

MỘT SỐ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN VĂN HÓA NHÀ TRƯỜNG TIỂU HỌC VIỆT NAM THEO QUAN ĐIỂM HIỆU QUẢ

○ ThS. LÊ THỊ NGỌC THÚY*

Văn hóa nhà trường (VHNT) được hiểu như là tập hợp các nguyên tắc, niềm tin, các giá trị được chia sẻ tạo nên «nét riêng» của nhà trường, định hướng cách cư xử giữa các thành viên của nhà trường với nhau và được phản ánh thông qua các hiện thực văn hóa (VH). Quản lí (QL) VHNT là lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra các vấn đề về VH QL, VH giảng dạy và VH học tập của nhà trường. QL VHNT là một vấn đề rất phức tạp nhưng có giá trị rất lớn và bền vững đối với sự phát triển nhà trường.

Dựa trên những kết quả đánh giá về thực trạng VHNT tiểu học Việt Nam và bộ tiêu chí VH đã đưa vào thực nghiệm trong nhà trường sau hơn một năm, chúng tôi đề xuất 7 giải pháp xây dựng VHNT tiểu học theo quan điểm hiệu quả.

1. Giải pháp 1: *Nhà trường tổ chức các hoạt động tuyên truyền, các hội thảo khoa học... để giúp các lực lượng tham gia giáo dục nâng cao nhận thức và hiểu được một cách khoa học về thuật ngữ, khái niệm VHNT; đồng thời qua đó sẽ định hình được các vấn đề VH của trường mình.*

- *Xây dựng kế hoạch để nâng cao nhận thức về VHNT cho các lực lượng tham gia giáo dục ở mỗi trường tiểu học. Cụ thể: xem xét thực trạng mức độ nhận thức để đề ra các mục tiêu phấn đấu nâng cao nhận thức về VHNT cho các thành viên nhà trường; dự kiến các nguồn lực và các phương pháp tiến hành.*

- *Tổ chức thực hiện kế hoạch nói trên bằng các hoạt động cụ thể như: phân bổ các nguồn lực, thiết lập bộ máy tổ chức, phân công con người, xây dựng các quy chế, cơ chế hoạt động của bộ máy và từng thành viên trong bộ máy đó, xác định nghĩa vụ và quyền hạn của mỗi thành viên trong tổ chức đã được thiết lập.*

- *Giám sát hoạt động của các đơn vị và cá nhân khi họ thực hiện tham gia vào việc nâng cao nhận thức về tổ chức và QL các hoạt động nhằm phát triển VHNT hiệu quả. Kịp thời động viên, khích lệ và uốn nắn ngay những sai lệch cho các đơn vị và cá nhân thực hiện việc nâng*

cao nhận thức về tổ chức và QL các hoạt động nhằm phát triển VHNT lành mạnh và hiệu quả.

- *Kiểm tra đánh giá các đơn vị và cá nhân trong hoạt động này.*

2. Giải pháp 2: *Tổ chức các hoạt động nhằm xây dựng bầu không khí dân chủ: cởi mở, hợp tác, tôn trọng và hỗ trợ lẫn nhau, tạo cơ hội để các thành viên trong nhà trường phát triển.*

- *Lập kế hoạch về việc thiết lập bầu không khí nhà trường mong muốn, xây dựng các phát biểu về giá trị và niềm tin, thay đổi cấu trúc tổ chức nhà trường phù hợp với VHNT mong muốn, lựa chọn các công cụ thay đổi, dự kiến các nguồn lực để hỗ trợ cho các hoạt động xây dựng và cải tạo bầu không khí nhà trường dân chủ.*

- *Tổ chức cải tạo và xây dựng bầu không khí nhà trường tiểu học theo hướng dân chủ: cởi mở, hợp tác, tôn trọng và hỗ trợ lẫn nhau, tạo cơ hội để các thành viên trong nhà trường phát triển bằng cách: xây dựng môi trường làm việc hiệu quả, xây dựng quy mô nhà trường hợp lí, xây dựng môi trường học thuật bằng việc tổ chức HS thành các đội để chuyển từ lớp học sang nhóm; giảm tỉ lệ GV trên HS; sử dụng việc giảng dạy theo nhóm và các hoạt động theo nhóm nhỏ; tạo ra các cơ hội phức tạp và khác nhau để HS tham dự vào các hoạt động ngoại khóa... Phân bổ kinh phí vào tổ chức các hoạt động theo kế hoạch đã đề ra từ nguồn ngân sách nhà nước và huy động từ xã hội.*

- *Giám sát chỉ đạo các hoạt động cải tạo VH bằng xây dựng bầu không khí nhà trường dân chủ. Cụ thể: Hướng dẫn cho từng thành viên đã được phân công lựa chọn những nội dung của các hoạt động xây dựng bầu không khí phù hợp với mong muốn của các thành viên trong nhà trường, với các giá trị truyền thống của nhà trường và phù hợp với sự phát triển kinh tế - xã hội, VH giáo dục của từng địa bàn nơi trường đóng. Kịp thời động viên và uốn nắn ngay những sai lệch trong việc tổ chức các hoạt động cải tạo bầu không khí nhà trường để*

* Viện Khoa học giáo dục Việt Nam

giúp cho các thành viên chủ động thay đổi và thích nghi dần với bầu không khí mới.

- *Kiểm tra đánh giá* việc thực hiện lập kế hoạch, tổ chức và QL các hoạt động nhằm xây dựng bầu không khí dân chủ trong nhà trường tiểu học bằng cách thiết lập các chuẩn đánh giá về mức độ thực hiện các mục tiêu tổ chức và QL các hoạt động, xây dựng phép đo kết quả đạt được trong việc tổ chức và QL các hoạt động, tìm hiểu nguyên nhân những mặt đạt được hoặc chưa đạt được trong việc tổ chức và QL các hoạt động và ra các quyết định QL để phát huy các mặt mạnh, điều chỉnh các lệch lạc hoặc xử lý các vi phạm.

3. Giải pháp 3: *Lãnh đạo nhà trường cần xây dựng một văn bản chiến lược về QL VHNT.*

- *Lập kế hoạch* cho việc xây dựng văn bản chiến lược về VHNT trong ba lĩnh vực: VH QL, VH giảng dạy và VH học tập. Phân bổ các nguồn lực và thời gian để xây dựng VHNT. Phân tích, so sánh, đối chiếu giữa các mục tiêu xây dựng VHNT với các kế hoạch khác trong chiến lược giáo dục của nhà trường để điều chỉnh và bổ sung cho phù hợp với mục tiêu chung của nhà trường.

- *Tổ chức thực hiện*: Phân công một nhóm thành viên tham gia vào công tác xây dựng chiến lược về VHNT, khảo sát để tìm hiểu VH hiện có của nhà trường, phối hợp với các chuyên gia để đánh giá VHNT hiện có, xây dựng các mục tiêu để lên kế hoạch hành động, phân bổ nguồn kinh phí cần thiết phục vụ cho việc tổ chức các hoạt động VH theo từng thời kì, từng giai đoạn.

- *Chỉ đạo giám sát*: xây dựng văn bản chiến lược về VH, cùng nhau thảo luận, phân tích đánh giá các vấn đề sẽ đưa vào văn bản chiến lược, kịp thời điều chỉnh những vấn đề sai sót trong văn bản sau khi đã trung cầu ý kiến của tất cả các thành viên trong nhà trường, khen thưởng những thành viên đã có những đóng góp xuất sắc trong việc xây dựng văn bản chiến lược về VHNT.

- *Kiểm tra đánh giá kết quả của việc xây dựng văn bản về VHNT*: Đối chiếu với các mục tiêu của các văn bản chiến lược giáo dục của nhà trường, các phong trào do Bộ, sở, phòng giáo dục phát động, các hoạt động VH, lễ hội của địa phương và hoạt động truyền thống của nhà trường... từ đó có các biện pháp điều chỉnh và ra quyết định để thực thi các mặt chưa được của văn bản chiến lược về VHNT.

4. Giải pháp 4: *Lãnh đạo nhà trường QL theo nguyên tắc phân cấp và giao quyền tự chủ* cho các thành viên trong nhà trường.

- *Lập kế hoạch* về việc phân công theo năng lực và quyền hạn của các thành viên. Cụ thể: cùng

thảo luận với các thành viên chủ chốt của nhà trường để phân định các loại nhiệm vụ và thông tin của nhà trường; phân bổ nhân lực cho từng loại nhiệm vụ theo định kì hoặc những nhiệm vụ đột xuất; có kế hoạch về những nguồn lực như: thời gian, tài chính, chuyên môn,... nhằm hỗ trợ các thành viên hoàn thành công việc một cách xuất sắc nhất.

