

# VAI TRÒ CỦA HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG CỐT CÁN TRONG XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN VĂN HÓA NHÀ TRƯỜNG HIỆN NAY

Nguyễn Văn Khoa

Sở Giáo dục và Đào tạo Nghệ An

Ngày nhận bài 12/4/2022, ngày nhận đăng 02/6/2022

DOI: <https://doi.org/10.56824/vujs.2022ed08>

**Tóm tắt:** Phát triển văn hóa nhà trường (VHNT) là nhiệm vụ quan trọng trong các trường học, trong đó hiệu trưởng trường trung học phổ thông (THPT) cốt cán đóng vai trò then chốt, quyết định. VHNT phải trở thành trung tâm của giáo dục, là nơi hội tụ, kết tinh văn hoá để đào tạo ra những chuẩn mực văn hoá cho xã hội đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục. Ở bài viết này, chúng tôi bàn đến vai trò của hiệu trưởng trường THPT cốt cán đối với xây dựng và phát triển VHNT trong bối cảnh hiện nay. Chúng tôi đưa ra chín giải pháp cụ thể gắn liền với vai trò của hiệu trưởng trường THPT cốt cán trong xây dựng và phát triển VHNT một cách chuyên nghiệp, hiện đại, chuẩn mực, chú trọng xây dựng các giá trị văn hóa cốt lõi mang bản sắc riêng của nhà trường. Xây dựng và phát triển VHNT là một quá trình lâu dài, thường xuyên, liên tục và có tính kế thừa, đổi mới, đòi hỏi cán bộ quản lý (CBQL) phải kiên trì, bền bỉ và có kế hoạch thực hiện hiệu quả.

**Từ khóa:** Văn hóa nhà trường; hiệu trưởng trường THPT; chuẩn mực văn hóa; xây dựng và phát triển.

## 1. Mở đầu

Nghị quyết Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII của Đảng xác định: "... gắn kết chặt chẽ và triển khai đồng bộ các nhiệm vụ, trong đó phát triển kinh tế - xã hội là trung tâm; xây dựng Đảng là then chốt; phát triển văn hóa là nền tảng tinh thần; bảo đảm quốc phòng, an ninh là trọng yếu, thường xuyên". Điều đó cho thấy, Đảng ta rất chú trọng phát triển văn hóa, "khơi dậy khát vọng phát triển đất nước phồn vinh, hạnh phúc, phát huy giá trị văn hóa, sức mạnh con người Việt Nam, tinh thần đoàn kết, tự hào dân tộc trong sự nghiệp xây dựng và bảo vệ Tổ quốc" là một trong các đột phá chiến lược để thực hiện Nghị quyết.

Trong bối cảnh kinh tế toàn cầu hiện nay với nhiều thời cơ và thách thức, mặt trái của nền kinh tế thị trường và hội nhập đã tác động lớn đến xã hội nói chung cũng như giáo dục nói riêng, văn hoá tổ chức cần được nhận diện như một tiêu chí quan trọng trong xã hội nói chung và lĩnh vực giáo dục nói riêng. Và hơn bất cứ tổ chức nào hết trong xã hội, nhà trường phải là tổ chức có "hàm lượng" văn hoá cao nhất; là nơi hội tụ, kết tinh văn hoá để đào tạo ra những chuẩn mực văn hoá cho xã hội. VHNT nhằm tạo ra môi trường thuận lợi cho các hoạt động giáo dục, khuyến khích các thành viên nỗ lực rèn luyện, học tập đạt thành tích mong đợi. Đây là môi trường tốt nhất để học sinh (HS) phát huy hết khả năng, giáo viên (GV) hăng say nhiệt huyết để cống hiến trên cơ sở sự đoàn kết, gắn bó và tôn trọng lẫn nhau.

Để phát triển bền vững, các nhà trường cần có một môi trường văn hóa tích cực, lành mạnh, văn minh. Vì vậy, phát triển VHNT là nhiệm vụ quan trọng trong các trường học. Tuy nhiên thời gian qua, nhiệm vụ này ở một số nơi chưa được quan tâm đầy đủ, đúng mức. Với mong muốn VHNT được xem là trung tâm của giáo dục, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục, ở bài viết này, chúng tôi muốn bàn đến vai trò của hiệu trưởng trường THPT cốt cán đối với việc xây dựng và phát triển VHNT trong bối cảnh hiện nay.

## 2. Nội dung nghiên cứu

### 2.1. Một số vấn đề về văn hóa nhà trường

#### 2.1.1. Khái niệm văn hóa và văn hóa nhà trường

##### \* Khái niệm văn hóa

Văn hóa là khái niệm rộng, có thể tiếp cận theo nhiều góc độ khác nhau. Qua thời gian và không gian, trong mỗi lĩnh vực nghiên cứu, người ta đã đưa ra những định nghĩa về văn hóa khác nhau. Tylor (1871), tác phẩm nổi tiếng “Văn hóa nguyên thủy” cho rằng “*Văn hóa là tổ hợp các tri thức, niềm tin, nghệ thuật, đạo đức, luật pháp, phong tục và toàn bộ các khả năng và thói quen khác mà con người với tư cách là thành viên của xã hội tiếp thu được*”. Trong công trình nghiên cứu “Tìm về bản sắc văn hóa Việt Nam”, tác giả Trần Ngọc Thêm (2001) đã đưa ra định nghĩa văn hóa: “*Văn hóa là hệ thống hữu cơ các giá trị (vật chất và tinh thần, tĩnh và động, vật thể và phi vật thể...) do con người sáng tạo ra và tích lũy qua quá trình hoạt động thực tiễn, trong tương tác với môi trường tự nhiên và xã hội của mình*”.

Ở phương Tây, trong thời cận hiện đại, khái niệm “văn hóa” được sử dụng phổ biến để chỉ trình độ học vấn, học thức, tri thức, phép lịch sự. Ở phương Đông, khái niệm “văn hóa” được mở rộng vào đời sống tinh thần chỉ các phong tục, tập quán, lễ hội, sinh hoạt cộng đồng, nhân cách, sáng tạo nghệ thuật. Cho đến nay có nhiều cách tiếp cận văn hóa theo những quan điểm khác nhau (Nguyễn Dục Quang, 2011). Về nghĩa gốc, dù theo quan niệm phương Tây hay phương Đông, văn hóa gắn liền với giáo dục, bồi dưỡng tâm hồn, trí tuệ, đào tạo con người, một tập thể người để cho họ có phẩm chất tốt đẹp, cần thiết cho toàn thể cộng đồng (Nguyễn Duy Phan, 2017).

