

## PHÁT TRIỂN VĂN HÓA NHÀ TRƯỜNG Ở TRƯỜNG MẦM NON

## DEVELOPING THE SCHOOL CULTURE IN PRESCHOOLS

ĐẶNG THỊ HỒNG OANH

Trường Mẫu giáo Nhon Thạnh Trung, Tân An, Long An

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>Ngày nhận: 20/12/2019            Ngày nhận lại: 22/02/2020            Duyệt đăng: 24/3/2020            Mã số: TCKH-S04T12-B26-2019            ISSN: 2354 – 0788</p> <p><b>Từ khóa:</b>            văn hóa nhà trường, phát triển văn hóa nhà trường, mầm non.</p> <p><b>Key words:</b>            school culture, develop school culture, preschool.</p>	<p><i>Giáo dục và văn hóa là hai thành phần cốt lõi của một trường học, nơi đào tạo nguồn nhân lực cho xã hội, góp phần phát triển toàn diện nhân cách con người, thúc đẩy con người hướng tới chân - thiện - mỹ. Trong trường học, trí dục và đức dục phải được thực hiện song hành. Xây dựng và phát triển văn hóa học đường là một nhiệm vụ không thể thiếu trong nhà trường theo những cải cách cơ bản và toàn diện về giáo dục và đào tạo. Giáo dục mầm non là bậc học đầu tiên tạo nền móng cho sự phát triển nhân cách của mỗi đứa trẻ, trường mầm non là cánh cửa đầu tiên dẫn lối trẻ vào đời. Vấn đề phát triển văn hóa nhà trường đối với bậc học mầm non càng cần thiết và quan trọng.</i></p> <p><b>ABSTRACT</b>  <i>Education and culture are two core components of a school, where trains human resources for society, contributes to the comprehensive development of human personality, and drives people towards the true - good - aesthetic values. In schools, the intellectual education and the moral education must be done in parallel. Building and developing a school culture is an indispensable task in the school according to fundamental and comprehensive reformation of education and training. Preschool education is the first level to create the foundation for the personality development of each child, preschool is the first door leading children into life. The issue of developing school culture for preschools is even more necessary and important.</i></p>

## 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

“Văn hóa là cái còn lại khi người ta đã quên đi tất cả, là cái vẫn thiếu khi người ta đã học tất cả” (Edouard Herriot). Vấn đề văn hóa trong giáo dục và văn hóa nhà trường được bàn luận từ rất lâu và được hiện hữu ở các mức độ, trạng thái, hình thức khác nhau từ cấp mầm non đến phổ thông. Văn hóa nhà trường có vai trò quan trọng,

tác động mạnh mẽ tới chất lượng giáo dục, ảnh hưởng trực tiếp đến các thành viên trong nhà trường, đặc biệt là với người dạy và người học. Ở trường mầm non, văn hóa nhà trường tác động đến giáo viên nhằm tạo sự gắn kết, khuyến khích mối quan hệ hợp tác, chia sẻ kinh nghiệm, học hỏi lẫn nhau; mặt khác, còn có tác động tạo ra một bầu

không khí học tập tích cực cho trẻ. Được học tập trong một môi trường văn hóa tốt, trẻ cảm thấy tự tin, thoải mái, vui vẻ, ham học, tích cực hoạt động, khám phá.

Một điều đáng quan tâm là ở trường mầm non - cánh cửa đầu tiên dẫn lối trẻ vào đời, hiện nay cũng xảy ra những biểu hiện văn hóa chưa lành mạnh, trong giao tiếp ứng xử giữa giáo viên với nhau, với cha mẹ trẻ, với trẻ hay thậm chí là với lãnh đạo nhà trường thiếu lịch sự, nhã nhặn và sự nhẹ nhàng, thậm chí giáo viên còn dọa nạt, la mắng, bạo hành trẻ như cô giáo tát liên tục vào mặt trẻ khi cho ăn (ở lớp mẫu giáo tư thực Ánh Sao, huyện Hóc Môn, Thành phố Hồ Chí Minh), bảo mẫu dùng tay, chân, thậm chí bất cứ vật dụng gì như vỏ bình nước rửa chén, cây lau nhà hoặc dùng chân đạp lên người... để đánh đập, hành hạ trẻ khi cho các em ăn uống (ở cơ sở mầm non tư thực Mầm Xanh, Quận 12, Thành phố Hồ Chí Minh), nữ giáo viên trường mầm non Thuận Thành ném dép vào đầu học sinh (Phổ Yên, Thái Nguyên) hay cô giáo trường mầm non Thanh Xuân Nam (Thanh Hóa) dùng đũa đánh tím đùi trẻ, còn hiệu trưởng một trường ở Thành phố Hồ Chí Minh đốc ngược đầu, dọa ném một em qua cửa sổ... Những vụ việc này giống lên hồi chuông cảnh báo về sự xuống cấp của đạo đức nhà giáo và văn hóa nhà trường ở các trường mầm non trong cả nước.

## 2. NỘI DUNG NGHIÊN CỨU

### 2.1. Một số khái niệm cơ bản

*Văn hóa:* Văn hóa là một khái niệm được rất nhiều nhà nghiên cứu quan tâm đề cập đến theo nhiều góc nhìn và cách tiếp cận khác nhau. Kể từ khi loài người mới khai sinh, nhân loại trải qua hàng ngàn năm tồn tại và phát triển, khái niệm văn hóa cũng được hình thành nên từ đó. Tylor (1832-1917, Anh) đã đưa ra một định nghĩa đến nay vẫn được coi là định nghĩa kinh điển về văn hóa. Trong tác phẩm “Văn hóa nguyên thủy” (1871) Tylor viết: “*Văn hóa là tổ hợp các tri thức, niềm tin, nghệ thuật, đạo đức, luật pháp, phong tục và các năng lực, thói quen*

