

# HIỆU TRƯỞNG VỚI CÔNG TÁC XÂY DỰNG VĂN HÓA HỌC ĐƯỜNG TRONG CÁC CƠ SỞ GIÁO DỤC PHỔ THÔNG

Ngô Phan Anh Tuấn<sup>1</sup>

## TÓM TẮT

*Việc lựa chọn và thực hiện đồng bộ những giải pháp xây dựng văn hóa học đường hiện nay ở các cơ sở giáo dục phổ thông là rất quan trọng. Đây chính là những nhân tố quyết định để các cơ sở giáo dục phổ thông đạt được các giá trị và chuẩn mực đã đề ra nhằm xây dựng thành công văn hóa học đường, góp phần nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện.*

**Từ khóa:** Hiệu trưởng, văn hóa học đường, cơ sở giáo dục phổ thông

### 1. Đặt vấn đề

Văn hóa học đường (VHHĐ) là một môi trường rất quan trọng để rèn luyện nhân cách và giáo dục thế hệ trẻ trở thành những con người sống có hoài bão, có lý tưởng tốt đẹp. Vấn đề xây dựng VHHĐ phải được coi là trọng tâm và quan trọng nhất trong từng trường học. Nếu môi trường học đường thiếu văn hóa thì không thể làm được chức năng truyền tải những giá trị kiến thức nhân văn cho thế hệ trẻ.

Trong những năm gần đây, tại các cơ sở giáo dục phổ thông có rất nhiều cuộc vận động, phong trào liên quan đến VHHĐ, nhưng chất lượng giáo dục vẫn chưa đáp ứng được kỳ vọng ngành giáo dục đề ra. Hiện nay ở các trường học vẫn còn những khoảng trống đáng buồn trong văn hóa ứng xử ở môi trường sự phạm vốn lâu nay vẫn được nhìn nhận là rất nhân văn và thân thiện.

Chính vì thế, vấn đề xây dựng VHHĐ lại được nhắc đến. Câu hỏi đặt ra là: VHHĐ có khác, có mâu thuẫn gì với các cuộc vận động trong nhà trường từ trước đến nay? Bản chất, khái niệm, đặc trưng, cấu trúc nội dung, vai trò, tác dụng của nó thế nào? Giải pháp nào để hiệu trưởng các cơ sở giáo dục phổ

thông xây dựng thành công VHHĐ của đơn vị mình?

### 2. Những vấn đề chung về văn hóa học đường

#### 2.1. Khái niệm văn hóa học đường

Văn hóa học đường là thuật ngữ được xuất hiện vào đầu những năm 90 của thế kỷ trước ở các nước phát triển như Anh, Mỹ, Úc... và dần dần trở nên phổ biến trên thế giới với ý nghĩa tổng quát: “VHHĐ là những giá trị, những kinh nghiệm lịch sử của xã hội loài người đã tích lũy trong quá trình xây dựng hệ thống giáo dục và quá trình hình thành nhân cách của học sinh” [1, tr. 5].

Theo Giáo sư Phạm Minh Hạc thì “Văn hóa học đường là hệ thống các chuẩn mực, giá trị giúp các cán bộ quản lý nhà trường, các thầy cô, các vị phụ huynh và các em học sinh, sinh viên có cách thức suy nghĩ, tình cảm, hành động tốt đẹp” [2, tr. 2].

#### 2.2. Đặc trưng của văn hóa học đường

Đặc trưng của VHHĐ là những phương thức giáo dục đào tạo chung và riêng của mỗi nhà trường chi phối toàn bộ các hành vi ứng xử của các thành viên trong nhà trường với nhau. VHHĐ còn là những định chế, những cung cách điều hành và sự tuân thủ của các thành viên khi liên kết với nhau để thực hiện

<sup>1</sup>Trường Đại học Bình Dương  
Email: ngophananhtuan1960@gmail.com

mục tiêu đào tạo, tạo ra những giá trị của mỗi nhà trường. “Văn hóa học đường còn được thể hiện thông qua những nét “riêng biệt” của mỗi nhà trường. Đó chính là những giá trị truyền thống mà mỗi thành viên trong trường đóng góp xây dựng nên” [3, tr. 3]. Do đó, nếu chỉ xem VHHD bao gồm khung cảnh sư phạm, môi trường sư phạm và ứng xử học đường thì chỉ là cách nhìn phiến diện, vì nó chưa làm rõ vị trí quan trọng, cao cả mà VHHD mang lại cho mỗi trường học.