Theo UNESCO, hiểu theo nghĩa rộng, “Văn hóa là một tổng thể các đặc trưng, diện mạo về tinh thần, vật chất, tri thức, tình cảm, khắc họa bản sắc của một cộng đồng, gia đình, xã hội. Văn hóa không chỉ bao gồm nghệ thuật, văn chương mà cả những lối sống, những quyền cơ bản của con người, những truyền thống, tín ngưỡng”. Theo nghĩa hẹp bao gồm văn hóa ứng xử, văn hóa trí tuệ, văn hóa vật thể, những hệ thống biểu trưng chi phối cách ứng xử và giao tiếp, làm việc trong một cộng đồng, khiến cộng đồng 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, đúng hay sai...) theo cộng đồng ấy.

Nhìn chung, nói đến văn hóa là nói đến những giá trị chung nhất cả về vật chất và tinh thần cho một cộng đồng, một dân tộc, một thời đại hay một giai đoạn lịch sử nào đó, là kết quả của quá trình hoạt động thực tiễn của con người trong môi trường tự nhiên và trong các mối quan hệ xã hội. Văn hóa do con người sáng tạo ra, thể hiện trình độ phát triển của con người, chính văn hóa tham gia vào việc tạo nên con người và con người là giá trị văn hóa cao nhất.

### \* Văn hóa nhà trường

Trong giáo dục, “Nhà trường là một tổ chức xã hội, tổ chức nghề nghiệp có tính đặc thù trong giáo dục và đào tạo con người, tạo ra nguồn nhân lực hữu ích cho xã hội, đất nước” (Đỗ Tiên Sỹ, 2016). Theo tác giả Vũ Thị Quỳnh (2018), “Nhà trường có thể coi là một thiết chế tổ chức chuyên biệt trong hệ thống tổ chức xã hội, đóng vai trò tái tạo nguồn nhân lực phục vụ cho sự duy trì và phát triển của xã hội”. Do vậy, nhà trường là đơn vị cơ sở nằm trong hệ thống giáo dục và để tiến hành quá trình giáo dục đào tạo nhà trường là một thiết chế đặc biệt của xã hội, thực hiện chức năng đào tạo nguồn nhân lực theo yêu cầu của xã hội, đào tạo các công dân cho tương lai.

Tương tự như định nghĩa “văn hóa”, mỗi tác giả có cách tiếp cận và nghiên cứu VHNT khác nhau. Tuy nhiên, cơ bản vẫn là văn hóa tổ chức trong một cơ sở giáo dục với các hệ thống giá trị khác nhau. Peterson (2009) định nghĩa: “VHNT là tập hợp các chuẩn mực, giá trị và niềm tin, các nghi lễ và nghi thức, các biểu tượng và truyền thống tạo ra “vẻ bề ngoài” của nhà trường”. Theo Đỗ Tiên Sỹ (2016): “VHNT được coi là hệ thống các giá trị về tinh thần, vật chất, thể hiện niềm tin, sự đánh giá về các chuẩn mực, sự kì vọng về các sứ mệnh, tầm nhìn, kết quả đạt được của nhà trường”. Theo Vũ Thị Quỳnh (2018): “VHNT là hệ thống những giá trị vật chất và tinh thần tồn tại trong nhà trường làm cho nhà trường có những nét riêng biệt, khác biệt để phân biệt nhà trường này với nhà trường khác. Nó bao gồm từ bầu không khí nhà trường, các giá trị tồn tại trong các hoạt động giảng dạy, giáo dục, môi trường cảnh quan, cơ sở vật chất đến niềm tin, sự kì vọng của từng cá nhân...”.

Nhà trường là nơi đào tạo, bồi dưỡng con người, là tổ chức có “hàm lượng” văn hoá cao nhất; là nơi hội tụ, kết tinh văn hoá để đào tạo ra những chuẩn mực văn hoá cho xã hội. Với cách tiếp cận đó, khái niệm VHNT được hiểu là: “một tập hợp các giá trị, niềm tin, hiểu biết, chuẩn mực cơ bản được các thành viên trong nhà trường cùng chia sẻ và tạo nên bản sắc của nhà trường đó. Căn cứ theo hình thức biểu hiện, VHNT gồm phần nổi có thể nhìn thấy như: không gian cảnh quan nhà trường, lôgô, khẩu hiệu, hành vi giao tiếp... và phần chìm không quan sát được như: niềm tin, cảm xúc, thái độ, mong muốn cá nhân, quyền lực và cách thức ảnh hưởng...”. Như vậy, VHNT là hệ thống niềm tin, giá trị, chuẩn mực, thói quen và truyền thống được hình thành trong quá trình phát triển của nhà trường, được các thành viên trong nhà trường thừa nhận, làm theo, duy trì, gìn giữ theo thời gian và được thể hiện trong các hình thái vật chất và tinh thần, từ đó tạo nên bản sắc riêng cho mỗi tổ chức sư phạm.

Từ những định nghĩa trên, có thể rút ra những đặc điểm cơ bản trong định nghĩa VHNT. VHNT biểu hiện trong tầm nhìn, sứ mạng triết lý, mục tiêu các giá trị, phong cách lãnh đạo, quản lý, mục tiêu, các giá trị... Bầu không khí tâm lý thể hiện thành hệ thống các chuẩn mực, các giá trị, niềm tin, quy tắc ứng xử... được xem là tốt đẹp và được mọi người trong nhà trường chấp nhận. Mục tiêu của VHNT là làm cho mọi thành viên hiểu được mục tiêu và những giá trị của nhà trường; xây dựng được thái độ, niềm tin của người thầy, HS và những người có liên quan; xây dựng được các chuẩn mực văn hóa của nhà trường, trong đó có những chuẩn mực của các mối quan hệ hợp tác bên trong nhà trường và với bên ngoài nhà trường.

