

VĂN HÓA TỔ CHỨC VÀ QUẢN TRỊ NHÀ TRƯỜNG BẰNG VĂN HOÁ

Nguyễn Thành Vinh¹, Phùng Lý Hằng²

Tóm tắt. Xây dựng văn hóa tổ chức trong nhà trường là vấn đề rất quan trọng trong điều hành hoạt động của nhà trường, nhất là trong bối cảnh dân chủ hoá và đổi mới căn bản, toàn diện nhà trường hiện nay. Trên cơ sở tìm hiểu những hình thái và cấp độ thể hiện của văn hoá tổ chức trong nhà trường, qua đó phân tích làm rõ tầm quan trọng của xây dựng văn hoá tổ chức và quản trị nhà trường bằng văn hoá: văn hoá là một thứ tài sản lớn của bất kỳ một tổ chức nhà trường nào; văn hoá tạo động lực làm việc cho mọi thành viên; văn hoá hỗ trợ việc điều phối và kiểm soát, hạn chế tiêu cực và xung đột qua quan hệ văn hoá, từ đó văn hoá sẽ góp phần nâng cao chất lượng các hoạt động giáo dục của nhà trường. Bài viết cũng đề xuất phương hướng và các bước tiến hành cụ thể nhằm xây dựng, phát triển văn hóa và quản trị nhà trường bằng văn hoá.

Từ khóa: Văn hoá, tổ chức, quản trị nhà trường.

1. Đặt vấn đề

Trong cuốn sách “Quản trị bằng văn hoá” tác giả Giản Tư Trung Giám đốc Học viên Quản lý PACE đã chia sẻ: “Mỗi thành viên tổ chức không chỉ là người thụ hưởng văn hoá, mà còn là người kiến tạo văn hoá. Do vậy, cách tốt nhất để kiến tạo văn hoá tổ chức là giúp cho từng thành viên trong tổ chức biết cách kiến tạo văn hoá của chính mình..”

“Văn hóa tổ chức” đã chính thức trở thành một khái niệm trong khoa học tổ chức – quản lý xuất hiện ở các nước phát triển từ những năm 80 của thế kỷ trước và hiện nay là một khái niệm được phổ biến rộng rãi. Có rất nhiều nghiên cứu để làm rõ khái niệm văn hoá tổ chức. “Văn hoá tổ chức là những niềm tin, thái độ và giá trị tồn tại phổ biến và tương đối ổn định trong tổ chức” (Williams, A, Dobson, P & Walters), hay “Văn hoá thể hiện tổng hợp các giá trị và cách hành xử phụ thuộc lẫn nhau phổ biến trong tổ chức và có xu hướng tự lưu truyền trong thời gian dài”. (Kotter, J.P. & Heskett, J.L, hoặc “Văn hoá tổ chức là toàn bộ các giá trị, niềm tin, truyền thống và thói quen có khả năng quy định hành vi của mỗi thành viên trong tổ chức, mang lại cho tổ chức một bản sắc riêng, ngày càng phong phú thêm và có thể thay đổi theo thời gian. (Michel Amiel, Prancis Bonnet, Joseph Jacobs-1993)

Nhà trường là một tổ chức chuyên biệt có chức năng giáo dục con người với nhiều độ tuổi khác nhau. với cơ cấu tổ chức, cơ chế hoạt động đều bị chi phối bởi văn hóa - văn hóa tổ chức của nhà trường. Khi nghiên cứu về văn hóa nhà trường, nhà nghiên cứu Edgar H. Schein phân chia văn hóa nhà trường theo cấu trúc 3 thành tố, gồm: 1. Những quá trình và cấu trúc hữu hình; 2. Hệ thống giá trị được tuyên bố; 3. Những quan niệm chung.

Trong những năm qua ở Việt nam, văn hóa nhà trường đã chịu những tác động rất lớn từ môi trường văn hoá - xã hội theo xu thế phát triển của kinh tế thị trường và toàn cầu hoá. Vấn đề quan hệ giữa văn hóa và

Ngày nhận bài: 05/11/2024. Ngày chỉnh sửa: 23/11/2024. Ngày nhận đăng: 08/12/2024.

