

ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM



NGUYỄN THỊ TRÂM ANH (Chủ biên)

LÊ QUANG SƠN, TRẦN XUÂN BÁCH

GIÁO TRÌNH
PHÁT TRIỂN VĂN HOÁ NHÀ TRƯỜNG: LÝ LUẬN VÀ
THỰC TIỄN

Đà Nẵng, 2022

DUYỆT CỦA HỘI ĐỒNG KHOA HỌC KHOA

TRƯỞNG KHOA

TRƯỞNG BỘ MÔN

LỜI MỞ ĐẦU

Nhà trường trong bối cảnh hiện nay không đơn thuần chỉ là một tổ chức giáo dục. Mục tiêu cao nhất của nhà trường là hình thành nhân cách và nhân lực, phục vụ cho sự phát triển cộng đồng và “làm gia tăng hài hòa cả 3 nguồn vốn: vốn con người, vốn tổ chức, vốn xã hội của đất nước”. Do vậy, ngày nay thường có thông điệp: “nhà trường – vàng trán của cộng đồng”; “Cộng đồng là trái tim của nhà trường”, điều đó có nghĩa rằng từ nhà trường mà giáo dục đến với mọi người, cho mỗi người và qua nhà trường mà các nguồn lực xã hội tập trung vào sự phát triển của giáo dục.

Với ý nghĩa và tầm quan trọng nêu trên về nhà trường, các nhà giáo dục quan tâm đến vấn đề làm thế nào để nhà trường tồn tại một cách bền vững? Làm thế nào để giáo viên và học sinh yêu thích đến trường học, tích cực lao động, giảng dạy và học tập tốt... Nhiều nhà giáo dục trên thế giới cho rằng, để một trường học phát triển bền vững thì nhà trường đó cần có một môi trường văn hóa khuyến khích tất cả mọi người làm việc và học tập, cống hiến hết sức lực và trí tuệ của bản thân cho nhà trường. Khi có được một môi trường văn hóa như vậy trong nhà trường thì nhà trường đó sẽ rất dễ dàng đạt được viễn cảnh, sứ mạng và các mục tiêu đặt ra. Trong lý thuyết và thực tiễn quản lý hiện đại, vấn đề quản lý văn hóa của tổ chức luôn là một nội dung quan trọng, quyết định đến sự phát triển, thành công hay thất bại của tổ chức. Người lãnh đạo, nhà quản lý có vai trò quyết định trong việc hình thành, duy trì và phát triển văn hóa của tổ chức. Do vậy, đối với nhà trường – một loại hình tổ chức đặc thù thì văn hoá nhà trường vừa là mục tiêu mà nhà trường hướng tới, vừa là công cụ để quản lý nhà trường hiệu quả trong thời kỳ hiện đại. Văn hoá nhà trường chi phối đến toàn bộ các hoạt động cũng như các mối quan hệ trong nhà trường. Vì vậy, việc trang bị cho cán bộ quản lý nhà trường những kiến thức về văn hoá nhà trường để vận dụng vào xây dựng và phát triển văn hoá nhà trường trong thực tiễn chuyên môn của mình là điều vô cùng cần thiết.

Giáo trình Phát triển văn hoá nhà trường: lý luận và thực tiễn được biên soạn trên nền tảng của các vấn đề lý luận căn bản về văn hoá, văn hoá cộng đồng, văn hoá tổ chức; đề cập đến các khía cạnh của văn hoá tổ chức như các biểu hiện, loại hình, các chiều đo, vai trò của văn hoá nhà trường. Giáo trình còn khắc hoạ rõ hơn nhà trường đứng trước bối cảnh của giao thoa văn hoá và văn hoá mạng để từ đó thấy được thực tiễn văn hoá nhà trường và cách thức quản lý cho công tác xây dựng và phát triển văn hoá nhà trường mình. Nội dung trọng tâm nhất của giáo trình tập trung vào lý luận và thực tiễn xây dựng và phát triển văn hoá nhà trường trên các bình diện gắn với sứ mạng, tầm nhìn, hình thành các giá trị cốt lõi, xây dựng các hình thái biểu hiện văn hoá nhà từ hữu hình đến vô hình; đề cập đến vai trò lãnh đạo của hiệu trưởng và xây dựng nhà trường thành tổ chức học tập như một cách thức phát triển văn hoá tổ chức của các nhà trường hiện đại.

Nội dung giáo trình gồm 4 chương:

Chương 1. Những vấn đề chung về văn hoá nhà trường

Chương 2. Văn hoá nhà trường trong bối cảnh hiện nay

Chương 3. Xây dựng và phát triển văn hoá nhà trường

Chương 4. Thực tiễn phát triển văn hoá nhà trường

Giáo trình được biên soạn dựa trên cơ sở kế thừa và tiếp nối những công trình nghiên cứu trước đó, đồng thời bổ sung và cập nhật những thông tin mới đáp ứng yêu cầu thực tiễn, yêu cầu đổi mới giáo dục, đồng thời đáp ứng với yêu cầu đào tạo học viên ngành Quản lý giáo dục. Hi vọng đây sẽ là tài liệu tham khảo bổ ích cho người học, các nhà nghiên cứu lĩnh vực quản lý giáo dục và bạn đọc quan tâm.

Trong quá trình biên soạn, mặc dù đã rất cố gắng song khó tránh khỏi những hạn chế, khiếm khuyết nhất định. Chúng tôi mong nhận được các ý kiến đóng góp của bạn đọc để nâng cao chất lượng giáo trình trong những lần tái bản.

Các tác giả

Nguyễn Thị Trâm Anh

Lê Quang Sơn

Trần Xuân Bách

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1. NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ VĂN HÓA NHÀ TRƯỜNG. 1	
1.1. Khái niệm văn hóa nhà trường.....	1
1.1.1. Khái niệm Văn hoá	1
1.1.2. Khái niệm Văn hoá cộng đồng.....	16
1.1.3. Khái niệm Văn hoá tổ chức.....	28
1.1.4. Văn hoá nhà trường.....	34
1.2. Các hình thái và các cấp độ thể hiện văn hóa nhà trường	40
1.2.1. Tầng bậc văn hóa	40
1.2.2. Các tầng và các cấp độ của văn hóa nhà trường	44
1.2.3 Các chiều đo của văn hoá nhà trường	48
1.3. Các lĩnh vực và các thành tố của văn hóa	52
1.3.1. Các lĩnh vực văn hoá nhà trường.....	52
1.3.2. Các thành tố văn hoá nhà trường	53
CHƯƠNG 2. VĂN HÓA NHÀ TRƯỜNG TRONG BỐI CẢNH HIỆN NAY	
.....	61
2.1. Bối cảnh xã hội hiện nay	61
2.1.1. Toàn cầu hoá.....	61
2.1.2. Cách mạng 4.0.....	65
2.2. Một số thách thức mới đối với văn hoá nhà trường trong bối cảnh hiện nay.....	68
2.2.1. Văn hóa mạng.....	68
2.2.2. Hiện tượng giao thoa văn hóa	72
2.3. Sự cấp thiết phải quản lý văn hoá nhà trường trong bối cảnh hiện nay	
.....	76
2.3.1. Tầm quan trọng và ý nghĩa của việc phát triển văn hóa nhà trường	76
2.3.2. Yêu cầu đối với nhà QLGD về xây dựng và phát triển văn hóa nhà trường trong bối cảnh hiện nay.....	82
CHƯƠNG 3. XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN VĂN HÓA NHÀ TRƯỜNG	
.....	90