### **2.3. Mục tiêu, bản chất và cấu trúc nội dung của văn hóa học đường**

#### **2.3.1. Mục tiêu**

Mục tiêu chung nhất của VHHD là xây dựng trường học lành mạnh, các mối quan hệ thân thiện và chất lượng giáo dục thật. Trên cơ sở mục tiêu chung của ngành giáo dục, mỗi trường học có mục tiêu, nội dung VHHD của trường mình. Để làm được điều đó, mỗi nhà trường phải xem xét cụ thể hoàn cảnh, điều kiện của trường mình mà xây dựng một hệ chuẩn mực, giá trị phù hợp được các thành viên trong nhà trường cùng tham gia xây dựng với những biện pháp tổ chức thực hiện. “Hệ chuẩn mực, giá trị đó phải tương hợp với một mức độ nhất định với các giá trị truyền thống, phong tục của địa phương, cộng đồng” [4, tr. 1].

#### **2.3.2. Bản chất**

Về bản chất, VHHD là môi trường. Môi trường VHHD là nơi mà mỗi cá nhân hoạt động trong đó có đủ điều kiện thể hiện mình một cách toàn vẹn nhất vì mục tiêu chung của cộng đồng. “Môi trường VHHD phải bao gồm cả môi trường địa lý tự nhiên, môi trường vật lý, môi trường tâm lý mà mỗi thành

viên trong đó đều có nhiều hoạt động thể hiện mình. Môi trường đó cũng là nơi chốn (thời gian, không gian) với các đối tượng mà mọi người trong xã hội khách quan nhìn thấy, đánh giá và cảm nhận được” [4, tr. 2].

#### **2.3.3. Cấu trúc nội dung**

Cấu trúc nội dung VHHD có thể được nhìn nhận dưới ba góc độ sau đây:

*Thứ nhất*, VHHD là văn hóa môi trường. Học đường là nơi để tiến hành dạy và học với sự tham gia của cơ sở vật chất trường học, cán bộ quản lý giáo dục, thầy, trò, chương trình, nội dung giáo dục... Do vậy, nói đến VHHD trước hết phải nói đến môi trường, cảnh quan sư phạm, cây xanh, hoa kiểng, nơi chỗ vui chơi, giải trí, sinh hoạt, hội họp, học tập, thực hành thí nghiệm, vệ sinh an toàn... như thế nào. Tổng quan toàn cảnh nhà trường từ cổng, hàng rào, bảng tên trường, bàn ghế học sinh, nhà làm việc, nhà vệ sinh... đều toát lên nét văn hóa của trường học. Nhưng văn hóa trường học không hẳn thể hiện ở việc cổng trường to hay nhỏ, hoa kiểng đẹp hay xấu, cây xanh nhiều hay ít... mà quan trọng là cách sắp xếp, bố cục các vật thể ấy trong nhà trường như thế nào, nói lên điều gì. VHHD tuy không phải là vật thể nhưng thể hiện qua các vật thể ấy. Trong tình hình hiện nay, nhiều trường học vẫn còn khó khăn về cơ sở vật chất cũng là những trở ngại cho xây dựng VHHD. Tuy nhiên, thực tiễn cho thấy rằng không phải đợi đến khi nhà trường có cơ sở vật chất tươm tất, đầy đủ rồi mới xây dựng VHHD.

*Thứ hai*, VHHD là văn hóa tổ chức. Trường học là một tổ chức, VHHD là văn hóa tổ chức. Một tổ chức sau khi được hình thành, tồn tại và phát triển thì

tự khắc nó sẽ dần dần hình thành nên những nề nếp, chuẩn mực, lễ nghi, niềm tin và giá trị. Đó là sợi dây vô hình gắn kết các thành viên trong tổ chức lại với nhau cùng phấn đấu cho những giá trị chung của tổ chức. Đó là nghi lễ, đồng phục, không khí học tập trật tự, sinh hoạt nề nếp, đi học đúng giờ, tôn trọng luật giao thông... Có thể nói, văn hóa tổ chức là yếu tố cơ bản trong VHHD, hiện diện trong khắp các hoạt động của nhà trường.