¹Học viện Quản lý giáo dục

²Học viện Quản lý giáo dục

Tác giả liên hệ: Nguyễn Thành Vinh. Địa chỉ e-mail: thinhvanh@yahoo.com

giáo dục, vấn đề giáo dục giá trị để xây dựng văn hóa nhà trường đã được nhiều tác giả nghiên cứu và làm rõ các biểu hiện của văn hóa nhà trường qua mối quan hệ, trang phục, ngôn ngữ giao tiếp, cư xử của học sinh với giáo viên, Cán bộ quản lý với giáo viên và qua các hoạt động giáo dục của nhà trường như văn hóa dạy, văn hóa học, văn hóa đọc... biểu hiện của nó trong nhà trường đã coi văn hóa tổ chức là hình thái cốt lõi của văn hóa nhà trường. Bởi lẽ, nhà trường là một tổ chức nên văn hóa nhà trường trước hết là văn hóa của một tổ chức hành chính - sự phạm và các quan hệ giải trình.

2. Văn hoá tổ chức – hình thái cốt lõi của văn hóa nhà trường

Khái niệm “văn hoá”

Tổ chức UNESCO đã khái quát: “Văn hóa là một hệ thống hữu cơ các giá trị vật chất và tinh thần do con người sáng tạo và tích lũy trong quá trình hoạt động thực tiễn và trong sự tương tác giữa con người với môi trường tự nhiên và xã hội”. Khái niệm này đã chỉ rõ:

Văn hóa là một tập hợp có tính hệ thống các giá trị vật thể và phi vật thể do con người tạo lập và lưu truyền qua một quá trình lâu dài;

Quá trình hình thành và phát triển văn hóa là quá trình hoạt động thực tiễn của con người;

Trong quá trình hoạt động thực tiễn để “sáng tạo và tích lũy” văn hóa, con người có mối liên hệ mật thiết và tác động qua lại với hoàn cảnh, môi trường xã hội và môi trường tự nhiên.

Văn hóa tổ chức - hình thái cốt lõi của văn hóa nhà trường

Nhà trường một tổ chức chuyên biệt, xét về bản chất là một tổ chức hành chính – sự phạm. Đó là một thể giới thu nhỏ với những cơ cấu, chuẩn mực, quy tắc hoạt động, những hệ giá trị, những điểm mạnh và điểm yếu riêng do những con người cụ thể thuộc mọi thế hệ tạo lập. Với tư cách là một tổ chức, mỗi nhà trường dù ít hay nhiều đều là một không gian văn hoá chuyên biệt nhất định. Mỗi khi tham gia vào hoạt động của một nhà trường, người ta thường cảm nhận được bầu không khí đặc trưng của nhà trường đó qua hàng loạt các dấu hiệu, hoặc hiển hiện dễ thấy hoặc ngầm định khó thấy. Mỗi nhà trường đều tự mình biểu lộ ra bên ngoài một hình ảnh nào đó cả hữu hình và vô hình. Hình ảnh này được tạo nên bởi người dạy, người học, người quản lý trong nhà trường; sau đó, nó được chuyển tải và phản ánh bởi đồng nghiệp, người học, phụ huynh và cộng đồng xã hội xung quanh, bởi cơ quan quản lý và người sử dụng sản phẩm giáo dục vốn là những “khách hàng” đặc biệt phản ánh chất lượng sản phẩm giáo dục của nhà trường một cách rõ nét và khách quan.

Văn hoá tổ chức khác với văn hoá cộng đồng và không đơn giản chỉ là văn hoá giao tiếp, văn hoá ứng xử như lâu nay chúng ta thường quan niệm. “Văn hoá tổ chức là một tập hợp của những nguyên tắc cơ bản được công nhận là đúng mà một tập thể cùng chia sẻ, những nguyên tắc ấy được vận dụng để giải quyết những vấn đề nảy sinh trong tổ chức khi cần phải thích nghi với những biến đổi bên ngoài cũng như để tạo ra sự gắn kết và hội nhập trong nội bộ tổ chức ấy. Đó là những nguyên tắc đã tỏ ra có hiệu quả tốt, đủ để mọi người công nhận giá trị của nó, và do vậy, cần được truyền đạt, huấn luyện cho những nhân viên mới, để họ nhận thức, suy nghĩ và hành động phù hợp với những nguyên tắc ấy khi giải quyết công việc” (Schein 2004).