3.1. Chiến lược xây dựng văn hóa nhà trường.....	90
3.1.1. <i>Xác định sứ mệnh của nhà trường</i>	90
3.1.2. <i>Thể hiện được tầm nhìn phát triển nhà trường.....</i>	92
3.1.3. <i>Nêu lên được hệ giá trị hành động.....</i>	93
3.1.4. <i>Lập mục tiêu về các lĩnh vực chủ chốt trong kế hoạch chiến lược phát triển nhà trường</i>	94
3.1.5. <i>Phân tích SWOT và xác định hành động chiến lược tổng hợp của nhà trường</i>	94
3.2. Hiệu trưởng và nhiệm vụ phát triển văn hóa nhà trường.....	96
3.2.1. <i>Vai trò của hiệu trưởng đối với sự phát triển văn hóa nhà trường</i>	96
3.2.2. <i>Các cách nuôi dưỡng văn hoá trường của hiệu trưởng</i>	99
3.3. Cách thức xây dựng và phát triển Văn hóa nhà trường.....	100
3.3.1. <i>Mô hình xây dựng văn hóa nhà trường</i>	100
3.3.2. <i>Cách thức xây dựng và phát triển văn hoá nhà trường</i>	102
3.4. Xây dựng và phát triển nhà trường thành tổ chức học tập.....	120
3.4.1. <i>Thế nào là tổ chức học tập?</i>	120
3.4.2. <i>Đặc trưng của tổ chức học tập.....</i>	124
3.4.3. <i>Thiết kế và xây dựng tổ chức học tập.....</i>	126
3.4.4. <i>Thách thức của việc xây dựng trường học thành tổ chức học tập</i>	128
CHƯƠNG 4. MỘT SỐ VẤN ĐỀ XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN VĂN HOÁ NHÀ TRƯỜNG Ở VIỆT NAM HIỆN NAY	137
4.1. Bối cảnh, tính chất và đặc trưng cơ bản của văn hoá nhà trường Việt Nam hiện nay.....	137
4.1.1. <i>Bối cảnh và tính chất của nhà trường Việt Nam hiện nay</i>	137
4.1.2. <i>Đặc trưng cơ bản của văn hóa nhà trường ở Việt Nam.....</i>	141
4.1.3. <i>Các căn cứ pháp lý về xây dựng văn hoá nhà trường</i>	145
4.2. Văn hoá nhà trường mầm non.....	147
4.2.1. <i>Đặc thù nhà trường mầm non</i>	147
4.2.2. <i>Một số các biểu hiện văn hoá nhà trường ở trường mầm non</i>	148
4.3. Văn hoá nhà trường Tiểu học	154

<i>4.3.1. Đặc thù nhà trường Tiểu học</i>	154
<i>4.3.2. Một số biểu hiện văn hoá nhà trường Tiểu học</i>	155
<i>4.3.3. Xây dựng văn hoá nhà trường tiểu học</i>	160
4.4. Văn hoá nhà trường Trung học cơ sở	164
<i>4.4.1. Đặc thù nhà trường Trung học cơ sở</i>	164
<i>4.4.2. Một số biểu hiện văn hóa nhà trường Trung học cơ sở</i>	166
<i>4.4.3. Xây dựng văn hoá nhà trường THCS</i>	171
4.5. Văn hoá nhà trường Trung học phổ thông	176
<i>4.5.1. Đặc thù nhà trường Trung học phổ thông</i>	176
<i>4.5.2. Một số biểu hiện văn hoá nhà trường THPT</i>	177
<i>4.5.3. Xây dựng văn hoá nhà trường THPT</i>	182
4.6. Văn hoá trường đại học	186
<i>4.6.1. Đặc thù trường đại học</i>	186
<i>4.6.2. Các biểu hiện của văn hoá nhà trường đại học</i>	189
<i>4.6.3. Thực tiễn xây dựng và phát triển văn hoá nhà trường đại học</i>	191
TÀI LIỆU THAM KHẢO	205

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

Thứ tự	Chữ viết tắt	Nghĩa đầy đủ
1	QLGD	Quản lý giáo dục
2	TK21	Thế kỷ 21
4	XHCN	Xã hội chủ nghĩa
5	CMCN	Cách mạng công nghiệp
6	CBQL	Cán bộ quản lý
7	THCS	Trung học cơ sở
8	THPT	Trung học phổ thông
9	tr	Trang

DANH MỤC HÌNH ẢNH, BẢNG BIỂU

Tên bảng	Trang
<i>Bảng 1. Sáu chiều đo của văn hóa tổ chức và xã hội C. Dimmock và A. Walker (2005)</i>	50
<i>Bảng 2. Ma trận các chiều đo văn hóa và các yếu tố văn hóa (Dimmock C. Và Walker A., 2005)</i>	50
<i>Bảng 3. Thứ hạng giá trị văn hóa trong doanh nghiệp và trong trường học</i>	57
<i>Bảng 4. Bảng phân tích SWOT cấp 1</i>	95
<i>Bảng 5. Bảng phân tích SWOT cấp 2</i>	95
<i>Bảng 6. Khảo sát đánh giá văn hóa trường học</i>	110
<i>Bảng 7. So sánh sự khác biệt giữa tổ chức truyền thống và tổ chức học tập</i>	123
<i>Bảng 8. Các giá trị văn hoá truyền thống của dân tộc Việt Nam được lựa chọn nhiều nhất</i>	144
<i>Bảng 9. Thực hiện văn hoá học tập của trẻ</i>	152
<i>Bảng 10. Những Nguyên tắc Tổ chức Giáo dục: Từ Hiện tại tới Tương lai</i>	196
Tên hình	
<i>Hình 1. Sơ đồ mạng lưới về văn hoá tổ chức</i>	34
<i>Hình 2. Tầng băng văn hóa Clive Dimmock (2005)</i>	41
<i>Hình 3. Các cấp độ của văn hóa (Schein E.H., 2004)</i>	44
<i>Hình 4. Các giá trị văn hoá được nhà trường đề cao và tôn trọng</i>	58
<i>Hình 5. Sự ảnh hưởng của toàn cầu hoá lên giáo dục</i>	62
<i>Hình 6. Giao thoa của các loại hình văn hóa và tác động của chúng lên nhà trường (Dimmock C và Walker A, 2005)</i>	72
<i>Hình 7. Bốn yếu tố tương tác trong nhà trường (Dimmock C và Walker A, 2005)</i>	73
<i>Hình 8. Mối quan hệ hình thành tầm nhìn</i>	93
<i>Hình 9. Hệ giá trị hành động của nhà trường</i>	
<i>Hình 10. Năng lực của một giảng viên đại học</i>	200

CHƯƠNG 1. NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ VĂN HÓA NHÀ TRƯỜNG

GIỚI THIỆU

Chương 1 cung cấp những kiến thức cơ bản về khái niệm văn hoá nhà trường, trong đó làm rõ khái niệm văn hoá, văn hoá cộng đồng, văn hoá nhà trường; các hình thái và các cấp độ của văn hoá; các lĩnh vực và các thành tố của văn hoá nhà trường.

Mục tiêu giúp hình thành cho người học tri thức chung về văn hoá nhà trường (khái niệm, các thành tố, các loại hình và các tầng khác nhau của văn hoá tổ chức nói chung và văn hoá nhà trường nói riêng), có thái độ đúng đắn và khoa học về nhận định văn hoá nhà trường và có kỹ năng tư duy phản biện, tư duy hệ thống và lập luận thuyết phục về những vấn đề chung của văn hoá nhà trường.

NỘI DUNG CHI TIẾT:

1.1. Khái niệm văn hoá nhà trường

1.1.1. Khái niệm Văn hoá

* Định nghĩa về Văn hoá

a. Quan niệm về Văn hoá ở các nghiên cứu trên thế giới

Khi bàn về văn hoá, giáo sư-tiến sĩ khoa học người Nga V.E. Davidovich đưa ra nhận định như sau: “Văn hoá luôn luôn cần đến đối tác, người nhận, người đối thoại, người kế thừa. Sự phát triển của văn hoá luôn luôn đòi hỏi sự trao đổi các giá trị. Tồn tại trong văn hoá có nghĩa là được giao tiếp với quá khứ và với tương lai, với "người khác" hiện hữu. Đối với cá nhân thì sự tự cảm nhận mình có mặt trong văn hoá và trở thành có văn hoá có nghĩa là vươn lên trên sự tồn tại có giới hạn của chính mình, cũng có nghĩa là đại diện - trong tiêu sử của mình - cho Vũ trụ, Tự nhiên, Lịch sử - toàn nhân loại một cách đầy đủ nhất. Càng đầy đủ bao nhiêu thì cá nhân càng có quyền coi mình là có văn hoá, có quyền tham gia vào văn hoá của Loài người và của Dân tộc bấy nhiêu”¹.

