

## XÂY DỰNG MÔI TRƯỜNG VĂN HÓA TỔ CHỨC TRƯỜNG HỌC

Đỗ Tiên Sỹ<sup>1</sup>

**Tóm tắt.** Xây dựng môi trường văn hóa tổ chức trường học đang đặt ra rất cấp thiết hiện nay khi nền giáo dục đang tiến hành những đổi mới quan trọng. Bài viết đề cập đến những vấn đề về văn hóa tổ chức, môi trường văn hóa tổ chức trường học và những định hướng để xây dựng môi trường văn hóa tổ chức trường học theo hướng chất lượng, hiệu quả.

**Từ khóa:** Văn hóa tổ chức, môi trường văn hóa, trường học.

### 1. Đặt vấn đề

Nghị quyết Hội nghị lần thứ 9 Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XI (Nghị quyết số 33-NQ/TW) về xây dựng và phát triển văn hóa, con người Việt Nam đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững đất nước đã xác định một trong năm mục tiêu cụ thể là “xây dựng môi trường văn hóa lành mạnh, phù hợp với bối cảnh phát triển kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế. Xây dựng văn hóa trong hệ thống chính trị, trong từng cộng đồng làng, bản, khu phố, cơ quan, đơn vị, doanh nghiệp và mỗi gia đình. Phát huy vai trò của gia đình, cộng đồng, xã hội trong việc xây dựng môi trường văn hóa, làm cho văn hóa trở thành nhân tố thúc đẩy con người Việt Nam hoàn thiện nhân cách”.

Ngày nay, các nhà lãnh đạo quản lý nói chung đều quan tâm đến việc xây dựng văn hóa tổ chức, hình thành giá trị của tổ chức và để khẳng định vị thế, uy tín, thương hiệu của tổ chức và phong cách lãnh đạo cá nhân. Việc xây dựng môi trường văn hóa tổ chức là dấu hiệu của tư duy lãnh đạo quản lý thông minh, tập trung vào hiệu quả, là biểu hiện của một tổ chức và người lãnh đạo biết học hỏi, công bằng, dân chủ và thành công.

Đề cập đến văn hóa tổ chức nhà trường (văn hóa nhà trường) là muốn nhấn mạnh đến tính tổ chức, sự kết cấu hệ thống mang tính lô gic chỉnh thể, khoa học và đặc thù của tổ chức giáo dục trong môi trường sư phạm(7). Đặt vấn đề xây dựng môi trường văn hóa tổ chức trường học tại thời điểm này là không mới, khi có nhiều công trình nghiên cứu trong và ngoài lĩnh vực giáo dục đề cập đến nhưng những vấn đề về văn hóa tổ chức nhà trường, môi trường quản lý, học thuật, hội đồng trường... thôi thúc, cần diễn đàn trao đổi, chia sẻ.

## 2. Văn hóa tổ chức và môi trường văn hóa tổ chức trường học

### 2.1. Văn hóa tổ chức

Tuyên bố chung của UNESCO về tính đa dạng văn hóa đã khẳng định: “văn hóa là một tập hợp của những đặc trưng về tâm hồn, vật chất, tri thức và xúc cảm của một xã hội hay một nhóm người trong xã hội và nó chứa đựng, ngoài văn học và nghệ thuật, cả cách sống, phương thức chung sống, hệ thống giá trị, truyền thống và đức tin”(1).

Văn hóa là một khái niệm có nội hàm phức tạp và ngoại diên vô cùng rộng, khiến cho người ta tưởng có thể ghép nối một cách vô tư vào tất cả những tồn tại sự vật, hiện tượng. Định hình văn hóa gồm những giá trị vật chất và tinh thần do con người sáng tạo, phát triển, lưu giữ trong hành trình phát triển lịch sử là những cảm nhận thường thấy trong tư duy về văn hóa. Chính vì sự khái quát và trừu tượng về khái niệm văn hóa như vậy, nên nhiều khi, cũng có thể khẳng định ngắn gọn, văn hóa cái đẹp và cái đẹp đó được cộng đồng chấp nhận.