Cũng từ những cách hiểu trên, xin đưa ra quan niệm sau đây về văn hoá nhà trường: Văn hoá tổ chức của một nhà trường là hệ thống niềm tin, giá trị, chuẩn mực, thói quen và truyền thống hình thành trong quá trình phát triển của nhà trường, được các thành viên trong nhà trường thừa nhận, làm theo và được thể hiện trong các hình thái vật chất và tinh thần, từ đó tạo nên bản sắc riêng cho mỗi tổ chức sự phạm.

3. Những hình thái và cấp độ thể hiện của văn hoá tổ chức trong nhà trường

Phần nổi có tính vật chất. Đó là những hình thái vật thể hữu hình như những kiến trúc không gian trường lớp, bàn ghế, cảnh quan trang trí trong lớp học và cảnh quan chung của trường học, thiết bị dạy học, cách bố trí không gian trường sở, nơi làm việc của giáo viên, học sinh, nhân viên, hệ thống trang phục...; Đó là những hình thái ký hiệu như các tuyên ngôn về triết lý, sứ mệnh, các nguyên tắc, quy định, nội quy, các



Hình 1. Các yếu tố cấu thành văn hoá nhà trường

cách thức giải quyết vấn đề, các quy định chung về phương pháp tiến hành các hoạt động giáo dục, các thủ tục tiến hành công việc, các chương trình công tác. . . ; Các hành vi có thể nhìn thấy như nghi thức tập thể, cách tổ chức các hoạt động tập thể như tổ chức phát thưởng, sinh nhật, thăm viếng, liên hoan. . . trong tập thể giáo viên, học sinh; Các hình thức sử dụng ngôn ngữ: Tầm nhìn, sứ mạng, logo, khẩu hiệu hành động, ngôn ngữ xưng hô giao tiếp giữa giáo viên với giáo viên, giữa giáo viên với học sinh và giữa học sinh với nhau. . . ; Các biểu tượng, truyền thuyết, các câu chuyện truyền tiểu lâm được xây dựng và trình bày. . . liên quan mật thiết với lịch sử nhà trường, với nhà giáo hoặc học sinh của nhà trường.

Các giá trị được thể hiện. Giá trị được coi như là những chuẩn mực, thước đo đúng và sai, xác định những gì nên làm và không nên làm trong cách hành xử chung và riêng của con người trong một tổ chức. Có nhà trường đề cao các giá trị nhân văn, tình yêu thương giữa những con người trong tập thể. Có nhà trường đề cao tính cộng đồng trách nhiệm và sự sáng tạo trong công việc. Có nhà trường đề cao các giá trị như sự trung thực, tính thực chất hoặc khả năng đổi mới thường xuyên để nâng cao chất lượng các hoạt động dạy học, giáo dục, lại có nhà trường quan tâm xây dựng và phát huy các giá trị biểu hiện ra bề nổi như vẻ đẹp cảnh quan của trường lớp, cổng dậu, vường hoa cây cảnh. . . ; Giá trị trong tổ chức nhà trường – xét theo bình diện thời gian - được phân chia thành 2 nhóm. Nhóm thứ nhất là các giá trị mà nhà trường đã hình thành và vun đắp trong quá khứ, xuyên suốt quá trình xây dựng và trưởng thành. Những giá trị này đã được khẳng định và có tính ổn định. Nhóm thứ hai là những giá trị mới mà cán bộ quản lý và tập thể giáo viên, học sinh mong muốn nhà trường mình hình thành và phát triển trong hiện tại, tương lai. Những giá trị mới này đang được tạo lập từng bước nhằm đem đến sự phát triển mới phù hợp những định hướng, những yêu cầu phát triển của ngành cũng như sự phát triển của kinh tế - xã hội. Để đi đến sự ổn định, nhất thiết phải trải qua thử thách, khẳng định theo dòng thời gian hoạt động của nhà trường.

