Quy mô trường, lớp, cơ sở vật chất và thiết bị

- Quy mô trường mầm non, nhóm trẻ, lớp mẫu giáo: Số lượng trẻ và số lượng nhóm trẻ, lớp mẫu giáo trong trường mầm non đảm bảo theo quy định tại Điều lệ trường mầm non; tất cả các nhóm trẻ, lớp mẫu giáo được phân chia theo độ tuổi.

- Địa điểm trường: Trường mầm non đặt tại trung tâm khu dân cư, thuận lợi cho trẻ đến trường, đảm bảo các quy định về an toàn và vệ sinh môi trường.

- Yêu cầu về thiết kế, xây dựng: Diện tích mặt bằng sử dụng của trường mầm non bình quân tối thiểu cho một trẻ theo quy định tại Điều lệ trường mầm non. Các công trình của nhà trường, nhà trẻ (kể cả các điểm lẻ) được xây dựng kiên cố hoặc bán kiên cố. Khuôn viên ngăn cách với bên ngoài bằng tường gạch, gỗ, kim loại hoặc cây xanh cắt tỉa làm hàng rào. Cổng chính có biển tên trường theo quy định tại 21 Điều lệ trường mầm non. Trong khu vực trường mầm non có nguồn nước sạch và hệ thống thoát nước hợp vệ sinh.

- Các phòng chức năng:

- + Khối phòng nhóm trẻ, lớp mẫu giáo:

- Phòng sinh hoạt chung: đảm bảo diện tích trung bình cho một trẻ theo quy định tại Điều lệ trường mầm non. Trang bị đủ bàn ghế cho giáo viên và trẻ, đủ đồ

dùng, đồ chơi, học liệu cho trẻ hoạt động; có tranh ảnh, hoa, cây cảnh trang trí đẹp,

phù hợp. Tất cả đồ dùng, thiết bị phải đảm bảo theo quy cách do Bộ Giáo dục và Đào tạo quy định;

- Phòng ngủ: đảm bảo diện tích trung bình cho một trẻ theo quy định tại Điều lệ trường mầm non. Có đầy đủ các đồ dùng phục vụ trẻ ngủ;

- Phòng vệ sinh: đảm bảo diện tích trung bình cho một trẻ và các yêu cầu theo quy định tại Điều lệ trường mầm non, được xây khép kín hoặc gắn với nhóm lớp, thuận tiện cho trẻ sử dụng, trung bình 10 trẻ có 1 bồn cầu vệ sinh; chỗ đi tiêu, đi tiểu được ngăn cách bằng vách ngăn lửng cao 1,2m. Đối với trẻ nhà trẻ dưới 24 tháng trung bình 4 trẻ có 1 ghế ngồi bô. Có đủ nước sạch, bồn rửa tay có vòi nước và xà phòng rửa tay. Các thiết bị vệ sinh bằng men sứ, kích thước phù hợp với trẻ;

- Hiên chơi (vừa có thể là nơi tổ chức ăn trưa cho trẻ): thuận tiện cho các sinh hoạt của trẻ khi mưa, nắng; đảm bảo quy cách và diện tích trung bình cho một trẻ theo quy định tại Điều lệ trường mầm non. Lan can của hiên chơi có khoảng cách giữa các thanh gióng đứng không quá 0,1m.

- + Khối phòng phục vụ học tập: Phòng giáo dục thể chất, nghệ thuật: có diện tích tối thiểu 60 m², có các thiết bị, đồ dùng phù hợp với hoạt động phát triển thẩm m và thể chất của trẻ (đồ chơi âm nhạc, quần áo, trang phục, đạo cụ múa, giá vẽ, vòng tập...).

- + Khối phòng tổ chức ăn:

- Khu vực nhà bếp đảm bảo diện tích trung bình cho một trẻ theo quy định tại Điều lệ trường mầm non; được xây dựng theo quy trình vận hành một chiều 22 theo trình tự: nơi sơ chế, nơi chế biến, bếp nấu, chỗ chia thức ăn. Đồ dùng nhà bếp đầy đủ, vệ sinh và được sắp xếp ngăn nắp, thuận tiện khi sử dụng;

- Kho thực phẩm có phân chia thành khu vực để các loại thực phẩm riêng biệt, đảm bảo các quy định về vệ sinh an toàn thực phẩm; - Có tủ lạnh lưu mẫu thức ăn.

- + Khối phòng hành chính quản trị:

- Văn phòng trường: diện tích tối thiểu 30m², có bàn ghế họp và tủ văn phòng, các biểu bảng theo quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo;

- Phòng hiệu trưởng: diện tích tối thiểu 15m², có đầy đủ các phòng tiện làm việc và bàn ghế tiếp khách;

- Phòng các phó hiệu trưởng: diện tích và trang bị phòng tiện làm việc nhỏ

phòng hiệu trưởng; - Phòng hành chính quản trị: diện tích tối thiểu 15m² , có máy vi tính và các phoong tiện làm việc;

- Phòng y tế: diện tích tối thiểu 12m² , có các trang thiết bị y tế và đồ dùng theo dõi sức khoẻ trẻ, có bảng thông báo các biện pháp tích cực can thiệp chữa bệnh và chăm sóc trẻ suy dinh dưỡng, trẻ béo phì; có bảng kế hoạch theo dõi tiêm phòng và khám sức khoẻ định kỳ cho trẻ; có tranh ảnh tuyên truyền chăm sóc sức khoẻ, phòng bệnh cho trẻ;

- Phòng bảo vệ, thờng trực: diện tích tối thiểu 6m² ; có bàn ghế, đồng hồ, bảng, sổ theo dõi khách;

- Phòng dành cho nhân viên: diện tích tối thiểu 16m² , có tủ để đồ dùng cá nhân; - Khu vệ sinh cho giáo viên, cán bộ, nhân viên: diện tích tối thiểu 9m² ; có đủ nước sử dụng, có bồn rửa tay và buồng tắm riêng;

- Khu để xe cho giáo viên, cán bộ, nhân viên đảm bảo an toàn, tiện lợi. Sân vườn: Diện tích sân chơi đợc quy hoạch, thiết kế phù hợp. Có cây xanh, thờng xuyên đợc chăm sóc, cắt tỉa đẹp, tạo bóng mát sân trờng. Có vườn 23 cây dành riêng cho trẻ chăm sóc, bảo vệ cây cối và tạo cơ hội cho trẻ khám phá, học tập. Khu vực trẻ chơi đợc lát gạch (hoặc lát xi măng) và trồng thảm cỏ, có ít nhất 5 loại thiết bị và đồ chơi ngoài trời theo Danh mục thiết bị và đồ chơi ngoài trời cho giáo dục mầm non do Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành. Sân vườn thờng xuyên sạch sẽ, có rào chắn an toàn ngăn cách với ao, hồ (nếu có).

1.3.7. Đặc điểm tâm lý trẻ mầm non

Ở mỗi giai đoạn phát triển của trẻ đều có những đặc điểm tâm lý riêng biệt. Khi hiểu rõ đợc những đặc điểm tâm lý trẻ mầm non, giáo viên và ba mẹ sẽ dễ dàng trong việc lựa chọn phoong pháp giảng dạy, giao tiếp, định hướng và giúp trẻ phát triển đúng với từng giai đoạn.

1.3.7.1. Trẻ tò mò khám phá thế giới xung quanh

Nhận thức của trẻ đợc hình thành nên trẻ bắt đầu quan sát và khám phá các vật xung quanh mình bằng cả 5 giác quan. Trẻ thích các trò chơi nhợ nghịch nước, ném bóng, đồ chơi, ném thử mùi vị của đồ ăn... Ở giai đoạn này, các học cụ cần đảm bảo an toàn, phong phú, đảm bảo những trải nghiệm luôn mới mẻ đối với trẻ.

1.3.7.2. Trẻ bắt đầu giao tiếp và học theo

Giao tiếp là một trong những đặc điểm tâm lý trẻ mầm non. Ở độ tuổi này, trẻ bắt đầu hình thành khả năng giao tiếp và hào hứng với việc giao tiếp với mọi người. Trẻ sẽ quan sát những gì đang diễn ra xung quanh, cha mẹ, người thân và giáo viên để học theo. Ở giai đoạn này, ngoài việc đảm bảo ngôn từ giao tiếp chuẩn mực, nội dung giáo dục cần cung cấp vốn từ phong phú, gần gũi với trẻ, tiếp cận tự nhiên qua các câu chuyện phù hợp độ tuổi mầm non.

1.3.7.3. Trẻ thích được yêu thương

Các em bắt đầu tiếp xúc với thế giới bên ngoài nên đặc điểm tâm lý trẻ mầm non trong giai đoạn này là sợ hãi và cần sự yêu thương của gia đình, giáo viên và mọi người xung quanh. Đối với những trẻ này, người lớn cần tránh “gắn mác” trẻ với những từ như “nhút nhát” mà nên động viên, ai ủi trẻ, khi trẻ mắc sai lầm thì giáo viên cũng nên nhẹ nhàng phân tích để cho trẻ hiểu, tự nhận ra vấn đề của mình.

1.3.7.4. Trẻ bắt đầu hình thành ý thức cá nhân

Tuy còn nhỏ nhưng ở giai đoạn mầm non, trẻ đã bắt đầu hình thành ý thức cá nhân của mình. Trẻ có thể tự đưa ra nhận xét khi xem một bộ phim hay nghe một bản nhạc hay. Ngoài ra, trẻ cũng rất chú ý đến những lời nhận xét của người khác dành cho mình. Đây là “giai đoạn vàng” phát triển các kỹ năng về cảm xúc và xã hội cho trẻ. Với đặc điểm tâm lý trẻ như vậy, giáo viên và cha mẹ nên quan sát và hỗ trợ trẻ trong quá trình hình thành ý thức, tránh cổ xúy cho những hành động sai hoặc chọạ đúng của trẻ, tránh khen, chê, trách phạt trẻ trước mặt người khác để tránh làm trẻ thấy tự ti hoặc tự mãn về bản thân.

1.3.7.5. Trẻ bắt đầu tự lập

Trẻ thích được thể hiện cái tôi cá nhân của mình, thích tự mình làm những việc như mặc quần áo, đánh răng, rửa tay, tự ăn, sắp xếp đồ chơi, đi vệ sinh... Chính vì vậy, các giáo viên nên để trẻ tự làm những việc trong khả năng của mình và khuyến khích các em giúp đỡ gia đình với những việc phù hợp với lứa tuổi và sức khỏe.

1.4. Những vấn đề lí luận về xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường và quản lý hoạt động xây dựng văn hóa nhà trường mầm non

1.4.1. Văn hóa nhà trường mầm non

Văn hóa nói chung và VHNT nói riêng góp phần xây dựng nền văn hóa tiên tiến và con người phát triển toàn diện, hướng đến chân - thiện - mỹ, thấm nhuần tinh thần dân tộc, nhân văn, dân chủ và khoa học (Trần Văn Dàng, 2017). Văn hóa được coi là linh hồn của một tổ chức và điều này cũng đúng với nhà trường, bởi: “Văn hóa học đường là chia sẻ kinh nghiệm cả ở trong và ngoài nhà trường tạo ra ý thức về cộng đồng, gia đình và đội nhóm thành viên” (Wagner, 2006, tr 41). Theo Peterson và Deal (2009) thì VHNT là tập hợp các chuẩn mực, giá trị và niềm tin, các nghi lễ và nghi thức, các biểu tượng và truyền thống tạo ra “vẻ bề ngoài” của nhà trường. Theo Phạm Minh Hạc (2013), văn hóa học đường là hệ thống các chuẩn mực, giá trị, giúp cho đội ngũ CBQL, các thầy cô, các vị phụ huynh và các em học sinh, sinh viên có cách thức suy nghĩ, tình cảm và hành động tốt đẹp. “VHNT là hệ thống những giá trị vật chất và tinh thần tồn tại trong nhà trường, làm cho nhà trường có những nét riêng biệt, khác biệt để phân biệt nhà trường này với nhà trường khác. Nó bao gồm từ bầu không khí nhà trường, các giá trị tồn tại trong các hoạt động giảng dạy, giáo dục, môi trường cảnh quan, cơ sở vật chất đến niềm tin, sự kì vọng của từng cá nhân” (Vũ Thị Quỳnh, 2018, tr 18). “Xây dựng và phát triển VHNT thực sự là sứ mệnh, mục tiêu định hướng của mỗi nhà trường, là trách nhiệm, quyền lợi của mỗi cá nhân, tổ chức trong nhà trường, là yêu cầu của xã hội. Bởi nhà trường là trung tâm văn hóa. Môi trường VHNT có tính đặc thù nghề nghiệp, có tính đa dạng của sự tác động các yếu tố về văn hóa - xã hội, về người dạy - người học, về các hành vi chuẩn mực sơ phạm” (Đỗ Tiến Sỹ, 2018, tr 13). “VHNT là những giá trị tốt đẹp, được hình thành bởi một tập thể và được mỗi cá nhân trong nhà trường chấp nhận, VHNT tốt hướng tới chuẩn chất lượng cao” (Nguyễn Thị Ngọc Phương và Đỗ Đình Thái, 2018, tr 73). “VHNT có ảnh hưởng tới chất lượng của mỗi nhà trường, là yếu tố quan trọng trong việc nâng cao chất lượng, tạo

nên thông hiệu riêng cho mỗi nhà trường” (Vũ Thị Quỳnh, 2017, tr 90). Từ những quan điểm trên, có thể hiểu: VHNT ở trường mầm non là hệ thống các giá trị, niềm tin, chuẩn mực, đạo đức hình thành và phát triển trong một quá trình lâu dài, được công nhận và chi phối suy nghĩ, hành vi ứng xử của đội ngũ CBQL, GV, trẻ mầm non và các đối tượng liên quan khác trong các hoạt động chăm sóc và giáo dục trẻ, tạo nên bản sắc riêng cho mỗi trường mầm non.

* Đặc điểm bối cảnh hiện nay tác động đến quản lý xây dựng văn hóa tổ chức trường Mầm non:

Nghị quyết số 29-NQ/TW của Ban Chấp hành Trung ương đã nêu: “Nâng cao nhận thức về vai trò quyết định chất lượng GD-ĐT cho đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý (CBQL) giáo dục; người học là chủ thể trung tâm của quá trình giáo dục; gia đình có trách nhiệm phối hợp với nhà trường và xã hội trong việc giáo dục nhân cách, lối sống cho con em mình” (Ban Chấp hành Trung ương, 2013). Ở trường mầm non, văn hóa nhà trường (VHNT) tác động đến đội ngũ CBQL, giáo viên (GV) nhằm tạo sự gắn kết, khuyến khích mối quan hệ hợp tác, chia sẻ kinh nghiệm, học hỏi lẫn nhau; mặt khác còn tạo ra bầu không khí học tập tích cực cho trẻ. Được học tập trong một môi trường tốt, trẻ sẽ cảm thấy tự tin, thoải mái, vui vẻ, ham học, tích cực hoạt động, khám phá. Do đó, xây dựng VHNT ở trường mầm non là cần thiết trong giai đoạn hiện nay.

1.4.2. Hoạt động xây dựng văn hóa nhà trường mầm non

Với khái niệm trên cho thấy có những điểm cần chú ý trong xây dựng xây dựng văn hóa nhà trường mầm non:

Thứ nhất, xây dựng văn hóa nhà trường mầm non là quá trình chỉnh sửa các giá trị văn hoá vật chất, tinh thần không còn phù hợp với hoạt động nâng cao chất lượng giáo dục, đào tạo của trường mầm non.

Thứ hai, xây dựng văn hóa nhà trường mầm non là quá trình duy trì, phát triển những giá trị văn hoá vật chất, tinh thần phù hợp, tốt đẹp đối với hoạt động

nâng cao chất lượng giáo dục, đào tạo của trường mầm non. Cần nhận thức rằng: xây dựng văn hoá nhà trường là một quá trình lâu dài, đòi hỏi sự nỗ lực đóng góp của tất cả các thành viên trong nhà trường. Trong đó có vai trò đặc biệt quan trọng của người đứng đầu trường mầm non. Văn hóa nhà trường mầm non thường mang đậm dấu ấn của người đứng đầu. Đây là quá trình tác động có ý thức để tạo dựng hoặc cải biến văn hóa nhà trường mầm non, thông qua việc xác định các giá trị cần đề cao, gây dựng niềm tin vào những giá trị đó, hướng các thành viên trong nhà trường tới những chuẩn mực xử sự noi theo mong muốn.

Trên cơ sở khái niệm văn hoá nhà trường và xây dựng văn hoá nhà trường mầm non noi đã trình bày ở trên, có thể xác định các nội dung xây dựng văn hoá nhà trường mầm non gồm những nội dung sau:

1.4.2.1. Đối với các giá trị vật chất của văn hóa nhà trường mầm non

- Đối với logo, biểu tượng

Chỉnh sửa logo, biểu tượng khi không còn phù hợp với hoạt động đào tạo để logo biểu tượng của trường phải mang ý nghĩa biểu tượng cao, thể hiện ý chí cam kết của các thành viên trong tổ chức và mục đích phát triển của học viện.

- Đối với các khẩu hiệu

Chỉnh sửa các khẩu hiệu đã có khi chúng không còn phù hợp với triết lý giáo dục, với yêu cầu đào tạo với yêu cầu đổi mới giáo dục của đất nước và hội nhập quốc tế.

- Đối với hệ thống bảng hiệu, sơ đồ chỉ dẫn

Chỉnh sửa, loại bỏ những bảng hiệu, sơ đồ chỉ dẫn không còn phù hợp với văn hóa của trường mầm non, không thuận lợi cho khách đến làm việc với trường.

- Đối với hình ảnh kiến trúc tòa nhà

Sửa chữa, kiến trúc các tòa nhà của học viện nếu chúng không còn phù hợp với hoạt động đào tạo, không còn đáp ứng được yêu cầu thẩm mỹ của một cơ sở giáo dục, đào tạo, không đáp ứng được yêu cầu của sự hội nhập.

- Đối với không gian cảnh quan

Chỉnh sửa cảnh quan đã có trong khuôn viên của trường ở các khía cạnh noi cơ sở hạ tầng, cây xanh, khu vui chơi, giải trí. Xây mới các bộ phận của không gian cảnh quan trường khi điều kiện cho phép gồm: xây dựng cơ sở hạ tầng (đường

хá,

thoát nước), trồng cỏ, trồng cây xanh, hoa, ...

- Đối với phòng tiện, trang thiết bị

Thanh lý những trang thiết bị cũ không đáp ứng được yêu cầu của hoạt động giảng dạy, học tập như: các máy tính; máy chiếu Projector; micro; bảng phân công công việc; đồng hồ; lịch làm việc; sổ ghi chép; văn phòng phẩm; Website của trường; tài liệu học tập...

1.4.2.2. Đối với các giá trị tinh thần của văn hóa nhà trường mầm non

- Đối với sứ mệnh, tầm nhìn

Chỉnh sửa sứ mệnh, tầm nhìn của trường mầm non để cho chúng phù hợp với việc đào tạo.

- Đối với phong cách làm việc

Chỉnh sửa và loại bỏ phong cách làm việc của cán bộ, giáo viên trong trường không còn phù hợp với yêu cầu của hoạt động đào tạo của trường hiện nay

- Quy trình, thủ tục làm việc

Chỉnh sửa và loại bỏ quy trình, thủ tục làm việc phức tạp, gây phiền hà cho hoạt động đào tạo của trường cũng như gây khó khăn cho khách đến làm việc với trường. Xây mới quy trình, thủ tục làm việc khoa học, hiệu quả, đáp ứng được yêu cầu cải cách thủ tục hành chính. Xây dựng quy trình, thủ tục làm việc đơn giản, thuận tiện, hiệu quả và thân thiện với mọi người trong và ngoài trường.

- Đối với các nghi lễ, nghi thức

Loại bỏ những nghi lễ, nghi thức không còn phù hợp với việc xây dựng văn hóa nhà trường mầm non hiện nay.

- Đối với niềm tin và kỳ vọng của các thành viên

Xem xét và chỉnh sửa những biểu hiện sai lệch về niềm tin của cán bộ quản lý, nhân viên, giáo viên, cán bộ phục vụ tại trường.

- Đối với giao tiếp, ứng xử: Chỉnh sửa những biểu hiện không phù hợp về giao tiếp, ứng xử trong học viện giữa lãnh đạo với cán bộ dưới quyền, với giáo viên, phụ huynh, học sinh. Xây dựng cách thức giao tiếp, ứng xử phù hợp, văn minh lịch sự tại trường mầm non thể hiện ở các khía cạnh: Lãnh đạo trường giao tiếp với

cán

bộ, giáo viên tôn trọng, đúng mực; Lãnh đạo trường giao tiếp với phụ huynh quan tâm, thân thiện; Lãnh đạo trường giao tiếp với các cá nhân, tổ chức và đối tác lịch sự, tôn trọng, cộng tác hài hòa. Giao tiếp của cán bộ, giáo viên với lãnh đạo tôn trọng, đúng mực.

1.4.3. Quản lý hoạt động xây dựng văn hóa nhà trường mầm non

Dựa trên tiếp cận văn hoá tổ chức và tiếp cận chức năng quản lý, luận văn xác định được các nội dung quản lý xây dựng văn hóa nhà trường mầm non như sau:

1.4.3.1. Lập kế hoạch xây dựng văn hóa nhà trường mầm non

Lập kế hoạch xây dựng văn hóa nhà trường mầm non được thể hiện ở các khía cạnh cụ thể sau:

- Lập kế hoạch xây dựng các giá trị vật chất của trường mầm non, bao gồm các hoạt động:

+ Loại bỏ hoặc chỉnh sửa các giá trị vật chất không phù hợp với văn hóa của trường hiện nay;

+ Xây dựng mới và phát huy các giá trị vật chất phù hợp với văn hóa nhà trường tại trường mầm non. Các giá trị vật chất đó là: Logo, biểu tượng; khẩu hiệu; bảng hiệu, sơ đồ chỉ dẫn; hình ảnh kiến trúc tòa nhà; không gian cảnh quan của học viện; phòng tiện, trang thiết bị phục vụ hoạt động dạy học học.

- Lập kế hoạch xây dựng các giá trị tinh thần của học viện, bao gồm các hoạt động:

+ Loại bỏ hoặc chỉnh sửa các giá trị tinh thần không phù hợp với văn hóa của nhà trường mầm non hiện nay;

+ Xây dựng mới và phát huy các giá trị tinh thần phù hợp với văn hóa nhà trường tại nhà trường mầm non. Các giá trị tinh thần đó là: Sứ mệnh, tầm nhìn; phong cách làm việc; quy trình, thủ tục làm việc; các nghi lễ, nghi thức; niềm tin và kỳ vọng của các thành viên; những giá trị cốt lõi; văn hóa lãnh đạo, quản lý; giao tiếp, ứng xử: của lãnh đạo, giáo viên, học sinh.

1.4.3.2. Tổ chức thực hiện xây dựng văn hoá nhà trường mầm non

Trên cơ sở các kế hoạch về xây dựng văn hoá nhà trường, các Ban giám hiệu trường mầm non tổ chức có hiệu quả các kế hoạch để xây dựng văn hoá nhà

trường theo mục tiêu đã định sẵn. Các kế hoạch có được đưa vào thực tế hay không; các kế hoạch có được triển khai một cách có hiệu quả hay không phụ thuộc vào quá trình tổ chức, thực hiện kế hoạch. Việc tổ chức thực hiện xây dựng văn hoá nhà trường tại các trường mầm non tập trung vào việc loại bỏ hoặc chỉnh sửa các giá trị vật chất và tinh thần không phù hợp với văn hóa của trường hiện nay và xây dựng mới và phát huy các giá trị vật chất và tinh thần phù hợp với văn hóa nhà trường tại nhà trường mầm non. Việc tổ chức thực hiện xây dựng văn hoá nhà trường tại các nhà trường mầm non cần phải xác định rõ vai trò, vị trí của người lãnh đạo, quản lý; vai trò, vị trí của người chủ trì thực hiện; vai trò, vị trí của người phối hợp thực hiện. Nội dung tổ chức thực hiện việc quản lý xây dựng văn hoá nhà trường mầm non chủ yếu được thực hiện trên một số hoạt động sau đây:

- + Thông báo kế hoạch tới các cá nhân, tổ chức thực hiện xây dựng văn hoá nhà trường.

- + Phân công nhiệm vụ cụ thể của các đơn vị, bộ phận, cá nhân trong trường tham gia xây dựng văn hoá nhà trường.

- + Xác lập cơ chế phối hợp giữa các bộ phận tham gia xây dựng văn hoá nhà trường.

- + Tổ chức bồi dưỡng, tập huấn nghiệp vụ xây dựng văn hoá nhà trường cho các đơn vị, bộ phận cá nhân trong nhà trường mầm non.

- + Chỉ đạo giải quyết các tình huống phát sinh trong quá trình thực hiện...