### 2.1.2. Ý nghĩa của VHNT đối với sự phát triển của giáo dục

VHNT là động lực quan trọng cho quá trình đổi mới quản lý của từng nhà trường. VHNT tạo ra môi trường quản lý ổn định, giúp cho nhà trường thích nghi với môi trường bên ngoài, tạo ra sự hòa hợp bên trong. Một tổ chức có nền văn hóa mạnh sẽ hội tụ được cái tốt, cái đẹp cho xã hội. VHNT sẽ giúp cho nhà trường thực sự trở thành một trung tâm văn hóa giáo dục, là nơi hội tụ sức mạnh của trí tuệ và lòng nhân ái, góp phần quan trọng tạo nên sản phẩm giáo dục toàn diện. Môi trường VHNT lành mạnh giúp giảm bớt sự căng thẳng, mệt mỏi của GV và HS, giảm thiểu hành vi, cử chỉ không lịch sự của HS, tạo ra môi trường thuận lợi hỗ trợ việc dạy và học, khuyến khích GV tích cực đổi mới phương pháp, tích cực trong việc nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ; khuyến khích HS tích cực, nỗ lực rèn luyện, học tập, trau dồi kiến thức để đạt hiệu quả cao trong học tập. VHNT có tầm quan trọng đặc biệt đối với nhà trường, điều này được xác định dựa trên những căn cứ sau:

- Nhà trường là nơi bảo tồn và lưu truyền các giá trị văn hóa của nhân loại.
- Nhà trường là nơi đào tạo những lớp người mới, chủ nhân giữ gìn và sáng tạo văn hóa trong tương lai.
- Nhà trường là nơi con người với con người cùng hoạt động để chiếm lĩnh các mục tiêu văn hóa, theo những cách thức văn hóa, dựa trên những phương tiện văn hóa, trong môi trường văn hóa đại diện cho mỗi địa phương.

### 2.1.3. Sự cần thiết phải phát triển VHNT

Theo tác giả Phạm Minh Hạc, “*Xây dựng văn hóa học đường là việc cần thiết biết nhường nào: phải giáo dục nhân cách văn hóa, làm cho người học được trở thành người có văn hóa*”. Tác giả Nguyễn Khắc Hùng nhấn mạnh: “*Sự hình thành và phát triển nhân cách của HS chịu ảnh hưởng rất lớn của môi trường văn hóa học đường, vì đây không chỉ là nơi các em lĩnh hội kiến thức văn hóa, khoa học, nghề nghiệp mà còn là một môi trường xã hội thu nhỏ, có ảnh hưởng rất lớn đến những gì xung quanh. Một môi trường văn hóa học đường thuận lợi sẽ tạo điều kiện cho các em nhanh chóng trưởng thành, tạo nền tảng cơ bản vững chắc để các em có thể trở thành người công dân tốt cho xã hội*”. Điều đó cho thấy, phát triển VHNT chính là một phần quan trọng trong việc phát huy tối đa hiệu quả các nguồn lực, đoàn kết nội bộ được duy trì, sức mạnh tập thể được phát huy, chất lượng các mặt được nâng cao, các hệ giá trị của nhà trường được thiết lập, mục tiêu chất lượng giáo dục toàn diện được đảm bảo (Nguyễn Quốc Nam, 2014).

Do vậy, sự cần thiết phải phát triển VHNT bắt nguồn từ những lý do sau đây:

- Phát triển VHNT là sứ mệnh, mục tiêu định hướng của mỗi nhà trường, là trách nhiệm quyền lợi của mỗi cá nhân, tổ chức trong nhà trường, là yêu cầu của xã hội.
- VHNT lành mạnh có tác dụng khuyến khích mối quan hệ hợp tác, chia sẻ kinh nghiệm, học hỏi lẫn nhau giữa các GV. GV sẵn sàng chia sẻ kiến thức và năng lực chuyên môn, tích cực trao đổi phương pháp và kỹ năng giảng dạy, quan tâm đến công việc của nhau, cùng hợp tác với lãnh đạo nhà trường trong việc thực hiện mục tiêu giáo dục đề ra.
- VHNT lành mạnh, tích cực tạo môi trường học tập có lợi nhất cho HS. Các em sẽ cảm thấy thoải mái, vui vẻ, ham học; được tôn trọng, được thừa nhận và cảm thấy

mình có giá trị; thấy rõ trách nhiệm của mình; tích cực khám phá, liên tục trải nghiệm và tích cực tương tác với GV, nhóm bạn; nỗ lực để đạt thành tích học tập tốt nhất.

- VHNT tạo ra môi trường thân thiện cho HS. HS có cảm giác an toàn, cởi mở và được chấp nhận các nhu cầu và hoàn cảnh khác nhau của mình; được khuyến khích phát biểu, bày tỏ quan điểm cá nhân; xây dựng mối quan hệ ứng xử tôn trọng, hiểu biết lẫn nhau, học hỏi lẫn nhau giữa thầy và trò.

## **2.2. Hiệu trưởng trường THPT cốt cán trong xây dựng và phát triển VHNT**

### **2.2.1. Hiệu trưởng trường THPT cốt cán**

Hiệu trưởng trường THPT cốt cán chính là CBQL cốt cán. Khái niệm “CBQL cốt cán” hiện nay đang được sử dụng khá phổ biến trong đời sống chính trị - xã hội. Theo *Từ điển Tiếng Việt*, cốt cán được hiểu là: “người hoặc bộ phận làm nòng cốt trong một tổ chức, một phong trào chính trị, xã hội, văn hóa”. Theo đó, CBQL cốt cán được hiểu là người hoặc nhóm người làm nòng cốt cho một tổ chức, vừa có thể thực hiện được vai trò khởi xướng, dẫn dắt, vừa là điểm tựa, chỗ dựa, sự nâng đỡ với những thành viên khác trong tổ chức.

Theo Thông tư số: 14/2018/TT-BGDĐT của Bộ Giáo dục và Đào tạo (GD&ĐT), tiêu chuẩn lựa chọn CBQL cơ sở giáo dục phổ thông (GDPT) cốt cán bao gồm (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2018): Có ít nhất 2 năm kinh nghiệm làm hiệu trưởng hoặc phó hiệu trưởng cơ sở GDPT; Là hiệu trưởng, phó hiệu trưởng cơ sở GDPT được người có thẩm quyền đánh giá đạt mức khá trở lên theo chuẩn hiệu trưởng; Được cơ quan quản lý cấp trên lựa chọn phù hợp với yêu cầu hỗ trợ, tư vấn về tổ chức và thực hiện các hoạt động bồi dưỡng đội ngũ CBQL cơ sở GDPT ở địa phương; Giám đốc sở GD&ĐT lựa chọn và phê duyệt danh sách CBQL cơ sở GDPT cốt cán theo thẩm quyền, tổng hợp danh sách CBQL cơ sở GDPT cốt cán trên địa bàn, báo cáo Bộ GD&ĐT.