Các ngầm định nền tảng của nhà trường là những điều được nhóm cá nhân hoặc cộng đồng tổ chức đồng thuận thừa nhận ngầm với nhau bao gồm: giá trị, niềm tin, niềm tự hào, những suy nghĩ và trạng thái xúc cảm tình cảm... Những thừa nhận ngầm định này đã ăn sâu vào tiềm thức mỗi cá nhân và tạo thành đặc điểm có sức hội tụ chung trong tập thể nhà trường; đồng thời trở thành những điểm riêng giữa tập thể thành viên trường này với trường khác. Những ngầm định khó thấy này được coi là những quy ước có tính bất thành văn, có tính đồng thuận tự giác cao giữa các nhóm thành viên hoặc toàn bộ thành viên, tạo nên định hướng và sự lôi cuốn ngầm đối với các thành viên mới gia nhập tổ chức. Dần dần, các ngầm định ấy tạo nên một mạch ngầm tinh thần kết nối các thành viên trong nhà trường và làm nền tảng cho định hướng giá trị và suy nghĩ, hành động của mỗi cá nhân trong tổ chức.

Phong cách ứng xử hàng ngày đó là cách thể hiện của mỗi thành viên nhà trường trong ứng xử hàng



Hình 2. Văn hoá trường học: Mô hình tảng băng

ngày. Tuỳ theo hệ giá trị được thừa nhận và những ngầm định nền tảng của mỗi tổ chức nhà trường mà có những loại hình phong cách ứng xử được chọn lựa phù hợp. Chẳng hạn, mỗi tập thể giáo viên có một phong cách ứng xử khác nhau: niềm nở, thân mật hay giữ khoảng cách, nghiêm túc; xuề xoà, vui nhộn hay công thức, trang trọng; nơi nhiệt tình, quan tâm nhưng có nơi thờ ơ, bàng quan ...

Phong cách làm việc. Mỗi tổ chức nhà trường, dù có ý thức hay vô thức, đều hình thành nên một phong cách làm việc riêng. Cùng là người giáo viên với công việc dạy học và giáo dục học sinh nhưng có nơi cán bộ giáo viên tận dụng mọi thời gian để làm việc say mê, sáng tạo, lại có nơi làm việc kiểu công chức hành chính “sáng cấp ô đi, tối xách về”; có tập thể giáo viên làm việc với tinh thần đồng đội cao, hợp tác và chia sẻ, nhưng bên cạnh lại có những tập thể làm việc trong sự ganh đua trong tính cá nhân “đèn nhà ai nhà ấy rạng”. Phong cách làm việc bị chi phối bởi động cơ: có tập thể giáo viên làm việc vì tinh thần trách nhiệm “tất cả vì học sinh thân yêu”, lại có tập thể làm việc vì những mục tiêu lợi nhuận, vì lợi ích trước mắt...

Phương pháp ra quyết định của các nhà quản lý. Việc ra quyết định cho mỗi chủ trương, phương hướng, kế hoạch, chính sách phát triển của nhà trường – một đặc trưng của hoạt động quản lý nhà trường – cũng thể hiện rất rõ tính chất và mức độ văn hoá của một tổ chức sư phạm. Có thể nêu 3 khía cạnh biểu hiện sau đây:

Sự tham gia của con người khi ra quyết định quản lý: nếu cá nhân người quản lý nhà trường độc đoán, gia trưởng khi ra quyết định sẽ tạo nên sự khác biệt rất cơ bản về văn hoá so với cách ra quyết định tập thể dựa trên sự tham gia bàn bạc dân chủ của mọi thành viên trong tổ chức nhà trường;