¹ В.Е. Давидович. *Культура Глазами Социологов и Гуанитариев*. В Книге: “В Зеркале Философии”. - Феникс. Ростов-на-Дону, 1997, 2007.

Nhận định này cho thấy phương diện thứ nhất nói về văn hoá là nói đến mối quan hệ giữa con người với con người – đó là mối quan hệ tương tác, đa chiều nhưng thể hiện sự tương hỗ “đối tác, người nhận, người đối thoại, người kế thừa”. Phương diện thứ hai khẳng định về “mối quan hệ” này là “sự trao đổi các giá trị” tạo nên sự phát triển văn hoá. Chúng ta tương tác với nhau không chỉ đơn thuần thoả mãn về nhu cầu giao tiếp, chuyển tải thông tin... Mà đó còn là quá trình trao đổi các giá trị. Mỗi cá nhân chúng ta là sự tồn tại có giá trị được hấp thụ qua các “miền” văn hoá khác nhau mà chúng ta trải qua. Quá trình mà mỗi con người giao tiếp với nhau là làm giàu lên giá trị văn hoá trong mỗi con người. Đặc biệt là, mỗi cá nhân trong môi trường văn hoá là được giao tiếp với quá khứ, hiện tại, tương lai và với người khác hiện hữu. Trong nhận định trên còn cho thấy tầm quan trọng của văn hoá khi mà mỗi cá nhân được có mặt trong văn hoá – trở thành có văn hoá – có nghĩa là vươn lên trên sự tồn tại giới hạn của chính mình – một sự trưởng thành về nhân cách con người trong thế giới, vũ trụ, tự nhiên và lịch sử loài người.

Văn hoá là khái niệm mang nội hàm rộng với rất nhiều cách hiểu khác nhau, liên quan đến mọi mặt đời sống vật chất và tinh thần của con người. Ngay từ năm 1952, hai nhà nhân loại học Mỹ là Alfred Kroeber và Clyde Kluckhohn đã từng thống kê có tới 164 định nghĩa khác nhau về văn hóa trong các công trình nổi tiếng thế giới. Hiện nay theo thống kê đã có hơn 400 định nghĩa về văn hoá từ cổ chí kim, từ đông sang tây của các tổ chức và các nhà văn hoá khác nhau. Tựu chung lại đều quan tâm đến 2 phạm trù lớn: Văn hoá là gì? và làm sao để quản lý được văn hoá? Văn hoá của hệ thống không tách rời khỏi văn hoá của từng tổ chức và sự phát triển hay lụi bại của tổ chức hoàn toàn phụ thuộc vào văn hoá.

Trong mỗi lĩnh vực nghiên cứu, định nghĩa về văn hóa cũng khác nhau. Các định nghĩa về văn hóa có nhiều cách tiếp cận, đến nỗi ngay cả cách phân loại các định nghĩa về văn hóa cũng có rất nhiều. Một trong những cách phân loại các định nghĩa về văn hóa thành những dạng chủ yếu sau đây:

Về mặt thuật ngữ khoa học: Văn hóa được bắt nguồn từ chữ Latinh “Cultus” mà nghĩa gốc là gieo trồng, được dùng theo từ: Cultus Agri là “gieo trồng ruộng đất” Cultus Animi là “gieo trồng tinh thần” tức là: “sự giáo dục tinh thần và tâm

hồn con người”. Theo nhà triết học Anh Thomas Hobbes (1588-1679): “Lao- động giành cho đất gọi là sự gieo trồng” và sự dạy dỗ trẻ em gọi là gieo trồng tinh thần”. Từ Tiếng Anh cũng có ý nghĩa tương đồng: Culture (vun trồng); Culture Agri (vun trồng cây cối); Culture Animi (trồng trọt tinh thần/nuôi dưỡng tâm hồn con người). Tiếng Hán: Văn có nghĩa là vẻ đẹp, có giá trị; Hoá có nghĩa là giáo hoá. Có thể nêu một số các định nghĩa về văn hoá từ các góc độ khác nhau:

- Edward Burnett Tylor (1832 - 1917) nhà nhân loại học người Anh đã định nghĩa văn hóa như sau: văn hóa hay văn minh hiểu theo nghĩa rộng trong dân tộc học là một tổng thể kết hợp gồm: kiến thức, đức tin, nghệ thuật, đạo đức, luật pháp, phong tục, và bất cứ khả năng, tập quán nào mà con người thu nhận được.

- Các định nghĩa lịch sử: Nhấn mạnh các quá trình kế thừa xã hội, truyền thống dựa trên quan điểm về tính ổn định của văn hóa. Một trong những định nghĩa của Edward Sapir (1884 - 1939), nhà nhân loại học, ngôn ngữ học người Mỹ: văn hóa chính là bản thân con người, cho dù là những người hoang dã nhất, sống trong một xã hội tiêu biểu cho một hệ thống kết hợp bởi phong tục tập quán, cách ứng xử và quan điểm được bảo tồn theo truyền thống.

- Các định nghĩa chuẩn mực: Nhấn mạnh đến các quan niệm về giá trị, chẳng hạn William Isaac Thomas (1863 - 1947), nhà xã hội học người Mỹ coi văn hóa là các giá trị vật chất và xã hội của bất kỳ nhóm người nào đã thể hiện qua: (các thiết chế, tập tục, phản ứng, cư xử).

- Các định nghĩa tâm lý học: Nhấn mạnh vào *quá trình thích nghi với môi trường, quá trình học hỏi, hình thành thói quen, lối ứng xử của con người*. Một trong những cách định nghĩa như vậy của William Graham Sumner (1840 - 1910), viện sĩ Mỹ, giáo sư Đại học Yale và Albert Galloway Keller, học trò và cộng sự của ông là: Tổng thể những thích nghi của con người với các điều kiện sinh sống của họ chính là văn hóa, hay văn minh... Những sự thích nghi này được bảo đảm bằng con đường kết hợp các thủ thuật như biến đổi, chọn lọc và truyền đạt bằng kế thừa.

- Các định nghĩa cấu trúc: chú trọng khía cạnh tổ chức cấu trúc của văn hóa, ví dụ Ralph Linton (1893 - 1953), nhà nhân loại học người Mỹ định nghĩa: *a) Văn*

hóa suy cho cùng là các phản ứng ít nhiều có lặp lại cách tổ chức của các thành viên xã hội. b) Văn hóa là sự kết hợp giữa lối ứng xử mà các thành tố của nó được các thành viên của xã hội đó tán thành và truyền lại nhờ sự kế thừa

- Các định nghĩa nguồn gốc: định nghĩa văn hóa từ góc độ nguồn gốc của văn hóa, ví dụ định nghĩa của Pitirim Alexandrovich Sorokin (1889 - 1968), nhà xã hội học người Mỹ gốc Nga, người sáng lập khoa Xã hội học của Đại học Harvard: Với nghĩa rộng nhất, văn hóa chỉ tổng thể những gì được tạo ra, hay được cải biến bởi hoạt động có ý thức hay vô thức của hai hay nhiều cá nhân tương tác với nhau và tác động đến lối ứng xử của nhau.