1.4.3.3. Lãnh đạo, chỉ đạo thực hiện xây dựng văn hoá nhà trường của nhà trường mầm non

Việc quản lý xây dựng văn hoá nhà trường của nhà trường mầm non có yếu tố ảnh hưởng rất lớn từ Ban Giám hiệu nhà trường. Tầm vóc, sức ảnh hưởng và kỹ năng từ phái các nhà lãnh đạo sẽ góp phần cho sự thành công ngay từ khâu lập kế hoạch xây dựng văn hoá nhà trường cho đến khâu tổ chức thực hiện, kiểm tra, đánh giá, sơ kết, tổng kết, giải quyết khiếu nại, tố cáo. Song sự ảnh hưởng trực tiếp nhất vẫn tập trung ở sự lãnh đạo, chỉ đạo giải quyết các tình huống phát sinh trong quá trình thực hiện các kế hoạch xây dựng văn hoá nhà trường của các nhà trường mầm non. Việc chỉ đạo thực hiện xây dựng văn hoá học viện tập trung vào việc loại bỏ hoặc chỉnh sửa các giá trị vật chất và tinh thần không phù hợp với văn hóa của nhà

trường mầm non hiện nay; xây dựng mới và phát huy các giá trị vật chất và tinh thần phù hợp với văn hóa nhà trường tại nhà trường mầm non. Công tác chỉ đạo hoạt động xây dựng văn hoá nhà trường mầm non được biểu hiện bằng quá trình kiểm soát thực thi, điều chỉnh các hoạt động, khuyến khích, động viên và đặc biệt là việc ra quyết định về việc xây dựng văn hoá nhà trường của người lãnh đạo, quản lý nhà trường mầm non.

Nội dung của công tác kiểm soát và chỉ đạo hoạt động xây dựng văn hoá nhà trường của nhà trường mầm non được xác định cụ thể trên một số khía cạnh sau đây:

- + Xác định phương hướng, mục tiêu, hoạt động xây dựng văn hoá nhà trường;
- + Ra các quyết định về xây dựng văn hoá nhà trường.
- + Động viên, khuyến khích các cán bộ, giảng viên và sinh viên, trường mầm non tham gia xây dựng văn hoá nhà trường.
- + Tổ chức các hình thức hoạt động phù hợp để xây dựng văn hoá nhà trường.
- + Tổ chức thực hiện các nội dung xây dựng văn hoá nhà trường.
- + Động viên khích lệ các thành viên thực hiện các nội dung xây dựng văn hoá nhà trường.
- + Điều chỉnh kế hoạch thực hiện xây dựng văn hoá nhà trường.

1.4.3.4. Kiểm tra, đánh giá kết quả xây dựng văn hoá nhà trường mầm non

Không kiểm tra, đánh giá coi nhẹ không quản lý. Vì vậy trong công tác quản lý xây dựng văn hoá nhà trường mầm non thì khâu kiểm tra, đánh giá được xác định là khâu quan trọng đảm bảo cho sự phát triển văn hoá bền vững của các nhà trường mầm non. Kết quả kiểm tra, đánh giá sẽ là tiền đề cho sự lãnh đạo, chỉ đạo đúng đắn, sát sao của các cấp lãnh đạo trong xây dựng văn hoá nhà trường; là cơ sở cho sự hoạch định, lập kế hoạch phát triển văn hoá nhà trường và là căn cứ pháp lý cho giải quyết khiếu nại, tố cáo phát sinh trong quá trình xây dựng văn hoá nhà trường của các cấp có thẩm quyền. Thực hiện tốt khâu kiểm tra, đánh giá sẽ góp phần cho công tác quản lý xây dựng văn hoá nhà trường các nhà trường mầm non được hiệu quả.

Khâu kiểm tra, đánh giá được xác định ở giai đoạn cuối cùng của quá trình thực hiện mỗi nội dung xây dựng văn hoá nhà trường của các nhà trường mầm non. Việc kiểm tra, đánh giá thực hiện xây dựng văn hoá nhà trường tại nhà trường mầm

non tập trung vào việc kiểm tra đánh giá đối với hoạt động loại bỏ hoặc chỉnh sửa các giá trị vật chất và tinh thần không phù hợp với văn hóa của nhà trường mầm non hiện nay; xây dựng mới và phát huy các giá trị vật chất và tinh thần phù hợp với văn hóa nhà trường tại nhà trường mầm non.

Kiểm tra, đánh giá việc thực hiện xây dựng văn hoá nhà trường cần được thực hiện một cách khoa học, chính xác, kịp thời, hiệu quả. Hoạt động kiểm tra, đánh giá kết quả xây dựng văn hoá nhà trường mầm non được thể hiện cụ thể như sau:

- + Xác định tiêu chí đánh giá hoạt động xây dựng văn hoá nhà trường.
- + Kiểm tra việc thực hiện các nội dung xây dựng văn hoá nhà trường.
- + Kiểm tra việc phối hợp giữa khoa, ban, đơn vị và bộ phận trong việc xây dựng văn hoá nhà trường.
- + Phát hiện sai sót và kịp thời điều chỉnh kế hoạch xây dựng văn hoá nhà trường.

1.5. Những yếu tố ảnh hưởng đến quản lý xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường mầm non trong bối cảnh hiện nay

1.5.1. Các yếu tố khách quan

1.5.1.1. Điều kiện kinh tế - xã hội, văn hóa của địa phương

Điều kiện kinh tế - xã hội, văn hóa của địa phương có ảnh hưởng trực tiếp và sâu sắc tới công tác quản lý VHNT, bởi vì:

- Điều kiện kinh tế của địa phương ảnh hưởng đến việc cung cấp các nguồn lực về tài chính, cơ sở vật chất cho nhà trường, cho HS. Chính nền tảng kinh tế của địa phương đã tạo nền tảng cho các nhà trường xây dựng trường ra trường, lớp ra lớp; tạo điều kiện cho các chủ thể giáo dục, các thầy cô giáo có điều kiện thuận lợi giành hết thời gian, công sức, trí tuệ cho công tác, phục vụ sự nghiệp GD&ĐT. Môi trường văn hóa địa phương lành mạnh, phát triển sẽ tác động trực tiếp đến công tác quản lý văn hóa của mỗi nhà trường, mỗi HS vì các nhà trường và HS không thể đứng trong môi trường khép kín.

- Tình hình xã hội ổn định, trật tự kỷ cương, lành mạnh là môi trường xã hội thuận lợi để giáo dục nhân cách HS, phối hợp đắc lực với nhà trường trong việc xây dựng và phát triển VHNT. Môi trường xã hội lành mạnh sẽ hạn chế được các tệ

nạn xã hội, giữ gìn trật tự an ninh, hạn chế được các tác động tiêu cực từ bên ngoài xã

hội vào nhà trường.

1.5.1.2. Cơ chế chính sách, sự chỉ đạo của ngành giáo dục

Công tác quản lý VHNT có điều kiện phát triển mạnh mẽ khi nó được xác định là một trong những nhiệm vụ chính trị hàng đầu của nhà trường và được quan tâm chỉ đạo. Nó đòi hỏi phải có chương trình và tài liệu riêng, chuyên sâu, chuyên đề; đòi hỏi những CBQL giáo dục được bồi dưỡng cập nhật nâng cao kiến thức kỹ năng và phải có kinh phí phục vụ các hoạt động phát triển VHNT. Vì vậy phải có cơ chế chính sách riêng về nó. Mặt khác công tác quản lý VHNT sẽ được quan tâm hơn nếu nó được đưa vào trong kế hoạch chỉ đạo của các cấp quản lý giáo dục; được quan tâm trong các đợt thanh kiểm tra trường học; đánh giá xếp loại thi đua của nhà trường. Để đáp ứng những đòi hỏi nêu trên rất cần đến cơ chế chính sách, sự chỉ đạo tích cực của ngành giáo dục nhất là đối với Bộ GD&ĐT và Sở GD&ĐT. Như vậy có thể nói cơ chế chính sách, sự chỉ đạo của ngành giáo dục là một yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản lý VHNT.

1.5.1.3. Thực trạng văn hóa học đường

Văn hóa học đường đang có những dấu hiệu tích cực, hợp với sự phát triển của thời đại nhờ khả năng hướng ngoại, hòa nhập, tiếp cận cái mới nhanh, cởi mở và tự tin. Tuy nhiên, cũng không thể phủ nhận rằng văn hóa học đường đang là một vấn đề thời sự nổi cộm với nhiều điều đang bị công luận lên án như: hiện tượng “phi văn hóa” trong giao tiếp, ứng xử xã hội, bạo lực học đường, sự thờ ơ vô cảm... Những vấn đề trên đang tạo nên những quan ngại sâu sắc về sự thay đổi của môi trường giáo dục - một kiểu môi trường vốn được coi như là cái nôi nuôi dưỡng và thành trì bảo vệ đạo đức xã hội. Chính những thách thức trên buộc mỗi nhà trường cần hình thành những giá trị, niềm tin và các chuẩn mực xử sự thích hợp để có thể thực hiện tốt sứ mệnh nhà trường. Các trường THPT cần phát huy tính chủ động, năng động, sáng tạo trong kết nối và thu hút quan tâm, đầu tư thông qua nhiều con đường, trong đó có văn hóa để tạo nên bản sắc, nét độc đáo riêng, tạo nên “thương hiệu” riêng của nhà trường.

1.5.2. Các yếu tố chủ quan

1.5.2.1. Điều kiện vật chất cho thực thi mọi hoạt động của nhà trường

Nơi làm việc của lãnh đạo nhà trường, của GV, của NV hay nơi học tập của HS đều cần được bố trí đảm bảo khoa học, tiện dụng, an toàn và thẩm mỹ. Muốn thầy và trò hiểu biết, giàu kiến thức phải có các trang, thiết bị phù hợp, hiện đại để hỗ trợ và phát triển văn hóa đọc trong họ. Có thể bắt đầu từ thư viện, máy tính, hệ thống các cơ sở dữ liệu trên mạng lưới thư viện, có tài khoản thư viện cho GV và HS, các diễn đàn trên mạng giúp chia sẻ, lan tỏa dữ kiện mà các cá nhân có được. Muốn nhà trường hiện đại, làm việc theo tác phong chuyên nghiệp để tạo ra các thể hệ HS chuyên nghiệp, làm việc theo phong cách hiện đại, thầy cô phải là hiện thân của các phong cách đó, từ tọng tuy, tác phong, thái độ đến cách thực hiện nhiệm vụ, bài giảng được tin học hóa - sử dụng các phần mềm và thiết bị tiện ích để giảng dạy. Việc đầu tọng xây dựng cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho nhu cầu học tập văn hóa của HS một cách thiết thực như thư viện, phòng tự học, sân bãi thể dục thể thao.... Không thể yêu cầu hay phát động mọi người xây dựng môi trường văn hóa, sống có văn hóa trong khi các cơ sở vật chất cần thiết để hỗ trợ thực hiện điều đó lại thiếu thốn hoặc không có.

1.5.2.2. Năng lực quản lý của lãnh đạo nhà trường

Trong các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý VHNT cũng như quá trình xây dựng và thay đổi VHNT, năng lực và phẩm chất của đội ngũ lãnh đạo, quản lý, đứng đầu là Hiệu trưởng - yếu tố tác động mạnh nhất. Điều hành nhà trường, nói một cách khái quát, là để đảm bảo rằng nhà trường sẽ thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ giáo dục, đào tạo và không ngừng phát triển. Điều hành nhằm đảm bảo rằng mọi hoạt động diễn ra trong nhà trường, liên quan đến nhà trường và do các cán bộ, GV tiến hành đều được chủ động thiết kế nhằm phát huy tối đa các nguồn lực và năng lực của nhà trường, tăng năng suất và hiệu quả nhằm không ngừng đáp ứng nhu cầu xã hội. Tuy nhiên, thực tiễn chỉ ra rằng, với bản chất của hoạt động quản lý thì thách thức lớn nhất của quản lý là làm việc với con người và thông qua con người. Chính vì vậy, mục đích, cũng là vai trò quan trọng nhất của các nỗ lực quản lý, điều hành là tăng cường cam kết, trách nhiệm, và hứng khởi trong đội ngũ các cán bộ, GV và

HS. Có thể nói, công tác quản lý VHNT nhờ tất cả những gì đã nói ở trên gần trực tiếp và trước nhất với đội ngũ quản lý nhà trường, mà trước nhất là Hiệu trưởng. Để có được uy tín trong quản lý nhà trường nói chung và để thực hiện tốt vai trò của người "đứng mũi chịu sào" trong quản lý VHNT. Bên cạnh đó, với vai trò là người định hướng giá trị trong nhà trường để tạo ra môi trường tích cực cho quá trình giáo dục, đào tạo và phát triển con người trong nhà trường, bản thân người quản lý và tập thể quản lý phải thể hiện sự làm gương trong quan hệ lãnh đạo, đặc biệt là quan hệ quản lý đồng cấp trong nhà trường và quan hệ trường - phò trong một đơn vị.

1.5.2.3. Nhận thức của cán bộ giáo viên, gia đình và các tổ chức xã hội

Để công tác quản lý VHNT hiệu quả thì trước tiên cán bộ GV, NV nhà trường cần phải có nhận thức đầy đủ, đúng đắn, rõ nét về nó; phải thấy rõ về ý nghĩa, tầm quan trọng, nội dung và phương thức, con đường quản lý VHNT; về mối quan hệ giữa các thành viên trong nhà trường; về tình hình thực trạng cũng như mục tiêu, nhu cầu mong muốn của cá nhân, tổ chức trong việc phát triển VHNT của trường mình. Đối tượng của việc quản lý văn hóa hướng đến là HS mà HS chỉ có mặt tại trường trong một thời gian nhất định, ngoài ra là sinh sống tại gia đình và giao lưu trong xã hội. Vì vậy gia đình và xã hội có ảnh hưởng không nhỏ đến HS nói chung, trong việc hình thành phát triển nhân cách, văn hóa nói riêng. Nếu môi trường giáo dục gia đình không nề nếp, văn hóa; môi trường xã hội không lành mạnh, văn minh thì khó có thể tạo ra những HS có nhân cách văn hóa, văn minh.

Tiểu kết chương 1

Văn hóa nhà trường là hệ thống những giá trị vật chất và tinh thần tồn tại trong nhà trường làm cho nhà trường có những nét riêng biệt, khác biệt để phân biệt nhà trường này với nhà trường khác. Chính vì thế xây dựng văn hóa nhà trường trong tình hình hiện nay, nhất là trong giai đoạn đổi mới giáo dục là vô cùng cần thiết và là nhiệm vụ trọng tâm của mỗi nhà trường. Trong công tác đào tạo nhà trường cần làm tốt công tác xây dựng một môi trường văn hóa tích cực và lành mạnh nhằm đảm bảo và nâng cao chất lượng giáo dục và đào tạo.

Công tác quản lý luôn đóng vai trò chủ đạo trong việc thực hiện các hoạt động đào tạo của nhà trường. Nhiệm vụ của cán bộ quản lý là phải đưa ra được định hướng phát triển cũng như đưa toàn thể nhà trường thực hiện các mục tiêu đã xác định. Muốn làm tốt công tác quản lý và lãnh đạo nhà trường thì cán bộ quản lý cần làm tốt công tác xây dựng văn hóa nhà trường. Bởi xây dựng văn hóa nhà trường là một chức năng không thể thiếu trong hoạt động quản lý nhà trường. Quản lý xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường tốt sẽ tạo được động lực cho sự phát triển và nâng cao chất lượng đào tạo trong nhà trường mầm non Hoa Hồng, quận Cầu Giấy, thành phố Hà Nội.

Trong chương 1 này chúng tôi tập trung vào việc nghiên cứu tổng quan vấn đề và xây dựng khung lý thuyết quản lý văn xây dựng hoá văn trường mầm non. Trong đó, chúng tôi xây dựng được hệ thống khái niệm công cụ nghiên cứu chính đó là: khái niệm văn hoá; văn hoá tổ chức; văn hoá nhà trường; xây dựng văn hoá nhà trường mầm non và quản lý xây dựng văn hoá nhà trường mầm non. Khái niệm công cụ chính của đề tài luận văn đó là khái niệm quản lý xây dựng văn hoá trường mầm non. Luận văn đã tiếp cận nghiên cứu quản lý xây dựng văn hoá trường mầm non theo cách tiếp cận văn hoá tổ chức kết hợp với tiếp cận chức năng quản lý. Dựa trên cách tiếp cận này, luận văn đã xác định được 4 nội dung cơ bản trong quản lý xây dựng văn hoá trường mầm non: Lập kế hoạch xây dựng văn hoá trường mầm non, tổ chức thực hiện xây dựng văn hoá trường mầm non, chỉ đạo xây dựng văn hoá văn hoá trường mầm non và kiểm tra, đánh giá xây dựng văn hoá trường mầm non.

Luận văn cũng đã nghiên cứu và phân tích lý luận về các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý xây dựng văn hoá trường mầm non. Cơ sở lý luận được xây dựng tại chương 1 này sẽ giúp đề tài luận văn tiếp tục thiết kế bộ công cụ nghiên cứu, điều tra, phân tích, đánh giá thực trạng, đề xuất giải pháp hoàn thiện quản lý xây dựng văn hoá trường mầm non Hoa Hồng, Quận Cầu Giấy.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG VĂN HOA NHÀ TRƯỜNG VÀ QUẢN LÝ XÂY DỰNG VĂN HÓA TRƯỜNG MẦM NON HOA HỒNG TRONG BỐI CẢNH HIỆN NAY

2.1. Khái quát về địa bàn nghiên cứu

2.1.1. Đặc điểm về kinh tế, văn hóa, xã hội quận Cầu Giấy - TP. Hà Nội

Quận Cầu Giấy được thành lập theo Nghị định số 74-CP ngày 22/11/1996 của Chính Phủ và chính thức đi vào hoạt động từ ngày 01/9/1997; phía Đông giáp quận Đống Đa và quận Ba Đình, phía Tây giáp hai quận Nam Từ Liêm và Bắc Từ Liêm, phía Nam giáp quận Thanh Xuân và phía Bắc giáp quận Tây Hồ. Khi mới thành lập Quận Cầu Giấy có 7 đơn vị hành chính bao gồm toàn bộ diện tích đất tự nhiên và dân số của 4 thị trấn: Cầu Giấy, Nghĩa Đô, Nghĩa Tân, Mai Dịch và 3 xã: Dịch Vọng, Yên Hòa, Trung Hòa thuộc huyện Từ Liêm; diện tích đất tự nhiên của Quận là 1.210,07ha, với 82.900 người.

Ngày 05/01/2005, Chính phủ ban hành Nghị định số 02/2005/NĐ-CP về việc điều chỉnh địa giới hành chính, phường Dịch Vọng Hậu được thành lập trên cơ sở điều chỉnh địa giới hành chính và dân số của hai phường Quan Hoa và Dịch Vọng, từ ngày 01/4/2005, phường Dịch Vọng Hậu chính thức đi vào hoạt động. Từ đó đến nay quận có 8 phường: Phường Dịch Vọng, phường Mai Dịch, phường Nghĩa Đô, phường Nghĩa Tân, phường Quan Hoa, phường Trung Hòa, phường Yên Hòa, phường Dịch Vọng Hậu.

Tính đến tháng 01/2018 dân số của Quận là 269.637 người [82].

*** Đặc điểm giáo dục quận Cầu Giấy**

Sau 5 năm thực hiện Nghị quyết 29-NQ/TQ về đổi mới toàn diện công tác GD&ĐT, quận Cầu Giấy đã có những bước tiến dài và bền vững trong sự nghiệp “trồng người”. Các lớp thế hệ học sinh được đào tạo dưới cái “nôi” Cầu Giấy luôn cho thấy khả năng thích ứng cao với nền kinh tế thị trường và hội nhập quốc tế.

Nhiều năm qua, ngoài việc nâng cao năng lực, chất lượng của đội ngũ giáo viên, quận Cầu Giấy đã thí điểm thực hiện chương trình giáo dục mới tại trường THCS Nam Trung Yên và TH Dịch Vọng B. Tổ chức thí điểm mô hình trường học mới tại các trường THCS Nghĩa Tân, Mai Dịch, Nguyễn Siêu, FPT... Triển khai

thực hiện Đề án ngoại ngữ Quốc gia 2020 và căn cứ theo nhu cầu thực tế của cả học sinh và phụ huynh để bố trí các trang thiết bị, nâng cao chất lượng giảng dạy của giáo viên, cũng như liên kết với các giáo viên nước ngoài tham gia giảng dạy ngoại ngữ cho học sinh. Đặc biệt, trong quá trình giảng dạy, ngành GD&ĐT quận luôn chú trọng đổi mới phương pháp dạy và học phổ thông theo hướng hiện đại, tạo điều kiện tốt nhất cho học sinh tiếp thu kiến thức.

Cùng với việc nâng cao chất lượng dạy và học, trong những năm qua, quận đặc biệt quan tâm tới đầu tư phát triển cơ sở vật chất. Cụ thể, từ năm 2013 đến nay, quận đã đầu tư xây mới và xây lại 7 trường học với tổng kinh phí 1.317 tỷ đồng, cải tạo mở rộng 3 trường học với kinh phí trên 303 tỷ đồng. Cùng với đó, hàng năm, quận vẫn đầu tư từ 30 - 60 tỷ đồng để cải tạo, chống xuống cấp các trường học. Chính những sự nỗ lực của các lực lượng chức năng đã giúp chất lượng giáo dục của quận Cầu Giấy từng bước được nâng tầm, đáp ứng nhu cầu của người dân trong khu vực.

- Về giáo dục mầm non quận Cầu Giấy:

Cầu Giấy là nơi tập trung nhiều trường đại học, cao đẳng, các trung tâm nghiên cứu lớn về chính trị, khoa học, văn hóa văn nghệ. Là địa bàn dân trí cao nên trong những năm qua sự nghiệp GD & ĐT của quận có sự chuyển biến rõ rệt cả về lượng và chất. 20 năm xây dựng và phát triển, Giáo dục & Đào tạo quận Cầu Giấy đã đạt được rất nhiều thành tích đáng tự hào và là đơn vị thuộc top đầu của ngành Giáo dục & Đào tạo thành phố Hà Nội.

Mạng lưới trường mầm non tiếp tục phát triển với các loại hình trường lớp đa dạng. Toàn quận có 51 trường mầm non trong đó 14 trường công lập và 37 trường mầm non ngoài công lập.

Cơ sở vật chất ngày càng khang trang theo hướng chuẩn hóa và hiện đại hóa. Hệ thống các trường mầm non chuẩn quốc gia ngày càng được mở rộng.

Chất lượng giáo dục mầm non ngày càng được nâng cao. Luôn có sự đổi mới và sáng tạo trong hoạt động dạy và học để nâng cao chất lượng chăm sóc, giáo dục trẻ mầm non. Giáo dục mầm non quận Cầu Giấy cũng từng bước khẳng định được vị thế của mình trong sự nghiệp giáo dục của thủ đô.

Đội ngũ cán bộ quản lý, giáo viên mầm non đảm bảo về cơ cấu và trình độ

đào tạo. Tỷ lệ cán bộ quản lý và giáo viên đạt trình độ chuẩn và trên chuẩn là 100%. Đội ngũ cán bộ quản lý, giáo viên có phẩm chất đạo đức tốt, có kinh nghiệm và tinh thần trách nhiệm cao, có tinh thần học hỏi, tự bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, Nhiều giáo viên linh hoạt, sáng tạo trong hoạt động dạy học phát huy được tính tích cực, chủ động, sáng tạo của trẻ và đạt được rất nhiều thành tích cao của thành phố Hà Nội và quận Cầu Giấy (Năm học 2018 - 2019 có 5 giáo viên mầm non đạt giải giáo viên dạy giỏi, 6 sáng kiến sáng tạo cấp thành phố cùng với 70 giáo viên đạt giáo viên dạy giỏi cấp quận.

Có được những thành tích trên là nhờ có được sự quan tâm sâu sát, chỉ đạo, đầu tư về nhiều mặt của các cấp lãnh đạo, sự ủng hộ phối hợp chặt chẽ của các phòng, ban ngành đoàn thể các phường trong quận, sự quan tâm của toàn xã hội đối với GD & ĐT quận Cầu Giấy.

Bên cạnh đó, GD & ĐT quận cầu giấy cũng gặp một số khó khăn sau:

Tốc độ tăng dân số cơ học hàng năm trên địa bàn quận ngày càng cao, (>10 % mỗi năm) dẫn đến sự quá tải về số lượng học sinh ở các trường mầm non công lập.

Cơ sở vật chất ở một số trường mầm non được xây dựng kiên cố, khang trang nhưng lại nằm giữa các mạng lưới giao thông, thiếu hẳn không gian đệm giao thông tĩnh (nơi cha mẹ dừng xe đưa đón con) dẫn đến hiện tượng ùn tắc giao thông vào các giờ cao điểm và gây ra nhiều tiếng ồn ảnh hưởng đến hoạt động dạy và học.