*khác mà con người với tư cách là thành viên của xã hội tiếp thu được*” (Phạm Minh Hạc, 2013, tr.7). Chủ tịch Hồ Chí Minh sau khi nghiên cứu các hiện tượng và giá trị văn hóa ở nhiều dân tộc, đã đi đến nhận xét: “*Vì lẽ sinh tồn cũng như mục đích của cuộc sống, loài người mới sáng tạo và phát minh ra ngôn ngữ, chữ viết, đạo đức, pháp luật, khoa học, tôn giáo, văn học, nghệ thuật, những công cụ cho sinh hoạt hằng ngày về mặt ăn, ở và các phương thức sử dụng. Toàn bộ những sáng tạo và phát minh đó tức là văn hóa. Văn hóa là sự tổng hợp của mọi phương thức sinh hoạt cùng với biểu hiện của nó mà loài người đã sản sinh ra nhằm thích ứng những nhu cầu đời sống và đòi hỏi của sự sinh tồn*” (Hồ Chí Minh, 2002, tr.431). Theo Từ điển tiếng Việt (theo nghĩa rộng) cho rằng “*Văn hóa là một hệ thống hữu cơ các giá trị vật chất và tinh thần do con người sáng tạo và tích lũy qua quá trình hoạt động thực tiễn, trong sự tương tác giữa con người với môi trường tự nhiên và xã hội*” (Trần Ngọc Thêm, 1999, tr.10). Năm 2002, trong văn kiện “Tuyên bố chung về đa dạng văn hóa” UNESCO định nghĩa văn hóa là “*... một tổ hợp các đặc điểm tinh thần, vật chất, trí tuệ và tình cảm nổi bật của xã hội hay nhóm xã hội, bao hàm cả nghệ thuật, văn học, lối sống, cùng với đường đời, hệ giá trị, truyền thống và niềm tin*” (Phạm Minh Hạc, 2013, tr.7). Từ những định nghĩa đã nêu thì văn hóa chính là nấc thang đưa con người vượt lên trên những loài động vật khác; và văn hóa là sản phẩm do con người tạo ra trong quá trình lao động nhằm mục đích sinh tồn. Văn hóa là sản phẩm của con người; là hệ quả của sự tiến hóa nhân loại. Nhờ có văn hóa mà con người trở nên độc đáo trong thế giới sinh vật và khác biệt so với những loài vật khác trong thế giới động vật.

*Văn hóa nhà trường:* Văn hóa luôn đi liền với giáo dục, giáo dục đi liền với văn hóa. Văn hóa là khái niệm công cụ của giáo dục học và giáo dục gắn liền với môi trường sư phạm - nhà trường. Từ đó, có thể hiểu văn hóa nhà trường

có ảnh hưởng tới chất lượng trong mỗi nhà trường, là yếu tố quan trọng trong việc nâng cao chất lượng và tạo nên thương hiệu riêng cho mỗi nhà trường. Bàn về văn hóa nhà trường, nhiều nhà nghiên cứu trong và ngoài nước đã đưa ra nhiều cách nhìn nhận khác nhau nhưng tựu chung lại có thể hiểu văn hóa nhà trường là hệ thống các giá trị, chuẩn mực, niềm tin, thói quen và truyền thống hình thành trong quá trình phát triển của nhà trường, được các thành viên trong nhà trường thừa nhận, làm theo và được thể hiện trong các hình thái vật chất và tinh thần, từ đó, tạo nên bản sắc riêng cho mỗi tổ chức sư phạm, tạo nên một nền văn hóa có cá tính độc đáo của riêng mỗi nhà trường.

*Văn hóa nhà trường ở trường mầm non:* văn hóa nhà trường ở trường mầm non là hệ thống các giá trị, niềm tin, chuẩn mực, được hình thành và phát triển trong một quá trình lâu dài, được công nhận và chi phối suy nghĩ, hành vi ứng xử của cán bộ quản lý, giáo viên, trẻ và các đối tượng liên quan khác trong các hoạt động chăm sóc và giáo dục trẻ của nhà trường, tạo nên bản sắc riêng cho mỗi trường mầm non.

*Phát triển văn hóa nhà trường ở trường mầm non:* Phát triển văn hóa nhà trường được hiểu là quá trình kế thừa, xây dựng và sáng tạo nên những giá trị văn hóa đặc trưng trong nhà trường (Vũ Thị Quỳnh, 2017, tr.90). Xây dựng và phát triển văn hóa nhà trường thực sự là sứ mệnh, mục tiêu định hướng của mỗi nhà trường, là trách nhiệm, quyền lợi của mỗi cá nhân, tổ chức trong nhà trường, là yêu cầu của xã hội. Bởi nhà trường là trung tâm văn hóa. Môi trường văn hóa nhà trường có tính đặc thù nghề nghiệp, có tính đa dạng của sự tác động các yếu tố về văn hóa - xã hội, về người dạy - người học, về các hành vi chuẩn mực sư phạm,... (Đỗ Tiến Sỹ, 2018, tr.13). Phát triển văn hóa nhà trường ở trường mầm non là quá trình chủ thể quản lý (hiệu trưởng) thực hiện các chức năng quản lý (lập kế hoạch - tổ chức - chỉ đạo - kiểm tra) thông qua các hoạt động tác động đến các thành tố của

văn hóa nhà trường nhằm kế thừa, gìn giữ và phát huy những giá trị văn hóa tích cực phù hợp với điều kiện hoàn cảnh của nhà trường, đồng thời cũng loại bỏ đi những giá trị tiêu cực, không phù hợp hoặc cản trở sự phát triển của nhà trường nhằm giúp nhà trường phát triển ổn định và đạt được mục đích giáo dục.

## 2.2. Cấu trúc và biểu hiện văn hóa nhà trường ở trường mầm non

### 2.2.1. Cấu trúc của văn hóa nhà trường ở trường mầm non

Khi bàn về cấu trúc văn hóa nhà trường, hầu hết các nhà nghiên cứu đều nhất trí với một trong hai mô hình cấu trúc sau đây: Mô hình thứ nhất - Mô hình tầng băng (hai tầng bậc): Mô hình này được đưa ra bởi Frank Gonzales (1978). Theo đó, tương tự văn hóa tổ chức văn hóa nhà trường giống như một tầng băng, có văn hóa biểu hiện ở bề mặt và văn hóa ở chiều sâu. Trong đó, bề mặt văn hóa là những thành tố dễ nhìn thấy, dễ quan sát được và dễ thay đổi. Bề sâu của văn hóa là các giá trị, niềm tin và các ý nghĩ của của con người mà chúng ta khó quan sát được hoặc khó thay đổi (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2016, tr.499).

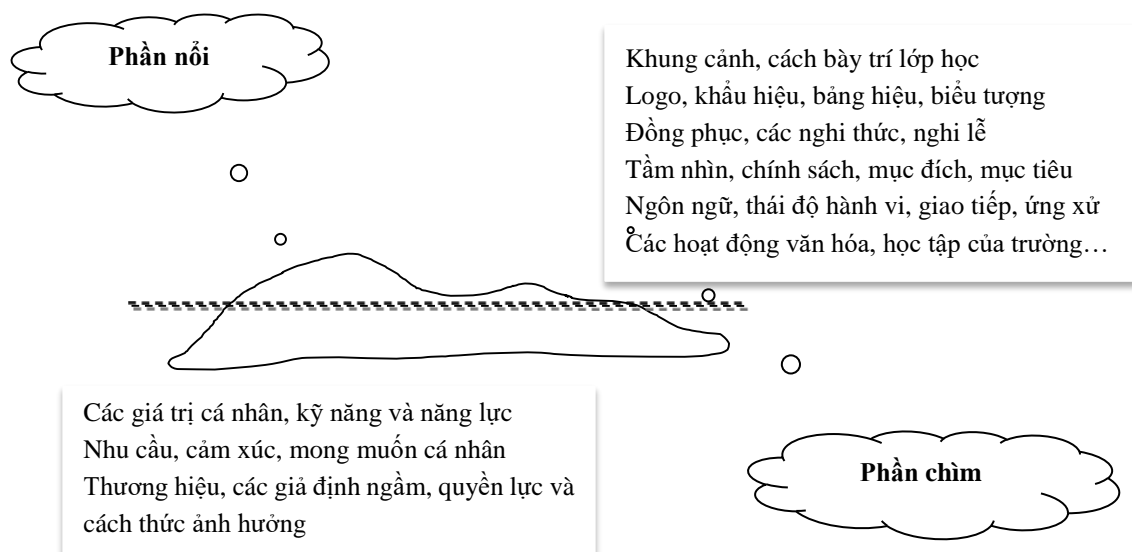


**Hình 1.** Hai tầng bậc của văn hóa tổ chức

Trong một tổ chức nói chung và một nhà trường nói riêng, các giá trị văn hóa có những biểu hiện rõ ràng, dễ nhìn thấy (văn hóa chung của tổ chức) nhưng cũng có những giá trị văn hóa ẩn chìm trong mỗi cá nhân tạo nên những sự khác biệt về văn hóa của các thành viên trong

nhà trường. Những sự khác biệt này hay các phần chìm và nổi của tảng băng được Clive Dimmock (2005) mô tả như sau: *Phần nổi của tảng băng*: Mục đích, mục tiêu của nhà trường; Chính sách và các quá trình; Các mô tả công việc. *Phần chìm của tảng băng*: Nhu cầu, cảm xúc, ước muốn của cá nhân; Các ý tưởng khác biệt về vai trò, sứ mạng; Quyền lực và cách thức

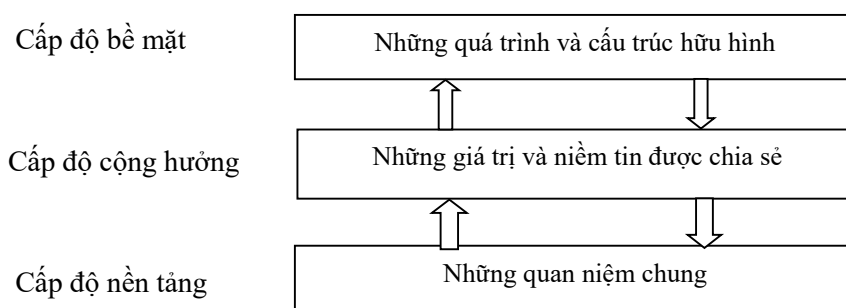
ảnh hưởng; Cạnh tranh và hợp tác; Quan điểm về mối quan hệ và tầm nhìn trong công việc; Cảm giác về sự chân thật và tin tưởng; Các giá trị cá nhân; Kỹ năng và năng lực. Đây là mô hình nhiều nhà nghiên cứu của Việt Nam sử dụng khi bàn về cấu trúc của văn hóa nhà trường. Theo mô hình này, văn hóa nhà trường giống như tảng băng, bao gồm phần nổi và phần chìm:



**Hình 2.** Hai tầng của văn hóa nhà trường

Mô hình thứ hai - Mô hình cấu trúc 3 tầng bậc: Đây là mô hình của văn hóa tổ chức mà Edgar

H. Schein (2004) đưa ra và được áp dụng vào văn hóa nhà trường:

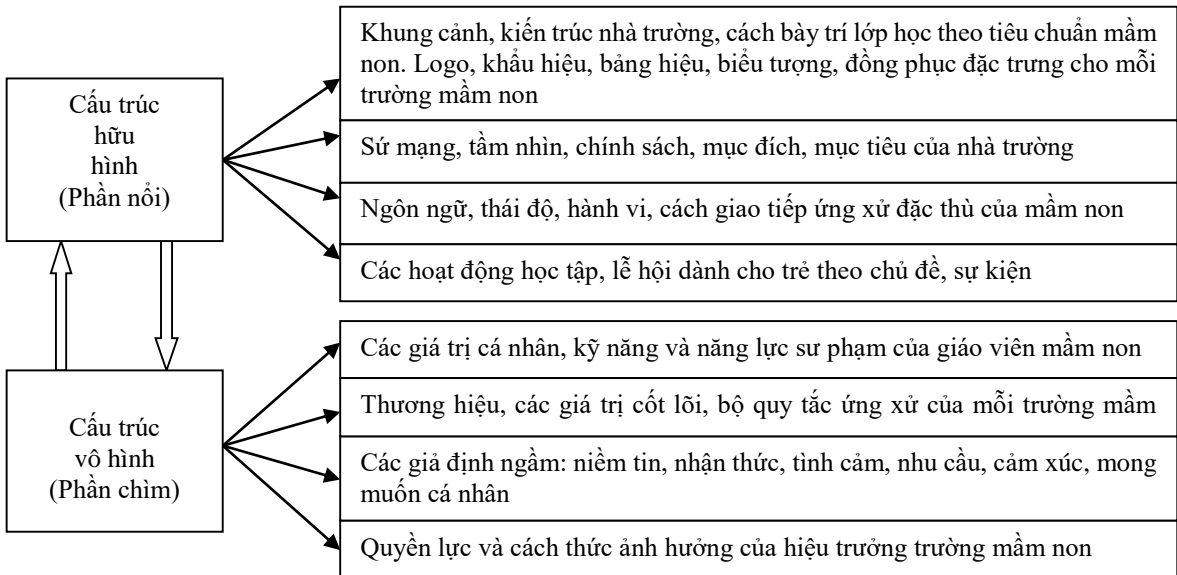


**Hình 3.** Mô hình cấu trúc 3 tầng bậc của văn hóa nhà trường

Theo mô hình này, văn hóa nhà trường bao gồm 3 tầng bậc: 1) Những yếu tố hữu hình - có thể quan sát được; 2) Những giá trị được thể hiện, bao gồm niềm tin, thái độ, cách ứng xử...; 3) Những giả thiết cơ bản - bao gồm những yếu tố liên quan đến môi trường xung quanh, thực tế

của tổ chức, đến hoạt động và mối quan hệ giữa con người trong tổ chức.

Từ hai mô hình cấu trúc trên, cùng với những đặc điểm riêng của bậc học mầm non ta có thể đưa ra cấu trúc văn hóa nhà trường ở trường mầm non gồm 2 cấp độ như sau:



**Hình 4.** Cấu trúc văn hóa nhà trường mầm non

2.2.2. *Biểu hiện của văn hóa nhà trường ở trường mầm non*

Văn hóa nhà trường là tập hợp tất cả những yếu tố làm nên đặc trưng riêng biệt của nhà trường này so với nhà trường khác, cho nên các biểu hiện của văn hóa nhà trường đặc biệt phong phú và đa dạng. Cũng giống như các nhà trường khác, biểu hiện của văn hóa nhà trường ở trường mầm non được đề cập đến theo hai hướng: Biểu hiện của văn hóa nhà trường tích cực và biểu hiện của văn hóa nhà trường tiêu cực. Những biểu hiện của văn hóa nhà trường tích cực trong nhà trường mầm non:

Tạo dựng và nuôi dưỡng bầu không khí dân chủ, hợp tác, tin cậy và tôn trọng lẫn nhau: Nhà trường thể hiện sự quan tâm, có mối quan hệ hợp tác chặt chẽ với cha mẹ trẻ, lôi kéo cộng đồng cùng tham gia vào nhiệm vụ chăm sóc - giáo dục trẻ. Mỗi thành viên đều biết rõ công việc mình phải làm, hiểu rõ trách nhiệm và thực hiện đúng chức năng nhiệm vụ được giao; tích cực, chu đáo, chủ động sáng tạo trong quá trình thực thi nhiệm vụ. coi trọng con người, đặc biệt chú trọng sự phát triển của trẻ, cố vũ sự nỗ lực hoàn thành công việc và công nhận sự thành công của mỗi người. Sáng tạo và đổi mới: Nhà trường có

những chuẩn mực để luôn luôn cải tiến, vươn lên; khuyến khích giáo viên thường xuyên đổi mới phương pháp dạy học nhằm nâng cao chất lượng chăm sóc - giáo dục trẻ, tham gia đóng góp ý kiến xây dựng trong mọi hoạt động của nhà trường; tạo mối liên hệ chặt chẽ, thống nhất biện pháp chăm sóc - giáo dục trẻ với cha mẹ trẻ và cộng đồng xã hội; chia sẻ tầm nhìn, chia sẻ quyền lực - trao quyền cho cấp dưới, khuyến khích tính tự chịu trách nhiệm; khuyến khích được các thành viên đối thoại, hợp tác và làm việc nhóm, chia sẻ kinh nghiệm và trao đổi chuyên môn, tự giác tham gia hoạt động; khuyến khích trẻ phát biểu, bày tỏ cảm xúc cá nhân, trẻ cảm thấy vui vẻ, thoải mái, thích đi học; biết lễ phép, kính trọng người lớn, vâng lời cô; biết quan tâm, nhường nhịn và giúp đỡ bạn bè.

Những biểu hiện tiêu cực, phi văn hóa trong nhà trường mầm non: Bầu không khí tâm lý nặng nề, thiếu cởi mở, thiếu sự tôn trọng, hợp tác, thiếu sự tin cậy, thiếu sự chia sẻ học hỏi lẫn nhau, thiếu động viên khuyến khích; Cán bộ quản lý nhà trường quan liêu, nguyên tắc một cách máy móc; Giáo viên, nhân viên mất quyền tự do, dân chủ; Sự kiểm soát quá chặt chẽ đánh mất quyền tự do và tự chủ của cá nhân; Các

thành viên trong nhà trường buộc tội và đổ lỗi cho nhau; Không tôn trọng và công bằng đối với trẻ; trách mắng trẻ vì các bé không có sự tiến bộ; Mâu thuẫn xung đột nội bộ không được giải quyết kịp thời.

### **2.3. Vai trò của hiệu trưởng trong việc phát triển văn hóa nhà trường ở trường mầm non**

Hiệu trưởng nhà trường vừa thực hiện vai trò của một người quản lý, vừa thực hiện vai trò của một người lãnh đạo. Phát triển văn hóa nhà trường là một nội dung quan trọng trong công tác lãnh đạo và quản lý nhà trường của người hiệu trưởng nhằm đảm bảo chất lượng giáo dục của nhà trường. Trong đó, vai trò của người hiệu trưởng có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với việc định hình và phát triển văn hóa nhà trường. Phát triển văn hóa nhà trường ở trường mầm non là một quá trình lâu dài, đòi hỏi sự nỗ lực đóng góp của tất cả các thành viên trong nhà trường trong đó nhấn mạnh vai trò đi đầu của cán bộ quản lý nhà trường đặc biệt là vai trò của người hiệu trưởng.

#### **2.3.1. Vai trò quyết định của hiệu trưởng đối với sự phát triển văn hóa nhà trường**

Các nhà giáo dục trên thế giới cho rằng, một trường học chỉ phát triển bền vững khi nhà trường có một môi trường văn hóa lành mạnh, khuyến khích tất cả mọi người làm việc và học tập, cống hiến sức lực và trí tuệ của bản thân cho nhà trường... Nuôi dưỡng, vun trồng, phát triển văn hóa nhà trường lành mạnh để cho nó đơm hoa, kết trái, phát huy tác dụng là trách nhiệm của tất cả các thành viên trong mỗi trường mầm non, trong đó hiệu trưởng đóng vai trò quyết định (Trường Cán bộ quản lý giáo dục Thành phố Hồ Chí Minh, 2013, tr.203-204).

Hiệu trưởng đóng vai trò quyết định, chi phối đối với phát triển văn hóa nhà trường mầm non vì những lý do sau: Tư duy phát triển giáo dục của hiệu trưởng ảnh hưởng tới văn hóa nhà trường thể hiện trong quan điểm, tư tưởng của

hiệu trưởng về kế hoạch giáo dục và chất lượng nuôi dưỡng, chăm sóc - giáo dục trẻ.

Hiệu trưởng là người đầu tiên thấy rõ bản chất, vai trò và những yếu tố cơ bản nhất của văn hóa nhà trường, từ đó quyết định đến sự phát triển và định hình cho diện mạo của văn hóa nhà trường mầm non như: Cảnh quan môi trường, giao tiếp - ứng xử sự phạm đặc thù của mầm non, nhu cầu tình cảm cá nhân của giáo viên, trẻ, mong muốn của cha mẹ trẻ đối với nhà trường,... Hiệu trưởng có vai trò quan trọng trong việc hình thành các chuẩn mực, các giá trị cốt lõi, niềm tin trong cán bộ, giáo viên và trẻ. Hiệu trưởng là người chủ trì xác định, tập hợp, tạo lập hệ thống giá trị cốt lõi của nhà trường nhằm định hướng nhà trường theo văn hóa hiện đại, phù hợp với thực tiễn xã hội và yêu cầu của ngành Giáo dục mầm non.

Sự quan tâm, chú ý của hiệu trưởng đến các hoạt động của nhà trường (cơ sở vật chất hiện đại, sự đoàn kết, hợp tác của đội ngũ, cá truyền thống, chất lượng của việc nuôi dưỡng, chăm sóc - giáo dục trẻ, phong cách ứng xử, các chuẩn mực của nhà trường...) sẽ ảnh hưởng trực tiếp tới giáo viên và trẻ, có tính chất quyết định đối với văn hóa nhà trường. Hiệu trưởng là người xác định các giá trị đặc trưng trong sứ mạng, tầm nhìn mà nhà trường hướng tới, là người chia sẻ sứ mạng, tầm nhìn của nhà trường tới cán bộ, giáo viên, nhân viên là người tiên phong trong phát triển văn hóa nhà trường, lôi cuốn đồng nghiệp, cha mẹ trẻ và các lực lượng khác cùng tham gia. Hiệu trưởng có khả năng nhận diện sáng suốt và đánh giá chuẩn xác các hiện trạng văn hóa trong nhà trường để điều chỉnh, thay đổi và phát triển phù hợp với sự phát triển xã hội. Thể hiện qua thái độ, suy nghĩ về cảnh quan, cách bày trí, trang phục, các chuẩn mực, giá trị, niềm tin... mà nhà trường cần khẳng định, nuôi dưỡng, vun trồng.

### 2.3.2. Những cách ảnh hưởng của hiệu trưởng đến phát triển văn hóa nhà trường

Hiệu trưởng phải có uy tín đối với tất cả mọi thành viên trong nhà trường, là người lãnh đạo gương mẫu, là tấm gương cho cán bộ, giáo viên, nhân viên và trẻ về đạo đức và sự tận tâm, kiến thức và kỹ năng, giao tiếp và sự hợp tác, sáng kiến và sự thích ứng. Hiệu trưởng thể hiện sự quan tâm đến nhu cầu của cán bộ, giáo viên, nhân viên, trẻ và cha mẹ trẻ trong việc giải quyết các vấn đề chung hoặc cá nhân. Hiệu trưởng khuyến khích các thành viên trong nhà trường tham gia học hỏi và chia sẻ về các vấn đề chuyên môn; tác động vào suy nghĩ, hành vi của cán bộ, giáo viên, nhân viên và trẻ để họ hoạt động theo những mục tiêu chung nhằm phát triển văn hóa nhà trường. Cụ thể: Rèn luyện, bồi dưỡng cán bộ, giáo viên, nhân viên về phẩm chất chính trị, đạo đức lối sống, tác phong, ngôn phong, cách làm việc khoa học, phù hợp với nhiệm vụ chăm sóc - giáo dục trẻ; từ đó cán bộ, giáo viên, nhân viên là tấm gương cho trẻ noi theo, tác động tích cực đến tâm lý phụ huynh khi nhìn nhận về văn hóa sư phạm của nhà trường. Hiệu trưởng khuyến khích cha mẹ trẻ tham gia vào các hoạt động giáo dục, phát triển văn hóa của trường và làm cho cha mẹ trẻ hiểu rõ vai trò của họ.

### 2.4. Các bước phát triển văn hóa nhà trường ở trường mầm non

Trong mỗi nhà trường, văn hóa tồn tại một cách tự nhiên, khách quan. Do vậy, nhà trường nào cũng có văn hóa riêng của mình; đồng thời phát triển văn hóa nhà trường phải là việc làm lâu dài, có chủ đích rõ ràng và tiếp nối của các chủ thể quản lý nhà trường cùng với sự thống nhất, đồng thuận của tập thể sư phạm. Xây dựng và phát triển văn hóa nhà trường là cả một quá trình liên tục, lâu dài, không phải chuyện ngày một ngày hai, vì vậy cần có những bước đi phù hợp. Các nhà nghiên cứu đã đề xuất nhiều mô hình văn hóa nhà trường. Dựa trên cơ sở mô hình xây dựng văn hóa tổ chức gồm 11 bước do Heifetz và Hagberg (2002), (Nguyễn Thị Ngọc

Phuong và Đỗ Đình Thái, 2018, tr.66-67) đề xuất và căn cứ vào thực tế các trường mầm non hiện nay có thể đưa ra qui trình phát triển văn hóa nhà trường theo các bước cơ bản như sau:

*Bước 1:* Hiệu trưởng nhà trường xác định cụ thể các giá trị văn hóa truyền thống (Tôn sư trọng đạo - yêu nghề mến trẻ, cô giáo như mẹ hiền; tạo bầu không khí tích cực để trẻ cảm thấy “mỗi ngày đến trường là một ngày vui”, văn hóa xếp hàng, văn hóa chào hỏi,...) mà nhà trường sẽ bảo tồn và phát huy.

*Bước 2:* Xác định tầm nhìn và kế hoạch chiến lược của nhà trường, trong đó nêu rõ các giá trị văn hóa mới phù hợp với cần phát triển (Cảnh quan, môi trường sư phạm mầm non, văn hóa chất lượng - kiểm định chất lượng trường chuẩn quốc gia đối với bậc mầm non, văn hóa ứng xử, học tập, giảng dạy mang đặc thù mầm non, các giá trị cốt lõi, bầu không khí và văn hóa quản lý đối với trường mầm non) cùng với những công việc và biện pháp cần thực hiện tương ứng.

*Bước 3:* Truyền thông cho mọi thành viên trong nhà trường hiểu đầy đủ, chính xác về lý do, mục đích và kế hoạch của việc phát triển văn hóa nhà trường. Cụ thể là: Hiệu trưởng phối hợp với ban chấp hành công đoàn, đoàn thanh niên, tổ trưởng chuyên môn, thảo luận bàn bạc việc triển khai kế hoạch, thông báo trong cuộc họp hội đồng sư phạm và hội nghị cán bộ viên chức, trên các bảng tin nội bộ, website của trường... Mục đích là tạo ra sự cam kết chặt chẽ và tham gia rộng rãi của mọi thành viên trong nhà trường cũng như cha mẹ trẻ.

*Bước 4:* Huấn luyện cho cán bộ và giáo viên mầm non cốt cán của nhà trường có những hiểu biết về văn hóa nhà trường, giúp cho các thành viên cơ hữu, nòng cốt này biết sử dụng công cụ phân tích văn hóa hiện tại của nhà trường và nâng cao nhận thức cho đội ngũ nhằm phát triển văn hóa nhà trường đạt kết quả.

*Bước 5:* Phân tích văn hóa hiện tại của nhà trường: Kiến trúc, cảnh quan sư phạm; chất

lượng giáo dục qua kiểm định; chuẩn mực giao tiếp, ứng xử giữa các thành viên; chất lượng nuôi dưỡng, chăm sóc - giáo dục trẻ; truyền thống của nhà trường; bầu không khí làm việc và vai trò điều hành quản lý của hiệu trưởng.

*Bước 6:* Xác định văn hóa mong đợi của nhà trường: Cảnh quan môi trường sư phạm hiện đại, đạt chuẩn kiểm định quốc gia; giao tiếp - ứng xử văn minh, lịch sự; chất lượng chăm sóc - giáo dục trẻ được xếp thứ hạng cao trong khu vực; phát huy truyền thống “Tôn sư trọng đạo”, giáo viên tận tụy với nghề; bầu không khí nhà trường đoàn kết - thân thiện - hợp tác - chia sẻ - tôn trọng; trao quyền, chia sẻ quyền lực vì mục tiêu phát triển nhà trường. Tùy theo từng giai đoạn phát triển của nhà trường mà lựa chọn sao cho phù hợp với xu thế phát triển chung của bậc học mầm non trong cả nước.

*Bước 7:* Soạn thảo một kế hoạch, một phương án hành động cụ thể, chi tiết, thông báo tới từng cá nhân và từng bộ phận, để thảo luận những vấn đề về văn hóa hiện tại và văn hóa mong đợi, lôi cuốn mọi người đặc biệt là cha mẹ trẻ tham gia vào kế hoạch phát triển văn hóa nhà trường.

*Bước 8:* Tập trung nghiên cứu, đề xuất giải pháp làm gì và làm thế nào để thu hẹp khoảng cách của những giá trị văn hóa hiện tại và văn hóa tương lai của nhà trường.

*Bước 9:* Xác định công việc cần phải làm. Hiệu trưởng tổ chức thảo luận để xác định những công việc cần làm, biện pháp, lộ trình, điều kiện về các nguồn lực để có thể thực thi kế hoạch đúng thời hạn.

*Bước 10:* Thực hiện kế hoạch phát triển văn hóa nhà trường. Hiệu trưởng chỉ đạo các bộ phận thực hiện theo kế hoạch, làm gương đi đầu, thường xuyên theo dõi, động viên, đánh giá sự tiến bộ của cán bộ, giáo viên, nhân viên và trẻ trong trường theo các tiêu chí của văn hóa mong đợi.

*Bước 11:* Đánh giá văn hóa nhà trường sau thời gian thực hiện. Tiến hành khảo sát và so

sánh với kết quả ban đầu để xác định sự tiến bộ, mức độ tiến đến môi trường văn hóa mong đợi, kịp thời điều chỉnh những sai sót, lệch lạc để có biện pháp điều chỉnh, uốn nắn. Đồng thời tiếp tục thiết lập các chuẩn mực mới, những giá trị văn hóa mới mang tính thời đại bổ sung vào kế hoạch phát triển văn hóa nhà trường để phù hợp với yêu cầu của xã hội và sự đổi mới của ngành giáo dục mầm non. Như vậy, phát triển văn hóa nhà trường ở trường mầm non là cả một quá trình với sự tham gia tích cực của tất cả cán bộ, giáo viên, nhân viên, trẻ và cha mẹ trẻ. Để phát triển văn hóa nhà trường có hiệu quả cần có sự tiếp cận từ cấp trên xuống cấp dưới và từ cấp dưới lên, trong đó người hiệu trưởng có vai trò chỉ dẫn, đi đầu, gương mẫu trong việc thực hiện các nội dung phát triển văn hóa nhà trường.

### ***2.5. Nội dung phát triển văn hóa nhà trường ở trường mầm non***

Phát triển văn hóa nhà trường là một hoạt động quan trọng trong công tác quản lý, lãnh đạo nhà trường của người hiệu trưởng nhằm đảm bảo chất lượng giáo dục của nhà trường... Hoạt động quản lý - lãnh đạo nhà trường của người hiệu trưởng là một hoạt động mang tính toàn diện, quán xuyên tất cả các phương diện của một nhà trường, từ kế hoạch chiến lược phát triển nhà trường, đội ngũ cán bộ, hoạt động dạy học - giáo dục... cho đến cơ sở vật chất, trang thiết bị dạy học, mối quan hệ nhà trường với cộng đồng. (Hoàng Thị Ánh Tuyết, 2017, tr.34). Để phát triển văn hóa nhà trường ở trường mầm non cần thực hiện các nội dung sau:

*Phát triển cảnh quan, môi trường:* Phát triển cảnh quan, môi trường ở trường mầm non là việc tạo dựng cảnh quan, môi trường sư phạm thẩm mỹ, an toàn, lành mạnh, hài hòa và thân thiện hướng đến việc “xây dựng trường học xanh - sạch - đẹp - an toàn”, “xây dựng môi trường giáo dục lấy trẻ làm trung tâm” vừa có ý nghĩa phát triển cơ sở vật chất, tôn tạo cảnh quan học đường, vừa góp phần nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện cho trẻ, đặt nền móng cho việc đào



tạo những thể hệ công dân văn minh, có ý thức bảo vệ, giữ gìn môi trường sống.

*Phát triển văn hóa chất lượng:* Hiện nay tất cả các nhà trường mầm non đều phấn đấu đạt kiểm định chất lượng giáo dục theo tiêu chuẩn quốc gia, phát triển văn hóa chất lượng là một nội dung quan trọng trong phát triển văn hóa nhà trường nhằm giúp nhà trường đạt chuẩn theo quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo. Phát triển văn hóa chất lượng chính là việc xây dựng được chiến lược tốt, xây dựng bộ phận thường trực làm việc có hiệu quả, các thành viên hoàn thành công việc có chất lượng cao trên tinh thần đoàn kết, hợp tác và dân chủ, hướng tới trường đạt chuẩn quốc gia.

*Phát triển văn hóa ứng xử:* Phát triển văn hóa ứng xử trong nhà trường mầm non chính là phát triển văn hóa ứng xử, giao tiếp cho giáo viên mầm non, những người làm công tác giáo dục mầm non và trẻ ở trường mầm non. Đây cũng là một yếu tố quan trọng trong việc nuôi dạy trẻ. Vì vậy, trường mầm non rất quan tâm đến việc xây dựng văn hóa ứng xử trong phát triển văn hóa nhà trường, bao gồm thực hiện các chuẩn mực, quy tắc ứng xử giữa các thành viên trong nhà trường như: Giữa những người làm công tác giáo dục mầm non nói chung, giữa giáo viên mầm non và trẻ, được thể hiện qua thái độ, lời nói, cử chỉ, hành động trong quá trình chăm sóc và giáo dục trẻ ở trường; Các biểu hiện ứng xử với đồ vật, cảnh quan trong nhà trường qua sự tương tác người - người: cán bộ quản lý - giáo viên/nhân viên/cha mẹ trẻ, giáo viên - giáo viên, giáo viên - trẻ, giáo viên - cha mẹ trẻ và các lực lượng giáo dục khác, trẻ - trẻ (như văn hóa giao tiếp, văn hóa xếp hàng, văn hóa chào hỏi...).

*Phát triển văn hóa học tập:* Phát triển văn hóa học tập trong nhà trường mầm non là yếu tố quan trọng trong quá trình xây dựng, gìn giữ và phát triển văn hóa nhà trường. Đó chính là việc quản lý hoạt động giáo dục và rèn luyện kỹ năng cho trẻ, cụ thể là những hành vi văn hóa học tập

của trẻ trong việc tham gia vào các hoạt động học tập, vui chơi và sinh hoạt ở trường.

*Phát triển văn hóa giảng dạy:* Phát triển văn hóa giảng dạy ở trường mầm non là phát triển năng lực sư phạm của giáo viên bao gồm phát triển về phẩm chất, đạo đức của giáo viên; năng lực nuôi dưỡng, chăm sóc - giáo dục trẻ; năng lực nghiên cứu khoa học; khả năng đổi mới và sáng tạo của giáo viên.

*Phát triển các giá trị cốt lõi:* Phát triển các giá trị văn hóa trong nhà trường mầm non chính là việc xác định hệ thống giá trị văn hóa của riêng nhà trường mình, xem đâu là giá trị văn hóa đặc trưng, cốt lõi để xây dựng và phát triển trở thành hệ giá trị xuyên suốt của nhà trường. Phát triển các giá trị cốt lõi là yếu tố hàng đầu trong việc duy trì, phát triển các giá trị văn hóa truyền thống của nhà trường, góp phần làm nên thương hiệu và bản sắc riêng cho mỗi nhà trường mầm non.

*Phát triển bầu không khí trong nhà trường:* Phát triển bầu không khí trong nhà trường mầm non bao gồm các hoạt động xây dựng và cải thiện mối quan hệ hợp tác giữa các thành viên trong nhà trường. Quan tâm xây dựng và duy trì mối quan hệ tốt đẹp giữa cán bộ quản lý - giáo viên, nhân viên; giữa giáo viên mầm non với nhau; giữa giáo viên mầm non - trẻ, cha mẹ trẻ. Phát triển bầu không khí trong nhà trường mầm non là một việc làm cần thiết. Bầu không khí mà các nhà trường mầm non luôn hướng đến là bầu không khí dân chủ, lành mạnh - là không khí thoải mái, thân mật, phấn khởi của một tập thể đoàn kết và nhất trí cao. *Phát triển văn hóa quản lý:* Phát triển văn hóa quản lý trong nhà trường mầm non chính là phát triển các nội dung quản lý của người lãnh đạo, hay nói cách khác là phát triển nét đẹp trong tư duy và hành động quản lý của người hiệu trưởng, bao gồm phong cách lãnh đạo, uy tín, khả năng xây dựng tầm nhìn, chiến lược và phát huy tiềm năng của đội ngũ; quản lý hoạt động chuyên môn, nuôi dưỡng và chăm sóc - giáo dục trẻ, quản lý hoạt động truyền thông, quản lý các mối quan hệ

bên trong và bên ngoài của nhà trường, quản lý môi trường sư phạm, cảnh quan nhà trường.

### 3. KẾT LUẬN

Văn hóa nhà trường là khái niệm đã được các tác giả trong và ngoài nước nghiên cứu rất sâu và sử dụng nó để thay đổi và phát triển nhà trường. Dù có nhiều cách tiếp cận và quan niệm khác nhau nhưng họ đều đi đến được sự đồng thuận nhất định đó là muốn phát triển được văn hóa nhà trường cần phải có quá trình, có sự lãnh đạo ảnh hưởng của cán bộ quản lý nhà trường và có sự tham gia của tất cả các thành viên trong nhà trường. Phát triển

văn hóa nhà trường là vấn đề quan trọng trong quản lý nhà trường ở cơ sở giáo dục đào tạo từ bậc mầm non cho đến phổ thông (tiểu học, trung học cơ sở, trung học phổ thông), cao đẳng và đại học. Phát triển văn hóa nhà trường ở trường mầm non làm nền tảng xây dựng và phát triển nhà trường ở các bậc học tiếp theo, góp phần nâng cao chất lượng giáo dục, thương hiệu và uy tín của nhà trường, hướng đến kiểm định chất lượng trường mầm non đạt chuẩn quốc gia theo quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2016), *Tài liệu Bồi dưỡng theo tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp giảng viên chính hạng II*, Hà Nội, Nxb. Giáo dục Việt Nam.
2. Dimmock C and Walker A (2005), *Education Leadership Culture and Diversity*. Sage Publication.
3. Đỗ Tiến Sỹ (2018), *Phát triển năng lực nhà giáo trong xây dựng văn hóa nhà trường*, Tạp chí Quản lý giáo dục.
4. Frank Gonzales (1978), *Ice Berg Graphic Organizer, Mexican American Culture in the Bilingual Education Classroom. Unpublished doctoral dissertation*, The University of Texas at Austin, 1978.
5. Nguyễn Thị Ngọc Phương, Đỗ Đình Thái (2018), *Một số vấn đề lý luận về phát triển văn hóa nhà trường*, Tạp chí Giáo dục, số đặc biệt.
6. Peterson K. D. & Deal T. E. (2009), *The Shaping School Culture Fieldbook*, Publisher Jossey-Bass.
7. Phạm Minh Hạc (2013), *Giáo dục giá trị xây dựng văn hóa học đường*, Tạp chí Đại học Sài Gòn.
8. Trần Ngọc Thêm (1999), *Cơ sở Văn hóa Việt Nam*. Hà Nội: Nxb. Giáo dục.
9. Schein E.H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, 3rd edition.
10. Trường Cán bộ quản lý giáo dục Thành phố Hồ Chí Minh (2013), *Xây dựng và phát triển văn hóa nhà trường - Tài liệu bồi dưỡng Cán bộ quản lý trường mầm non*, (tập 2), Thành phố Hồ Chí Minh.
11. Vũ Thị Quỳnh (2017), *Thực trạng quản lý phát triển văn hóa nhà trường ở các trường cao đẳng sư phạm vùng đồng bằng sông Hồng*, Tạp chí khoa học giáo dục.
12. Vũ Thị Quỳnh (2018), *Phát triển văn hóa nhà trường Cao đẳng Sư phạm vùng Đồng bằng sông Hồng trong bối cảnh đổi mới giáo dục*, Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam, Luận án tiến sĩ Khoa học Giáo dục.