Từ nhiều cách phân loại như vậy, có thể liệt kê một số các định nghĩa thể hiện sự phát triển của khái niệm:

- Khái niệm Văn hoá theo UNESCO: Năm 1994 UNESCO đưa ra định nghĩa về văn hóa: văn hóa được hiểu theo hai nghĩa: nghĩa rộng và nghĩa hẹp. Theo nghĩa rộng thì “*Văn hóa là một phức hệ- tổng hợp các đặc trưng diện mạo về tinh thần, vật chất, tri thức và tình cảm (...) khắc họa nên bản sắc của một cộng đồng gia đình, xóm làng, vùng, miền, quốc gia, xã hội... Văn hóa không chỉ bao gồm nghệ thuật, văn chương mà còn cả lối sống, những quyền cơ bản của con người, những hệ thống giá trị, những truyền thống, tín ngưỡng...*”. còn hiểu theo nghĩa hẹp thì “*Văn hóa là tổng thể những hệ thống biểu trưng (ký hiệu) chi phối cách ứng xử và giao tiếp trong cộng đồng, khiến cộng đồng đó có đặc thù riêng*”. Năm 2002, UNESCO đã đưa ra định nghĩa khái quát hơn về văn hóa: *Văn hóa nên được đề cập đến như 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.*

Văn hoá bao gồm cả thái độ, giá trị được chia sẻ chung trong 1 nhóm và thường được thể hiện qua các biểu trưng. Các thái độ và giá trị đó cũng được truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác. Thái độ có thể tồn tại dưới nhiều hình thức từ việc ủng hộ một hệ tư tưởng chính trị cho đến việc dành tình cảm, niềm tin cho các chuẩn mực đạo đức tôn giáo (Larsen, 1972).

Văn hóa đó là các giá trị, các ý tưởng, các loại thái độ, các hành vi và các mối quan hệ tạo nên ý nghĩa, sự an toàn và sự xác định của một nhóm người (Frank Gonzales, 1978).

Văn hoá tượng trưng cho một hệ thống độc lập bao gồm các giá trị và cách ứng xử chung trong một cộng đồng và có khuynh hướng được duy trì trong một thời gian dài (Kotter và Heskett, 1992).

Văn hóa của một nhóm người (Schein E.H, 2004) đó là cách thức chia sẻ các giá trị chính mà nhóm học được trong quá trình giải quyết các vấn đề của nó để thích ứng với môi trường và đảm bảo sự thống nhất của nhóm. Văn hóa của nhóm giúp các thành viên làm việc tốt và trở thành các giá trị được truyền lại cho các thành viên mới như là các chỉ dẫn cho việc nhận thức, tư duy và cảm nhận trong mối quan hệ với các vấn đề.

Schein E.H. (2004) cho rằng, văn hóa là một hiện tượng bao gồm cả hai:

a) là hiện tượng rất năng động bao quanh chúng ta ở tất cả mọi thời gian, được tạo ra bởi sự tương tác của con người với nhau và được hình thành bởi các hành vi của người lãnh đạo;

b) là một tập hợp các cấu trúc, các chuẩn, qui định và các thói quen hằng ngày hướng dẫn các hành vi của chúng ta. Khi một ai đó đưa văn hóa vào cấp độ tổ chức và đến với các nhóm người sẽ thấy rõ văn hóa được hình thành như thế nào, được kết hợp và tham gia ra sao và đồng thời cũng thấy được văn hóa có tính bền vững và được duy trì và tạo nên ý nghĩa như thế nào đối với các thành viên của tổ chức.

Văn hóa hình thành theo hai cách: (Schein E.H., 2004): với nhóm không chính thức là sự tương tác của các thành viên dẫn đến sự hình thành các chuẩn mực và các kiểu cách ứng xử tạo thành văn hóa của nhóm người đó. Với nhóm chính thức thì do một người khởi xướng và hình thành các qui định, các chuẩn mực ứng xử trong tổ chức đó. Người này được gọi là người sáng nghiệp.

Văn hoá đó là dòng chảy của các chuẩn mực, các giá trị, niềm tin, các truyền thống, các nghi lễ... chúng được hình thành qua thời gian khi mọi người cùng làm

việc, cùng giải quyết các vấn đề, cùng đương đầu với các thách thức (Kent D. Peterson và Terrence E. Deal, 2006).

Văn hoá có 6 phạm trù rộng (Berry, Poortinga, Segall&Dasen, 1992): 1) văn hoá mang *tính chất mô tả* là đề cập đến các hành vi các hành vi chủ yếu liên quan đến văn hoá; 2) văn hoá mang *tính chất lịch sử* - đề cập đến các truyền thống và các di sản; 3) văn hoá mang *tính chất quy tắc* - mô tả các giá trị, chuẩn mực và quy định đặc trưng của nền văn hoá; 4) văn hoá mang *yếu tố tâm lý* - nhấn mạnh đến cách tiếp cận giải quyết vấn đề, học tập và các hành vi ứng xử điển hình; 5) văn hoá từ góc độ *cấu trúc* là yếu tố tổ chức của một nền văn hoá, hay nói cách khác là xã hội đó được tổ chức ra sao; 6) văn hoá từ góc độ *phát sinh* hay di truyền là nói đến nguồn gốc phát sinh của nó theo nghĩa thực tế hay truyền thuyết, hoặc là cả hai.

b. Quan niệm về Văn hoá ở Việt Nam

Theo cách nhìn phương Đông, văn hoá là hình thức đẹp để biểu hiện trước hết trong lễ, nhạc, cách lãnh đạo, quản lý, đặc biệt trong ngôn ngữ, cách ứng xử lịch sự. Nó biểu hiện thành một hệ thống các chuẩn mực, giá trị ứng xử được mọi người chấp nhận và xem là đẹp đẽ.

Từ văn hóa có rất nhiều nghĩa. Trong Tiếng Việt, văn hóa được dùng theo nghĩa thông dụng để chỉ học thức, lối sống. Theo nghĩa chuyên biệt để chỉ trình độ phát triển của một giai đoạn. Trong khi theo nghĩa rộng, thì văn hóa bao gồm tất cả, từ những sản phẩm tinh vi, hiện đại, cho đến tín ngưỡng, phong tục, lối sống...

Một số nhà nghiên cứu hiện nay cho rằng văn hóa là sản phẩm của con người được tạo ra trong quá trình lao động (từ lao động trí óc đến lao động chân tay), được chi phối bởi môi trường (môi tự nhiên và xã hội) xung quanh và tính cách của từng tộc người. Nhờ có văn hóa mà con người trở nên khác biệt so với các loài động vật khác; và do được chi phối bởi môi trường xung quanh và tính cách tộc người nên văn hóa ở mỗi tộc người sẽ có những đặc trưng riêng.

Theo *Đại từ điển tiếng Việt*¹ do Nguyễn Như Ý chủ biên xuất bản năm 1998, thì: "Văn hóa là những giá trị vật chất, tinh thần do con người sáng tạo ra trong lịch sử".

Trong *Từ điển tiếng Việt*² của Viện Ngôn ngữ học, do Nhà xuất bản Đà Nẵng và Trung tâm Từ điển học xuất bản năm 2004 thì đưa ra một loạt quan niệm về văn hóa:

- Văn hóa là tổng thể nói chung những giá trị vật chất và tinh thần do con người sáng tạo ra trong quá trình lịch sử;

- Văn hóa là một hệ thống hữu cơ các giá trị vật chất và tinh thần do con người sáng tạo và tích lũy qua quá trình hoạt động thực tiễn, trong sự tương tác giữa con người với môi trường tự nhiên xã hội;

- Văn hóa là những hoạt động của con người nhằm thỏa mãn nhu cầu đời sống tinh thần (nói tổng quát);

- Văn hóa là tri thức, kiến thức khoa học (nói khái quát);

- Văn hóa là trình độ cao trong sinh hoạt xã hội, biểu hiện của văn minh;

- Văn hóa còn là cụm từ để chỉ một nền văn hóa của một thời kỳ lịch sử cổ xưa, được xác định trên cơ sở một tổng thể những di vật có những đặc điểm giống nhau, ví dụ Văn hóa Hòa Bình, Văn hóa Đông Sơn.

Quan niệm về văn hoá của chủ tịch Hồ Chí Minh (1943) gắn với văn hoá dân tộc: "Văn hóa soi đường cho quốc dân đi"; "Vì lẽ sinh tồn cũng như mục đích của cuộc sống loài người mới sáng tạo và phát minh ra ngôn ngữ, chữ viết, đạo đức, pháp luật, khoa học, tôn giáo, văn học, nghệ thuật, những công cụ sinh hoạt hàng ngày về cái mặc, ăn, ở và các phương thức sử dụng. Toàn bộ những sáng tạo và phát minh đó tức là văn hóa".³ Quan niệm của Hồ Chí Minh đã chỉ ra được nguồn gốc động lực và cấu trúc của văn hoá. Quan điểm này có tính kế thừa, phát triển và có trước khi UNESCO ra đời.

