

# Một số giải pháp của hiệu trưởng trong hoạt động xây dựng văn hóa nhà trường

Lê Thị Thùy Linh\*

\*Phòng GD&ĐT huyện Hóc Môn, thành phố Hồ Chí Minh

Received: 5/3/2023; Accepted: 10/3/2023; Published: 15/3/2023

**Abstract:** Leaders' awareness with school culture management and the role of management in building school cultural values, management in maintaining and developing school culture is extremely important. It requires the competence, management, responsibility, enthusiasm of the leader as well as knowledge, experience, responsibility, example, and elements of the charter and regulations... Building a healthy and positive school cultural environment is the result of a comprehensive and systematic operation, including political, psychological, tangible and intangible values, positively affecting the awareness, attitude, emotion and action of each person, contributing to improving the quality of education and training in the institution.

**Keywords:** Values, School culture, building school culture.

## 1. Đặt vấn đề

Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 04 tháng 11 năm 2013 về đổi mới căn bản, toàn diện GD&ĐT, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế đã được Hội nghị Trung ương 8 (khóa XI) thông qua; trong đó có nhận định chưa chú trọng đúng mức việc giáo dục đạo đức, lối sống và kỹ năng làm việc. Phương pháp giáo dục, việc thi, kiểm tra và đánh giá kết quả còn lạc hậu, thiếu thực chất. Quản lý giáo dục và đào tạo (GD&ĐT) còn nhiều yếu kém. Đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục bất cập về chất lượng, số lượng và cơ cấu; một bộ phận chưa theo kịp yêu cầu đổi mới và phát triển giáo dục, thiếu tâm huyết, thậm chí vi phạm đạo đức nghề nghiệp”. Từ đó, Đảng ta đã đề ra định hướng đổi mới căn bản, toàn diện GD&ĐT với nhiều giải pháp thiết thực.

Như vậy, trong nội dung đổi mới này, xét về phương diện quản lý thì vai trò của người đứng đầu đơn vị, hiệu trưởng nhà trường, là vô cùng quan trọng. Có thể nói rằng người cán bộ lãnh đạo, quản lý là một trong những nhân tố tác động lớn đến việc xây dựng các giá trị văn hóa nhà trường (VHNT) để trường có được thực hiện hiệu quả trong thực tiễn hay không. Với tư cách là người lãnh đạo, những quyết định của họ sẽ ảnh hưởng đến việc các quy định của VHNT. Đồng thời người cán bộ lãnh đạo quản lý cần trở thành những hình mẫu đầu tiên thực hiện nghiêm túc các quy chuẩn của VHNT; điều này sẽ tạo nên sự lan tỏa cần thiết trong đơn vị.

## 2. Nội dung nghiên cứu

### 2.1. Một số khái niệm trong bài báo

#### 2.1.1. Giá trị

Giá trị quy định tiêu chuẩn về cái tốt, cái chất lượng cái xuất sắc, dẫn tới thái độ và cách ra quyết định cũng như những thứ mà con người quan tâm. Giá trị không đơn giản là mục tiêu hay đầu ra, giá trị là cái sâu lắng của những thứ quan trọng trong điều kiện bình thường và tương đối, giá trị sẽ tập trung sự chú ý và quy định nên sự thành công.

Nói đến giá trị tức là muốn khẳng định mặt tích cực, mặt chính nghĩa, là đã bao hàm quan điểm coi giá trị gắn liền với cái đúng, cái tốt, cái hay, cái đẹp; là nói đến cái có khả năng thôi thúc con người hành động và nỗ lực vươn tới. Trong nhà trường, các giá trị có vai trò quan trọng, chúng định hình tâm nhìn hướng tới hy vọng tương lai của đơn vị. Giá là những biểu hiện hữu thức của những yếu tố mà một đơn vị phấn đấu vì chúng.

#### 2.1.2. Chuẩn mực

Chuẩn mực là những quy tắc hoặc công khai dưới hình thức các luật lệ xã hội đã được thể chế hóa hoặc thông qua phong tục tập quán nếp sống như luật xã hội, nhằm quy định một phương thức ứng xử có tính chất chung phổ biến cho mọi cá nhân trong một cộng đồng xã hội nhất định.

Trong nhà trường, chuẩn mực có thể xác lập qua phòng ngôn ngữ, cách trang trí công cộng, qua hành vi liên cá nhân, các công việc chuẩn bị trước các sự kiện quan trọng, việc trình bày và quy cách thể hiện các chỉ dẫn mở...

Chuẩn mực có thể điều khiển phong cách ăn mặc của giáo viên và học sinh; cách đối nhân xử thế; cung cách giao tiếp; tần suất giáo viên, học sinh tham gia

các hoạt động chuyên môn... Nói cách khác, chuẩn mực sẽ giúp xác định vai trò từng thành viên, từng nhóm, tổ, khối... đồng thời giúp củng cố các giá trị trong đơn vị trường học.

### 2.1.3. VHNT

VHNT là hệ thống các giá trị vật chất và tinh thần mang tính sư phạm do các thành viên trong tổ chức nhà trường tạo ra, nhằm phục vụ cho mục đích giáo dục đạo đức trong nhà trường. VHNT gồm hai thành tố cơ bản là các giá trị vật chất và các giá trị tinh thần của nhà trường. Các giá trị này có thể do tập thể lãnh đạo, giáo viên, học sinh, nhân viên nhà trường tạo; các giá trị này cũng có thể được tập thể nhà trường tiếp nhận từ cơ sở giáo dục khác hoặc từ một nền văn hóa khác để phục vụ cho mục đích của nhà trường.

### 2.2. Thực trạng VHNT hiện nay

Nhiều nhà trường chưa chú trọng xây dựng văn hóa đơn vị. Việc xây dựng văn hóa còn hình thức, hô khẩu hiệu mà chưa đi vào thực tiễn cuộc sống thực tiễn đơn vị, chưa có sự giao thoa và thống nhất giữa nhà trường, gia đình và xã hội; giáo viên thiếu định hướng rõ ràng về văn hóa, về sứ mệnh, về những giá trị cốt lõi mà bản thân cần hướng tới cũng như chưa có môi trường thuận lợi để thực hành VHNT, để văn hóa trở thành sức mạnh nội sinh giúp họ thêm yêu nghề và cống hiến. Bên cạnh đó một số giáo viên chưa có nhận thức đúng đắn về tư tưởng đạo đức chính trị lối sống áp lực về thành tích về cơm áo gạo tiền nên có những hành vi thiếu chuẩn mực.

Người lớn không kiểm soát được việc sử dụng ti vi, điện thoại... của học sinh, của con em đã tạo ra những hệ lụy ảnh hưởng đến tâm sinh lý việc học hành, sự hình thành nhân cách, lối sống lành mạnh cho chúng; bên cạnh đó những phụ huynh chưa thực sự hiểu về phương pháp giáo dục của nhà trường, quyền, trách nhiệm của phụ huynh, của học sinh với nhà trường nên có thể dẫn đến tình trạng thiếu sự thống nhất đồng hành trong giáo dục.

Nhưng trên hết, VHNT thuộc rất lớn vào trình độ học vấn và năng lực quản lý của người hiệu trưởng. Nó được biểu hiện như khả năng uyên bác và sâu rộng về chuyên môn, có tầm nhìn xa trong việc xây dựng và phát triển học thuật. Luôn khuyến khích cho các thành viên trong tổ chức tham gia học hỏi và chia sẻ về các vấn đề chuyên môn, có thái độ cầu thị học hỏi và phát triển chuyên môn, có khả năng dẫn dắt các thành viên tham gia vào các hoạt động chung của tổ chức. Điều này có mối liên hệ đến văn hóa quản lý của người đứng đầu đơn vị. Tuy nhiên thực trạng tại huyện Hóc Môn cho thấy, ở các trường mầm non, hiệu

trưởng chưa thực sự chú trọng đến ý nghĩa của việc xây dựng VHNT; chưa nhận thấy hết tầm quan trọng và tác động, ảnh hưởng mạnh mẽ của VHNT đến việc phát triển và gắn kết đơn vị. Có thể do sự nhận thức chưa sâu sắc hoặc sự quyết tâm cải tổ chưa cao... Thực trạng này rất đáng lo ngại, nhất là trong khi khoa học và công nghệ phát triển như vũ bão, văn hóa và tri thức đã trở thành thước đo cho sự phát triển và dự báo tương lai cho mỗi quốc gia.

Vẫn còn tình trạng việc không hay rất ít khuyến khích giáo viên phản biện, tham gia đóng góp ý kiến; chưa tạo bầu không khí cởi mở, dân chủ và nhân văn để mọi người cảm thấy được tôn trọng, bình đẳng, sẵn sàng phát huy năng lực sẵn có của cá nhân để tham gia các hoạt động giáo dục của nhà trường. Hiệu trưởng ít quan tâm đến nhu cầu, nguyện vọng, khó khăn của giáo viên và học sinh, nên chưa kịp thời phối hợp với các tổ chức đoàn thể giải quyết kịp thời những khó khăn vướng mắc trong công tác giảng dạy và hoạt động của nhà trường. Chưa mạnh dạn chia sẻ quyền lực theo quy định của pháp luật, trao quyền, tăng cường tính tự chủ trách nhiệm của mỗi cá nhân, chia sẻ sứ mạng, tầm nhìn mục tiêu của nhà trường với tất cả cán bộ, giáo viên, học sinh, phụ huynh và địa phương; xây dựng mối quan hệ với cộng đồng dân cư, nhà trường chưa sâu sát; ít khi cổ vũ, động viên và khen thưởng những thầy cô giáo có thành tích trong giảng dạy... Ngoài ra, người hiệu trưởng còn yếu về cách định hướng cho các thành viên nhận thức được ý nghĩa của các giá trị văn hóa truyền thống thông qua việc tổ chức các hoạt động giáo dục truyền thống trong tổ chức, hay có kiến thức nhận diện sáng suốt và đánh giá chuẩn xác các hiện trạng văn hóa trong tổ chức để điều chỉnh, thay đổi và phát triển phù hợp với sự phát triển xã hội.

### 2.3. Một số giải pháp của người hiệu trưởng trong việc xây dựng VHNT

#### 2.3.1. Chú trọng xây dựng văn hóa quản lý trong nhà trường

Việc xây dựng VHNT phải bắt đầu từ cấp cán bộ quản lý, người đứng đầu là hiệu trưởng, vì năng lực và phẩm chất của đội ngũ lãnh đạo, quản lý là yếu tố tác động mạnh mẽ nhất đến quá trình xây dựng và thay đổi VHNT. Cán bộ quản lý là những người lãnh đạo điều hành nhà trường để đảm bảo rằng nhà trường sẽ thực hiện tốt chức năng nhiệm vụ giáo dục đào tạo và không ngừng phát triển. Vì vậy, nhà trường cần phải chú trọng xây dựng văn hóa quản lý bồi dưỡng năng lực quản lý cho cán bộ các cấp từ tổ trưởng tổ phó trở lên. Một nhà trường có văn hóa lành mạnh sẽ giúp cho giáo viên, học sinh giảm bớt căng thẳng, mệt

mỗi; tạo ra một môi trường thân thiện, gần gũi, hỗ trợ lẫn nhau trong việc dạy và học. Khuyến khích giáo viên yêu nghề, mến trẻ, hăng say, tích cực học tập trau dồi nghiệp vụ chuyên môn, linh hoạt đổi mới phương pháp dạy học trong mọi tình huống. VHNT là nền tảng vững chắc của mối quan hệ thân thiện giữa thầy với thầy, tạo bầu không khí tin cậy, thúc đẩy tập thể sư phạm quan tâm đến chất lượng giáo dục, họ sẵn sàng hợp tác, chia sẻ kinh nghiệm, học tập lẫn nhau, họ mạnh dạn, sẵn sàng tâm sự điều khó khăn của họ về chuyên môn, nghiệp vụ đang vấp phải mà bản thân họ khó vượt qua.

### 2.3.2. Chia sẻ các giá trị cốt lõi, tầm nhìn sứ mạng của nhà trường

Xây dựng và chia sẻ sứ mạng, tầm nhìn của nhà trường là nhằm đưa ra một định hướng thống nhất cho sự phát triển của nhà trường; xây dựng và tuyên bố về sứ mạng, tầm nhìn của nhà trường chính là sự đúc kết trí tuệ không chỉ của tập thể cán bộ giáo viên mà còn là của cả cộng đồng trên địa bàn cho sự nghiệp giáo dục của nhà trường. Muốn đạt được điều đó đòi hỏi những cán bộ quản lý nhà trường phải động não để thu hút, tập hợp trí tuệ tập thể thì mới đề ra được chiến lược toàn diện đúng đắn. Hiệu trưởng cần phải dựa trên những điều kiện cụ thể của mình trước mắt cũng như trong tương lai nhằm hoạch định cho mình một chiến lược phát triển trung hạn và dài hạn; chiến lược đó phải được xây dựng cụ thể bao gồm nhiều vấn đề như quá trình phát triển, mục tiêu, giải pháp... Đồng thời Hiệu trưởng cần xác định hệ thống các giá trị cốt lõi, các đặc trưng cần xây dựng trong nhà trường, thống nhất và hướng dẫn hành vi ứng xử của mọi thành viên trong nhà trường theo các giá trị và chuẩn mực đã xác định.

### 2.3.3. Xây dựng các chuẩn mực văn hóa gắn với tầm nhìn và mục tiêu giáo dục của nhà trường

Người Hiệu trưởng cần quan tâm 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. Giá trị cốt lõi của một nhà trường tạo ra bản sắc riêng của nhà trường. Các chuẩn mực văn hóa trong nhà trường bao gồm những chuẩn mực về hình thức và những chuẩn mực về nội dung. Đối với các chuẩn mực về hình thức, nhà trường cần chú trọng xây dựng các phương diện như: kiến trúc của trường học trang trọng nhưng không ảnh hưởng đến tính thân thiện của công sở; môi trường cảnh quan xanh, sạch, đẹp, an toàn, cho việc dạy và học; phòng học, phòng nghỉ, các phòng chức năng... bố trí phù hợp khoa học; biểu tượng logo của nhà trường hàm chứa giá trị cốt lõi, tầm nhìn sứ mạng; đồng phục của cán bộ, nhân viên, học sinh nên, nghiêm túc, phù hợp với môi trường văn hóa... Tóm lại cảnh quan của một trường học cần phải toát lên sự sạch đẹp trang nhã, lịch sự, gần gũi thân thiện.

nhân viên, học sinh nên, nghiêm túc, phù hợp với môi trường văn hóa... Tóm lại cảnh quan của một trường học cần phải toát lên sự sạch đẹp trang nhã, lịch sự, gần gũi thân thiện.

Nâng cao nhận thức cho cán bộ, giáo viên và học sinh về tầm quan trọng của công tác xây dựng văn hoá nhà trường. Tuyên truyền, phổ biến về nội dung, vai trò ý nghĩa tầm quan trọng của công tác xây dựng VHNT trong cán bộ, giáo viên và học sinh đến cha mẹ học sinh.

### 3. Kết luận

Với chức năng, của mình văn hóa có vai trò giáo dục rất lớn đối với toàn thể các thành viên trong nhà trường. Chính vì thế mà việc xác định chuẩn mực giá trị nền tảng VHNT để từ đó xây dựng văn hóa trong nhà trường trong bối cảnh đổi mới GD&ĐT là một vấn đề cấp, đây là một việc làm thiết thực để nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức trong bối cảnh hội nhập quốc tế. Trong đó người lãnh đạo có vai trò quan trọng trong việc xây dựng các giá trị VHNT và đề xuất, lựa chọn, triển khai, áp dụng, kiểm tra, đánh giá những biện pháp thiết thực hiệu quả để VHNT trở nên chuẩn mực và trở thành thương hiệu của đơn vị.

Hiệu trưởng phải là người đi đầu trong việc thực hiện mục tiêu đã đề ra, chứng minh tính hiệu quả để làm động lực gắn kết mọi thành viên trong nhà trường cùng thực hiện mục tiêu đã đề ra. Để xây dựng văn hóa trong nhà trường trong điều kiện phát triển xã hội hiện nay, trước hết Hiệu trưởng phải là tấm gương sáng về đạo đức nhà giáo, đồng thời cần phải hướng tới những giá trị có tính biểu tượng, thể hiện mục tiêu khát vọng mà tập thể nhà trường hướng tới.

### Tài liệu tham khảo

1. Bui Duc Tu, Dang Nhu Thuy Vy, Bui Nguyen Tu My (2021), *Implementation of total quality management in university training in the new context, Innovation for sustainable education in the changing context - Proceedings of the 2nd International Conference on Innovation in Learning Instruction and Teacher Education – ILITE 2*, Nxb Đại học Sư phạm, Hà Nội.

2. Đảng Cộng sản Việt Nam (2013), Nghị quyết số 29 NQ-TW ngày 04/12/2013 của Hội nghị Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XI về “Đổi mới căn bản, toàn diện GD&ĐT”.

3. E.B. Tylor (2018), *Văn hóa nguyên thủy*, Nxb Tri thức.

4. Nguyễn Ngọc Thơ (2005). *Xây dựng cấu trúc văn hóa học đường*, Tài liệu học tập.

5. Trần Ngọc Thêm (1995). *Cơ sở văn hóa Việt Nam*, Nxb Giáo dục.