*Thứ ba*, VHHD là văn hóa ứng xử. Xét trên nhiều khía cạnh, văn hóa ứng xử tương đồng với văn hóa giao tiếp, văn hóa hành vi (trong môi trường học đường). VHHD là hành vi ứng xử của các chủ thể tham gia hoạt động giáo dục đào tạo trong nhà trường, là lối sống văn minh trong cơ sở giáo dục phổ thông, cụ thể:

Ứng xử của thầy, cô giáo với học sinh thể hiện ở sự quan tâm đến học sinh, biết tôn trọng học sinh, biết phát

hiện ra ưu điểm, nhược điểm của học sinh để chỉ bảo... Thầy, cô luôn gương mẫu trước học sinh...

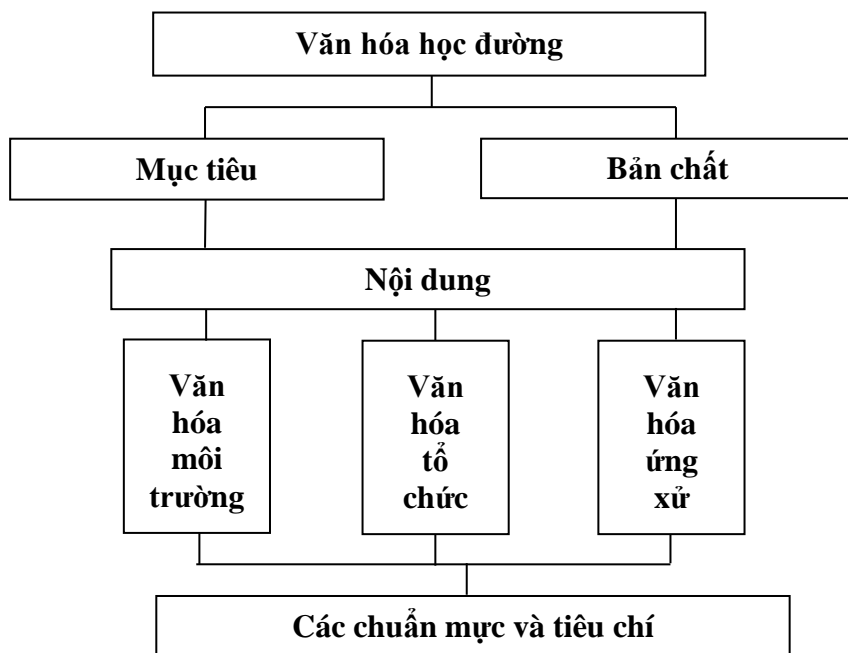
Ứng xử của học sinh với thầy, cô giáo thể hiện bằng sự kính trọng, yêu quý của học sinh với thầy, cô giáo. Hiểu được những chỉ bảo giáo dục của thầy, cô và thực hiện điều đó tự giác, có trách nhiệm.

Ứng xử giữa lãnh đạo với giáo viên, nhân viên thể hiện ở việc người lãnh đạo phải có năng lực tổ chức các hoạt động giáo dục, có lòng vị tha, độ lượng, tôn trọng giáo viên, nhân viên, xây dựng được bầu không khí lành mạnh trong tập thể nhà trường.

Ứng xử giữa các đồng nghiệp, học sinh với nhau thể hiện qua cách đối xử mang tính tôn trọng, thân thiện, giúp đỡ lẫn nhau.

Tất cả các ứng xử trên là nhằm xây dựng một môi trường sống văn minh, lịch sự trong nhà trường.

Cấu trúc nội dung VHHD có thể tóm tắt theo sơ đồ hình 1.



**Hình 1:** Sơ đồ cấu trúc nội dung của văn hóa học đường [4, tr. 4]

#### **2.4. Vai trò và tác dụng của văn hóa học đường**

VHHD lành mạnh sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho sự tin cậy, tôn trọng lẫn nhau, giúp mọi thành viên trong nhà trường quan tâm nâng cao chất lượng dạy và học, tạo điều kiện khuyến khích học sinh tự xây dựng một hệ giá trị lành mạnh, đúng hướng cho cuộc sống tương lai của mình, xác lập cho mình một lẽ sống, lý tưởng sống đúng đắn. “Tác dụng tích cực của văn hóa học đường là xây dựng nhân cách cho học sinh, chống lại lối sống tiêu cực. Chính vì thế, mỗi nhà trường cần có văn hóa học đường riêng của mình” [5, tr. 6].

#### **3. Khái quát thực trạng văn hóa học đường ở Việt Nam hiện nay**

Bạo lực học đường gia tăng ngày càng đáng lo ngại, gây nhức nhối trong dư luận xã hội nói chung. Theo khảo sát gần đây của Bộ Giáo dục và Đào tạo dành cho học sinh phổ thông và sinh viên các trường đại học, có 8,6% học sinh và 20,3% sinh viên tự nhận mình thường xuyên nói tục, chửi bậy. Một số học sinh, sinh viên có hành vi vô lễ với thầy cô giáo, bạo lực với bạn học, thờ ơ, vô cảm với cộng đồng. Từ đầu năm học 2009-2010 đến nay, cả nước đã xảy ra gần 1.600 vụ học sinh đánh nhau ở trong và ngoài trường học, trong đó có các vụ án hình sự ngày càng gia tăng.

Những sự việc như học trò biểu phong bì cho thầy cô, đổi lại thầy cô cho học trò điểm cao (mặc dù bài làm rất kém) đã góp phần làm biến tướng và thương mại hóa quan hệ thầy trò, làm cho người thầy không được tôn trọng, không uy nghiêm, không được học trò coi là tấm gương để noi theo học tập và

trò cũng không lễ phép, kính trọng thầy và chăm chỉ học hành tu dưỡng.

Tình trạng học sinh tập hợp thành băng, nhóm cũng là vấn đề nhức nhối. Nó không những làm ảnh hưởng đến môi trường giáo dục mà còn khiến xã hội quan tâm, lo lắng. Trong khi đó, một bộ phận giáo viên cũng có những hành xử phản cảm với chính học trò, đồng nghiệp; mối quan hệ giữa giáo viên với phụ huynh đôi lúc không còn giữ được sự kính lễ như trước...

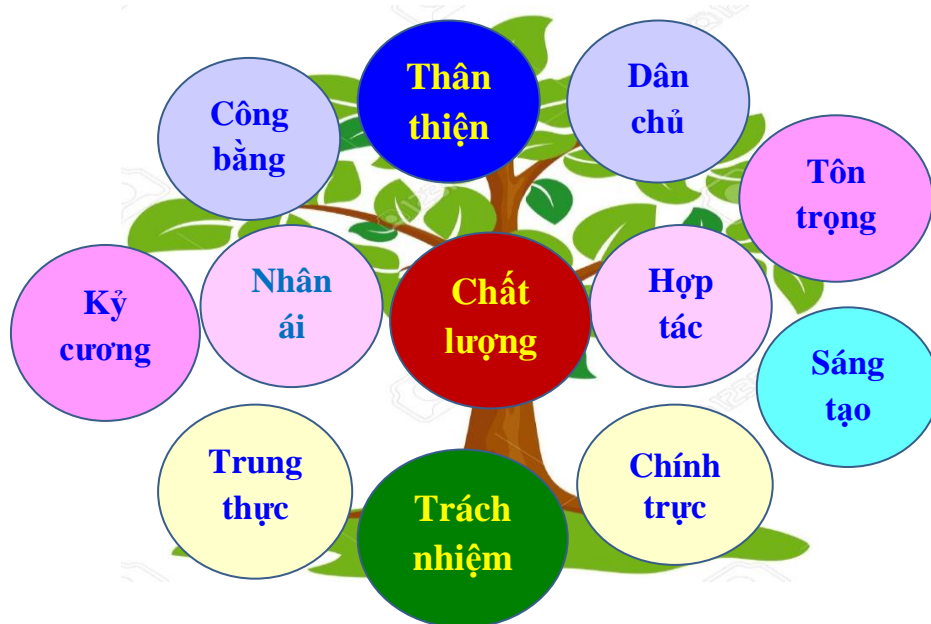
Tất cả những thực trạng nêu trên tạo nên những khoảng trống đáng buồn về văn hóa ứng xử trong môi trường sư phạm vốn lâu nay vẫn được nhìn nhận là rất nhân văn và thân thiện. Dù chỉ là những “con sâu làm rầu nồi canh” nhưng nó cũng khiến cho xã hội phải trầm trồ, làm gì để những hành vi ứng xử xấu xí, phản cảm không làm lu mờ cái đẹp, cái nhân văn trong môi trường sư phạm.

#### **4. Các giải pháp xây dựng văn hóa học đường**

Để xây dựng VHHD, hiệu trưởng các cơ sở giáo dục phổ thông cần triển khai đồng bộ các nhóm giải pháp sau đây:

##### **4.1. Thiết lập hệ giá trị và chuẩn mực về văn hóa học đường**

Mỗi cơ sở giáo dục phổ thông phải xây dựng hệ giá trị cốt lõi riêng phù hợp với thực tế trường mình để làm chuẩn mực cho mọi thành viên đồng thuận, lấy đó làm mục tiêu phấn đấu, làm thước đo thành quả của bản thân, của lớp, của trường. Hệ giá trị này có thể lựa chọn từ cây giá trị sau đây được mô tả ở hình 2. Đây chính là nội dung rất cơ bản của VHHD.



**Hình 2:** Cây giá trị văn hóa học đường ở các cơ sở giáo dục phổ thông do tác giả tổng hợp

Các giá trị này được mô tả thành một số nội hàm (chuẩn mực) như ví dụ ở bảng 1.

**Bảng 1:** Mô tả chuẩn mực của giá trị “Tôn trọng”

Tên giá trị	Mô tả thành các nội hàm (chuẩn mực)
Tôn trọng	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thừa nhận ý kiến khác biệt của từng cá nhân.</li> <li>- Tất cả học sinh phải lễ phép, chào hỏi thầy cô.</li> <li>- Không phân biệt và thành kiến với học sinh.</li> <li>- Tôn trọng mình và tôn trọng người khác.</li> <li>- Cởi mở, tin cậy, tôn trọng lẫn nhau ở nơi làm việc.</li> </ul>

Trên cơ sở các giá trị và chuẩn mực nêu trên, hiệu trưởng nhà trường sẽ chỉ đạo xây dựng và ban hành các quy tắc ứng xử làm phù hợp với điều kiện thực tế của nhà trường. Đó là căn cứ để cán bộ giáo viên, nhân viên, học sinh thực hiện, tự đánh giá, tự góp ý, phê bình và tự điều chỉnh hành vi của mình theo các giá trị, chuẩn mực đã xác định.

#### **4.2. Đầu tư xây dựng cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho nhu cầu hưởng thụ văn hóa của học sinh**

Không thể yêu cầu hay phát động mọi người xây dựng môi trường văn hóa, sống có văn hóa mọi lúc mọi nơi trong khi các cơ sở vật chất cần thiết để

hỗ trợ thực hiện điều đó lại thiếu hoặc không có. Chính vì thế, hiệu trưởng cần chú trọng xây dựng môi trường văn hóa, trong đó có cơ sở vật chất như: bảng biểu, khẩu ngữ về VHHD, trang phục của giáo viên, học sinh, vấn đề vệ sinh, khu vui chơi, thể dục - thể thao. Sau đó là xây dựng thêm thư viện, nhất là mô hình thư viện xanh.

Việc đầu tư cơ sở vật chất phải phù hợp với mô hình văn hóa tổ chức nhà trường; tạo điều kiện thuận lợi nhất cho đội ngũ cán bộ, giáo viên, nhân viên, học sinh nhà trường học tập, sinh hoạt và vui chơi lành mạnh.

### ***4.3. Xây dựng môi trường giáo dục an toàn, thân thiện, hiệu quả***

Hiệu trưởng cần quan tâm xây dựng môi trường giáo dục an toàn, thân thiện, lành mạnh và phòng chống bạo lực học đường hiệu quả; tổ chức giáo dục văn hóa ứng xử cho người học thông qua các môn học chính khóa, hoạt động ngoại khóa. Lồng ghép chương trình giảng dạy với các hoạt động dã ngoại trải nghiệm cho học sinh: thăm các di tích lịch sử, học tập truyền thống cách mạng lịch sử hào hùng của dân tộc... qua đó khơi dậy lòng tự hào dân tộc, giúp các em có động cơ học tập tốt.

Nhắc nhở thường xuyên để nâng cao ý thức của giáo viên và học sinh như: bỏ rác đúng nơi quy định, không bẻ cây, khắc nhổ, vẽ bậy lên tường, bàn học; không hút thuốc lá trong trường học; không nói tục, chửi thề... Những việc làm tưởng chừng rất nhỏ đó chính là nền tảng hình thành chuẩn mực đạo đức ban đầu của mỗi con người.

Phối hợp với các đoàn thể nhà trường và các cơ quan hữu quan vận động thành lập các câu lạc bộ: thể thao, võ cổ truyền, hát với nhau, bạn giúp bạn, tin học... trong nhà trường để tập hợp, thu hút và giáo dục toàn diện học sinh, góp phần xây dựng môi trường học đường an toàn, lành mạnh, thân thiện.

### ***4.4. Phối hợp giữa gia đình, nhà trường và xã hội trong giáo dục văn hóa học đường***

Trách nhiệm giáo dục con cái phải được bắt đầu từ gia đình và không một chính sách giáo dục nào có thể thay thế được sự chăm lo, săn sóc của bố mẹ đối với các em. Chính vì thế, hiệu trưởng cần có kế hoạch phối kết chặt chẽ giữa

gia đình với nhà trường, thường xuyên có sự trao đổi từ hai phía. Nhà trường thông báo kết quả học tập, văn hóa đạo đức của học sinh cho gia đình. Gia đình cung cấp đầy đủ thông tin cá nhân, trình bày rõ tính cách, năng lực của học sinh tạo điều kiện để nhà trường có biện pháp giáo dục, quản lý.

Chủ động phối hợp với chính quyền, các đoàn thể, các tổ chức xã hội, khối xóm nơi có học sinh ở thường xuyên kiểm tra nếp sống văn hóa, tăng cường tuần tra, kiểm tra hiện tượng các em đi khuya về muộn, để kịp thời thông báo với nhà trường có biện pháp xử lý. Kiến nghị với địa phương có hình thức xử lý thích đáng với những bộ phận, những đối tượng có mục đích lợi dụng học sinh về cả tâm hồn và thể xác, có biện pháp mạnh để hạn chế những tụ điểm ăn chơi xung quanh trường học.

### ***4.5. Tổ chức các phong trào thi đua một cách thực chất***

Hiện nay, các nhà trường đang duy trì nhiều phong trào thi đua, đây là biện pháp rất đúng đắn. Nhưng nếu chỉ làm một cách hình thức, đối phó thì những nội dung tốt đẹp của các cuộc vận động không thể trở thành những phẩm chất tốt đẹp trong mỗi con người. Nếu cán bộ, giáo viên, nhân viên và học sinh nhà trường không hiểu được yêu cầu của các phong trào để đưa nó trở thành những nét đẹp văn hóa riêng của mỗi nhà trường thì bao nhiêu công sức của thầy trò sẽ trở thành lãng phí, nhiều khi trở nên phản tác dụng giáo dục.

Hiệu trưởng cần nghiên cứu đưa ra các phong trào thi đua có tính thực chất hơn, có chất lượng và hiệu quả xã hội hơn, không chạy theo hình thức, thiếu

tính thiết thực đối với cuộc sống của học sinh và thực tế của địa phương. Đồng thời đưa các quy định về các quy tắc ứng xử trong VHHD trở thành một trong số các tiêu chí đánh giá kết quả rèn luyện cũng như xét kết quả thi đua. Đồng thời tăng cường công tác kiểm tra, đôn đốc, kịp thời biểu dương, khen thưởng đối với những cá nhân, tập thể có thành tích xuất sắc.

#### **4.6. Thực hiện tốt vai trò nêu gương của hiệu trưởng và cán bộ, giáo viên, nhân viên**

Giáo dục nêu gương là cách giáo dục tốt nhất và nhanh nhất. Một người thầy tồi sẽ không thể đào tạo được những học trò xuất sắc và nhân văn. Một người thầy tốt và giỏi chưa cần dạy đã là gương sáng cho học sinh noi theo. Ảnh hưởng văn hóa từ thầy đến trò là con đường cá nhân đến cá nhân. Văn hóa của thầy sẽ truyền sang trò. Sự tiếp xúc văn hóa này có mối quan hệ qua lại, thầy ảnh hưởng tới trò và trò cũng tác động trở lại thầy. Người thầy không chỉ truyền thụ kiến thức cho học trò mà họ mang hơi ấm từ trái tim thấp sáng ước mơ cho trò, giúp nhiều học trò khắc phục những lầm lỗi của mình.

Chính vì thế, cán bộ, giáo viên, nhân viên, đặc biệt là hiệu trưởng, phải thật sự là tấm gương tốt cho học sinh noi theo, phải xây dựng được mối quan hệ tốt giữa thầy và trò một cách đúng

mục, nghiêm túc, thân mật, giản dị và chân thành. Phải xác định đúng vai trò, nghĩa vụ và trách nhiệm đối với việc dạy chữ và dạy người, có ý thức trau dồi chuyên môn, làm cho học sinh thấy được cái hay, cái đẹp của người thầy từ đó học sinh biết phát huy tính tích cực, tự giác trong học tập và rèn luyện.

#### **5. Kết luận**

VHHD là những nét đẹp trong toàn bộ môi trường sư phạm: từ môi trường cơ sở vật chất, môi trường quan hệ, môi trường công việc. Những nét đẹp đó được thể hiện ở hành vi của thầy và trò, của cán bộ quản lý và nhân viên trong nhà trường.

Việc lựa chọn và thực hiện đồng bộ những giải pháp xây dựng VHHD hiện nay ở các cơ sở giáo dục phổ thông là rất quan trọng. Đây chính là những nhân tố quyết định để các cơ sở giáo dục phổ thông đạt được các giá trị và chuẩn mực đã đề ra để xây dựng thành công VHHD, góp phần nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện.

Quá trình thực hiện đòi hỏi các cán bộ quản lý, thầy cô giáo trong nhà trường phải nhận thức sâu sắc về những yêu cầu, thấy được giá trị và vai trò của VHHD; từ đó có quyết tâm và kế hoạch để từng bước xây dựng VHHD tạo ra những nét “riêng có và độc đáo” của nhà trường.

#### **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Phạm Minh Hạc (2010), *Một số vấn đề giáo dục Việt Nam đầu thế kỷ XXI*, Nxb Giáo dục Việt Nam, Hà Nội
2. Phạm Minh Hạc (2013), “Giáo dục giá trị xây dựng văn hóa học đường”, *Tạp chí Khoa học Đại học Sài Gòn*, Quyển số 17 - tháng 11/2013, tr. 2-6

4. Phạm Văn Khanh (2013), “Văn hóa học đường bản chất, nội dung và biện pháp xây dựng”, *Kỷ yếu Hội thảo khoa học toàn quốc “Tâm lý học và vấn đề cải thiện môi trường giáo dục hiện nay”*, Cần thơ, tr. 3-8

3. Nguyễn Tùng Lâm (2016), “Văn hóa học đường: Bồi dưỡng nét đẹp nhân cách của người dạy, người học”, *Tạp chí Giáo dục Thủ đô*, số 73+74, tháng 1-2/2016, tr. 1-6

5. Phạm Ngọc Trung, (2010), “Văn hóa học đường - Cấu trúc và quan hệ”, *Tạp chí Văn hóa nghệ thuật*, số 315, tháng 9-2010, tr. 6-10

## **PRINCIPALS AND DUTIES OF BUILDING SCHOOL CULTURE IN GENERAL EDUCATION INSTITUTIONS**

### ***ABSTRACT***

*The selection and synchronous implementation of solutions to building the current school culture in general education institutions is very important. These are the decisive factors for the general education institutions to achieve the set values and standards to build a successful school culture, contributing to improving the educational quality to meet expectations of the education sector.*

**Keywords:** *Principal, school culture, general education institutions*

(Received: 23/1/2020, Revised: 4/3/2020, Accepted for publication: 30/11/2020)