Người còn ghi thêm: "Năm điểm lớn xây dựng nền văn hoá dân tộc:

¹ Nguyễn Như Ý (1998) *Đại từ điển tiếng Việt*. NXB Văn hoá-Thông tin.

² Viện Ngôn ngữ học (2004) *Từ điển tiếng Việt*. NXB Đà Nẵng

³ Hồ Chí Minh toàn tập, Nxb CTQG, H.2002, tập 3, tr 431

Xây dựng tâm lý: tinh thần độc lập tự cường

Xây dựng luân lý: biết hy sinh mình, làm lợi cho quần chúng.

Xây dựng xã hội: mọi sự nghiệp có liên quan đến phúc lợi của nhân dân trong xã hội

Xây dựng chính trị: dân quyền

Xây dựng kinh tế"¹

Như vậy, văn hoá đã được hiểu theo nghĩa rộng nhất. Đó là toàn bộ những giá trị vật chất và những giá trị tinh thần mà loài người đã sáng tạo ra, nhằm đáp ứng lẽ sinh tồn, đồng thời cũng là mục đích của cuộc sống loài người. Và muốn xây dựng nền văn hoá dân tộc, thì phải xây dựng tất cả các mặt kinh tế, chính trị, xã hội, đạo đức, tâm lý con người.

Đoàn Văn Chúc (1997)² trong cuốn *Xã hội học Văn hóa* của mình đã cho rằng: Văn hóa – vô sở bất tại: Văn hóa - không nơi nào không có! Điều này cho thấy tất cả những sáng tạo của con người trên nền của thế giới tự nhiên là văn hóa; nơi nào có con người nơi đó có văn hóa. Với nhận định nêu trên đã bàn đến phạm vi không gian của văn hoá. Không gian của văn hoá không chỉ giới hạn trong phạm vi hẹp của một con người, một gia đình, hay một quốc gia mà còn mang tính chất toàn cầu, nhưng trên mỗi không gian văn hoá lại có tính chất đặc trưng. Điều kiện tự nhiên của mỗi không gian văn hoá quy định hành vi, nếp sống và đời sống tinh thần của con người trong không gian và điều kiện của thế giới tự nhiên đó. Do vậy mà có sự khác biệt về văn hoá vùng miền, địa phương.

Trong cuốn *Tìm về bản sắc văn hóa Việt Nam*, tác giả Trần Ngọc Thêm cho rằng: Văn hóa là một hệ thống hữu cơ các giá trị vật chất và tinh thần do con người sáng tạo và tích lũy qua quá trình hoạt động thực tiễn, trong sự tương tác giữa con người với môi trường tự nhiên và xã hội của mình.

Một quan niệm khác trong bài viết “Vai trò của nhân tố văn hoá trong nền văn minh” Hồ Sĩ Quý (2016) đã nhận định: “ Văn hóa được chúng tôi hiểu như một khía cạnh của quan hệ giữa con người với thế giới bên trong và bên ngoài của

¹ Hồ Chí Minh toàn tập, Nxb CTQG, H.2002, tập 3, tr 431

² Đoàn Văn Chúc (1997) *Xã hội học Văn hóa*. Viện Văn hóa và Nhà xuất bản Văn hóa - Thông tin

nó, nghĩa là như một "lát cắt" đi qua toàn bộ mối quan hệ phong phú và phức tạp của con người với thế giới hiện thực. Văn hóa là sự biểu hiện của phương thức (cách thức) của sự tồn tại người, là tổng thể mọi giá trị người”¹.

Với những định nghĩa đã nêu thì văn hóa chính là nấc thang đưa con người vượt lên trên những loài động vật khác; và văn hóa là sản phẩm do con người tạo ra trong quá trình lao động nhằm mục đích sinh tồn; là hệ quả của sự tiến hóa nhân loại. Văn hóa và con người là hai khái niệm không tách rời nhau. Con người xuất hiện từ lúc nào thì văn hóa xuất hiện từ lúc ấy.

Như vậy, văn hóa chỉ con người mới có, là một đặc trưng của con người, chỉ con người mới biết vận dụng tinh thần và lý trí để vượt bản năng, cải thiện cuộc sống của chính mình, làm cho mối tương giao với người khác tốt đẹp hơn, nâng tâm hồn lên khỏi những hệ lụy vật chất. Chúng ta thấy trong tự nhiên trong các loài vật con ong là một trong những loài vật có “tính tổ chức cao nhất” nhưng con ong làm tổ thời xa xưa không khác con ong làm tổ thời nay. Nhưng con người thì khác, cách sống của con người thời xa xưa khác với cách sống của con người thời nay.

Con người là *chủ thể sáng tạo* ra văn hoá. Trong suốt lịch sử hình thành và phát triển con người không ngừng sáng tạo để làm nên các giá trị văn hoá. Một trong số những giá trị văn hoá được con người sáng tạo ra ấy chính là bản thân con người – con người có văn hoá. Con người sáng tạo ra văn hoá, đồng thời chính con người cũng là *sản phẩm* của văn hoá.

Con người là một *vật mang văn hoá* tiêu biểu. Các giá trị văn hoá vật chất có thể mất đi, nhưng nếu con người – vật mang văn hoá còn thì nền văn hoá vẫn tiếp tục tồn tại và phát triển. Văn hóa được tạo ra và phát triển trong quan hệ qua lại giữa con người và xã hội và *duy trì sự bền vững và trật tự xã hội*.

Tóm lại, văn hoá là những gì gắn với con người, thuộc con người và đời sống của con người; do đó, tất cả những gì mang bản chất tự nhiên đều không phải là văn hoá. Quan điểm được thừa nhận rộng rãi: *Văn hóa là tất cả những giá trị vật*

¹ Hồ Sỹ Quý (<https://www.chungta.com/nd/tu-lieu-tra-cuu/vai-tro-cua-nhan-to-van-hoa.html>)

thể và phi vật thể do con người sáng tạo ra trên nền của thế giới tự nhiên. Văn hóa luôn gắn liền với con người.

*** Cấu trúc của văn hóa**

a. Biểu tượng

Biểu tượng là bất cứ cái gì mang một ý nghĩa cụ thể được các thành viên của một cộng đồng người nhận biết. Âm thanh, đồ vật, hình ảnh, hành động của con người và cả những ký tự của trang viết này... đều là biểu tượng văn hóa. Biểu tượng văn hóa thay đổi theo thời gian và cũng khác nhau, thậm chí trái ngược nhau trong những nền văn hóa khác nhau. Gật đầu ở Việt nam đều được hiểu là đồng ý nhưng ở Bulgaria nó lại có nghĩa là không. Ý nghĩa tượng trưng là nền tảng của mọi nền văn hóa, nó tạo cơ sở thực tế cho những cá nhân trải nghiệm trong các tình huống xã hội và làm cuộc sống trở nên có ý nghĩa. Tuy vậy trong cuộc sống hàng ngày, các thành viên thường không nhận thức được đầy đủ tầm quan trọng của biểu tượng do chúng đã trở nên quá quen thuộc. Khi thâm nhập vào một nền văn hóa khác, với những biểu tượng văn hóa khác người ta có thể thấy sức mạnh của biểu tượng văn hóa. Nếu sự khác biệt đủ lớn, người thâm nhập có thể bị một cú sốc văn hóa. Trong mọi nền văn hóa, con người đều sắp xếp biểu tượng thành ngôn ngữ, đó là hệ thống các ký hiệu có ý nghĩa chuẩn mực giúp cho các thành viên trong xã hội có thể truyền đạt được với nhau. Ngôn ngữ có ngôn ngữ nói và ngôn ngữ viết, mọi nền văn hóa đều có ngôn ngữ nói nhưng không phải tất cả đều có ngôn ngữ viết. Ở những nền văn hóa có cả hai loại ngôn ngữ thì ngôn ngữ nói cũng khác với ngôn ngữ viết. Ngôn ngữ là phương tiện quan trọng nhất để chuyên giao văn hóa, làm cho văn hóa có thể được truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác. Ngôn ngữ cũng là nền tảng cho trí tưởng tượng của con người do nó được liên kết bởi các ký hiệu một cách gần như vô hạn. Điều đó giúp cho con người có khả năng thay thế được những nhận thức thông thường về thế giới tạo tiền đề cho sự sáng tạo. Ngôn ngữ quan trọng đến mức Edward Sapir và học trò của ông là Benjamin Whorf đã đưa ra giả thuyết (gọi là Giả thuyết Sapir-Whorf) rằng con người có thể khái niệm hóa thế giới chỉ thông qua ngôn ngữ nên ngôn ngữ đi trước suy nghĩ. Ngôn ngữ ảnh hưởng đến những cảm nhận, suy nghĩ

