



VĂN HÓA TỔ CHỨC VÀ VĂN HÓA NHÀ TRƯỜNG TRONG QUẢN LÝ GIÁO DỤC

PGS.TS. ĐẶNG THÀNH HƯNG

Trường Đại học Sư phạm Hà Nội 2

1. Đặt vấn đề

Văn hóa tổ chức (Organizational Culture) từ lâu là vấn đề được quan tâm trong lĩnh vực kinh doanh và hoạt động xã hội, thường gắn liền với doanh nghiệp, các tổ chức xã hội, dân tộc, cộng đồng văn hóa, các nhóm nhỏ. Nó liên quan thế nào đến giáo dục và nhà trường như là tổ chức giáo dục? Có vai trò gì trong quản lý giáo dục? Điều này ít được nghiên cứu. Văn hóa tổ chức đã được xem xét chuyên biệt trong những nghiên cứu của Schein, Edgar (1992) [1], Deal T. E (1982) [2], Kennedy, A. A. (2000) [2], Kotter, J. P., Heskett, James L. (1992) [3], Needle, David (2004) [4], Ravasi, D.; Schultz, M. (2006) [5], ...

Văn hóa nhà trường (hay văn hóa học đường - School Culture) được giải thích như môi trường văn hóa trong nhà trường, hoặc như là tính văn hóa của môi trường giảng dạy, học tập. Trong một số nghiên cứu, ví dụ của Phillips, G. (1993) [6] và của Wagner, C. (2000) [7] nhấn mạnh các giá trị, niềm tin, thái độ, hành vi đối với việc học tập trong văn hóa nhà trường. Lại có khuynh hướng khác, ví dụ của J. Smyth, P. McInerney, R. Hattarn, M. Lawson (1999) [8] cho rằng văn hóa nhà trường bao gồm tất cả những gì mà mọi người (nhà giáo, các bên hữu quan, người học, nhân viên của trường) thể hiện khi tương tác và ứng xử với môi trường. Nhà trường cũng là một dạng tổ chức. Vậy có thể áp dụng khái niệm văn hóa tổ chức vào nhà trường không và áp dụng như thế nào? Việc áp dụng đó mang lại những tiếp cận nào bổ ích khi giải quyết các vấn đề quản lý giáo dục và quản lý nhà trường? Nền hiểu văn hóa nhà trường như thế nào và tiếp cận văn hóa tổ chức trong quản lý nhà trường có những đặc điểm gì? Trong bài viết này, chúng tôi sẽ góp phần làm sáng tỏ những vấn đề trên.

2. Khái niệm và nội dung của văn hóa tổ chức

2.1. Khái niệm văn hóa tổ chức

Một số nhà nghiên cứu định nghĩa khái niệm văn hóa tổ chức từ góc độ những nguyên tắc, chuẩn mực, tương tự như luân lý vậy. Ví dụ: Văn hóa 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 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 (Schein 2004) [1].

Tuy vậy, văn hóa không đồng nhất với chuẩn mực hay nguyên tắc văn hóa, vì văn hóa còn có thực thể khách quan so với các chuẩn mực. Thực thể đó chính là giá trị. Vì vậy, cần hiểu văn hóa tổ chức là các giá trị khác biệt đặc trưng cho truyền thống riêng, bản chất bền vững của tổ chức, do chính quá trình phát triển tổ chức hun đúc nên và duy trì ảnh hưởng đến mọi thành viên của tổ chức cũng như toàn bộ tổ chức đó.

2.2. Nội dung của văn hóa tổ chức

Trong nội dung của văn hóa tổ chức nói chung có 4 loại giá trị sau:

1/ Những giá trị trung tâm gắn kết mọi thành viên lại với nhau: Đó là những giá trị nền tảng mà mọi thành

viên đều tôn trọng và hành động, ứng xử theo yêu cầu của chúng. Mặt khác, mọi người luôn có khuynh hướng thể hiện những giá trị đó trong và ngoài tổ chức để thỏa mãn nhu cầu của mình và tự hào về điều đó. Những giá trị này là những gì mà các thành viên muốn học, muốn sở hữu, muốn chia sẻ với nhau.

