

# HIỆU TRƯỞNG - NHÀ QUẢN LÝ VĂN HÓA NHÀ TRƯỜNG

ThS. NGÔ TRƯỜNG ĐỨC

Trưởng THPT Đinh Tiên Hoàng, Ba Đình, Hà Nội

Hiệu trưởng luôn là hình mẫu văn hoá của nhà trường. Khi nói đến một nhà trường cụ thể, người ta bao giờ cũng đặt câu hỏi: ai là hiệu trưởng của trường đó?

Ngày nay có rất nhiều hiệu trưởng đã trở nên nổi tiếng, được học sinh (HS), phụ huynh HS và cộng đồng xã hội mến mộ, nhưng cũng có không ít hiệu trưởng bị tai tiếng vì những chuyện tiêu cực của họ. Hiệu trưởng – nhà quản lý văn hóa nhà trường là người khát vọng đưa nhà trường mình luôn hướng tới những giá trị cao đẹp của văn hóa.

## 1. Một số khái niệm

### 1.1. Văn hóa

Nghĩa cơ bản của văn hóa là cái đẹp. Theo tư tưởng phương Đông, hình thức đẹp được biểu hiện trước hết là trong lễ, nhạc, cách lãnh đạo, quản lý,... đặc biệt trong ngôn ngữ, cách ứng xử lịch sự. Cái đẹp được biểu hiện thành một hệ thống các chuẩn mực, giá trị ứng xử được mọi người chấp nhận và coi là đẹp. Đó là phần chìm của văn hóa. Phần nổi của văn hóa là một tổng thể những hệ thống biểu trưng (kí hiệu) chi phối cách ứng xử và sự giao tiếp trong một tổ chức xã hội, làm cho tổ chức xã hội ấy có đặc thù riêng... Văn hóa bao gồm hệ thống những giá trị để đánh giá một sự việc, một hiện tượng (đẹp hay xấu, có đạo đức hay vô đạo đức, phải hay trái, đúng hay sai, v.v...) theo tổ chức xã hội ấy.

### 2.1. Văn hóa nhà trường

Văn hóa nhà trường có đầy đủ đặc tính của văn hóa tổ chức xã hội, nhưng văn hóa nhà trường có những đặc trưng riêng của tổ chức sư phạm bao gồm những mối quan hệ của rất nhiều người.

Do vậy, văn hóa nhà trường là một tập hợp các chuẩn mực, các giá trị, niềm tin và hành vi ứng xử... đặc trưng của một trường học, tạo nên sự khác biệt với các tổ chức xã hội khác.

Văn hóa nhà trường liên quan đến toàn bộ đời sống vật chất, tinh thần của một tổ chức nhà trường. Văn hóa nhà trường được thể hiện trong tầm nhìn, sứ mệnh, triết lý, mục tiêu, các giá trị, phong cách lãnh đạo, quản lý... môi trường hoạt động giáo dục trong nhà trường. Văn hóa nhà trường biểu hiện thành hệ thống các chuẩn mực, các giá trị, niềm tin, quy tắc ứng xử... được coi là tốt đẹp và được mọi người trong tập thể nhà trường chấp nhận.

## 2. Những công việc chủ yếu của hiệu trưởng – nhà quản lý văn hóa nhà trường

### 2.1. Văn hóa làm việc

Giống như các nhà quản lý khác, hiệu trưởng phải thực hiện nhiều công việc hàng ngày liên quan đến cơ sở vật chất, tài chính, quản lý giáo viên, quản lý các môn học và thời khóa biểu... Chiếm một khoảng thời gian lớn của hiệu trưởng, những công việc này tạo nên tác phong làm việc có ý nghĩa để duy trì các giá trị và mục tiêu cơ bản của nhà trường.

Hầu hết các hoạt động của hiệu trưởng đều phản ánh tác phong làm việc và những nội dung công việc mà ông ta cho là quan trọng. Tác phong làm việc của hiệu trưởng thường được thể hiện như sau:

a) *Cách bố trí phòng làm việc.* Vị trí của văn phòng, việc bài trí phòng làm việc của hiệu trưởng phản ánh tác phong làm việc của hiệu trưởng. Có hiệu trưởng thích trưng bày thành tích học tập của HS trong phòng làm việc, có hiệu trưởng lại thích trưng bày thành tích thể thao, thành tích về các mặt hoạt động khác mà nhà trường đạt được. Tất cả những điều này thuộc mức độ thể hiện thứ 3 của văn hoá quản lý nhà trường và cho biết hiệu trưởng coi trọng hoạt động nào.

b) *Cách ứng xử.* Cách ứng xử phản ánh tính cách thích trang trọng hay thân mật, dễ hay khó gần, quan tâm hay không quan tâm đến mọi người xung quanh của hiệu trưởng. Điều này có thể ảnh hưởng ở những mức độ khác nhau đối với cán bộ, giáo viên và HS trong nhà trường.

c) *Động viên khích lệ.* Cách đánh giá chính xác công việc và khen thưởng cho những thành tích của cán bộ, giáo viên và HS phản ánh mức độ trân trọng của hiệu trưởng. Ngoài ra, cách đánh giá chính xác công việc cũng cho biết hiệu trưởng quan tâm đến chất lượng giảng dạy và học tập, những gương người tốt, việc tốt gắn với truyền thống văn hoá mà nhà trường trân trọng.

Tóm lại, tất cả các cách ứng xử, có ý thức hay không ý thức, đều hình thành nên tính cách của hiệu trưởng và đều phản ánh tác phong làm việc của hiệu trưởng. Tác phong làm việc giúp hiệu trưởng phát triển văn hoá nhà trường phổ thông.

### 2.2. Xây dựng chương trình hành động cho nhà trường

Hiệu trưởng muốn phát triển các thành tố của văn hoá quản lý nhà trường phải thông qua các nghi lễ và biểu tượng, và giống như người thợ, cần phải xây dựng chương trình hành động.

Để làm được như vậy, hiệu trưởng phải kết nối được các giá trị truyền thống của nhà trường, tổ chức

các lễ kỉ niệm về những HS thành đạt trong các thế hệ HS của trường, hình thành các nghi thức, nghi lễ và gìn giữ các biểu tượng quan trọng của nhà trường.

a) *Kết nối các giá trị truyền thống.* Thông thường, hiệu trưởng phải kết nối triết lí để cho biết nhà trường tồn tại vì cái gì. Giá trị chỉ mang lại ý nghĩa nếu hiệu trưởng có thể diễn tả các giá trị này theo cách đáng ghi nhớ và dễ hiểu.

b) *Tổ chức tôn vinh các thế hệ HS thành đạt.* Hầu hết các trường phổ thông trong quá khứ và hiện tại đều có những thế hệ HS thành đạt. Những HS thành đạt ấy là niềm tự hào và tấm gương để thế hệ khác noi theo. Nhà trường muốn tôn vinh những niềm tự hào đó thì nên tổ chức kỉ niệm về họ trong toàn trường.

c) *Tổ chức các nghi thức tôn vinh.* Muốn phát triển văn hoá quản lí nhà trường, hiệu trưởng nên khuyến khích tổ chức các nghi thức tôn vinh các giá trị truyền thống của nhà trường. Các hoạt động của nhà trường có thể trở thành "nghi thức" khi chúng tôn vinh được các giá trị truyền thống của nhà trường và đoàn kết mọi người để cùng nhau làm việc.

### **2.2. Văn hóa quản lí điều hành công việc**

Hiệu trưởng trong công tác quản lí nhà trường luôn được cán bộ, giáo viên và học sinh quý mến, nể phục bởi uy lực quản lí của mình. Đó là sự kết hợp hài hòa giữa tình cảm và những quy định nghiêm ngặt trong công việc nhà trường.

Hiệu trưởng biết thống nhất ý tưởng của tập thể nhà trường để tăng thêm quyền lực lãnh đạo, luôn biết tự học, tự bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ để lời cuốn tập thể, có tác động lớn đối với tập thể. Do vậy, hiệu trưởng phải luôn đổi mới để nhà trường phát triển bền vững.

### **2.3. Văn hóa quản lí sự thay đổi.**

Văn hoá quản lí nhà trường phổ thông tương đối ổn định, tuy nhiên sự thay đổi vẫn diễn ra. Hiệu trưởng phải đóng vai trò quan trọng trong sự dịch chuyển này, kịp thời khắc phục bất cứ xung đột nào xuất hiện, và phải thích nghi với sự thay đổi văn hoá quản lí để đi tới thành công.

Trong quá trình phát triển không tránh khỏi khó khăn, và vì vậy, sẽ không tránh khỏi xung đột giữa cán bộ, giáo viên và HS trong tập thể nhà trường. Hiệu trưởng phải kịp thời nhận ra các xung đột và xử lí với ít rủi ro nhất, lôi kéo mọi người cùng tham gia và gieo niềm tin, hi vọng cho cán bộ, giáo viên và HS trong nhà trường về vai trò của mình trong sự phát triển văn hoá quản lí nhà trường phổ thông.

### **3. Tám niềm tin cốt lõi của hiệu trưởng – nhà quản lí văn hóa nhà trường**

Muốn xây dựng và quản lí văn hóa nhà trường thành công, các hiệu trưởng cần quan tâm đến tám niềm tin cốt lõi sau đây.

#### **3.1. Sản phẩm của trường học trước hết là nhân cách người học và người dạy**

- *Hiệu trưởng bình thường:* Làm theo kế hoạch và thực hiện các mệnh lệnh hành chính từ các cơ quan quản lí giáo dục chỉ đạo, cốt sao đạt những chỉ tiêu thành tích cấp trên muốn có, thỏa mãn những mong muốn cá nhân của hiệu trưởng.

- *Hiệu trưởng giỏi:* Lấy sự phát triển nhân cách của HS và giáo viên làm thước đo sự phát triển bền vững của nhà trường; tập trung năng lực quản lí cho việc "Dạy tốt – học tốt", tạo ra một môi trường làm việc tự chủ, sáng tạo, có văn hóa của tất cả các bộ phận trong nhà trường, phấn đấu đạt những mục tiêu, sứ mệnh của mỗi nhà trường.

#### **3.2. Mỗi nhà trường là một cộng đồng, cùng nhau hiến thân cho sự thành công và phát triển**

- *Hiệu trưởng bình thường:* Coi nhà trường như một cái máy, coi mỗi cán bộ, giáo viên như những bánh răng. Họ tự tạo ra các cấu trúc cứng nhắc với những quy tắc cứng nhắc và sau đó cố gắng duy trì kiểm soát bằng cách "dùng đòn bẩy" thưởng phạt hoặc "lôi đoàn tàu" bằng những mệnh lệnh hoặc quát mắng.

- *Hiệu trưởng giỏi:* Coi trường học như là một nơi tập hợp những hi vọng, hoài bão và ước mơ của mỗi cá nhân; tất cả đều được kết nối với những mục đích lớn lao, cao đẹp của nhà trường mà do chính mỗi cán bộ, giáo viên đã tôn vinh. Họ truyền cảm hứng để mỗi cán bộ, giáo viên có thể tập trung hiến thân cho sự thành công và phát triển lớn mạnh của mỗi nhà trường, của các đồng nghiệp và cho bản thân mỗi người.

#### **3.3. Quản lí là tạo điều kiện tốt nhất để cán bộ, giáo viên hoàn thành tốt nhiệm vụ, không phải để kiểm soát và bắt lỗi**

- *Hiệu trưởng bình thường:* Luôn muốn cán bộ, giáo viên làm chính xác những điều họ đã nói. Họ hết sức nhạy cảm với bất cứ điều gì mà cán bộ, giáo viên không phục tùng theo ý mình. Họ tạo ra môi trường mà ở đó sáng kiến cá nhân luôn bị coi thường bởi một tâm lí "Hãy làm theo điều gì hiệu trưởng nói, hãy noi những điều hiệu trưởng muốn nghe".

- *Hiệu trưởng giỏi:* Luôn thiết lập những quy tắc chỉ đạo chung và cam kết có đủ các nguồn lực giúp cán bộ, giáo viên hoàn thành nhiệm vụ. Họ để cho các bộ phận được chủ động đưa ra các quyết định, các phương pháp riêng của mình và họ chỉ can thiệp trong những trường hợp cán bộ, giáo viên không thực hiện đúng các mục tiêu, nguyên tắc đã thống nhất: Luôn giúp cán bộ, giáo viên nhận ra những thiếu sót của mình và tự sửa chữa, hoàn thiện bản thân.

#### **3.4. Sự xuất sắc, sáng tạo, hiệu quả của mỗi cán bộ, giáo viên trong mỗi nhà trường luôn được**

**tôn trọng. Họ không thể là những người non kém, không thể tin cậy**

- *Hiệu trưởng bình thường*: Coi cán bộ, giáo viên là những người còn non kém, chưa bằng mình, không thể tin cậy nếu không được giám sát bằng một cách quản lí gia trưởng. Mỗi cán bộ, giáo viên trong trường căn cứ vào thái độ của người hiệu trưởng mà hành xử, cho nên họ thể hiện năng lực một cách hình thức, luôn tỏ ra bận rộn, nhưng lại giấu đi năng lực thật của mình.

- *Hiệu trưởng giỏi*: Luôn đối xử với mỗi cán bộ, giáo viên như là những người quan trọng nhất trong mỗi nhà trường. Sự xuất sắc, sáng tạo và hiệu quả là những tiêu chí luôn được tôn trọng ở khắp mọi lĩnh vực, từ mỗi lớp học đến văn phòng nhà trường. Kết quả là cán bộ, giáo viên ở mọi bộ phận tự chịu trách nhiệm với chính bản thân mình về kết quả công việc được giao. Họ luôn được khích lệ làm theo cách riêng của mình, nhưng lại hoàn thành xuất sắc sứ mệnh chung của nhà trường

**3.5. Động lực ở mỗi nhà trường xuất phát từ tâm nhìn, sự sáng tạo, chứ không phải từ sự sợ hãi**

- *Hiệu trưởng bình thường*: Luôn lấy sự sợ hãi bị phê bình hoặc bị mất quyền lợi như là một cách quan trọng để thúc đẩy mọi người làm việc. Kết quả là, cán bộ, giáo viên cũng như hiệu trưởng luôn bị động, không thể đưa ra những quyết định sáng suốt và không dám mạo hiểm, không dám chịu trách nhiệm trước mỗi việc làm.

- *Hiệu trưởng giỏi*: Luôn luôn truyền cảm hứng cho mọi người hướng về một tương lai tốt đẹp hơn và luôn gợi mở để mỗi cán bộ, giáo viên của trường sẽ là một phần của tương lai tốt đẹp đó. Kết quả là, các cán bộ, giáo viên làm việc tích cực hơn, hiệu quả hơn, bởi vì họ tin tưởng vào mục tiêu của mỗi nhà trường, tận tâm sáng tạo với công việc họ đang làm. Và tất nhiên, họ biết sẽ được chia sẻ những thành quả mình làm nên. Họ tự hào về những đóng góp của mình cho sự thành công chung của nhà trường.

**3.6. Mọi công việc ở mỗi nhà trường phải là niềm vui, chứ không phải là sự mệt nhọc**

- *Hiệu trưởng bình thường*: Coi công việc là trên hết, tất cả vì công việc, rằng cán bộ, giáo viên phải chăm chỉ làm việc. Và do đó họ cho rằng mình là những người chủ và cán bộ, giáo viên của họ chỉ là những người bị lệ thuộc. Tất cả mọi người phải cư xử phù hợp với quy tắc trên.

- *Hiệu trưởng giỏi*: Luôn xem công việc như là một điều thú vị hiển nhiên và tin tưởng rằng công việc quan trọng nhất của người quản lí là **giao đúng việc** cho mọi người và làm cho họ thật sự hạnh phúc khi làm việc. Mọi người đều thấy đến trường để được cống hiến, sáng tạo, được chia sẻ

và giúp đỡ, không có khó khăn, trở ngại nào làm họ nản chí, gục ngã.

**3.7. Ứng dụng công nghệ thông tin và các tiến bộ khoa học kĩ thuật, khoa học Tâm lý giáo dục là con đường dẫn đến thành công của mỗi nhà trường**

- *Hiệu trưởng bình thường*: Luôn coi mình là nhất, không chịu lắng nghe, học hỏi. Họ quản lí bằng kinh nghiệm, bằng thói quen, không cần dựa trên cơ sở tiến bộ khoa học giáo dục và khoa học kĩ thuật. Họ cài đặt hệ thống máy tính để đối phó với cấp trên nhiều hơn là cho công việc quản lí của mình.

- *Hiệu trưởng giỏi*: Luôn có ý thức gương mẫu và tạo mọi điều kiện để cán bộ, giáo viên nhà trường học hỏi, áp dụng tiến bộ khoa học kĩ thuật, tiến bộ khoa học giáo dục vào mọi hoạt động của nhà trường. Họ thích ứng với "hệ thống công nghệ thông tin" để nâng cao hiệu quả quản lí làm cho mọi hoạt động của nhà trường vào nề nếp, hiệu quả, nhanh chóng và tiện lợi hơn.

**3.8. Đổi mới toàn diện, triệt để để phát triển bền vững. Động viên được cha mẹ HS và các lực lượng xã hội tham gia các hoạt động giáo dục của nhà trường**

- *Hiệu trưởng bình thường*: Xem việc đổi mới như là một công việc phức tạp, nguy hiểm, không nên mạo hiểm và chỉ buộc phải tiến hành đổi mới một khi nhà trường trong tình trạng bê bối, quá yếu kém. Không tập hợp được cha mẹ HS và các lực lượng xã hội tham gia các hoạt động giáo dục của nhà trường.

- *Hiệu trưởng giỏi*: Luôn coi sự đổi mới như là một phần tất yếu của cuộc sống, không đổi mới không thể tiến kịp thời đại. Họ không coi đổi mới là vì lợi ích riêng của mình, họ biết thành công chỉ có thể xảy ra nếu cán bộ, giáo viên và nhà trường đón nhận những ý tưởng mới và cách thức mới để làm việc có hiệu quả hơn. Họ luôn học hỏi để tự thay đổi mình mới có cơ hội tạo ra những đổi mới đột phá cho mỗi nhà trường. Luôn quan tâm đến việc động viên, thu hút cha mẹ HS và các lực lượng xã hội cùng tham gia các hoạt động giáo dục, làm tốt công tác xã hội hóa giáo dục trong mỗi nhà trường.

(Theo [www.inc.com/author](http://www.inc.com/author))

## SUMMARY

*Principals act as role models of the school culture. When talking about any school, people usually ask the question "who is the principal of the school"? Today many principals have become well-known and admired by students, parents and society; however, an equally big number of principals have become notorious because of their negative anecdotes. Eventually, principal, the manager of school culture, should have his desire to make the school constantly geared toward noble values of the culture.*