Một bộ phận giáo viên tuy đã được chuẩn hóa, song trình độ chuyên môn chưa đáp ứng được yêu cầu đổi mới dạy học và giáo dục hiện nay. Một số cán bộ quản lý còn hạn chế về trình độ và năng lực quản lý.

Hàng năm, GD & ĐT quận Cầu Giấy cũng chú trọng đến công tác bồi dưỡng chuyên môn giáo viên mầm non hướng tới mục tiêu nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo, góp phần nâng cao chất lượng chăm sóc và giáo dục toàn diện cho trẻ mầm non.

2.1.2. Đặc điểm trường mầm non Hoa Hồng

Trường MN Hoa Hồng là một trong những trường trọng điểm của Quận Cầu Giấy và Thành Phố Hà Nội. Trường thường xuyên đón các đoàn CBGV trong Quận; Thành Phố Hà nội và các tỉnh thành trong cả nước về tham quan và dự kiến

tập. Nhiều năm liên tục đạt danh hiệu trường tiên tiến xuất sắc cấp Thành Phố;
Trường đã 2 lần được Thủ tướng Chính phủ tặng bằng khen. Năm học 2012 -
2013,

trường vinh dự được tặng thưởng Huân chương lao động hạng ba, Công đoàn Trường được Tổng liên đoàn lao động Việt Nam tặng bằng khen, Tổ chức Đảng liên tục được công nhận Trong sạch, vững mạnh. Năm học 2014 - 2015 nhà trường được công nhận là trường đạt chuẩn cấp độ I; Trường và công đoàn trường được tặng cờ thi đua xuất sắc. Năm 2016 nhận Cờ thi đua của Thủ tướng Chính phủ. Năm 2017 Trường vinh dự được Nhà nước tặng thưởng Huân chương lao động hạng nhì. Năm 2018 công đoàn trường được tặng cờ thi đua xuất sắc của Thành Phố, Trường đang đề nghị tặng Bằng khen của Bộ GD-ĐT. Trường đạt giải nhất Hội thi XD môi trường giáo dục lấy trẻ làm trung tâm cấp Thành Phố; Là đơn vị được chọn quay các hoạt động phát triển ngôn ngữ cho Vụ GD làm toy liệu làm mẫu cho giáo viên trên toàn quốc tham khảo, học tập.

Trường có đội ngũ Giáo viên nhân viên tâm huyết, có kỹ năng và nghiệp vụ sơ phạm tốt, yêu nghề, yêu trẻ. Hàng năm trường đều có giáo viên tham gia thi GV giỏi cấp Quận và Thành Phố và đạt kết quả cao. Nhiều cô giáo được công nhận Chiến sĩ thi đua cấp cơ sở, Bằng khen của UBND Thành Phố, của Bộ GD - ĐT, bằng khen của Thủ tướng chính phủ. 100% giáo viên đạt trình độ chuẩn và trên chuẩn. Trong đó, trên chuẩn là gần 90%.

Năm học 2018 - 2019, nhà trường có 1250 cháu/ 24 lớp. Trong đó có 2 nhóm trẻ, 6 lớp MG bé, 8 lớp MG nhỏ và 8 lớp MG lớn.

Tổng số cán bộ; Giáo viên nhân viên là 104. Trong đó, BGH: 3; Giáo viên: 79; Nhân viên: 22.

Nhà trường đã khẳng định chất lượng về công tác chăm sóc - giáo dục trẻ và là một trong những đơn vị đứng đầu về chất lượng giáo dục của Quận cầu Giấy và thành phố Hà Nội.

Đội ngũ cán bộ, giáo viên, nhân viên năng động, có kinh nghiệm, tâm huyết với nghề nghiệp, có ý thức học hỏi nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, có nhiều cố gắng khắc phục khó khăn, đoàn kết nhất trí một lòng vì mục tiêu chung xây dựng và nâng cao chất lượng trong nhà trường.

Có sự thay đổi về trình độ đào tạo của giáo viên trong nhà trường qua các năm học. Giáo viên đạt trình độ trên chuẩn ngày một tăng lên. Điều đó cho thấy hàng năm, giáo viên trường mầm non Hoa Hồng đã chú trọng đến công tác học

tập bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn của mình. Tính đến năm 2019, 100% Giáo viên trường mầm non Hoa Hồng đạt trình độ chuẩn và trên chuẩn trong đó tỷ lệ giáo viên đạt trình độ trên chuẩn ở mức cao 89.16%.

Triều có đội ngũ giáo viên trẻ đông đảo là điều kiện tốt để tổ chức các hoạt động phong trào của nhà trường. Những giáo viên trẻ có trình độ và khả năng sử dụng tốt việc ứng dụng công nghệ thông tin trong dạy học, cập nhật những kiến thức mới.

Mặt hạn chế:

Một bộ phận giáo viên lớn tuổi của nhà trường bằng lòng về trình độ và năng lực chuyên môn của mình, ngại đổi mới phương pháp giảng dạy, nhất là việc ứng dụng công nghệ thông tin vào tổ chức các hoạt động dạy học, chưa tích cực bồi dưỡng để nâng cao trình độ chuyên môn.

Đội ngũ giáo viên trẻ mới vào nghề tuy đã được đào tạo bài bản nhưng còn thiếu và yếu về kinh nghiệm giảng dạy, kinh nghiệm tổ chức, quản lý học sinh, thiếu mạnh dạn trong giao tiếp với cha mẹ trẻ cũng như trong giải quyết các công việc.

2.2. Tổ chức khảo sát thực trạng

2.2.1. Mục đích khảo sát

Nhằm đánh giá những mặt đạt được và hạn chế trong quản lý xây dựng văn hóa tổ chức trường mầm non Hoa Hồng quận Cầu Giấy, thành phố Hà Nội thời gian qua, từ đó đề ra một số biện pháp để tiếp tục phát huy mặt tích cực và khắc phục những tồn tại yếu kém nhằm góp phần nâng cao hiệu quả xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường trong bối cảnh hiện nay..

2.2.2. Nội dung khảo sát

Mức độ nhận thức của CBQL, GV, NV về vai trò xây dựng văn hóa tổ chức; Các hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức; Hoạt động quản lý xây dựng văn hóa tổ chức trường mầm non Hoa Hồng; Các yếu tố ảnh hưởng; Ý kiến của CBQL và GV, NV về mức độ cần thiết và khả thi của một số biện pháp đề xuất;

2.2.3. Phương pháp và hình thức khảo sát

a) Chọn mẫu, khách thể điều tra, khảo sát

- Mẫu điều tra, khảo sát: Trường mầm non Hoa Hồng quận Cầu Giấy, thành phố Hà Nội, khảo sát được thực hiện ở cả 02 cơ sở của nhà trường.

Mẫu khảo sát bao gồm 2 nhóm:

+ Nhóm 1: CBQL và GV: 27 (3 CBQL, 24 giáo viên).

+ Nhóm 2: CMHS: 80 (lựa chọn ngẫu nhiên CMHS ở các nhóm lớp).

b) Công cụ điều tra, khảo sát

Đề tài đã xây dựng 2 mẫu phiếu hỏi:

- Mẫu 1 (Phụ lục 1): dành cho nhóm 1, khảo sát thực trạng văn hóa tổ chức và quản lý xây dựng văn hóa tổ chức trường mầm non Hoa Hồng, quận Cầu Giấy, thành phố Hà Nội.

- Mẫu 2 (Phụ lục 2) dành cho nhóm 2, khảo sát thực trạng xây dựng văn hóa tổ chức trường mầm non Hoa Hồng, quận Cầu Giấy, thành phố Hà Nội.

- Mẫu 3: (Phụ lục 3): Phỏng vấn một số CBQL, GV, CMHS trường mầm non Hoa Hồng.

c) Thang đo

Thang đo: các thang đo của câu hỏi được thiết kế theo 4 nhóm cơ bản sau:

Câu hỏi được thiết kế có thang điểm với 4 mức giá trị tương ứng về các nhận định, đánh giá mức độ, biểu hiện, các biện pháp,... Bao gồm:

Giá trị	Thang đo	Mức quy ước tính \bar{X}
1	Không quan trọng; không rõ ràng; chưa xảy ra; chưa thực hiện; không khả thi; không hiệu quả	Yếu (mức 1) \bar{X} từ 1,75 trở xuống
2	Trung bình, đôi khi	\bar{X} từ 1,75 - 2,4
3	Quan trọng, thường xuyên, tốt, rõ ràng, hiệu quả, khả thi	\bar{X} từ 2,5 - 3,24
4	Rất quan trọng, rất thường xuyên, rất rõ ràng	\bar{X} từ 3,25 - 4

Tính hệ số tương quan:

$$r = 1 - \frac{\sum D^2}{N}$$

$$r = \frac{D^2}{N} \left(\frac{1}{2} - \frac{1}{N} \right)$$

Trong đó : r là hệ số tương quan

D^2 là hệ số thứ bậc giữa hai đại lượng đem ra so

sánh N là số đơn vị được nghiên cứu

Mức quy ước r :

$r = 0,7 - 1$: Kết luận là rất chặt chẽ (rất thống nhất, phù hợp)

$r = 0,5 - 0,69$: Kết luận là tương đối chặt chẽ tương đối thống nhất
 $r = 0,49$ trở xuống : Kết luận là ít thống nhất, tương quan lỏng

2.3. Thực trạng về văn hóa nhà trường và hoạt động xây dựng văn hóa nhà trường mầm non Hoa Hồng

Để đánh giá thực trạng việc thực hiện các biện pháp quản lý xây dựng văn hóa nhà trường ở trường mầm non Hoa Hồng, chúng tôi đã khảo sát thăm dò ý kiến (phụ lục 1, 2) với 3 nhóm đối tượng: CBQL, GV và CMHS trong đó CBQL: 3, GV, NV: 24 ; CMHS: 80

2.3.1. Nhận thức của cán bộ quản lý, giáo viên, cha mẹ học sinh về tầm quan trọng của xây dựng văn hóa nhà trường

Khâu đầu tiên quan trọng nhất trong bất cứ một hoạt động nào đó chính là nhận thức của các đối tượng liên quan. Trong xây dựng VH tổ chức ở trường mầm non Hoa Hồng, chúng tôi đã tiến hành điều tra mức độ nhận thức của CBQL, GV, NV và PHHS về tầm quan trọng của việc xây dựng VH tổ chức để khẳng định tính quan trọng của vấn đề xây dựng VH tổ chức cũng như vai trò của VH tổ chức đến chất lượng giáo dục trong nhà trường. Kết quả thu được như sau:

Bảng 2.1: Vai trò của VH tổ chức đối với CLGD toàn diện

Đối tượng	Rất QT		Quan trọng		Bình thường		KQT	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
CBQL, GV, CMHS (n=107)	85	79.4	10	9.4	6	5.6	6	5.6

Có tới 95/107 ý kiến cho rằng xây dựng VH tổ chức ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng đào tạo của nhà trường (chiếm 88.7%). Những kết quả trong việc đánh giá bằng phiếu cho thấy sự tương quan khá lớn giữa việc nhận thức được tầm quan trọng của xây dựng VH tổ chức và vai trò của VH tổ chức tới chất lượng đào tạo của trường mầm non Hoa Hồng. Thể hiện ở chỗ các có số lượng nhiều ý kiến đồng ý với hoạt động xây dựng VH tổ chức và vai trò của VH tổ chức tới chất lượng đào tạo. Chính vì thế khẳng định rằng VH tổ chức có vai trò lớn trong việc xây dựng và phát triển chất lượng đào tạo ở nhà trường. Muốn nhà trường có tương hiệu về đào tạo thì cần phải tiến hành xây dựng một VH tổ chức tích cực.

Nhìn vào bảng số liệu trên ta thấy có 85/107 chiếm ý kiến cho rằng rất quan trọng chiếm 79.4%, 12 ý kiến cho rằng quan trọng chiếm 11.2%, còn lại là bình thường và không quan trọng (9.4%). Điều này minh chứng rằng khi xác định xây dựng VH tổ chức là cần thiết thì cần phải có quá trình quản lý hoạt động xây dựng này. Trong đó vai trò quản lý chính trong nhà trường thuộc về cán bộ quản lý. Thực hiện quá trình xây dựng VH tổ chức là chức năng quan trọng trong quản lý nhà trường của mỗi cán bộ quản lý, chức năng đó được hiểu là chức năng quản lý xây dựng VH tổ chức.

Bảng 2.2: Tầm quan trọng của việc XD VH tổ chức

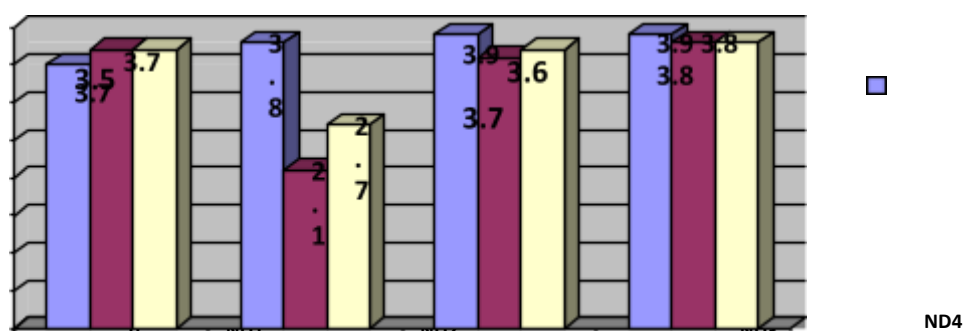
Đối tượng	Rất QT		Quan trọng		Bình thường		KQT	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
CBQL, GV, CMHS (n=107)	82	76.6	12	11.2	6	5.6	6	5.6

Qua bảng số cho thấy cho thấy có tới 94 CBQL, GV, NV và PHHS cho rằng xây dựng VH tổ chức là quan trọng và rất quan trọng (chiếm 87.8%). Ở mức độ quan trọng có 12 ý kiến đồng ý chiếm 11,2% , mức độ rất quan trọng có 82 ý kiến đồng ý chiếm 76,6%. Chứng tỏ đa phần các thành viên trong nhà trường để nhận thức được rằng xây dựng một VH tổ chức đặc trọng là một việc làm cần thiết. Tuy nhiên vẫn có một số lượng nhỏ CBQL, GV, NV và PHHS cho rằng xây dựng VH tổ chức là vấn đề không quan trọng 2 ý kiến chiếm 3.7%. Điều này cho thấy rằng chính trong nhận thức của mỗi cá nhân chọn định hình được đầy đủ những yếu tố cấu thành nên VH tổ chức cho nên không thể khẳng định được xây dựng VH tổ chức có ý nghĩa quan trọng. Những yếu tố VH tổ chức ở phần nổi có thể dễ dàng nhận ra và có tác động trực tiếp thì họ cho rằng đó là những yếu tố hiển nhiên tồn tại trong một nhà trường, chúng thực sự không có ảnh hưởng lớn đến việc phát triển nhà trường. Còn những yếu tố thuộc phần chìm của VH tổ chức thì khó nhận dạng cho nên vẫn tồn tại ý kiến cho rằng chúng thực sự không quan trọng. Chính điều này là một khó khăn trong vấn đề xây dựng VH tổ chức tại mầm non Hoa Hồng hiện nay.

Bảng 2.3: So sánh về nhận thức mức độ quan trọng của VH tổ chức

Nội dung	CBQL, GV, NV		CMHS		Tổng điểm	
	\bar{X}	Thứ bậc	\bar{X}	Thứ bậc	\bar{X}	Thứ bậc
1. Tầm quan trọng của xây dựng VHNT	3.5	4	3.7	2	3.7	2
2. Nhà trường cần tiến hành xây dựng VHNT đặc trọng	3.8	3	2.1	4	2.7	4
3. Hoạt động quản lý VHNT	3.9	1	3.6	3	3.7	3
4. VHNT có vai trò trong việc nâng cao chất lượng đào tạo ở nhà trường	3.9	2	3.8	1	3.8	1

Qua bảng số liệu cho chúng ta thấy mức độ nhận thức về tầm quan trọng của các nội dung liên quan đến vai trò của VH tổ chức của hai nhóm đối tượng CBQL, GV, NV và CMHS có sự khác biệt tương đối. Trong chính từng nội dung thì sự khác biệt này cũng được thể hiện rõ ràng. Với đối tượng là CBQL, GV, NV họ cho rằng nội dung quản lý VH tổ chức là quan trọng nhất, xếp thứ bậc thứ nhất nhưng đối với PHHS thì họ cho rằng VH tổ chức có vai trò trong việc nâng cao chất lượng đào tạo ở nhà trường là quan trọng nhất. Tuy nhiên chúng ta có thể đánh giá được rằng nhận thức về hoạt động xây dựng và quản lý xây dựng VH tổ chức của các thành viên trong nhà trường mầm non Hoa Hồng là rất cao. Đa phần họ nhận thức được tầm quan trọng của vấn đề và có sự thống nhất cao trong khi chọn các ý kiến của mình.



Biểu đồ 2.1. So sánh mức độ nhận thức tầm quan trọng của VH tổ chức trong

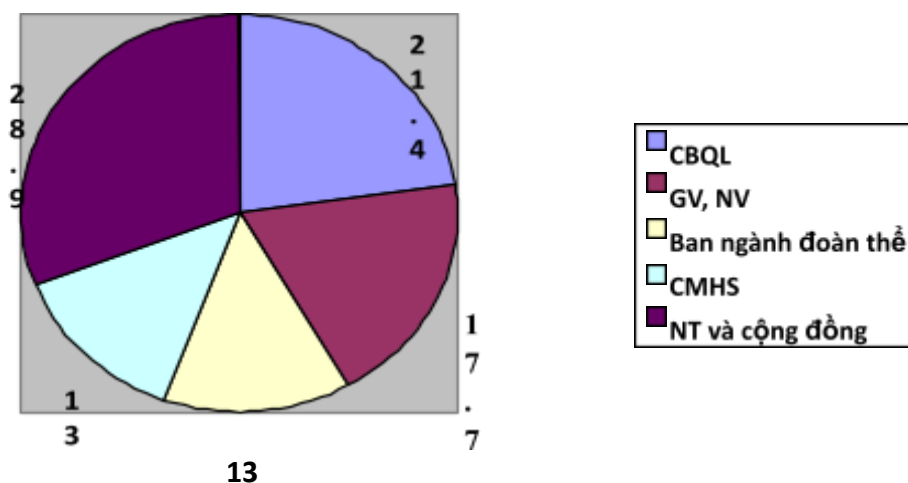
CBQL, GV, NV và CMHS

Chính vì thế để có được một VH tổ chức tích cực, mọi thành viên trong nhà trường ngoài vấn đề nhận thức tốt cần có những hoạt động thực tiễn để góp phần xây dựng VH tổ chức.

2.3.2. Thực trạng trách nhiệm xây dựng văn hóa tổ chức của các thành viên

Bảng 2.4: Đánh giá trách nhiệm xây dựng văn hóa tổ chức của các thành viên

Nội dung	Mức độ phù hợp					
	CBQL, GV, NV		CMHS		Tổng số	
	SL	%	SL	%	SL	%
1. CBQL mới có trách nhiệm và bổn phận xây dựng VH tổ chức	4	14.8	19	23.7	23	21.4
2. Xây dựng VH tổ chức là trách nhiệm của các GV, NV.	0	0	19	23.7	19	17.7
3. Xây dựng VH tổ chức là trách nhiệm của các ban ngành, đoàn thể: Đảng Bộ, Công đoàn; Đoàn Thanh niên, Hội cha mẹ HS	2	7.4	12	15.0	14	13.0
4. Xây dựng VH tổ chức là trách nhiệm của CMHS	0	0	20	25.1	20	13.0
5. Xây dựng văn hóa tổ chức phải có sự phối kết hợp giữa tất cả các thành viên tham gia công tác giáo dục: CBQL, giảng viên, cán bộ, cộng đồng	21	77.8	10	12.5	31	28.9
Tổng	27	100	80	100	107	100



Biểu đồ 2.2. Trách nhiệm xây dựng văn hóa tổ chức của các thành viên

Qua bảng số liệu chúng ta có thể thấy có sự chênh lệch khá lớn về ý kiến của hai nhóm khách thể. CBQL, GV, NV thì cho rằng trách nhiệm xây dựng VH tổ chức không thể hoàn toàn thuộc về CBQL, GV hay NV (tuy nhiên vẫn có 4 ý kiến cho rằng trách nhiệm thuộc về đội ngũ cán bộ, GV, NV). Xây dựng VH tổ chức phải là trách nhiệm chung của mọi thành viên trong và ngoài nhà trường trong đó bao gồm cả cộng đồng (77.8,1%). Điều này chứng tỏ rằng đội ngũ CBQL, GV, NV có nhận thức rất tốt về trách nhiệm của mọi thành viên trong xây dựng VH tổ chức. Trong khi đó 2 ý kiến cho rằng trách nhiệm xây dựng VH tổ chức là của các ban ngành, đoàn thể. Đây là những ý kiến phản ánh rằng vẫn còn một số cán bộ, GV và NV chưa nhận thức đầy đủ về trách nhiệm xây dựng VH tổ chức. Còn ở đối tượng khách thể là CMHS thì mức độ đánh giá ý kiến có phần dàn đều hơn. Có tới 19/80 ý kiến (chiếm 23.7%) cho rằng trách nhiệm xây dựng VH tổ chức là của CBQL nhà trường, có tới 19/80 ý kiến (chiếm 23.7%) cho rằng trách nhiệm xây dựng VH tổ chức là của GV, có tới 12/80 ý kiến (chiếm 15.0%) cho rằng trách nhiệm thuộc về các ban ngành, đoàn thể trong nhà trường và có tới 10/80 ý kiến (chiếm 12.5%) cho rằng trách nhiệm thuộc về CMHS. Trong đó chỉ có 10/80 (chiếm 12.5%) cho rằng trách nhiệm xây dựng VH tổ chức là trách nhiệm chung của tất cả các thành viên trong và ngoài nhà trường. Tuy nhiên tỉ lệ phần trăm ở nội dung này vẫn là lớn nhất, nên chúng ta có thể thấy sự tương đồng giữa việc lựa chọn ý kiến của hai nhóm đối tượng. Từ đó có thể rút ra kết luận rằng đa phần các thành viên trong nhà trường đều nhận thức được rằng trách nhiệm xây dựng VH tổ chức là trách nhiệm của mọi liên đới tham gia vào quá trình đào tạo và giáo dục. Tuy nhiên để quá trình này đi đến được cái đích có hiệu quả thì vai trò chủ chốt vẫn là thuộc về vai trò quản lý của các cán bộ quản lý nhà trường.

2.3.3. Thực trạng biểu hiện hành vi văn hóa tổ chức trong nhà trường mầm non Hoa Hồng

Để đánh giá được mức độ biểu hiện của VH tại trường mầm non Hoa Hồng, chúng tôi đã tiến hành đánh giá thông qua mức độ biểu hiện cụ thể của những hành vi văn hóa trong các thành viên. Cụ thể là đối với cán bộ quản lý, giảng viên, nhân viên.

Đầu tiên là đánh giá của CBQL, GV và NV về mức độ biểu hiện của các hành vi văn hóa.