2/ Những giá trị truyền thống cốt lõi được mọi thành viên hiểu biết và tôn thờ: Đó là những truyền thống có tính nguyên tắc nên luôn được mọi người quan tâm vun đắp, giữ gìn và trân trọng. Chúng có vai trò khích lệ, đoàn kết và thu hút mọi người chung suy nghĩ, hành động và ứng xử mỗi khi nảy sinh vấn đề trong tổ chức.

3/ Những giá trị có tính chất tiêu biểu và khác biệt của riêng tổ chức: Giá trị đó làm nên nét độc đáo của tổ chức, không có ở tổ chức khác ngay cả khi đó là những tổ chức cùng loại, ví dụ cái làm nên trường A khác với cái làm nên trường B. Nói đơn giản giá trị đó được gọi là bản sắc. Chúng có thể là đạo đức, năng lực, văn hóa hay mẫu hành vi chung cho tổ chức và làm cho tổ chức trở nên khác biệt.

4/ Những ràng buộc giữa các giá trị và truyền thống: Đó là một thứ giá trị cấp cao nhất, kết dính tất cả những giá trị và truyền thống kể trên, trở thành linh hồn của tổ chức, chi phối phong cách, lễ lối làm việc và giao dịch, năng lực và văn hóa, đạo đức của mọi người trong công việc và ứng xử. Nó làm cho tổ chức có tính toàn vẹn, bền vững và thuần khiết về tinh thần.

Nội dung văn hóa tổ chức thường biểu hiện ở những hình thức bên ngoài như tuyên bố sứ mạng, tầm nhìn, triết lý cơ bản của tổ chức, khẩu hiệu, logo, phong cách trang phục, mẫu hành vi, nghi thức giao dịch, ngôn ngữ làm việc và giao tiếp của nhân viên, thương hiệu và những thành tựu tiêu biểu công khai, các cuộc vận động như tổ chức sự kiện, họp báo, quảng cáo, truyền thông, thi đua, cách thức tham gia đời sống xã hội, phương pháp làm ăn v.v...

2.3. Vai trò của văn hóa tổ chức trong quản lý

Vai trò trung tâm của văn hóa tổ chức trong quản lý thể hiện ở 2 mặt. Nó tạo ra phong cách quản lý khác biệt so với tổ chức khác. Nhờ vậy, tổ chức trở nên bền vững, ổn định, không dễ tổn thương, làm cho quản lý suôn sẻ. Mặt khác, văn hóa tổ chức bổ sung và làm mềm mại quản lý, tránh được rất nhiều yếu tố hành chính xơ cứng, thô ráp và duy lý, mang lại cái "tình" và cái "đẹp" trong quản lý. Nó là nền tảng để nhà quản lý sáng tạo ra nghệ thuật quản lý của mình khi kết hợp với văn hóa cá nhân của chính mình.

3. Khái niệm và nội dung của văn hóa nhà trường

3.1. Khái niệm văn hóa nhà trường

Có nhiều cách tiếp cận nội hàm văn hóa nhà trường nên cũng xuất hiện nhiều khái niệm khác nhau, tùy theo mỗi người nhấn mạnh khía cạnh khác nhau. Ví dụ:

- Văn hóa nhà trường là tập hợp các chuẩn mực, giá trị và niềm tin, các lễ nghi và nghi thức, các biểu tượng và truyền thống tạo ra "vẻ bề ngoài" của nhà trường.

- Văn hóa nhà trường là "một cấu trúc, một quá trình và bầu không khí của các giá trị chuẩn mực dẫn dắt giáo

viên và học sinh giảng dạy và học tập có hiệu quả”.

Có thể hiểu văn hóa nhà trường là văn hóa tổ chức gắn liền với sứ mạng và hoạt động của nhà trường như một tổ chức giáo dục, bao gồm những giá trị, nguyên tắc và truyền thống gắn kết mọi thành viên với nhau, được mọi người hiểu biết, tôn thờ, muốn sở hữu và chia sẻ, làm cho nhà trường trở nên khác biệt, tiêu biểu cho nhà trường, tạo nên tính thuần khiết và toàn vẹn của nhà trường.

3.2. Nội dung của văn hóa nhà trường

Nhà trường là một dạng tổ chức, văn hóa nhà trường chính là văn hóa của tổ chức có chức năng giáo dục. Do đó, văn hóa nhà trường cũng bao hàm các giá trị như văn hóa tổ chức song có đặc trưng riêng của dạng tổ chức cụ thể là nhà trường. Mỗi tổ chức có lĩnh vực hoạt động riêng. Ví dụ, doanh trại khác với bệnh viện, bệnh viện khác với doanh nghiệp, doanh nghiệp khác với nhà trường, nhà trường khác với câu lạc bộ bóng đá. Nhưng văn hóa của mỗi tổ chức đó vẫn là văn hóa tổ chức với 4 thành tố nội dung, tức là 4 loại giá trị đã nói ở trên. Những lĩnh vực cơ bản của văn hóa nhà trường bao gồm: 1/ Văn hóa quản lý; 2/ Văn hóa giảng dạy; 3/ Văn hóa học tập; 4. Văn hóa quan hệ và ứng xử xã hội trong trường [9]. Trong mỗi lĩnh vực như vậy đều tồn tại 4 loại giá trị của văn hóa tổ chức. Trong văn hóa nhà trường thì văn hóa học tập là trung tâm. Nó không chỉ nói về học sinh, sinh viên mà nói chung về nhà trường như một tổ chức học hội (Learning Organization).

4. Tiếp cận văn hóa tổ chức trong quản lý nhà trường

4.1. Khái niệm tiếp cận văn hóa tổ chức

Khi lấy tư tưởng văn hóa tổ chức áp dụng vào quản lý nhà trường như một dạng tổ chức thì chúng ta hình thành một cách tiếp cận trong quản lý nhà trường. Tiếp cận văn hóa tổ chức là tiếp cận quản lý cho phép xây dựng và quản lý nhà trường như một tổ chức có văn hóa dựa trên thiết chế nhà nước và thiết chế xã hội, dựa trên những giá trị và truyền thống của trường, tiềm năng và sức sống mới nảy sinh từ văn hóa nhà trường.

4.2. Vai trò của văn hóa nhà trường trong quản lý

Ngoài những vai trò chung của văn hóa tổ chức, văn hóa nhà trường có những vai trò riêng biệt đặc trưng cho giáo dục, đó là:

1/ Văn hóa nhà trường tạo động lực làm việc. Động lực sự phạm được tạo nên bởi nhiều yếu tố, trong đó văn hóa là một động lực vô hình nhưng có sức mạnh khích lệ mạnh hơn cả các biện pháp kinh tế.

2/ Văn hóa 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 thể chế con người trong tổ chức nhà trường xây dựng lên.

3/ Văn hóa nhà trường hạn chế tiêu cực và xung đột, tạo ra môi trường làm việc và học tập hòa dịu, đoàn kết, chia sẻ và tham gia, hợp tác. Văn hóa 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.

4/ Tạo ra nét khác biệt giữa các trường với nhau, tức là tạo nên con đường và phương thức riêng trong phát triển của mỗi trường. Đó là cơ sở nâng cao tín nhiệm, “thương hiệu” của nhà trường, tạo đà cho các bước phát triển tốt hơn.

5/ Từ những khác biệt văn hóa của các trường mà văn hóa nhà trường cũng trực tiếp tạo ra sự đa dạng văn

hóa, tạo ra môi trường cạnh tranh, dẫn đến những động lực và điều kiện phát triển mạnh mẽ nói chung.

Văn hóa nhà trường tốt sẽ khiến cho trường và các thành viên của trường mang những đặc điểm sau:

- Môi trường thân thiện và đối xử ân cần với nhau;
- Thể hiện trách nhiệm cá nhân và khuynh hướng hợp tác cao;
- Tự tin và tin cậy lẫn nhau trong công việc và sinh hoạt;
- Hướng vào tương lai nhưng không quên quá khứ;
- Phát triển những kỹ năng tự quản lý, tự đánh giá;
- Có những truyền thống, huyền thoại và “cổ tích” hay về trường và các nhân vật nổi bật của trường;
- Các giá trị được chia sẻ, công khai và cởi mở;
- Các giá trị thường xuyên được gạn lọc và ngày càng trong sáng;
- Có hình ảnh tốt và tín nhiệm cao trong cộng đồng.

4.3. Các nguyên tắc quản lý nhà trường theo tiếp cận văn hóa tổ chức

* Nguyên tắc 1: Tập trung vào người học và việc học

Mục đích và lẽ sống còn của giáo dục là người học. Nếu nhà trường hay nhà giáo dục nào chưa hiểu điều đó thì chưa có tính chuyên nghiệp cả về đạo đức và năng lực. Giáo dục cho mọi người và của mọi người. Nó sở dĩ xuất hiện trên trái đất là vì con người, trước hết là vì người học. Giáo dục không phải chỉ làm mỗi việc là kiểm soát người học. Nói chính xác hơn, không nên gọi là quản lý giáo viên, quản lý học sinh, mà đó chỉ là quản cái phần ở họ có liên quan trực tiếp đến nhiệm vụ của họ là học tập và dạy học.

* Nguyên tắc 2: Hướng vào chất lượng giáo dục

Nguyên tắc này đòi hỏi quản lý giáo dục khắc phục những yếu tố hành chính quan liêu và hình thức trong cơ chế, thủ tục và phong cách quản lý trên cơ sở xây dựng và phát triển văn hóa chất lượng của nhà trường. Yếu tố cốt lõi của văn hóa chất lượng là sự hiểu biết, thừa nhận và cam kết công khai về các mục tiêu chất lượng chung của nhà trường và trong từng công việc. Chẳng hạn, cam kết và phấn đấu vì các mục tiêu chất lượng ở người học, ở nhà giáo, ở các nhà quản lý và các nhân viên, ở hạ tầng kỹ thuật, ở các dịch vụ học đường như thư viện, mạng, hỗ trợ học tập, dinh dưỡng, kí túc xá, v.v... Văn hóa chất lượng là chỗ dựa để quản lý nhà trường dễ dàng thực hiện tiếp cận văn hóa tổ chức, bởi vì chất lượng là lợi ích và sự nhất trí của mọi thành viên trong trường.

* Nguyên tắc 3: Hướng vào các giá trị nhân văn

Tiếp cận văn hóa tổ chức trong quản lý giáo dục không chỉ liên quan đến cơ sở giáo dục mà cần thấm đượm trong toàn bộ nền giáo dục. Mỗi quan hệ giữa văn hóa và giáo dục là cặp đôi hay liên minh nếu xét về mặt giá trị thì giáo dục còn là đứa con đẻ của nền văn hóa (từ triết lý, lý thuyết, mục tiêu, nội dung và phương pháp giáo dục cho đến hiệu quả giáo dục đều từ văn hóa mà ra). Giáo dục có sứ mạng và sức mạnh phát triển văn hóa, di truyền văn hóa, bảo tồn văn hóa, ngoài sứ mạng phát triển chính mình.

* Nguyên tắc 4: Tự chủ và chịu trách nhiệm ở các cấp, các bộ phận trong trường

Tự thân tiếp cận văn hóa tổ chức trong quản lý giáo dục thừa nhận sự đa dạng văn hóa cho nên nó giúp nền hành chính trong quản lý mềm mại hơn, cụ thể là phi tập trung hóa quản lý theo chiều dọc và theo cả chiều ngang. Theo chiều ngang tức là phân quyền ở cùng cấp, ví dụ



như phân quyền quản lý giáo dục giữa cơ quan nội vụ và cơ quan giáo dục tại huyện hay tỉnh. Theo chiều dọc là phân cấp từ trên xuống dưới. Ngoài tính pháp chế, tự chủ và chịu trách nhiệm trong quản lý giáo dục còn mang đậm tính văn hóa và đạo đức. Nó vừa như bản lĩnh pháp lý vừa như một dạng năng lực có nội dung văn hóa và đạo đức.

*** Nguyên tắc 5: Hợp đồng hay giao việc công bằng, công khai, minh bạch**

Các mẫu hợp đồng lao động cả trong giáo dục công lập và ngoài công lập đều cần được chuẩn hóa và công khai trên truyền thông. Điều này phụ thuộc vào luật, chính sách và các quy chế có liên quan trong sử dụng lao động của ngành Giáo dục. Đối với công chức, viên chức thì cơ quan nội vụ đã quy định rõ ràng về hợp đồng lao động. Nhưng khu vực ngoài quốc lập, ngoài công lập thì vấn đề này chưa rõ ràng. Về khía cạnh văn hóa, các mẫu mã hồ sơ tuyển dụng, hợp đồng lao động và đánh giá người lao động trong giáo dục, nhất là nhà giáo là vấn đề cần được nghiên cứu để giải quyết hợp lý.

*** Nguyên tắc 6: Mạnh dạn trong thay đổi và phát triển**

Kết hợp những nhân tố mới và những giá trị truyền thống có thể là mạo hiểm, kể cả ở cấp quốc gia, cấp địa phương và cấp cơ sở. Ví dụ như trên đã nói, đánh giá nhà giáo từ phía người học, nhất là từ trường phổ thông, thuộc loại vấn đề mạo hiểm này. Nhưng rõ ràng tỉ lệ rủi ro ở đây không thể là lớn và tác hại không phải đáng kể. Truyền thống tôn sư trọng đạo có ý nghĩa lớn lao về đạo đức, nhưng cho rằng trò không được đánh giá thầy có lại là sai lầm về khoa học, về văn hóa và cả về pháp lý. Đánh giá thầy cô không có gì đối lập với đạo lý thầy - trò. Trên thực tế, các thầy cô giáo tốt rất muốn học trò đánh giá mình để tự hoàn thiện và phát triển nghề nghiệp của mình.

*** Nguyên tắc 7: Môi trường hợp tác và kĩ năng cộng tác**

Đây là nguyên tắc quản lý quan trọng nhất theo tiếp cận văn hóa tổ chức nhằm phát triển nhà trường trở thành một tổ chức có văn hóa hợp tác, kĩ năng cộng tác trong những mặt chủ yếu nhất như quản lý, học tập, giảng dạy và phục vụ hoạt động giáo dục. Đó cũng là văn hóa học hỏi và văn hóa chất lượng của nhà trường. Học hỏi tốt nhất qua hợp tác, chia sẻ kinh nghiệm và cộng tác để trải nghiệm. Vì vậy, các nhà quản lý cao nhất trong nhà trường và các nhà quản lý cấp trên trường thực hiện tốt nguyên tắc này thì sẽ giúp giảm nhẹ gánh nặng cho các hoạt động chỉ đạo, thanh tra, giám sát và đánh giá giáo dục. Khi có môi trường như vậy, mọi người thường làm việc tự giác và nhiệt tình hơn.

*** Nguyên tắc 8: Phân cấp quản lý và thực hiện quy chế dân chủ hợp pháp**

Quy chế dân chủ ở cơ sở là nguyên tắc quản lý hàng đầu ở cấp trường mang đậm tính xã hội hóa và các giá trị văn hóa. Còn phân cấp quản lý tại cơ sở lại là vấn đề hành chính và tổ chức trong quản lý. Có thể nói quy chế dân chủ ở cơ sở là nguyên tắc xã hội và con người, còn phân cấp là nguyên tắc hành chính-tổ chức. Nguyên tắc này đòi hỏi kết hợp nhất quán cả hai nguyên tắc cụ thể đó. Nếu chỉ lạm dụng các cuộc họp có tính chất mặt trận, hội hè, với đầy đủ các thành phần, nghe và bàn những báo cáo tài chính hay nhân sự chung chung... thì quản lý dễ mang tính hình thức, thậm chí sự dân chủ đó cũng là hình thức chứ chưa thực chất.

Ngược lại, nếu quá lạm dụng phân cấp, phân quyền, nhất là chia bè cánh hay ê kíp theo từng mảng việc trong quản lý một cách cục đoan thì sẽ làm giảm sút rất nhiều các nguồn lực hệ thống và tạo ra môi trường thiếu hòa khí, lãng phí rất nhiều khả năng tham gia của mọi người. Cho nên cần phải nhất thể hóa hai nguyên tắc này lại một cách hài hòa, uyển chuyển, tạo nên môi trường quản lý vừa nghiêm minh (có cá nhân và đơn vị chịu trách nhiệm rõ ràng) vừa thân thiện và hợp tác (vì giàu hòa khí, giàu sự tham gia, phát huy được tiềm năng của tất cả mọi người). Nguyên tắc này thực chất nói về sự kết hợp hai cơ chế có vẻ trái ngược nhau nhưng thực ra lại bổ sung và hỗ trợ nhau, cùng nâng cao hiệu lực quản lý.

*** Nguyên tắc 9: Phát triển nhân tố con người**

Nhân tố con người quyết định trong số các nguồn lực phát triển ở mọi lĩnh vực kinh tế-xã hội. Trong giáo dục và quản lý giáo dục thì nó là nhân tố quyết định. Từ việc xây dựng văn hóa nhà trường với những lĩnh vực và tầng giá trị đa dạng, độc đáo, cho đến việc phát triển nguồn nhân lực, quản lý nhân sự, quản lý chuyên môn, quản lý hành chính, quản lý tài sản v.v... đều phải dựa vào nhân tố con người thích hợp. Vì thế đây là nguyên tắc quan trọng nhất trong quản lý giáo dục theo tiếp cận văn hóa tổ chức. Lâu nay trên sách báo thường nói về các dạng văn hóa thực thể, chẳng hạn kiến trúc, chùa chiền, nhà thờ, công trình xây dựng, cầu, đường phố, tượng, sản vật văn hóa dân gian... nhưng lại bỏ quên thực thể sống động thể hiện rõ nhất các giá trị văn hóa - đó là con người. Văn hóa tích tụ ở con người trước rồi họ mới sáng tạo ra các vật thể sau.

*** Nguyên tắc 10: Văn hóa hội họp và lễ hội**

Hội họp là vấn đề không ít phiền toái trong quản lý ở mọi lĩnh vực hiện nay. Nguyên tắc chung của họp hành là phải có vấn đề và giải quyết vấn đề, hoặc phải có thông điệp, chỉ thị mới và phải có tiếp thu, chấp hành. Cũng có nhiều xích mích, bất đồng nảy ra vì họp. Không chỉ họp hành ở phương diện hành chính, mà các lễ hội tại trường và địa phương cũng không nên lạm dụng. Chỉ nên tập trung vào những lễ hội có giá trị giáo dục, phục vụ việc học tập và rèn luyện của người học và việc giảng dạy, phát triển nghề nghiệp của nhà giáo. Nhất là những cuộc vận động chính trị do Đảng và Nhà nước ta chính thức phát động trong toàn quốc, toàn ngành thì cần có gắng tham gia tích cực, khi đó có thể tổ chức các hoạt động thiết thực dưới hình thức lễ hội có tính chất nghiêm túc.

*** Nguyên tắc 11: Cấu trúc tổ chức trường theo chiến lược học hỏi**

Cấu trúc hay cơ cấu của hệ thống chi phối chức năng của nó. Cấu trúc chung và các cấu trúc bộ phận trong nhà trường là bộ khung có vai trò rường cột cho hoạt động quản lý. Cấu trúc được xây dựng từ sứ mạng (chức năng và nhiệm vụ chiến lược) nên nó phải ổn định trong thời kì chiến lược nhất định chứ không thể thay đổi liên tục, dễ gây bất ổn trong công việc và nhân sự. Các khoa, phòng, tổ, trung tâm v.v... là những đơn vị cấu trúc luôn cần được đảm bảo về nhân sự chủ chốt và có sứ mạng rõ ràng. Nguyên tắc này đòi hỏi mỗi khi thay đổi lớn về cấu trúc thì phải có điểm tựa nền tảng là thực lực đã nâng lên và chức năng của đơn vị hứa hẹn sẽ tốt hơn, vượt quá khuôn khổ cấu trúc hiện tại.

(Xem tiếp trang 15)