Thông tư trên cũng quy định rõ nhiệm vụ của CBQL cơ sở GDPT cốt cán. Cụ thể: Hỗ trợ CBQL cơ sở GDPT trên địa bàn phát triển năng lực lãnh đạo và quản trị nhà trường theo chuẩn hiệu trưởng cơ sở GDPT, phù hợp với điều kiện phát triển kinh tế - xã hội của địa phương và yêu cầu đổi mới GDPT; Đồng thời hỗ trợ, tư vấn cho CBQL cơ sở GDPT trên địa bàn xây dựng kế hoạch tự học, tự phát triển năng lực lãnh đạo, quản trị nhà trường theo chuẩn hiệu trưởng cơ sở GDPT; phối hợp với cơ quan quản lý giáo dục địa phương và các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng trong việc biên soạn tài liệu, học liệu; tổ chức thực hiện công tác bồi dưỡng GV và CBQL cơ sở GDPT trên địa bàn. Ngoài ra, tham gia hướng dẫn, hỗ trợ GV và CBQL cơ sở GDPT trong quá trình tham gia, thực hiện các khóa đào tạo, bồi dưỡng giáo viên qua mạng Internet.

Như vậy, Hiệu trưởng trường THPT cốt cán được hiểu là một CBQL cơ sở GDPT cốt cán có phẩm chất đạo đức tốt, có uy tín về công tác lãnh đạo, quản trị nhà trường; hiểu biết về tình hình giáo dục trong bối cảnh mới; có năng lực tư vấn, hỗ trợ đồng nghiệp trong công việc và trong hoạt động bồi dưỡng phát triển năng lực lãnh đạo, quản trị nhà trường; là người đi đầu trong sự nghiệp đổi mới giáo dục, lôi cuốn, thúc đẩy, hỗ trợ CBQL khác lãnh đạo, quản lý nhà trường hiệu quả, thực hiện thắng lợi sự nghiệp đổi mới GDPT; có khả năng nắm được tình hình tư tưởng, tâm tư của đội ngũ GV và nhân viên nhà trường, có mối liên hệ chỉ đạo của các cơ quan quản lý nhà nước về giáo dục, chính quyền địa phương để làm nòng cốt trong công tác lãnh đạo, quản lý mọi hoạt động của nhà trường.

### *2.2.2. Vai trò của hiệu trưởng trường THPT cốt cán trong xây dựng và phát triển VHNT*

Khẳng định về vai trò của CBQL trường THPT cốt cán trong việc xây dựng và phát triển VHNT, Phạm Thị Minh Hạnh (2012) và Nguyễn Khắc Hùng (2012), có cùng quan điểm: “*Văn hóa học đường là một bộ phận của văn hóa xã hội, là đặc trưng văn hóa cơ bản mà mỗi nhà trường phải dày công xây dựng trong một thời gian dài mới có thể đạt được nét văn hóa phù hợp với sự phát triển của xã hội trong từng giai đoạn lịch sử. Đặc biệt văn hóa học đường chịu nhiều ảnh hưởng của hiệu trưởng - người lãnh đạo cao nhất trong nhà trường. Do đó, khi nói đến xây dựng văn hóa học đường ở nước ta hiện nay người hiệu trưởng phải là người đầu tiên thấy rõ bản chất, vai trò và những yếu tố cơ bản nhất của văn hóa học đường mới có thể thực hiện hoạt động này hiệu quả*”. Để phát triển VHNT, đòi hỏi sự tham gia của tất cả các thành viên trong nhà trường: hiệu trưởng, GV, nhân viên, HS và cả sự ảnh hưởng từ bên ngoài nhà trường - phụ huynh HS, tuy nhiên hiệu trưởng là người có sức ảnh hưởng lớn nhất. Tư duy phát triển giáo dục của người hiệu trưởng trực tiếp ảnh hưởng đến VHNT, chi phối đến sự hình thành các chuẩn mực và các giá trị cốt lõi của VHNT.

VHNT không phải có ngay từ đầu mà là những giá trị được tích lũy theo thời gian, qua quá trình hoạt động và tương tác lẫn nhau giữa các thành viên trong nhà trường. VHNT là yếu tố quan trọng trong việc nâng cao chất lượng và tạo nên thương hiệu riêng cho mỗi nhà trường. Phát triển VHNT được hiểu là quá trình kế thừa, xây dựng và sáng tạo nên giá trị văn hóa đặc trưng trong nhà trường. Phát triển VHNT không hoàn toàn ở việc tạo nên một giá trị văn hóa mới. Phát triển còn là kế thừa những giá trị văn hóa tích cực phù hợp với điều kiện hoàn cảnh từng nhà trường, đồng thời cũng loại bỏ đi những giá trị tiêu cực, không phù hợp hoặc cản trở sự phát triển của nhà trường. Xây dựng và phát triển VHNT là một quá trình lâu dài, kiên trì và bền bỉ, đòi hỏi sự nỗ lực của tất cả các thành viên trong nhà trường, trong đó lãnh đạo, quản lý đóng vai trò then chốt.

Xây dựng văn hóa tổ chức là xây dựng lề lối, nề nếp làm việc khoa học, có trật tự kỷ cương, tuân theo những nội quy, quy định chung nhưng vẫn đảm bảo tính dân chủ trong tổ chức. Xây dựng văn hóa tổ chức chính là xây dựng môi trường làm việc hiện đại, chuyên nghiệp, thân thiện và hiệu quả. Bởi vậy, hiệu trưởng phải xây dựng văn hóa tổ chức; phát huy vai trò lãnh đạo trong việc dẫn dắt thay đổi và phát triển văn hóa tổ chức phải là người đề xướng, hướng dẫn các nỗ lực thay đổi; hoạch định sứ mệnh, tầm nhìn, truyền bá sứ mệnh và tầm nhìn đó để tạo niềm tin và nỗ lực cho việc thực hiện.

Như vậy, hiệu trưởng vừa thực hiện vai trò của một người quản lý, vừa thực hiện vai trò của một người lãnh đạo. Trong đó, vai trò của người lãnh đạo có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với việc định hình và phát triển VHNT. Phát triển VHNT là một nội dung quan trọng trong công tác quản lý, lãnh đạo nhà trường của hiệu trưởng nhằm đảm bảo chất lượng giáo dục của nhà trường.