Bảng 2.5: Mức độ biểu hiện các hành vi văn hóa của CB, GV, NV

Hành vi văn hóa			Thứ bậc
Hành vi VH tích cực	1. Nuôi dưỡng bầu không khí cởi mở, dân chủ, hợp tác, tin cậy và tôn trọng lẫn nhau.	3.0	4
	2. Các thành viên hiểu rõ trách nhiệm, chia sẻ trách nhiệm và tích cực tham gia vào các hoạt động	2.9	6
	3. Tôn trọng con người, cố vũ sự nỗ lực hoàn thành công việc và công nhận sự thành công của mỗi người.	2.9	6
	4. Các thành viên luôn đổi mới và sáng tạo	3.3	1
	5. Khuyến khích GV, CB, SV đổi mới phương pháp giảng dạy và học tập	2.9	6
	6. Khuyến khích đối thoại và hợp tác, làm việc nhóm	3.1	3
	7. Khuyến khích các thành viên nghiên cứu khoa học và bồi dưỡng để nâng cao trình độ	3.2	2
	8. Chia sẻ quyền lực, trao quyền, khuyến khích sự tự chịu trách nhiệm	2.6	9
Hành vi VH chưa tích cực	9. Thiếu trách nhiệm, buộc tội, đổ lỗi cho nhau	2.0	13
	10. Kiểm soát quá chặt chẽ đánh mất quyền tự do và tự chủ của các cá nhân	2.2	10
	11. Quan liêu, nguyên tắc máy móc	1.8	16
	12. Trách mắng, chưa quan tâm chính đáng đến trẻ	1.6	18
	13. Thiếu sự động viên khuyến khích lẫn nhau, và đối với trẻ	1.9	15
	14. Thiếu cởi mở, thân thiện, nhiệt tình, tin cậy	1.7	17
	15. Mâu thuẫn xung đột nội bộ không được giải quyết kịp thời	2.3	10
	16. Đố kỵ, ghen ghét, gây mất đoàn kết	2.0	13
	17. Phong cách lối sống ăn mặc, nói năng không đúng với quy định, chuẩn mực	1.6	18
	18. Bệnh thành tích, nhận xét đánh giá gian lận, sai quy chế	1.8	16
	19. Sử dụng điện thoại khi đang giảng dạy	2.2	10
	20. Bỏ giờ, bỏ tiết tùy tiện, cắt xén chương trình, gây xáo trộn lịch học của nhà trường	1.5	21
	21. Thiếu sự hợp tác, chia sẻ, học hỏi lẫn nhau	1.7	17
	22. Xúc phạm danh dự nhân phẩm của đồng nghiệp, trẻ.	1.2	22

Qua bảng số liệu cho thấy, các hành vi văn hóa được CBQL, GV và NV đánh giá theo hai hướng. Đó là với những hành vi thuộc về hành vi tích cực được họ đánh giá có số ý kiến lựa chọn cao hơn, còn những hành vi thuộc về hành vi văn hóa không tích cực số ý kiến đánh giá thấp hơn. Thể hiện ở việc xếp thứ bậc qua các nội dung lựa chọn. Xếp ở thứ bậc 1 với ĐTB là 3.3 đó là hành vi văn hóa về các thành viên luôn đổi mới và sáng tạo. Đó là một điểm đáng ghi nhận tại nhà trường mầm non Hoa Hồng. Bởi lẽ trong một nhà trường muốn có chất lượng giáo dục tốt cần ở sự nỗ lực cố gắng đổi mới và sáng tạo của các thành viên và điều này cần phải được tiếp tục phát huy trong nhà trường. Tiếp đến là các hành vi văn hóa tích cực khác như là *Khuyến khích các thành viên nghiên cứu khoa học và bồi dưỡng để nâng cao trình độ* (xếp thứ bậc 2), *Khuyến khích đối thoại và hợp tác, làm việc nhóm* (xếp thứ bậc 3)... Đây là những hành vi văn hóa tích cực rất cần được xây dựng, củng cố và phát huy tại nhà trường. Tuy nhiên ở những hành vi không tích cực thì số lượng ý kiến đánh giá vẫn chiếm nhiều. Chẳng hạn như ở hành vi *Mâu thuẫn xung đột nội bộ không được giải quyết kịp thời* (xếp ở thứ bậc 10), *Kiểm soát quá chặt chẽ đánh mất quyền tự do và tự chủ của các cá nhân* (xếp ở thứ bậc 10) hoặc một số hành vi văn hóa không tích cực khác nữa. Chứng tỏ rằng trong bản thân nhà trường vẫn còn hiện hữu những hành vi văn hóa chưa tích cực. Những hành vi này có ảnh hưởng không tốt đến quá trình xây dựng một VHNT tích cực, tốt đẹp và lâu dài. Chính vì cán bộ quản lý cần xác định được vấn đề đó là phải phát huy những hành vi văn hóa tích cực và làm hạn chế tối đa những hành vi văn hóa không tích cực.

2.4. Thực trạng quản lý hoạt động xây văn hóa nhà trường mầm non Hoa Hồng

2.4.1. Tâm quan trọng và mức độ biểu hiện những phẩm chất của cán bộ quản lý nhà trường trong hoạt động quản lý xây dựng văn hóa tổ chức

Chúng tôi đã thực hiện điều tra thông qua phỏng vấn điều tra bằng phiếu hỏi để kiểm chứng tâm quan trọng và mức độ biểu hiện những phẩm chất của CBQL nhà trường trong quản lý hoạt động VH tổ chức trường mầm non Hoa Hồng và kết quả thu được như sau:

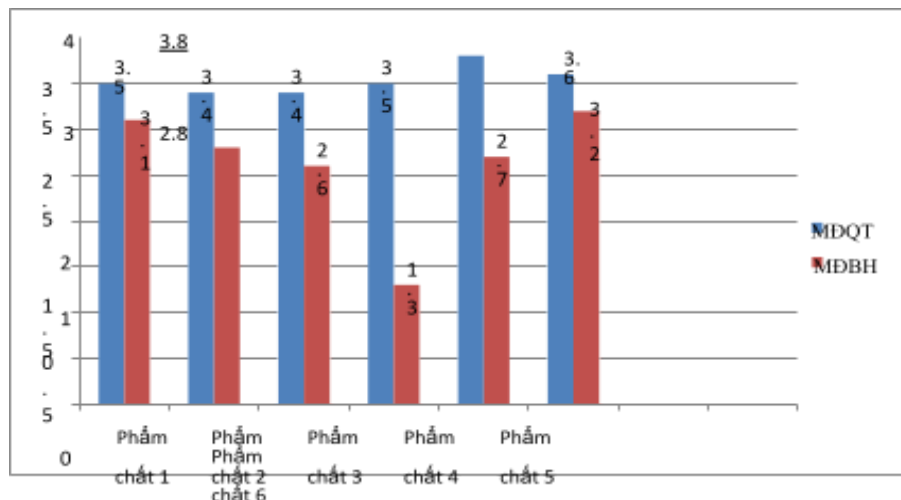
Bảng 2.6: Mức độ quan trọng và biểu hiện phẩm chất của CBQL trong hoạt động quản lý XD VH tổ chức

STT	Phẩm chất của CBQL	Mức độ quan trọng		Mức độ thực hiện		Tổng	
		X	Thứ bậc	X	Thứ bậc	X	Thứ bậc
1	1. Gọng mẩu, luôn là tấm gương cho giảng viên, nhân viên và người học	3.5	3.5	3.1	2	2.2	2
2	2. Hình thành VH tổ chức thông qua mọi hoạt động về quản lý và chuyên môn	3.4	5.5	2.8	3	2.1	4
3	3. Chú ý đến nhu cầu của GV, NV và người học	3.4	5.5	2.6	5	2.0	5
4	4. Xác lập và thực hiện cơ chế thi đua khen thưởng hiệu quả	3.5	3.5	1.3	6	1.6	6
5	5. Dân chủ, tăng cường đối thoại, cùng tham gia, phân công trách nhiệm rõ ràng	3.8	1	2.7	4	2.2	2
6	6. Biết lắng nghe ý kiến của mọi người, nuôi dưỡng bầu không khí tâm lý cởi mở, tin cậy, tôn trọng lẫn nhau ở nơi làm việc.	3.6	2	3.2	1	2.3	1

Qua bảng số liệu chúng ta có thể thấy mức độ chênh lệch giữa hai luồng ý kiến về mức độ cần thiết và mức độ thể hiện những ảnh hưởng của CBQLNT trong vấn đề QL VH tổ chức khá là chênh lệch. Trong khi điểm trung bình cộng của các ý kiến về mức độ cần thiết được xếp khá cao từ 3,4 đến 3,8. Điều này chứng tỏ hầu hết số thành viên được hỏi đều cho rằng đây là những phẩm chất mà một người CBQL cần phải thực hiện được trong khi quản lý xây dựng VH tổ chức. Trong đó xếp ở vị trí thứ nhất đó là việc *thực hiện dân chủ, tăng cường đối thoại, cùng tham gia, phân công trách nhiệm rõ ràng*. Đây là một tỉ lệ khá đông. Vì thực tế hầu hết các thành viên cần những CBQL nhà trường biết xây dựng được mối quan hệ dân chủ, khuyến khích được sự tham gia và có sự phân công trách nhiệm rõ ràng. Đây cũng là điều kiện để phát huy được tối đa khả năng làm việc của thành viên trong tổ chức. Chính vì thế khi điều tra trên phiếu hầu hết mọi người đồng ý với nội dung này. Xếp ở thứ bậc thứ 2 đó là nội dung phải biết lắng nghe ý kiến của mọi người,

nuôi dưỡng bầu không khí tích cực để khuyến khích khả năng làm việc của mọi người. Đây cũng là một trong những thành tố tích cực của một VH tổ chức tích cực. Còn lại các nội dung khác tuy xếp ở thứ bậc thấp hơn tuy nhiên điểm trung bình chung đều trên 3,0 cho nên có thể khẳng định rằng những nội dung này được hầu hết các thành viên đánh giá rất cao, cần thiết cho hoạt động quản lý của cán bộ QLNT trong quản lý XDVH tổ chức.

Tuy nhiên về mức độ thực hiện khi được hỏi thì số lượng người lựa chọn ở mức độ thực hiện tốt hay rất tốt là không cao. Cụ thể ở nội dung *thực hiện dân chủ, tăng cường đối thoại, cùng tham gia, phân công trách nhiệm rõ ràng* chỉ có 5/27 ý kiến lựa chọn là thực hiện rất tốt, 6/27 ý kiến lựa chọn là tốt, còn lại là bình thường và không tốt. Đặc biệt chúng ta có thể thấy trong nội dung *Xác lập và thực hiện cơ chế thi đua khen thưởng hiệu quả* thì có tới 8/27 ý kiến cho rằng thực hiện bình thường, xếp thứ bậc chung là 6. Từ đó có thể khẳng định rằng trong khi nhận thức của CBQL, GV và NV về sự ảnh hưởng của các công việc mà người CBQL nhà trường cần phải làm trong quản lý XDVH tổ chức là rất cần thiết và cần thiết tuy nhiên trên thực tế những hoạt động này lại được đánh giá là thực hiện chưa tốt. Chính vì thế mỗi cán bộ quản lý nhà trường phải thấy được trách nhiệm của bản thân là quan trọng và quyết định nhất trong việc thực hiện công tác XDVH tổ chức.



Biểu đồ 2.3. Mức độ quan trọng và biểu hiện phẩm chất của CBQL trong hoạt động quản lý XD VH tổ chức

2.4.2. Thực trạng quản lý nội dung xây dựng văn hóa tại trường mầm non Hoa Hồng

2.4.2.1. Xây dựng và quản lý văn hóa bề nổi ở trường mầm non Hoa Hồng

Thực hiện phương pháp điều tra bằng phiếu hỏi chúng tôi thu được kết quả về thực trạng xây dựng và quản lý văn hóa bề nổi ở trường mầm non Hoa Hồng như sau:

Bảng 2.7: Thực trạng quản lý xây dựng văn hóa bề nổi ở trường mầm non Hoa Hồng

Nội dung quản lý	CBQL, GV, NV		PHHS		Tổng điểm	
	X	Thứ bậc	X	Thứ bậc	X	Thứ bậc
1. Xây dựng không gian kiến trúc, tạo cảnh quan sọ phạm trong nhà trường	1.66	4	2.13	3	1.9	3
2. Xây dựng khẩu hiệu, tầm nhìn, sứ mạng, giá trị của nhà trường ở trường mầm non Hoa Hồng.	1.87	2	2.15	1	2,0	2
3. Thiết kết Logo, khẩu hiệu, biểu tượng, đồng phục và nghi thức, nghi lễ	1.32	7	1.35	7	1,3	4
4. Chỉ đạo việc tổ chức các hoạt động sinh hoạt Đảng, Đoàn, ngoại khóa, các hoạt động tập thể, xã hội cho cán bộ, giáo viên và HS	1.96	1	2.14	2	2,1	1

- Xây dựng không gian kiến trúc, tạo cảnh quan sọ phạm trong nhà trường ở trường mầm non Hoa Hồng xếp thứ bậc 3/4 nội dung. Chứng tỏ rằng, nội dung quản lý này mới được thực hiện ở mức độ trung bình ($X = 1.9$). Cùng với phương pháp thu thập thông tin qua quan sát, phân tích đặc điểm của nhà trường chúng tôi có được đánh giá như sau:

Trường có 2 địa điểm, địa điểm chính tại số 8 Nghĩa Đô được xây dựng kiên cố 4 tầng trên diện tích đất 135,3m², gồm có 3 lớp học, phòng bếp, phòng tài vụ, hội

trường và phòng giám hiệu. Địa điểm số 52 Dịch Vọng Hậu được xây dựng kiên cố 4 tầng trên diện tích đất 80,7m² với tổng số 4 lớp học, phòng giám hiệu và phòng thể chất. Trường mầm non Hoa Hồng đã tiến hành xây dựng khuôn viên trường học với hệ thống các phòng học, phòng chức năng, nhà điều hành, kang trang, sạch đẹp nhằm đảm bảo cho công tác đào tạo và giáo dục trong nhà trường.

Các phòng học, văn phòng làm việc, phòng sinh hoạt nhà đa năng được sắp xếp khoa học, hợp lí và đang được sửa sang, xây mới và bổ sung trang thiết bị nhằm phục vụ tốt cho công việc của nhà trường. Các lớp học và sân trường được phân công lao động dọn dẹp vệ sinh sạch sẽ hàng ngày. Nhà trường luôn hướng tới tính thẩm mỹ cũng như tính hữu dụng trong khi tiến hành xây dựng thêm các hạng mục phòng học hay công trình phục vụ cho giảng dạy. Tuy nhiên hiện nay, nhu cầu học tập của trẻ càng tăng với diện tích sử dụng đang có có thể sẽ không đáp ứng được tối đa nhu cầu của trẻ. Chính vì thế trong quá trình xây dựng VH tổ chức, cán bộ quản lý nhà trường cần phải biết cân đối trong việc xây dựng thêm phòng học với việc đảm bảo cảnh quan khuôn viên của nhà trường.

- *Xây dựng khẩu hiệu, tầm nhìn, sứ mạng, giá trị của nhà trường ở trường mầm non Hoa Hồng* được xếp thứ bậc 2/4 với $X = 2.0$. Nội dung này theo nhợ đánh giá cũng chỉ đạt mức độ trung bình. Điều này cho thấy cần phải tiến hành xác định và thực hiện lại nội dung xây dựng VH tổ chức này. Trong trường mầm non Hoa Hồng mỗi thành viên là một mắt xích quan trọng tạo nên thương hiệu của nhà trường. Chính vì thế trong khi tiến hành đưa ra định hướng phát triển nhà trường cũng nhợ xây dựng tầm nhìn, sứ mạng, giá trị cho nhà trường thì lãnh đạo nhà trường luôn phải tập hợp ý kiến của các thành viên để đưa đến được quyết định cuối cùng. Với tầm nhìn phát triển nhà trường trở thành trường mầm non trọng điểm của Quận. Chỉ trong môi trường VH tích cực, các thành viên mới có động lực phấn đấu và cống hiến. Một thực tế cho thấy tại nhà trường mầm non Hoa Hồng, các thành viên từ đội ngũ cán bộ quản lý, giáo viên, nhân viên đều làm việc theo một định hướng đó là vì sự phát triển chung của nhà trường. Đặc biệt cán bộ quản lý nhà trường từ cấp cao nhất cho đến cấp thấp đều tin tưởng và tôn trọng ý kiến của cá nhân. Tuy nhiên cũng không thể tránh khỏi những thiếu sót trong quá trình quản lý của cán bộ quản lý nhà trường. Chẳng hạn nhợ việc tập trung ý kiến cho định hướng phát triển nhà trường, xây dựng các giá trị chung, chuẩn mực. Khó khăn không chỉ

dừng lại ở việc thống nhất được ý kiến của cả một tập thể mà còn ở việc tạo nên một không khí làm việc thoải mái nhất cho các thành viên. Bởi trên hết cán bộ quản lý cần sự sát sao, chu đáo và tỉ mỉ nhưng cũng phải biết phân quyền khi tiến hành quản lý để làm sao huy động được trách nhiệm của tất cả thành viên tham gia vào quá trình xây dựng được thương hiệu, tầm nhìn, sứ mạng và giá trị cho nhà trường.

- *Logo, khẩu hiệu, biểu tượng, đồng phục và nghi thức, nghi lễ* là nội dung được đánh giá có $X = 1.3$. Một kết quả có giá trị thực hiện ở mức đối trung bình. Chúng tôi với nội dung này trong nhà trường thực hiện đang còn nhiều hạn chế. Trong khi tiến hành thiết kế không gian cho nhà trường thì việc thiết kế và gắn những logo, khẩu hiệu hay biểu tượng tại các phòng học là một việc làm không thể thiếu của trường mầm non Hoa Hồng. Những biểu tượng, logo hay khẩu hiệu mang lại một động lực làm việc tốt hơn cho nhà trường. chính vì thế việc lựa chọn những khẩu hiệu hay biểu tượng để trưng bày tại nhà trường là một việc làm quan trọng. Hàng tháng theo định kỳ từng phong trào được phát động thì việc thiết kế những khẩu hiệu phải được cán bộ quản lý của mảng công việc đó phụ trách. Trong đó trách nhiệm chính thuộc về Đoàn trường và Công đoàn dưới sự chỉ đạo của Đảng ủy nhà trường và Ban giám hiệu.

Đồng phục của trường mầm non Hoa Hồng được nhà trường giao cho cán bộ phụ trách thiết kế có in logo của nhà trường trên đồng phục. Đồng phục của học sinh sẽ là hình ảnh quảng bá cho nhà trường nhanh chóng và mang lại hiệu quả kinh tế cao nhất. Chính vì thế việc kiểm soát quá trình thiết kế và đi đến được sản phẩm là một hoạt động không thể thiếu trong quản lý xây dựng VH tổ chức. Đồng phục nhà trường từ lâu đã được xem như một công cụ hiệu quả nhằm xây dựng nên giá trị bề nổi của VH tổ chức. Tuy nhiên cũng có thể thấy rằng so với nhiều nhà trường khác thì đồng phục của mầm non Hoa Hồng còn chưa thể hiện được tính đặc sắc, nổi bật.

Nghi thức và nghi lễ là một phần không thể thiếu trong các hoạt động của nhà trường. Đây cũng là các yếu tố tạo nên VH tổ chức. Tổ chức các nghi thức và nghi lễ là hoạt động nhằm xây dựng VH tổ chức tích cực nhất. Ở Trường mầm non Hoa Hồng, các nghi lễ và nghi thức được chuẩn bị theo mức độ quan trọng và cần thiết của từng hoạt động. Làm tốt công tác tổ chức các nghi lễ, nghi thức sẽ nâng cao được ý thức tự giác cá nhân của từng thành viên, góp phần xây dựng một VH tổ chức tích cực hơn.

- *Chỉ đạo việc tổ chức các hoạt động sinh hoạt Đảng, Đoàn, ngoại khóa, xã hội và tập thể cho cán bộ, giáo viên và học sinh là nội dung được xếp thứ bậc ¼ với $X = 2.1$. Đây là thứ bậc cao nhất tuy nhiên nếu nhìn vào giá trị của thứ bậc cũng chứng tỏ nội dung này được thực hiện ở mức trung bình. Mỗi phòng ban trong nhà trường là một Chi bộ Đảng trực thuộc Đảng Ủy nhà trường. Hàng tháng, hàng quý các Chi bộ sẽ tổ chức sinh hoạt hay họp theo quy định của Đảng Ủy. Chi bộ Đảng sẽ là bộ phận tham mưu đắc lực cho công tác quản lý của cán bộ quản lý.*

Lãnh đạo nhà trường và các cán bộ quản lý tổ chuyên môn là những người đi đầu trong việc tổ chức các hoạt động tập thể để thu hút sự tham gia của các thành viên, từ đó tạo động lực làm việc cho họ. Ở nhà trường mầm non Hoa Hồng các phong trào tập thể huy động ứng các ngày lễ trong năm luôn được chú trọng tổ chức và đem lại kết quả tốt. Đặc biệt về phía Đoàn trường và Công đoàn nhà trường luôn đi đầu trong tổ chức các hoạt động tình nguyện xã hội. Công đoàn nhà trường thường xuyên quan tâm đến đời sống tinh thần của đội ngũ cán bộ, giáo viên.

Để thực hiện tốt các hoạt động này trước hết cần sự chỉ đạo và giám sát của cán bộ lãnh đạo nhà trường. Mục đích cao nhất của các hoạt động tập thể là nhằm xây dựng một môi trường nhà trường lành mạnh, tạo nền tảng cho các giá trị văn hóa tích cực hình thành và phát triển.

2.4.2.2. *Thực trạng quản lý xây dựng văn hóa tổ chức bề chìm ở trường mầm non Hoa Hồng*

Bảng 2.8: Thực trạng quản lý xây dựng văn hóa bề chìm ở trường mầm non Hoa Hồng

Nội dung quản lý	CBQL, GV, NV		PHHS		Tổng điểm	
	\bar{X}	Thứ bậc	\bar{X}	Thứ bậc	\bar{X}	Thứ bậc
1. Xây dựng bầu không khí dân chủ, thân thiện, an toàn và cởi mở	1.53	6	1.75	5	1,6	2
2. Xây dựng cơ chế giám sát, đánh giá công tác thi đua khen thưởng, kỷ luật, chế độ chính sách cho tập thể cán bộ, giáo viên	1.69	3	1.51	6	1,5	3
3. Thực hiện các hoạt động giao lưu với các nhà trường chuyên nghiệp khác và cộng đồng.	1.61	5	1.97	4	1,8	1

Qua bảng số liệu cùng với phương pháp quan sát tại nhà trường chúng tôi có nhận xét như sau:

- *Xây dựng bầu không khí dân chủ, thân thiện, an toàn và cởi mở* được xếp thứ bậc 2 với $X = 1.6$. Đây là một giá trị thấp, chứng tỏ theo đánh giá thì nội dung này chưa được thực hiện tốt ở nhà trường mầm non Hoa Hồng. Cán bộ lãnh đạo và quản lý nhà trường đã có ý thức tổ chức các cuộc nói chuyện, trao đổi về các vấn đề trong nhà trường, vấn đề xã hội để tạo thu thập kênh thông tin đồng thời cũng tạo nên sự gắn kết giữa các thành viên trong nhà trường. Tổ chức, chỉ đạo cho công đoàn nhà trường, các tổ chức đoàn thể từ Đảng ủy, Đoàn thanh niên trường xuyên thăm hỏi, động viên, giúp đỡ cán bộ, giáo viên nhân viên có vấn đề khó khăn.

- *Xây dựng cơ chế giám sát, đánh giá công tác thi đua khen thưởng, kỷ luật, chế độ chính sách cho tập thể cán bộ, giáo viên* được xếp thứ bậc 3 với $X = 1.5$. Đây cũng là một nội dung chưa được thực hiện tốt trong nhà trường. Tổ chức các cuộc họp lấy ý kiến về tình hình giảng dạy và giáo dục trong nhà trường. Phó Hiệu trưởng phụ trách về chuyên môn sẽ lên kế hoạch đánh giá chất lượng đào tạo của từng nhóm lớp và giáo viên. Để từ đó phối kết hợp với Hiệu trưởng và các cán bộ có chuyên môn về đánh giá để tiến hành đánh giá chất lượng đào tạo.

Lập kế hoạch tổ chức thi đua khen thưởng và tiến hành thi đua khen thưởng kịp thời, đúng người, đúng việc để khích lệ được tinh thần làm việc của cá nhân có đóng góp cũng như khích lệ sự cố gắng của các cá nhân còn lại.

- *Thực hiện các hoạt động giao lưu với các nhà trường chuyên nghiệp khác và cộng đồng* được xếp thứ bậc 1 với $X = 1.8$. So với hai nội dung còn lại thì nội dung này được xếp thứ bậc cao nhất tuy nhiên về giá trị trong thang đo thì cũng là giá trị thực hiện ở mức trung bình. Điều này cho thấy, một trong những hoạt động góp phần xây dựng VH tổ chức phải kể đến là hoạt động giao lưu hợp tác với các nhà trường khác. Qua những hoạt động này nhà trường vừa huy động được sự tham gia của các thành viên vừa quảng bá được thương hiệu và học hỏi được những giá trị văn hóa tích cực của trường bạn. Những hoạt động giao lưu này không trường xuyên diễn ra vì thế khi có lịch hoạt động thì nhà trường, tổ chuyên môn, nhóm lớp được giao nhiệm vụ phụ trách phải lên kế hoạch và chuẩn bị chu đáo nhằm mang lại hiệu quả cao nhất. Hoạt động rèn luyện nghiệp vụ sơ phạm trường xuyên của nhà

trường để tham gia cuộc thi Nghiệp vụ Sư phạm là một ví dụ điển hình cho việc tham gia các hoạt động giao lưu tập thể bên ngoài nhà trường. Tại cuộc thi Nghiệp vụ sư phạm thành phố năm 2013 nhà trường vinh dự và tự hào khi được xếp ở thứ bậc cao nhất trong khối các trường mầm non thành phố. Qua đây hình ảnh của nhà trường được khẳng định, đồng thời góp phần nâng cao được chất lượng đào tạo của nhà trường. Các hoạt động này được nhà trường tổ chức đạt kết quả tuy nhiên những hoạt động này không diễn ra thường xuyên mà định kỳ và đó thật là một nhiệm vụ mà nhà trường bắt buộc phải hoàn thành.

Tóm lại: Qua khảo sát chúng ta có thể tất cả các nội dung quản lý đều được hai nhóm đối tượng đánh giá khá tương đồng nhau. Mức chênh lệch giữa hai luồng ý kiến đánh giá là không lớn. Với những nội dung quản lý như *Xây dựng khẩu hiệu, tầm nhìn, sứ mạng, giá trị của nhà trường ở trường mầm non Hoa Hồng (CBQL, GV, NV đánh giá xếp ở thứ bậc 2 thì PHHS đánh giá xếp ở thứ bậc 1), Chỉ đạo việc tổ chức các hoạt động sinh hoạt Đảng, Đoàn, ngoại khóa, các hoạt động tập thể, xã hội cho cán bộ, giáo viên và học sinh (CBQL, GV, NV đánh giá xếp ở thứ bậc 1 thì PHHS đánh giá xếp ở thứ bậc 2).* Điều này chứng tỏ những nội dung này đang được thực hiện tốt trong công tác quản lý xây dựng VH tổ chức tại nhà trường. Một nội dung thực hiện chưa tốt đó là *Thiết kế Logo, khẩu hiệu, biểu tượng, đồng phục và nghi thức, nghi lễ ở cả hai nhóm đối tượng đánh giá đều xếp thứ bậc 7.* Đây là một kết quả ngạc nhiên bởi lẽ đây là một nội dung quản lý ở phân nội của VH tổ chức, nội dung này thường sẽ được tiến hành thực hiện rất tốt ở các nhà trường tuy nhiên tại nhà trường mầm non Hoa Hồng thì nội dung này được các đối tượng đánh giá là chưa tốt. Nguyên nhân được giải thích là theo quan sát thì nhà trường cần có sự thống nhất hơn trong việc lựa chọn thiết kế đồng phục, đầu tóc hơn để trang trí các khẩu hiệu. Nhu cầu về thẩm mỹ ở nhà trường là rất cao. Chính vì thế khi đánh giá về mức độ đạt được của nội dung quản lý này thì đa số các thành viên đều cho rằng nó chưa đạt được kết quả tốt. Ở nội dung quản lý là *xây dựng cơ chế giám sát, thi đua khen thưởng kỷ luật, chế độ chính sách cho tập thể cán bộ, giáo viên cũng xếp ở thứ bậc thấp.* Đây là một nội dung rất khó định hình rõ ràng trong nhà trường. Để làm thực hiện chỉ đạo tốt công tác này, nhà trường cần có thời gian và sự thống nhất cao của các thành viên. Bởi lẽ nội dung này có phần liên quan đến tính cá nhân cao.

Nhìn chung các nội dung quản lý xây dựng VH tổ chức tại Trường mầm non Hoa Hồng đang được tiến hành từng bước và đã đạt được những kết quả đáng ghi nhận. Tuy nhiên VH tổ chức là một khái niệm bao trùm cho nên để thực hiện được hoạt động xây dựng VH tổ chức toàn diện trong nhà trường cần có các biện pháp quản lý xây dựng VHN tổ chức của cán bộ quản lý nhà trường từ Hiệu trưởng cho đến Tổ trưởng tổ chuyên môn một cách khoa học và hợp lý.

2.5. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý xây dựng văn hóa tổ chức Trường mầm non Hoa Hồng

Để có thông tin về nội dung này tác giả đã tiến hành điều tra khảo sát đội ngũ CBQL, GV và CMHS Trường mầm non Hoa Hồng kết quả tác giả thu được thể hiện qua bảng số liệu sau:

Bảng 2.9: Thực trạng yếu tố ảnh hưởng đến quản lý xây dựng văn hóa tổ chức Trường mầm non Hoa Hồng

STT	Yếu tố	Khách thể	Mức độ tác động			
			Rất nhiều	Nhiều	Ít	Không
1	Điều kiện kinh tế - xã hội, văn hóa của địa phương	CBQL, GV	15 (55.6%)	10 (37.0%)	2 (7.4%)	0 (0.0%)
		CMHS	60 (75.0%)	10 (12.5%)	10 (12.5%)	0 (0.0%)
2	Cơ chế chính sách, sự chỉ đạo của ngành giáo dục	CBQL, GV	13 (48.1%)	12 (44.4%)	2 (7.4%)	0 (0.0%)
		CMHS	55 (68.8%)	15 (18.8%)	10 (12.5%)	0 (0.0%)
3	Thực trạng văn hóa học trường	CBQL, GV	15 (55.6%)	12 (44.4%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
		CMHS	40 (50.0%)	25 (31.3%)	15 (18.7%)	0 (0.0%)
4	Điều kiện vật chất cho thực thi mọi hoạt động của nhà trường	CBQL, GV	10 (37.1%)	15 (55.6%)	2 (7.4%)	0 (0.0%)
		CMHS	50 (62.4%)	15 (18.8%)	15 (18.8%)	0 (0.0%)
5	Năng lực quản lý của lãnh đạo nhà trường	CBQL, GV	20 (74.1%)	5 (18.5%)	2 (7.4%)	0 (0.0%)
		CMHS	80 (100.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)

6	Nhận thức của cán bộ giáo viên, gia đình và các tổ chức xã hội	CBQL, GV	24 (88.9%)	3 (11.1%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
		CMHS	75 (93.8%)	5 (6.2%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)

Qua bảng số liệu, có thể thấy sự đánh giá cao của các lực lượng tới các yếu tố ảnh hưởng. Từ CBQL, GV cho tới CMHS (100%) đều cho rằng các yếu tố này có ảnh hưởng tới hiệu quả xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường mầm non Hoa Hồng quận Cầu Giấy, thành phố Hà Nội.

Các yếu tố được đánh giá cao đó là “Năng lực quản lý của lãnh đạo nhà trường” 93.6% CBQL, GV đánh giá nhiều và rất nhiều ảnh hưởng, 100% CMHS đều đánh giá rất ảnh hưởng. Tiếp theo đó là yếu tố “Nhận thức của cán bộ giáo viên, gia đình và các tổ chức xã hội” 100% CBQL, GV, CMHS đánh giá ảnh hưởng nhiều và rất nhiều, không có ý kiến nào đánh giá ảnh hưởng ít và không ảnh hưởng.

Nhìn chung các yếu tố trên đều có ảnh hưởng với những lý do khác nhau đến quản lý xây dựng văn hóa tổ chức trường mầm non Hoa Hồng quận Cầu Giấy, thành phố Hà Nội. Bên cạnh những thuận lợi cũng gặp không ít khó khăn trong công tác tổ chức xây dựng văn hóa nhà trường mầm non Hoa Hồng, quận Cầu Giấy, thành phố Hà Nội.

2.6. Đánh giá chung về thực trạng

2.6.1. Ưu điểm

- Cán bộ quản lý, GV trường mầm non Hoa Hồng đã có nhận thức tốt về tầm quan trọng của xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường trong việc nâng cao chất lượng giáo dục hiện nay.

- Ban Giám hiệu nhà trường về cơ bản đã xây dựng được sự quyết tâm, đồng thuận cao của tập thể nhà trường trong việc thực hiện mục tiêu xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường.

- Trường Mầm non Hoa Hồng, quận Cầu Giấy, thành phố Hà Nội đã căn cứ vào các văn bản chỉ đạo, xác định đúng nội dung, hình thức, phương pháp xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường tương đối phù hợp với tình hình thực tế.

- Hiệu trưởng đã quan tâm thực hiện đầy đủ các chức năng quản lý công tác xây dựng văn hóa tổ chức trường mầm non Hoa Hồng như: Công tác tuyên truyền, nâng cao nhận thức về tầm quan trọng của xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường mầm non; Xây dựng tầm nhìn, sứ mệnh, hệ thống giá trị cốt lõi của nhà trường; Xây dựng và thực hiện các quy tắc ứng xử trong nhà trường; Phối hợp giữa nhà trường, gia đình và xã hội trong việc xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường.

- Xây dựng văn hóa tổ chức trường gắn chặt với văn hóa vùng miền và đặc thù địa phương.

- Đại đa số CBQL, GV nhiệt tình, tâm huyết với nghề và làm việc, học tập với tinh thần trách nhiệm cao; Luôn nỗ lực không ngừng, ý chí phấn đấu và tinh thần đoàn kết cao giúp cho hoạt động luôn được thực hiện hiệu quả.

- CBQL đã huy động được các nguồn lực (nhân lực, vật lực, tài lực, tin lực) từ nhà trường và bên ngoài xã hội vào xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường.

2.6.2. Hạn chế

- Việc xây dựng sứ mệnh, tầm nhìn, hệ thống các giá trị cốt lõi của nhà trường của hiệu trưởng trường mầm non Hoa Hồng, quận Cầu Giấy, thành phố Hà Nội còn thiếu tính chủ động, sáng tạo.

- Việc phối hợp giữa nhà trường, gia đình và địa phương trong xây dựng văn tổ chức nhà trường thực hiện chưa đồng bộ và chưa quan tâm đúng mức còn kém dẫn tới hiệu quả chưa cao.

- Việc kiểm tra đánh giá hoạt động giáo viên còn mang tính hình thức.

- Một bộ phận cán bộ quản lý, GV chưa nhận thức đầy đủ tầm quan trọng của xây dựng văn hoá tổ chức nhà trường; chưa có sự quan tâm, chỉ đạo cụ thể cũng như đầu tư thỏa đáng về nguồn lực, cơ sở vật chất, đội ngũ và các điều kiện để thực hiện có hiệu quả công tác này.

- Công tác quản lý hoạt động chủ yếu bằng kinh nghiệm, theo thói quen được kế thừa trong quá trình QL.

- Cơ sở vật chất chưa thực sự đáp ứng tốt nhu cầu của công tác xây dựng, giáo dục, tuyên truyền.

Tiểu kết chương 2

Nhiệm vụ trọng tâm hiện nay của nhà trường mầm non Hoa Hồng là nâng cao chất lượng đào tạo để đáp ứng với yêu cầu phát triển khi nhà trường trở thành trường mầm non trọng điểm. Chính vì thế vấn đề xây dựng và quản lý xây dựng VH tổ chức phải thực sự trở thành vấn đề được quan tâm của nhà trường. Quản lý xây dựng VH tổ chức phải trở thành một nội dung quan trọng trong kế hoạch giáo dục đào tạo của nhà trường. Để làm tốt công tác này cán bộ quản lý nhà trường phải bắt đầu từ công tác đánh giá thực trạng VH tổ chức để từ đó xác định được các biện pháp xây dựng VH phù hợp với đặc điểm của nhà trường. Để nâng cao được chất lượng đào tạo cán bộ lãnh đạo và quản lý trong nhà trường phải xác định quản lý XDVH tổ chức là một nội dung quan trọng trong quá trình thực hiện quản lý nhà trường. Chính vì thế để làm tốt nội dung này thì người CBQL cũng phải tiến hành thực hiện quản lý toàn diện trên bốn chức năng cơ bản của một quá trình quản lý. Đặc biệt VH tổ chức mang giá trị đặc trọng, nó đòi hỏi rất nhiều ở sự hợp tác, thống nhất của tất cả các thành viên để đi đến giá trị chung cho nên đòi hỏi trong quá trình tiến hành xây dựng các biện pháp QLVH tổ chức cần đảm bảo được sự liên kết của các thành viên cũng như là đảm bảo các điều kiện cần thiết để tiến hành quá trình quản lý một cách hiệu quả nhất. Đánh giá thực trạng luôn tìm ra được những yếu tố không tích cực, chưa hiệu quả chính vì thế người CBQL cần phải tiến hành thay đổi và đưa ra được các biện pháp quản lý phù hợp hơn để tạo nên được một VH tổ chức tích cực và ổn định hơn, góp phần nâng cao chất lượng đào tạo trong nhà trường.

CHƯƠNG 3: BIỆN PHÁP QUẢN LÝ XÂY DỰNG VĂN HÓA TỔ CHỨC TRƯỜNG MẦM NON HOA HỒNG TRONG BỐI CẢNH HIỆN NAY

3.1. Nguyên tắc đề xuất các biện pháp

3.1.1. Nguyên tắc đảm bảo tính hệ thống

Nguyên tắc này xuất phát từ bản chất của văn hóa nói chung và văn hóa tổ chức trường mầm non nói riêng. Bản thân của việc xây dựng văn hóa là một chỉnh thể toàn vẹn tạo thành hệ thống có cấu trúc chặt chẽ. Các bộ phận, thành tố trong cấu trúc văn hóa có mối quan hệ gắn bó mật thiết với nhau. Sự thay đổi của một thành tố có thể kéo theo sự thay đổi của toàn bộ cấu trúc văn hóa, vì vậy các biện pháp đưa ra cần phải tác động đến tất cả các thành tố trong cấu trúc văn hóa nhà trường cũng như các yếu tố ảnh hưởng đến việc xây dựng và quản lý xây dựng văn hóa nhà trường.

Văn hóa là sản phẩm của một cộng đồng được tạo nên bởi tất cả các thành viên trong cộng đồng ấy. Vì thế xây dựng văn hóa tổ chức không chỉ có vai trò của người hiệu trưởng, cán bộ quản lý nhà trường mà cần phải có sự tham gia của tất cả các thành viên trong nhà trường và sự cộng tác của các lực lượng xã hội. Vì vậy biện pháp đưa ra phải toàn diện, phát huy vai trò của tất cả các thành viên tham gia vào việc xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường.

Xuất phát từ khoa học quản lý, các biện pháp quản lý xây dựng văn hóa tổ chức trường mầm non phải đảm bảo tính hệ thống, tính toàn diện và đồng bộ trong công tác quản lý nhà trường của hiệu trưởng.

Chắc chắn khi đề xuất và thực hiện đồng bộ, có hệ thống các biện pháp xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường sẽ xây dựng được văn hóa tổ chức nhà trường tích cực, phục vụ hiệu quả cho việc nâng cao chất lượng giáo dục.

3.1.2. Nguyên tắc đảm bảo tính kế thừa

Văn hóa tổ chức là sự kế thừa và phát triển. Những giá trị văn hóa được hình thành từ rất lâu hoặc hình thành ngay trong thời điểm hiện tại. Tuy nhiên khi được thừa nhận là yếu tố thuộc về văn hóa thì nó phải đại diện cho một tổ chức hay rộng

hơn là một vùng hay lãnh thổ. Để khẳng định được tính kế thừa của văn hóa thì văn hóa phải được xây dựng trên nền tảng của lịch sử đó chính là sự kế thừa những giá trị tốt đẹp đã tồn tại trong một môi trường nhất định. Trong nhà trường thì các giá trị văn hóa tồn tại từ ngay khi được thành lập trở thành hệ toạ độ xuyên suốt gắn bó với quá trình phát triển của nhà trường đó. Chính vì thế trong khi đề xuất các biện pháp quản lý xây dựng hay phát triển những giá trị văn hóa mới thì cán bộ quản lý cần phải chú ý đến những giá trị văn hóa đã tồn tại trong nhà trường. Đặc biệt là phải chú ý đến tính ảnh hưởng của nó đối với các thành viên trong tổ chức. Đồng thời cũng phải xác định được những giá trị không còn phù hợp để loại bỏ hay thay thế bằng những giá trị tốt đẹp hơn.

Chúng ta đang sống trong một thế giới phẳng, tính hội nhập là rất cao. Hội nhập trong phạm vi rộng hay hẹp đều được xem là vấn đề cần thiết trong cuộc sống hiện đại ngày nay. Văn hóa là yếu tố động cho nên khả năng hội nhập của nó sẽ rất cao. Chính vì thế khi xác định được vấn đề quản lý trong môi trường văn hóa có tính hội nhập cao cần xác định được những giá trị cần phải tiếp nhận từ môi trường khác và vấn đề khẳng định được giá trị văn hóa riêng của tổ chức mình. Trong nhà trường thì khả năng hội nhập văn hóa là thường thông qua các con đường giao lưu của cán bộ giáo viên, học sinh. Hội nhập văn hóa luôn tồn tại tính hai mặt cho nên người cán bộ quản lý nhà trường phải xây dựng biện pháp quản lý phù hợp để xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường đảm bảo được yếu tố trung hòa được môi trường bên trong và bên ngoài nhà trường. Các biện pháp quản lý phải đảm bảo được yếu tố hội nhập tuy nhiên cũng phải đảm bảo được giá trị văn hóa riêng của nhà trường.

3.1.3. Nguyên tắc đảm bảo tính khả thi

Tính khả thi là một trong những yếu tố quan trọng để đánh giá được tính hiệu quả của một biện pháp quản lý được đưa ra. Để đảm bảo tính khả thi đòi hỏi sự sáng tạo không ngừng của chủ thể quản lý, giúp cho việc áp dụng các biện pháp vào thực tiễn một cách thuận lợi, có hiệu quả thiết thực. Các biện pháp đề xuất cần phát huy các ưu điểm sẵn có, khắc phục những hạn chế, tồn tại trong công tác quản lý xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường.

Tính khả thi yêu cầu các biện pháp quản lý phải được xây dựng theo quy

trình khoa học, đảm bảo chính xác, phù hợp đối tượng, điều kiện; chú trọng đến các yêu cầu thống nhất trong quản lý giáo dục; đảm bảo lợi ích cho mọi thành viên được học tập, rèn luyện, làm việc trong môi trường giáo dục lành mạnh; có sự phối kết hợp chặt chẽ giữa các liên đới tham gia vào quá trình giáo dục và đào tạo trong nhà trường; đảm bảo kết hợp cân đối giữa yêu cầu và năng lực, giữa quyền hạn và trách nhiệm.

Nguyên tắc đòi hỏi các biện pháp xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường được ra trên cơ sở thực tiễn, xuất phát từ thực tiễn; các biện pháp đề xuất cần nằm trong khuôn khổ và điều kiện thực tế của nhà trường để chắc chắn có thể thực hiện được và thực hiện thành công.

Để đảm bảo tính khả thi của biện pháp cần tránh đưa ra các biện pháp xa rời thực tiễn; tránh áp đặt các ý kiến chủ quan; phải căn cứ vào tình hình cụ thể, căn cứ vào các mục tiêu cụ thể của nhà trường để tiến hành đề xuất biện pháp.

3.1.4. Nguyên tắc đảm bảo tính toàn diện

Biện pháp quản lý được đề xuất phải là một hệ thống các biện pháp và có mối quan hệ với nhau để tạo nên tính toàn diện của các biện pháp. Để đảm bảo tính toàn diện các biện pháp đề xuất phải bao quát các nội dung, các khía cạnh của công tác quản lý, các bình diện của vấn đề; các biện pháp đề ra phải có sự tương hỗ, bổ sung cho nhau, không đề cao hay coi nhẹ biện pháp nào.

Nguyên tắc các biện pháp đề xuất phải đi từ thực trạng nhận thức của các thành viên đến thái độ và hành động. Biện pháp đưa ra trước tiên phải làm cho mọi thành viên hiểu đúng về mục đích, ý nghĩa của việc xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường; từ đó xác định động cơ, mục tiêu và thái độ phù hợp. Để làm được điều đó các cấp quản lý phải có các biện pháp tuyên truyền, giáo dục ngay từ khi là thành viên của nhà trường và phải thực hiện thường xuyên liên tục theo kế hoạch đề ra.

Đảm bảo tính toàn diện là cần có các biện pháp đề xuất cho hoạt động quản lý ở cấp độ từ rộng đến hẹp, từ chung đến riêng; là phải coi trọng mọi hoạt động giáo dục từ các hoạt động chung của toàn trường đến các hoạt động của các đoàn thể, tổ, nhóm bộ môn, giáo viên chủ nhiệm, hoạt động giảng dạy của giáo viên bộ môn, sự

phối kết hợp giữa các lực lượng trong nhà trường. Đồng thời đảm bảo điều kiện cần thiết về tài chính, cơ sở vật chất cho các hoạt động và sự phối kết hợp giữa các lực lượng tham gia giáo dục. Bên cạnh đó việc kết hợp chặt chẽ các liên đới tham gia vào quá trình giáo dục, đào tạo trong nhà trường là một đòi hỏi để đảm bảo tính toàn diện khi xác định các biện pháp.

3.2. Các biện pháp

3.2.1. Nâng cao nhận thức và trách nhiệm của các lực lượng trong nhà trường về tầm quan trọng của xây dựng tổ chức văn hóa nhà trường

Nhận thức là khâu đầu tiên, quan trọng quyết định cho mọi hành động. Nhận thức đúng sẽ dẫn tới hành động đúng và có kết quả. Bên cạnh đó nhận thức còn mang tính cá nhân hóa cao, chính vì thế với một vấn đề mang tính tập thể cần sự thống nhất của nhiều người thì rất cần nhận thức đầy đủ và sâu sắc. Trong xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường, cán bộ quản lý cũng như là toàn bộ thành viên trong nhà trường cần nhận thức đúng, đủ và sâu sắc về mục đích, ý nghĩa cả hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường. Đó là xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường là một hoạt động có ảnh hưởng lớn đến từng cá nhân nói riêng và hiệu quả đào tạo của nhà trường nói chung. Xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường hiện nay ở các nhà trường mầm non đang còn là vấn đề mang tính tự phát, mới mẻ, chưa thống nhất cho nên việc trang bị kiến thức và cách thức để tiến hành xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường cho cán bộ, giáo viên là cần thiết. Khi đã nhận thức được đầy đủ mục đích ý nghĩa của công tác xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường thì tính trách nhiệm của các thành viên sẽ được nâng cao hơn.

3.2.1.1. Mục đích của biện pháp

Nhằm làm cho cán bộ quản lý, giáo viên, nhân viên trong nhà trường nhận thức một cách đầy đủ hơn, toàn diện hơn về vai trò, ý nghĩa của xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường, vai trò và sự cần thiết của việc xây dựng, quản lý xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường.

Văn hóa nhà trường phải được xây dựng trên nền tảng của sự thống nhất, đoàn kết cao trong mọi thành viên. Chính vì thế biện pháp quản lý được đưa ra phải tác động đến toàn bộ cán bộ, giáo viên, nhân viên và học sinh. Mỗi thành viên phải

ý thức đợc rằng cá nhân là một thành tố tạo nên giá trị văn hóa của nhà trường. Xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường chính là xây dựng nên những chuẩn mực đạo đức trong đó bao gồm yếu tố về niềm tin, nhu cầu và đạo đức của cá nhân cũng như tập thể để hình thành nên một nét giá trị văn hóa đặc trưng của nhà trường. Từ đó mỗi cá nhân sẽ tự giác, thường xuyên thực hiện tốt nhiệm vụ xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường.

3.2.1.2. Nội dung và cách thức tiến hành biện pháp

** Nội dung biện pháp*

Xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường nói chung, trường mầm non nói riêng không phải là công việc có thể thực hiện trong thời gian ngắn. Bởi lẽ các giá trị văn hóa muốn hình thành, tồn tại và phát triển phải có sự công nhận của các thành viên. Ý thức trách nhiệm và nhận thức về tầm quan trọng của hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường là việc làm cần thiết trong giai đoạn hiện nay. Để làm thay đổi đợc nhận thức cũng như tăng cường tính trách nhiệm của các thành viên thì cần phải thực hiện thường xuyên công tác tuyên truyền, bồi dưỡng nhận thức, gắn trách nhiệm qua phân công công việc rõ ràng trong quá trình tham gia vào công tác xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường.

** Cách thức tiến hành biện pháp*

- Cán bộ quản lý nhà trường lập kế hoạch chi tiết về tổ chức hoạt động bồi dưỡng ý thức và nâng cao nhận thức cho tất cả các lực lượng. Trong đó nhấn mạnh đến tính trách nhiệm của các thành viên thông qua bảng phân công nhiệm vụ rõ ràng. Trong một năm học, một khóa đào tạo lãnh đạo cũng như là các cán bộ quản lý ở các cấp phòng ban phải lập kế hoạch thực hiện các phong trào hoạt động, các lớp bồi dưỡng nhận thức về công tác xây dựng nhà trường, xây dựng nếp sống văn minh thanh lịch. Cán bộ quản lý nhà trường phải tận dụng đợc các hoạt động của nhà trường để thực hiện các phong trào tuyên truyền, nâng cao nhận thức cán bộ, giáo viên. Với đặc thù là nhà trường mầm non, các hoạt động của giáo viên trong nhà trường luôn hướng đến tính giáo dục cao. Chính thông qua những hoạt động này ý thức, nhận thức của thành viên trong nhà trường đợc nâng cao. Tính tự giác của các thành viên đợc hình thành qua mỗi hoạt

động và cũng từ những hoạt động đó các thành viên kết nối gần nhau hơn để tạo nên một tập thể gắn kết, có tính trách nhiệm cao. Mỗi cá nhân thông qua các hoạt động tập thể được bồi đắp thêm ý thức cá nhân, tinh thần đoàn kết để rồi tự xây dựng kế hoạch, xác định nhiệm vụ và mục tiêu phấn đấu của bản thân. Khi các thành viên tự giác nỗ lực làm việc, chia sẻ trách nhiệm thì nhiệm vụ của cán bộ quản lý giảm bớt áp lực, có thêm động lực và chủ động hơn để thực hiện chức năng của mình.