Tính riêng biệt của văn hóa được cộng đồng chấp nhận và coi đó là chuẩn mực, giá trị, niềm tin... để hình thành nên những dấu ấn đặc thù, đặc biệt về chuẩn mực, giá trị niềm tin của cộng đồng. Vì thế, văn hóa có tính đa dạng, độc đáo, đặc biệt gắn chặt với cộng đồng hoặc tộc người. Cũng chính vì vậy, văn hóa không có sự đánh giá cao thấp, sang hèn, hơn kém giữ các cộng đồng, quốc gia, dân tộc. Vấn đề này xin bàn ở dịp khác.

Từ những năm 60 thế kỉ XX, văn hóa tổ chức được coi như “cơn sốt” trong giới nghiên cứu về kinh tế, doanh nghiệp. Các cụm từ đồng nghĩa “khí hậu tổ chức”, “văn hóa doanh nghiệp” theo đó ra đời vào thập kỷ 70, và tiếp đến thập kỷ 80, văn hóa doanh nghiệp hay văn hóa tổ chức đã trở thành chủ đề thường xuyên được thảo luận trên các diễn đàn về kinh tế, kinh doanh và quản trị doanh nghiệp. Các bàn luận chưa đi đến hồi kết, chưa thống nhất được về định nghĩa hay khái niệm, chỉ có nhận định chung về các đặc điểm của văn hóa tổ chức: có tính tổng quát, quyết định bởi lịch sử, liên quan đến đối tượng nghiên cứu của môn nhân chủng học, được xây dựng về mặt xã hội, mềm và khó thay đổi(5).

Quan niệm về văn hóa như trên và kết nối với nhận định về văn hóa tổ chức, cho thấy: tính giá trị, chuẩn mực, niềm tin,... của văn hóa đã làm nên sự khác biệt của văn hóa tổ chức. Điều này đem đến sự cảm nhận, đánh giá riêng biệt về giá trị của tổ chức này khác với những giá trị của tổ chức còn lại. Các giá trị vật chất và tinh thần mà tổ chức tạo ra và sử dụng, được các thành viên trong tổ chức chấp nhận đã minh chứng cho dấu ấn riêng, đặc thù, đặc biệt của tổ chức. Do vậy, văn hóa tổ chức là lối tư duy và lối làm việc đã thành thói quen và truyền thống (Shwartz, Davis), mỗi tổ chức bao giờ cũng có một phẩm chất thuộc cái riêng biệt về tổ chức, khác thường, khác với tổ chức khác (Gold)(2). Văn hóa tổ chức “là những giá trị được tích lũy trong quá trình hình thành và phát triển của tổ chức, là những cách thức đúng định hướng cho các thành viên trong tổ chức nhận thức, suy nghĩ, hành động. Văn hóa tổ chức tạo nên nét riêng biệt của tổ chức đó so với các tổ chức khác”(2). Điều này có thể nhìn rộng ra, các tổ chức khác nhau về giá trị, niềm tin, chuẩn mực,... nên sẽ quy định các chuẩn mực hành động khác nhau, mang tính quy phạm của tổ chức.

Từ nhận định trên, có thể thấy, chức năng của văn hóa tổ chức hướng tới việc xây dựng một đội ngũ hoạt động tham gia thích ứng với môi trường bên ngoài và hội nhập với môi trường bên trong (nội bộ tổ chức), quy định các hành vi của các thành viên phải được tổ chức chấp nhận. Để nhận diện văn hóa tổ chức tích cực không phải là điều dễ dàng, vì những yếu tố trừu tượng và khó khách quan trong đánh giá, nên cảm nhận về nó ít nhiều tương đối mà thôi. Người ta có thể đánh

giá mức độ tích cực của văn hóa tổ chức dựa trên tám chỉ số về: tầm nhìn, quan hệ nhân sự tích cực và mức độ hợp tác cao, mức độ cam kết cao, phong cách làm việc chuyên nghiệp, nhân văn và công bằng, dân chủ, năng động và khả năng phát triển tổ chức, mối quan hệ thân thiện(6); hoặc có thể soi thấu trong nội bộ tổ chức với những yếu tố về giá trị cốt lõi, chuẩn mực, niềm tin, quan điểm thái độ, lối sống, biểu tượng, tấm gương điển hình, những huyền thoại, những nghi thức tập thể, những điều cấm kỵ,...

## 2.2. Môi trường văn hóa tổ chức trường học

Môi trường được hiểu là hệ thống tất cả những yếu tố tự nhiên và xã hội bao quanh con người, ảnh hưởng và tác động đến con người. Môi trường là những cái ngoài ta, có gắn bó và tác động đến ta, và chính ta cũng là một nhân tố tác động đến môi trường. Môi trường gồm môi trường tự nhiên (thiên tạo) và môi trường xã hội (nhân tạo). Khi đề cập tới môi trường văn hóa là có ý sát nhập hội nghĩa tính chất tự nhiên và xã hội, thiên tạo và nhân tạo, nên chính vì thế, môi trường văn hóa có nghĩa rất rộng, trừu tượng, bao gồm tất cả những yếu tố thiên tạo và nhân tạo, khách quan và chủ quan, truyền thống và hiện đại, mới và cũ, quá khứ và hiện tại,... để tạo nên phổ rộng của định nghĩa về môi trường văn hóa.

Tiếp cận theo lý thuyết môi trường quản lý, thì “tất cả những gì tác động trực tiếp hay gián tiếp đến cuộc sống của con người, đến hệ thống xã hội đều được coi là môi trường. Những thay đổi của môi trường có thể tác động tích cực hay tiêu cực đến sự phát triển của các hệ thống xã hội”(3). Và theo đó, “môi trường quản lý là tổng thể các yếu tố tác động lên hoặc chịu sự tác động của hệ thống mà nhà quản lý chịu trách nhiệm quản lý”(3).

Môi trường văn hóa tổ chức trường học chịu sự chi phối bởi môi trường bên trong và bên ngoài của tổ chức nhà trường. Môi trường bên trong tổ chức là tất cả các yếu tố thuộc về tổ chức nhà trường, chi phối, ảnh hưởng, tác động trực tiếp lên hoạt động quản lý và tác nghiệp tới tổ chức nhà trường, ví dụ: đội ngũ nhà giáo, học sinh, ban giám hiệu, các đoàn thể, tổ, nhóm... trong nhà trường. Môi trường bên ngoài là những yếu tố không thuộc tổ chức trường học nhưng tác động lên trường học hoặc chịu sự tác động bởi tổ chức nhà trường, ví dụ: thể chế chính trị xã hội, cơ quan chủ quản, tổ chức kinh tế- xã hội, phụ huynh học sinh, dư luận xã hội,...

Xét các yếu tố cấu trúc văn hóa tổ chức trường học trên cơ sở mô hình hai tầng bậc (mô hình tầng bậc) của Frank Gonzales (1978) thì văn hóa nhà trường được thể hiện ở hai bề, nổi và chìm. Bề nổi dễ nhìn thấy với những thành tố hiển hiện như tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu, chính sách, chức năng nhiệm vụ, khung cảnh, lô gô, khẩu hiệu...; còn bề chìm, khó nhìn thấy mà chỉ cảm nhận được về giá trị, niềm tin, cảm xúc, quyền lực, các quy ước ngầm,... của nhà trường. Còn theo Edgar H. Schein, văn hóa tổ chức nhà trường có cấu trúc ba tầng: 1. những quá trình và cấu trúc hữu hình: những biểu hiện bên ngoài dễ nhìn thấy; 2. hệ thống giá trị được tuyên bố: chiến lược mục tiêu, các quy định, cam kết, giá trị cốt lõi...; 3. những quan niệm chung: niềm tin, nhận thức, cảm xúc, quy ước ngầm,...(2). Những yếu tố cấu trúc văn hóa tổ chức như thế này đã ảnh hưởng và chi phối tư duy và hành động, phương thức xây dựng văn hóa tổ chức trường học hiện nay ở nước ta, bằng sự minh chứng qua các bộ tài liệu bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục (Học viện Quản lý giáo dục, Trường ĐHSP Hà Nội, Trường ĐH Giáo dục...), các tiêu chuẩn về nhà trường, về chuẩn hiệu trưởng.

Có ý kiến cho rằng, việc hình thành văn hoá tổ chức trường học được hình thành từ dấu ấn tính cách, phong cách cá nhân người lãnh đạo nhà trường, sau đó là đặc thù ngành nghề sư phạm trong

môi trường giáo dục, và cuối cùng là yếu tố truyền thống, lịch sử của nhà trường. Thực tế cho thấy, chiến lược phát triển của nhà trường luôn được nghiên cứu, thiết kế, điều chỉnh, bổ sung cho phù hợp với môi trường bên trong và bên ngoài, tức là môi trường văn hóa tổ chức nhà trường. Điều này được dựa trên nguyên tắc, môi trường văn hóa tổ chức (bên trong) của trường học phải phù hợp với môi trường xã hội, thể chế kinh tế- chính trị, xã hội (bên ngoài). Yếu tố đặc thù ngành sư phạm, yếu tố cá nhân lãnh đạo và truyền thống nhà trường có vai trò quan trọng để kết hợp thành tố bên trong và bên ngoài tổ chức, để xây dựng môi trường văn hóa tổ chức trường học.

### **3. Những định hướng xây dựng môi trường văn hóa tổ chức trường học**

Việc xây dựng văn hóa tổ chức, tạo lập môi trường văn hóa tổ chức trường học trải qua những bước: tạo lập văn hóa tổ chức, củng cố văn hóa tổ chức, hòa nhập văn hóa tổ chức và thay đổi văn hóa tổ chức(3). Song quá trình này cũng để khẳng định đích hướng tới của quản lý nhà trường nhằm thiết lập, kiến tạo nên môi trường văn hóa tổ chức trường học mang đặc thù bản sắc của nhà trường. Tuy nhiên, xây dựng môi trường văn hóa tổ chức không phải là xây dựng các thành tố của văn hóa nhà trường, vẫn biết rằng những thành tố đó cần có để định vị văn hóa nhà trường, mà chú ý đến “cái bao quanh”, các điều kiện bên ngoài, bên trong để phát huy tất cả ngoại lực, nội lực, làm cho tổ chức nhà trường lớn mạnh, hoạt động chất lượng và hiệu quả. Để xây dựng môi trường văn hóa tổ chức trường học cần dựa trên những định hướng về tầm chiến lược của kế hoạch phát triển nhà trường, bao gồm nội dung về: tính hệ thống, tính đặc thù, phù hợp, khả thi và hướng tới lợi ích cộng đồng văn hóa tổ chức nhà trường. Nhà lãnh đạo, quản lý nhà trường thực hiện nội dung sau:

Thứ nhất, đánh giá thực trạng môi trường văn hóa tổ chức nhà trường, nhận diện môi trường văn hóa trong tương quan, mối quan hệ với môi trường văn hóa xã hội, địa phương, trường học khác.

Thứ hai, xây dựng chiến lược phát triển văn hóa tổ chức nhà trường trong mối quan hệ chặt chẽ với địa phương, tổ chức chính trị- kinh tế- xã hội liên quan, các đoàn thể, cha mẹ học sinh,... tạo không gian gắn kết, đồng thuận, hài hòa lợi ích nhà trường và cộng đồng.

Thứ ba, xây dựng và hoàn thiện thiết chế văn hóa tổ chức nhà trường, cảnh quan sư phạm, biểu tượng, giá trị cốt lõi, niềm tin, quy chế dân chủ, quy tắc ứng xử, các hoạt động nghi thức, truyền thống tôn vinh giá trị văn hóa nhà trường.

Thứ tư, xây dựng đời sống văn hoá tinh thần, vật chất của tổ chức nhà trường, chú trọng nét đặc thù bản sắc văn hóa nhà trường, đảm bảo tính phù hợp với văn hóa dân tộc, văn hóa địa phương, văn hoá môi trường sinh thái.

Thứ năm, xây dựng môi trường văn hóa tổ chức trường học theo hướng tổ chức biết học hỏi (learning organization).

### **4. Kết luận**

Môi trường văn hóa rất quan trọng đối với các tổ chức để duy trì, ổn định và phát triển tổ chức. Môi trường văn hóa tổ chức nhà trường là tổng hòa các phương diện bên trong và bên ngoài nhà trường, hệ giá trị văn hóa, các triết lý, niềm tin, những vấn đề về văn hóa giáo dục toàn cầu và đặc thù văn hóa dân tộc, địa phương, nhà trường. Môi trường văn hóa tổ chức nhà trường cần được nhận thức thống nhất làm cơ sở cho việc xây dựng và thay đổi văn hóa tổ chức nhà trường.

Xây dựng môi trường văn hóa tổ chức nhà trường cần thiết được nghiên cứu, trao đổi, bởi sự ổn định tương đối của văn hóa tổ chức, dẫn đến cần có chiến lược chuyển đổi văn hóa tổ chức trường học. Việc phát huy và trò của hội đồng trường, hay thực hiện quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm của

các cơ sở giáo dục hiện nay cũng là điều kiện và là động lực để nhà lãnh đạo, quản lý, quản trị nhà trường quan tâm, chú trọng đến xây dựng, phát triển môi trường văn hóa tổ chức nhà trường theo hướng tích cực và hiệu quả.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] UNESCO (2002), *Tuyên bố chung của UNESCO về tính đa dạng của văn hóa*.
- [2] Bùi Minh Hiền, Nguyễn Vũ Bích Hiền (Đồng Chủ biên- 2015), *Quản lý và lãnh đạo nhà trường*. Nxb Đại học Sư phạm, Hà Nội.
- [3] Nguyễn Thị Ngọc Huyền, Đoàn Thị Thu Hà, Đỗ Thị Hải Hà (Đồng Chủ biên- 2017), *Giá trị và Quản lý học*. Nxb Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
- [4] Ikujiro Nonaka, Ryoko Toyama, Toru Hirata (2015), *Quản trị dựa vào tri thức*. Võ Kiều Linh dịch, Nxb Thời đại- Dtbook, Hà Nội.
- [5] Geert Hofstede (2005), *Văn hóa và tổ chức Phần mềm của tư duy*. Đinh Việt Hòa, Pailema dịch, Nxb Đại học quốc gia Hà Nội.
- [6] Bộ GD&ĐT, Ngân hàng phát triển châu Á, Dự án Phát triển giáo viên THCS&TCCN (2013), *Một số vấn đề lý luận và thực tiễn về lãnh đạo và quản lý giáo dục trong thời kỳ đổi mới*. Nxb Văn hóa - Thông tin, Hà Nội.
- [7] Đỗ Tiên Sỹ (2014), *Văn hóa tổ chức nhà trường và công tác bồi dưỡng năng lực nhà giáo*. Tạp chí Quản lý giáo dục, số 64.

### ABSTRACT

#### **Building environment of school cultural**

Shaping school cultural environment is a very urgent issue today as the education system is implementing essential innovations. The paper addresses issues of organizational culture, school cultural environment and orientations for shaping school cultural environment towards quality and efficiency.

**Keywords:** *Organizational culture, cultural environment, school.*