

BIỆN PHÁP QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG XÂY DỰNG VĂN HÓA NHÀ TRƯỜNG Ở CÁC TRƯỜNG MẦM NON TƯ THỰC THUỘC THÀNH PHỐ THỦ ĐỨC, THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Nguyễn Ngọc Duy Linh
Trường Đại học Sài Gòn

Tóm tắt: Trong bối cảnh chuyển đổi số, văn hóa nhà trường có vai trò quan trọng đối với việc nâng cao chất lượng giáo dục của một cơ sở giáo dục. Tuy vậy, nhận thức của nhiều cán bộ quản lý, giáo viên và học sinh về văn hóa nhà trường hiện nay còn nhiều bất cập. Xây dựng và phát triển văn hóa nhà trường là chủ trương của Đảng và Nhà nước. Các trường mầm non tư thực nhìn nhận văn hóa nhà trường như một trong những con đường để nâng cao giá trị thương hiệu nhà trường. Việc nghiên cứu thực tiễn địa bàn nghiên cứu từ khung lý thuyết hợp lý để tìm các biện pháp quản lý hữu hiệu cho nhà trường là hết sức quan trọng.

Từ khóa: Phát triển văn hóa nhà trường, mầm non tư thực, TP Hồ Chí Minh

MANAGEMENT MEASURES FOR BUILDING SCHOOL CULTURE IN PRIVATE PRESCHOOLS IN THU DUC CITY, HO CHI MINH CITY

Nguyen Ngoc Duy Linh
Saigon University

Abstract: In the context of digital transformation, school culture plays a vital role in enhancing the quality of education in an educational institution. However, awareness of school culture among many administrators, teachers, and students remains limited. Building and developing school culture is a directive of the Party and the State. Private preschools recognize school culture as one of the key pathways to strengthening their brand value. Therefore, researching the practical realities of the local context through a sound theoretical framework to identify effective management measures for schools is essential.

Keywords: School culture development, private preschools, Ho Chi Minh City.

Nhận bài: 12/05/2025

Phản biện: 10/06/2025

Duyệt đăng: 14/06/2025

I. ĐẶT VẤN ĐỀ

Văn hóa phản ánh một cách tổng quát và sống động mọi mặt đời sống của cá nhân và cộng đồng, từ đó tạo nên hệ giá trị, truyền thống và lối sống đặc trưng của từng dân tộc. Trong bối cảnh toàn cầu hóa, mối liên hệ giữa giáo dục và văn hóa ngày càng trở nên rõ nét, góp phần xây dựng nền giáo dục toàn diện, đặc biệt trong lĩnh vực giáo dục mầm non - giai đoạn đặt nền móng cho sự hình thành nhân cách, tri thức và giá trị sống của trẻ. Tuy nhiên, thực tiễn tại một số trường mầm non tư thực cho thấy vẫn còn tồn tại những hạn chế trong hoạt động xây dựng văn hóa nhà trường, như nhận thức chưa đồng đều về vai trò của văn hóa nhà trường giữa đội ngũ cán bộ quản lý và giáo viên, hoặc việc triển khai hoạt động giáo dục còn thiếu sự kết nối với định hướng giá trị chung. Các hiện tượng như bạo lực học đường, bạo hành trẻ, suy giảm đạo đức nghề nghiệp, hay sự phối hợp chưa hiệu quả giữa nhà trường và cha mẹ trẻ vẫn còn tồn tại, làm suy giảm lòng tin của xã hội đối với nhà trường và ảnh hưởng tiêu cực đến chất lượng giáo dục. Đặc biệt, tại khu vực Thành phố Thủ Đức – nơi có tốc độ

đô thị hóa nhanh và nhu cầu gửi trẻ cao – công tác quản lý văn hóa nhà trường ở các trường mầm non tư thực vẫn còn thiếu các định hướng cụ thể và thống nhất. Đồng thời, các nghiên cứu chuyên sâu về quản lý văn hóa nhà trường trong bậc học mầm non, nhất là tại khối tư thực, còn tương đối ít so với các cấp học khác.

II. NỘI DUNG NGHIÊN CỨU

2.1. Các khái niệm cơ bản của đề tài

Nguyễn Thị Mỹ Lộc (2021) định nghĩa văn hóa nhà trường là tập hợp các chuẩn mực, các giá trị, niềm tin, hành vi ứng xử của nhà trường đó. Văn hóa nhà trường thể hiện những nét đặc trưng riêng biệt, tạo nên sự khác biệt của nhà trường với các tổ chức khác, sự khác biệt giữa trường này với trường khác. Văn hóa nhà trường liên quan tới toàn bộ đời sống vật chất, tinh thần của một nhà trường, là những giá trị tốt đẹp được hình thành bởi nhiều thế hệ, bởi tập thể và được mỗi cá nhân trong nhà trường chấp nhận. Văn hóa nhà trường tốt luôn hướng đến chuẩn chất lượng cao.

Theo tác giả Bùi Đức Tú: Quản lý là hoạt động điều khiển bằng việc lập kế hoạch, tổ chức, chỉ

đạo và kiểm tra của con người lên một hệ thống nhằm đạt được các mục tiêu đề ra của hệ thống đó (Bùi Đức Tú, 2025, tr12)

Quản lý hoạt động xây dựng văn hóa nhà trường ở trường mầm non có thể hiểu là quá trình hình thành trường mầm non lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra công việc của tập thể giáo viên, nhân viên để thực hiện xây dựng văn hóa nhà trường từ đó tạo nên bản sắc riêng và sức mạnh của nhà trường.

2.2. Tóm lược thực trạng trên địa bàn nghiên cứu

Mặc dù đã đạt được một số kết quả tích cực, nhưng công tác quản lý xây dựng văn hóa nhà trường tại các trường mầm non tư thục thuộc thành phố Thủ Đức vẫn còn bộc lộ một số hạn chế đáng lưu ý.

Thứ nhất, về văn hóa tổ chức, hệ thống quản lý còn thiếu tính hệ thống và chưa được số hóa hiệu quả. Các giá trị cốt lõi chưa được cụ thể hóa thành những chuẩn mực hành vi dễ nhận diện trong thực tiễn giáo dục. Việc giám sát và đánh giá các hoạt động xây dựng văn hóa tổ chức chưa thường xuyên, dẫn đến khó khăn trong việc điều chỉnh, cải tiến kịp thời.

Thứ hai, trong xây dựng văn hóa ứng xử, vẫn tồn tại khoảng cách trong nhận thức giữa cán bộ quản lý và giáo viên, đặc biệt ở chức năng lập kế hoạch và tổ chức thực hiện. Việc xử lý các tình huống vi phạm quy tắc ứng xử còn mang tính cảm tính, thiếu quy trình chuẩn.

Thứ ba, về văn hóa môi trường, hoạt động kiểm tra – đánh giá chưa được chú trọng đúng mức, dẫn đến sự thiếu đồng bộ trong chỉ đạo và tổ chức thực hiện. Một số trường chưa có sự đầu tư hợp lý trong thiết kế không gian sư phạm, còn mang tính dàn trải và thiếu tính cá biệt.

Thứ tư, liên quan đến điều kiện hỗ trợ, chính sách về nhân lực chưa thực sự hấp dẫn và ổn định, dẫn đến tình trạng biến động giáo viên. Ứng dụng công nghệ trong quản lý tài lực và vật lực chưa được phát huy đúng mức.

Nguyên nhân của những mặt hạn chế trên phần lớn đến từ việc thiếu các mô hình quản lý cụ thể và hiệu quả, năng lực quản lý văn hóa của một bộ phận cán bộ còn hạn chế, thiếu sự kết nối giữa chiến lược phát triển nhà trường với quản lý văn hóa nội bộ, cũng như sự đầu tư dài hạn về nguồn lực công nghệ và con người.

Kết quả khảo sát của tác giả trên địa bàn nghiên

cứu cho thấy, hoạt động quản lý xây dựng văn hóa nhà trường ở các trường mầm non tư thục đã đạt được những kết quả tích cực bước đầu. Nhiều trường đã thể hiện sự quan tâm, đầu tư và chủ động trong việc định hình giá trị văn hóa tổ chức, tạo dựng môi trường sư phạm thân thiện và chú trọng phát triển các chuẩn mực ứng xử sư phạm. Tuy nhiên, thực tiễn cho thấy một số hạn chế nhất định, đặc biệt là ở phương diện đồng bộ trong triển khai, hiệu quả của công tác kiểm tra – đánh giá, năng lực tổ chức, và mức độ tham gia của giáo viên trong xây dựng văn hóa nhà trường. Những hạn chế này phần lớn bắt nguồn từ mô hình quản lý chưa rõ ràng, thiếu tính tích hợp, cũng như hạn chế trong ứng dụng công nghệ và phát huy nguồn lực sẵn có.

2.3. Các biện pháp quản lý hoạt động xây dựng văn hóa nhà trường ở các trường mầm non tư thục thuộc thành phố Thủ Đức, Thành phố Hồ Chí Minh

2.3.1. Thiết lập hệ thống quản lý văn hóa tổ chức theo hướng tích hợp số hóa và giá trị cốt lõi trong trường mầm non tư thục

Lập kế hoạch: Xây dựng chiến lược phát triển văn hóa tổ chức dài hạn, có sự tham gia của đội ngũ giáo viên và nhân viên, trên cơ sở các giá trị cốt lõi đã được xác lập.

Tổ chức thực hiện: Thiết lập bộ quy chuẩn văn hóa tổ chức dưới dạng cẩm nang điện tử (E-Handbook) tích hợp trên hệ thống quản trị nhà trường, làm cơ sở để tổ chức các hoạt động đào tạo, truyền thông nội bộ và đánh giá định kỳ.

Chỉ đạo: Hiệu trưởng đóng vai trò “lãnh đạo văn hóa”, trực tiếp định hướng, khích lệ, và làm gương trong việc thực hiện các chuẩn mực văn hóa. Đồng thời, phân công cụ thể các đầu mối phụ trách (các tổ chuyên môn) theo dõi quá trình thực thi văn hóa tổ chức.

Kiểm tra – đánh giá: Áp dụng hệ thống đánh giá trực tuyến định kỳ về mức độ thực hiện văn hóa tổ chức thông qua khảo sát nội bộ, phản hồi hai chiều, và minh chứng cụ thể; từ đó, có điều chỉnh kịp thời, đảm bảo tiến độ và hiệu quả.

Cách thức thực hiện biện pháp như sau: Lập kế hoạch phát triển văn hóa tổ chức giai đoạn 3–5 năm, Hiệu trưởng chủ trì các cuộc họp chuyên môn mở rộng nhằm khảo sát kỳ vọng và xây dựng kế hoạch. Kế hoạch cần cụ thể hóa mục tiêu, tiêu chí đánh giá và lộ trình triển khai từng năm học;

Tổ chức thực hiện: Thành lập Ban điều phối văn hóa tổ chức, gồm đại diện CBQL, GVMN và nhân viên, với nhiệm vụ xây dựng E-Handbook và tổ chức các hoạt động gắn kết đội ngũ theo định kỳ (hội thảo nội bộ, chia sẻ giá trị, diễn đàn điện tử); Chỉ đạo: Hiệu trưởng cần áp dụng phong cách quản trị lấy giá trị làm trung tâm, thường xuyên chia sẻ thông điệp lãnh đạo qua các nền tảng như email, bảng tin điện tử, và họp trực tuyến; đồng thời khuyến khích các sáng kiến văn hóa trong từng tổ chuyên môn; Kiểm tra – đánh giá: Áp dụng công cụ khảo sát định kỳ 6 tháng/lần bằng biểu mẫu số hóa để đánh giá mức độ lan tỏa và tuân thủ giá trị văn hóa tổ chức. Kết quả sẽ được sử dụng để phản hồi cá nhân, tổ nhóm và điều chỉnh chính sách nội bộ.

2.3.2. Tăng cường xây dựng văn hóa ứng xử sư phạm thông qua mô hình “3T – Tôn trọng, Thấu hiểu, Tích cực”

Lập kế hoạch: Xây dựng bộ quy tắc ứng xử sư phạm phù hợp với đặc thù của trường mầm non tư thục, đồng thời lồng ghép mô hình 3T vào kế hoạch giáo dục đạo đức nghề nghiệp.

Tổ chức thực hiện: Thiết lập các nhóm “Ứng xử tích cực” trong từng tổ chuyên môn nhằm thúc đẩy tinh thần chia sẻ, hỗ trợ, học hỏi lẫn nhau trong giao tiếp và hành vi sư phạm.

Chỉ đạo: Hiệu trưởng giữ vai trò điều phối, trực tiếp nêu gương và định hướng các chuẩn mực ứng xử thông qua các cuộc họp toàn trường, phản hồi hằng tuần và bảng tin ứng xử tích cực.

Kiểm tra – đánh giá: Xây dựng công cụ đánh giá văn hóa ứng xử dựa trên phản hồi định kỳ từ đồng nghiệp, cha mẹ trẻ và trẻ em (qua quan sát), làm cơ sở để điều chỉnh kịp thời hành vi chưa phù hợp.

Cách thức thực hiện biện pháp này như sau: Lập kế hoạch: Tổ chức hội thảo nội bộ nhằm thảo luận về những tình huống ứng xử thường gặp, từ đó xây dựng bộ quy tắc ứng xử mang tính đặc thù của từng đơn vị. Mô hình 3T được cụ thể hóa thành từng hành vi chuẩn mực trong giao tiếp với trẻ, phụ huynh và đồng nghiệp; Tổ chức thực hiện: Thành lập nhóm “Ứng xử tích cực” theo từng khối lớp, mỗi nhóm có một điều phối viên luân phiên. Nhóm này có nhiệm vụ tổ chức các buổi chia sẻ tình huống, đóng vai, phân tích cách phản hồi phù hợp với tinh thần 3T; Chỉ đạo: Hiệu trưởng trực tiếp tham dự và định hướng nội dung trong các buổi sinh hoạt chuyên đề về giao tiếp –

ứng xử; kết hợp truyền tải thông điệp văn hóa qua các kênh nội bộ như bản tin, video, bảng điện tử, nhằm lan tỏa giá trị tích cực; Kiểm tra – đánh giá: Tổ chức khảo sát 360 độ (giáo viên – cha mẹ trẻ – CBQL) mỗi học kỳ; sử dụng bảng tin hành vi ứng xử hàng tuần của tổ chuyên môn; đồng thời tiến hành phỏng vấn nhóm nhỏ nhằm thu thập ý kiến đa chiều để đánh giá mức độ hiệu quả.

2.3.3. Xây dựng và vận hành mô hình “Không gian trường học xanh – số hóa – sẻ chia” trong quản lý văn hóa môi trường

Lập kế hoạch: Thiết lập kế hoạch phát triển “Không gian trường học xanh – số – sẻ chia” với ba trụ cột: (1) Xây dựng không gian học tập thân thiện – xanh – sáng tạo; (2) Ứng dụng công nghệ số vào giám sát môi trường học đường; (3) Thúc đẩy hành vi tiết kiệm – bảo vệ tài nguyên qua các hoạt động trải nghiệm cho trẻ.

Tổ chức thực hiện: Huy động giáo viên nhân viên, cha mẹ trẻ và trẻ em cùng thiết kế các “góc học tập thông minh” và “góc xanh sáng tạo” với ngân sách tối ưu, sử dụng vật liệu tái chế, tích hợp các công cụ số để theo dõi hiệu quả hoạt động.

Chỉ đạo: Hiệu trưởng trực tiếp chỉ đạo tổ chức phân khu chức năng trong lớp/lối đi, đưa tiêu chí môi trường vào đánh giá chuyên môn và thi đua hàng tháng. Đồng thời, sử dụng nền tảng Google Forms hoặc Padlet để ghi nhận sáng kiến cải tạo không gian từ đội ngũ.

Kiểm tra – đánh giá: Thiết lập hệ thống chấm điểm lớp học theo các chỉ số cụ thể: vệ sinh, tính thẩm mỹ, sự an toàn, tỷ lệ tham gia của trẻ, sáng kiến từ giáo viên. Các tiêu chí được số hóa và công khai theo tháng, có phản hồi từ cha mẹ trẻ.

Cách thức thực hiện biện pháp này như sau: Hiệu trưởng và tổ chuyên môn phối hợp xây dựng kế hoạch môi trường học tập theo chủ đề từng tháng (Tháng “Trẻ yêu cây xanh”; Tháng “Sáng tạo từ vật liệu cũ”; Tháng “Lớp học tiết kiệm điện nước”...). Lồng ghép nội dung vào kế hoạch giáo dục từng tuần, bảo đảm vừa thực hiện chương trình, vừa tổ chức trải nghiệm thực tế có định hướng. Tổ chức thực hiện: Mỗi lớp học thiết kế ít nhất một “góc học tập xanh – số” gồm: cây xanh, khu tái chế đồ chơi, bảng đo môi trường điện tử (nhiệt kế đo nhiệt độ, đồ ẩm). Giáo viên hướng dẫn trẻ dùng thiết bị điện tử đơn giản để “ghi chép thời tiết lớp học” vào sổ tay, nhật ký của trẻ. Sử dụng mẫu đánh giá theo tiêu chí cụ thể (5 nhóm

chỉ số: xanh – sạch – sáng tạo – an toàn – ứng dụng số), có điểm tối đa và minh chứng.

2.2.4. Tăng cường chính sách thu hút nhân lực và đa dạng hóa nguồn tài lực dựa trên công nghệ

Lập kế hoạch: Xây dựng chiến lược phát triển nhân sự dài hạn với chính sách lương thưởng cạnh tranh, đồng thời xây dựng kế hoạch truyền thông nhằm huy động nguồn lực xã hội như hội phụ huynh và doanh nghiệp đồng hành. Song song đó, xây dựng kế hoạch số hóa quản lý tài chính và cơ sở vật chất để nâng cao hiệu quả quản lý.

Tổ chức thực hiện: Triển khai khảo sát nhu cầu, nguyện vọng của giáo viên để xây dựng chính sách giữ chân phù hợp. Thiết lập bộ phận phụ trách truyền thông, kết nối cộng đồng nhằm tìm kiếm các nguồn tài trợ, hợp tác. Phân quyền, phân cấp rõ ràng cho công việc nhập liệu và giám sát tài chính qua phần mềm quản lý.

Chỉ đạo: Hiệu trưởng trực tiếp điều phối và chỉ đạo triển khai chính sách nhân sự với cơ chế thưởng – phạt minh bạch. Chỉ đạo các bộ phận phối hợp tổ chức các hoạt động kết nối cộng đồng như ngày hội. Đồng thời theo dõi và kiểm tra thường xuyên việc sử dụng phần mềm quản lý tài chính và vật tư.

Kiểm tra - đánh giá: Định kỳ đánh giá mức độ hài lòng của giáo viên và tỷ lệ nghỉ việc để có biện pháp điều chỉnh. Tổng hợp, phân tích hiệu quả các nguồn tài trợ nhận được theo từng hoạt động. Đánh giá hiệu quả ứng dụng công nghệ qua báo cáo tài chính minh bạch, chính xác làm cơ sở hoàn thiện quản lý.

III. KẾT LUẬN

Bốn biện pháp quản lý trên có mối quan hệ chặt chẽ, hỗ trợ lẫn nhau. Quản lý văn hóa tổ chức tạo ra chuẩn mực định hướng, làm cơ sở kiểm soát và nâng cao văn hóa ứng xử; văn hóa ứng xử khẳng định và làm sống động giá trị tổ chức; văn hóa môi trường tạo môi trường vật chất – tinh thần thuận lợi cho các tương tác văn hóa; đồng thời, các điều kiện hỗ trợ về nhân lực, tài lực và vật lực là yếu tố nền tảng bảo đảm cho sự phát triển bền vững của toàn bộ hệ sinh thái văn hóa nhà trường. Sự liên kết – đồng bộ – xuyên suốt trong chỉ đạo, điều hành của hiệu trưởng là nhân tố quyết định để bốn biện pháp này phát huy tối đa hiệu quả, góp phần xây dựng văn hóa nhà trường trở thành động lực nội sinh mạnh mẽ, nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện và phát triển bền vững trường mầm non tư thục trong bối cảnh đổi mới hiện nay.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2018). *Đề án “Xây dựng văn hóa ứng xử trong trường học giai đoạn 2018-2025”*.
- Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2019). *Thông tư số 06/2019/TT-BGDĐT ngày 12/4/2019 quy định Quy tắc ứng xử trong cơ sở giáo dục mầm non, cơ sở giáo dục phổ thông, cơ sở giáo dục thường xuyên*.
- Bùi Đức Tú (2025), *Quản lý Nhà nước về Giáo dục*, NXB Đại học Sư phạm TP Hồ Chí Minh. p12.
- Đặng Thị Hồng Oanh. (2020). *Phát triển văn hóa nhà trường ở các trường mầm non công lập thành phố Tân An, tỉnh Long An (Luận văn thạc sĩ Quản lý giáo dục)*. Trường Đại học Sài Gòn.
- Nguyễn Thị Mỹ Lộc & Nguyễn Vũ Bích Hiền (2021), *Quản lý văn hóa nhà trường*. NXN Đại học Quốc gia Hà Nội.