của con người về thế giới đồng thời truyền đạt cho cá nhân những quy tắc, giá trị, sự chấp nhận quan trọng nhất của một nền văn hóa. Chính vì thế, việc du nhập một ngôn ngữ mới vào một xã hội trở thành vấn đề nhạy cảm tại nhiều nơi trên thế giới và là tiêu điểm của các cuộc tranh luận về vấn đề xã hội. Trong quá trình phát triển của xã hội, ngôn ngữ cũng biến đổi: nhiều từ ngữ mất đi, nhiều từ ngữ mới xuất hiện (ví dụ máy tính điện tử ra đời làm xuất hiện những từ ngữ như bộ nhớ truy cập ngẫu nhiên, byte...).

b. Chân lý

Chân lý đó chính là tính chính xác, rõ ràng của tư duy. Có người thì cho rằng, chân lý đó là những nguyên lý được nhiều người tán thành thừa nhận. Hay theo quan điểm thực dụng gắn ý nghĩa của chân lý với tính lợi ích thực tế của nó. Hiểu đúng và sâu hơn, thì chân lý là sự phản ánh đúng đắn thế giới khách quan trong ý thức con người. Chân lý là tri thức phù hợp với hiện thực khách quan và được thực tế kiểm nghiệm. Ở khía cạnh xã hội học, chân lý là những quan niệm về cái thật và cái đúng. Chính vì lẽ đó mà xã hội, mỗi nền văn hóa có những cái thật, cái đúng khác nhau. Điều này có nghĩa có những cái mà nền văn hóa này coi là chân lý, thì có thể ở nền văn hóa khác lại bị phủ nhận.

Một cá nhân không thể xây dựng được chân lý. Chân lý chỉ có thể được hình thành thông qua nhóm người. Cá nhân qua tiếp xúc, tương tác với nhóm nhỏ, nhóm lớn hình thành nên những ý kiến cho là đúng, là thật ngày càng có tính khách quan hơn, càng gần hiện thực hơn. Như vậy văn hóa là toàn bộ các chân lý. Chân lý luôn là cụ thể vì cái khách quan hiện thực là nguồn gốc của nó. Những sự vật, những quá trình cụ thể của xã hội, con người luôn tồn tại không tách rời những điều kiện khách quan lịch sử cụ thể. Những điều kiện khách quan thay đổi thì chân lý khách quan thay đổi.

Mỗi một dân tộc đều có những hoàn cảnh lịch sử khác nhau và vì vậy trong nền văn hóa của họ có các bộ phận chân lý khác nhau. Ngay với một dân tộc ở các thời điểm lịch sử khác nhau thì cũng có các chân lý khác nhau.

c. Giá trị

Giá trị (Value) với tư cách là sản phẩm của văn hóa và thuật ngữ giá trị có thể quy vào những mối quan tâm, thích thú, những ưa thích, những sở thích, những bồn phẫn, những trách nhiệm, những ước muốn, những nhu cầu, những ác cảm, những lôi cuốn và nhiều hình thái khác nữa của định hướng lựa chọn. Khó có một xác định nào mô tả đầy đủ phạm vi và tính đa dạng của những hiện tượng giá trị được thừa nhận. Khoa học xã hội coi giá trị như những quan niệm về cái đáng mong muốn ảnh hưởng tới hành vi lựa chọn. Trong cách nhìn rộng rãi hơn thì bất cứ cái gì tốt, xấu đều là giá trị hay giá trị là điều quan tâm của chủ thể. Giá trị là cái mà ta cho là đáng có, mà ta thích, ta cho là quan trọng để hướng dẫn cho hành động của ta.

Giá trị là những gì mà qua đó thành viên của một nền văn hóa xác định điều gì là đáng mong muốn và không đáng mong muốn, tốt hay không tốt, đẹp hay xấu. Trong một xã hội, các thành viên đều xây dựng quan điểm riêng về bản thân mình và về thế giới dựa trên những giá trị văn hóa. Trong quá trình trưởng thành, con người học hỏi từ gia đình, nhà trường, tôn giáo, giao tiếp xã hội... và thông qua đó xác định nên suy nghĩ và hành động như thế nào theo những giá trị của nền văn hóa. Giá trị là sự đánh giá trên quan điểm văn hóa nên khác nhau ở từng cá nhân nhưng trong một nền văn hóa, thậm chí có những giá trị mà đại đa số các thành viên trong nhiều nền văn hóa đều thừa nhận và có xu hướng trường tồn như tự do, bình đẳng, bác ái, hạnh phúc... Giá trị cũng luôn luôn thay đổi và ngoài xung đột về giá trị giữa các cá nhân hoặc các nhóm trong xã hội, trong chính bản thân từng cá nhân cũng có xung đột về giá trị chẳng hạn như giữa thành công của cá nhân mình với tinh thần cộng đồng.

d. Mục tiêu

Mục tiêu là một trong những yếu tố cơ bản của hành vi và sự hành động có ý thức của con người. Mục tiêu được coi như sự dự đoán trước kết quả của hành động. Đó là cái đích thực tế cần phải hoàn thành. Con người tổ chức mọi hành động của mình xoay quanh những cái đích thực tế đó. Mục tiêu có khả năng hợp tác những hành động khác nhau của con người vào trong một hệ thống, kích thích đến sự xây dựng phương án cho các hành động. Thực tế, tồn tại mục tiêu cá nhân

và mục tiêu chung (cộng đồng, xã hội). Mục tiêu chung sinh ra bằng hai con đường: qua sự đồng ý lẫn nhau của các mục tiêu cá nhân trong nhóm, qua sự trùng nhau của một vài mục tiêu cá nhân của các thành viên trong nhóm. Mục tiêu là một bộ phận của văn hóa và phản ánh văn hóa của một dân tộc.

Mục tiêu chịu ảnh hưởng mạnh của giá trị. Giá trị thế nào thì dễ sinh ra mục tiêu như thế, không có giá trị thì cũng không có mục tiêu, giá trị gắn bó với mục tiêu. Tuy nhiên mục tiêu là khác với giá trị.

e. Chuẩn mực

Chuẩn mực là tổng số những mong đợi, những yêu cầu, những quy tắc của xã hội được ghi nhận bằng lời, bằng ký hiệu hay bằng các biểu trưng, mà qua đó xã hội định hướng hành vi của các thành viên. Trên góc độ xã hội học, những chuẩn mực văn hóa quan trọng được gọi là chuẩn mực đạo đức và những chuẩn mực văn hóa ít quan trọng hơn được gọi là tập tục truyền thống. Do tầm quan trọng của nó nên các chuẩn mực đạo đức thường được luật pháp hỗ trợ để định hướng hành vi của các cá nhân (ví dụ: hành vi ăn cắp là vi phạm chuẩn mực đạo đức, ngoài việc bị xã hội phản ứng một cách mạnh mẽ, luật pháp còn quy định những hình phạt có tính chất cưỡng chế). Những tập tục truyền thống như quy tắc giao tiếp, ứng xử trong đám đông thường thay đổi trong từng tình huống (ví dụ: người ta có thể huýt gió trong buổi biểu diễn nhạc rock nhưng không làm thế khi nghe nhạc thánh phòng) và thành viên vi phạm tiêu chuẩn bị xã hội phản ứng ít mạnh mẽ hơn (ví dụ: nếu một người mặc quần áo ngủ vào siêu thị mua hàng thì những người xung quanh sẽ dị nghị nhưng gần như chắc chắn không có ai phản đối trực tiếp). Chuẩn mực văn hóa khiến cho các cá nhân có tính tuân thủ và phản ứng tích cực (phần thưởng) hay tiêu cực (hình phạt) của xã hội thúc đẩy tính tuân thủ ấy. Phản ứng tiêu cực của xã hội trước những vi phạm chuẩn mực văn hóa chính là cơ sở của hệ thống kiểm soát văn hóa hay kiểm soát xã hội mà qua đó bằng những biện pháp khác nhau, các thành viên của xã hội tán đồng sự tuân thủ những chuẩn mực văn hóa. Ngoài phản ứng của xã hội, phản ứng của chính bản thân cũng góp phần làm cho những chuẩn mực văn hóa được tuân thủ. Quá trình

này chính là tiếp thu các chuẩn mực văn hóa, hay nói một cách khác, hòa nhập chuẩn mực văn hóa vào nhân cách của bản thân.

***Các loại hình văn hóa**

a. Văn hóa phi vật thể:

Là sản phẩm tinh thần có giá trị lịch sử, văn hóa, khoa học, được lưu giữ bằng trí nhớ, chữ viết, được lưu truyền bằng truyền miệng, truyền nghề, trình diễn và các hình thức lưu giữ khác, bao gồm tiếng nói, chữ viết, tác phẩm văn học, nghệ thuật, khoa học, ngữ văn truyền miệng, diễn xướng dân gian, lối sống, nếp sống, lễ hội, bí quyết về nghề thủ công truyền thống, tri thức về y, dược học cổ truyền, về văn hóa ẩm thực, về trang phục truyền thống dân tộc và tri thức dân gian khác.

b. Văn hóa vật thể

Ngoài các yếu tố phi vật chất như giá trị, tiêu chuẩn,... nền văn hóa còn bao gồm tất cả những sáng tạo hữu hình của con người mà trong xã hội học gọi chung là đồ tạo tác. Những con đường, tòa cao ốc, đền đài, phương tiện giao thông, máy móc thiết bị...đều là đồ tạo tác. Văn hóa vật thể và phi vật thể liên quan chặt chẽ với nhau. Khảo sát một nền văn hóa có thể thấy văn hóa vật thể phản ánh những giá trị văn hóa mà nền văn hóa đó coi là quan trọng. Ở các nước Hồi giáo, công trình kiến trúc đẹp nhất và hoành tráng nhất thường là thánh đường trong khi ở Mỹ, nó lại là trung tâm thương mại.

*** Mô hình lý thuyết nghiên cứu văn hóa**

Có hai mô hình xã hội học chính được sử dụng để nghiên cứu văn hóa:

Mô hình cấu trúc chức năng: dựa trên quan điểm coi văn hóa như một hệ thống hợp nhất cao và tương đối ổn định qua thời gian. Trong hệ thống này, mỗi yếu tố hay đặc điểm văn hóa được hiểu theo nghĩa sự đóng góp chức năng đối với hoạt động và duy trì văn hóa nói chung. Nhìn chung, mô hình này chú trọng tính ổn định của văn hóa và coi các giá trị là nền tảng của hệ thống văn hóa. Trong một chừng mực nào đó, thuyết cấu trúc chức năng dẫn đến chủ nghĩa duy tâm triết học, coi các quan điểm về giá trị là cơ sở thực tại của con người. Mô hình này cho rằng hệ thống văn hóa phải được sắp xếp để có thể đáp ứng nhu cầu của con người

và vì thế nên phải có nhiều điểm chung dẫn đến tính phổ biến văn hóa. Đồng thời có nhiều cách đáp ứng các nhu cầu của con người nên các nền văn hóa trên thế giới trở nên đa dạng. Hạn chế của mô hình cấu trúc chức năng là khuynh hướng đề cao các mẫu văn hóa thống trị của một xã hội mà ít chú ý đến tính đa dạng văn hóa trong đó, đặc biệt là trong trường hợp khác biệt văn hóa xuất phát từ sự bất công xã hội.

Mô hình mâu thuẫn xã hội: mô hình này xem xét văn hóa không chỉ là một hệ thống hợp nhất cao mà còn tính đến các mâu thuẫn xã hội do sự bất bình đẳng giữa các nhóm trong xã hội tạo ra. Mô hình này không coi một số giá trị văn hóa như là đương nhiên phải chấp nhận mà có phê phán tại sao những giá trị ấy đang tồn tại. Các nhà xã hội học áp dụng mô hình này, nhất là những ai chịu ảnh hưởng của Karl Marx, lập luận rằng giá trị bản thân chúng do các yếu tố văn hóa khác định hình - nhất là hệ thống sản xuất của một nền văn hóa. Theo nghĩa này, mô hình mâu thuẫn xã hội liên quan đến học thuyết chủ nghĩa duy vật triết học. Mô hình duy vật này tương phản với thuyết duy tâm của mô hình cấu trúc chức năng. Mô hình mâu thuẫn xã hội có ưu điểm là cho thấy một hệ thống văn hóa không đề cập đến nhu cầu của các thành viên một cách bình đẳng với nhau và cho thấy các yếu tố văn hóa dùng để duy trì sự thống trị của nhóm người này đối với nhóm người khác. Một hậu quả của sự bất bình đẳng này là hệ thống văn hóa tạo ra tác động thúc đẩy sự thay đổi. Hạn chế của mô hình mâu thuẫn xã hội là nhấn mạnh đến sự chia rẽ văn hóa, ít chú ý đến các biện pháp trong đó mô hình văn hóa hợp nhất mọi thành viên trong xã hội. Điều này cho thấy tầm quan trọng của việc áp dụng cả hai mô hình mâu thuẫn xã hội và cấu trúc chức năng để hiểu biết văn hóa đầy đủ hơn.

Ngoài ra còn có hai mô hình lý thuyết khác được sử dụng để phân tích văn hóa trong đó nhấn mạnh văn hóa được hình thành trong thế giới tự nhiên vì thế được gọi là phân tích văn hóa theo chủ nghĩa tự nhiên:

Mô hình sinh thái học văn hóa: mô hình này tìm hiểu mối tương quan giữa văn hóa và môi trường tự nhiên, một bổ sung cho cái mà mô hình mâu thuẫn xã hội cũng như cấu trúc chức năng ít coi trọng. Nó đưa ra các liên kết giữa những

mẫu văn hóa với giới hạn mà con người gặp phải trong môi trường tự nhiên ví dụ như đặc điểm khí hậu, tính khả dụng của nước, lương thực và các tài nguyên thiên nhiên khác. Tuy vậy mô hình có hạn chế ở chỗ môi trường tự nhiên hiếm khi định hình các mẫu văn hóa một cách trực tiếp mà văn hóa và tự nhiên tương tác với nhau. Mặt khác, các yếu tố văn hóa liên kết với tự nhiên một cách rất không đồng đều về mức độ.

Mô hình sinh vật xã hội học: là mô hình lý thuyết tìm cách giải thích các mẫu văn hóa như là kết quả của các nguyên nhân sinh học. Mô hình này được phát triển trên cơ sở thuyết tiến hóa của Charles Darwin áp dụng cho loài người. Mặc dù mô hình này có thể cung cấp những hiểu biết sâu sắc về cội nguồn sinh học của một số mẫu văn hóa, nhất là tính phổ biến văn hóa nhưng nó hiện nay nó đang bị hoài nghi và gây ra nhiều tranh cãi. Trong lịch sử, thực tế sinh học đã bị lạm dụng để biện minh cho việc một chủng tộc nào đó phải được đặt ở vị trí cao hơn trong xã hội như Đức Quốc xã đã làm. Chính vì thế mô hình sinh vật học xã hội bị hoài nghi sẽ dẫn đến việc thực hiện điều tương tự. Ngoài ra mô hình này cũng dễ dẫn đến những thành kiến về giới tính mặc dù thành kiến về giới tính không chỉ dựa trên sự khác nhau sinh học giữa nam và nữ mà đúng hơn là dựa trên sự khẳng định rằng nam dù sao đi nữa cũng tốt hơn hay có giá trị hơn nữ.