- Quán triệt và thực hiện đầy đủ các chủ trương, chính sách, đường lối của Đảng và Nhà nước. Lãnh đạo nhà trường và cán bộ quản lý các ban ngành, phòng ban kết hợp với Đảng ủy nhà trường xây dựng các Nghị quyết, Chỉ thị nhằm phát triển nhà trường và khẳng định được vai trò của hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường. Hỗ trợ và tham gia các phong trào, hoạt động lớn của Ngành, của Chính quyền để qua những hoạt động đó cá nhân thấy được vai trò và ý nghĩa của các hoạt động. Mỗi cá nhân phải được quyền chủ động tham gia vào các hoạt động tập thể, được quyền đóng góp ý kiến vào các quyết sách, kế hoạch của nhà trường theo từng cấp độ cho phép.

- Nhà trường thực hiện các hoạt động giáo dục truyền thống, các hoạt động tập thể đặc trọng. Nhà trường mầm non là môi trường tốt nhất để thực hiện các hoạt động giáo dục truyền thống lịch sử. Cùng với quá trình hình thành và phát triển nhà trường lâu dài, cán bộ quản lý nhà trường có thể tận dụng sự ủng hộ của các giáo viên lão thành trong việc giáo dục truyền thống nghề giáo, truyền thống hoạt động của nhà trường. Với các hoạt động này thì cán bộ phụ trách chính nên giao cho Đoàn thanh niên của nhà trường dưới sự chỉ đạo của Đảng ủy nhà trường. Nhà trường thường xuyên tổ chức các hoạt động rèn luyện nghiệp vụ sơ phạm, các cuộc thi, để tăng cường tính tập thể đoàn kết và ý thức cá nhân của các thành viên.

- Tổ chức các cuộc thi, các cuộc giao lưu kiến thức giữa các tổ bộ môn, các phòng ban nhằm đánh giá mức độ nhận thức, tinh thần trách nhiệm của các thành viên. Các cuộc thi, giao lưu kiến thức là dịp để các cá nhân được thể hiện tinh thần cá nhân, tập thể cũng như kiến thức chuyên môn của bản thân cho nên nó luôn tạo được sức cuốn hút lớn đối với mọi thành viên, tổ chức trong nhà trường. Cũng

thông qua các cuộc thi cán bộ nhà trường có thể đánh giá được mức độ nhận thức của thành viên trong vấn đề xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường

3.2.1.3. Điều kiện thực hiện biện pháp

Lãnh đạo và cán bộ quản lý phải có kế hoạch cụ thể với từng nội dung hoạt động, cách thức thực hiện theo từng thời điểm, thời gian cụ thể rõ ràng. Thông báo kế hoạch với từng tổ chức, cá nhân trong nhà trường để các thành viên thấy được tính trách nhiệm của mình.

Đảm bảo sự tham gia của tất cả các lực lượng giáo dục trong nhà trường đặc biệt là những lực lượng chính là cán bộ, giáo viên nhà trường. Đồng thời cũng phải đảm bảo các điều kiện về cơ sở vật chất, thiết bị và tài chính cho các hoạt động.

Thường xuyên đánh giá và kiểm tra các hoạt động để đánh giá được mức độ nhận thức của các thành viên. Tổ chức các cuộc thi tìm hiểu, thi sáng tác, thi văn nghệ nhằm đánh giá được tinh thần tham gia của các thành viên trong nhà trường.

3.2.2. Thiết kế nội dung xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường phù hợp với chiến lược phát triển nhà trường trong giai đoạn hiện nay

3.2.2.1. Mục đích của biện pháp

Thiết kế nội dung xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường giúp cán bộ quản lý nhà trường phát huy được vai trò của mình trong việc hoạch định và sắp xếp các vấn đề quản lý xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường. Thiết kế các nội dung xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường phù hợp với điều kiện và chiến lược phát triển nhà trường sẽ phát huy được tối đa sức mạnh của tập thể, những nội lực tiềm ẩn trong nhà trường. Chỉ khi những nội dung xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường đáp ứng được đòi hỏi của thực tế nhà trường cũng như phục vụ nhu cầu phát triển nhà trường thì những nội dung đó mới được tiến hành một cách hiệu quả.

Thiết kế nội dung xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường phù hợp với chiến lược phát triển nhà trường sẽ giúp nhà trường xây dựng được một văn hóa đặc trưng, đồng thời góp phần đơm đả chất lượng đào tạo của nhà trường đi lên.

3.2.2.2. Nội dung và cách thức thực hiện biện pháp

* Nội dung biện pháp:

Nội dung xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường được thiết kế trên cơ sở đánh giá thực trạng văn hóa tổ chức nhà trường hiện nay kết hợp với những định hướng

phát triển chiến lược của nhà trường trong tương lai. Hiện nay nhà trường đang tiến tới phát triển thành trường mầm non đạt chuẩn quốc gia cho nên đòi hỏi về các nội dung trong xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường phải là kế thừa những giá trị văn hóa tốt đẹp đang có, đồng thời hình thành những giá trị văn hóa mới phù hợp với tầm vóc phát triển của nhà trường.

** Cách thức thực hiện biện pháp*

- Tiến hành điều tra và thống kê những giá trị văn hóa đang tồn tại trong nhà trường. Sau đó phân loại chúng ra thành yếu tố văn hóa tích cực hay không tích cực. Đây có thể được hiểu là bước khảo sát, đánh giá thực trạng văn hóa tổ chức nhà trường hiện có. Từ thực trạng văn hóa hiện có, cán bộ quản lý phải biết phân tích nguyên nhân của hiện trạng trên để đưa ra được định hướng cho việc thiết kế những nội dung xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường sao cho phù hợp hơn.

- Căn cứ vào mục tiêu chiến lược phát triển nhà trường trong giai đoạn tới, xem xét những giá trị văn hóa cần được hình thành. Giá trị văn hóa nào là cần thiết nhất để xây dựng, giá trị văn hóa nào được cho là mang đến nét đặc trưng của nhà trường trong giai đoạn phát triển mới. Từ việc sắp xếp theo thứ tự ưu tiên các nội dung xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường, cán bộ quản lý sẽ đưa ra được hệ thống các nội dung đáp ứng đòi hỏi của sự phát triển nhà trường.

- Tập hợp được sự đồng ý thống nhất của toàn thể thành viên đặc biệt là những thành viên chủ chốt để tham gia ý kiến về những nội dung xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường. Ý kiến của các thành viên góp phần xây dựng những nội dung xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường toàn diện hơn, đặc trưng hơn. Tuy nhiên cán bộ quản lý vẫn phải thể hiện được ý kiến của mình về những nội dung đã được phác thảo. Xem xét và kết hợp các ý kiến để đưa ra được những nội dung xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường phù hợp nhất với chiến lược phát triển nhà trường.

3.2.2.3. Điều kiện thực hiện biện pháp

Căn cứ vào chiến lược phát triển nhà trường, nội dung xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường mà nhà trường hiện có. Giá trị cốt lõi, tầm nhìn, sứ mạng của nhà trường là những công cụ thiết yếu cho hoạt động thiết kế nội dung xây dựng văn

hóa tổ chức nhà trường của cán bộ quản lý.

Sự thống nhất, đoàn kết của tất cả các lực lượng trong nhà trường về vấn đề xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường nói chung và những nội dung cần được tiến hành xây dựng theo định hướng phát triển chiến lược của nhà trường. Bên cạnh đó sự đóng góp ý kiến, tham mưu từ các tổ chức đoàn thể trong nhà trường cũng là một điều kiện cần có trong khi tiến hành thiết kế nội dung xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường.

Năng lực quản lý của cán bộ quản lý trong khi nhìn nhận ra được những nội dung quan trọng, cần thiết phải đưa vào trong xây dựng văn hóa tổ chức để đáp ứng được yêu cầu phát triển nhà trường.

3.2.3. Lập kế hoạch xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường đáp ứng mục tiêu phát triển nhà trường trước mắt và lâu dài

3.2.3.1. Mục đích của biện pháp

Xây dựng kế hoạch giúp có một bức tranh toàn cảnh về thực trạng của nhà trường. Từ đó đánh giá được điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ và thách thức trong xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường.

Xây dựng kế hoạch nhằm định hướng, kiểm soát tốt hơn các hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường.

Kế hoạch hóa nội dung, biện pháp cụ thể gắn với trách nhiệm và quyền hạn của từng cá nhân, đoàn thể trong nhà trường, tạo điều kiện cho mỗi cá nhân, đoàn thể chủ động, tích cực thực hiện tốt nhiệm vụ đề ra.

3.2.3.2. Nội dung và cách thức thực hiện biện pháp

**** Nội dung thực hiện biện pháp***

Lập kế hoạch xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường đáp ứng mục tiêu phát triển nhà trường trước mắt và lâu dài là phải căn cứ vào sứ mạng, giá trị, tầm nhìn của nhà trường để thực hiện hóa những ý tưởng trong sự sắp đặt hợp lý khoa học trong nội dung phát triển nhà trường của các thành viên và định hướng cho những hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường cần được tiến hành trong thời điểm hiện tại cũng như tương lai. Kế hoạch xây dựng sẽ chỉ ra được những nội dung cần được tiến hành, phương thức tiến hành các hoạt động cụ thể,

nguồn lực tham gia vào quá trình xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường và dự kiến được cả kết quả của nhà trường khi tiến hành hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường. Lập kế hoạch là khâu mang tính chất đặt nền móng cho các khâu quản lý tiếp theo.

* Cách thức thực hiện biện pháp

- Tiến hành xây dựng một bản kế hoạch thể hiện đầy đủ các nội dung công việc cần phải được làm khi tiến hành xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường. Trước đó cần khảo sát thực trạng văn hóa tổ chức nhà trường, thu thập thông tin cần thiết về nhu cầu, mong muốn của các thành viên việc xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường. Từ đó chắt lọc thông tin cần thiết phục vụ cho hoạt động xây dựng kế hoạch.

- Căn cứ vào tầm nhìn, sứ mạng phát triển nhà trường tiến hành định ra mục tiêu và mục đích của kế hoạch xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường. Mục tiêu và mục đích của kế hoạch phải đi theo định hướng của tầm nhìn và sứ mạng đồng thời thể hiện được hết các giá trị văn hóa cốt lõi của nhà trường. Mặt khác phải đưa ra được những biện pháp để xây dựng nên những nét giá trị văn hóa mới, hướng đến mục tiêu phát triển nhà trường trong tương lai.

- Tiến hành điều chỉnh những nội dung trong bản kế hoạch cho phù hợp khi mà điều kiện môi trường bên trong và bên ngoài nhà trường thay đổi. Bản kế hoạch phải mang tính linh động, phù hợp nhưng vẫn đảm bảo được tính thống nhất và xuyên suốt trong định hướng xây dựng những biện pháp.

- Thiết kế những nhiệm vụ cụ thể cho từng đối tượng trong bản kế hoạch. Định lượng số lượng công việc cần phải tiến hành khi hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường diễn ra. Kiên quyết không để tình trạng thoái thác trách nhiệm khi đã được phân công vì vậy bản kế hoạch phải phân công rõ ràng trách nhiệm cho từng tổ chức, cá nhân có liên quan. Dự kiến kết quả đạt được, đưa ra được phương thức đánh giá từng hoạt động.

- Thường xuyên cập nhật những nội dung phát triển nhà trường để bổ sung vào bản kế hoạch. Kế hoạch xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường phải gắn liền với kế hoạch phát triển nhà trường. Những nội dung trong kế hoạch xây dựng văn hóa

tổ chức nhà trường được cụ thể hóa từ nội dung phát triển nhà trường. Để tránh cho

bản kế hoạch đi sai định hướng cần phải tiến hành thông qua hầu hết các thành viên có liên quan đến vấn đề xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường.

3.2.3.3. Điều kiện thực hiện

Lãnh đạo, cán bộ quản lý nhà trường phải xem nhiệm vụ lập kế hoạch là cần thiết và quyết định đến hoạt động quản lý xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường. Năng lực quản lý và các phẩm chất thuộc về quản lý lãnh đạo là điều kiện cần khi thực hiện biện pháp này. Bên cạnh đó kế hoạch phải liên tục được cập nhật và hoàn thiện.

Thiết lập kênh thông tin ngược giúp quá trình xây dựng kế hoạch có thêm thông tin về từng hoạt động trong nhà trường. Huy động sự tham gia trí tuệ của các thành viên trong việc đưa ra mục tiêu trong xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường.

3.2.4. Phát huy vai trò của các thành viên trong xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường

3.2.4.1. Mục đích của biện pháp

Nhằm huy động tối đa sự tham gia của các thành viên trong xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường. Đồng thời, tạo nên một tập thể đoàn kết, thống nhất trong thực hiện xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường.

Tăng cường tính tự giác, ý thức cá nhân, tính trách nhiệm của mỗi thành viên trong vấn đề xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường.

Chia sẻ và phân quyền trong quản lý nhà trường cho từng thành viên thông qua việc phân công trách nhiệm và san sẻ quyền lợi cho họ.

3.2.4.2. Nội dung và cách thức thực hiện biện pháp

** Nội dung thực hiện biện pháp*

Tất cả thành viên trong nhà trường dù ở cương vị nào cũng là một nhân tố góp phần tạo dựng nên diện mạo riêng của nhà trường. Cụ thể trong vấn đề xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường cần hơn hết sức mạnh tập thể của hầu hết các lực lượng trong nhà trường. Tuy nhiên trong khi phát huy sức mạnh tập thể cũng cần phải nhấn mạnh đến vai trò cá nhân của mỗi thành viên. Bởi trí tuệ của cá nhân được phát huy đúng lúc sẽ tạo nên động lực phát triển nhà trường. Tóm lại phát huy vai trò tích cực của các thành viên trong nhà trường là đảm bảo phát huy được vai trò của từng

thành viên một đồng thời huy đợc sức mạnh của cả một tập thể trong hoạt động

xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường.

* Cách thức thực hiện biện pháp

- Cán bộ quản lý nhà trường lập kế hoạch phân công nhiệm vụ cho mỗi thành viên trong nhà trường. Đặc biệt với những thành viên có vai trò quan trọng trong thực hiện hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường thì cần phải được xác định nhiệm vụ một cách rõ ràng nhằm tránh tình trạng chồng chéo nhiệm vụ. Mỗi cá nhân sau khi được phân công nhiệm vụ phải được thông báo bằng phân công nhiệm vụ sau để sắp xếp kế hoạch giảng dạy và cá nhân. Cán bộ quản lý khi phân công nhiệm vụ cho các cá nhân phải căn cứ vào điều kiện, phẩm chất, năng lực phù hợp của họ. Cần chú ý đến vai trò ảnh hưởng của mỗi cá nhân chủ chốt trong “nhóm không chính thức”. Để làm được điều này, cán bộ quản lý phải có khả năng quan sát, đánh giá các mối quan hệ của cá nhân trong tổ chức của mình.

- Thực hiện phương thức quản lý theo hướng phân quyền một cách triệt để. Phân quyền quản lý là một trong những cách thức để phát huy được tính trách nhiệm của mỗi cá nhân trong tập thể. Bởi khi phân quyền tức là nhà quản lý, lãnh đạo đang tiến hành chia sẻ quyền lực cũng như là trách nhiệm cũng như là quyền lực của mình. Chính vì thế mỗi cá nhân thấy được tôn trọng và có trách nhiệm với công việc của mình. Phân quyền trong quản lý cũng chính là một giá trị văn hóa tích cực, phù hợp với yêu cầu xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường trong giai đoạn hiện nay. Cho nên thực hiện phân quyền tốt chính là cán bộ quản lý đang góp phần làm tốt công tác xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường.

- Tạo điều kiện cho đội ngũ cán bộ, giáo viên được học tập và nâng cao trình độ chuyên môn. Khuyến khích họ tham gia các hoạt động tập thể, hoạt động xã hội để thể hiện được vai trò cá nhân trong các hoạt động đó. Bên cạnh đó đảm bảo sự bình đẳng trong việc thụ hưởng quyền lợi trong đội ngũ. Thực hiện biện pháp nêu gương các cá nhân có thành tích xuất sắc trong công tác giảng dạy, nghiên cứu khoa học và học tập.

- Thường xuyên kiểm tra, đôn đốc, nhắc nhở về công tác đào tạo, giáo dục trong nhà trường. Đối chiếu với bảng phân công nhiệm vụ của từng cá nhân, từng khoa, phòng để đánh giá khả năng đáp ứng yêu cầu công việc của các thành viên.

3.2.4.3. Điều kiện thực hiện biện pháp

Lập bảng phân công nhiệm vụ phù hợp với vai trò, nhiệm vụ của từng cá nhân và thực tế của nhà trường. Thiết lập hệ thống thông tin quản lý xuyên suốt trong nhà trường để đảm bảo quá trình phân quyền đạt hiệu quả.

Tạo lập bầu không khí làm việc thân mật, tích cực, tự giác, tôn trọng và tin tưởng. Tổ chức các lớp tập huấn và bồi dưỡng, trao đổi học hỏi kinh nghiệm. Tăng cường hợp tác với các lực lượng, tổ chức xã hội bên ngoài nhà trường. Đặc biệt tham gia các hoạt động thi đua nghiệp vụ trong khối ngành sơ phạm để mỗi cá nhân được phát huy năng lực cá nhân của mình.

3.2.5. Đổi mới quy trình kiểm tra và đánh giá phù hợp đối với các hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường

3.2.5.1. Mục đích của biện pháp

Kiểm tra, đánh giá nhằm phát hiện kịp thời những vấn đề chưa hợp lý của các hoạt động để có những điều chỉnh kịp thời sao cho hạn chế tối đa những hậu quả không tốt.

Kiểm tra, đánh giá giúp xác lập một hệ thống thông tin ngược từ các thành viên đến nhà quản lý nhằm giúp họ xác định được hiện trạng của những hoạt động. Kiểm tra, đánh giá đúng, hợp quy luật sẽ phát huy được khả năng làm việc của các thành viên.

Kiểm tra, đánh giá phù hợp sẽ đưa ra được bức tranh toàn cảnh về thực trạng văn hóa tổ chức nhà trường mà nhà trường đang có để có những biện pháp khắc phục tốt hơn.

3.2.5.2. Nội dung và cách thức thực hiện biện pháp

*** Nội dung của biện pháp**

Kiểm tra, đánh giá phải được thực hiện trong cả một quá trình từ khi hoạt động được tiến hành, Kiểm tra, đánh giá mang phải phù hợp với từng nội dung. Cán bộ quản lý phải xây dựng được một kế hoạch kiểm tra, đánh giá đặc trưng cho vấn đề xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường. Kết quả định tính và định lượng phải được thể hiện đồng thời.

* Cách thức thực hiện

- Lập kế hoạch kiểm tra, xây dựng các tiêu chí đánh giá. Kế hoạch phải được xây dựng trên cơ sở hoạt động thực tế của nhà trường. Kết hợp với các thành viên khác đưa ra kiểm tra, đánh giá mang tính đặc trưng và phù hợp nhất để phát huy được hiệu quả của hoạt động kiểm tra, đánh giá.

- Xây dựng một hệ thống các tiêu chí đánh giá phù hợp với hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường. Hệ thống tiêu chí đánh giá phải được xác định trên cơ sở phù hợp với từng hoạt động, thể hiện được tính định lượng và định tính. Sau khi thiết kế được hệ thống tiêu chí đánh giá phải đưa ra kiểm định và thử nghiệm trong quá trình thực tế. Một hệ thống tiêu chí đánh giá hiệu quả phải đảm bảo được tính khách quan, tính thực tiễn và tính bao quát.

- Huy động các lực lượng hợp tác cho quá trình kiểm tra, đánh giá đạt được kết quả tối ưu nhất. Thành lập tổ, nhóm kiểm tra, đánh giá có chuyên môn, đạo đức phẩm chất đảm bảo để tiến hành thực hiện nhiệm vụ kiểm tra, đánh giá. Mỗi cán bộ thực hiện nhiệm vụ phải cam kết thực hiện đảm bảo tính chính xác, khách quan và minh bạch.

- Sau khi kết thúc một quá trình kiểm tra, đánh giá cần phải tiến hành báo cáo, rút kinh nghiệm. Bản báo cáo về quá trình kiểm tra, đánh giá phải thể hiện được kết quả, mặt mạnh, mặt yếu của quá trình kiểm tra, đánh giá. Cán bộ quản lý có trách nhiệm báo cáo kết quả kiểm tra, đánh giá với toàn thể thành viên trong nhà trường để họ được biết về tình hình thực hiện nhiệm vụ của mình.

- Cần tiến hành thực hiện bồi dưỡng về trình độ chuyên môn và nghiệp vụ kiểm tra đánh giá cho những thành viên có liên quan đến công tác kiểm tra, đánh giá.

3.2.5.3. Điều kiện thực hiện biện pháp

Năng lực tiến hành tổ chức và chỉ đạo của cán bộ quản lý trong khi tiến hành lập kế hoạch, tổ chức kiểm tra, kết thúc kiểm tra là một điều kiện cần và đủ để thực hiện biện pháp đạt kết quả.

Sự phối hợp của các tổ chức, đoàn thể trong nhà trường. Điều kiện cơ sở vật chất đáp ứng cho hoạt động kiểm tra, đánh giá phải đảm bảo đầy đủ. Hệ thống

thông tin quản lý đầy đủ, đáp ứng yêu cầu về thông tin cho quá trình kiểm tra, đánh giá.

3.2.6. Tạo lập môi trường thuận lợi cho hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường

3.2.6.1. Mục đích của biện pháp

Đảm bảo cho các hoạt động xây dựng văn hóa trong nhà trường được diễn ra một cách đồng bộ, thống nhất.

Tạo điều kiện tốt nhất về cơ sở vật chất cũng như môi trường tinh thần nhằm phát huy tối đa sức mạnh nội lực của nhà trường trong xây dựng văn hóa.

Tranh thủ sự ủng hộ của các liên đới bên ngoài nhà trường cùng tham gia vào quá trình xây dựng văn hóa. Tạo nên một cơ chế chính sách hợp lý thống nhất trong một môi trường nhà trường dân chủ, thân thiện để các thành viên tích cực đóng góp cho hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường.

3.2.6.2. Nội dung và cách thức thực hiện biện pháp

**** Nội dung của biện pháp***

Xây dựng một môi trường thuận lợi cho hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường đạt kết quả tối ưu tức là đảm bảo điều kiện về cơ sở vật chất, thiết bị kỹ thuật, đồng thời xây dựng một cơ chế chính sách hợp lý, xây dựng các mối quan hệ bên trong và bên ngoài nhà trường trong quá trình quản lý xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường.

**** Cách thức thực hiện biện pháp***

- Xây dựng kế hoạch sử dụng ngân sách nhà trường và kế hoạch huy động nguồn vốn từ nhân dân địa phương, các tổ chức đóng góp. Kế hoạch này phải được nằm trong kế hoạch tài chính của nhà trường và được xây dựng ngay từ đầu năm học. Kế hoạch phải đảm bảo chi tiết, cụ thể hóa từng nội dung để cho việc sử dụng không lãng phí. Cán bộ quản lý phải xác định việc phân bổ nguồn kinh phí cần tập trung cho trang bị, tu sửa cơ sở vật chất, các công trình vệ sinh, trang thiết bị phục vụ cho đào tạo, giảng dạy, tu sửa phòng truyền thống, giảng đường, thư viện, phòng chức năng. Bố trí hợp lý không gian chung của nhà trường, trang trí thêm những công cụ cần thiết để tăng cường tính thẩm mỹ trong nhà trường. Đầu tư cho việc

thiết kế logo, khẩu hiệu, các biểu ngữ băng zon nhân các dịp lễ lớn. Xây dựng kinh phí cho các cuộc thi, các hội thảo, các đợt khen thưởng và thi đua.

- Kết hợp với chính quyền địa phương, các ban ngành đoàn thể, các tổ chức xã hội trong công tác tuyên truyền, ủng hộ các hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức trong nhà trường. Truyền tải đến các lực lượng bên ngoài nhà trường về tầm quan trọng của xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường. Đồng thời, huy động nguồn vốn đầu tư về tài chính từ chính quyền địa phương, các tổ chức xã hội, các lực lượng cựu sinh viên, các doanh nghiệp... Tuy nhiên trong quá trình triển khai hoạt động cần phải đảm bảo yếu tố giáo dục, tính minh bạch. Những nguồn tài chính được ủng hộ phải được quản lý, sử dụng hợp lý và được công khai trước tập thể.

- Xây dựng một cơ chế chính sách thi đua khen thưởng nhằm đảm bảo công nhận những đóng góp của các cá nhân và tổ chức trong hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường. Chính điều này sẽ tạo nên động lực cho các thành viên nỗ lực hơn nữa trong quá trình hoạt động của mình. Tiến hành thống kê những đóng góp của các cá nhân và đoàn thể trong năm học thông qua và tổ chức khen thưởng, ghi nhận.

- Giao lưu với các nhà trường chuyên nghiệp khác trong công tác xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường để học hỏi kinh nghiệm đồng thời tăng mối quan hệ với họ. Bản thân mỗi cán bộ quản lý đứng đầu mỗi phòng ban, khoa, tổ chuyên môn tự có kế hoạch về hoạt động giao lưu của đơn vị mình phụ trách rồi trình lên Ban giám hiệu nhà trường.

3.2.6.3. Điều kiện thực hiện biện pháp

Cán bộ quản lý phải có kế hoạch sử dụng ngân sách, kinh phí của nhà trường.

Mối quan hệ hợp tác của nhà trường với các lực lượng bên ngoài phải được củng cố thường xuyên. Cán bộ quản lý phải chủ động xây dựng, tạo lập các mối quan hệ thân thiện, tin cậy giữa nhà trường với nhân dân, cộng đồng, các doanh nghiệp, các tổ chức xã hội và các nhà trường khác. Sự thống nhất, đoàn kết của toàn bộ cán bộ, giáo viên, nhân viên trong nhà trường.

3.3. Kết quả khảo nghiệm tính khả thi, cấp thiết của các biện pháp

3.3.1. Mục đích khảo nghiệm

Thăm dò về sự tán thành của các đối tượng tham gia đánh giá về mức độ cấp

thiết và tính khả thi của các biện pháp quản lý xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường của cán bộ quản lý trường mầm non Hoa Hồng, Quận Cầu Giấy, Hà Nội.

Khảo nghiệm về môi trường quan giữa mức độ cấp thiết với tính khả thi của các biện pháp được đề xuất ở trên.

3.3.2. Đối tượng khảo nghiệm

Cán bộ quản lý nhà trường:

03 Giáo viên: 17 người.

3.3.3. Nội dung khảo nghiệm

Khảo nghiệm về mức độ cấp thiết và tính khả thi của các biện pháp quản lý xây dựng văn hóa tổ chức trường mầm non Hoa Hồng, Quận Cầu Giấy, Hà Nội. Trong đó bao gồm 6 biện pháp:

Biện pháp 1: Nâng cao nhận thức cho các lực lượng trong nhà trường về tầm quan trọng của xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường.

Biện pháp 2: Thiết kế nội dung xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường phù hợp chiến lược phát triển nhà trường trong giai đoạn hiện nay.

Biện pháp 3: Lập kế hoạch xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường đáp ứng mục tiêu phát triển nhà trường trước mắt và lâu dài.

Biện pháp 4: Phát huy tích cực vai trò của các thành viên trong việc xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường.

Biện pháp 5: Đổi mới quy trình kiểm tra và đánh giá phù hợp đối với các hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường

Biện pháp 6: Tạo lập môi trường thuận lợi cho hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường

3.3.4. Kết quả khảo nghiệm

3.3.4.1. Kết quả khảo nghiệm mức độ cấp thiết của các biện pháp

Để có cơ sở khoa học cho vấn đề nghiên cứu, chúng tôi đã tiến hành khảo nghiệm, trọng cầu ý kiến về sự cần thiết của các biện pháp quản lý xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường của cán bộ quản lý, giáo viên và nhân viên trường mầm non Hoa Hồng, Quận Cầu Giấy, Hà Nội được đề xuất với bốn mức độ: 1- Không cấp thiết; 2- Ít cấp thiết; 3- cấp thiết; 4- Rất cấp thiết.

Bảng 3.1. Kết quả khảo nghiệm tính cấp thiết của các biện pháp quản lý xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường mầm non Hoa Hồng

Biện pháp	CBQL		GV, NV		Tổng điểm	
	ĐTB	Thứ bậc	ĐTB	Thứ bậc	ĐTB	Thứ bậc
Biện pháp 1: Tổ chức hoạt động nâng cao nhận thức cho các lực lượng trong nhà trường về tầm quan trọng của xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường.	3.51	5	3.6	5	3.56	5
Biện pháp 2: Thiết kế nội dung xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường phù hợp chiến lược phát triển nhà trường trong giai đoạn hiện nay.	3.88	3	3.75	3	3.80	2
Biện pháp 3: Lập kế hoạch xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường đáp ứng mục tiêu phát triển nhà trường trước mắt và lâu dài.	3.83	4	3.86	1	3.85	1
Biện pháp 4: Phát huy tích cực vai trò của các thành viên trong việc xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường.	3.93	2	3.66	2	3.77	3
Biện pháp 5: Đổi mới quy trình kiểm tra và đánh giá phù hợp đối với các hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường	3.97	1	3.61	4	3.76	4
Biện pháp 6: Tạo lập môi trường thuận lợi cho hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường	3.41	6	3.08	6	3.22	6

Qua bảng số liệu cho thấy các biện pháp đề xuất ở trên đều được cán bộ quản lý, giáo viên và nhân viên tham gia khảo nghiệm đánh giá là cấp thiết. Tuy nhiên mức độ cần thiết của các biện pháp là khác nhau ở sự đánh giá của hai nhóm đối tượng và khác nhau ở tổng hai nhóm đối tượng. Theo đánh giá của cán bộ quản lý thì biện pháp Lập kế hoạch xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường đáp ứng mục tiêu phát triển nhà trường trước mắt và lâu dài được xếp thứ bậc 1, theo đánh giá của giáo viên và nhân viên thì Đổi mới quy trình kiểm tra và đánh giá phù hợp đối với các hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường lại xếp ở thứ bậc 1, tổng chung của hai nhóm đối tượng thì biện pháp Đổi mới quy trình kiểm tra và đánh giá phù hợp đối với các hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường được xếp thứ bậc

1. Tuy có sự đánh giá khác nhau về mức độ cần thiết, nhưng tổng hợp kết quả trung bình cho thấy độ chênh lệch không nhiều từ 3,22 đến 3,85. Điều này cho thấy cán

bộ quản lý, giáo viên và nhân viên trong nhà trường đều đã nhận thức được sự cần thiết của hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường.

3.3.4.2. Khảo nghiệm tính khả thi của các biện pháp đề xuất

Cùng với khảo nghiệm mức độ cần thiết, chúng tôi đã tiến hành khảo nghiệm tính khả thi của các biện pháp quản lý xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường đề xuất ở trên với bốn mức độ: 1- Không khả thi; 2- Ít khả thi; 3- Khả thi; 4- Rất khả thi. Kết quả khảo nghiệm thể hiện trong Qua kết quả khảo nghiệm, cho thấy các biện pháp đề xuất đều có tính khả thi. Trong đó có các biện pháp được đánh giá có tính khả thi cao với 100% cán bộ, giáo viên, nhân viên tham gia khảo nghiệm cho rằng rất khả thi và khả thi:

Bảng 3.2. Kết quả khảo nghiệm tính khả thi của các biện pháp quản lý xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường mầm non Hoa Hồng

Biện pháp	CBQL		GV, NV		Tổng điểm	
	ĐTB	Thứ bậc	ĐTB	Thứ bậc	ĐTB	Thứ bậc
Biện pháp 1: Tổ chức hoạt động nâng cao nhận thức cho các lực lượng trong nhà trường về tầm quan trọng của xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường.	3.88	5	3.83	4.5	3.85	5
Biện pháp 2: Thiết kế nội dung xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường phù hợp chiến lược phát triển nhà trường trong giai đoạn hiện nay.	3.93	4	3.83	4.5	3.87	4
Biện pháp 3: Lập kế hoạch xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường đáp ứng mục tiêu phát triển nhà trường trước mắt và lâu dài.	4.0	1	3.88	2	3.93	1
Biện pháp 4: Phát huy tích cực vai trò của các thành viên trong việc xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường.	3.95	2.5	3.87	3	3.9	3
Biện pháp 5: Đổi mới quy trình kiểm tra và đánh giá phù hợp đối với các hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường	3.95	2.5	3.9	1	3.92	2

Biện pháp 6: Tạo lập môi trường thuận lợi cho hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường	3.86	6	3.78	6	3.82	6
---	------	---	------	---	------	---

Qua bảng tổng hợp kết quả đánh giá của cán bộ quản lý, giáo viên, nhân viên về tính khả thi của những biện pháp xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường ở bảng 3.2 cho thấy: Đa số cán bộ quản lý, giáo viên, nhân viên đều tán thành và nhận định có khả thi, mức độ trung bình đánh giá khá cao từ 3,82 đến 3,93 ứng với mức độ 4, chứng tỏ các biện pháp được đề xuất có tính khả thi tương đối cao.

Kết luận chương 3

Nhìn chung, công tác quản lý xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường mầm non Hoa Hồng, quận Cầu Giấy, thành phố Hà Nội trong thời gian vừa qua đã đạt được những kết quả tích cực, tuy nhiên vẫn còn một số hạn chế cần được khắc phục. Trên cơ sở phân tích thực trạng, tìm hiểu nguyên nhân của thực trạng xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường cùng với căn cứ khoa học, chúng tôi đã đề xuất 6 biện pháp quản lý xây dựng văn hóa tổ chức trường mầm non Hoa Hồng, Quận Cầu Giấy, Hà Nội:

Biện pháp 1: Nâng cao nhận thức cho các lực lượng trong nhà trường về tầm quan trọng của xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường.

Biện pháp 2: Thiết kế nội dung xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường phù hợp chiến lược phát triển nhà trường trong giai đoạn hiện nay.

Biện pháp 3: Lập kế hoạch xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường đáp ứng mục tiêu phát triển nhà trường trước mắt và lâu dài.

Biện pháp 4: Phát huy tích cực vai trò của các thành viên trong việc xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường.

Biện pháp 5: Đổi mới quy trình kiểm tra và đánh giá phù hợp đối với các hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường

Biện pháp 6: Tạo lập môi trường thuận lợi cho hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường

Các biện pháp đề xuất ở trên đảm bảo hệ thống các nguyên tắc về mặt lý luận và thực tiễn cũng như có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, có tác dụng hỗ trợ, thúc đẩy nhau, biện pháp này sẽ là cơ sở, tiền đề cho biện pháp kia.

Mỗi biện pháp đều có vai trò, tác dụng ảnh hưởng khác nhau đến hiệu quả công tác xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường của cán bộ quản lý nhà trường. Với việc thực hiện đồng bộ 6 biện pháp trên, chúng tôi tin rằng hiệu quả công tác quản lý xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường sẽ cao hơn, góp phần nâng cao hiệu quả quản lý nhà trường.

Qua khảo nghiệm đã khẳng định các biện pháp đề xuất là cần thiết và khả thi. Với mong muốn xây dựng một văn hóa nhà trường đặc trưng, phù hợp với yêu cầu phát triển nhà trường trong giai đoạn mới, chúng tôi tin tưởng rằng cán bộ quản lý

nhà trường sẽ xem xét và áp dụng hiệu quả các biện pháp đã đề xuất.

KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

1. Kết luận

1.1. Xây dựng văn hóa tổ chức nhà nói chung và xây dựng văn hóa tổ chức ở trường mầm non Hoa Hồng, Quận Cầu Giấy, Hà Nội nói riêng là một nhiệm vụ quan trọng, một vấn đề ý nghĩa về mặt lý luận và thực tiễn. Văn hóa tổ chức nhà trường có ảnh hưởng đến mọi thành viên trong nhà trường, đến mọi hoạt động trong nhà trường, đến uy tín và chất lượng đào tạo, liên quan đến toàn bộ đời sống vật chất và tinh thần của một nhà trường. Văn hóa tổ chức nhà trường được biểu hiện ở hầu hết các khía cạnh từ tầm nhìn, sứ mạng, mục tiêu, các giá trị, chuẩn mực, niềm tin, quy tắc ứng xử... tạo nên giá trị, thương hiệu, nét đặc trưng cho một nhà trường. Vậy nên mỗi nhà trường phải xác định tầm quan trọng trong việc xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường. Công tác xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường cần phải được nghiên cứu chuyên sâu để đưa ra được các biện pháp quản lý xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường phù hợp. Đặc biệt công tác quản lý xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường phải được đưa vào phạm vi quản lý nhà trường và là một nhiệm vụ không thể thiếu trong công tác quản lý của người cán bộ quản lý nhà trường.

1.2. Để nâng cao hiệu quả công tác quản lý xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường, cán bộ quản lý không chỉ có nhận thức đầy đủ về ý nghĩa, vị trí, vai trò, ảnh hưởng của văn hóa tổ chức nhà trường đến chất lượng đào tạo, đến hoạt động giảng dạy và học tập của giáo viên và học sinh mà còn phải khảo sát, phân tích và đánh giá đúng thực trạng môi trường văn hóa và thực trạng công tác quản lý xây dựng văn hóa tổ chức của nhà trường. Trên cơ sở đó, xác định điểm mạnh, điểm yếu, bất cập cần khắc phục, đồng thời xác định nhu cầu, nguyện vọng, sự khác biệt của từng cá nhân để có những tác động phù hợp nhằm phát huy hết khả năng của mỗi thành viên trong hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường.

1.2.1. Thực trạng văn hóa tổ chức ở trường mầm non Hoa Hồng hiện nay:

- Về nhận thức: Hầu hết các CBQL, GV, NV đều nhận thức được tầm quan trọng của văn hóa tổ chức nhà trường đến công tác đào tạo và giáo dục trong nhà trường và xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường là rất cần thiết cũng như trách

nhiệm xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường là của mọi thành viên tham gia công tác giáo dục. Tuy nhiên vẫn còn một số ít cho rằng xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường chỉ là trách nhiệm của mỗi cán bộ quản lý nhà trường, các tổ chức đoàn thể như Công đoàn, Đoàn thanh niên....

- Về hành vi thực hiện các nội dung quản lý xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường phần lớn cán bộ quản lý, giáo viên, nhân viên đều nhận thức được trách nhiệm của mình trong hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường. Việc thực hiện các hành vi văn hóa trong nhà trường được thực hiện khá tốt, thể hiện được tính giáo dục và tính đặc trưng của môi trường nhà trường sơ phạm. Tuy nhiên vẫn còn tồn tại những hành vi văn hóa không tích cực trong nhà trường.

- Về thái độ: Tất cả các thành viên đều xác định xây dựng văn hóa trong nhà trường không chỉ là hoạt động trước mắt mà cần phải xác định lâu dài. Chính vì thế mà cần có thái độ đúng trong phân tích điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ và thách thức đối với xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường.

1.2.2. Thực trạng công tác quản lý xây dựng văn hóa tổ chức trong trường mầm non Hoa Hồng.

- Về vai trò quản lý trong nhà trường thể hiện ở phẩm chất, năng lực lãnh đạo ở từng cấp quản lý. Mỗi cán bộ quản lý phải thực sự là tấm gương mẫu mực về đạo đức và thực hiện tốt hoạt động quản lý, chuyên môn của mình. Vai trò quản lý của cán bộ quản lý có ảnh hưởng rất lớn đến công tác xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường. Cán bộ quản lý phải là người hoạch định ra đường lối xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường, tiến hành thực hiện tổ chức, chỉ đạo và đánh giá hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường.

- Thực hiện bồi dưỡng nhận thức và hiểu biết cho tất cả các lực lượng về tầm quan trọng của công tác xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường. Chỉ khi làm được công tác bồi dưỡng nhận thức tốt thì mới tạo được nền tảng thực hiện tốt cho các hoạt động tiếp theo.

- Thiết kế các nội dung xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường hợp với điều kiện phát triển của nhà trường. Những nội dung này là bộ khung cho hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường. Nội dung phù hợp sẽ phát huy được sức mạnh nội

lực trong chính bản thân nhà trường. Việc xác định nội dung xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường phải căn cứ trên những nội dung mà nhà trường đã thực hiện kết hợp với xu thế phát triển nhà trường sắp tới.

- Lập kế hoạch xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường mang tính trước mắt và lâu dài là khâu hoạch định ra từng bước đi trong công tác xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường. Cán bộ quản lý nhà trường từ cấp tổ trường Tổ chuyên môn đến Hiệu trưởng đều phải tiến hành lập kế hoạch. Tuy nhiên đối với lập kế hoạch chiến lược thuộc về trách nhiệm của lãnh đạo nhà trường. Các cấp quản lý thấp hơn cần làm công tác hỗ trợ, cung cấp thông tin và ý kiến cho hoạt động xây dựng kế hoạch.

- Chỉ đạo hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường chính là việc phân quyền, phát huy vai trò tích cực của các thành viên trong nhà trường. Đồng thời, qua đó thực hiện được nhiệm vụ phân công công việc cho các thành viên, tức là phân bổ nguồn lực hợp lý, phân công nhiệm vụ một cách chi tiết cụ thể. Đây có thể gọi là khâu tổ chức trong một chu trình của một hoạt động quản lý.

- Công tác kiểm tra, đánh giá là công đoạn đưa đến được kết quả về mặt định lượng và định tính. Trong quá trình điều tra thực trạng, cho thấy cán bộ quản lý nhà trường đã tiến hành biện pháp đạt được kết quả khả quan. Tuy nhiên, đối với kiểm tra, đánh giá công tác xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường cần có một quy trình kiểm tra, đánh giá phù hợp nhằm đem đến hiệu quả tối ưu. Cần tiến hành kiểm tra định kỳ, thường xuyên và có báo cáo đánh giá quá trình để tổng kết rút kinh nghiệm.

1.3. Trong giai đoạn phát triển mới của nhà trường cùng với thực tiễn hoạt động của nhà trường cần phải tiến hành những biện pháp quản lý đặc trưng, phù hợp. Dựa trên các căn cứ khoa học QLGD, lý luận và thực tiễn vấn đề quản lý xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường, chúng tôi đã đề xuất 6 biện pháp quản lý xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường có tính đồng bộ, phù hợp với điều kiện thực tế của nhà trường. Đó là:

Biện pháp 1: Tổ chức hoạt động nâng cao nhận thức cho các lực lượng trong nhà trường về tầm quan trọng của xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường.

Biện pháp 2: Thiết kế nội dung xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường phù hợp chiến lược phát triển nhà trường trong giai đoạn hiện nay.

Biện pháp 3: Lập kế hoạch xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường đáp ứng

mục tiêu phát triển nhà trường trởóc mắt và lâu dài.

Biện pháp 4: Phát huy tích cực vai trò của các thành viên trong việc xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường.

Biện pháp 5: Đổi mới quy trình kiểm tra và đánh giá phù hợp đối với các hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường

Biện pháp 6: Tạo lập môi trường thuận lợi cho hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường

1.4. Kết quả khảo nghiệm khoa học cho thấy các biện pháp quản lý xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường của CBQL trường mầm non Hoa Hồng đều đợc đánh giá ở mức độ cần thiết và khả thi rất cao. Đây là cơ sở quan trọng để lãnh đạo nhà trường nghiên cứu, xem xét, vận dụng các biện pháp trên vào việc quản lý xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường sao cho phát huy đợc hiệu quả của công tác xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường nói riêng và công tác quản lý nhà trường nói chung.

2. Khuyến nghị

Từ thực tế quan sát, đồng thời nghiên cứu, bổ sung lí luận về quản lý xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường, chúng tôi xin đề xuất một số khuyến nghị sau:

2.1. Đối với Bộ Giáo dục - Đào tạo

Nghiên cứu và đợa phạm trù văn hóa vào phạm vi quản lý nhà trường và có các văn bản chính thức hướng dẫn xác định các yêu cầu, nội dung xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường mầm non ở bậc. Ban hành các cơ chế, quy định cụ thể nhằm tạo nên một cơ chế pháp lý cho các Sở giáo dục - đào tạo, các nhà trường trong việc thực hiện công tác xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường.

2.2. Đối với Sở Giáo dục - Đào tạo

Phối hợp tham mưu với Bộ GD&ĐT để chỉ đạo toàn bộ hệ thống các trường, cơ sở giáo dục thực hiện chủ trương xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường. Thực hiện triển khai các hoạt động bồi dưỡng, nâng cao nhận thức về tầm quan trọng của văn hóa tổ chức nhà trường. Phối kết hợp với chính quyền địa phương nhằm tranh thủ sự ủng hộ của chính quyền địa phương về công tác xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường.

Tạo điều kiện thuận lợi cho các nhà trường xây dựng những chính sách phù

hợp cho các hoạt động văn hóa nhà trường được diễn ra thuận lợi. Ủng hộ các ý tưởng xây dựng văn hóa tích cực trong nhà trường. Kịp thời khen thưởng những đóng góp tích cực của các cá nhân, tập thể trong xây dựng văn hóa nhà trường. Hàng năm tổ chức các cuộc vận động, thi đua, các phong trào người tốt việc tốt để các nhà trường có cơ hội được tham gia và khẳng định tiếng nói của mình.

2.3. Đối với lãnh đạo, cán bộ quản lý trường Mầm non Hoa Hồng

Quan tâm chỉ đạo sát sao hơn nữa các hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường, coi nhiệm vụ xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường là nhiệm vụ chính trị hàng đầu của nhà trường hiện nay.

Thành lập Ban chỉ đạo, xây dựng các mục tiêu, nội dung và kế hoạch triển khai xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường theo năm học và kế hoạch dài hạn. Xây dựng kế hoạch phù hợp và hệ thống các quy định phối hợp giữa các ban, các khoa, các phòng, các tổ chức đoàn thể trong nhà trường. Đồng thời kết hợp với các tổ chức khác bên ngoài nhà trường.

Tổ chức các lớp bồi dưỡng nâng cao kiến thức và kỹ năng giao tiếp, xây dựng nề nếp, lối sống văn hóa cho các cán bộ, giáo viên và nhân viên nhà trường. Làm tốt công tác xã hội hóa giáo dục. tranh thủ sự ủng hộ, giúp đỡ của các cấp, các ngành, các tổ chức cá nhân trong bổ sung lực lượng cho hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường. Đồng thời huy động được nguồn lực tài chính cho hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường.

Thường xuyên kiểm tra việc thực hiện các quy định về công tác xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường. Xây dựng chế độ khen thưởng phù hợp với điều kiện thực tế của nhà trường, khen thưởng kịp thời để động viên CB, GV, NV tích cực tham gia xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường, có hành vi văn hóa và lối sống mẫu mực. Đồng thời phát hiện và xử lý nghiêm khắc thành phần có thái độ, hành vi và lối sống thiếu văn hóa, hoặc vi phạm các quy định chung của ngành và nội quy, quy định của nhà trường.

2.4. Đối với giáo viên và nhân viên trường mầm non Hoa Hồng

Thực hiện nghiêm túc các quy định chung của ngành và nội quy của nhà trường. Tích cực tham gia vào các hoạt động tập thể bên cạnh hoạt động chuyên môn

do nhà trường và các tổ chức đoàn thể tổ chức.

Chủ động đề xuất các giải pháp với cán bộ quản lý nhà trường để nâng cao hiệu quả công tác quản lý xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường.

Chủ động tự học, tự nghiên cứu khoa học để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, luôn là tấm gương sáng cho đồng nghiệp, học sinh noi theo.

2.5. Đối với chính quyền địa phương và các lực lượng xã hội khác

Tạo điều kiện thuận lợi cho nhà trường tổ chức các hoạt động ngoại khóa, giao lưu. Ủng hộ về nguồn lực con người cũng như nguồn lực tài chính cho quá trình phát triển nhà trường.

Phối hợp với nhà trường tổ chức các hoạt động xã hội cho giáo viên, nhân viên. Tích cực đóng góp ý kiến, rút kinh nghiệm cho nhà trường trong quá trình xây dựng và phát triển.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

A. Tiếng Việt

1. Đặng Quốc Bảo (2012), “Kiến giải về văn hóa nhà trường và quản lý xây dựng văn hóa nhà trường”, *Tạp chí Khoa học Giáo dục*, số 84, tháng 9/2012.
2. Bộ Giáo dục và Đào tạo - Trần Ngọc Giao (Chủ biên) (2012), “*Chuyên đề 15: Xây dựng, phát triển văn hóa trường đại học, cao đẳng*”, Chương trình Bồi dưỡng cán bộ quản lý khoa, phòng trường đại học, cao đẳng, Hà Nội.
2. Ban Bí thư trung ương đảng (2004), *Chỉ thị số 40-CT/TW ngày 15/6/2004 của Ban Bí thư Trung ương Đảng*.
3. Bộ Nội vụ, Quyết định số 03/2007/QĐ-BNV ngày 26/02/2007 ban hành Quy tắc ứng xử của cán bộ, công chức, viên chức làm việc trong bộ máy chính quyền địa phương, Hà Nội.
4. Chính phủ (2012), Quyết định số 711/QĐ-TTg ngày 13 tháng 06 năm 2012 của Thủ tướng Chính phủ ban hành kèm theo “*Chiến lược phát triển giáo dục 2011- 2020*”
5. Chính phủ (2007), Quyết định 129/2007/QĐ-TTg ngày 2 tháng 8 năm 2007 của Thủ tướng Chính phủ ban hành *Quy chế văn hóa công sở tại các cơ quan hành chính nhà nước*.
6. Chính phủ (2018), Quyết định số 05/2018/QĐ-TTg Quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Học viện Hành chính Quốc gia.
7. Nguyễn Viết Chức (2001), “*Xây dựng tư tưởng, đạo đức, lối sống và đời sống văn hóa ở Thủ đô Hà Nội trong thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*”, Viện Văn hóa và Nxb Văn hóa Thông tin, Hà Nội.
8. Chủ Xuân Dũng (2013), “Hiệu trường các trường trung học phổ thông công lập ở Hà Nội với công tác xây dựng văn hóa nhà trường”, *Tạp chí Khoa học Giáo dục*, số 95, tháng 08/2013.
9. Vũ Dũng (2009), Văn hoá học đương, - nhìn từ khía cạnh lý luận và thực tiễn, kỷ yếu hội thảo khoa học “*Văn hoá học đường - lý luận và thực tiễn*”, Hội khoa học Tâm lý - Giáo dục Việt Nam.
10. Vũ Dũng (2017), *Tâm lý học quản lý*, Nxb Đại học Sư phạm Hà Nội.
11. Lê Hiền Dung (2009), *Định hướng xây dựng và phát triển văn hoá trường đại học trong thời kỳ hội nhập*, Kỷ yếu Hội thảo khoa học “*Văn hoá học đương-lý luận và thực tiễn*, Hội khoa học Tâm lý - Giáo dục Việt Nam”, Hà Nội, tr.88-

12. Thành Duy (2004), *Văn hóa đạo đức - Mấy vấn đề lý luận và thực tiễn ở Việt Nam*, Nxb Văn hóa - Thông tin, Hà Nội.
13. Phạm Minh Hạc (2008), “Quan hệ người - người: Giá trị quan trọng nhất trong nhân cách”, *Tạp chí Nghiên cứu Con người*, số 5 (38).
14. Phạm Minh Hạc (1994), *Vấn đề con người trong công cuộc đổi mới*, Nxb Giáo dục, Hà Nội.
17. Phạm Minh Hạc (2012), "Xây dựng văn hóa học đường phải là mối quan tâm của mọi nhà trường", *Tạp chí Ban Tuyên giáo*, Hà Nội.
18. Phạm Thị Minh Hạnh (2009), Văn hoá học đường: quan niệm, vai trò, bản chất và một số yếu tố cơ bản, Kỷ yếu hội thảo khoa học “*Văn hoá học đường - lý luận và thực tiễn*, Hội khoa học tâm lý - Giáo dục Việt Nam”.
19. Phạm Quang Huân (2007), *Văn hóa tổ chức - Hình thái cốt lõi của văn hóa nhà trường*, Kỷ yếu Hội thảo Văn hóa học đường, Viện Nghiên cứu Sọ phạm, Trường Đại học Sọ phạm Hà Nội.
20. Nguyễn Khắc Hùng (Chủ biên) (2011), *Văn hóa và văn hóa học đường*, Nxb Thanh Niên, Hà Nội.
21. Đặng Thành Hạng (2016), “Văn hóa tổ chức và văn hóa nhà trường trong quản lý giáo dục”, *Tạp chí Khoa học Giáo dục*, Số 124, tháng 1/2016.
22. Nguyễn Trọng Lưu (1998), *Văn hóa đạo đức và tiến bộ xã hội*, Nxb Văn hóa Thông tin, Hà Nội.
23. Nguyễn Việt Lộc (2009), “Văn hóa tổ chức Đại học Quốc gia Hà Nội trong bối cảnh đổi mới và hội nhập”, *Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội: Kinh tế và Kinh doanh*, 25 (4).
24. Lê Văn Lợi (2016), *Đề tài nghiên cứu khoa học cấp cơ sở Văn hóa công sở ở Học viện Chính trị - Hành chính Quốc gia Hồ Chí Minh hiện nay - thực trạng và giải pháp*, năm 2016.
25. Trịnh Văn Minh (CB), Đặng Bá Lãm (2020), *Phương pháp nghiên cứu khoa học giáo dục*, Nxb ĐHQG Hà Nội.
26. Nguyễn Thị Minh Nguyệt (2014), “*Chuyên đề xây dựng và phát triển nhà trường*”, Trường Đại học Sọ phạm Hà Nội.
27. Lê Thị Oanh (2018), *Xây dựng môi trường giáo dục ở trường trung học phổ thông chuyên theo cách tiếp cận văn hoá tổ chức*, Luận án Lý luận và lịch sử

giáo dục, Trường Đại học Sư phạm Hà Nội.

29. Trần Ngọc Thêm (1999), *Cơ sở văn hóa Việt Nam*, Nxb Giáo dục, Hà Nội.
30. Lê Thị Ngọc Thúy (Chủ nhiệm), Phạm Thị Thu Hằng, Đặng Thành Hoàng, Mai Kim Oanh (2008), *Tìm hiểu về văn hóa nhà trường phổ thông*, Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam, Hà Nội.
31. Lê Thị Ngọc Thúy (2014), *Xây dựng văn hóa nhà trường - Lý thuyết và thực hành*, Nxb Đại học Quốc gia Hà Nội.
32. Thái Duy Tuyên (2009), Tìm hiểu tổng quan văn hóa học đương đại của Chủ tịch Hồ Chí Minh, kỷ yếu Hội thảo khoa học “*Văn hóa học đường - lý luận và thực tiễn, Hội thảo khoa học Tâm lý - Giáo dục Việt Nam*”, Hà Nội.
33. Huỳnh Văn Thới (2016), “*Văn hóa công vụ ở Việt Nam hiện nay*”, Đề tài khoa học cấp nhà nước Học viện Hành chính Quốc gia, mã số KX.03.13/11- 15.
34. Nguyễn Ngọc Quang (1989), *Những khái niệm cơ bản về lý luận quản lý giáo dục*, Trường Cán bộ quản lý Trung ương 1, Hà Nội.
35. Vũ Thị Quỳnh (2018), *Phát triển văn hóa nhà trường Cao đẳng đồng bằng Sông hồng trong bối cảnh đổi mới giáo dục*, Luận án Tiến sĩ Khoa học giáo dục, Hà Nội.
46. Lê Thị Yến (2013), *Một số giải pháp quản lý công tác xây dựng văn hóa nhà trường ở Trường Đại học Sài Gòn*, Luận văn Thạc sĩ Khoa học Giáo dục, Trường Đại học Vinh.

B. Tài liệu tiếng Anh

47. Bahar Gun, Esin Caglayan (2013), “*Implications from the Diagnosis of a School Culture at a Higher Education Institution*”, Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry, January 2013.
48. Deal, Terrence E (1993), “*The Culture of Schools*”. In Educational Leadership and School Culture, Marshall Sashkin and Herbert J. Walberg (Ed.), Berkeley, California: McCutchan Publishing.
49. D. Dewit, C. McKee, J. Fjeld, K. Karioja, (2003). *The Critical Role of School Culture in Student Success*. Centre for Addiction and Mental Health, December 2003.
50. Eller, John, and Sheila Eller (2009), *Creative strategies to transform school culture*, Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
51. Farmer, D.W (1990), “*Strategies for change*”. In D.W. Steeples (Ed.),

- Managing change in higher education. New directions for higher education, , San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
52. Fullan, M.G. (1991), *The new meaning of educational change*, New York: Teachers College Press.
 53. Frank Gonzales (1978), "Ice Berg Graphic Organizer", Mexican American Culture in the Bilingual Education Classroom. Unpublished doctoral dissertation, The University of Texas at Austin.
 54. Hamilton, M.L., Richardson V (1995), "Effects of the culture in two schools on the process and outcomes of staff development", *The Elementary School Journal*, 95(4), 367-385.
 55. Kelly Ward, Lisa Wolf-Wendel (Ed.) (2003), *ASHE-ERIC Higher Education Report 2003*, Volume 29-30.
 56. Maslowski, R. (2006), "*A review of inventories for diagnosing school culture*", *Journal of Educational Administration*.
 57. Nadine Engelsa, Gwendoline Hottona, Geert Devosb, Dave Bouckenoogheb và Antonia Aeltermann (2008), "*Principals in schools with a positive school culture*", *Journal. Educational Studies*, Volume 34, Issue 3.
 58. Patrick J. Schuermann, James W. Guthrie, Colleen Hoy (2015), "*School Culture*".
 59. Peterson, K.D (2002), "*Positive or negative*", *Journal of Staff Development*.
 60. Peter Smith (2005), "*Intergrating Values in a University Culture*", University of Sunderland.
 61. S. Purkey và M. Smith (1982), *Too Soon to Cheer? Synthesis of Research on Effective Schools Educational Leadership*.
 62. Terrence E. Deal, Kent D. Peterson (1999), *Shaping School Culture: The Heart Of Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1

PHIẾU TRỌNG CẦU Ý KIẾN

(Dành cho cán bộ quản lý, giáo viên và nhân viên nhà trường)

Để tìm hiểu thực trạng xây dựng văn hóa nhà trường ở Trường mầm non Hoa Hồng. Xin Cô vui lòng cho biết ý kiến của mình bằng cách đánh dấu “X” vào ô trống thích hợp về các nội dung sau:

Câu 1: Theo Cô mức độ quan trọng của từng nội dung sau đây trong nhà trường mầm non Hoa Hồng? Tại sao?

STT	Nội dung	Mức độ quan trọng				Lý do
		Không quan trọng	Ít quan trọng	Quan trọng	Rất quan trọng	
1	Nhà trường cần có văn hóa đặc trưng					
2	Nhà trường cần tiến hành xây dựng VHTC					
3	Hoạt động quản lý VHTC					
4	VHTC có vai trò trong việc nâng cao chất lượng đào tạo ở nhà trường					

Câu 2: Xin Cô cho biết ý kiến của mình về trách nhiệm xây dựng văn hóa nhà trường của các lực lượng trong trường mầm non Hoa Hồng?

1. CBQL mới có trách nhiệm và bổn phận xây dựng văn hóa tổ chức
2. Xây dựng văn hóa tổ chức là trách nhiệm của đội ngũ GV và nhân viên.
3. Xây dựng văn hóa tổ chức là trách nhiệm của các ban ngành, đoàn thể: Đảng Bộ nhà trường, Công đoàn; Đoàn Thanh niên
4. Xây dựng văn hóa tổ chức là trách nhiệm của PHHS
5. Xây dựng văn hóa tổ chức phải có sự phối kết hợp giữa tất cả các thành viên tham gia công tác giáo dục: CBQL, giáo viên, cán bộ, cộng đồng và PHHS

Câu 3: Xin Cô vui lòng cho biết tại trường mầm non Hoa Hồng, thực trạng các hành vi sau như thế nào ?

(1. Không bao giờ; 2. Thỉnh thoảng; 3. Thường xuyên; 4. Rất thường xuyên)

Các hành vi	1	2	3	4
1. Nuôi dưỡng bầu không khí cởi mở, dân chủ, hợp tác, tin cậy và tôn trọng lẫn nhau.				
2. Các thành viên hiểu rõ trách nhiệm, chia sẻ trách nhiệm và tích cực tham gia vào các hoạt động				
3. Tôn trọng con người, cố vũ sự nỗ lực hoàn thành công việc và công nhận sự thành công của mỗi người.				
4. Các thành viên luôn đổi mới và sáng tạo				
5. Khuyến khích GV, CB, SV đổi mới phương pháp giảng dạy và học tập				
6. Khuyến khích đối thoại và hợp tác, làm việc nhóm				
7. Khuyến khích các thành viên nghiên cứu khoa học và bồi dưỡng để nâng cao trình độ				
8. Chia sẻ quyền lực, trao quyền, khuyến khích sự tự chịu trách nhiệm				
9. Thiếu trách nhiệm, buộc tội, đổ lỗi cho nhau giữa các cán bộ quản lí				
10. Kiểm soát quá chặt chẽ đánh mất quyền tự do và tự chủ của các cá nhân				
11. Quan liêu, nguyên tắc máy móc				
12. Trách mắng, chọa quan tâm chính đáng đến người học				
13. Thiếu sự đồng viên khuyến khích lẫn nhau và đối với người học				
14. Thiếu cởi mở, thiếu thân thiện, nhiệt tình, tin cậy				
15. Mâu thuẫn xung đột nội bộ không được giải quyết kịp thời				
16. Đố kị, ghen ghét, gây mất đoàn kết				
17. Phong cách lối sống ăn mặc, nói năng không đúng với quy định, chuẩn mực				
18. Bệnh thành tích, nhận xét đánh giá gian lận, sai quy chế				
19. Sử dụng điện thoại khi đang giảng dạy				
20. Bỏ giờ, bỏ tiết tùy tiện, cắt xén chương trình, gây xáo trộn lịch học của nhà trường				
21. Thiếu sự hợp tác, chia sẻ, học hỏi lẫn nhau				
22. Xúc phạm danh dự nhân phẩm của đồng nghiệp và học sinh				

Câu 4: Xin Cô cho biết mức độ đạt được của các nội dung quản lý xây dựng V tổ chức của Trường mầm non Hoa Hồng?

(Kết quả đạt được: 1. Không tốt; 2. Bình thường; 3. Tốt; 4. Rất tốt)

Nội dung	Kết quả đạt được			
	1	2	3	4
1. Xây dựng không gian kiến trúc, tạo cảnh quan sơ phạm trong nhà trường				
2. Xây dựng khẩu hiệu, tầm nhìn, sứ mạng, giá trị của nhà trường ở trường mầm non Hoa Hồng				
3. Thiết kế Logo, khẩu hiệu, biểu tượng, đồng phục và nghi thức, nghi lễ				
4. Chỉ đạo việc tổ chức các hoạt động sinh hoạt Đảng, Đoàn, các hoạt động tập thể, xã hội cho cán bộ, giáo viên				
5. Xây dựng bầu không khí dân chủ, thân thiện, an toàn và cởi mở				
6. Xây dựng cơ chế giám sát, đánh giá công tác thi đua khen thưởng, kỷ luật, chế độ chính sách cho tập thể cán bộ và giáo viên nhà trường				
7. Thực hiện các hoạt động giao lưu với các nhà trường chuyên nghiệp khác và cộng đồng.				

Câu 5: Xin Cô cho biết tầm quan trọng và mức độ biểu hiện những phẩm chất của cán bộ quản lý trong xây dựng văn hóa tổ chức ở trường mầm non Hoa Hồng hiện nay?

(Mức độ quan trọng: 1. Không quan trọng; 2. Ít quan trọng; 3. Quan trọng ; 4. Rất quan trọng.

Mức độ biểu hiện: 1. Không bao giờ; 2. thỉnh thoảng; 3. Thường xuyên; 4. Rất thường xuyên)

Câu 7: Xin Cô cho biết mức độ ảnh hưởng của từng nguyên nhân đến thực trạng quản lý văn hóa tổ chức ở trường mầm non Hoa Hồng hiện nay như thế nào?

(1- Không ảnh hưởng; 2- Ít ảnh hưởng; 3- Ảnh hưởng; 4- Rất ảnh hưởng)

STT	Nguyên nhân	Mức độ ảnh hưởng			
		1	2	3	4
1	VH tổ chức chưa được đưa vào phạm vi quản lý nhà trường, chưa có tiêu chí, chưa có chuẩn đánh giá				
2	Năng lực quản lý của cán bộ quản lý nhà trường còn hạn chế.				
3	Cơ sở vật chất chưa đáp ứng yêu cầu				
4	Chất lượng đội ngũ của cán bộ, giáo viên chưa đáp ứng				
5	Sự tự giác, nỗ lực, tích cực của các thành viên chưa cao				
6	Tác động của sự bùng nổ công nghệ thông tin, phông tiện truyền thông				
7	Tác động tiêu cực của kinh tế thị trường				
8	Chưa có sự phối hợp giữa các tổ chức trong công tác xây dựng VHTC				
9	VHTC chưa được các cấp lãnh đạo quan tâm xây dựng và phát triển				
10	Chưa có kế hoạch hoạt động hoặc kế hoạch chưa được cụ thể hóa phù hợp với tình hình của nhà trường				
11	Chưa tổ chức được các hoạt động nhằm giáo dục nhận thức về VHTC hoặc cách thức chưa phù hợp				
12	Công tác kiểm tra, đánh giá chưa chặt chẽ, thường xuyên				

Các ý kiến khác:.....

Xin trân trọng cảm ơn!

Phần thông tin cá nhân

1. Họ tên: (Có thể bỏ qua)

2. Năm sinh:

3. Giới tính: Nam Nữ

4. Chức vụ:

PHỤ LỤC 2
PHIẾU TRỌNG CẦU Ý KIẾN
(Dành cho PHHS)

Để tìm hiểu thực trạng xây dựng văn hóa nhà trường ở Trường mầm non Hoa Hồng. Xin Ông (bà) vui lòng cho biết ý kiến của mình bằng cách đánh dấu “X” vào ô trống thích hợp về các nội dung sau:

Câu 1: Theo Ông (bà) mức độ quan trọng của từng nội dung sau đây trong nhà trường mầm non Hoa Hồng? Tại sao?

ST T	Nội dung	Mức độ quan trọng				Lý do
		Khôn g quan trọng	Ít quan trọng	Quan trọng	Rất quan trọng	
1	Nhà trường cần có văn hóa đặc trưng				
2	Nhà trường cần tiến hành xây dựng VHTC					
3	Hoạt động quản lý VHTC					
4	VHTC có vai trò trong việc nâng cao chất lượng đào tạo ở nhà trường					

Câu 2: Xin Ông (bà) cho biết ý kiến của mình về trách nhiệm xây dựng văn hóa nhà trường của các lực lượng trong trường mầm non Hoa Hồng?

1. CBQL mới có trách nhiệm và bổn phận xây dựng văn hóa tổ chức
2. Xây dựng văn hóa tổ chức là trách nhiệm của đội ngũ GV và nhân viên.
3. Xây dựng văn hóa tổ chức là trách nhiệm của các ban ngành, đoàn thể: Đảng Bộ nhà trường, Công đoàn; Đoàn Thanh niên
4. Xây dựng văn hóa tổ chức là trách nhiệm của PHHS
5. Xây dựng văn hóa tổ chức phải có sự phối kết hợp giữa tất cả các thành viên tham gia công tác giáo dục: CBQL, giáo viên, cán bộ, cộng đồng và PHHS

Câu 3: Xin Ông (bà) vui lòng cho biết tại trường mầm non Hoa Hồng, thực trạng các hành vi sau như thế nào ?

(1. Không bao giờ; 2. Thỉnh thoảng; 3. Thường xuyên; 4. Rất thường xuyên)

Các hành vi	1	2	3	4
1. Nuôi dưỡng bầu không khí cởi mở, dân chủ, hợp tác, tin cậy và tôn trọng lẫn nhau.				
2. Các thành viên hiểu rõ trách nhiệm, chia sẻ trách nhiệm và tích cực tham gia vào các hoạt động				
3. Tôn trọng con người, cố vũ sự nỗ lực hoàn thành công việc và công nhận sự thành công của mỗi người.				
4. Các thành viên luôn đổi mới và sáng tạo				
5. Khuyến khích GV, CB, SV đổi mới phương pháp giảng dạy và học tập				
6. Khuyến khích đối thoại và hợp tác, làm việc nhóm				
7. Khuyến khích các thành viên nghiên cứu khoa học và bồi dưỡng để nâng cao trình độ				
8. Chia sẻ quyền lực, trao quyền, khuyến khích sự tự chịu trách nhiệm				
9. Thiếu trách nhiệm, buộc tội, đổ lỗi cho nhau giữa các cán bộ quản lí				
10. Kiểm soát quá chặt chẽ đánh mất quyền tự do và tự chủ của các cá nhân				
11. Quan liêu, nguyên tắc máy móc				
12. Trách mắng, chọa quan tâm chính đáng đến người học				
13. Thiếu sự đồng viên khuyến khích lẫn nhau và đối với người học				
14. Thiếu cởi mở, thiếu thân thiện, nhiệt tình, tin cậy				
15. Mâu thuẫn xung đột nội bộ không được giải quyết kịp thời				
16. Đố kị, ghen ghét, gây mất đoàn kết				
17. Phong cách lối sống ăn mặc, nói năng không đúng với quy định, chuẩn mực				

Các hành vi	1	2	3	4
18. Bệnh thành tích, nhận xét đánh giá gian lận, sai quy chế				
19. Sử dụng điện thoại khi đang giảng dạy				
20. Bỏ giờ, bỏ tiết tùy tiện, cắt xén chương trình, gây xáo trộn lịch học của nhà trường				
21. Thiếu sự hợp tác, chia sẻ, học hỏi lẫn nhau				
22. Xúc phạm danh dự nhân phẩm của đồng nghiệp và học sinh				

Câu 4: Xin Ông (bà) cho biết mức độ đạt được của các nội dung quản lý xây dựng VH tổ chức của Trường mầm non Hoa Hồng?

(Kết quả đạt được: 1. Không tốt; 2. Bình thường; 3. Tốt; 4. Rất tốt)

Nội dung	Kết quả đạt được			
	1	2	3	4
1. Xây dựng không gian kiến trúc, tạo cảnh quan sọt phạm trong nhà trường				
2. Xây dựng khẩu hiệu, tầm nhìn, sứ mạng, giá trị của nhà trường ở trường mầm non Hoa Hồng				
3. Thiết kết Logo, khẩu hiệu, biểu tượng, đồng phục và nghi thức, nghi lễ				
4. Chỉ đạo việc tổ chức các hoạt động sinh hoạt Đảng, Đoàn, các hoạt động tập thể, xã hội cho cán bộ, giáo viên				
5. Xây dựng bầu không khí dân chủ, thân thiện, an toàn và cởi mở				
6. Xây dựng cơ chế giám sát, đánh giá công tác thi đua khen thưởng, kỷ luật, chế độ chính sách cho tập thể cán bộ và giáo viên nhà trường				
7. Thực hiện các hoạt động giao lưu với các nhà trường chuyên nghiệp khác và cộng đồng.				

Câu 7: Xin Ông (bà) cho biết mức độ ảnh hưởng của từng nguyên nhân đến thực trạng quản lý văn hóa tổ chức ở trường mầm non Hoa Hồng hiện nay như thế nào?

(1- Không ảnh hưởng; 2- Ít ảnh hưởng; 3- Ảnh hưởng; 4- Rất ảnh hưởng)

STT	Nguyên nhân	Mức độ ảnh hưởng			
		1	2	3	4
1	VH tổ chức chưa được đưa vào phạm vi quản lý nhà trường, chưa có tiêu chí, chưa có chuẩn đánh giá				
2	Năng lực quản lý của cán bộ quản lý nhà trường còn hạn chế.				
3	Cơ sở vật chất chưa đáp ứng yêu cầu				
4	Chất lượng đội ngũ của cán bộ, giáo viên chưa đáp ứng				
5	Sự tự giác, nỗ lực, tích cực của các thành viên chưa cao				
6	Tác động của sự bùng nổ công nghệ thông tin, phương tiện truyền thông				
7	Tác động tiêu cực của kinh tế thị trường				
8	Chưa có sự phối hợp giữa các tổ chức trong công tác xây dựng VHTC				
9	VHTC chưa được các cấp lãnh đạo quan tâm xây dựng và phát triển				
10	Chưa có kế hoạch hoạt động hoặc kế hoạch chưa được cụ thể hóa phù hợp với tình hình của nhà trường				
11	Chưa tổ chức được các hoạt động nhằm giáo dục nhận thức về VHTC hoặc cách thức chưa phù hợp				
12	Công tác kiểm tra, đánh giá chưa chặt chẽ, thường xuyên				

Các ý kiến khác:.....

Xin trân trọng cảm ơn!

Phần thông tin cá nhân

1. Họ tên: *(Có thể bỏ qua)*

2. Năm sinh:

3. Giới tính: Nam Nữ

4. Nghề nghiệp:

Ngoài những biện pháp nêu trên, theo Thầy, Cô cần có những biện pháp nào khác để giúp cho việc quản lý xây dựng VHTC ở Trường mầm non Hoa Hồng đạt hiệu quả cao để đáp ứng được yêu cầu phát triển giáo dục và đào tạo của nhà trường trong bối cảnh hiện nay?

.....
.....

Xin trân trọng cảm ơn sự cộng tác của Thầy, Cô!

Phần thông tin cá nhân

1. Họ tên: *(Có thể bỏ qua)*

2. Năm sinh:

3. Giới tính: Nam Nữ

4. Chức vụ: