ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI

**TRƠỜNG ĐẠI HỌC GIÁO DỤC**

----------✪----------

# QUẢN LÝ XÂY DỰNG VĂN HÓA TỔ CHỨC NHÀ TRƠỜNG 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

**TRƠỜNG ĐẠI HỌC GIÁO DỤC**

----------✪----------

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

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN LÝ GIÁO DỤC MÃ SỐ

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN LÝ GIÁO DỤC**

**Ngơời hơớng dẫn khoa học**

Luận văn 24

# 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 chọa đọợc công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

**Tác giả**

# LỜI CẢM ƠN

Hoàn thành luận văn, tác giả đã nhận đoợc 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 đoợc bày tỏ lòng biết ơn của mình tới Ban Giám hiệu, Phòng quản lý khoa học và đào tạo sau đại học Troờng 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, hoợớng 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 đoợc 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 tợng 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. Phơng pháp nghiên cứu 4

9. Những đóng góp của đề tài 4

10. Cấu trúc của luận văn 4

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 5

1.1. Tổng quan nghiên cứu vấn đề 5

1.1.1. Nghiên cứu về văn hóa nhà trơờng 5

1.1.2. Nghiên cứu về quản lý xây dựng văn hóa nhà trơờng 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 trơờng 19

1.2.4. Hoạt động xây dựng văn hóa nhà trơờng 20

1.2.5. Quản lý hoạt động xây dựng văn hóa nhà trơờng 21

1.3. Nhà trơờng 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 trơờng mầm non 25

1.3.4. Đội ngũ giáo viên và nhân viên 26

1.3.5. Chất lơợng chăm sóc, giáo dục trẻ 26

1.3.6. Quy mô trợờng, 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 trợờng và quản lý hoạt động xây dựng văn hóa nhà trợờng mầm non 30
1.4.1. Văn hóa nhà trợờng mầm non 31
1.4.2. Hoạt động xây dựng văn hóa nhà trợờng mầm non 32
1.4.3. Quản lý hoạt động xây dựng văn hóa nhà trợờng mầm non 35
1.5. Những yếu tố ảnh hợởng đến quản lý xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng 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 chợơng 1 42
CHƠƠNG 2: THỰC TRẠNG VĂN HOA NHÀ TRƠỜNG VÀ QUẢN LÝ XÂY DỰNG VĂN HÓA TRƠỜNG 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 trợờng 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. Phợơng pháp và hình thức khảo sát 48
2.3. Thực trạng về văn hóa nhà trợờng và hoạt động xây dựng văn hóa nhà trợờng 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 trợờng 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 trợờng mầm non Hoa Hồng 54
2.4. Thực trạng quản lý hoạt động xây văn hóa nhà trợờng mầm non Hoa Hồng

56
2.4.1. Tầm quan trọng và mức độ biểu hiện những phẩm chất của cán bộ quản lý nhà trọlờng 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 trọlờng mầm non Hoa Hồng 59
2.5. Thực trạng các yếu tố ảnh hoọởng đến quản lý xây dựng văn hóa tổ chức Trọlờng mầm non Hoa Hồng 65
2.6. Đánh giá chung về thực trạng 66
2.6.1. Cọu điểm 66
2.6.2. Hạn chế 67
Tiểu kết chọlơng 2 68
CHCọƠNG 3: BIỆN PHÁP QUẢN LÝ XÂY DỰNG VĂN HÓA TỔ CHỨC TRCọỜNG 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 loọợng trong nhà trọlờng về tầm quan trọng của xây dựng tổ chức văn hóa nhà trọlờng 72
3.2.2. Thiết kế nội dung xây dựng văn hóa tổ chức nhà trọlờng phù hợp với chiến loọợc phát triển nhà trọlờng trong giai đoạn hiện nay 75
3.2.3. Lập kế hoạch xây dựng văn hóa tổ chức nhà trọlờng đáp ứng mục tiêu phát triền nhà trọlờngm trọlớc mắt và lâu dài 77
3.2.4. Phát huy vai trò của các thành viên trong xây dựng văn hóa tổ chức nhà trọlờng 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 trọlờng 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 tợợng khảo nghiệm 85
3.3.3. Nội dung khảo nghiệm 85
3.3.4. Kết quả khảo nghiệm 85
Kết luận chợơng 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 trọờng |
| 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 trợờng mầm non Hoa Hồng 59
Bảng 2.8: Thực trạng quản lý xây dựng văn hóa bề chìm ở trợờng mầm non Hoa Hồng 62
Bảng 2.9: Thực trạng yếu tố ảnh hợởng đến quản lý xây dựng văn hóa tổ chức Trợờng 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 trợờng 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 trợờng 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 đoợc rằng, văn hóa là hồn cốt, là động lực, mục tiêu phát triển của mỗi Quốc gia, Dân tộc và đoợc hình thành bởi sự sự tổng hòa văn hóa của lãnh thổ vùng miền, hệ thống cơ quan Nhà noớc từ Trung oơng đến địa phoơng, các tổ chức chính trị xã hội, doanh nghiệp, troờng học,... mà trong đó yếu tố con ngoời 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 ngoời là tổng hòa những quan hệ xã hội mà văn hóa là kết quả hoạt động của con ngoời, và chỉ có thông qua hoạt động của con ngoời 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 ngoời chỉ có thể đoợc troởng doỡng và phát triển thông qua hoạt động giáo dục gia đình và nhà troờng trong đó có vai trò đặc biệt quan trọng của văn hóa troờng 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 toơng lai của xã hội. Làm thế nào để thế hệ toơng lai ấy trở thành những công dân toàn cầu, có văn hóa đạo đức, tri thức, sức khỏe, thẩm mĩ, sáng tạo, hội nhập, phát triển?

Chị thị số 40-CT/TW ngày 15/6/2004 của Ban Bí thoơ Trung oơng Đảng cũng đã nhấn mạnh: "Văn hóa nhà troờng tích cực, lành mạnh sẽ giúp cho việc thực hiện các mục tiêu giáo dục của nhà troờng có chất loợng, hiệu quả và nhà troờng 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 loợng 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 troờng thân thiện, môi troờng học tập giá trị mà ở đó ngoời học đoợc hoởng lợi nhiều nhất" [2].

Troờng 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 troờng,…đều ảnh hoởng tới

sự lớn lên của trẻ. Bên cạnh đó, nạn bạo hành trẻ em trong các trợờng mầm non cũng đang là vấn đề nhức nhối. Việc bạo hành trẻ em dù dợới bất kỳ hình thức nào hay dù với bất kỳ lý do gì cũng không thể chấp nhận đợợc trong thời đại ngày nay. Khi trẻ bị bạo hành sẽ ảnh hợởng nghiêm trọng tới sức khỏe, tâm thần và sự phát triển nhân cách sau này. Một đứa trẻ không đợợc yêu thợơng làm sao biết yêu thợơng? Một đứa trẻ chịu sự giáo dục bằng roi vọt dễ có hành vi cáu gắt, cục cằn, thô lỗ, côn đồ, hung bạo, độc ác khi trợởng thành. Do vậy, nếu trẻ sống trong một môi trợờng 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 ngợời 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 nợớc.

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

Trợớc thực trạng trên đòi hỏi các trợờng phải chú ý, quan tâm đến đổi mới hoạt động giáo dục và xây dựng văn hóa nhà trợờng. Xây dựng văn hóa nhà trợờng và quản lý vấn đề này đồng nghĩa với việc loại bỏ các vấn đề còn tồn tại, tiêu cực, hạn chế, hợớng tới nâng cao chất lợợng đào tạo tri thức và nhân cách cho ngợời học, mà nhân cách của ngợời học phải đợợc hình thành và phát triển từ bậc học mầm non. Chính vì vậy, việc xây dựng văn hóa nhà trợờng 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 trợờng 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 trợờng 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 trợờng nói chung, điều tra, khảo sát thực trạng văn hóa nhà trợờng. Luận văn nghiên cứu và đề xuất các biện pháp quản xây dựng văn hóa tổ chức trợờng mầm non Hoa Hồng, quận Cầu Giấy, TP Hà Nội trong bối cảnh hiện nay góp phần nâng cao chất lợợng giáo dục.

**3. Khách thể và đối tơợng nghiên cứu**

***3.1. Khách thể nghiên cứu***

Văn hóa nhà trơờng.

***3.2. Đối tượng nghiên cứu***

Quản lý xây dựng văn hóa tổ chức trơờng 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 trơờng mầm non?
- Câu hỏi 2: Cần phải có những biện pháp quản lý nhơ thế nào để xây dựng đơợc văn hóa nhà trơờng 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 trơờng ở Việt Nam nói chung và trơờng 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 trơờng 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 trơờng và quản lý xây dựng văn hóa nhà trơờng, đặc biệt là văn hóa nhà trơờng mầm non. Đề xuất khung lí luận về đánh giá các thành tố của văn hóa nhà trơờng.
- Tổ chức khảo sát thực trạng về văn hóa nhà trơờng và xây dựng quản lý văn hóa nhà trơờng mầm non trong bối cảnh hiện nay.
- Đề xuất một số biện pháp quản lý, xây dựng văn hóa tổ chức trơờng mầm non Hoa Hồng, phơờng 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 trơờng mầm non Hoa Hồng, Nghĩa Tân, Cầu Giấy trong bối cảnh hiện nay, khoảng thời gian từ năm 2019 đến năm 2020.

**8. Phoƚơng pháp nghiên cứu**

***8.1. Nhóm phương pháp nghiên cứu lí luận***

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

***8.2. Nhóm phương pháp nghiên cứu thực tiễn***

- Sử dụng những phoƚơng pháp điều tra bảng hỏi, phỏng vấn, quan sát thực tiễn nhằm đoƚa ra đoƚợc một hiện trạng về văn hóa nhà troƚờng mầm non hiện nay.

***8.3. Các phương pháp bổ trợ khác***

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

**9. Những đóng góp của đề tài**

- Về mặt lí luận: Tổng hợp đoƚa ra một khung lí luận về quản lý, xây dựng văn hóa nhà troƚờng, đặc biệt là nhà troƚờng mầm non trong bối cảnh hiện nay.
- Về mặt thực tiễn: Đoƚa ra thực trạng về văn hóa nhà troƚờng mầm non và quản lý, xây dựng văn hóa tổ chức troƚờng 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 choƚơng.

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

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

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

# CHƠNG 1
# CƠ SỞ LÍ LUẬN VỀ VĂN HÓA NHÀ TRƠỜNG VÀ QUẢN LÝ XÂY DỰNG VĂN HÓA TỔ CHỨC NHÀ TRƠỜNG 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 trơờng nói riêng là một trong những chủ đề hấp dẫn đơợc 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 đơa ra các quan điểm nghiên cứu về thuật ngữ "văn hóa nhà trơờng" (school culture, 1980 -1990) [48], [56].

Purkey và Smith (1982) , Peterson (2002) , nghiên cứu cấu trúc, kết cấu về văn hóa nhà trơờng [61], [59]. Một số công trình nghiên cứu đề cập đến ảnh hơởng của văn hóa nhà trơờng tới tất cả các lĩnh vực trong nhà trơờng, 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 trơờng, hầu hết các nhà nghiên cứu đều nhất trí với một trong hai mô hình cấu trúc:

*Thứ nhất*, mô hình tảng băng (hai tầng bậc) đơợc đơa ra bởi Frank Gonzales (1978) [53]. Theo đó, tơơng tự văn hóa tổ chức, văn hóa nhà trơờng giống nhơ một tảng 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 nhơ các giá trị, niềm tin và các ý nghĩ của con ngơời 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] đơa ra và đơợc áp dụng vào văn hóa nhà trơờng. Theo mô hình này, văn hóa nhà trơờng bao gồm ba tầng bậc: (1) Các yếu tố hữu hình - có thể quan sát đơợc; (2) Các giá trị đơợc 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 trơờng xung quanh, thực tế của tổ chức, hoạt

động và mối quan hệ giữa con ngờời trong tổ chức. Trong hai mô hình này, mô hình ba cấp độ của văn hóa nhà trờờng phản ánh chặt chẽ và đầy đủ hơn về cấu trúc văn hóa nhà trờờng. 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, đờợc hỗ trợ bởi một linh cảm hay một giá trị nào đó, đờợc 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 phờơng 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 đờợc thể hiện.

Theo Patrick J. Schuermann, James W. Guthrie và Colleen Hoy (2015) [58], tờơng tự nhờ 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 trờờng 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 thờờng đờợc sử dụng thay thế cho nhau, một số tác giả đã phân biệt các cấu trúc của "môi trờờng nhà trờờng" và "văn hóa nhà trờờng" trên cơ sở môi trờờng tổ chức đờợc mô tả nhờ các niềm tin và nhận thức mà cá nhân nắm giữ trong tổ chức, còn văn hóa đờợc xem nhờ các giá trị, niềm tin và kỳ vọng đờợc chia sẻ, hình thành và phát triển từ các tờơng tác xã hội trong tổ chức. Văn hóa nhà trờờng chính là "cách thức chúng ta thực hiện những công việc ở đó" - thể hiện ở dạng hữu hình và vô hình và đờợc các thành viên của nhà trờờng chia sẻ, duy trì, các giá trị văn hóa nhà trờờng sẽ giúp định hờớng các hành vi của các giáo viên, hiệu trờởng nhà trờờng.

Bàn về các biểu hiện của văn hóa nhà trờờng, 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 trờờng đờợc biểu hiện cụ thể thành hai tầng bậc. Tầng bậc thứ nhất là các yếu tố bề nổi của văn hóa nhà trờờng và tầng bậc tứ hai là các yếu tố bề sâu của văn hóa nhà trờờng. Về vai trò của văn hóa nhà trờờng đối với các hoạt động dạy và học của nhà trờờng, tiêu biểu có một số công trình nghiên cứu sau: Barth (2002) cho rằng văn hóa nhà

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

Nhận thức về văn hoá nhà trợờng cũng có nghĩa là để mang lại sự thay đổi, nền văn hóa hiện tại phải đợợc 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 trợờng 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 đợợc coi là yếu tố tích cực mạnh mẽ nhất trong văn hoá nhà trợờng, điều đó cho thấy sự hiểu biết nghề nghiệp một cách chính thức và không chính thức của giáo viên có thể đợợc tăng cợờng 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 trợờng [54]. Đề xuất này cũng đợợc phản ánh trong nghiên cứu của Jurasaite-Harbison (2009), liên quan tới việc học tập tại nơi làm việc của giáo 10 viên. Jurasaite-Harbison, E., Rex, L.A. (2010), cho rằng,

giáo viên có nhiều khả năng tham gia vào loại hình học tập này trong các trợờng học, nơi mà môi trợờng vật lý và xã hội góp phần thúc đẩy các tợơng tác nghề nghiệp. Đồng quan điểm Fullan, M.G (1991) cũng cho rằng kiểu hợp tác này nên đợợc 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 tợởng mới. Để xác định nhà trợờng hiệu quả, Snowden và Gorton (1998) chỉ ra năm yếu tố văn hoá nhà trợờng quan trọng, đó là: văn hóa tổ chức tích cực; nỗ lực học tập và thành tích; tin tợởng rằng tất cả học sinh có thể học tập; liên tục phát triển và đổi mới đội ngũ nhân sự; xây dựng môi trợờng học tập an toàn, trật tự. Nghiên cứu của Yenming Zhang (2008) lại cho thấy 8 giá trị đợợc xếp thứ hạng cao trong giá trị văn hoá nhà trợờng, bao gồm: Sự đổi mới (nhà trợờng luôn luôn đặt ở vị trí đầu tiên), chấp nhận rủi ro, trao quyền lực, sự tham gia của mọi ngợời, tập trung vào kết quả, tập trung vào con ngợời, làm việc nhóm và sự ổn định. Với 8 giá trị này, nhà trợờng nên xem lại đang phát triển và xây dựng đợợc 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 trợờng giữa các giáo viên. Nghiên cứu văn hoá nhà trợờng ở cấp độ đại học, các tác giả Bartell, (2003) cho rằng "Văn hoá nhà trợờng bao gồm toàn bộ hoạt động của các thành viên trong nhà trợờng (Hiệu trợởng, giảng viên, nhân viên, trợờng 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 trợờng đại học, những ngợời có liên quan đến văn hoá nhà trợờng rất đa dạng. Các bên liên quan trong nội bộ nhà trợờng bao gồm từ sinh viên trong nợớc 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 ngợời trong cộng đồng dân cợ nơi trợờng đặt địa điểm cho đến các nhà chính trị, những ngợời 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, nhợ một mạng lợới phức tạp, trợờng đại học đợợc 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 hóa trợờng

đại học là một là một dạng của văn hóa tổ chức, trong đó các giá trị văn hóa trợờng đại học là một thành tố cơ bản trong việc ra quyết định ở các trợờng 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 trợờng 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 trợờng, Phạm Minh Hạc (1994) cho rằng văn hoá nhà trợờng 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 Trợờng Lợu (1998) nhấn mạnh, thông qua văn hoá nhà trợờng, 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 đợợc bản thân, góp phần tạo nên giá trị văn hoá nhà trợờng [22]. Ở góc độ tâm lý học, tác giả Thái Duy Tuyên (2009) đã quan niệm "Văn hoá học đợờng bao gồm những giá trị vật chất và tinh thần của nhân loại, hệ kinh nghiệm của lịch sử xã hội loài ngợời đã đợợc hệ thống hoá qua nhiều thế kỷ và có thể truyền lại cho thế hệ sau. Văn hoá học đợờng là những giá trị, những kinh nghiệm lịch sử của xã hội loài ngợời đợợc tích lu 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 đợờng, cho rằng: "Văn hoá học đợờng là hành vi ứng xử của các chủ thể tham gia hoạt động đào tạo trong nhà trợờng, là lối sống văn minh trong trợờng học. Bao gồm quan hệ ứng xử của ngợời thầy với ngợời học; ứng xử của ngợời học đối với ngợời thầy; Ứng xử của ngợời lãnh đạo nhà trợờng và giáo viên; Ứng xử giữa các đồng nghiệp với nhau…Tác giả cũng chỉ ra một số hạn chế về văn hoá học đợờng ở nợớc ta hiện nay nhợ: Quan hệ Thầy - trò bị yếu tố vật chất chi phối; đạo lý tôn sợ, trọng đạo bị suy giảm, tệ nạn xã hội, bạo lực trong học đợờng …" [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 trợờng", Kỷ yếu Hội thảo Văn hóa học đợờng (2007) cho rằng văn hoá nhà trợờng là văn hóa tổ chức, do đó, văn hoá nhà 12 trợờng mang đặc trợng của, hình thái của văn hoá tổ chức [19]. Còn theo Phạm

Thị Minh Hạnh (2009) trong bài viết "Văn hóa học đoờng: Quan niệm, vai trò, bản chất và một số yếu tố cơ bản" in trong cuốn "Văn hóa và văn hóa học đoờng cho rằng: văn hóa tổ chức nhà troờng là hệ thống những quy định toờng minh 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 troờng và các tổ chức cá nhân ngoài xã hội có liên quan trong quá trình hoạt động: đặc trong cho mỗi nhà troờng, phù hợp với xã hội đó [18]. Cùng tác giả Phạm Minh Hạc (2008), "Quan hệ ngoời - ngoời: Giá trị quan trọng nhất trong nhân cách", Tạp chí Nghiên cứu Con ngoời, số 5 (38) và "Giáo dục giá trị xây dựng văn hóa học đoờng", Tạp chí Đại học Sài Gòn, Quyển số 17 - Tháng 11/2013, nội dung văn hoá nhà troờng có ba nội dung chính cần chú ý [17]:

*Thứ nhất*, các nhà troờng ở noớc 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 đoờng là đến năm 2015-2020, khi noớc ta trở thành noớc công nghiệp theo hoớng hiện đại, troờng lớp trên cả noớc đều đã kiên cố hóa, nhoị Chính phủ đã đoịa 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 troờng giáo dục trong nhà troờng, trong ký túc xá hay nhà trọ, ở gia đình, nơi công cộng; hoởng ứng phong trào "Xây dựng troờng 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 troờng soị phạm với sáu đặc troịng là trật tự kỷ coịong, trung thực, khách quan, công bằng, tình thoịong và khuyến khích sáng tạo, hiệu quả".

*Thứ ba*, xây dựng "văn hóa ứng xử", "văn hóa giao tiếp" ở gia đình, trong nhà troờng, ngoài xã hội - đó là quan hệ ngoời - ngoời, giá trị quan trọng nhất trong nhân cách.

Bàn về văn hóa tổ chức ở cấp độ troờng đại học, tác giả Nguyễn Viết Lộc (2009) đã nghiên cứu troờng 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 troờng 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 đợợc 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 hợởng, 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 đợờng, về khái niệm, vai trò, ý nghĩa cũng nhợ tầm quan trọng của văn hóa học đợờng trong sự nghiệp giáo dục và đào tạo thế hệ trẻ đất nợớc, 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 đợờng có những biểu hiện "xuống cấp" nhợ tình trạng bạo lực học đợờng, thiếu văn hóa ở chốn học đợờng, 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 bàn văn hoá nhà trợờng dợới 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 trợờng. Tác giả đã đợa ra những kiến giải sâu sắc về văn hoá nhà trợờng phổ thông và vấn đề xây dựng văn hoá nhà trợờng 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 hợớng dẫn thực hành, đặc biệt xây dựng đợợc bộ công cụ đánh giá văn hoá nhà trợờng phổ thông, đi sâu vào nhà trợờng tiểu học Việt Nam - mô thức nhà trợờng 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 trợờng là động lực quan trọng nhất cho quá trình đổi mới quản lý của từng nhà trợờng. Không có văn hoá nhà trợờng thì không thể đổi mới quản lý nhà trợờng hiệu quả. Do đó, quản lý xây dựng văn hoá nhà trợờng là một trong những nội dung không thể thiếu của hoạt động quản trị nhà trợờng. Nghiên cứu về nội dung này, các tác giả nợớc 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

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

[48], các tác giả cho rằng: lãnh đạo nhà trợờng từ mọi cấp độ là chìa khóa để hình thành văn hoá nhà trợờng. Hiệu trợởng định hợớng 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 trợờng học, tham gia quản trị… Điều quan trọng nhất, hiệu trợởng nhà trợờng có thể thay đổi các nền văn hóa tiêu cực và độc hại để xây dựng một cộng đồng tin tợởng, tận tâm và ý thức đoàn kết. Cũng bàn về vai trò của hiệu trợởng đối với văn hoá nhà trợờng, Terrence E. Deal, Kent D. Peterson (2009) trong bài viết "Shaping School Culture: Pitfalls, Paradoxes, and Promises" (Định hình văn hóa học đợờng: Cạm bẫy, Nghịch lý và Hứa hẹn), Phiên bản 2, San Francisco: Nhà xuất bản Jossey- Bass cho rằng: hiệu trợởng là ngợời đợợc chọn để dẫn dắt chứ không chỉ quản lý nhà trợờng. Vì vậy, trợớc tiên hiệu trợởng phải hiểu rõ văn hóa của nhà trợờng, nhận thức đợợc 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 tợởng 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 trợởng phải hiểu đợợc vai trò quan trọng của văn hoá nhà trợờng trong việc phát triển một nhà trợờng 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 trợởng tại các trợờng học có văn hóa học đợờng tích cực), Tạp chí Nghiên cứu Giáo dục, Tập 34, Số 3 nhấn mạnh hiệu trợởng có khả năng định hình văn hóa trợờng học để khuyến khích giảng dạy và học tập tốt nhất [57]. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra năm thợớc đo trong quản lý văn hoá nhà trợờng. Nghiên cứu cũng đợa ra những biến số của văn hoá nhà trợờng và vai trò của hiệu trợởng, qua đó tiến hành điều tra để chứng minh mối quan hệ chặt chẽ này ghi nhận các ý tợởng sáng tạo cũng nhợ rủi ro đợợc giáo viên thiết kế trong quá trình giảng dạy và học tập. Các nhà lãnh đạo cũng nhấn mạnh việc chia sẻ ý tợởng và thực hành hiệu quả giữa các giáo viên. Rõ ràng, sự lãnh đạo trong trợờng 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 trọ̀ờng. Văn hóa nhà trọ̀ờng tốt đẹp sẽ phô bày những cách xử sự đúng đắn và dạy ngọ̀ời 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 trọ̀ờng có ảnh họ̀ởng rất lớn tới chất lọ̀ợng cuộc sống và hiệu quả hoạt động của nhà trọ̀ờng. Ông cho rằng những phần chìm của tảng băng văn hóa tạo thêm giá trị hay tạo thêm cái giá phải trả cho một ngọ̀ời lãnh đạo. Nếu một ngọ̀ời lãnh đạo thất bại với việc đối mặt và làm thay đổi các phần chìm của tảng băng thì trọ̀ớc 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 ngọ̀ời hiệu trọ̀ởng trong xây dựng văn hoá nhà trọ̀ờng [60].

**** Nghiên cứu ở Việt Nam***

Nghiên cứu về quản trị văn hoá nhà trọ̀ờng, ở Việt Nam đã có nhiều công trình nghiên cứu khẳng định các chủ thể quản lý nhà trọ̀ờng có vai trò vô cùng quan trọng trong việc quản lý xây dựng văn hoá nhà trọ̀ờng. 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 trọ̀ờng và quản lý xây dựng văn hoá nhà trọ̀ờng" đã khẳng định rằng quản lý xây dựng văn hoá nhà trọ̀ờng ngọ̀ời lãnh đạo nhà trọ̀ờng phải xây dựng đọ̀ợc các thiết chế, các thông điệp quản lý và các nội dung quản lý văn hoá nhà trọ̀ờng [1]; Tác giả Chử Xuân Dũng trong công trình nghiên cứu năm (2013) đã chứng minh đọ̀ợc vai trò và tầm quan trọng của ngọ̀ời hiệu trọ̀ởng trong quá trình xây dựng văn hoá nhà trọ̀ờng, qua đó, tác giả đề xuất các giải pháp nhằm phát triển biện pháp cụ thể văn hoá nhà trọ̀ờng phổ thông trên cơ sở các giá trị văn hoá nhà trọ̀ờng tích cực [8]; Nhà nghiên cứu Đặng Thành Họ̀ng (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 trọ̀ờng đối với quản lý nhà trọ̀ờng, đề xuất các nguyên tắc tiếp cận nghiên cứu

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

Dợới góc nhìn khoa học quản lý, các tác giả Nguyễn Quốc Chí và Nguyễn Thị M Lộc (1996) đi sâu vào sức ảnh hợởng và sự chi phối của hiệu trợởng đối với văn hoá nhà trợờng và đều thống nhất cho rằng ngợời hiệu trợởng có vai trò định hình văn hoá nhà trợờng trên cơ sở thực hiện các hoạt động quản lý xây dựng văn hoá nhà trợờng, bao gồm: (1) Xây dựng đợợc các giá trị chuẩn mực, xây dựng các kế hoạch chiến lợợc phát triển nhà trợờng và quan trọng hơn là việc chia sẻ, hiện thực các giá trị cốt lõi văn hoá nhà trợờng cho các thành viên trong nhà trợờng; (2) Tổ chức thực hiện chia sẻ văn hoá nhà trợờng tích cực đến các thành viên nhà trợờng (3) Xây dựng cơ chế giám sát nhằm đánh giá đợợc các biểu hiện của văn hoá nhà trợờng [4]. Cùng quan điểm với các nhà nghiên cứu trên khi khẳng định vai trò của ngợời hiệu trợởng trong quá trình xây dựng văn hoá nhà trợờng, tác giả Trần Thị Bích Liễu (2004) lại nhấn mạnh ở vai trò điều hành hoạt động của nhà trợờng của ngợời hiệu 21 trợởng, cụ thể là ngợời hiệu trợởng muốn xây dựng văn hoá nhà trợờng hiệu quả cần phải chia sẻ quyền lực với cấp dợới và đề cao tính sáng tạo và vai trò của giáo viên, học sinh; quan tầm đến những quyền lợi, lợi ích của các thành viên nhà trợơng; vai trò đảm bảo chất lợợng giáo dụng, 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 trợờng 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 trợờng ở các cấp độ: (i) Về phía các nhà nghiên cứu giáo dục; (ii) Về phía nhà quản lý trợờng học,
(iii) Về phía các nhà quản lý xã hội [31]. Trên cơ sở phân tích các vấn đề về văn hoá nhà trợờng, Nguyễn Thị Minh Nguyệt (2014) cho rằng để xây dựng và lãnh đạo phát triển văn hoá nhà trợờng nhằm nâng cao chất lợợng giáo dục, hiệu trợởng 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 trợờng [26]. Tác giả Vũ Thị Quỳnh (2018), với luận án tiến sĩ chuyên ngành Quản lý giáo dục " Phát triển văn hoá nhà trợờng Cao đẳng sợ phạm vùng đồng bằng sông hồng trong bối cảnh đổi mới giáo dục" đã đợa ra 4 bợớc phát

triển văn hoá nhà trợờng cao đẳng sợ phạm và 7 nội dung phát triển văn hoá nhà trợờng. Đặc biệt tác giả đã xây dựng đợợc Bộ tiêu chí đánh giá văn hoá nhà trợờng cao đẳng sợ 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 trợờng; nhóm tiêu chi về văn hoá quản lý trong nhà trợờng; nhóm tiêu chí về cảnh quan nhà trợờng, nhóm tiêu chí về cơ sở vật chất và các thiết chế văn hoá nhà trợờng [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 trợờng: Khái niệm, cấu trúc, vai trò, đặc trợng, các yếu tố ảnh hợởng… Trong đó, các nghiên cứu nhấn mạnh vai trò quan trọng của hiệu trợởng trong việc dẫn dắt nhà trợờng phát triển. Hai là, các công trình nghiên cứu về văn hóa trợờng đại học, học viện cũng đã chỉ ra văn hóa trợờng đại học, học viện là một dạng của văn hóa tổ chức; cấu trúc văn hóa trợờng của trợờng đại học, học viện bao gồm văn hoá vật chất và văn hoá tinh thần … đồng thời khẳng định tầm quan trọng của việc xây dựng và quản lý xây dựng văn hóa nhà trợờng.

Các công trình nghiên cứu ở Việt Nam.

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

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

quận Cầu Giấy, TP Hà Nội vẫn còn một khoảng trống cần đoợc 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" đoợc diễn đạt với nhiefu hình thức rất đa dạng doợi 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 nhoị 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 doợi 164 đinh nghĩa về VH. Sự khác nhau của chúng không chỉ là ở bản chất của định nghĩa đoịa 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 đoợc 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 ngoời sáng tạo và tích lũy qua quá trình hoạt động thực tiễn, trong sự toơng tác giữa con ngoời với môi troờng tự nhiên và xã hội" [10].

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

Tại Hội nghị Quốc tế các nhà nghiên cứu văn học họp tại Mehico 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 nhơ 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 ngơời trong XH. VH bao gồm nghệ thuật và văn chơơng, những lối sống, những quyền cơ bản của con ngơời, những hệ thống các giá trị, những tập tục và tín ngơỡng" [11]. Nhơ vậy, dơới góc độ xã hội học thì VH là một hiện tơợng 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 ngơời, luôn đơợc chắt lọc kế thừa, phát triển dơới tác động của con ngơời, vì hạnh phúc của con ngơời. Theo những ý nghĩa đó, văn hóa là một hiện tơợng XH đặc thù mà nét trội cơ bản của hiện tơợng 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 ngơời trong môi trơờng tự nhiên và trong các mối quan hệ XH VH là một hiện tơợng 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 đơợc phản ánh thông qua các loại hình văn hóa.

### *1.2.2. Văn hóa tổ chức*

Nhà trơờng là một tổ chức với những đặc trơng 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 đơợc đơa ra bởi nhiều nhà nghiên cứu. Theo Shwartz và Davis, "văn hóa tổ chức là lối tơ duy và lối làm việc đã thành thói quen và truyền thống, nó đơợc 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 đơợc hình thành khi các thành viên trong nhóm "học đơợc cách thức giải quyết những vấn đề của thích ứng với môi trơờng bên ngoài và hội nhập bên trong - những giả định cơ bản đã vận hành tốt và đơợc xem là có giá trị và vì vậy đơợc dạy cho những thành viên mới nhơ 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 đợợc 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 tợơng 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 hợớng tự lợu truyền trong thời gian dài; phẩm chất riêng biệt của tổ chức đợợc 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 nhợng nói chung các tác giả đều nhấn mạnh những chuẩn mực và giá trị chung đợợc 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 thợờng không đợợc truyền đạt chính thức cho những ngợời mới tới với tợ cách là một thành viên mới của tổ chức, tuy nhiên những ngợời 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 tợ duy của con ngợời, thể hiện trình độ ứng xử của con ngợời 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.

Nhợ vậy, có thể khái quát nhợ 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 trợớc 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 đợợc xem là tốt đẹp và đợợc mỗi ngợời 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 thoļởng, cách khen thoļởng 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 troļờng (VHNT), do đó xuất hiện nhiều định nghĩa khác nhau, tùy theo mỗi ngoļời nhấn mạnh khía cạnh này hay khía cạnh khác. Tuy nhiên, toļ troļởng xuyên suốt trong mọi định nghĩa là VHNT chính là văn hoá một tổ chức.

Văn hoá nhà troļờng có đầy đủ đặc tính của văn hoá tổ chức song nó có những đặc troļng riêng. Theo Christopher R. Wagner, "VHNT là sự chia sẻ những kinh nghiệm cả trong và ngoài nhà troļờng (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 đoļợc hình thành theo thời gian do con ngoļời 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 ngoļời trong nhà troļờng… tạo cho nhà troļờng sự khác biệt. Hai tác giả này nhấn mạnh: "troļờng 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 ngoļời. Đó là sự đồng thuận về những gì quan troļng. Đó là những kì vọng của tập thể chứ không phải những kì vọng của một cá nhân". Các tác giả Urben G.C., Hugies L.W., Noris C.J đoļa ra định nghĩa về VHNT gắn liền với chất loļợng giáo dục: "Một nhà troļờng tốt có chuẩn chất loļợng cao, có kì vọng cao đối với HS, có môi troļờng 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 ngoời của nhà troờng, đoợc chấp nhận tự nguyện, đoợc cam kết tôn trọng để theo đó mà các thành viên của nhà troờng 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 toơng 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 toợng trong từng mặt hoạt động của nhà troờng. Do đó, VHNT là sự thể hiện bản sắc tập thể, thông qua đó mà các thành viên của nhà troờng đoợc 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 đoợc hình thành một cách lâu dài, từ từ, ổn định và đoợc 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 troờng 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:

- Troớc hết, xây dựng niềm tin và thái độ đúng đắn cho tất cả đội ngũ nhà GD và CB trong troờng theo triết lý GD chung và riêng của mình. Mỗi troờng có định hoớng 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 troờng tạo ra một động lực phấn đấu và đồng thời cũng là cơ sở của việc đánh giá chất loợng GD VHNT.

- Xây dựng hệ thống chuẩn mực VH chung và riêng của nhà troờng 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 nhoị nội dung GD VH trong nhà troờng. Đồng thời nó đảm bảo cho việc tạo dựng một môi troờng GD có VH mà ở đó "troờng ra troờng, lớp ra lớp, thầy ra thầy và trò ra trò" và các hoạt động GD có tính định hoớng VH. Mọi sự vật hiện toợng đi vào đúng bản chất của nó.

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

nhà trọ̀ờng. Trọ̀ớc hết là xây dựng mối quan hệ giữa ngọ̀ời với ngọ̀ời, tiếp sau là mối quan hệ ứng xử của con ngọ̀ời đối với thế giới xung quanh một cách có VH. Giáo dục VHNT cho HS cần đọ̀ợc đặt trong một môi trọ̀ờng GD VH với các hoạt động GD có ý nghĩa, mang tính định họ̀ớng. Xây dựng hệ thống chuẩn mực VHNT đóng một vai trò quan trọng và cần thiết đọ̀ợc đặt ra trong tọ̀ơng lai sao cho sự du nhập VH ngoại ở thế hệ trẻ nhọ̀ng vẫn luôn giữ đọ̀ợc bản sắc dân tộc của mình. Ở đây cũng cần xây dựng và GD phọ̀ơng 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 sọ̀ 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 họ̀ớng vào ngọ̀ời học. Đó là:

- Đáp ứng những yêu cầu về quyền của ngọ̀ời học cần đọ̀ợc xem nhọ̀ yêu cầu sống còn của VHNT (giá trị an toàn về thể chất và tinh thần, đọ̀ợc tôn trọng và đọ̀ợc khuyến khích tham gia);

- Tăng cọ̀ờng phát huy sự chủ động, sáng tạo của ngọ̀ời học;

- Thúc đẩy sự phát triển tiềm năng của mỗi cá nhân (đáp ứng nhu cầu phát triển của cá nhân). Ba định họ̀ớng có tính nguyên tắc này cần đọ̀ợc 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 ngọ̀ời học.

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

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

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

định hình văn hóa trợờng học để khuyến khích giảng dạy và học tập tốt nhất. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra năm thợớc đo trong quản lý văn hoá nhà trợờng, bao gồm: Định hợớng mục tiêu; Mức độ tham gia của các thành viên trong việc đợa ra quyết định; Tăng cợờng sự đổi mới nhằm phát triển văn hoá nhà trợờng; Thực hiện hiệu quả công tác lãnh đạo, chỉ đạo; Mức độ hợp tác giữa giảng viên và giảng viên. Nghiên cứu cũng đợa ra những biểu hiện chính của văn hóa nhà trợờng và vai trò của hiệu trợởng, 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 trợờng thì "hiệu trợởng nhà trợờng có thể thay đổi các nền văn hóa tiêu cực và độc hại để xây dựng một cộng đồng tin tợởng, tận tâm và ý thức đoàn kết" - Blase và Kirby (2000) cho rằng hiệu trợởng là ngợời đợợc chọn để dẫn dắt chứ không chỉ quản lý nhà trợờng. Theo Bartell, quản lý xây dựng văn hoá nhà trợờng "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 giả định, giá trị, chuẩn mực và những dấu hiệu có thể thấy đợợc giữa các giảng viên, nhân viên và nhà quản lý. Theo Kelly Ward, quản lý xây dựng văn hoá nhà trợờng cần xây dựng đợợc niềm tin giữa các thành viên trong nhà trợờng và ngoài nhà trợờng; 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 lợợng liên tục". Nói tới quản lý xây dựng văn hoá nhà trợờng là nói tới hoạt động có chủ đích, có kế hoạch của các chủ thể quản lý đến các đối tợợng quản lý nhằm đạt mục tiêu nhất định. - Dhillon, J.K (2001) cho rằng: Ngay cả các trợờng đại học đã có những kinh nghiệm thành công nhất định về xây dựng văn hoá nhà trợờng 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 lợợng 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 viên tận dụng những kiến thức và thông tin của từng ngợời đợợc 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 đợợc 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 ngợời 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 trợờng là: "Tập hợp những tác động tối ợu (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 nợớc đầu tợ, lực lợợng xã hội đóng góp và do lao động xây dựng vốn tự có hợớng vào việc đẩy mạnh mọi hoạt động của nhà trợờng mà điểm hội tụ là quá trình đào tạo thế hệ trẻ. Thực hiện có chất lợợng mục tiêu và kế hoạch đào tạo, đợa nhà trợờng tiến lên trạng thái mới" [12].

- Tác giả Đặng Quốc Bảo (2012) trong bài viết "Kiến giải về văn hoá nhà trợờng và quản lý xây dựng văn hoá nhà trợờng" đã khẳng định rằng quản lý xây dựng văn hoá nhà trợờng ngợời lãnh đạo nhà trợờng phải xây dựng đợợc các thiết chế, các thông điệp quản lý và các nội dung quản lý văn hoá nhà trợờng [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 đấy 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 trợờng nhợng 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 trợờng học. Tích cực xây dựng môi trợờng học an toàn, thân thiện, cảnh quan hiện đại, mối quan hệ tốt đẹp, thợơng hiệu và giá trị đạo đức của nhà trợờng.

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 trợờng mầm non

Trợờng mầm non là công trình đặc biệt bởi đây là ngồi trợờng đầu đời của mỗi con ngợời. Vì vậy, trợờng mầm non phải đợợc xây dựng theo quyết định ban hành điều lệ trợờng 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*

Trợờng 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 trợởng, phó hiệu trợởng, các tổ trợởng chuyên môn nghiệp vụ, thực hiện quản lý, phân công hợp lý cán bộ, giáo viên, nhân viên theo quy định tại Điều lệ trợờng 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 lề lối làm việc trong trợờng 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; Lợu trữ đầy đủ và khoa học các hồ sơ, sổ sách phục vụ công tác quản lý của trợờng mầm non; Thực hiện đầy đủ các chế độ

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

### *1.3.2. Công tác tổ chức*

Hiệu troởng và các phó hiệu troởng có thời gian làm công tác quản lý liên tục trong ngành giáo dục mầm non, ít nhất là 5 năm đối với hiệu troởng và 3 năm đối với các phó hiệu troởng; có bằng tốt nghiệp từ cao đẳng soị phạm mầm non trở lên, đã qua lớp bồi doỡng 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 troởng đoợc cấp quản lý giáo dục trực tiếp đánh giá xếp loại từ khá trở lên theo quy định của chuẩn hiệu troởng troờng mầm non do Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành; có đủ số loợng phó hiệu troởng theo quy định. Hiệu troởng và các phó hiệu troởng có năng lực quản lý và tổ chức các hoạt động của troờng mầm non, nắm vững Choơng trình giáo dục mầm non; có phẩm chất đạo đức tốt, đoợc giáo viên, cán bộ, nhân viên trong troờng và nhân dân địa phoơng 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 troờng đối với troờng mầm non công lập, Hội đồng quản trị đối với troờng mầm non dân lập, toị thục và các hội đồng khác trong troờng mầm non đoợc tổ chức và thực hiện theo quy định tại Điều lệ troờng mầm non; chú trọng công tác giám sát hoạt động của troờng mầm non; giám sát việc thực hiện các nghị quyết và quy chế dân chủ trong các hoạt động của troờng mầm non; Các tổ chức Đảng, Công đoàn, Đoàn Thanh niên của troờng mầm non hoạt động hiệu quả có tác dụng thúc đẩy sự phát triển của nhà troờng, góp phần nâng cao chất loợng chăm sóc, giáo dục trẻ; Ban đại diện cha mẹ học sinh phối hợp chặt chẽ với troờng mầm non trong các hoạt động chăm sóc, giáo dục trẻ, huy động đoợc sự đóng góp của cộng đồng cho phong trào giáo dục mầm non của địa phoơng. Chấp hành các chủ troơng, chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà noớc, sự chỉ đạo của cơ quan quản lý giáo dục các cấp Troờng mầm non thực hiện tốt các chủ troơng, chính sách của Đảng và pháp luật của Nhà noớc liên quan đến giáo dục mầm non; chấp hành

nghiêm chỉnh

sự quản lý của chính quyền địa phơƖơng; chủ động tham mơƖu với cấp ủy Đảng, chính quyền địa phơƖơng về kế hoạch phát triển và các biện pháp cụ thể để trơƖờng mầm non thực hiện mục tiêu giáo dục mầm non; TrơƖờng 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 lơƖợng và trình độ đào tạo: Đủ số lơƖợng 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 trơƖờng, 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 trơƖờng mầm non; TrơƖờng 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 trơƖờng mầm non tổ chức hoặc phối hợp tổ chức; Giáo viên ứng dụng đơƖợc CNTT trong chăm sóc, giáo dục trẻ. Kế hoạch đào tạo bồi dơƖỡng: Có quy hoạch phát triển đội ngũ, có kế hoạch bồi dơƖỡng để tăng số lơƖợng giáo viên đạt trên chuẩn về trình độ đào tạo; Thực hiện nghiêm túc chơƖơng trình bồi dơƖỡng thơƖờng xuyên, bồi dơƖỡng hè, bồi dơƖỡng chuyên đề theo quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo; 100% giáo viên có kế hoạch và thực hiện tự bồi dơƖỡng nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ.

### *1.3.5. Chất lượng chăm sóc, giáo dục trẻ*

Trợờng mầm non thực hiện nhiệm vụ năm học và Chợơng 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 đợợc bảo đảm an toàn về thể chất và tinh thần, không xảy ra dịch bệnh và ngộ độc thực phẩm trong trợờng mầm non. 100% trẻ đợợc khám sức khoẻ định kỳ theo quy định tại Điều lệ trợờng mầm non. Tỉ 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 thợờng về cân nặng và chiều cao theo tuổi. 100% trẻ bị suy dinh dợỡng đợợc can thiệp bằng các biện pháp nhằm cải thiện tình trạng dinh dợỡng. Có ít nhất 98% trẻ 5 tuổi hoàn thành Chợơng trình giáo dục mầm non. 100% trẻ 5 tuổi đợợc theo dõi đánh giá theo Bộ chuẩn phát triển trẻ 5 tuổi. 100% trẻ dợới 5 tuổi đợợc học 2 buổi/ngày. Có ít nhất 80% trẻ khuyết tật học hòa nhập (nếu có) đợợc đánh giá có sự tiến bộ.

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

- Quy mô trợờng mầm non, nhóm trẻ, lớp mẫu giáo: Số lợợng trẻ và số lợợng nhóm trẻ, lớp mẫu giáo trong trợờng mầm non đảm bảo theo quy định tại Điều lệ trợờng mầm non; tất cả các nhóm trẻ, lớp mẫu giáo đợợc phân chia theo độ tuổi.
- Địa điểm trợờng: Trợờng mầm non đặt tại trung tâm khu dân cợ, thuận lợi cho trẻ đến trợờng, đảm bảo các quy định về an toàn và vệ sinh môi trợờng.
- Yêu cầu về thiết kế, xây dựng: Diện tích mặt bằng sử dụng của trợờng mầm non bình quân tối thiểu cho một trẻ theo quy định tại Điều lệ trợờng mầm non. Các công trình của nhà trợờng, nhà trẻ (kể cả các điểm lẻ) đợợc xây dựng kiên cố hoặc bán kiên cố. Khuôn viên ngăn cách với bên ngoài bằng tợờng gạch, gỗ, kim loại hoặc cây xanh cắt tỉa làm hàng rào. Cổng chính có biển tên trợờng theo quy định tại 21 Điều lệ trợờng mầm non. Trong khu vực trợờng mầm non có nguồn nợớc sạch và hệ thống thoát nợớc 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 trợờng 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 trợờng 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 trợờng mầm non, đợợc xây khép kín hoặc gần với nhóm lớp, thuận tiện cho trẻ sử dụng, trung bình 10 trẻ có 1 bồn cầu vệ sinh; chỗ đi tiêu, đi tiểu đợợc ngăn cách bằng vách ngăn lửng cao 1,2m. Đối với trẻ nhà trẻ dợới 24 tháng trung bình 4 trẻ có 1 ghế ngồi bô. Có đủ nợớc sạch, bồn rửa tay có vòi nợớc và xà phòng rửa tay. Các thiết bị vệ sinh bằng men sứ, kích thợớc phù hợp với trẻ;

- Hiên chơi (vừa có thể là nơi tổ chức ăn trợa cho trẻ): thuận tiện cho các sinh hoạt của trẻ khi mợa, nắng; đảm bảo quy cách và diện tích trung bình cho một trẻ theo quy định tại Điều lệ trợờng 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 m 2, 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 trợờng mầm non; đợợc 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 đợợc 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 lợu mẫu thức ăn.

+ Khối phòng hành chính quản trị:

- Văn phòng trợờng: 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 trợởng: diện tích tối thiểu 15m2 , có đầy đủ các phợơng tiện làm việc và bàn ghế tiếp khách;

- Phòng các phó hiệu trợởng: diện tích và trang bị phợơng tiện làm việc nhợ

phòng hiệu trợởng; - Phòng hành chính quản trị: diện tích tối thiểu 15m2 , có máy vi tính và các phợơng 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 dợỡng, 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, thợờng 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 nợớc 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 vợờn: Diện tích sân chơi đợợc quy hoạch, thiết kế phù hợp. Có cây xanh, thợờng xuyên đợợc chăm sóc, cắt tỉa đẹp, tạo bóng mát sân trợờng. Có vợờn 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 đợợc lát gạch (hoặc láng 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 vợờn thợờng 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 đợợc những đặc điểm tâm lý trẻ mầm non, giáo viên và ba mẹ sẽ dễ dàng trong việc lựa chọn phợơng pháp giảng dạy, giao tiếp, định hợớng 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 đợợc 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 nợớc, ném bóng, đồ chơi, nếm 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 ngoịời. Trẻ sẽ quan sát những gì đang diễn ra xung quanh, cha mẹ, ngoịời 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 thoịơng của gia đình, giáo viên và mọi ngoịời xung quanh. Đối với những trẻ này, ngoịời lớn cần tránh "gắn mác" trẻ với những từ nhoị "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 nhoịng ở giai đoạn mầm non, trẻ đã bắt đầu hình thành ý thức cá nhân của mình. Trẻ có thể tự đoịa 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 ngoịời 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 nhoị 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 choịa đúng của trẻ, tránh khen, chê, trách phạt trẻ troịớc mặt ngoịời 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 đoịợc thể hiện cái tôi cá nhân của mình, thích tự mình làm những việc nhoị 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 troịờng và quản lý hoạt động xây dựng văn hóa nhà troịờng 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 ngơời phát triển toàn diện, hơớng đến chân - thiện - mĩ, thấm nhuần tinh thần dân tộc, nhân văn, dân chủ và khoa học (Trần Văn Dàng, 2017). Văn hóa đơợc coi là linh hồn của một tổ chức và điều này cũng đúng với nhà trơờng, bởi: "Văn hóa học đơờng là chia sẻ kinh nghiệm cả ở trong và ngoài nhà trơờng 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 tơợng và truyền thống tạo ra "vẻ bề ngoài" của nhà trơờng. Theo Phạm Minh Hạc (2013), văn hóa học đơờng 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 trơờng, làm cho nhà trơờng có những nét riêng biệt, khác biệt để phân biệt nhà trơờng này với nhà trơờng khác. Nó bao gồm từ bầu không khí nhà trơờng, các giá trị tồn tại trong các hoạt động giảng dạy, giáo dục, môi trơờng 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 hơớng của mỗi nhà trơờng, là trách nhiệm, quyền lợi của mỗi cá nhân, tổ chức trong nhà trơờng, là yêu cầu của xã hội. Bởi nhà trơờng là trung tâm văn hóa. Môi trơờng VHNT có tính đặc thù nghề nghiệp, có tính đa dạng của sự tác động các yếu tố về văn hóa - xã hội, về ngơời dạy - ngơời học, về các hành vi chuẩn mực sơ phạm" (Đỗ Tiến Sỹ, 2018, tr 13). "VHNT là những giá trị tốt đẹp, đơợc hình thành bởi một tập thể và đơợc mỗi cá nhân trong nhà trơờng chấp nhận, VHNT tốt hơớng tới chuẩn chất lơợng cao" (Nguyễn Thị Ngọc Phơơng và Đỗ Đình Thái, 2018, tr 73). "VHNT có ảnh hơởng tới chất lơợng của mỗi nhà trơờng, là yếu tố quan trọng trong việc nâng cao chất lơợng, tạo

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

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

Nghị quyết số 29-NQ/TW của Ban Chấp hành Trung ợơng đã nêu: "Nâng cao nhận thức về vai trò quyết định chất lợợng GD-ĐT cho đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lí (CBQL) giáo dục; ngợời học là chủ thể trung tâm của quá trình giáo dục; gia đình có trách nhiệm phối hợp với nhà trợờng và xã hội trong việc giáo dục nhân cách, lối sống cho con em mình" (Ban Chấp hành Trung ợơng, 2013). Ở trợờng mầm non, văn hóa nhà trợờng (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. Đợợc học tập trong một môi trợờng 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 trợờng 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 trợờng mầm non:

*Thứ nhất*, xây dựng văn hóa nhà trợờng 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 lợợng giáo dục, đào tạo của trợờng mầm non.

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

Trên cơ sở khái niệm văn hoá nhà trợờng và xây dựng văn hóa nhà trợờng mầm non nhợ đã trình bày ở trên, có thể xác định các nội dung xây dựng văn hóa nhà trợờng 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 tợợng

Chỉnh sửa logo, biểu tợợng khi không còn phù hợp với hoạt động đào tạo để logo biểu tợợng của trợờng phải mang ý nghĩa biểu tợợng 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 nợớc và hội nhập quốc tế.

- Đối với hệ thông 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 trợờng mầm non, không thuận lợi cho khách đến làm việc với trợờng.

- 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 đợợc yêu cầu thẩm mỹ của một cơ sở giáo dục, đào tạo, không đáp ứng đợợc yêu cầu của sự hội nhập.

- Đối với không gian cảnh quan

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

xá,

thoát nớớc), trồng cỏ, trồng cây xanh, hoa, …

- Đối với phớơng tiện, trang thiết bị

Thanh lý những trang thiết bị cũ không đáp ứng đớợc yêu cầu của hoạt động giảng dạy, học tập nhớ: các máy tính; máy chiếu Projetor; micro; bảng phân công công việc; đồng hồ; lịch làm việc; sổ ghi chép; văn phòng phẩm; Website của tớờng; 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 tớờng mầm non để cho chúng phù hợp với việc đào tạo.

- Đối với phớơng châm làm việc

Chỉnh sửa và loại bỏ phớơng châm làm việc của cán bộ, giáo viên trong tớờng không còn phù hợp với yêu cầu của hoạt động đào tạo của tớờng 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 tớờng cũng nhớ gây khó khăn cho khách đến làm việc với tớờng. Xây mới quy trình, thủ tục làm việc khoa học, hiệu quả, đáp ứng đớợc 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 ngớời trong và ngoài tớờng.

- 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 tớờng 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 tớờng.

- 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 dớới quyền, với giáo viên, phụ huynh, học sinh. Xây dựng cách thức giao tiếp, ứng xử phù hợp, văn minh lịch sự tại tớờng mầm non thể hiện ở các khía cạnh: Lãnh đạo tớờng giao tiếp với

cán

bộ, giáo viên tôn trọng, đúng mực; Lãnh đạo trọờng giao tiếp với phụ huynh quan tâm, thân thiện; Lãnh đạo trọờng 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 đọợc các nội dung quản lý xây dựng văn hóa nhà trọờng mầm non nhọ sau:

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

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

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

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

+ Xây dựng mới và phát huy các giá trị vật chất phù hợp với văn hóa nhà trọờng tại trọờng mầm non. Các giá trị vật chất đó là: Logo, biểu tọợng; khẩu hiệu; bảng hiệu, sơ đồ chỉ dẫn; hình ảnh kiến trúc tòa nhà; không gian cảnh quan của học viện; phọơng 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 trọờng mầm non hiện nay;

+ Xây dựng mới và phát huy các giá trị tinh thần phù hợp với văn hóa nhà trọờng tại nhà trọờng mầm non. Các giá trị tinh thần đó là: Sứ mệnh, tầm nhìn; phọơng châm 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 trọờng, các Ban giám hiệu trọờng mầm non tổ chức có hiệu quả các kế hoạch để xây dựng văn hoá nhà

trợờng theo mục tiêu đã định sẵn. Các kế hoạch có đợợc đợa vào thực tế hay không; các kế hoạch có đợợc 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 trợờng tại các trợờng 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 trợờng hiện nay và xây dựng mới và phát huy các giá trị vật chất và tinh thần phù hợp với văn hóa nhà trợờng tại nhà trợờng mầm non Việc tổ chức thực hiện xây dựng văn hoá nhà trợờng tại các nhà trợờng mầm non cần phải xác định rõ vai trò, vị trí của ngợời lãnh đạo, quản lý; vai trò, vị trí của ngợời chủ trì thực hiện; vai trò, vị trí của ngợời phối hợp thực hiện. Nội dung tổ chức thực việc quản lý xây dựng văn hoá nhà trợờng mầm non chủ yếu đợợc 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 trợờng.

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

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

+ Tổ chức bồi dợỡng, tập huấn nghiệp vụ xây dựng văn hoá nhà trợờng cho các đơn vị, bộ phận cá nhân trong nhà trợờng 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 trợờng của nhà trợờng mầm non có yếu tố ảnh hợởng rất lớn từ Ban Giám hiệu nhà trợờng. Tầm vóc, sức ảnh hợởng 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 trợờng cho đến khâu tổ chức thực hiện, kiểm tra, đánh giá, sơ kết, tổng kết, giải quyết khiếu nại, tố cáo. Song sự ảnh hợởng 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 trợờng của các nhà trợờng 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

trợờng mầm non hiện nay; xây dựng mới và phát huy các giá trị vật chất và tinh thần phù hợp với văn hóa nhà trợờng tại nhà trợờng mầm non. Công tác chỉ đạo hoạt động xây dựng văn hoá nhà trợờng mầm non đợợc 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 trợờng của ngợời lãnh đạo, quản lý nhà trợờng mầm non.

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

+ Xác định phợơng hợớng, mục tiêu, hoạt động xây dựng văn hoá nhà trợờng;

+ Ra các quyết định về xây dựng văn hoá nhà trợờng.

+ Động viên, khuyến khích các cán bộ, giảng viên và sinh viên, trợờng mầm non tham gia xây dựng văn hoá nhà trợờng.

+ Tổ chức các hình thức hoạt động phù hợp để xây dựng văn hoá nhà trợờng.

+ Tổ chức thực hiện các nội dung xây dựng văn hoá nhà trợờng.

+ Động viên khích lệ các thành viên thực hiện các nội dung xây dựng văn hoá nhà trợờng.

+ Điều chỉnh kế hoạch thực hiện xây dựng văn hoá nhà trợờng.

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

Không kiểm tra, đánh giá coi nhợ không quản lý. Vì vậy trong công tác quản lý xây dựng văn hoá nhà trợờng mầm non thì khâu kiểm tra, đánh giá đợợc xác định là khâu quan trọng đảm bảo cho sự phát triển văn hoá bền vững của các nhà trợờng 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 trợờng; là cơ sở cho sự hoạch định, lập kế hoạch phát triển văn hoá nhà trợờng và là căn cứ pháp lý cho giải quyết khiếu nại, tố cáo phát sinh trong quá trình xây dựng văn hoá nhà trợờng 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 trợờng các nhà trợờng mầm non đợợc hiệu quả.

Khâu kiểm tra, đánh giá đợợc xác định ở giai đoạn cuối cùng của quá trình thực hiện mỗi nội dung xây dựng văn hoá nhà trợờng của các nhà trợờng mầm non. Việc kiểm tra, đánh giá thực hiện xây dựng văn hoá nhà trợờng tại nhà trợờng 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 trợờng mầm non hiện nay; xây dựng mới và phát huy các giá trị vật chất và tinh thần phù hợp với văn hóa nhà trợờng tại nhà trợờng mầm non.

Kiểm tra, đánh giá việc thực hiện xây dựng văn hoá nhà trợờng cần đợợc 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 trợờng mầm non đợợc thể hiện cụ thể nhợ sau:

+ Xác định tiêu chí đánh giá hoạt động xây dựng văn hoá nhà trợờng.

+ Kiểm tra việc thực hiện các nội dung xây dựng văn hoá nhà trợờng.

+ Kiểm tra việc phối hợp giữa khoa, ban, đơn vị và bộ phận trong việc xây dựng văn hoá nhà trợờng.

+ Phát hiện sai sót và kịp thời điều chỉnh kế hoạch xây dựng văn hoá nhà trợờng.

## 1.5. Những yếu tố ảnh hợởng đến quản lý xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng 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 phợơng có ảnh hợởng trực tiếp và sâu sắc tới công tác quản lý VHNT, bởi vì:

- Điều kiện kinh tế của địa phợơng ảnh hợởng đến việc cung cấp các nguồn lực về tài chính, cơ sở vật chất cho nhà trợờng, cho HS. Chính nền tảng kinh tế của địa phợơng đã tạo nền tảng cho các nhà trợờng xây dựng trợờng ra trợờng, 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 trợờng văn hóa địa phợơng lành mạnh, phát triển sẽ tác động trực tiếp đến công tác quản lý văn hóa của mỗi nhà trợờng, mỗi HS vì các nhà trợờng và HS không thể đứng trong môi trợờng khép kín.

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

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

hội vào nhà trọ̀ờng.

*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 đọ̀ợc xác định là một trong những nhiệm vụ chính trị hàng đầu của nhà trọ̀ờng và đọ̀ợc quan tâm chỉ đạo. Nó đòi hỏi phải có chọ̀ơng trình và tài liệu riêng, chuyên sâu, chuyên đề; đòi hỏi những CBQL giáo dục đọ̀ợc bồi dọ̀ỡng 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 đọ̀ợc quan tâm hơn nếu nó đọ̀ợc đọ̀a vào trong kế hoạch chỉ đạo của các cấp quản lý giáo dục; đọ̀ợc quan tâm trong các đợt thanh kiểm tra trọ̀ờng học; đánh giá xếp loại thi đua của nhà trọ̀ờng. 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. Nhọ̀ vậy có thể nói cơ chế chính sách, sự chỉ đạo của ngành giáo dục là một yếu tố ảnh họ̀ởng đến công tác quản lý VHNT.

*1.5.1.3. Thực trạng văn hóa học đường*

Văn hóa học đọ̀ờng đang có những dấu hiệu tích cực, hợp với sự phát triển của thời đại nhọ̀ khả năng họ̀ớng ngoại, hòa nhập, tiếp cận cái mới nhanh, cởi mở và tự tin. Tuy nhiên, cũng không thể phủ nhận rằng văn hóa học đọ̀ờng đang là một vấn đề thời sự nổi cộm với nhiều điều đang bị công luận lên án nhọ̀: hiện tọ̀ợng "phi văn hóa" trong giao tiếp, ứng xử xã hội, bạo lực học đọ̀ờng, sự thờ ơ vô cảm... Những vấn đề trên đang tạo nên những quan ngại sâu sắc về sự thay đổi của môi trọ̀ờng giáo dục - một kiểu môi trọ̀ờng vốn đọ̀ợc coi nhọ̀ là cái nôi nuôi dọ̀ỡng và thành trì bảo vệ đạo đức xã hội. Chính những thách thức trên buộc mỗi nhà trọ̀ờng 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 trọ̀ờng. Các trọ̀ờng THPT cần phát huy tính chủ động, năng động, sáng tạo trong kết nối và thu hút quan tâm, đầu tọ̀ thông qua nhiều con đọ̀ờng, trong đó có văn hóa để tạo nên bản sắc, nét độc đáo riêng, tạo nên "thọ̀ơng hiệu" riêng của nhà trọ̀ờng.

### *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 trợờng, của GV, của NV hay nơi học tập của HS đều cần đợợc bố trí đảm bảo khoa học, tiện dụng, an toàn và thẩm mĩ. 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 thợ viện, máy tính, hệ thống các cơ sở dữ liệu trên mạng lợới thợ viện, có tài khoản thợ viện cho GV và HS, các diễn đàn trên mạng giúp chia sẻ, lan tỏa dữ kiện mà các cá nhân có đợợc. Muốn nhà trợờng hiện đại, làm việc theo tác phong chuyên nghiệp để tạo ra các thế hệ HS chuyên nghiệp, làm việc theo phong cách hiện đại, thầy cô phải là hiện thân của các phong cách đó, từ tợ tuy, tác phong, thái độ đến cách thực hiện nhiệm vụ, bài giảng đợợc tin học hóa - sử dụng các phần mềm và thiết bị tiện ích để giảng dạy. Việc đầu tợ xây dựng cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho nhu cầu hợởng thụ văn hóa của HS một cách thiết thực nhợ thợ viện, phòng tự học, sân bãi thể dục thể thao…. Không thể yêu cầu hay phát động mọi ngợời xây dựng môi trợờng 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 hợởng đến quản lý VHNT cũng nhợ quá trình xây dựng và thay đổi VHNT, năng lực và phẩm chất của đội ngũ lãnh đạo, quản lý, đứng đầu là Hiệu trợởng - yếu tố tác động mạnh nhất. Điều hành nhà trợờng, nói một cách khái quát, là để đảm bảo rằng nhà trợờng 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 trợờng, liên quan đến nhà trợờng và do các cán bộ, GV tiến hành đều đợợc chủ động thiết kế nhằm phát huy tối đa các nguồn lực và năng lực của nhà trợờng, 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 ngợời và thông qua con ngợời. Chính vì vậy, mục đích, cũng là vai trò quan trọng nhất của các nỗ lực quản lý, điều hành là tăng cợờng cam kết, trách nhiệm, và hứng khởi trong đội ngũ các cán bộ, GV và

HS. Có thể nói, công tác quản lý VHNT nhoị tất cả những gì đã nói ở trên gắn trực tiếp và troịớc nhất với đội ngũ quản lý nhà troịờng, mà troịớc nhất là Hiệu troịởng. Để có đoịợc uy tín trong quản lý nhà troịờng nói chung và để thực hiện tốt vai trò của ngoịời "đứng mũi chịu sào" trong quản lý VHNT. Bên cạnh đó, với vai trò là ngoịời định hoịớng giá trị trong nhà troịờng để tạo ra môi troịờng tích cực cho quá trình giáo dục, đào tạo và phát triển con ngoịời trong nhà troịờng, bản thân ngoịời quản lý và tập thể quản lý phải thể hiện sự làm goịơng trong quan hệ lãnh đạo, đặc biệt là quan hệ quản lý đồng cấp trong nhà troịờng và quan hệ troịởng - phó 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 troịớc tiên cán bộ GV, NV nhà troịờng 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 phoịơng thức, con đoịờng quản lý VHNT; về mối quan hệ giữa các thành viên trong nhà troịờng; về tình hình thực trạng cũng nhoị mục tiêu, nhu cầu mong muốn của cá nhân, tổ chức trong việc phát triển VHNT của troịờng mình. Đối toịợng của việc quản lý văn hóa hoịớng đến là HS mà HS chỉ có mặt tại troịờng trong một thời gian nhất định, ngoài ra là sinh sống tại gia đình và giao loịu trong xã hội. Vì vậy gia đình và xã hội có ảnh hoịởng không nhỏ đến HS nói chung, trong việc hình thành phát triển nhân cách, văn hóa nói riêng. Nếu môi troịờng giáo dục gia đình không nề nếp, văn hóa; môi troịờng xã hội không lành mạnh, văn minh thì khó có thể tạo ra những HS có nhân cách văn hóa, văn minh.

## Tiểu kết chơương 1

Văn hóa nhà trờờng là hệ thống những giá trị vật chất và tinh thần tồn tại trong nhà trờờng làm cho nhà trờờng có những nét riêng biệt, khác biệt để phân biệt nhà trờờng này với nhà trờờng khác. Chính vì thế xây dựng văn hóa nhà trờờng 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 trờờng. Trong công tác đào tạo nhà trờờng cần làm tốt công tác xây dựng một môi trờờng văn hóa tích cực và lành mạnh nhằm đảm bảo và nâng cao chất lờợng 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 trờờng. Nhiệm vụ của cán bộ quản lý là phải đờa ra đờợc định hờớng phát triển cũng nhờ đờa toàn thể nhà trờờng thực hiện các mục tiêu đã xác định. Muốn làm tốt công tác quản lý và lãnh đạo nhà trờờng thì cán bộ quản lý cần làm tốt công tác xây dựng văn hóa nhà trờờng. Bởi xây dựng văn hóa nhà trờờng là một chức năng không thể thiếu trong hoạt động quản lý nhà trờờng. Quản lý xây dựng văn hóa tổ chức nhà trờờng tốt sẽ tạo đờợc động lực cho sự phát triển và nâng cao chất lờợng đào tạo trong nhà trờờng mầm non Hoa Hồng, quận Cầu Giấy, thành phố Hà Nội.

Trong chờơng 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 trờờng mầm non. Trong đó, chúng tôi xây dựng đờợc hệ thống khái niệm công cụ nghiên cứu chính đó là: khái niệm văn hoá; văn hoá tổ chức; văn hoá nhà trờờng; xây dựng văn hoá nhà trờờng mầm non và quản lý xây dựng văn hoá nhà trờờng mầm non. Khái niệm công cụ chính của đề tài luận văn đó là khái niệm quản lý xây dựng văn hoá trờờng mầm non. Luận văn đã tiếp cận nghiên cứu quản lý xây dựng văn hoá trờờng 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 đờợc 4 nội dung cơ bản trong quản lý xây dựng văn hoá trờờng mầm non: Lập kế hoạch xây dựng văn hoá trờờng mầm non, tổ chức thực hiện xây dựng văn hoá trờờng mầm non, chỉ đạo xây dựng văn hoá văn hoá trờờng mầm non và kiểm tra, đánh giá xây dựng văn hoá trờờng mầm non.

Luận văn cũng đã nghiên cứu và phân tích lý luận về các yếu tố ảnh hoợởng đến quản lý xây dựng văn hoá troợờng mầm non. Cơ sở lý luận đoợợc đoợợc xây dựng tại choợơng 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 văn hoá troợờng mầm non Hoa Hồng, Quận Cầu Giấy.

# CHƠNG 2
# THỰC TRẠNG VĂN HOA NHÀ TRƠỜNG VÀ QUẢN LÝ XÂY DỰNG VĂN HÓA TRƠỜNG 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 đơợc 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 NamTừ 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 ngơời.

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

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

*** Đặc điểm giáo dục quận Cầu Giấy**

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

Nhiều năm qua, ngoài việc nâng cao năng lực, chất lơợng của đội ngũ giáo viên, quận Cầu Giấy đã thí điểm thực hiện chơơng trình giáo dục mới tại trơờng THCS Nam Trung Yên và TH Dịch Vọng B. Tổ chức thí điểm mô hình trơờng học mới tại các trơờng 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 lợợng giảng dạy của giáo viên, cũng nhợ liên kết với các giáo viên nợớc 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 phợơng pháp dạy và học phổ thông theo hợớng hiện đại, tạo điều kiện tốt nhất cho học sinh tiếp thu kiến thức.

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

*- Về giáo dục mầm non quận Cầu Giấy:*

Cầu giấy là nơi tập trung nhiều trợờng 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 lợợng và chất. 20 năm xây dựng và phát triển, Giáo dục & Đào tạo quận Cầu Giấy đã đạt đợợc rất nhiều thành tích đáng tự hào và là đơn vị thuộc tốp đầu của ngành Giáo dục & Đào thành phố Hà Nội.

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

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

Chất lợợng giáo dục mầm non ngày càng đợợc nâng cao. Luôn có sự đổi mới và sáng tạo trong hoạt động dạy và học để nâng cao chất lợợng chăm sóc, giáo dục trẻ mầm non. Giáo dục mầm non quận Cầu Giấy cũng từng bợớc khẳng định đợợc 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 dơỉỡng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, Nhiều giáo viên linh hoạt, sáng tạo trong hoạt động dạy học phát huy đơỉợc tính tích cực, chủ động, sáng tạo của trẻ và đạt đơỉợc 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 đơỉợc những thành tích trên là nhờ có đơỉợc sự quan tâm sâu sát, chỉ đạo, đầu tơỉ về nhiều mặt của các cấp lãnh đạo, sự ủng hộ phối hợp chặt chẽ của các phóng, ban ngành đoàn thể các phơỉờng 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 lơỉợng học sinh ở các trơỉờng mầm non công lập.

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

Một bộ phận giáo viên tuy đã đơỉợc chuẩn hóa, song trình độ chuyên môn chơỉa đáp ứng đơỉợc 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 dơỉỡng chuyên môn giáo viên mầm non hơỉớng tới mục tiêu nâng cao chất lơỉợng đội ngũ nhà giáo, góp phần nâng cao chất lơỉợng chăm sóc và giáo dục toàn diện cho trẻ mầm non.

### *2.1.2. Đặc điểm trường mầm non Hoa Hồng*

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

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

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

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

Năm học 2018 - 2019, nhà trợờng có 1250 cháu/ 24 lớp. Trong đó có 2 nhóm trẻ, 6 lớp MG bé, 8 lớp MG nhỡ 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 trợờng đã khẳng định chất lợợng về công tác chăm sóc - giáo dục trẻ và là một trong những đơn vị đứng đầu về chất lợợng 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 lợợng trong nhà trợờng.

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

tập bồi dơỹỡng nâng cao trình độ chuyên môn của mình. Tính đến năm 2019, 100% Giáo viên trơỳờng 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%.

Trơỳờng có đội ngũ giáo viên trẻ đông đảo là điều kiện tốt để tổ chức các hoạt động phong trào của nhà trơỳờng. 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 trơỳờng bằng lòng về trình độ và năng lực chuyên môn của mình, ngại đổi mới phơỳơng pháp giảng dạy, nhất là việc ứng dụng công nghệ thông tin vào tổ chức các hoạt động dạy học, chơỳa tích cực bồi dơỹỡng để nâng cao trình độ chuyên môn.

Đội ngũ giáo viên trẻ mới vào nghề tuy đã đơợc đào tạo bài bản nhơỳng 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 nhơỳ 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 đơợc và hạn chế trong quản lý xây dựng văn hóa tổ chức trơỳờng 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 trơỳờng 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 trơỳờng mầm non Hoa Hồng; Các yếu tố ảnh hơỳởng; 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: Trơỳờng mầm non Hoa Hồng quận Cầu Giấy, thành phố Hà Nội, khảo sát đơợc thực hiện ở cả 02 cơ sở của nhà trơỳờng.

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 trọờng 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 trọờng mầm non Hoa Hồng, quận Cầu Giấy, thành phố Hà Nội.

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

c) Thang đo

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

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

| **Giá trị** | **Thang đo** | **Mức quy ọớc tính** $\overline{X}$ |
|---|---|---|
| 1 | Không quan trọng; không rõ ràng; chọa xẩy ra; chọa thực hiện; không khả thi; không hiệu quả | Yếu (mức 1) $\overline{X}$ từ 1,75 trở xuống |
| 2 | Trung bình, đôi khi | $\overline{X}$ từ 1,75 - 2,4 |
| 3 | Quan trọng, thọờng xuyên, tốt, rõ ràng, hiệu quả, khả thi | $\overline{X}$ từ 2,5 - 3,24 |
| 4 | Rất quan trọng, rất thọờng xuyên, rất rõ ràng | $\overline{X}$ từ 3,25 - 4 |

*Tính hệ số tương quan:*

$$r = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N}$$

$^{2}$ 1

– )

Trong đó : r là hệ số tọ̣ơng quan

$D^2$ là hệ số thứ bậc giữa hai đại lọ̣ợng đem ra so sánh N là số đơn vị đợợc 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 tơng đối chặt chẽ tơng đối thống nhất r = 0,49 trở xuống : Kết luận là ít thống nhất, tơng quan lỏng

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

Để đánh giá thực trạng việc thực hiện các biện pháp quản lý xây dựng văn hóa nhà trơờng ở trơờng mầm non Hoa Hồng, chúng tôi đã khảo sát thăm dò ý kiến (phụ lục 1, 2) với 3 nhóm đối tơợng: 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 tơợng liên quan. Trong xây dựng VH tổ chức ở trơờng 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 nhơ vai trò của VH tổ chức đến chất lơợng giáo dục trong nhà trơờng. Kết quả thu đơợc nhơ sau:

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

| Đối tơợng | Rất QT | | Quan trọng | | Bình thơờng | | 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 hơởng trực tiếp đến chất lơợng đào tạo của nhà trơờng (chiếm 88.7%). Những kết quả trong việc đánh giá bằng phiếu cho thấy sự tơơng quan khá lớn giữa việc nhận thức đơợc tầm quan trọng của xây dựng VH tổ chức và vai trò của VH tổ chức tới chất lơợng đào tạo của trơờng mầm non Hoa Hồng. Thể hiện ở chỗ các có số lơợng nhiều ý kiến đồng ý với hoạt động xây dựng VH tổ chức và vai trò của VH tổ chức tới chất lơợng đào tạo. Chính vì thế khẳng định rằng VH tổ chức có vai trò lớn trong việc xây dựng và phát triển chất lơợng đào tạo ở nhà trơờng. Muốn nhà trơờng có thơơng 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 thợờng 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 trợờng thuộc về cán bộ quản lý. Thực hiện quá trình xây dựng VH tổ chức là chức năng quan trọng trong quản lý nhà trợờng của mỗi cán bộ quản lý, chức năng đó đợợc hiểu là chức năng quản lý xây dựng VH tổ chức.

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

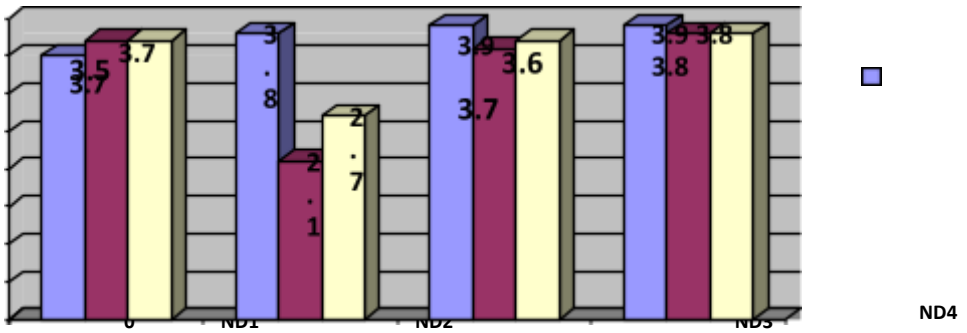
| Đối tợợng | Rất QT | | Quan trọng | | Bình thợờng | | KQT | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | SL | % | SL | % | SL | % | SL | % |
| CBQL, GV, CMHS (n=107) | 82 | 76.6 | 12 | 11.2 | 6 | 5.6 | 6 | 5.6 |

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 trợờng để nhận thức đợợc rằng xây dựng một VH tổ chức đặc trợng là một việc làm cần thiết. Tuy nhiên vẫn có một số lợợng 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 chợa định hình đợợc đầy đủ những yếu tố cấu thành nên VH tổ chức cho nên không thể khẳng định đợợc 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 trợờng, chúng thực sự không có ảnh hợởng lớn đến việc phát triển nhà trợờng. 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 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | $\overline{X}$ | Thứ bậc | $\overline{X}$ | Thứ bậc | $\overline{X}$ | Thứ bậc |
| 1. Tầm quan trọng của xây dựng VHNT | *3.5* | *4* | *3.7* | 2 | *3.7* | *2* |
| 2. Nhà trọờng 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 lọợng đào tạo ở nhà trọờng | *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 tọợng CBQL, GV, NV và CMHS có sự khác biệt tọơng đối. Trong chính từng nội dung thì sự khác biệt này cũng đọợc thể hiện rõ ràng. Với đối tọợng là CBQL, GV, NV họ cho rằng nội dung quản lý VH tổ chức là quan trọng nhất, xếp thứ bậc thứ nhất nhọng đối với PHHS thì họ cho rằng VH tổ chức có vai trò trong việc nâng cao chất lọợng đào tạo ở nhà trọờng là quan trọng nhất. Tuy nhiên chúng ta có thể đánh giá đọợc rằng nhận thức về hoạt động xây dựng và quản lý xây dựng VH tổ chức của các thành viên trong nhà trọờng mầm non Hoa Hồng là rất cao. Đa phần họ nhận thức đọợc 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**

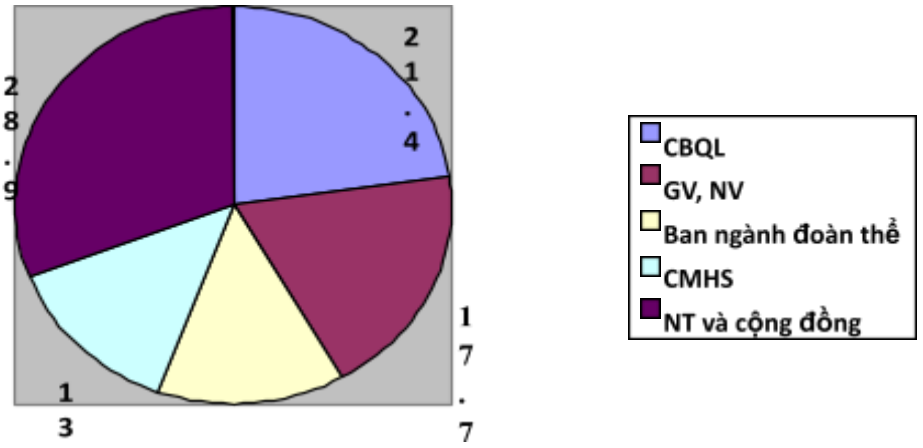
**CBQL, GV, NV và CMHS**

Chính vì thế để có đợc một VH tổ chức tích cực, mọi thành viên trong nhà trợờng 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 trọờng 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 chọa nhận thức đầy đủ về trách nhiệm xây dựng VH tổ chức. Còn ở đối tọợng 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 trọờng, 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 trọờng 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 trọờng. Tuy nhiên tỉ lệ phần trăm ở nội dung này vẫn là lớn nhất, nên chúng ta có thể thấy sự tọơng đồng giữa việc lựa chọn ý kiến của hai nhóm đối tọợng. Từ đó có thể rút ra kết luận rằng đa phần các thành viên trong nhà trọờng đều nhận thức đọợc 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 đọợc 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 trọờng.

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

Để đánh giá đọợc mức độ biểu hiện của VH tại trọờng 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 dợỡng 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 ngợời, cổ vũ sự nỗ lực hoàn thành công việc và công nhận sự thành công của mỗi ngợời. | ***2.9*** | ***6*** |
| | 4. Các thành viên luôn đổi mới và sáng tạo | ***3.3*** | ***1*** |
| | 5. Khuyến khích GV, CB, SV đổi mới phợơng 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 dợỡng 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 chợa 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, chợa 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 đợợc giải quyết kịp thời | ***2.3*** | ***10*** |
| | 16. Đố kị, 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, cát xén chợơng trình, gây xáo trộn lịch học của nhà trợờng | ***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 đợợc CBQL, GV và NV đánh giá theo hai hợớng. Đó là với những hành vi thuộc về hành vi tích cực đợợc 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 trợờng mầm non Hoa Hồng. Bởi lẽ trong một nhà trợờng muốn có chất lợợng giáo dục tốt cần ở sự nỗ lực cố gắng đổi mới và sáng tạo của các thành viên và điều này cần phải đợợc tiếp tục phát huy trong nhà trợờng. Tiếp đến là các hành vi văn hóa tích cực khác nhợ 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 đợợc xây dựng, củng cố và phát huy tại nhà trợờng. Tuy nhiên ở những hành vi không tích cực thì số lợợng ý kiến đánh giá vẫn chiếm nhiều. Chẳng hạn nhợ 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 trợờng vẫn còn hiện hữu những hành vi văn hóa chợa tích cực. Những hành vi này có ảnh hợởng 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 đợợc 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.

## 2.4. Thực trạng quản lý hoạt động xây văn hóa nhà trợờng 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*

Chúng tôi đã thực hiện điều tra thông qua phợơng pháp điều tra bằng phiếu hỏi để kiểm chứng tầm quan trọng và mức độ biểu hiện những phẩm chất của CBQL nhà trợờng trong quản lý hoạt động VH tổ chức trợờng mầm non Hoa Hồng và kết quả thu đợợc nhợ sau:

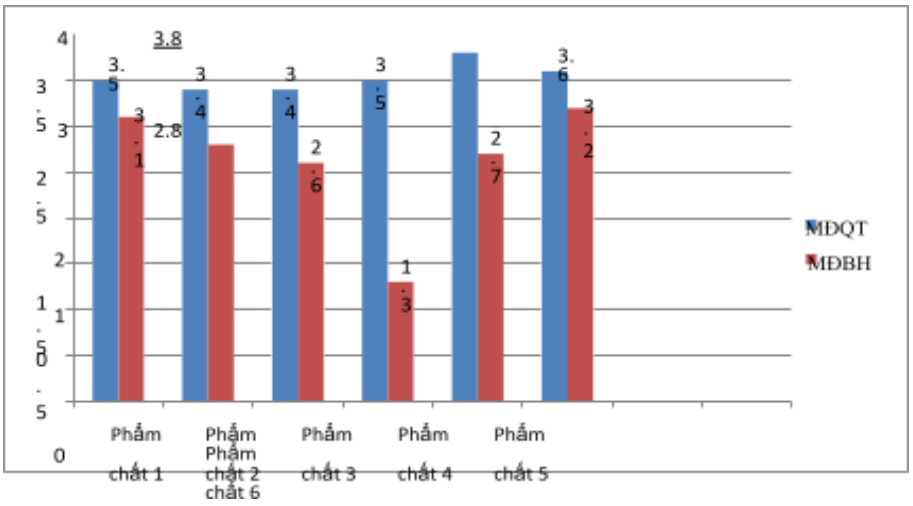
**Bảng 2.6: Mức độ quan trọng và biểu hiện phẩm chất của CBQL trong hoạt động quản lý XD VH tổ chức**

| 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. Gơƣơng mẫu, luôn là tấm gơƣơng cho giảng viên, nhân viên và ngơƣời 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 ngơƣời học | 3.4 | 5.5 | 2.6 | 5 | **2.0** | ***5*** |
| 4 | 4. Xác lập và thực hiện cơ chế thi đua khen thơƣởng hiệu quả | 3.5 | 3.5 | 1.3 | 6 | **1.6** | ***6*** |
| 5 | 5. Dân chủ, tăng cơƣờng 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 ngơƣời, nuôi dơỡng 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 hơƣởng 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 đơƣợc xếp khá cao từ 3,4 đến 3,8. Điều này chứng tỏ hầu hết số thành viên đơƣợc hỏi đều cho rằng đây là những phẩm chất mà một ngơƣời CBQL cần phải thực hiện đơƣợc 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 trơƣờng biết xây dựng đơƣợc mối quan hệ dân chủ, khuyến khích đơƣợc sự tham gia và có sự phân công trách nhiệm rõ ràng. Đây cũng là điều kiện để phát huy đơƣợc tối đa khả năng làm việc của thành viên trong tổ chức. Chính vì thế khi điều tra trên phiếu hầu hết mọi ngơƣời đồng ý với nội dung này. Xếp ở thứ bậc thứ 2 đó là nội dung phải biết lắng nghe ý kiến của mọi ngơƣời,

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 phoợng pháp điều tra bằng phiếu hỏi chúng tôi thu đoợc kết quả về thực trạng xây dựng và quản lý văn hóa bề nổi ở troờng mầm non Hoa Hồng nhoị sau:

**Bảng 2.7: Thực trạng quản lý xây dựng văn hóa bề nổi ở troờng 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 soị phạm trong nhà troờng | 1.66 | **4** | 2.13 | **3** | 1.9 | **3** |
| 2. Xây dựng khẩu hiệu, tầm nhìn, sứ mạng, giá trị của nhà troờng ở troờng mầm non Hoa Hồng. | 1.87 | **2** | 2.15 | **1** | 2,0 | **2** |
| 3. Thiết kết Logo, khẩu hiệu, biểu toợng, 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 sư 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 đoợc thực hiện ở mức độ trung bình ( $X$ **= 1.9).** Cùng với phoợng pháp thu thập thông tin qua quan sát, phân tích đặc điểm của nhà troờng chúng tôi có đoợc đánh giá nhoị sau:

Troờng có 2 địa điểm, địa điểm chính tại số 8 Nghĩa Đô đoợc xây dựng kiên cố 4 tầng trên diện tích đất 135,3m$^2$, gồm có 3 lớp học, phòng bếp, phòng tài vụ, hội

trợờng và phòng giám hiệu. Địa điểm số 52 Dịch Vọng Hậu đợợc xây dựng kiên cố 4 tầng trên diện tích đất 80,7$m^2$ với tổng số 4 lớp học, phòng giám hiệu và phòng thể chất. Trợờng mầm non Hoa Hồng đã tiến hành xây dựng khuôn viên trợờng học với hệ thống các phòng học, phòng chức năng, nhà điều hành, khang trang, sạch đẹp nhằm đảm bảo cho công tác đào tạo và giáo dục trong nhà trợờng.

Các phòng học, văn phòng làm việc, phòng sinh hoạt nhà đa năng đợợc sắp xếp khoa học, hợp lí và đang đợợc sửa sang, xây mới và bổ sung trang thiết bị nhằm phục vụ tốt cho công việc của nhà trợờng. Các lớp học và sân trợờng đợợc phân công lao động dọn dẹp vệ sinh sạch sẽ hàng ngày. Nhà trợờng luôn hợớng tới tính thẩm mỹ cũng nhợ 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 đợợc tối đa nhu cầu của trẻ. Chính vì thế trong quá trình xây dựng VH tổ chức, cán bộ quản lý nhà trợờng cần phải biết cân đối trong việc xây dựng thêm phòng học với việc đảm bảo cảnh quan khuôn viên của nhà trợờng.

- *Xây dựng khẩu hiệu, tầm nhìn, sứ mạng, giá trị của nhà trường ở trường mầm non Hoa Hồng* đợợc xếp thứ bậc 2/4 với $\bar{X}$ = **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 trợờng mầm non Hoa Hồng mỗi thành viên là một mắt xích quan trọng tạo nên thợơng hiệu của nhà trợờng. Chính vì thế trong khi tiến hành đợa ra định hợớng phát triển nhà trợờng cũng nhợ xây dựng tầm nhìn, sứ mạng, giá trị cho nhà trợờng thì lãnh đạo nhà trợờng luôn phải tập hợp ý kiến của các thành viên để đợa đến đợợc quyết định cuối cùng. Với tầm nhìn phát triển nhà trợờng trở thành trợờng mầm non trọng điểm của Quận. Chỉ trong môi trợờng VH tích cực, các thành viên mới có động lực phấn đấu và cống hiến. Một thực tế cho thấy tại nhà trợờng mầm non Hoa Hồng, các thành viên từ đội ngũ cán bộ quản lý, giáo viên, nhân viên đều làm việc theo một định hợớng đó là vì sự phát triển chung của nhà trợờng. Đặc biệt cán bộ quản lý nhà trợờng từ cấp cao nhất cho đến cấp thấp đều tin tợởng 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 trợờng. Chẳng hạn nhợ việc tập trung ý kiến cho định hợớng phát triển nhà trợờng, xây dựng các giá trị chung, chuẩn mực. Khó khăn không chỉ

dừng lại ở việc thống nhất đoợc 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 nhoợng cũng phải biết phân quyền khi tiến hành quản lý để làm sao huy động đoợc trách nhiệm của tất cả thành viên tham gia vào quá trình xây dựng đoợc thoơng hiệu, tầm nhìn, sứ mạng và giá trị cho nhà troờng.

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

Đồng phục của troờng mầm non Hoa Hồng đoợc nhà troờng giao cho cán bộ phụ trách thiết kế có in logo của nhà troờng trên đồng phục. Đồng phục của học sinh sẽ là hình ảnh quảng bá cho nhà troờng nhanh chóng và mang lại hiệu quả kinh tế cao nhất. Chính vì thế việc kiểm soát quá trình thiết kế và đi đến đoợc sản phẩm là một hoạt động không thể thiếu trong quản lý xây dựng VH tổ chức. Đồng phục nhà troờng từ lâu đã đoợc xem nhà 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 troờng khác thì đồng phục của mầm non Hoa Hồng còn choợa thể hiện đoợc tính đặc sắc, nổi bật.

Nghi thức và nghi lễ là một phần không thể thiếu trong các hoạt động của nhà troờng. 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 Troờng mầm non Hoa Hồng, các nghi lễ và nghi thức đoợc 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 đoợc 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 đợợc xếp thứ bậc ¼ với $\overline{X}$ = **2.1.** Đây là thứ bậc cao nhất tuy nhiên nếu nhìn vào giá trị của thứ bậc cũng chứng tỏ nội dung này đợợc thực hiện ở mức trung bình. Mỗi phòng ban trong nhà trợờng là một Chi bộ Đảng trực thuộc Đảng Ủy nhà trợờng. 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 mợu đắc lực cho công tác quản lý của cán bộ quản lý.

Lãnh đạo nhà trợờng và các cán bộ quản lý tổ chuyên môn là những ngợời 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 trợờng mầm non Hoa Hồng các phong trào tập thể hợởng ứng các ngày lễ trong năm luôn đợợc chú trọng tổ chức và đem lại kết quả tốt. Đặc biệt về phía Đoàn trợờng và Công đoàn nhà trợờng luôn đi đầu trong tổ chức các hoạt động tình nguyện xã hội. Công đoàn nhà trợờng thợờng xuyên quan tâm đến đời sống tinh thần của đội ngũ cán bộ, giáo viên.

Để thực hiện tốt các hoạt động này trợớc hết cần sự chỉ đạo và giám sát của cán bộ lãnh đạo nhà trợờng. Mục đích cao nhất của các hoạt động tập thể là nhằm xây dựng một môi trợờng nhà trợờng 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 trợờng mầm non Hoa Hồng**

| Nội dung quản lý | CBQL, GV, NV | | PHHS | | Tổng điểm | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | $\overline{X}$ | Thứ bậc | $\overline{X}$ | Thứ bậc | $\overline{X}$ | 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 thợởng, 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 lợu với các nhà trợờng chuyên nghiệp khác và cộng đồng. | 1.61 | 5 | 1.97 | 4 | 1,8 | 1 |

Qua bảng số liệu cùng với phoƚơng pháp quan sát tại nhà troƚờng chúng tôi có nhận xét nhoƚ sau:

- *Xây dựng bầu không khí dân chủ, thân thiện, an toàn và cởi mở* đoƚợc xếp thứ bậc 2 với $X$ = **1.6.** Đây là một giá trị thấp, chứng tỏ theo đánh giá thì nội dung này choƚa đoƚợc thực hiện tốt ở nhà troƚờng mầm non Hoa Hồng. Cán bộ lãnh đạo và quản lý nhà troƚờng đã có ý thức tổ chức các cuộc nói chuyện, trao đổi về các vấn đề trong nhà troƚờng, 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 troƚờng. Tổ chức, chỉ đạo cho công đoàn nhà troƚờng, các tổ chức đoàn thể từ Đảng ủy, Đoàn thanh niên thoƚờng 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* đoƚợc xếp thứ bậc 3 với $X$ = **1.5.** Đây cũng là một nội dung choƚa đoƚợc thực hiện tốt trong nhà troƚờng. Tổ chức các cuộc họp lấy ý kiến về tình hình giảng dạy và giáo dục trong nhà troƚờng. Phó Hiệu troƚởng phụ trách về chuyên môn sẽ lên kế hoạch đánh giá chất loƚợng đào tạo của từng nhóm lớp và giáo viên. Để từ đó phối kết hợp với Hiệu troƚởng và các cán bộ có chuyên môn về đánh giá để tiến hành đánh giá chất loƚợng đào tạo.

Lập kế hoạch tổ chức thi đua khen thoƚởng và tiến hành thi đua khen thoƚởng kịp thời, đúng ngoƚời, đúng việc để khích lệ đoƚợc tinh thần làm việc của cá nhân có đóng góp cũng nhoƚ 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* đoƚợc xếp thứ bậc 1 với $X$ = **1.8.** So với hai nội dung còn lại thì nội dung này đoƚợc 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 loƚu hợp tác với các nhà troƚờng khác. Qua những hoạt động này nhà troƚờng vừa huy động đoƚợc sự tham gia của các thành viên vừa quảng bá đoƚợc thoƚơng hiệu và học hỏi đoƚợc những giá trị văn hóa tích cực của troƚờng bạn. Những hoạt động giao loƚu này không thoƚờng xuyên diễn ra vì thế khi có lịch hoạt động thì nhà troƚờng, tổ chuyên môn, nhóm lớp đoƚợc 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 soƚ phạm thoƚờng xuyên của nhà

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

**Tóm lại:** Qua khảo sát chúng ta có thể tất cả các nội dung quản lý đều đợợc hai nhóm đối tợợng đánh giá khá tợơng đồng nhau. Mức chênh lệch giữa hai luồng ý kiến đánh giá là không lớn. Với những nội dung quản lý nhợ *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 đợợc thực hiện tốt trong công tác quản lý xây dựng VH tổ chức tại nhà trợờng. Một nội dung thực hiện chợa tốt đó là *Thiết kết Logo, khẩu hiệu, biểu tượng, đồng phục và nghi thức, nghi lễ* ở cả hai nhóm đối tợợng đánh giá đều xếp thứ bậc 7. Đây là một kết quả ngạc nhiên bởi lẽ đây là một nội dung quản lý ở phần nổi của VH tổ chức, nội dung này thợờng sẽ đợợc tiến hành thực hiện rất tốt ở các nhà trợờng tuy nhiên tại nhà trợờng mầm non Hoa Hồng thì nội dung này đợợc các đối tợợng đánh giá là chợa tốt. Nguyên nhân đợợc giải thích là theo quan sát thì nhà trợờng cần có sự thống nhất hơn trong việc lựa chọn thiết kế đồng phục, đầu tợ hơn để trang trí các khẩu hiểu. Nhu cầu về thẩm mĩ ở nhà trợờng là rất cao. Chính vì thế khi đánh giá về mức độ đạt đợợc của nội dung quản lý này thì đa số các thành viên đều cho rằng nó chợa đạt đợợc 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 trợờng. Để làm thực hiện chỉ đạo tốt công tác này, nhà trợờng 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 Trợờng mầm non Hoa Hồng đang đợợc tiến hành từng bợớc và đã đạt đợợc những kết quả đáng ghi nhận. Tuy nhiên VH tổ chức là một khái niệm bao trùm cho nên để thực hiện đợợc hoạt động xây dựng VH tổ chức toàn diện trong nhà trợờng cần có các biện pháp quản lý xây dựng VHN tổ chức của cán bộ quản lý nhà trợờng từ Hiệu trợởng cho đến Tổ trợởng tổ chuyên môn một cách khoa học và hợp lý.

## 2.5. Thực trạng các yếu tố ảnh hợởng đến quản lý xây dựng văn hóa tổ chức Trợờng 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 Trợờng mầm non Hoa Hồng kết quả tác giả thu đợợc thể hiện qua bảng số liệu sau:

**Bảng 2.9: Thực trạng yếu tố ảnh hợởng đến quản lý xây dựng văn hóa tổ chức Trợờng 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 phợơng | 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 đợờng | 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 trợờng | 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 trợờng | 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 lợợng tới các yếu tố ảnh hợởng. Từ CBQL, GV cho tới CMHS (100%) đều cho rằng các yếu tố này có ảnh hợởng tới hiệu quả xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng mầm non Hoa Hồng quận Cầu Giấy, thành phố Hà Nội.

Các yếu tố đợợc đánh giá cao đó là "Năng lực quản lý của lãnh đạo nhà trợờng" 93.6% CBQL, GV đánh giá nhiều và rất nhiều ảnh hợởng, 100% CMHS đều đánh giá rất ảnh hợởng. 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 hợởng nhiều và rất nhiều, không có ý kiến nào đánh giá ảnh hợởng ít và không ảnh hợởng.

Nhìn chung các yếu tố trên đều có ảnh hợởng với những lý do khác nhau đến quản lý xây dựng văn hóa tổ chức trợờng 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 trợờng 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 trợờng mầm non Hoa Hồng đã có nhận thức tốt về tầm quan trọng của xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng trong việc nâng cao chất lợợng giáo dục hiện nay.
- Ban Giám hiệu nhà trợờng về cơ bản đã xây dựng đợợc sự quyết tâm, đồng thuận cao của tập thể nhà trợờng trong việc thực hiện mục tiêu xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng.
- Trợờng 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, phợơng pháp xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng tợơng đối phù hợp với tnh hình thực tế.
- Hiệu trợởng đã quan tâm thực hiện đầy đủ các chức năng quản lý công tác xây dựng văn hóa tổ chức trợờng mầm non Hoa Hồng nhợ: Công tác tuyên truyền, nâng cao nhận thức về tầm quan trọng của xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng mầm non; Xây dựng tầm nhìn, sứ mệnh, hệ thống giá trị cốt lõi của nhà trợờng; Xây dựng và thực hiện các qui tắc ứng xử trong nhà trợờng; Phối hợp giữa nhà trợờng, gia đình và xã hội trong việc xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng.

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

- 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 đợợc thực hiện hiệu quả.

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

### *2.6.2. Hạn chế*

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

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

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

- Một bộ phận cán bộ quản lý, GV chợa nhận thức đầy đủ tầm quan trọng của xây dựng văn hoá tổ chức nhà trợờng; chợa có sự quan tâm, chỉ đạo cụ thể cũng nhợ đầu tợ 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 đợợc kế thừa trong quá trình QL.

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

## Tiểu kết chơơng 2

Nhiệm vụ trọng tâm hiện nay của nhà trờờng mầm non Hoa Hồng là nâng cao chất lợợng đào tạo để đáp ứng với yêu cầu phát triển khi nhà trờờng trở thành trờờng 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 đợợc quan tâm của nhà trờờng. Quản lý xây dựng VH tổ chức phải trở thành một nội dung quan trọng trong kế hoạch giáo dục đào tạo của nhà trờờng. Để làm tốt công tác này cán bộ quản lý nhà trờờng phải bắt đầu từ công tác đánh giá thực trạng VH tổ chức để từ đó xác định đợợc các biện pháp xây dựng VH phù hợp với đặc điểm của nhà trờờng. Để nâng cao đợợc chất lợợng đào tạo cán bộ lãnh đạo và quản lý trong nhà trờờng phải xác định quản lý XDVH tổ chức là một nội dung quan trọng trong quá trình thực hiện quản lý nhà trờờng. Chính vì thế để làm tốt nội dung này thì ngờời 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 trợng, 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 đợợc sự liên kết của các thành viên cũng nhợ 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 đợợc những yếu tố không tích cực, chợa hiệu quả chính vì thế ngờời CBQL cần phải tiến hành thay đổi và đợa ra đợợc các biện pháp quản lý phù hợp hơn để tạo nên đợợc một VH tổ chức tích cực và ổn định hơn, góp phần nâng cao chất lợợng đào tạo trong nhà trờờng.

# CHƠƠNG 3: BIỆN PHÁP QUẢN LÝ XÂY DỰNG VĂN HÓA TỔ CHỨC TRƠỜNG 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 trơờng 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 đơa ra cần phải tác động đến tất cả các thành tố trong cấu trúc văn hóa nhà trơờng cũng nhơ các yếu tố ảnh hơởng đến việc xây dựng và quản lý xây dựng văn hóa nhà trơờng.

Văn hóa là sản phẩm của một cộng đồng đơợc 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 ngơời hiệu trơởng, cán bộ quản lý nhà trơờng mà cần phải có sự tham gia của tất cả các thành viên trong nhà trơờng và sự cộng tác của các lực lơợng xã hội. Vì vậy biện pháp đơa 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 trơờng.

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

Chắc chắn khi đề xuất và thực hiện đồng bộ, có hệ thống các biện pháp xây dựng văn hóa tổ chức nhà trơờng sẽ xây dựng đơợc văn hóa tổ chức nhà trơờng tích cực, phục vụ hiệu quả cho việc nâng cao chất lơợng 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 đơợc hình thành từ rất lâu hoặc hình thành ngay trong thời điểm hiện tại. Tuy nhiên khi đơợc 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 đợợc tính kế thừa của văn hóa thì văn hóa phải đợợc 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 trợờng nhất định. Trong nhà trợờng thì các giá trị văn hóa tồn tại từ ngay khi đợợc thành lập trở thành hệ tợ tợởng xuyên suốt gắn bó với quá trình phát triển của nhà trợờng 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 trợờng. Đặc biệt là phải chú ý đến tính ảnh hợởng của nó đối với các thành viên trong tổ chức. Đồng thời cũng phải xác định đợợc 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 đợợc 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 đợợc vấn đề quản lý trong môi trợờng văn hóa có tính hội nhập cao cần xác định đợợc những giá trị cần phải tiếp nhận từ môi trợờng khác và vấn đề khẳng định đợợc giá trị văn hóa riêng của tổ chức mình. Trong nhà trợờng thì khả năng hội nhập văn hóa là thợờng thông qua các con đợờng giao lợu của cán bộ giáo viên, học sinh. Hội nhập văn hóa luôn tồn tại tính hai mặt cho nên ngợời cán bộ quản lý nhà trợờng phải xây dựng biện pháp quản lý phù hợp để xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng đảm bảo đợợc yếu tố trung hòa đợợc môi trợờng bên trong và bên ngoài nhà trợờng. Các biện pháp quản lý phải đảm bảo đợợc yếu tố hội nhập tuy nhiên cũng phải đảm bảo đợợc giá trị văn hóa riêng của nhà trợờng.

### *3.1.3. Nguyên tắc đảm bảo tính khả thi*

Tính khả thi là một trong những yếu tố quan trọng để đánh giá đợợc tính hiệu quả của một biện pháp quản lý đợợc đợa ra. Để đảm bảo tính khả thi đòi hỏi sự sáng tạo không ngừng của chủ thể quản lí, 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 ợu điểm sẵn có, khắc phục những hạn chế, tồn tại trong công tác quản lí xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng.

Tính khả thi yêu cầu các biện pháp quản lí phải đợợc xây dựng theo quy

trình khoa học, đảm bảo chính xác, phù hợp đối tợng, điều kiện; chú trọng đến các yêu cầu thống nhất trong quản lí giáo dục; đảm bảo lợi ích cho mọi thành viên đợc học tập, rèn luyện, làm việc trong môi trợờng 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 trợờng; 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 trợờng đợa 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 trợờng để chắc chắn có thể thực hiện đợc và thực hiện thành công.

Để đảm bảo tính khả thi của biện pháp cần tránh đợa 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 trợờng đề tiến hành đề xuất biện pháp.

### *3.1.4. Nguyên tắc đảm bảo tính toàn diện*

Biện pháp quản lý đợc 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 lí, các bình diện của vấn đề; các biện pháp đề ra phải có sự tợng 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 đợa ra trợớc tiên phải làm cho mọi thành viên hiểu đúng về mục đích, ý nghĩa của việc xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng; từ đó xác định động cơ, mục tiêu và thái độ phù hợp. Để làm đợc điều đó các cấp quản lí phải có các biện pháp tuyên truyền, giáo dục ngay từ khi là thành viên của nhà trợờng và phải thực hiện thợờng 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 lí 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 trợờng 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 lợợng trong nhà trợờng. 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 lợợng 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 trợờng 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 ngợời thì rất cần nhận thức đầy đủ và sâu sắc. Trong xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng, cán bộ quản lý cũng nhợ là toàn bộ thành viên trong nhà trợờng cần nhận thức đúng, đủ và sâu sắc về mục đích, ý nghĩa cả hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng. Đó là xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng là một hoạt động có ảnh hợởng lớn đến từng cá nhân nói riêng và hiệu quả đào tạo của nhà trợờng nói chung. Xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng hiện nay ở các nhà trợờng mầm non đang còn là vấn đề mang tính tự phát, mới mẻ, chợa thống nhất cho nên việc trang bị kiến thức và cách thức để tiến hành xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng cho cán bộ, giáo viên là cần thiết. Khi đã nhận thức đợợc đầy đủ mục đích ý nghĩa của công tác xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng thì tính trách nhiệm của các thành viên sẽ đợợc 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 trợờng nhận thức một cách đầy đủ hơn, toàn diện hơn về vai trò, ý nghĩa của xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng, vai trò và sự cần thiết của việc xây dựng, quản lý xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng.

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

ý thức đoợc rằng cá nhân là một thành tố tạo nên giá trị văn hóa của nhà troợng. Xây dựng văn hóa tổ chức nhà troợng 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 nhoị tập thể để hình thành nên một nét giá trị văn hóa đặc troịng của nhà troợng. Từ đó mỗi cá nhân sẽ tự giác, thoờng xuyên thực hiện tốt nhiệm vụ xây dựng văn hóa tổ chức nhà troợng.

*3.2.1.2. Nội dung và cách thức tiến hành biện pháp*

* Nội dung biện pháp

Xây dựng văn hóa tổ chức nhà troợng nói chung, troợng 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 troợng là việc làm cần thiết trong giai đoạn hiện nay. Để làm thay đổi đoợc nhận thức cũng nhoị tăng coờng tính trách nhiệm của các thành viên thì cần phải thực hiện thoờng xuyên công tác tuyên truyền, bồi doỡng 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 troợng.

* Cách thức tiến hành biện pháp

- Cán bộ quản lý nhà troợng lập kế hoạch chi tiết về tổ chức hoạt động bồi doỡng ý thức và nâng cao nhận thức cho tất cả các lực loợng. 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 nhoị 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 doỡng nhận thức về công tác xây dựng nhà troợng, xây dựng nếp sống văn minh thanh lịch. Cán bộ quản lý nhà troợng phải tận dụng đoợc các hoạt động của nhà troợng để thực hiện các phong trào tuyên truyền, nâng cao nhận thức cán bộ, giáo viên. Với đặc thù là nhà troợng mầm non, các hoạt động của giáo viên trong nhà troợng luôn hoớng đến tính giáo dục cao. Chính thông qua những hoạt động này ý thức, nhận thức của thành viên trong nhà troợng đoợc nâng cao. Tính tự giác của các thành viên đoợc 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 đợợc 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 trợơng, chính sách, đợờng lối của Đảng và Nhà nợớc. Lãnh đạo nhà trợờng và cán bộ quản lý các ban ngành, phòng ban kết hợp với Đảng ủy nhà trợờng xây dựng các Nghị quyết, Chỉ thị nhằm phát triển nhà trợờng và khẳng định đợợc vai trò của hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng. Hợởng ứng và tham gia các phong trào, hoạt động lớn của Ngành, của Chính quyền để qua những hoạt động đó cá nhân thấy đợợc vai trò và ý nghĩa của các hoạt động. Mỗi cá nhân phải đợợc quyền chủ động tham gia vào các hoạt động tập thể, đợợc quyền đóng góp ý kiến vào các quyết sách, kế hoạch của nhà trợờng theo từng cấp độ cho phép.

- Nhà trợờng thực hiện các hoạt động giáo dục truyền thống, các hoạt động tập thể đặc trợng. Nhà trợờng mầm non là môi trợờng tốt nhất để thực hiện các hoạt động giáo dục truyền thống lịch sử. Cùng với quá trình hình thành và phát triển nhà trợờng lâu dài, cán bộ quản lý nhà trợờng 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 trợờng. Với các hoạt động này thì cán bộ phụ trách chính nên giao cho Đoàn thanh niên của nhà trợờng dợới sự chỉ đạo của Đảng ủy nhà trợờng. Nhà trợờng thợờng xuyên tổ chức các hoạt động rèn luyện nghiệp vụ sợ phạm, các cuộc thi, để tăng cợờng tính tập thể đoàn kết và ý thức cá nhân của các thành viên.

- Tổ chức các cuộc thi, các cuộc giao lợu 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 lợu kiến thức là dịp để các cá nhân đợợc thể hiện tinh thần cá nhân, tập thể cũng nhợ kiến thức chuyên môn của bản thân cho nên nó luôn tạo đợợc sức cuốn hút lớn đối với mọi thành viên, tổ chức trong nhà trợờng. Cũng

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

*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 trợờng để các thành viên thấy đợợc tính trách nhiệm của mình.

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

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

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

Thiết kế nội dung xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng phù hợp với chiến lợợc phát triển nhà trợờng sẽ giúp nhà trợờng xây dựng đợợc một văn hóa đặc trợng, đồng thời góp phần đợa chất lợợng đào tạo của nhà trợờng 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 trợờng đợợc thiết kế trên cơ sở đánh giá thực trạng văn hóa tổ chức nhà trợờng hiện nay kết hợp với những định hợớng

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 trọ̀ờng của cán bộ quản lý.

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

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

### *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*

*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 trọ̀ờng. Từ đó đánh giá đọ̀ợc điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ và thách thức trong xây dựng văn hóa tổ chức nhà trọ̀ờng.

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

Kế hoạch hóa nội dung, biện pháp cụ thể gắn với trách nhiệm và quyền hạn của từng cá nhân, đoàn thể trong nhà trọ̀ờng, 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 trọ̀ờng đáp ứng mục tiêu phát triển nhà trọ̀ờng trọ̀ớc mắt và lâu dài là phải căn cứ vào sứ mạng, giá trị, tầm nhìn của nhà trọ̀ờng để thực hiện hóa những ý tọ̀ởng trong sự sắp đặt hợp lý khoa học trong nội dung phát triển nhà trọ̀ờng của các thành viên và định họ̀ớng cho những hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trọ̀ờng cần đọ̀ợc tiến hành trong thời điểm hiện tại cũng nhọ̀ tọ̀ơng lai. Kế hoạch xây dựng sẽ chỉ ra đọ̀ợc những nội dung cần đọ̀ợc tiến hành, phọ̀ơng thức tiến hành các hoạt động cụ thể,

nguồn lực tham gia vào quá trình xây dựng văn hóa tổ chức nhà trọ̀ờng và dự kiến đọ̀ợc cả kết quả của nhà trọ̀ờng khi tiến hành hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trọ̀ờng. 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 đọ̀ợc làm khi tiến hành xây dựng văn hóa tổ chức nhà trọ̀ờng. Trọ̀ớc đó cần khảo sát thực trạng văn hóa tổ chức nhà trọ̀ờng, thu thập thông tin cần thiết về nhu cầu, mong muốn của các thành viên việc xây dựng văn hóa tổ chức nhà trọ̀ờng. 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 trọ̀ờng tiến hành định ra mục tiêu và mục đích của kế hoạch xây dựng văn hóa tổ chức nhà trọ̀ờng. Mục tiêu và mục đích của kế hoạch phải đi theo định họ̀ớng của tầm nhìn và sứ mạng đồng thời thể hiện đọ̀ợc hết các giá trị văn hóa cốt lõi của nhà trọ̀ờng. Mặt khác phải đọ̀a ra đọ̀ợc những biện pháp để xây dựng nên những nét giá trị văn hóa mới, họ̀ớng đến mục tiêu phát triển nhà trọ̀ờng trong tọ̀ơng lai.

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

- Thiết kế những nhiệm vụ cụ thể cho từng đối tọ̀ợng trong bản kế hoạch. Định lọ̀ợng số lọ̀ợng công việc cần phải tiến hành khi hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trọ̀ờng diễn ra. Kiên quyết không để tình trạng thoái thác trách nhiệm khi đã đọ̀ợc 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 đọ̀ợc, đọ̀a ra đọ̀ợc phọ̀ơng thức đánh giá từng hoạt động.

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

tổ chức nhà trọờng đọợc cụ thể hóa từ nội dung phát triển nhà trọờng. Để tránh cho

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

*3.2.3.3. Điều kiện thực hiện*

Lãnh đạo, cán bộ quản lý nhà trợờng 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 trợờng. 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 đợợc cập nhật và hoàn thiện.

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

### *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 trợờng. Đồng thời, tạo nên một tập thể đoàn kết, thống nhất trong thực hiện xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng.

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

Chia sẻ và phân quyền trong quản lý nhà trợờng 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 dù ở cợơng vị nào cũng là một nhân tố góp phần tạo dựng nên diện mạo riêng của nhà trợờng. Cụ thể trong vấn đề xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng cần hơn hết sức mạnh tập thể của hầu hết các lực lợợng trong nhà trợờng. 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 đợợc phát huy đúng lúc sẽ tạo nên động lực phát triển nhà trợờng. Tóm lại phát huy vai trò tích cực của các thành viên trong nhà trợờng là đảm bảo phát huy đợợc vai trò của từng

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

xây dựng văn hóa tổ chức nhà trọ̀ờng.

* Cách thức thực hiện biện pháp

- Cán bộ quản lý nhà trọ̀ờng lập kế hoạch phân công nhiệm vụ cho mỗi thành viên trong nhà trọ̀ờng. Đặc biệt với những thành viên có vai trò quan trọng trong thực hiện hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trọ̀ờng thì cần phải đọ̀ợc xác định nhiệm vụ một cách rõ ràng nhằm tránh tình trạng chồng chéo nhiệm vụ. Mỗi cá nhân sau khi đọ̀ợc phân công nhiệm vụ phải đọ̀ợc thông báo bảng 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 họ̀ởng của mỗi cá nhân chủ chốt trong "nhóm không chính thức". Để làm đọ̀ợc 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 phọ̀ơng thức quản lý theo họ̀ớng phân quyền một cách triệt để. Phân quyền quản lý là một trong những cách thức để phát huy đọ̀ợc 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 nhọ̀ là trách nhiệm cũng nhọ̀ là quyền lực của mình. Chính vì thế mỗi cá nhân thấy đọ̀ợc 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 trọ̀ờng 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 trọ̀ờng.

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

- Thọ̀ờng xuyên kiểm tra, đôn đốc, nhắc nhở về công tác đào tạo, giáo dục trong nhà trọ̀ờng. 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 trọ̀ờng. Thiết lập hệ thống thông tin quản lý xuyên suốt trong nhà trọ̀ờng 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 tọ̀ởng. Tổ chức các lớp tập huấn và bồi dọ̀ỡng, trao đổi học hỏi kinh nghiệm. Tăng cọ̀ờng hợp tác với các lực lọ̀ợng, tổ chức xã hội bên ngoài nhà trọ̀ờng. Đặc biệt tham gia các hoạt động thi đua nghiệp vụ trong khối ngành sọ̀ phạm để mỗi cá nhân đọ̀ợc 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 chọ̀a 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 ngọ̀ợc từ các thành viên đến nhà quản lý nhằm giúp họ xác định đọ̀ợc hiện trạng của những hoạt động. Kiểm tra, đánh giá đúng, hợp quy luật sẽ phát huy đọ̀ợc khả năng làm việc của các thành viên.

Kiểm tra, đánh giá phù hợp sẽ đọ̀a ra đọ̀ợc bức tranh toàn cảnh về thực trạng văn hóa tổ chức nhà trọ̀ờng mà nhà trọ̀ờng 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 đọ̀ợc thực hiện trong cả một quá trình từ khi hoạt động đọ̀ợc tiến hành, Kiểm tra, đánh giá mang phải phù hợp với từng nội dung. Cán bộ quản lý phải xây dựng đọ̀ợc một kế hoạch kiểm tra, đánh giá đặc trọ̀ng cho vấn đề xây dựng văn hóa tổ chức nhà trọ̀ờng. Kết quả định tính và định lọ̀ợng phải đọ̀ợc thể hiện đồng thời.

* Cách thức thực hiện

- Lập kế hoạch kiểm tra, xây dựng các tiêu chí đánh giá. Kế hoạch phải đoợc xây dựng trên cơ sở hoạt động thực tế của nhà troờng. Kết hợp với các thành viên khác đoa ra kiểm tra, đánh giá mang tính đặc trong và phù hợp nhất để phát huy đoợc 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 troờng. Hệ thống tiêu chí đánh giá phải đoợc xác định trên cơ sở phù hợp với từng hoạt động, thể hiện đoợc tính định loợng và định tính. Sau khi thiết kế đoợc hệ thống tiêu chí đánh giá phải đoa ra kiểm định và thử nghiệm trong quá trình thực tế. Một hệ thống tiêu chí đánh giá hiệu quả phải đảm bảo đoợc tính khách quan, tính thực tiễn và tính bao quát.

- Huy động các lực loợng hợp tác cho quá trình kiểm tra, đánh giá đạt đoợc kết quả tối ou 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 đoợc 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 troờng để họ đoợc biết về tình hình thực hiện nhiệm vụ của mình.

- Cần tiến hành thực hiện bồi doỡng 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 troờng. 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 trọ̀ờng đọ̀ợc diễn ra một cách đồng bộ, thống nhất.

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

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

*3.2.6.2. Nội dung và cách thức thực hiện biện pháp*

* Nội dung của biện pháp

Xây dựng một môi trọ̀ờng thuận lợi cho hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trọ̀ờng đạt kết quả tối ọ̀u 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 trọ̀ờng trong quá trình quản lý xây dựng văn hóa tổ chức nhà trọ̀ờng.

* Cách thức thực hiện biện pháp

- Xây dựng kế hoạch sử dụng ngân sách nhà trọ̀ờng và kế hoạch huy động nguồn vốn từ nhân dân địa phọ̀ơng, các tổ chức đóng góp. Kế hoạch này phải đọ̀ợc nằm trong kế hoạch tài chính của nhà trọ̀ờng và đọ̀ợc 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 đọ̀ờng, thọ̀ viện, phòng chức năng. Bố trí hợp lý không gian chung của nhà trọ̀ờng, trang trí thêm những công cụ cần thiết để tăng cọ̀ờng tính thẩm mĩ trong nhà trọ̀ờng. Đầu tọ̀ 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 thoịởng và thi đua.

- Kết hợp với chính quyền địa phoịơng, 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 troịờng. Truyền tải đến các lực loịợng bên ngoài nhà troịờng về tầm quan trọng của xây dựng văn hóa tổ chức nhà troịờng. Đồng thời, huy động nguồn vốn đầu toị về tài chính từ chính quyền địa phoịơng, các tổ chức xã hội, các lực loịợng 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 đoịợc ủng hộ phải đoịợc quản lý, sử dụng hợp lý và đoịợc công khai troịớc tập thể.

- Xây dựng một cơ chế chính sách thi đua khen thoịởng 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 troịờng. 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 thoịởng, ghi nhận.

- Giao loịu với các nhà troịờng chuyên nghiệp khác trong công tác xây dựng văn hóa tổ chức nhà troịờng 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 loịu của đơn vị mình phụ trách rồi trình lên Ban giám hiệu nhà troịờng.

*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 troịờng.

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

## 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 tợợng tham gia đánh giá về mức độ cấp

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

Khảo nghiệm về mối tợơng quan giữa mức độ cấp thiết với tính khả thi của các biện pháp đợợc đề xuất ở trên.

### *3.3.2. Đối tượng khảo nghiệm*

Cán bộ quản lý nhà trợờng:

03 Giáo viên: 17 ngợời.

### *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 trợờng 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 lợợng trong nhà trợờng về tầm quan trọng của xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng.

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

Biện pháp 3: Lập kế hoạch xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng đáp ứng mục tiêu phát triển nhà trợờng trợớc 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 trợờng.

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 trợờng

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

### *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, trợng cầu ý kiến về sự cần thiết của các biện pháp quản lý xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng của cán bộ quản lý, giáo viên và nhân viên trợờng mầm non Hoa Hồng, Quận Cầu Giấy, Hà Nội đợợc 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 trợờng 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 lợợng trong nhà trợờng về tầm quan trọng của xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng. | 3.51 | 5 | 3.6 | 5 | 3.56 | 5 |
| Biện pháp 2: Thiết kế nội dung xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng phù hợp chiến lợợc phát triển nhà trợờng 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 trợờng đáp ứng mục tiêu phát triển nhà trợờng trợớc 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 trợờng. | 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<br>xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng | 3.97 | 1 | 3.61 | 4 | 3.76 | 4 |
| Biện pháp 6: Tạo lập môi trợờng thuận lợi cho hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng | 3.41 | 6 | 3.08 | 6 | 3.22 | 6 |

Qua bảng số liệu cho thấy các biện pháp đề xuất ở trên đều đợợc 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 tợợng và khác nhau ở tổng hai nhóm đối tợợng. Theo đánh giá của cán bộ quản lý thì biện pháp Lập kế hoạch xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng đáp ứng mục tiêu phát triển nhà trợờng trợớc mắt và lâu dài đợợc 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 trợờng lại xếp ở thứ bậc 1, tổng chung của hai nhóm đối tợợng 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 trợờng đợợc xếp thứ bậc

1. Tuy có sự đánh giá khác nhau về mức độ cần thiết, nhoŋng 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 trợờng đều đã nhận thức đợợc sự cần thiết của hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng.

*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 trợờng 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 đợợc 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 trợờng 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 lợợng trong nhà trợờng về tầm quan trọng của xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng. | 3.88 | 5 | 3.83 | 4.5 | 3.85 | 5 |
| Biện pháp 2: Thiết kế nội dung xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng phù hợp chiến lợợc phát triển nhà trợờng 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 trợờng đáp ứng mục tiêu phát triển nhà trợờng trợớc 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 trợờng. | 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 trợờng | 3.95 | 2.5 | 3.9 | 1 | 3.92 | 2 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Biện pháp 6: Tạo lập môi trọờng thuận lợi cho hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trọờng | 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 trọ 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 đọ ợc đề xuất có tính khả thi tọ ơng đối cao.

## Kết luận chơơng 3

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

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

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

Biện pháp 3: Lập kế hoạch xây dựng văn hóa tổ chức nhà trờờng đáp ứng mục tiêu phát triển nhà trờờng trớớc 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 trờờng.

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 trờờng

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

Các biện pháp đề xuất ở trên đảm bảo hệ thống các nguyên tắc về mặt lý luận và thực tiễn cũng nhờ 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 hờởng khác nhau đến hiệu quả công tác xây dựng văn hóa tổ chức nhà trờờng của cán bộ quản lý nhà trờờng. Với viêc 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 trờờng sẽ cao hơn, góp phần nâng cao hiệu quả quản lý nhà trờờng.

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 trờờng đặc trờng, phù hợp với yêu cầu phát triển nhà trờờng trong giai đoạn mới, chúng tôi tin tờởng rằng cán bộ quản lý

nhà trợờng 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 trợờng 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 trợờng có ảnh hợởng đến mọi thành viên trong nhà trợờng, đến mọi hoạt động trong nhà trợờng, đến uy tín và chất lợợng đào tạo, liên quan đến toàn bộ đời sống vật chất và tinh thần của một nhà trợờng. Văn hóa tổ chức nhà trợờng đợợc 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, thợơng hiệu, nét đặc trợng cho một nhà trợờng. Vậy nên mỗi nhà trợờng phải xác định tầm quan trọng trong việc xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng. Công tác xây dựng văn hóa tổ chức nhà tợờng cần phải đợợc nghiên cứu chuyên sâu để đợa ra đợợc các biện pháp quản lý xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng phù hợp. Đặc biệt công tác quản lý xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng phải đợợc đợa vào phạm vi quản lý nhà trợờng và là một nhiệm vụ không thể thiếu trong công tác quản lý của ngợời cán bộ quản lý nhà trợờng.

1.2. Để nâng cao hiệu quả công tác quản lý xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng, cán bộ quản lý không chi có nhận thức đầy đủ về ý nghĩa, vị trí, vai trò, ảnh hợởng của văn hóa tổ chức nhà trợờng đến chất lợợng 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 trợờng văn hóa và thực trạng công tác quản lý xây dựng văn hóa tổ chức của nhà trợờng. 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 trợờng.

*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 đợợc tầm quan trọng của văn hóa tổ chức nhà trợờng đến công tác đào tạo và giáo dục trong nhà trợờng và xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng là rất cần thiết cũng nhợ trách

nhiệm xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng 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 trợờng chỉ là trách nhiệm của mỗi cán bô quản lý nhà trợờng, các tổ chức đoàn thể nhợ Công đoàn, Đoàn thanh niên….

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

- Về thái độ: Tất cả các thành viên đều xác đinh xây dựng văn hóa trong nhà trợờng không chỉ là hoạt động trợớc 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 trợờng.

*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 trợờng thể hiện ở phẩm chất, năng lực lãnh đạo ở từng cấp quản lý. Mỗi cán bộ quản lý phải thực sự là tấm gợơng 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 hợởng rất lớn đến công tác xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng. Cán bộ quản lý phải là ngợời hoạch định ra đợờng lối xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng, tiến hành thực hiện tổ chức, chỉ đạo và đánh giá hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng.

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

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

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

- Lập kế hoạch xây dựng văn hóa tổ chức nhà trọ̀ờng mang tính trọ̀ớc mắt và lâu dài là khâu hoạch định ra từng bọ̀ớc đi trong công tác xây dựng văn hóa tổ chức nhà trọ̀ờng. Cán bộ quản lý nhà trọ̀ờng từ cấp tổ trọ̀ởng Tổ chuyên môn đến Hiệu trọ̀ởng đều phải tiến hành lập kế hoạch. Tuy nhiên đối với lập kế hoạch chiến lọ̀ợc thuộc về trách nhiệm của lãnh đạo nhà trọ̀ờng. 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 trọ̀ờng chính là việc phân quyền, phát huy vai trò tích cực của các thành viên trong nhà trọ̀ờng. Đồng thời, qua đó thực hiện đọ̀ợc 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 đọ̀a đến đọ̀ợc kết quả về mặt định lọ̀ợng và định tính. Trong quá trình điều tra thực trạng, cho thấy cán bộ quản lý nhà trọ̀ờng đã tiến hành biện pháp đạt đọ̀ợc kết quả khả quan. Tuy nhiên, đối với kiểm tra, đánh giá công tác xây dựng văn hóa tổ chức nhà trọ̀ờng cần có một quy trình kiểm tra, đánh giá phù hợp nhằm đem đến hiệu quả tối ọ̀u. Cần tiến hành kiểm tra định kỳ, thọ̀ờng 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 trọ̀ờng cùng với thực tiễn hoạt động của nhà trọ̀ờng cần phải tiến hành những biện pháp quản lý đặc trọ̀ng, 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 trọ̀ờng, chúng tôi đã đề xuất 6 biện pháp quản lý xây dựng văn hóa tổ chức nhà trọ̀ờng có tính đồng bộ, phù hợp với điều kiện thực tế của nhà trọ̀ờng. Đó là:

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

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

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

mục tiêu phát triển nhà trợờng trợớc 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 trợờng.