Thái độ của con người khi ra quyết định quản lý cũng bộc lộ rõ văn hoá, chẳng hạn một thái độ mạnh dạn đổi mới, dám nghĩ dám làm sẽ khác hẳn thái độ được chăng hay chớ, né tránh, đùn đẩy, sợ trách nhiệm hoặc thậm chí vô trách nhiệm với lợi ích của nhà trường. . . ;

Phương pháp ra quyết định: cách ra quyết định thông thường dựa trên cảm tính, dựa theo kinh nghiệm hoặc tùy tiện, ngẫu hứng của chủ thể quản lý nhà trường cũng sẽ tạo ra sự khác biệt văn hoá với việc ra quyết định của chủ thể quản lý dựa trên sự các cơ sở khoa học, các căn cứ pháp lý hoặc dựa trên các nguồn lực hỗ trợ khoa học và hiện đại như hệ thống công nghệ thông tin, hệ thống điều tra nắm bắt nhu cầu khách hàng ... để phân tích tình hình, phương hướng chiến lược phát triển cho nhà trường.

Phương pháp truyền thông, quản bá hình ảnh, thương hiệu nhà trường. Truyền bá, phổ biến thông tin trong nội bộ tổ chức hay từ tổ chức ra bên ngoài và ngược lại được coi là dấu hiệu nhận biết quan trọng về văn hoá ở một tổ chức nhà trường. Trước hết là ở mục đích: sự chia sẻ thông tin trong nội bộ tổ chức có được phổ biến rộng khắp tới mọi thành viên, ai cần cũng được “biết” để được “bàn” (dân chủ thông tin) hay chỉ một bộ phận cán bộ quản lý tự coi đó là một thứ “đặc quyền”, quản lý các thông tin rất khắt khe, không muốn cho người khác biết vì sẽ có nhiều bất lợi cho quyền lợi, địa vị của mình (tập trung thông tin). Cách thức truyền thông cũng là nét văn hoá tổ chức bởi đó là cách thức giao tiếp người – người: ý kiến được truyền đạt trực tiếp hay gián tiếp, theo hướng một chiều độc đoán “truyền lệnh” hay hai chiều dân chủ đối thoại; thông qua phương tiện truyền thống (truyền mệnh lệnh, nghị quyết qua họp hành) hay phương tiện hiện đại (cách truyền thông tin truyền thống kết hợp với các phương tiện truyền thông hiện đại).

4. Sự cần thiết của xây dựng văn hoá tổ chức trong nhà trường và quản trị nhà trường bằng Văn hoá

Văn hoá là một thứ tài sản lớn nhất của bất kỳ một nhà trường nào. Văn hoá quyết định trường tồn của một tổ chức, đó là ý nghĩa lớn nhất của văn hoá. Nó càng có ý nghĩa và tầm quan trọng đặc biệt đối với nhà trường, bởi lẽ, hơn bất kỳ một tổ chức nào, tính văn hoá là tính chất đặc thù của nhà trường. Điều này được xác định dựa trên những căn cứ sau: (1) Nhà trường là nơi bảo tồn và lưu truyền các giá trị văn hoá nhân loại; (2) Nhà trường là nơi đào luyện những lớp người mới, chủ nhân gìn giữ và sáng tạo văn hoá cho tương lai; (3) Nhà trường là nơi con người với con người (người dạy với người học) cùng hoạt động để chiếm lĩnh các mục tiêu văn hoá, theo những cách thức văn hoá, dựa trên những phương tiện văn hoá, trong môi trường văn hoá đại diện cho mỗi vùng, miền, địa phương.

Văn hoá tổ chức nhà trường tạo động lực làm việc cho mọi thành viên ở các cấp độ khác nhau. Động lực làm việc trong nhà trường - thường được gọi là động lực sự phạm - được tạo nên bởi nhiều yếu tố, trong đó văn hoá là một động lực vô hình nhưng có sức mạnh kích cầu nhiều khi hiệu quả hơn cả các biện pháp kinh tế. Cụ thể:

Văn hoá nhà trường giúp giáo viên, nhân viên, học sinh/ người học thấy rõ mục tiêu, định hướng và bản chất công việc mình làm;