- *Tổ chức* các hoạt động phân cấp và giao quyền tự chủ cho các thành viên trong trường như: trao quyền cho các thành viên trong nhà trường; xây dựng các nhóm, đội làm việc; phân bổ các nguồn lực để hỗ trợ nhiệm vụ của các nhóm làm việc.

- *Chỉ đạo giám sát*: kiểm tra thường xuyên các nhóm làm việc thông qua các báo cáo hoặc tham dự các buổi làm việc của nhóm; kịp thời khen thưởng những cá nhân hoặc những nhóm đã hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao; uốn nắn những hoạt động chưa đi theo đúng mục đích của công việc và quyền lợi của mọi thành viên trong nhà trường.

- *Kiểm tra đánh giá* kết quả của những nhiệm vụ, thông tin được giao cho các thành viên.

5. Giải pháp 5: *Nhà trường phối hợp với địa phương* triển khai các hoạt động phát triển văn hóa cộng đồng địa phương.

- *Lập kế hoạch* để triển khai các hoạt động phát triển VH cộng đồng địa phương như: rà soát các hoạt động VH truyền thống của địa phương để sắp xếp xen kẽ với các hoạt động của nhà trường; lựa chọn các hình thức tổ chức cho phù hợp từng loại hoạt động VH địa phương; có kế hoạch phân bổ các nguồn lực hỗ trợ cho từng hoạt động VH của địa phương.

- *Tổ chức xây dựng* các hoạt động phát triển VH cộng đồng địa phương, bao gồm: phân công những cá nhân của nhà trường QL các hoạt động VH; kết hợp với cán bộ địa phương cùng xây dựng các hoạt động VH được tổ chức trong từng năm; tổ chức các buổi họp có sự tham gia của địa phương, gia đình và nhà trường để huy động sức mạnh tập thể ở mọi phương diện.

- *Giám sát chỉ đạo* các hoạt động phát triển VH cộng đồng địa phương. Lãnh đạo nhà trường theo dõi các công việc và có điều chỉnh cho phù hợp với điều kiện của nhà trường và địa phương; khuyến khích mọi thành phần trong địa phương tham gia hưởng ứng để cho HS nhận thức được sức mạnh cộng đồng của việc tổ chức các hoạt động mang ý nghĩa xã hội.

- *Kiểm tra đánh giá* các hoạt động phát triển VH cộng đồng địa phương: hiệu quả của nó với

nhận thức về các giá trị VH địa phương của các thành viên trong nhà trường; kiểm tra đánh giá nguồn tài chính, thời gian, cơ sở vật chất và con người đã được phân bổ hợp lý hay chưa.

6. **Giải pháp 6: Nhà trường thường xuyên kết hợp với gia đình** tổ chức cho HS tham gia các hoạt động ngoại khóa nhằm xây dựng môi trường học tập hợp tác, hình thành năng lực VH và một số kĩ năng sống cần thiết cho HS.

- **Lập kế hoạch** cho việc tổ chức các hoạt động dã ngoại của từng năm: số lần tổ chức các hoạt động ngoại khóa; các hình thức tổ chức tùy thuộc vào từng hoạt động; sắp xếp các bài học của một số môn học theo hình thức học tập ngoài trời; huy động kinh phí từ sự đóng góp của gia đình và các tổ chức và nguồn quỹ của nhà trường.

- **Tổ chức xây dựng** việc thực hiện các hoạt động ngoại khóa: giao việc tổ chức cho tổng phụ trách Đội lên kế hoạch, cùng phối hợp với gia đình để huy động các nguồn lực tổ chức các hoạt động ngoại khóa.

- **Giám sát chỉ đạo** việc tổ chức các hoạt động ngoại khóa theo từng năm: theo dõi việc tổ chức; kịp thời khen thưởng những cá nhân đã hoàn thành xuất sắc các nhiệm vụ được giao; điều chỉnh các hoạt động ngoại khóa cho phù hợp với tình hình thực tế của nhà trường.

- **Kiểm tra đánh giá** việc tổ chức các hoạt động ngoại khóa: đưa ra các tiêu chí đánh giá về tác động của các hoạt động ngoại khóa đối với việc hình thành nhận thức, tình cảm, thái độ và kĩ năng sống của các thành viên trong nhà trường; ra các quyết định để thực thi tổ chức các hoạt động ngoại khóa.

7. **Giải pháp 7: Nhà nước cần đầu tư ngân sách** để xây dựng một mẫu hình trường tiểu học chuẩn về VHNT lành mạnh và hiệu quả làm cơ sở cho các trường khác tham quan, học tập.

- **Lập kế hoạch** xây dựng một mẫu hình trường tiểu học chuẩn về VHNT lành mạnh và hiệu quả làm cơ sở cho các trường khác tham quan, học tập. Trong đó, mời các chuyên gia thảo luận để đưa ra một đề án xây dựng mẫu hình VHNT được cho là hợp lý nhất; xây dựng các giải pháp thực hiện xung quanh các vấn đề: nội dung của các hoạt động xây dựng VHNT, cơ sở vật chất, nhân lực, tài chính và thời gian.

- **Tổ chức xây dựng** mẫu hình trường tiểu học chuẩn về VHNT lành mạnh và hiệu quả: Hiệu trưởng là người chịu trách nhiệm điều phối dự án để xây dựng cơ sở vật chất đáp ứng được nhiệm vụ dạy học; phân công nhóm làm việc bao gồm các vị trí QL của nhà trường và chuyên gia để thiết kế một

loạt các hoạt động xây dựng nội dung của VHNT; phân bổ các nguồn lực để tổ chức hoạt động xây dựng mẫu hình VHNT tiểu học.

- **Phối hợp chỉ đạo giám sát** cùng với Bộ, sở, ban, ngành và địa phương để kịp thời điều chỉnh hay bổ sung trong quá trình thực hiện đề án.

- **Kiểm tra đánh giá** việc tổ chức hoạt động xây dựng mẫu hình VHNT tiểu học thông qua các văn bản của Nhà nước về chủ trương của đề án, qua những mục tiêu của đề án và từ thực tế tại nhà trường; các quyết định để thực hiện đề án.

Đứng trước các vấn đề học đường hiện nay như đạo đức xuống cấp, bạo lực, gian lận thi cử, nhận thức nhầm lẫn của HS về các giá trị..., việc vận dụng các giải pháp nhằm xây dựng một môi trường VHNT lành mạnh và hiệu quả là hết sức cần thiết.

Mức độ khả thi và hợp lý của các giải pháp được thể hiện qua sự thay đổi, biến chuyển một số giá trị về VH QL, VH học tập và VH giảng dạy trong nhà trường.

Để tiến hành các giải pháp, lãnh đạo nhà trường thường phải kết hợp lồng ghép với các phong trào khác nên hiệu quả của nó cũng chưa thực sự được khai thác hết và các cán bộ QL nhà trường cũng còn lúng túng khi vận hành.

Riêng giải pháp xây dựng mẫu hình thí điểm về VHNT tiểu học, khả thi nhưng chưa thực hiện được vì đòi hỏi một chiến lược ở tầm vĩ mô (từ xây dựng mô hình đến kinh phí,...). Đây là một trong những tác động có thể làm thay đổi mô hình nhà trường, các chuẩn mực giá trị, mô hình nhân cách của GV, HS... Nếu xác định đây là một vấn đề cần đưa vào trong các tiêu chuẩn của trường tiểu học đạt chuẩn quốc gia thì rất mong được sự quan tâm từ các cấp QL.. □

Tài liệu tham khảo

1. Bộ GD-ĐT. Chỉ thị về việc phát động phong trào thi đua "Xây dựng trường học thân thiện, học sinh tích cực" trong các trường phổ thông giai đoạn 2008-2013. H 2008.
2. Luật Giáo dục (đã sửa đổi bổ sung) về Quy định mới về giáo dục đào tạo và quản lí trường học. NXB Lao động, H. 2010.
3. Nguyễn Tiến Hùng. "Một số kinh nghiệm quốc tế về phân cấp quản lí giáo dục phổ thông". Tạp chí Phát triển giáo dục, số 12/2004.
4. Nguyễn Lộc. Cơ sở lí luận xây dựng chiến lược trong giáo dục. NXB Giáo dục Việt Nam, H. 2009
5. Stephen Stolp. "Sự lãnh đạo và vấn đề văn hóa nhà trường". ERIC Digest 91, tháng 6/1994.