

BIÊN PHÁP XÂY DỰNG VĂN HÓA NHÀ TRƯỜNG SƯ PHẠM Ở TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM HÀ NỘI

ThS. NGUYỄN THỊ MINH NGUYỆT*

1. Những vấn đề cơ bản của văn hóa nhà trường (VHNT)

1) **Định nghĩa VHNT.** VHNT có mối quan hệ chặt chẽ với văn hóa (VH) tổ chức. VH tổ chức được hình thành khi các thành viên trong nhóm “học được cách thức giải quyết những vấn đề của thích ứng với môi trường bên ngoài và hội nhập bên trong - những giả định cơ bản đã vận hành tốt và được xem là có giá trị và vì vậy được dạy cho những thành viên mới như những cách thức đúng để nhận thức, suy nghĩ và cảm giác trong khi xem xét các vấn đề” (2). VH tổ chức chính là những giá trị được tích lũy trong quá trình hình thành và phát triển của tổ chức, là những cách thức đúng định hướng cho các thành viên trong tổ chức nhận thức, suy nghĩ, hành động. VH tổ chức tạo nên nét riêng biệt của tổ chức đó so với các tổ chức khác.

VHNT có đầy đủ đặc tính của VH tổ chức, song cũng có những đặc trưng riêng. Theo Christopher R. Wagner, “VHNT là sự chia sẻ những kinh nghiệm cả trong và ngoài nhà trường (truyền thống và lễ kỷ niệm), tạo nên những cảm xúc về cộng đồng, gia đình và thành viên của một nhóm” (3). Kent D. Peterson và Terrence E. Deal định nghĩa “VHNT là một dòng chảy ngầm của những chuẩn mực, giá trị, niềm tin, truyền thống và nghi lễ được hình thành theo thời gian do con người làm việc cùng nhau, giải quyết các vấn đề và đối mặt với các thách thức... định hình suy nghĩ, cảm xúc và hành động của con người trong nhà trường... tạo cho nhà trường sự khác biệt”. Hai tác giả này nhấn mạnh: “trường học cũng là một nền VH có cá tính độc đáo của riêng mình” (4). Định nghĩa của Joan Richardson nhấn mạnh vào sự hình thành của VHNT: “VHNT là sự tích lũy các giá trị và chuẩn mực của nhiều người. Đó là sự đồng thuận về những gì quan trọng. Đó là những kì vọng của tập thể chứ không phải những kì vọng của một cá nhân” (5).

2) Cấu trúc và biểu hiện của VHNT

a) **Cấu trúc VHNT** được hầu hết các nhà nghiên cứu nhất trí với một trong hai mô hình sau: - *Mô hình 2 tầng bậc* (hay mô hình tầng bậc) được đưa ra bởi

Frank Gonzales (1978). Theo đó, VH tổ chức giống như một tầng bậc, bề nổi là những yếu tố dễ quan sát được và dễ thay đổi; bề sâu là các giá trị, niềm tin và các ý nghĩ của con người, khó quan sát được hoặc khó thay đổi; - *Mô hình 3 tầng bậc*, được đưa ra bởi Edgar H. Schein, gồm: + Yếu tố hữu hình (có thể quan sát được); + Những giá trị được thể hiện (bao gồm niềm tin, thái độ, cách ứng xử); + 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).

b) **Các biểu hiện của VHNT**, qua mô hình 2 tầng bậc:

* **Các biểu hiện bề nổi:** - Các yếu tố ngoại cảnh của nhà trường, như: tranh ảnh, khẩu hiệu, cây cảnh, cây xanh, nơi trưng bày sản phẩm của học sinh, phòng truyền thống, phòng sinh hoạt tập thể của giáo viên, phòng sinh hoạt tập thể của học sinh...; - Sứ mệnh, tầm nhìn của nhà trường; - Logo, phù hiệu, biểu trưng, bài hát truyền thống của nhà trường; - Các nghi lễ, nghi thức truyền thống của nhà trường; - Không khí lớp học; - Kỷ luật, nề nếp của nhà trường; - Hoạt động của giáo viên trong nhà trường; - Hoạt động tập thể của giáo viên, học sinh nhà trường; - Những giao tiếp không chính thức giữa các nhóm người trong nhà trường; - Thái độ, hành động liên quan đến quyền lợi cá nhân của cán bộ (CB), giáo viên; - Thái độ, hành động liên quan đến trách nhiệm của CB, giáo viên.

* **Các biểu hiện bề sâu:** - Mong muốn cá nhân của các thành viên nhà trường; - Nhu cầu cá nhân của các thành viên trong nhà trường; - Cảm xúc các thành viên khi đến trường; - Sự phân bổ quyền lực trong nhà trường; - Các giá trị được coi trọng của nhà trường: sự sáng tạo đổi mới, sự hợp tác...; - Các giá trị trong mối quan hệ giữa các thành viên trong nhà trường: sự chân thật, sự cởi mở, sự tôn trọng, tin tưởng...

3) **Sự hình thành và phát triển của VHNT.** VHNT không phải có ngay từ đầu mà được tích lũy theo thời gian, qua quá trình hoạt động và tương tác giữa các

* Khoa Quản lí giáo dục, Trường Đại học sư phạm Hà Nội

thành viên trong tổ chức và diễn ra liên tục trong suốt quá trình phát triển nhà trường đó. Theo Kent D. Peterson và Terrence E. Deal (4), các cấp lãnh đạo nhà trường là chìa khóa để hình thành VH trường học. Trong đó, ảnh hưởng lớn nhất thuộc về hiệu trưởng, thông qua các hoạt động cụ thể của mình, hiệu trưởng là nhân tố quyết định sự phát triển của VHNT.

2. VHNT sư phạm

1) **Khái niệm.** VHNT SP có thể hiểu là *những nét đặc trưng riêng biệt của trường SP được tạo nên bởi một hệ thống các niềm tin, giá trị, chuẩn mực, thói quen và truyền thống được tạo ra trong quá trình lịch sử, được các thành viên trong nhà trường thừa nhận, làm theo và in dấu ấn trong các hình thái vật chất và tinh thần, phục vụ cho mục tiêu đào tạo giáo viên.*

2) Một số nét VH đặc trưng của trường SP:

- Sự mạng, tầm nhìn của nhà trường hướng tới mục tiêu đào tạo giáo viên; - Các chuẩn mực, giá trị, niềm tin trong nhà trường là minh chứng sinh động cho những phẩm chất cần có của người giáo viên; - Các truyền thống, nghi thức, nghi lễ của nhà trường hướng đến bồi dưỡng lòng yêu nghề, tôn vinh nghề dạy học; - Lịch sử và những câu chuyện được lưu truyền thể hiện niềm tự hào về nhà trường, về người giáo viên; - Con người và các mối quan hệ trong nhà trường mang tính SP; - Kiến trúc, hiện vật và các biểu tượng của nhà trường mang đặc trưng SP.

3) Biện pháp xây dựng VHNT SP lành mạnh,

bao gồm: - Xây dựng sứ mệnh, tầm nhìn của nhà trường hướng tới mục tiêu đào tạo giáo viên và chia sẻ đến tất cả CB, giảng viên (GV), sinh viên (SV) nhà trường; - Xây dựng và chia sẻ các giá trị cốt lõi của nhà trường sư phạm; - Đưa ra các thông điệp đến CB, GV, SV trong nhà trường; - Xây dựng các chuẩn mực VH trong nhà trường để luôn cải tiến và vươn tới; - Huy động tất cả CB, GV, SV tham gia xây dựng VHNT; - Tạo lập giá trị tích cực cho các mối quan hệ trong nhà trường; - Tạo dựng lịch sử và truyền thống nhà trường; - Tổ chức mạng lưới các kênh thông tin thông suốt trong nhà trường; - Thúc đẩy sự hợp tác trong các hoạt động của nhà trường; - Cán bộ quản lý (CBQL) tạo dựng và duy trì uy tín thực sự, nêu gương cho CB, GV, SV nhà trường; - Coi trọng phát triển chuyên môn, nghề nghiệp cho CB, GV; - Xây dựng cơ chế giám sát, đánh giá, khen thưởng hợp lý thúc đẩy sự nỗ lực của CB, GV, SV; - Ghi nhận sự nỗ lực, cống hiến của các thành viên nhà trường; - Coi trọng sự liên tục cải tiến trong nhà trường; - Giải quyết các mâu thuẫn, xung đột nội bộ kịp thời; - Xây dựng bầu không khí dân chủ, khuyến khích CB, GV, SV tham gia đóng

góp ý kiến; - Xây dựng kiến trúc, không gian VHNT đẹp, hài hòa, phục vụ hiệu quả cho hoạt động giảng dạy, học tập.

3. Thực trạng xây dựng VHNT SP ở Trường Đại học sư phạm (ĐHSP) Hà Nội

Điều tra được tiến hành trên 140 khách thể khảo sát, gồm: 100 SV thuộc các khoa, các khóa khác nhau; 18 CBQL, 22 GV thuộc các khoa khác nhau trong nhà trường bằng phiếu điều tra với 3 câu hỏi, 53 tiêu chí và xử lý số liệu bằng phần mềm SPSS, kiểm tra độ tin cậy qua chỉ số Cronbach's Alpha. Kết quả như sau:

1) **Yếu tố bề nổi của VHNT**, được đánh giá theo 5 mức độ, trong đó 1: rất tiêu cực; 5: rất tích cực; 3: mức độ trung gian. Kết quả thu được như sau:

Bảng 1. Thực trạng các yếu tố bề nổi của VHNT - Trường ĐHSPP Hà Nội

Biểu hiện bề nổi của VHNT	Cán bộ, giáo viên			SV	\bar{X}	Thứ bậc
	CB	GV	TB			
Các yếu tố ngoại cảnh (kiến trúc, hiện vật...)	3,15	3,43	3,30	4,12	3,88	6
Sứ mệnh, tầm nhìn	4,00	4,32	4,18	4,21	4,20	1
Logo, khẩu hiệu	4,06	3,46	3,73	4,06	3,96	4
Nghi lễ	3,33	3,27	3,30	3,69	3,57	9
Lịch sử và những câu chuyện được lưu truyền	3,56	2,12	3,38	3,92	3,77	7
Không khí lớp học	3,33	3,41	3,38	3,89	3,74	8
Kỷ luật, nề nếp	3,73	4,00	3,89	4,10	4,04	3
Hoạt động tập thể (Hoạt động chung của Trường, Khoa, các hoạt động Đoàn - Hội...)	3,52	3,82	3,68	3,98	3,89	5
Phong cách của cán bộ GV, SV (trang phục, ngôn ngữ, cử chỉ...)	3,89	4,09	4,00	4,20	4,13	2
Điểm trung bình chung					3,91	

Bảng 1 cho thấy, các yếu tố bề nổi của VHNT được CB, GV, SV Trường ĐHSPP Hà Nội đánh giá tương đối tích cực, với điểm trung bình chung là 3,91. Tuy nhiên, mức độ của các yếu tố không đồng đều. Sứ mệnh, tầm nhìn; phong cách của CB, GV, SV và kỷ luật nề nếp của nhà trường là những yếu tố được đánh giá tích cực nhất với điểm trung bình từ 4,20 đến 4,04. Như vậy, có thể thấy, sứ mệnh tầm nhìn của nhà trường được xây dựng khá tốt, hướng tới mục tiêu đào tạo giáo viên và định hướng cho sự phát triển của nhà trường. Phong cách CB, GV, SV thể hiện khá rõ chuẩn mực của người giáo viên và được thể hiện trong mọi hoạt động. Kỷ luật, nề nếp của nhà trường có quy định khá rõ ràng và được chấp hành nghiêm chỉnh. Tuy nhiên, các yếu tố nghi lễ, không khí lớp học, lịch sử và những câu chuyện lưu truyền trong nhà trường lại được đánh giá thấp hơn rất nhiều, điểm trung bình từ 3,57 đến 3,77. Theo đánh giá của CB, GV, SV, lịch sử truyền thống của nhà trường chưa được phổ biến rộng rãi dưới nhiều hình thức khác nhau để bồi dưỡng lòng yêu nghề, niềm tự hào về nhà trường. Không khí

lớp học chưa thật sự sôi nổi, hứng thú; GV-SV hợp tác chưa thật hiệu quả. Đặc biệt các nghi thức, nghi lễ của nhà trường còn quá ít, chưa thu hút được đông đảo CB, GV, SV tham gia.

2) Các yếu tố bề sâu của VHNT, được đánh giá theo 5 mức độ, trong đó 1: rất tiêu cực; 5: rất tích cực; 3: mức độ trung gian. Kết quả thu được như sau:

Bảng 2. Thực trạng các yếu tố bề sâu của VHNT - Trường ĐHSPT Hà Nội

Biểu hiện bề nổi của VHNT	Cán bộ, giáo viên			Sinh viên	\bar{X}	Thứ bậc
	CB	GV	TB			
Mong muốn, nhu cầu về học tập, giảng dạy	3,95	3,86	3,90	3,85	3,86	6
Cảm xúc	3,89	3,91	3,90	4,18	4,10	4
Sự chuẩn mực	3,84	4,18	4,03	4,04	4,04	5
Sự sáng tạo, đổi mới	3,61	3,09	3,33	3,80	3,67	10
Sự hợp tác	3,22	3,18	3,20	3,74	3,59	11
Sự chân thật	3,22	3,45	3,35	3,90	3,74	8
Chất lượng	4,22	4,00	4,10	4,12	4,11	2,5
Sự cống hiến	3,56	3,00	3,25	3,86	3,69	9
Quyền lực	3,44	3,45	3,45	3,98	3,83	7
Sự tôn trọng	3,78	3,64	3,70	4,28	4,11	2,5
Niềm tin	4,44	3,82	4,10	4,14	4,13	1
Điểm trung bình chung					3,90	

Bảng 2 cho thấy, các yếu tố bề sâu của VHNT ở Trường ĐHSPT Hà Nội cũng được CB, GV, SV đánh giá ở mức độ tương đối tích cực, với điểm trung bình chung là 3,90. Song giữa các yếu tố có sự chênh lệch rõ rệt. Niềm tin, sự tôn trọng, chất lượng là những yếu tố VHNT bề sâu được đánh giá tích cực nhất. CB, GV, SV cảm thấy được tin tưởng, giao trách nhiệm ($\bar{X}=4,13$) và cảm thấy luôn được tôn trọng ($\bar{X}=4,11$). Chất lượng đào tạo luôn được coi trọng và được xem là yếu tố quyết định, tạo nên đặc trưng và thương hiệu riêng của nhà trường ($\bar{X}=4,11$). Tuy nhiên, các yếu tố hợp tác, sáng tạo đổi mới và cống hiến lại được đánh giá thấp hơn rất nhiều: sự hợp tác chưa thực sự được đề cao và chưa được hiện thực hóa trong các hoạt động của nhà trường ($\bar{X}=3,59$); sự sáng tạo, đổi mới cũng chưa thực sự được coi trọng, nhiều lĩnh vực trong hoạt động của nhà trường còn thủ cựu, cứng nhắc ($\bar{X}=3,67$). Sự cống hiến được xem là một trong những giá trị cốt lõi của Trường ĐHSPT Hà Nội, tuy nhiên CB, GV, SV vẫn chưa thực sự cống hiến hết mình cho sự phát triển chung của nhà trường ($\bar{X}=3,69$).

3) Các biện pháp xây dựng VHNT, được đánh giá theo 3 mức độ, trong đó: 1: chưa tốt; 2: bình thường; 3: tốt. Kết quả thu được như sau:

Bảng 3 cho thấy, hầu hết các biện pháp xây dựng VHNT ở Trường ĐHSPT Hà Nội đều được CB, GV, SV đánh giá ở mức độ bình thường, điểm trung bình từ 1,79 đến 2,30, điểm trung bình chung là 2,05. Trong

Bảng 3. Thực trạng các biện pháp xây dựng VHNT - Trường ĐHSPT Hà Nội

Các biện pháp xây dựng VHNT	CB, GV			SV	\bar{X}	Thứ bậc
	CB	GV	TB			
Xây dựng và chia sẻ sứ mệnh, tầm nhìn	1,89	1,73	1,80	1,78	1,79	17
Xây dựng và chia sẻ các giá trị cốt lõi	1,89	1,64	1,75	1,90	1,86	15,5
Đưa ra các thông điệp đến CB, GV, SV	2,33	1,64	1,95	2,16	2,10	6,5
Xây dựng các chuẩn mực VH trong NT	1,89	1,73	1,80	2,20	2,09	9
Huy động tất cả CB, GV, SV tham gia xây dựng VHNT	1,67	1,36	1,50	2,02	1,87	14
Tạo giá trị tích cực cho các mối quan hệ trong NT	2,11	2,09	2,10	2,08	2,09	9
Tạo dựng lịch sử và truyền thống NT	2,44	2,00	2,20	2,32	2,29	2
Tổ chức mạng lưới các kênh thông tin thông suốt trong NT	1,67	1,64	1,65	2,06	1,94	13
Thúc đẩy sự hợp tác trong các hoạt động của NT	1,78	1,64	1,70	2,18	2,04	12
Cần bộ quản lí tạo dựng và duy trì uy tín thực sự, nêu gương cho GV, SV	2,22	1,82	2,00	2,12	2,09	9
Coi trọng phát triển chuyên môn, nghề nghiệp cho GV, SV	2,44	2,45	2,45	2,24	2,30	1
Xây dựng cơ chế giám sát, đánh giá, khen thưởng hợp lí thúc đẩy sự nỗ lực của CB, GV, SV	2,11	1,64	1,85	2,26	2,14	4
Giải nhận sự cống hiến của các thành viên	2,00	1,91	1,95	2,20	2,13	5
Coi trọng sự liên tục cải tiến	1,56	1,82	1,70	2,22	2,07	11
Giải quyết các mâu thuẫn, xung đột nội bộ kịp thời	1,89	1,36	1,60	1,96	1,86	15,5
Xây dựng bầu không khí dân chủ, khuyến khích CB, GV, SV tham gia đóng góp ý kiến	2,11	1,82	1,95	2,16	2,10	6,5
Xây dựng kiến trúc, không gian VHNT	2,00	2,00	2,00	2,24	2,17	3
Điểm trung bình chung					2,05	

đó các biện pháp được thực hiện tốt nhất bao gồm: coi trọng phát triển chuyên môn ($\bar{X}=2,30$); tạo dựng lịch sử, truyền thống nhà trường (điểm trung bình $\bar{X}=2,29$) và xây dựng kiến trúc, không gian VHNT (điểm trung bình 2,17). Các biện pháp thực hiện kém nhất bao gồm: xây dựng và chia sẻ sứ mệnh, tầm nhìn của nhà trường ($\bar{X}=1,79$); xây dựng và chia sẻ các giá trị cốt lõi của nhà trường ($\bar{X}=1,86$) và giải quyết các mâu thuẫn, xung đột nội bộ kịp thời ($\bar{X}=1,86$). Như vậy có thể thấy, các biện pháp xây dựng VHNT được thực hiện tốt hơn là những biện pháp tác động vào bề nổi của VHNT. Các biện pháp tác động vào bề sâu của VHNT được thực hiện kém hiệu quả hơn. Ngoài ra, có sự chênh lệch khá lớn giữa đánh giá của CBQL với GV về mức độ thực hiện các biện pháp xây dựng VHNT. CBQL đánh giá các biện pháp xây dựng VHNT được thực hiện ở mức độ trung bình, trong khi GV đánh giá có phần chưa tốt. GV đánh giá biện pháp giải quyết mâu thuẫn, xung đột nội bộ kịp thời được thực hiện chưa tốt ($\bar{X}=1,36$) trong khi CBQL đánh giá ở mức độ bình thường ($\bar{X}=1,89$). GV cũng đánh giá các biện pháp sau đây chưa được thực hiện tốt: xây dựng và chia sẻ các giá trị cốt lõi ($\bar{X}=1,64$); đưa ra các thông điệp đến CB, GV, SV ($\bar{X}=1,64$); huy động sự tham gia của tất cả CB, GV, SV vào xây dựng VHNT ($\bar{X}=1,36$). Tuy nhiên, trong đánh giá của CBQL các biện pháp này được thực hiện ở mức độ bình thường (lần lượt là 1,89; 2,33 và 1,67). Giữa các biện pháp xây dựng VHNT với các biểu hiện của VHNT có mối tương quan với nhau. Do các biện pháp xây dựng và chia sẻ các giá trị cốt lõi của nhà trường, giải quyết mâu thuẫn, xung đột

nội bộ kịp thời thực hiện chưa được tốt nên một loạt các giá trị như sự hợp tác, sự cống hiến, sự sáng tạo đổi mới chưa được biểu hiện tích cực.

4. Đề xuất các biện pháp xây dựng VHNT sư phạm

1) **Thường xuyên tìm hiểu, đánh giá thực trạng VHNT** là biện pháp đầu tiên và cần được thực hiện thường xuyên nhằm tìm kiếm những yếu tố tích cực trong VHNT để nuôi dưỡng, vun trồng; phát hiện những yếu tố tiêu cực đã và đang hình thành trong VHNT để xóa bỏ hay cải thiện, đồng thời tìm ra những yếu tố trong VHNT không còn phù hợp với những thay đổi của kinh tế - VH - xã hội và giáo dục hiện tại làm ảnh hưởng đến sự phát triển của nhà trường để có những thay đổi, điều chỉnh cho phù hợp.

2) **Sử dụng phối hợp biện pháp để tác động vào bề sâu của VHNT** nhằm xây dựng hệ thống giá trị, hình thành niềm tin, thúc đẩy sự hợp tác, tăng cường sự gắn bó của CB, GV, SV. Đặc biệt, những biện pháp có sự chênh lệch trong đánh giá về mức độ hiệu quả giữa GV với CBQL cần được tăng cường thực hiện hơn nữa. Cụ thể, cần: - Xây dựng được những giá trị cốt lõi làm nền tảng cho các hoạt động và các mối quan hệ trong nhà trường, trong đó, cần đặc biệt chú ý đến những giá trị đặc trưng của trường SP như sự chuẩn mực, sự hợp tác, sự sáng tạo, sự cống hiến; - Các giá trị cốt lõi này cần được phổ biến đến toàn thể CB, giáo viên, học sinh, hình thành trong tập thể ý thức, niềm tin về những giá trị nền tảng của nhà trường; - Khuyến khích sự phát triển của mỗi cá nhân, đặc biệt là sự phát triển về chuyên môn cho CB, GV, SV; - Xây dựng bầu không khí dân chủ, cởi mở, chia sẻ quyền lực và trách nhiệm tới CB, GV, SV trong nhà trường để tạo cho họ ý thức gắn bó với nhà trường, cảm thấy nhà trường thực sự là của mình, từ đó phát huy sự sáng tạo và nỗ lực của mỗi cá nhân đóng góp cho nhà trường; - Quan tâm giải quyết các mâu thuẫn, xung đột trong nội bộ nhà trường kịp thời để tạo các mối quan hệ tích cực, thúc đẩy làm việc hợp tác; - CBQL cần xây dựng và duy trì uy tín thực sự, tạo ra những ảnh hưởng tích cực đến CB, GV, SV trong toàn trường; - Ghi nhận sự cống hiến của các thành viên vào sự phát triển chung của nhà trường để tạo động lực và thúc đẩy nỗ lực của từng CB, GV, SV.

3) **Tăng cường thực hiện các biện pháp tác động vào bề nổi của VHNT**, bao gồm: xây dựng và hoàn thiện hệ thống chuẩn mực VH cho tất cả các lĩnh vực, các hoạt động, các mối quan hệ trong nhà trường; huy động, lôi kéo sự tham gia của tất cả CB, GV, SV; xây dựng cơ chế phối hợp giữa các lực lượng trong nhà trường để tăng cường hợp tác hiệu quả và hình

thành mạng lưới thông tin thông suốt phục vụ cho việc trao đổi thông tin, hợp tác làm việc, trao đổi, ghi nhận các ý kiến phản hồi. Ngoài ra, cần chú ý xây dựng, cải tạo, hoàn thiện kiến trúc, không gian VH để tất cả không gian nhà trường đều phục vụ hiệu quả cho hoạt động đào tạo giáo viên của nhà trường.

Các biện pháp xây dựng VHNT SP nói trên có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, vừa nhằm cải thiện những biểu hiện chưa tích cực, vừa nuôi dưỡng, phát triển những giá trị tích cực trong VHNT.

VHNT có vai trò quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng đào tạo giáo viên trong các trường SP. Với Trường ĐHSPT Hà Nội nói riêng và các trường SP nói chung, VHNT thường chứa đựng đồng thời các biểu hiện tích cực cũng như các biểu hiện tiêu cực. Chính vì vậy, để xây dựng VHNT thực sự tích cực, lành mạnh, phục vụ hiệu quả công tác đào tạo giáo viên đòi hỏi phải thường xuyên đánh giá thực trạng VHNT và có những biện pháp đồng bộ, phù hợp để tác động vào cả bề nổi và bề sâu của VHNT. □

(1) Geert Hofstede. Cultural Dimensions. <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/>

(2) Edgar H. Schein. Organizational Culture and Leadership, Jossey - Bass: San Francisco, 1995.

(3) Christopher R. Wagner. The School Leader's Tool for Assessing and Improving School Culture.

(4) Kent D. Peterson and Terrence E. Deal. How Leaders Influence the Culture of Schools, 2006.

(5) Joan Richardson. "Shared Culture: A Consensus of Individual Values", Results, 2001.

Tài liệu tham khảo

1. Nguyễn Thu Linh - Hà Hoa Lý. Văn hóa tổ chức - lý thuyết, thực trạng và giải pháp phát triển văn hóa tổ chức ở Việt Nam. NXB Văn hóa - Thông tin, H. 2005.

2. Trần Kiểm. Tiếp cận hiện đại trong quản lý giáo dục. NXB Đại học sư phạm, H. 2007.

3. Deal T.E. Peterson D K. Shaping School Culture The heart of Leadership, Jossey-Bass, 1999.

SUMMARY

School culture closely relates to the quality of education in universities. This article introduces and analyzes the result of the survey on the situation of school culture and shaping school culture at Ha Noi National University of Education. On this basis, the author proposes some measures to shaping positive school culture that are necessary to improving the quality of education.