Văn hoá nhà trường phù hợp, tích cực tạo ra các mối quan hệ tốt đẹp giữa các cán bộ, giáo viên, nhân viên trong tập thể sự phạm, giữa giáo viên và học sinh/người học; đồng thời, tạo ra một môi trường làm việc thoải mái, vui vẻ, lành mạnh. Đó là nền tảng tinh thần cho sự sáng tạo – điều vô cùng quan trọng đối với hoạt động sự phạm mà đối tượng là tri thức và con người;

Văn hoá nhà trường tích cực giúp cho người dạy, người học và mỗi cá nhân trong lực lượng xã hội xung quanh có cảm giác tự hào, hãnh diện vì được là thành viên của tổ chức nhà trường, được làm việc vì những mục tiêu cao cả của nhà trường.

Muốn tạo động lực cần khơi dậy nhu cầu và đáp ứng nhu cầu chính đáng của mọi người. Khi nhu cầu còn ở mức độ thấp, động lực với người lao động sự phạm là đồng lương, thu nhập, tiền thưởng ... bó gọn trong những giá trị vật chất. Khi nhu cầu vật chất thoả mãn một mức độ cao hơn, người lao động nói chung, nhà giáo nói riêng sẵn sàng đánh đổi, chọn mức thu nhập thấp hơn để được làm việc ở một môi trường hoà đồng, thân thiện, thoải mái, được cống hiến, sáng tạo và được thừa nhận, tôn trọng và phát triển.

Văn hoá tổ chức nhà trường hỗ trợ điều phối và kiểm soát các hoạt động một cách tự giác, tự nguyện. Nhà trường hỗ trợ điều phối và kiểm soát hành vi của các cá nhân bằng các chuẩn mực, thủ tục, quy trình, quy tắc và bằng dư luận, truyền thuyết do những thế hệ con người trong tổ chức nhà trường xây dựng lên. Khi nhà trường phải đối mặt với một vấn đề phức tạp, chính văn hoá tổ chức là điểm tựa tinh thần, giúp các nhà quản lý trường học và đội ngũ giáo viên hợp tác, phát huy trí lực để có những quyết định và sự lựa chọn đúng đắn nhằm duy trì sự ổn định và phát triển của tổ chức nhà trường.

Văn hoá tổ chức nhà trường hạn chế tiêu cực, xung đột và tự chữa lành. Văn hoá tổ chức nhà trường giúp các thành viên tổ chức thống nhất về cách nhận thức vấn đề, cách đánh giá, lựa chọn, định hướng và hành động. Nó tựa như chất keo gắn kết các thành viên lại thành một khối, tạo ra những dư luận tích cực hạn chế những biểu hiện tiêu cực trái với quy tắc, chuẩn mực thông thường của tổ chức. Nó hạn chế những nguy cơ mâu thuẫn và xung đột; hoặc khi xung đột là không thể tránh khỏi thì văn hoá nhà trường tạo ra hành lang pháp lý - đạo lý phù hợp để góp phần khắc phục, giải quyết xung đột trên nguyên tắc không để phá vỡ tính chính thể của tổ chức nhà trường.

Văn hoá và quan hệ văn hoá sẽ nâng cao chất lượng các hoạt động giáo dục của nhà trường. Tổng hợp tất cả các yếu tố trên, từ sự gắn kết, tạo động lực, điều phối kiểm soát và hạn chế những nguy cơ làm giảm sức mạnh của tổ chức, có thể thấy rằng, văn hoá tổ chức đã làm tăng hiệu quả các hoạt động trong nhà trường, trên cơ sở đó mà dần dần tạo nên những phẩm chất đặc trưng riêng, khác biệt cho tổ chức trường học. Đó là cơ sở nâng cao uy tín, “thương hiệu” của nhà trường, tạo đà cho các bước phát triển tốt hơn.

5. Xây dựng, phát triển văn hóa tổ chức trong nhà trường và quản trị nhà trường

Xây dựng, phát triển văn hóa tổ chức trong nhà trường và quản trị nhà trường trên cơ sở xây dựng văn hóa tổ chức gồm 11 bước cụ thể của hai tác giả Julie Heifetz & Richard Hagberg đề xuất để ứng dụng.

Trong mỗi nhà trường, văn hóa tồn tại một cách tự nhiên, khách quan. Do vậy, nhà trường nào cũng có văn hóa của riêng mình. Để tạo lập và phát triển bản sắc văn hóa riêng ấy, mỗi nhà trường cần nhận thức rõ bản chất của văn hóa của trường mình; đồng thời, quá trình xây dựng và phát triển văn hóa ở một nhà trường phải là việc làm lâu dài, có chủ đích rõ ràng và tiếp nối của các chủ thể quản lý nhà trường cùng với sự thống nhất, đồng thuận của tập thể sư phạm.

1) Tìm hiểu môi trường và các yếu tố ảnh hưởng tới chiến lược phát triển của nhà trường trong tương lai xem những yếu tố nào có ảnh hưởng tích cực làm thay đổi chiến lược phát triển của tổ chức nhà trường;

2) Xác định giá trị cốt lõi làm cơ sở cho thành công. Đây là bước cơ bản nhất. Các giá trị cốt lõi phải là các giá trị không phai nhòa theo thời gian và là trái tim và linh hồn của nhà trường;

3) Xây dựng tầm nhìn – một bức tranh lý tưởng trong tương lai – mà nhà trường sẽ vươn tới. Đây là định hướng để xây dựng văn hóa nhà trường, thậm chí có thể tạo lập một nền văn hóa tương lai cho nhà trường khác hẳn trạng thái hiện tại;

4) Đánh giá văn hóa hiện tại và xác định những yếu tố văn hóa nào cần thay đổi. Văn hóa thường tiềm ẩn, khó thấy nên việc đánh giá là cực kỳ khó khăn, dễ gây nhầm lẫn vì các chủ thể văn hóa vốn đã hòa mình vào nền văn hóa đương đại, khó nhìn nhận một cách khách quan sự tồn tại của những hạn chế và những mặt trái, mặt tiêu cực cần thay đổi;

5) Tập trung nghiên cứu, đề xuất giải pháp làm gì và làm thế nào để thu hẹp khoảng cách của những giá trị văn hóa hiện có và văn hóa tương lai của nhà trường;

6) Xác định vai trò của lãnh đạo trong việc dẫn dắt thay đổi và phát triển văn hóa nhà trường. Lãnh đạo phải thực hiện vai trò người đề xướng, người hướng dẫn các nỗ lực thay đổi. Lãnh đạo lại có vai trò hoạch định tầm nhìn, truyền bá cho mọi thành viên nhận thức đúng tầm nhìn đó, có sự tin tưởng và cũng nỗ lực thực hiện; cũng như chính lãnh đạo là người có vai trò xua đi những đám mây ngờ vực, lo âu của các thành viên trong tổ chức nhà trường;

7) Soạn thảo một kế hoạch, một phương án hành động cụ thể, chi tiết tới từng việc, từng người, phù hợp với các điều kiện thời gian và nguồn lực khác để có thể thực thi được kế hoạch đó;

8) Phổ biến nhu cầu thay đổi, viễn cảnh tương lai để mọi người cùng chia sẻ, từ đó, động viên tinh thần, tạo động lực cho đội ngũ cán bộ giáo viên trong nhà trường có sự đồng thuận, hiểu rõ vai trò, vị trí, quyền lợi và trách nhiệm của mình trong việc nỗ lực tham gia xây dựng, phát triển văn hóa mới cho nhà trường;

9) Giúp cho mọi người, mọi bộ phận nhận rõ những trở ngại của sự thay đổi một cách cụ thể, từ đó, động viên, khích lệ các cá nhân mạnh dạn từ bỏ thói quen cũ không tốt, chấp nhận vất vả để có sự thay đổi tích cực hơn;

10) Thể chế hóa, mô hình hóa và củng cố, cải thiện liên tục sự thay đổi văn hóa; coi trọng việc xây dựng và động viên mọi người noi theo các hình mẫu lý tưởng phù hợp với mô hình văn hóa nhà trường đang hướng tới. Sự khích lệ kèm theo một cơ chế khen thưởng có sức động viên thiết thực là rất cần thiết;

11) Thường xuyên đánh giá văn hóa nhà trường và thiết lập các chuẩn mực mới, những giá trị mới mang tính xã hội, tính thời đại; đặc biệt là các giá trị học tập không ngừng và thay đổi thường xuyên. Việc truyền bá các giá trị mới cho mọi thành viên trong nhà trường cần được coi trọng song song với việc duy trì những giá trị, chuẩn mực tốt đã xây dựng được là loại bỏ những chuẩn mực, giá trị cũ lỗi thời hoặc gây ra ảnh hưởng tiêu cực cho tiến trình phát triển của văn hóa nhà trường.

6. Kết luận

Trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay, Văn hoá nhà trường và quản trị nhà trường bằng văn hoá là vấn đề quan trọng và cần thiết với mọi nhà trường; đòi hỏi sự quan tâm chung và những kế hoạch, việc làm

cụ thể trong một lộ trình chiến lược hợp lý, với không những các cấp lãnh đạo, quản lý mà còn với tất cả mọi thành viên trong nhà trường. Văn hóa tổ chức nhà trường là sự thống nhất giữa những giá trị vật chất và giá trị tinh thần được các thành viên xây dựng qua quá trình phát triển của tổ chức. Xây dựng và phát triển văn hóa nhà trường là cả một quá trình liên tục, lâu dài, không phải chuyện ngày một ngày hai, vì vậy cần có những bước đi phù hợp. Trong nhà trường – một thực thể có tính chất hành chính-sự phạm, văn hóa không chỉ là môi trường bên ngoài tác động tới đời sống tư tưởng, tình cảm của các thành viên mà còn là cơ cấu vận hành, phương pháp, cách thức hoạt động của nhà trường mà các nhà quản lý cần vận dụng điều hành. Văn hóa tổ chức thực sự là động lực cho sự phát triển của mỗi nhà trường. Bởi vậy, quan tâm xây dựng và phát triển văn hóa tổ chức trong mỗi nhà trường là con đường đúng đắn và hiệu quả để góp phần nâng cao chất lượng, hiệu quả của mỗi nhà trường để xây dựng nhà trường vững mạnh với tư tưởng: “ Trường ra Trường, Lớp ra Lớp. Thầy ra Thầy, Trò ra Trò. . . ”

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Bộ Giáo dục và Đào tạo, quyết định số 1506/QĐ- BGDĐT. Ban hành kế hoạch thực hiện đề án” Xây dựng văn hoá ứng xử trong trường học giai đoạn 2018-2025 của ngành giáo dục.
- [2] Phạm Minh Hạc, 2009. Giáo dục giá trị - xây dựng văn hóa học đường. Kỷ yếu Hội thảo Văn hóa học đường. Hội khoa học Tâm lý-Giáo dục Việt Nam. Tiền Giang, 3/2009, trang 21.
- [3] Giản Tư Trung, 2023. Quản trị bằng văn hoá (Cách thức kiến tạo và tái tạo Văn hoá tổ chức.
- [4] D. Dewit, C. McKee, J. Fjeld, K. Karioja, 2003. The Critical Role of School Culture in Student Success. Centre for Addiction and Mental Health, December 2003.
- [5] Edgar Schein, 2004. Organisation Culture and Leaderships. Jossey Bass, pp. 373-374.

ABSTRACT

Organizational Culture and School Management by means of Culture

Building an organizational culture in schools is a crucial aspect of school management, particularly in the context of democratization and comprehensive, fundamental educational reform today. This paper examines the forms and levels of expression of organizational culture in schools and analyzes the importance of building organizational culture and managing schools through culture. It emphasizes that culture is a significant asset for any school organization, motivating members, supporting coordination and control, and mitigating negative behaviors and conflicts through cultural relationships. Consequently, culture contributes to improving the quality of educational activities in schools. The article also proposes specific directions and steps for building and developing culture and managing schools through culture.

Keywords: Culture, organization, school management.