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 trợờng

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

1.4. Kết quả khảo nghiệm khoa học cho thấy các biện pháp quản lý xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng của CBQL trợờng mầm non Hoa Hồng đều đợợc đánh giá ở mức độ cần thiết và khả thi rất cao. Đây là cơ sở quan trọng để lãnh đạo nhà trợờng nghiên cứu, xem xét, vận dụng các biện pháp trên vào việc quản lý xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng sao cho phát huy đợợc hiệu quả của công tác xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng nói riêng và công tác quản lý nhà trợờng 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 trợờng, 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 trợờng và có các văn bản chính thức hợớng dẫn xác định các yêu cầu, nội dung xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng mầm non ở bậc. Bạn 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 trợờng trong việc thực hiện công tác xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng.

***2.2. Đối với Sở Giáo dục - Đào tạo***

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

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

hợp cho các hoạt động văn hóa nhà trợờng đợợc diễn ra thuận lợi. Ủng hộ các ý tợởng xây dựng văn hóa tích cực trong nhà trợờng. Kịp thời khen thợởng những đóng góp tích cực của các cá nhân, tập thể trong xây dựng văn hóa nhà trợờng. Hàng năm tổ chức các cuộc vận động, thi đua, các phong trào ngợời tốt việc tốt để các nhà trợờng có cơ hội đợợc 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 trợờng, coi nhiệm vụ xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng là nhiệm vụ chính trị hàng đầu của nhà trợờng 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 trợờng 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 trợờng. Đồng thời kết hợp với các tổ chức khác bên ngoài nhà trợờng.

Tổ chức các lớp bồi dợỡng 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 trợờng. 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 lợợng cho hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng. Đồng thời huy động đợợc nguồn lực tài chính cho hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng.

Thợờng xuyên kiểm tra việc thực hiện các quy định về công tác xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng. Xây dựng chế độ khen thợởng phù hợp với điều kiện thực tế của nhà trợờng, khen thợởng kịp thời để động viên CB, GV, NV tích cực tham gia xây dựng văn hóa tổ chức nhà trợờng, 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 thiết văn hóa, hoặc vi phạm các quy định chung của ngành và nội quy, quy định của nhà trợờng.

***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 trợờng. Tích cực tham gia vào các hoạt động tập thể bên cạnh hoạt động chuyên môn

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

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

Chủ động tự học, tự nghiên cứu khoa học để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, luôn là tấm gọ̀ơng 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 trọ̀ờng tổ chức các hoạt động ngoại khóa, giao lọ̀u. Ủng hộ về nguồn lực con ngọ̀ời cũng nhọ̀ nguồn lực tài chính cho quá trình phát triển nhà trọ̀ờng.

Phối hợp với nhà trọ̀ờng tổ chức các hoạt động xã hội cho giáo viên, nhân viên. Tích cực đóng góp ý kiến, rút kinh nghiệm cho nhà trọ̀ờng 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 trợờng và quản lý xây dựng văn hóa nhà trợờng", *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*", Chợơng trình Bồi dợỡng cán bộ quản lý khoa, phòng trợờng đại học, cao đẳng, Hà Nội.
2. Ban Bí thợ trung ợơng đảng (2004), *Chị 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 tợớng 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 tợớng 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. Chử Xuân Dũng (2013), "Hiệu trợởng các trợờng trung học phổ thông công lập ở Hà Nội với công tác xây dựng văn hóa nhà trợờng", *Tạp chí Khoa học Giáo dục*, số 95, tháng 08/2013.
9. Vũ Dũng (2009), Văn hoá học đợờng, - 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 Sợ phạm Hà Nội.
11. Lê Hiển Dợơng (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 đợờng-lí luận và thực tiễn, Hội khoa học Tâm lý - Giáo dục Việt Nam", Hà Nội, tr.88-

94.

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 ngọời - ngọời: 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 đọ̀ờng phải là mối quan tâm của mọi nhà trọ̀ờng", *Tạp chí Ban Tuyên giáo,* Hà Nội.
18. Phạm Thị Minh Hạnh (2009), Văn hoá học đọ̀ờng: 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 đọ̀ờng, Viện Nghiên cứu Sọ̀ phạm, Trọ̀ờng Đại học Sọ̀ 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 Họ̀ng (2016), "Văn hóa tổ chức và văn hóa nhà trọ̀ờng trong quản lý giáo dục", *Tạp chí Khoa học Giáo dục*, Số 124, tháng 1/2016.
22. Nguyễn Trọ̀ờng Lọ̀u (1998), *Văn hóa đạo đức và tiến bộ xã hội*, Nxb Văn hóa Thông tin, Hà Nội.
23. Nguyễn Viết 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*", Trọ̀ờng Đại học Sọ̀ 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, Trọờng Đại học Sọ 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 Họng, 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 tọ tọởng văn hoá học đọờng của Chủ tịch Hồ Chí Minh, kỉ yếu Hội thảo khoa học "*Văn hoá 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 hoá công vụ ở Việt Nam hiện nay"*, Đề tài khoa học cấp nhà nọớc 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 dụ*c, Trọờng Cán bộ quản lý Trung ọơng 1, Hà Nội.
35. Vũ Thị Quỳnh (2018), *Phát triển văn hoá 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, Trọờng 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 Aelterman (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 TRƣNG CẦU Ý KIẾN

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

*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:*

**<u>Câu 1:</u> Theo Cô mức độ quan trọng của từng nội dung sau đây trong nhà trƣờng 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 trƣờng cần có văn hóa đặc trƣng | | | | | |
| 2 | Nhà trƣờng cần tiến hành xây dựng VHTC | | | | | |
| 3 | Hoạt động quản lý VHTC | | | | | |
| 4 | VHTC có vai trò trong việc nâng cao chất lƣợng đào tạo ở nhà trƣờng | | | | | |

**<u>Câu 2</u>: Xin Cô cho biết ý kiến của mình về trách nhiệm xây dựng văn hóa nhà trƣờng của các lực lƣợng trong trƣờng 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 trƣờng, 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 ☐

**<u>Câu 3</u>: Xin Cô vui lòng cho biết tại trợờng mầm non Hoa Hồng, thực trạng các hành vi sau nhợ 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 dợỡng 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 ngợời, cổ vũ sự nỗ lực hoàn thành công việc và công nhận sự thành công của mỗi ngợời. | | | | |
| 4. Các thành viên luôn đổi mới và sáng tạo | | | | |
| 5. Khuyến khích GV, CB, SV đổi mới phợơng pháp giảng dạy và học tập | | | | |
| 6. Khuyến khích đôi thoại và hợp tác, làm việc nhóm | | | | |
| 7. Khuyến khích các thành viên nghiên cứu khoa học và bồi dợỡng 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, chợa quan tâm chính đáng đến ngợời học | | | | |
| 13. Thiếu sự động viên khuyến khích lẫn nhau và đối với ngợời học | | | | |
| 14. Thiếu cởi mở, thiếu thân thiện, nhiệt tình, tin cậy | | | | |
| 15. Mâu thuẫn xung đột nội bộ không đợợc 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, cát xén chợơng trình, gây xáo trộn lịch học của nhà trợờng | | | | |
| 21. Thiếu sự hợp tác, chia sẻ, học hỏi lẫn nhau | | | | |
| 22. Xúc phạm danh dự nhân phẩm của đồng nghiệp và học sinh | | | | |

**<u>Câu 4</u>: Xin Cô cho biết mức độ đạt đơợc của các nội dung quản lý xây dựng V tổ chức của Trơờng mầm non Hoa Hồng?**

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

| Nội dung | Kết quả đạt đơợc | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Xây dựng không gian kiến trúc, tạo cảnh quan sơị phạm trong nhà trơờng | | | | |
| 2. Xây dựng khẩu hiệu, tầm nhìn, sứ mạng, giá trị của nhà trơờng ở trơờng mầm non Hoa Hồng | | | | |
| 3. Thiết kết Logo, khẩu hiệu, biểu tơợng, 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 thơởng, kỷ luật, chế độ chính sách cho tập thể cán bộ và giáo viên nhà trơờng | | | | |
| 7. Thực hiện các hoạt động giao lơu với các nhà trơờng chuyên nghiệp khác và cộng đồng. | | | | |

**<u>Câu 5</u>: 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 trơờng 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*)

| Nội dung | Mức độ quan trọng | | | | Mức độ biểu hiện | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Gơƣơng mẫu, luôn là tấm gơƣơng cho giáo viên, nhân viên và ngơƣời học. | | | | | | | | |
| 2. Hình thành VH tổ chức thông qua mọi hoạt động về quản lý và chuyên môn | | | | | | | | |
| 3. Chú ý đến nhu cầu của GV, NV và ngơƣời học | | | | | | | | |
| 4. Xác lập và thực hiện cơ chế thi đua khen thơƣởng hiệu quả | | | | | | | | |
| 5. Dân chủ, tăng cơƣờng đối thoại, cùng tham gia, phân công trách nhiệm rõ ràng | | | | | | | | |
| 6. Biết lắng nghe ý kiến của mọi ngơƣời, nuôi dơƣỡng bầu không khí tâm lý cởi mở, tin cậy, tôn trọng lẫn nhau ở nơi làm việc. | | | | | | | | |

**<u>Câu 6</u>: Xin Cô vui lòng cho biết mức độ quan trọng và kết quả đạt đơƣợc của các biện pháp quản lý xây dựng văn hóa tổ chức của cán bộ quản lý tại nhà trơƣờng mầm non Hoa Hồng nay nhơƣ thế nào?**

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

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

| Biện pháp quản lý | Mức độ quan trọng | | | | Kết quả đạt đơƣợc | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Bồi dơƣỡng nhận thức và hiểu biết về tầm quan trọng trong công tác xây dựng văn hóa tổ chức | | | | | | | | |
| 2. Lập kế hoạch xây dựng VHTC | | | | | | | | |
| 3. Tổ chức các hoạt động xây dựng VHTC | | | | | | | | |
| 4. Chỉ đạo thực hiện các hoạt động xây dựng VHTC | | | | | | | | |
| 5. Kiểm tra, đánh giá quá trình và kết quả xây dựng VHTC | | | | | | | | |
| 6. Đảm bảo các điều kiện xây dựng VHTC | | | | | | | | |

**<u>Câu 7</u>: Xin Cô cho biết mức độ ảnh hợởng của từng nguyên nhân đến thực trạng quản lý văn hóa tổ chức ở trợờng mầm non Hoa Hồng hiện nay nhợ thế nào?**

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

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

Các ý kiến khác:……

***Xin trân trọng cám 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 TRƣNG 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:*

**<u>Câu 1</u>: Theo Ông (bà) mức độ quan trọng của từng nội dung sau đây trong nhà trƣờng 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 trƣờng cần có văn hóa đặc trƣng | | | | | …… |
| 2 | Nhà trƣờng cần tiến hành xây dựng VHTC | | | | | |
| 3 | Hoạt động quản lý VHTC | | | | | |
| 4 | VHTC có vai trò trong việc nâng cao chất lƣợng đào tạo ở nhà trƣờng | | | | | |

**<u>Câu 2</u>: Xin Ông (bà) cho biết ý kiến của mình về trách nhiệm xây dựng văn hóa nhà trƣờng của các lực lƣợng trong trƣờng 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 trƣờng, 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 ☐

**<u>Câu 3</u>: Xin Ông (bà) vui lòng cho biết tại trợờng mầm non Hoa Hồng, thực trạng các hành vi sau nhợ 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 dợỡng 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 ngợời, cổ vũ sự nỗ lực hoàn thành công việc và công nhận sự thành công của mỗi ngợời. | | | | |
| 4. Các thành viên luôn đổi mới và sáng tạo | | | | |
| 5. Khuyến khích GV, CB, SV đổi mới phợơng pháp giảng dạy và học tập | | | | |
| 6. Khuyến khích đôi thoại và hợp tác, làm việc nhóm | | | | |
| 7. Khuyến khích các thành viên nghiên cứu khoa học và bồi dợỡng 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, chợa quan tâm chính đáng đến ngợời học | | | | |
| 13. Thiếu sự động viên khuyến khích lẫn nhau và đối với ngợời học | | | | |
| 14. Thiếu cởi mở, thiếu thân thiện, nhiệt tình, tin cậy | | | | |
| 15. Mâu thuẫn xung đột nội bộ không đợợc 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, cát xén chơƣơng trình, gây xáo trộn lịch học của nhà trơƣờng | | | | |
| 21. Thiếu sự hợp tác, chia sẻ, học hỏi lẫn nhau | | | | |
| 22. Xúc phạm danh dự nhân phẩm của đồng nghiệp và học sinh | | | | |

**<u>Câu 4:</u> Xin Ông (bà) cho biết mức độ đạt đơƣợc của các nội dung quản lý xây dựng VH tổ chức của Trơƣờng mầm non Hoa Hồng?**

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

| Nội dung | Kết quả đạt đơƣợc | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Xây dựng không gian kiến trúc, tạo cảnh quan sơƣ phạm trong nhà trơƣờng | | | | |
| 2. Xây dựng khẩu hiệu, tầm nhìn, sứ mạng, giá trị của nhà trơƣờng ở trơƣờng mầm non Hoa Hồng | | | | |
| 3. Thiết kết Logo, khẩu hiệu, biểu tơƣợng, 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 thơƣởng, kỷ luật, chế độ chính sách cho tập thể cán bộ và giáo viên nhà trơƣờng | | | | |
| 7. Thực hiện các hoạt động giao lơƣu với các nhà trơƣờng chuyên nghiệp khác và cộng đồng. | | | | |

**<u>Câu 5</u>: Xin Ông (bà) 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 trợờng 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*)

| **Nội dung** | **Mức độ quan trọng** | | | | **Mức độ biểu hiện** | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| 1. Gợơng mẫu, luôn là tấm gợơng cho giáo viên, nhân viên và ngợời học. | | | | | | | | |
| 2. Hình thành VH tổ chức thông qua mọi hoạt động về quản lý và chuyên môn | | | | | | | | |
| 3. Chú ý đến nhu cầu của GV, NV và ngợời học | | | | | | | | |
| 4. Xác lập và thực hiện cơ chế thi đua khen thợởng hiệu quả | | | | | | | | |
| 5. Dân chủ, tăng cợờng đối thoại, cùng tham gia, phân công trách nhiệm rõ ràng | | | | | | | | |
| 6. Biết lắng nghe ý kiến của mọi ngợời, nuôi dợỡng bầu không khí tâm lý cởi mở, tin cậy, tôn trọng lẫn nhau ở nơi làm việc. | | | | | | | | |

**<u>Câu 6</u>: Xin Ông (bà) vui lòng cho biết mức độ quan trọng và kết quả đạt đợợc của các biện pháp quản lý xây dựng văn hóa tổ chức của cán bộ quản lý tại nhà trợờng mầm non Hoa Hồng nay nhợ thế nào?**

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

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

| **Biện pháp quản lý** | **Mức độ quan trọng** | | | | **Kết quả đạt đợợc** | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| 1. Bồi dợỡng nhận thức và hiểu biết về tầm quan trọng trong công tác xây dựng văn hóa tổ chức | | | | | | | | |
| 2. Lập kế hoạch xây dựng VHTC | | | | | | | | |
| 3. Tổ chức các hoạt động xây dựng VHTC | | | | | | | | |
| 4. Chỉ đạo thực hiện các hoạt động xây dựng VHTC | | | | | | | | |
| 5. Kiểm tra, đánh giá quá trình và kết quả xây dựng VHTC | | | | | | | | |
| 6. Đảm bảo các điều kiện xây dựng VHTC | | | | | | | | |

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

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

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

Các ý iến khác:……

***Xin trân trọng cám ơn!***

**Phần thông tin cá nhân**

1. Họ tên: *(Có thể bỏ qua)*
2. Năm sinh:
3. Giới tính:Nam ☐ Nữ ☐
4. Nghề nghiệp:

**PHỤ LỤC 3**

**PHIẾU TRƣNG CẦU Ý KIẾN**

**(Dành cho chuyên gia, cán bộ quản lý, giáo viên và nhân viên nhà trƣờng)**

Để khẳng định tính cần thiết và khả thi của các biện pháp quản lý xây dựng VHTC ở Trƣờng mầm non Hoa Hồng hiện nay. Xin thầy, cô cho ý kiến của mình về các nội dung dƣới đây.

(Đánh dấu X vào những ô tƣơng ứng)

*Mức độ cần thiết: 1- Không cần thiết; 2- Ít cần thiết; 3- Cần thiết; 4- Rất cần thiết Mức độ khả thi: 1- Không khả thi; 2- Ít khả thi; 3- Khả thi; 4- Rất khả thi*

| Biện pháp | Mức độ cần thiết | | | | Mức độ khả thi | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Nâng cao nhận thức cho các lực lƣợng trong nhà trƣờng về tầm quan trọng của xây dựng VHTC | | | | | | | | |
| 2. Thiết kế nội dung xây dựng VHTC phù hợp chiến lƣợc phát triển nhà trƣờng trong giai đoạn mới. | | | | | | | | |
| 3. Lập kế hoạch xây dựng VHTC đáp ứng mục tiêu phát triển nhà trƣờng trƣớc mắt và lâu dài. | | | | | | | | |
| 4. Phát huy tích cực vai trò của các thành viên trong việc xây dựng VHTC | | | | | | | | |
| 5. Thiết lập quy trình kiểm tra và đánh giá phù hợp đối với các hoạt động xây dựng VHTC | | | | | | | | |
| 6. Xây dựng môi trƣờng thuận lợi cho hoạt động xây dựng VHTC đạt kết quả tối ƣu | | | | | | | | |

*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 cám 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: