

HIỆU TRƯỞNG CÁC TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG CÔNG LẬP Ở HÀ NỘI VỚI CÔNG TÁC XÂY DỰNG VĂN HÓA NHÀ TRƯỜNG

ThS. CHỦ XUÂN DŨNG
Trưởng THPT Chu Văn An, Hà Nội

1. Mở đầu

Văn hóa nhà trường nói chung và văn hóa nhà trường phổ thông nói riêng đóng một vai trò quan trọng trong việc giữ ổn định và phát triển chất lượng giáo dục. Trước tác động nhiều chiều của cơ chế thị trường, việc giữ gìn và xây dựng văn hóa trong các nhà trường phổ thông đang là mối quan tâm không chỉ của các nhà quản lý giáo dục mà còn của toàn xã hội hiện nay. Trong việc xây dựng văn hóa nhà trường phổ thông, công tác lãnh đạo và quản lý của hiệu trưởng có một ảnh hưởng lớn và đóng vai trò quan trọng. Bài viết dưới đây tìm hiểu vai trò cũng như biện pháp, cách thức của người hiệu trưởng trong việc xây dựng văn hóa nhà trường phổ thông.

2. Những vấn đề cơ bản của văn hóa nhà trường phổ thông

2.1. Văn hóa nhà trường

Nhà trường là một tổ chức xã hội. Vì vậy, văn hóa nhà trường nằm trong văn hóa tổ chức. Hiểu một cách chung nhất, văn hóa tổ chức là tập hợp các chuẩn mực, các giá trị, niềm tin và hành vi ứng xử của các thành viên trong tổ chức, tạo nên những đặc điểm riêng của tổ chức đó; làm cho tổ chức này khác với tổ chức kia. Văn hóa nhà trường liên quan đến toàn bộ đời sống vật chất và tinh thần của nhà trường. Nó biểu hiện trước hết trong tầm nhìn, sứ mạng, mục tiêu, triết lý giáo dục, các giá trị, phong cách lãnh đạo, quản lý, bầu không khí trong nhà trường,... Tất cả điều đó được thể hiện thành một hệ thống chuẩn mực, các giá trị, niềm tin, quy tắc ứng xử tốt đẹp, được mỗi thành viên trong nhà trường chấp nhận và thực hiện.

Trong một nhà trường cụ thể, văn hóa nhà trường được hiểu là hệ thống những giá trị đã trở thành niềm tin và những chuẩn mực mà thầy và trò nhà trường cùng phấn đấu để đạt được. Hệ thống những giá trị, niềm tin này được hình thành và củng cố, lựa chọn trong suốt quá trình xây dựng và phát triển nhà trường. Nó bao gồm cả truyền thống và những chuẩn mực đạo đức cũng như bầu không khí trong nhà trường,... có tác dụng giáo dục học sinh và giáo viên thực hiện mục tiêu của nhà trường.

2.2. Văn hóa nhà trường phổ thông

2.2.1.. Khái niệm

Văn hóa nhà trường phổ thông là các nhất trí cơ bản, niềm tin và các giá trị được chia sẻ, tạo nên cái

"tôi" và phong cách làm việc của nhà trường, cũng như định hướng cách cư xử giữa các thành viên của nhà trường với nhau, được phản ánh qua các hiện thực văn hóa.

2.2.2. Các thành tố cấu trúc của văn hóa nhà trường phổ thông

Văn hóa nhà trường phổ thông gồm ba thành tố được cấu trúc theo ba mức độ:

Thứ nhất, mức độ các nhất trí cơ bản và niềm tin là mức độ sâu sắc nhất và bản chất nhất, nhưng cũng khó nhận thấy nhất của văn hóa nhà trường phổ thông. Đây là nền tảng để tạo ra các giá trị và hiện thực văn hóa nhà trường phổ thông. Nhất trí cơ bản và niềm tin liên quan tới bản chất của những cái được cho là đúng, là hiển nhiên mà các thành viên của nhà trường sẽ lĩnh hội để làm nền tảng cho việc thực hiện các nhiệm vụ của mình.

Thứ hai, mức độ các giá trị văn hóa cho biết cái gì quan trọng hay ý thức về cái phải làm và phản ánh các đặc điểm cơ bản trong tổ chức của nhà trường. Thông qua việc chia sẻ các giá trị văn hóa, các thành viên nhà trường phát triển ý thức hay các nguyên tắc hành vi để dẫn dắt các hành vi hàng ngày.

Thứ ba, mức độ hiện thực văn hóa là mức độ dễ nhìn thấy nhất và phản ánh sự nhận thức của các thành viên về nhà trường như thế nào.

Ba thành tố cấu trúc này được chia thành 2 phần: phần "chìm" và phần "nổi" của văn hóa. Phần "chìm" của văn hóa liên quan đến mức độ ngấm ngấm hay không biểu hiện của văn hóa, nó như một tầng băng chìm xuyên suốt các hoạt động của nhà trường. Nhìn chung, các nhất trí cơ bản, niềm tin và các giá trị (tạo thành nguyên tắc hành vi) liên quan đến phần "chìm" của văn hóa. Bên cạnh đó, phần "nổi" của văn hóa liên quan đến các biểu hiện của hệ thống văn hóa, như: các câu chuyện hay giai thoại về các anh hùng, danh nhân, các biểu tượng của nhà trường hay các "thành ngữ văn hóa", các mẫu hành vi được thiết lập và phát triển, các nghi thức, thói quen và thủ tục.

2.2.3.. Các biểu hiện của văn hóa nhà trường phổ thông

Môi trường văn hóa nhà trường phổ thông được nhận diện qua các biểu hiện cụ thể sau đây:

- Nội quy của nhà trường;

- Giá trị và quan điểm triết lí giáo dục của nhà trường;
- Những nghi lễ khánh tiết đặc trưng của nhà trường;
- Biểu tượng đại diện riêng của nhà trường;
- Những tấm gương dạy tốt và học tốt của nhà trường (những thành viên có những đóng góp tiêu biểu cho nhà trường);
- Những câu chuyện về thể mạnh và tạo ra một ấn tượng tốt về trường học của mình;
- Truyền thống là những giá trị riêng của nhà trường để học sinh tự hào về trường học của mình.

2.3. Xây dựng văn hóa nhà trường phổ thông

Xây dựng hay phát triển văn hóa nhà trường phổ thông được hiểu là duy trì những mặt tốt, dịch chuyển cũng như bài trừ những mặt chưa tốt, và bổ sung những mặt tích cực mới cho phù hợp với văn hóa nhà trường mong muốn trong hiện tại và tương lai.

Để xây dựng văn hóa nhà trường phổ thông trước hết phải hiểu rõ văn hóa đang tồn tại trong nhà trường; tiếp theo, đánh giá văn hóa nhà trường để duy trì những mặt tốt, dịch chuyển những mặt chưa tốt; và cuối cùng, bổ sung những mặt tích cực mới cho phù hợp với văn hóa nhà trường mong muốn trong tương lai.

3. Các biện pháp xây dựng văn hóa nhà trường phổ thông

Văn hóa nhà trường phổ thông đóng một vai trò hết sức quan trọng trong quá trình hình thành và phát triển nhà trường. Một tổ chức nói chung hay một nhà trường phổ thông nói riêng thường phát triển theo các giai đoạn sau:

- Giai đoạn thành lập và phát triển ban đầu;
- Giai đoạn hưng thịnh hay thành công;
- Giai đoạn trưởng thành;
- Giai đoạn chuyển đổi hay giải thể.

Trong mỗi giai đoạn phát triển trên, văn hóa nhà trường thể hiện các chức năng quan trọng khác nhau. Trong giai đoạn *thành lập và phát triển ban đầu*, văn hóa nhà trường là chất kết dính các thành viên của nhà trường với nhau và hình thành các khuynh hướng, giá trị, niềm tin của nhà trường. Trong giai đoạn *hưng thịnh* hay *thành công*, văn hóa nhà trường là nơi đấu tranh của cái mới và cái cũ để định hướng nhà trường phát triển trong tương lai. Trong giai đoạn *trưởng thành*, văn hóa nhà trường trở thành vật cản và kìm hãm các hoạt động sáng tạo trong nhà trường. Sau giai đoạn trưởng thành là giai đoạn *chuyển đổi hay giải thể*, văn hóa nhà trường thường bị thay đổi bởi chính các thành viên nhà trường, nếu không nhà trường sẽ đi đến chỗ giải thể hay đóng cửa.

Căn cứ vào các giai đoạn phát triển của tổ chức,

tác giả đề xuất qui trình xây dựng và phát triển văn hóa nhà trường trung học phổ thông gồm 4 giai đoạn sau:

Giai đoạn 1: Hiệu trưởng tiếp cận và nhận diện văn hóa nhà trường khi mới nhận nhiệm vụ;

Giai đoạn 2: Hiệu trưởng đánh giá văn hóa nhà trường nơi mình đang công tác;

Giai đoạn 3: Hiệu trưởng lập kế hoạch và thực hiện thay đổi văn hóa trong nhà trường;

Giai đoạn 4: Hiệu trưởng tổ chức xây dựng và phát triển các hình thức chia sẻ cộng đồng trong nhà trường.

3.1. Nhận diện văn hóa nhà trường

3.1.1. Thực hiện các chuyến quan sát văn hóa

- Thực hiện một cuộc đi dạo xung quanh trường và quan sát các dấu hiệu văn hóa vật chất;
- Hiệu trưởng nhận diện văn hóa nhà trường thông qua các hoạt động hàng ngày;
- Xem xét và tìm hiểu những giá trị, chuẩn mực đang thống trị trong tổ chức, đánh giá và xác định những giá trị hay các chuẩn mực mong muốn, các hành động cần thiết dẫn đến sự thay đổi.

3.1.2. Tìm hiểu văn hóa trong nhà trường

- Thực hiện các cuộc phỏng vấn với các thành viên nhà trường theo các nhóm nhỏ;
- Định hướng để đối tượng được phỏng vấn nói về văn hóa nhằm quan sát các hành vi và sự tương tác giữa các thành viên nhà trường;
- Sử dụng các phiếu điều tra để tăng lượng thu thập thông tin từ nhiều đối tượng.

3.2. Đánh giá văn hóa nhà trường

3.2.1. Đánh giá qua thông tin thu thập ban đầu

Hiệu trưởng có những nhận xét, đánh giá về văn hóa nhà trường từ những thông tin thu thập được qua quá trình nhận diện ban đầu.

3.2.2. Đánh giá qua phiếu điều tra

Sử dụng phương pháp thu thập thông tin bằng các mẫu phiếu điều tra xã hội học để từ đó đánh giá, phân tích văn hóa nhà trường. Bên cạnh đó, hình thức thu thập thông tin thông qua phỏng vấn, trao đổi hẹp cũng rất quan trọng.

3.2.3. Đánh giá qua hiện trạng tổ chức hoạt động của nhà trường

Đánh giá hệ thống thưởng phạt, hành vi mẫu được chấp nhận, hệ thống trao đổi thông tin, các mối tương tác, cấu trúc tổ chức, và các quy trình đang tồn tại.

3.3. Lập kế hoạch và thực hiện thay đổi văn hóa nhà trường

3.3.1. Tuyên truyền nhằm nâng cao nhận thức của các thành viên trong nhà trường

Tuyên truyền, giáo dục và tạo điều kiện để mọi thành viên trong nhà trường hiểu một cách sâu sắc

và có trách nhiệm xây dựng và duy trì những giá trị, triết lí cũng như mục tiêu giáo dục của nhà trường. Thay đổi văn hóa nhà trường phổ thông chỉ thành công khi các thành viên của nhà trường hiểu rõ lí do vì sao cần thay đổi và thay đổi như thế nào, cũng như các lợi ích sẽ đem lại từ các thay đổi này. Nếu các thành viên nhà trường không biết, không hiểu đúng các thay đổi ngay từ đầu thì họ sẽ không ủng hộ điều đó.

3.3.2. Xây dựng môi trường giáo dục có kỉ cương

- Xây dựng các quy chế dân chủ trong trường học một cách đầy đủ để hướng dẫn, các thành viên trong nhà trường một cách rõ ràng và công khai;

- Khen thưởng phải đi đôi với xử phạt một cách có tình, có lí. Khen thưởng học sinh có thành tích cao, có những hành động tốt phải đi đôi với xử phạt các học sinh có hành vi xấu;

- Khuyến khích học sinh, nhân viên và cha mẹ học sinh tham dự vào việc lập kế hoạch cho các hoạt động xây dựng kỉ cương học đường; thiết lập các hòm thư hoặc đường dây nóng để nhận các thông tin về tình trạng nguy hiểm hoặc thông tin về các hoạt động chung của nhà trường được phản ánh từ bên ngoài.

3.3.3. Tạo điều kiện thuận lợi cho sự tương tác và thiết lập các mối quan hệ trong nhà trường

- Xây dựng môi trường làm việc có hiệu quả: Tổ chức học tập, bồi dưỡng cho học sinh theo các đối tượng phù hợp nhằm phát huy được năng lực của học sinh; khuyến khích hợp tác hơn là cạnh tranh, tránh trở thành người chiến thắng và người thất bại; đảm bảo tất cả các thành viên trong nhà trường đều được quan tâm giáo dục và tạo điều kiện phát triển;

- Xây dựng qui mô nhà trường hợp lí: Số lượng học sinh trong mỗi lớp, số lớp trong nhà trường cần được xây dựng hợp lí vì điều này ảnh hưởng tới môi trường xã hội và môi trường làm việc. Các trường có qui mô nhỏ hơn sẽ tạo ra cơ hội tương tác nhiều hơn giữa học sinh và giáo viên, học sinh thường ít bị bỏ rơi và được tham dự các hoạt động nhiều hơn.

3.3.4. Tiếp cận và thay đổi văn hóa nhà trường phổ thông

- Xây dựng các phát biểu về giá trị và niềm tin: Sử dụng các nhóm thành viên trọng tâm của nhà trường theo các đơn vị để phát biểu sứ mạng, tầm nhìn và các giá trị mới thành lời và xem xét các ảnh hưởng của chúng lên từng công việc của từng thành viên nhà trường;

- Giao tiếp có hiệu quả về thực tiễn thay đổi: Đảm bảo cho tất cả các thành viên nhà trường được thông báo về các thực tiễn của quá trình thay đổi văn hóa nhà trường đang diễn ra để thấy được sự tiến triển và cam kết thực hiện. Thường xuyên cho các thành viên nhà trường biết cái gì đang mong đợi họ là điều rất

quan trọng đối với việc thay đổi văn hóa nhà trường một cách thành công và hiệu quả;

- Xem xét cơ cấu tổ chức: Thay đổi cơ cấu tổ chức nhà trường cho thích hợp với văn hóa nhà trường mong muốn có thể dẫn tới thành công;

- Thiết kế lại hệ thống khen thưởng và công nhận thành tích: Cần thay đổi hệ thống khen thưởng và công nhận thành tích để khuyến khích các hành vi cần thiết cho văn hóa nhà trường mong đợi;

- Xem xét hệ thống làm việc: Mức độ thăng tiến của nhân viên, trả lương, quản lí thực hiện và lựa chọn nhân viên để đảm bảo chúng phù hợp với văn hóa mong muốn.

Khi thay đổi văn hóa nhà trường phổ thông, hiệu trưởng cần lưu ý xác định xem cái gì không nên thay đổi; nhận thức tầm quan trọng của của các hoạt động thực tiễn và sử dụng các công cụ thay đổi thích hợp và đúng đắn.

3.4. Tổ chức xây dựng và phát triển các hình thức chia sẻ cộng đồng trong nhà trường

3.4.1 Quan tâm đến bầu không khí nhà trường

Hiệu trưởng phải nhận thức được bầu không khí hàng ngày, văn hóa tổng thể của nhà trường và khuynh hướng tình cảm ngấm ngấm hay tiềm ẩn của giáo viên, nhân viên và học sinh. Hiệu trưởng không nên coi sự khác biệt về quan điểm hay ý kiến cá nhân khác nhau là yếu tố cạnh tranh, mà đó chính là động lực để tồn tại và đóng góp cho sự thành công chung của nhà trường.

3.4.2. Cởi mở, lắng nghe, chia sẻ, giúp đỡ các thành viên nhà trường

Hiệu trưởng luôn cởi mở, giúp đỡ các nhân viên vượt qua các vấn đề khó khăn cá nhân và luôn sẵn sàng tham dự khi nhân viên mong muốn.

3.4.3. Xây dựng khối đoàn kết nhà trường

Hiệu trưởng phải là người có ý thức xây dựng được phong trào đoàn kết, giúp đỡ lẫn nhau trong tập thể cán bộ, giáo viên và học sinh.

Để đánh giá mức độ khả thi của các biện pháp nêu trên, chúng tôi đã trưng cầu ý kiến của 79 hiệu trưởng các trường THPT công lập thành phố Hà Nội, kết quả được trình bày trong bảng 1 trang 35.

Kết quả điều tra cho thấy, các bước tiến hành trong biện pháp đưa ra đều được các hiệu trưởng đánh giá ở mức độ khả thi và rất khả thi xấp xỉ 75%. Điều này khẳng định các biện pháp trên là hoàn toàn có thể áp dụng trong điều kiện thực tế để xây dựng và phát triển văn hóa nhà trường tại các trường THPT trên địa bàn thành phố Hà Nội.

4. Kết luận

Một môi trường văn hóa nhà trường lành mạnh tạo ra sức đề kháng với những biểu hiện tiêu cực,

(Xem tiếp trang 35)