### *2.2.3. Một số biện pháp phát huy vai trò của hiệu trưởng trường THPT cốt cán trong xây dựng và phát triển VHNT*

#### *2.2.3.1. Xác định rõ mục tiêu xây dựng VHNT lành mạnh, tích cực.*

Với cương vị là những người đứng đầu nhà trường, cụm trường, đòi hỏi hiệu trưởng THPT cốt cán phải có định hướng giá trị đạo đức, văn hóa cho GV và HS; với mục tiêu hội nhập để phát triển nhưng vẫn giữ vững được bản sắc văn hóa, các giá trị

truyền thống tốt đẹp của dân tộc. Hiệu trưởng nhà trường cần có những biện pháp chỉ đạo như: Tổ chức nghiên cứu, nâng cao nhận thức cho đội ngũ GV, HS và cộng đồng về văn hóa tổ chức; Chú trọng GD nhân cách, đạo đức, lối sống, tri thức pháp luật và ý thức công dân cho HS: Tập trung vào những giá trị cơ bản của văn hóa, truyền thống và đạo lý dân tộc, tinh hoa văn hóa nhân loại, giá trị cốt lõi và nhân văn của chủ nghĩa Mác - Lênin và tư tưởng Hồ Chí Minh; xây dựng, rà soát các văn bản quản lý, các quy trình, thủ tục làm việc, hệ thống thông tin quản lý trong nhà trường; xây dựng tiêu chuẩn đạo đức, hành vi trong giao tiếp; Xây dựng môi trường làm việc, tạo điều kiện tốt nhất để mọi người hợp tác, phối hợp với nhau cùng tham gia vào việc giải quyết những vấn đề của GD trong bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện GDPT. Cụ thể là:

- Trường học có bầu không khí tâm lý cởi mở, dân chủ, hợp tác, tin cậy, tôn trọng và có tình thương. GV tôn trọng đồng nghiệp, sẵn sàng lắng nghe, chia sẻ và giúp đỡ lẫn nhau trong công việc cũng như trong cuộc sống. HS đoàn kết, học hỏi, sẵn sàng hợp tác với nhau trong học tập và rèn luyện.

- Mỗi CBQL, GV, nhân viên, HS trong nhà trường đều nhận thức rõ ràng, đúng đắn về công việc, trách nhiệm, nghĩa vụ và quyền hạn của bản thân, tích cực tham gia đóng góp ý kiến xây dựng nhằm nâng cao chất lượng giáo dục của nhà trường.

- Nhà trường có những chuẩn mực để luôn cải tiến, vươn tới; xây dựng tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu của nhà trường, tạo động lực để GV và HS tích cực phấn đấu rèn luyện và hoàn thiện bản thân; tăng cường sáng tạo và đổi mới để không ngừng phát triển.

- Có phong cách làm việc dân chủ, đổi mới và sáng tạo trên cơ sở tôn trọng con người, cô vũ sự nỗ lực hoàn thành công việc và công nhận sự thành công của mỗi người; khuyến khích làm việc nhóm; tăng cường chia sẻ kinh nghiệm và trao đổi chuyên môn; GV cải tiến phương pháp giảng dạy, HS cải tiến phương pháp học tập, nâng cao chất lượng dạy học; GV được khuyến khích tham gia đóng góp ý kiến trong mọi hoạt động của nhà trường.

- Có sự chia sẻ quyền lực, trao quyền, tăng cường tính tự chịu trách nhiệm của mỗi cán bộ (CB), GV; chia sẻ tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu của nhà trường với tất cả các CB, GV và HS trong nhà trường.

- Xây dựng mối quan hệ thân thiện, hỗ trợ, gần gũi với cộng đồng (nhà trường luôn hỗ trợ cộng đồng, cung cấp các dịch vụ có chất lượng tốt về giáo dục cho cộng đồng và ngược lại cộng đồng luôn hỗ trợ nhà trường).

### 2.2.3.2. Tuyên truyền nâng cao nhận thức kết hợp với giáo dục chính trị tư tưởng cho CB, GV và HS về tầm quan trọng của VHNT

Xây dựng VHNT là hoạt động thường xuyên ở các nhà trường. Đây là một quá trình lâu dài, liên tục và có tính kế thừa, đổi mới, đòi hỏi CBQL phải kiên trì, bền bỉ và có kế hoạch thực hiện lâu dài. Muốn vậy, trước hết tự bản thân người hiệu trưởng, những người quản lý nhà trường cần phải nhận thức rõ tầm quan trọng của việc xây dựng văn hóa tích cực trong nhà trường. Từ đó xây dựng, chia sẻ tầm nhìn, sứ mệnh của nhà trường với tất cả CB, GV, nhân viên và HS trong trường; khuyến khích phụ huynh và cộng đồng tham gia vào hoạt động giáo dục của nhà trường, giúp phụ huynh hiểu rõ vai trò và trách nhiệm của họ trong việc phối hợp với nhà trường nhằm giáo dục toàn diện cho HS.

Để tuyên truyền nâng cao nhận thức kết hợp với giáo dục chính trị tư tưởng cho CB, GV và HS về tầm quan trọng của VHNT, CBQL có thể thực hiện qua nhiều hình

thức khác nhau. Việc lựa chọn hình thức nào cần căn cứ vào đặc điểm tình hình và thế mạnh của nhà trường. Các hình thức tuyên truyền thường được tiến hành thông qua các đợt học tập chính trị của nhà trường; các hội nghị, hội thảo, sinh hoạt chuyên đề; các phong trào văn hóa, văn nghệ, thể dục thể thao; các cuộc họp hội đồng sư phạm của nhà trường; việc thực hiện nội quy, quy định của nhà trường; công tác xã hội; lồng ghép vào nội dung các môn học, hoạt động ngoài giờ lên lớp...

#### *2.2.3.3. Phát triển bầu không khí dân chủ, lành mạnh trong nhà trường*

Phát triển bầu không khí trong nhà trường bao gồm các hoạt động xây dựng và cải thiện mối quan hệ hợp tác giữa các thành viên trong nhà trường đảm bảo sự an toàn, hiệu quả trong quá trình giảng dạy và học tập tại nhà trường. Người CBQL phải xây dựng mối quan hệ tích cực giữa các thành viên trong nhà trường, nuôi dưỡng bầu không khí cởi mở, tin tưởng, dân chủ, hợp tác, tin cậy; coi trọng giá trị con người, cổ vũ cho sự nỗ lực hoàn thành công việc và công nhận sự thành công của mỗi người trong nhà trường; luôn luôn tôn trọng, lắng nghe ý kiến, quan tâm đến tâm tư, nguyện vọng của CB, GV, HS; từ đó có giải pháp phù hợp để giải quyết kịp thời những khó khăn, vướng mắc đồng thời xây dựng tập thể đoàn kết và phát huy được sức mạnh trí tuệ tập thể.

Việc huy động sức mạnh tập thể thường sẽ mang lại những giải pháp tối ưu nhất cho các hoạt động. Văn hóa tích cực sẽ thúc đẩy sự sáng tạo, tất cả vì mục tiêu nâng cao chất lượng dạy học trong nhà trường. Điều này là hoàn toàn phù hợp với xu thế quản lý hiện nay, GV không còn thụ động một chiều tiếp nhận sự tác động từ cấp trên. Họ có sự chủ động hơn, được lắng nghe, được đóng góp ý kiến cho sự phát triển của tập thể, cảm thấy được coi trọng, được tin cậy. Từ đó bản thân mỗi người sẽ không ngừng cố gắng phấn đấu rèn luyện để khẳng định bản thân và nỗ lực không ngừng vì sự phát triển của nhà trường. Kết quả chất lượng dạy học của nhà trường được nâng cao.

Văn hóa tích cực cũng tạo ra môi trường thân thiện cho HS, làm cho các em cảm thấy gắn bó với trường hơn, mỗi ngày đến trường thực sự là một ngày vui. Như vậy người học sẽ có tâm thế thoải mái khi tiếp xúc với tri thức. VHNT giúp HS cảm thấy mình được thừa nhận, được tôn trọng, cảm thấy mình có giá trị; HS thấy rõ trách nhiệm của mình, HS tích cực khám phá, liên tục trải nghiệm và tích cực tương tác với GV, nhóm bạn; HS nỗ lực đạt thành tích học tập tốt nhất.

#### *2.2.3.4. Phát triển văn hóa học tập tích cực, sáng tạo, đổi mới, hợp tác của GV, HS*

Một nhà trường có văn hóa tích cực sẽ coi trọng sự phát triển chuyên môn, coi trọng việc học tập suốt đời của GV và nhân viên, chính vì vậy đội ngũ GV sẽ luôn được tạo mọi điều kiện để học tập không ngừng nhằm nâng cao trình độ. Nội dung trong phát triển văn hóa giảng dạy của GV bao gồm phát triển về phẩm chất, đạo đức; năng lực giảng dạy và giáo dục; năng lực nghiên cứu khoa học; khả năng đổi mới và sáng tạo của CB, GV. Người CBQL cần khuyến khích tinh thần làm việc hợp tác, kỹ năng làm việc nhóm; xây dựng cơ chế giám sát, đánh giá, khen thưởng hợp lý để thúc đẩy mọi người nỗ lực làm việc. Bên cạnh đó, cần thúc đẩy sự đối thoại, tăng cường trao đổi chuyên môn, chia sẻ kinh nghiệm với CB, GV và nhân viên trong trường trên tinh thần lắng nghe và thấu hiểu; coi trọng việc đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn để không ngừng phát triển đội ngũ; khuyến khích và tích cực ủng hộ sự đổi mới, sáng tạo để GV phát huy tối đa khả năng của họ; coi trọng việc đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn để không ngừng phát triển



đội ngũ. Tất cả những điều này làm cho chất lượng đội ngũ GV ngày càng nâng cao, đây là yếu tố quan trọng để nâng cao chất lượng dạy học trong nhà trường.

Trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay, nhà trường cần đáp ứng các tiêu chí cơ bản. Đó là dạy học hướng vào chủ thể HS, “lấy HS làm trung tâm”; chương trình đảm bảo tính học thuật, tính khoa học, phù hợp với điều kiện thực tiễn của nhà trường; GV có phương pháp dạy học tích cực hóa người học, tạo hứng thú cho HS tự học và được khuyến khích trao đổi chia sẻ kinh nghiệm học tập với nhau. Hiệu trưởng nhà trường cần thúc đẩy, cổ vũ tinh thần hợp tác, kỹ năng làm việc nhóm giữa các HS, xây dựng cho HS một môi trường học tập an toàn, hiệu quả và chất lượng, tạo điều kiện để mỗi HS đều có cơ hội thể hiện khả năng, phát triển năng lực của bản thân.

*2.2.3.5. Phát triển cảnh quan và môi trường sư phạm hiện đại và an toàn trong nhà trường.*

Xây dựng cảnh quan sư phạm là một trong những nhiệm vụ trọng tâm mà người CBQL cần quan tâm bởi đây là yếu tố góp phần nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện. Để phát triển VHNT, cần xây dựng một môi trường sư phạm đầy đủ về cơ sở vật chất, tiện nghi và an toàn tạo nên một cảnh quan nhà trường kiểu mẫu. Lãnh đạo nhà trường cần tiên hành xây dựng hệ thống cơ sở vật chất đạt chuẩn theo quy định, một môi trường cảnh quan an toàn, sạch đẹp. Quan tâm xây dựng khung cảnh bên ngoài nhà trường, chủ động quy hoạch khuôn viên nhà trường, khu vực sân chơi, bãi tập, khu học tập... tạo không gian hợp lý mang tính giáo dục cao; đầu tư trồng cây xanh, cây cảnh, cây bóng mát, hòn non bộ... đảm bảo tiêu chí môi trường học đường an toàn, xanh, sạch đẹp; tô chức trang trí lớp học, hành lang các phòng học, trang trí phòng làm việc... trang trí các bảng biểu tuyên truyền về tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu và hệ thống các giá trị của Nhà trường; tạo nên môi trường nhẹ nhàng, hài hoà, giảm bớt sự căng thẳng ở GV và HS... Người hiệu trưởng cần “biến mỗi mét vuông trong nhà trường đều có ý nghĩa giáo dục”.

Việc xây dựng VHNT ở các đơn vị cần hướng vào đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục theo tinh thần Nghị quyết 29-NQ/TW ngày 04/11/2013 “Về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo, 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”.

*2.2.3.6. Phát triển văn hóa quản lý chuyên nghiệp và chuẩn mực trong nhà trường*

Phát triển văn hóa quản lý trong nhà trường chính là phát triển các nội dung quản lý của người lãnh đạo trong nhà trường. Nội dung quản lý nhà trường bao gồm các nội dung về xây dựng chiến lược, sứ mệnh, tầm nhìn, quản lý hoạt động chuyên môn, truyền thông, quản lý các mối quan hệ bên trong và bên ngoài của nhà trường, quản lý môi trường sư phạm, cảnh quan nhà trường...

Bên cạnh đó, người CBQL phải nêu cao tinh thần trách nhiệm của mỗi cá nhân. Đó là dám nghĩ, dám làm, dám chấp nhận thử thách, rủi ro, tự chịu trách nhiệm... Người CBQL cần tăng cường bồi dưỡng kỹ năng giao tiếp, luôn học hỏi, đổi mới công tác quản lý và nâng cao uy tín của bản thân.

Một trong những giải pháp gia tăng quyền lực đó là biết chia sẻ quyền lực. Vì vậy, người CBQL phải biết trao quyền lực, tạo điều kiện cho mọi người phát huy được năng lực, phẩm chất. Khi nhận được sự tin tưởng, tôn trọng của lãnh đạo, mỗi người sẽ cống hiến hết mình. Hiệu trưởng cần mạnh dạn chia sẻ quyền lực không chỉ đối với cấp dưới của mình là phó hiệu trưởng, các tổ trưởng, mà đối với tất cả thành viên trong nhà

trường. Có thể coi đây là cách để thực hiện việc đổi mới phương pháp quản lý giáo dục. Tạo cơ hội, chia sẻ quyền lực cho những người tâm huyết không chỉ là một thái độ ứng xử khôn khéo mà còn là một biện pháp quản lý cần thiết của người hiệu trưởng để tạo động lực mạnh hơn trong việc hướng đến mục tiêu chung trong xây dựng và phát triển VHNT. Tuy nhiên, việc chia sẻ, trao quyền là cần thiết nhưng phải có sự phân cấp trong công việc, không nên đề cao uy quyền mà xác định mỗi người phụ trách mỗi lĩnh vực công tác khác nhau. Trong đó, tất cả đều hướng đến mục đích chung là chất lượng và hiệu quả công tác.

Bên cạnh đó, người CBQL thường xuyên quan tâm đến nguyện vọng về tinh thần, vật chất của CB, GV, HS để động viên, khích lệ kịp thời tạo động lực và khát vọng phát triển bản thân mỗi người. Người hiệu trưởng cần quan tâm phát hiện năng lực, năng khiếu, động cơ của CB, GV, nhân viên. Mỗi người có những tố chất nổi trội, nếu tố chất đó có cơ hội được bộc lộ, thể nghiệm thì công việc mà họ đảm nhiệm sẽ đạt hiệu quả cao.

#### *2.2.3.7. Phát triển văn hóa ứng xử lành mạnh và chuẩn mực trong nhà trường*

Văn hóa ứng xử trong trường học là hệ giá trị, tư tưởng, nhận thức về quan hệ ứng xử của các thành viên trong nhà trường với các sự vật, hiện tượng trong khuôn viên trường học và với chính bản thân mỗi người, được thể hiện qua thái độ, hành vi, ngôn ngữ theo chuẩn mực văn hóa, đạo đức được xã hội thừa nhận và được nhà trường quy định. Xây dựng, phát triển văn hóa ứng xử trong các trường học là hoạt động giáo dục hệ giá trị, các chuẩn mực văn hóa giúp cho các thành viên trong nhà trường có nhận thức đúng, suy nghĩ, tình cảm, hành vi tốt đẹp, thực hiện văn hóa ứng xử lành mạnh, xây dựng cơ sở để đảm bảo chất lượng giáo dục của Nhà trường. VHNT một phần được đánh giá qua mối quan hệ ứng xử của các thành viên trong nhà trường và môi trường sư phạm của nhà trường. Những mối quan hệ đó tạo nên văn hóa ứng xử trong nhà trường. Phát triển văn hóa ứng xử trong nhà trường là duy trì những yếu tố tích cực trong các mối quan hệ giữa các thành viên trong nhà trường. Trên cơ sở xác định hệ thống các giá trị cốt lõi, các đặc trưng cần xây dựng trong nhà trường, hiệu trưởng hướng dẫn hành vi ứng xử của mọi thành viên trong nhà trường theo các giá trị và chuẩn mực đã xác định.

#### *2.2.3.8. Xây dựng nội dung giáo dục để phát triển VHNT đặc biệt chú trọng nội dung giáo dục lòng nhân ái*

Để có chương trình, kế hoạch phát triển VHNT, Ban giám hiệu, trước hết là hiệu trưởng trường THPT cốt cán cần phải xác định mục tiêu, từ đó xây dựng nội dung cần hướng đến trong giáo dục nhà trường. Từ đó chủ động trong cách tổ chức các hoạt động, bố trí nguồn lực, huy động các nguồn lực tham gia vào công tác này. Trong các nội dung hướng đến, đặc biệt chú trọng nội dung giáo dục lòng nhân ái, là hạt nhân cốt lõi để xây dựng văn hóa tích cực, góp phần quan trọng tạo nên sản phẩm giáo dục toàn diện. Để giáo dục lòng nhân ái cho mọi người tạo được VHNT cần thực hiện tốt các vấn đề:

- Bồi dưỡng tư tưởng đúng đắn và tình cảm cao đẹp. Tư tưởng và tình cảm là vấn đề chủ yếu nhất của đời sống tinh thần của con người. Tư tưởng có thể đúng đắn hoặc sai lầm, tình cảm có thể cao đẹp hoặc thấp hèn. VHNT có chức năng bồi dưỡng tư tưởng đúng đắn và tình cảm cao đẹp, nhân ái cho HS và loại bỏ những sai lầm, thấp hèn có thể có trong tư tưởng, tình cảm mỗi người để xây dựng tình yêu thương con người, sự chân thành, thủy chung, tính trung thực, ghét những thói hư tật xấu, những biểu hiện của sự sa đọa biến chất.

- Bồi dưỡng những phẩm chất tốt đẹp, những phong cách lành mạnh, tiên tiến, luôn hướng con người tới cái chân, cái thiện, cái mỹ để không ngừng hoàn thiện bản thân.

2.2.3.9. *Chú trọng xây dựng các giá trị văn hóa cốt lõi mang bản sắc riêng của nhà trường*

VHNT là tập hợp các chuẩn mực, giá trị, niềm tin và hành vi ứng xử... đặc trưng của một trường tạo nên sự khác biệt với các tổ chức khác. Mỗi nhà trường đều có một lịch sử hình thành, phát triển, trải qua thời gian, sẽ xây dựng được những giá trị văn hóa cốt lõi, mang bản sắc riêng. Phát triển các giá trị văn hóa trong nhà trường chính là xác định hệ thống giá trị văn hóa của nhà trường, nhất là những giá trị văn hóa đặc trưng, cốt lõi để xây dựng và phát triển trở thành hệ giá trị xuyên suốt của nhà trường. Muốn vậy, hiệu trưởng cần tổ chức khảo sát, đánh giá về các giá trị văn hóa cốt lõi của nhà trường cũng như các giá trị văn hóa mà mọi người mong muốn đạt được. Từ đó, định hình các giá trị cốt lõi của nhà trường, có kế hoạch bồi đắp, phát triển những giá trị ấy.

Tuy nhiên, những giá trị văn hóa không phải là cố định, bất biến, nó có thể thay đổi dưới sự tác động của nhiều yếu tố như hoàn cảnh lịch sử, chính trị, xã hội hay xu thế phát triển của thời đại... Bởi vậy, người hiệu trưởng phải biết khơi dậy, làm tỏa sáng những giá trị truyền thống đồng thời hình thành, tạo lập những giá trị mới. VHNT phải luôn được thay đổi theo hướng tích cực phù hợp với nhu cầu phát triển của HS và nhà trường mới.

### 3. Kết luận

Xây dựng và phát triển VHNT là một quá trình lâu dài, thường xuyên, liên tục và có tính kế thừa, đổi mới, đòi hỏi CBQL phải kiên trì, bền bỉ và có kế hoạch thực hiện lâu dài. Muốn vậy, trước hết tự bản thân người hiệu trưởng, những người quản lý nhà trường cần phải nhận thức rõ tầm quan trọng của việc xây dựng văn hóa tích cực trong nhà trường. Đồng thời cần được sự ủng hộ, đồng thuận của tất cả thành viên trong trường để giữ vững và phát huy các giá trị tích cực, hình thành các giá trị mới phục vụ mục tiêu phát triển giáo dục của nhà trường. Trong quá trình xây dựng kế hoạch, quy trình phát triển VHNT, nhà trường phải chú trọng đến các nội dung phát triển VHNT phù hợp với bối cảnh hiện tại, những nội dung nào tiên quyết phải thực hiện, đặc biệt phải đánh giá được mức độ nhận thức về các nội dung của VHNT làm nền tảng xây dựng lộ trình phát triển VHNT ngắn hạn, trung hạn và dài hạn góp phần nâng cao chất lượng giáo dục, thương hiệu và uy tín của nhà trường.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Bộ Giáo dục và Đào tạo (2018). *Thông tư số 14/2018/TT-BGDĐT ngày 20/7/2018 quy định về chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông.*
- Đỗ Tiến Sỹ (2016). Phát triển năng lực nhà giáo trong xây dựng văn hóa nhà trường. *Tạp chí Quản lý Giáo dục*, số 83, tr. 12-14.

- Phạm Minh Hạc (2013). Giáo dục giá trị xây dựng văn hóa học đường. *Tạp chí Đại học Sài Gòn*, số 17, tr. 5-12.
- Phạm Thị Minh Hạnh (2012). Văn hóa học đường: Quan niệm, vai trò, bản chất và một số yếu tố cơ bản. *Tạp chí Khoa học Giáo dục*, Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam, số 87, tr. 34-35.
- Nguyễn Khắc Hùng (2012). Giáo dục văn hóa học đường - Yếu tố quan trọng rèn luyện kỹ năng sống cho học sinh, sinh viên. *Tạp chí Khoa học Giáo dục*, số 81, tr. 43-44.
- Nghị quyết 29 - NQ/TW (2013), *Về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo, 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.*
- Nguyễn Quốc Nam (2014). Sự cần thiết xây dựng mô hình văn hóa nhà trường trung học phổ thông theo hướng đổi mới giáo dục hiện nay. *Tạp chí Quản lý Giáo dục*, số 65, tr. 34-37.
- Nguyễn Dục Quang (2011). Giáo dục giá trị văn hóa truyền thống cho học sinh trong nhà trường. *Kỷ yếu Hội thảo quốc gia về khoa học giáo dục Việt Nam*, Bộ Giáo dục và Đào tạo, tr. 213-224.
- Vũ Thị Quỳnh (2018). *Phát triển văn hóa nhà trường cao đẳng sư phạm vùng Đồng bằng sông Hồng trong bối cảnh đổi mới giáo dục.* Luận án tiến sĩ Khoa học giáo dục, Viện Khoa học giáo dục Việt Nam.
- Nguyễn Duy Phần (2017). *Xây dựng tiêu chí văn hóa nhà trường trong các trường cao đẳng kỹ thuật công nghiệp.* Luận án tiến sĩ Khoa học giáo dục, Trường Đại học Sư phạm - Đại học Thái Nguyên.
- Peterson K. D., Deal T. E. (2009). *The Shaping School Culture Fieldbook.* Publisher Jossey Bass.
- Trần Ngọc Thêm (2001). *Tìm về bản sắc văn hóa Việt Nam.* NXB Thành phố Hồ Chí Minh.
- Tylor E. B. (1871). *Primitive culture.* Michigan University Press.

## SUMMARY

### **THE ROLE OF THE CORE PRINCIPAL OF THE HIGH SCHOOL IN BUILDING AND DEVELOPING THE SCHOOL CULTURE IN THE PRESENT CONTEXT**

**Nguyen Van Khoa**

*Nghe An Department of Education and Training*

Received on 12/4/2022, accepted for publication on 02/6/2022

The development of the school culture is an important task in schools where the principal of the high school plays a key and decisive role. The school culture must become the center of education, which is the focus, the cultural crystallization to produce cultural norms for society that meets the requirements of education. In this article, we discussed the role of the principal of the high school for the construction and development of the school culture in the present context. We introduce nine specific solutions that are associated with the role of the principal of the high school in the construction and development of the school culture in a professional manner, modern, standard, and focus on developing core cultural values of the school. Building and developing school culture is a long-term process, continuously, inherited and renewing, requires managerial staff to persevere, persist, and have an effective implementation plan.

**Keywords:** School culture; principals of high schools; cultural standards; construction and development.