1.1.2. Khái niệm Văn hoá cộng đồng

a. Quan niệm về văn hoá cộng đồng

Cộng đồng là một từ Hán Việt hai thành tố. Cộng (共), có nghĩa là "chung vào, cùng nhau", đồng (同) có nghĩa "cùng (như một)". Cộng đồng có nghĩa gốc là "cùng chung với nhau" và từ đó, có nghĩa (đang được sử dụng) trong tiếng Việt hiện nay là "toàn thể những người cùng sống, có những điểm giống nhau, gắn bó thành một khối trong sinh hoạt xã hội"¹

Cộng đồng (có nguồn gốc từ tiếng Latinh: *cummunitas*) là khái niệm được sử dụng trong nhiều ngành khoa học. Tùy mục đích nghiên cứu, các nhà khoa học có cách tiếp cận khác nhau. Song, điểm chung của các quan niệm về cộng đồng là

¹ Từ điển tiếng Việt (2020), Trung tâm Từ điển học, NXB Đà Nẵng

khẳng định tính cố kết chặt chẽ thông qua nhiều yếu tố. “Cộng đồng là tập hợp người có sức bền cố kết nội tại cao, với những tiêu chí nhận biết và quy tắc hoạt động, ứng xử chung dựa trên sự đồng thuận về ý chí, tình cảm, niềm tin và ý thức cộng đồng, nhờ đó các thành viên của cộng đồng cảm thấy có sự gắn kết họ với cộng đồng và với các thành viên khác của cộng đồng”¹. Quan niệm này cho chúng ta thấy các yếu tố văn hóa có vai trò quan trọng trong việc hình thành, duy trì và phát triển cộng đồng.

Cộng đồng là một tập thể người sống trong cùng một khu vực, một tỉnh, hoặc một quốc gia và được xem như một khối thống nhất, cộng đồng cũng có thể là một nhóm người có cùng tín ngưỡng, chủng tộc, cùng loại hình nghề nghiệp hoặc cùng mối quan tâm. Cộng đồng có đặc trưng bởi các dấu hiệu: tập hợp của một số đông người; phải có một bản sắc riêng; có sự gắn kết giữa mỗi thành viên với cộng đồng và với các thành viên khác của cộng đồng; có sự thống nhất về ý chí và chia sẻ về tình cảm, tạo nên ý thức cộng đồng; có các tiêu chí bên ngoài để nhận biết về cộng đồng và có quy tắc chế định hoạt động và ứng xử chung của cộng đồng.

Văn hóa cộng đồng (community culture) phản ánh bản chất ý thức cộng đồng, là cốt lõi tạo nên sự cố kết, tính bền vững và sức mạnh của cộng đồng. Nó định hướng hành động của các thành viên và toàn thể cộng đồng. Văn hóa cộng đồng là kết quả của những trải nghiệm, mang tính kết nối, hướng tới của các thành viên.

Ngoài ra, còn có những tiếp cận về văn hóa cộng đồng khác nhau:

Từ góc nhìn giá trị, “văn hóa cộng đồng cơ sở là những giá trị tiên bộ trong lối sống, đạo đức, hành vi ứng xử trong đời sống hằng ngày của mỗi cá nhân”². Như vậy, văn hóa cộng đồng là hệ giá trị của cộng đồng, nhưng được thể hiện trong đời sống của mỗi cá nhân thuộc cộng đồng. Hệ giá trị đó “bao trùm” tác động và tạo nên môi trường sống của mọi thành viên trong cộng đồng. Tuy nhiên, cách hiểu văn hóa cộng đồng này đang dừng lại ở văn hóa tinh thần của cộng đồng.

¹ Phạm Hồng Tung, *Cộng đồng: Khái niệm, cách tiếp cận và phân loại trong nghiên cứu*, Tạp chí *Thông tin Khoa học xã hội*, số 12, 2009, tr.24.

² Trần Quang Nhiếp, *Đôi điều về xây dựng văn hóa cộng đồng cơ sở*, *nhandan.com.vn*, 29-6-2014.

Tiếp cận từ góc độ xã hội học, khái niệm này được nhận thức: “Văn hóa cộng đồng là văn hóa ứng xử của cộng đồng, tức là phương thức và nguyên tắc ứng xử của một cộng đồng trong những môi trường, không gian và thời gian xác định”¹. Theo quan niệm này, văn hóa cộng đồng bao gồm các thành tố: mô thức ứng xử, tiêu chí/ chuẩn mực, hệ thống quy tắc ứng xử quy định, điều tiết phương thức ứng xử của cộng đồng trong quan hệ với môi trường, bối cảnh, thời gian cụ thể. Đây là quan niệm nhấn mạnh vào yếu tố cơ bản của văn hóa, thuận tiện cho việc áp dụng vào nghiên cứu thực tiễn. Tuy nhiên, quan niệm này cũng chưa phản ánh hết các thành tố của văn hóa cộng đồng.

Tiếp cận từ quan niệm văn hóa của UNESCO năm 2022: Văn hóa được đề cập đến như 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; văn hóa gồm văn chương, nghệ thuật, cách sống, phương thức chung sống, hệ thống giá trị, truyền thống và đức tin... Quan niệm này khẳng định văn hóa là văn hóa của một xã hội hay nhóm người trong xã hội (văn hóa cộng đồng), chứ không phải là của cá nhân.

Từ góc nhìn văn hóa học, văn hóa cộng đồng là các hoạt động sáng tạo chung của một cộng đồng, được hình thành trong quá trình tương tác giữa con người với con người, con người với tự nhiên, con người với xã hội (tại một không gian nhất định), được các thành viên trong cộng đồng chọn lựa, thừa nhận, chấp nhận và chia sẻ trong quá trình chung sống lâu dài cùng nhau. Như vậy, văn hóa cộng đồng là văn hóa của nhóm xã hội nhất định, không phải là số cộng đơn giản của những yếu tố văn hóa cá nhân thuộc về cộng đồng mà là tổng thể sống động các sinh hoạt văn hóa chung của cả cộng đồng. Ở đó, chúng ta thấy được sự bảo tồn, phát huy, sáng tạo các giá trị văn hóa. Mặt khác, các hoạt động sáng tạo đó phải được cộng đồng lựa chọn những yếu tố phù hợp, thừa nhận, chia sẻ và thực hành một cách tự nguyện. Các hoạt động sáng tạo chung của cộng đồng cũng không tự nhiên mà có. Nó hình thành trong quá trình quần cư lâu dài của những cá nhân cùng chịu tác động của môi trường tự nhiên, xã hội nhất định. Trong một môi trường đó có sự cân bằng tương đối giữa giá trị văn hóa cá nhân, giá trị văn hóa chung

¹ Phạm Hồng Tung, *Bàn về văn hóa cộng đồng*, Tạp chí *Khoa học Xã hội và Nhân văn*, số 26, 2010, tr.124.

của cộng đồng và giá trị văn hóa của cộng đồng lớn hơn (mà cộng đồng này là một bộ phận).

Trong nghiên cứu về văn hoá tổ chức, khái niệm văn hoá cộng đồng được đề cập như là xuất phát điểm ban đầu gắn với nhu cầu mang tính cốt lõi của con người cũng như muôn loài là muốn trực thuộc vào một nhóm, một bầy để đảm bảo sự an toàn cá nhân, cũng như tận dụng được sự ưu thế, sức mạnh của nhóm. Frank Gonzales (1978) nhấn mạnh ý nghĩa văn hoá đối với một nhóm người: “Văn hoá đó là các giá trị, các ý tưởng, thái độ, biểu hiện hành vi và mối quan hệ tạo nên ý nghĩa, sự an toàn và xác định của một nhóm người”. Deal and Kennedy (1982)¹ cũng có quan niệm tương đồng khi so sánh văn hoá của một tổ chức với tính bầy đàn: “Văn hoá là cách mà mọi người thường làm trong tổ chức, có thể ví như cách mà đàn gia súc tập hợp cùng nhau di chuyển theo một hướng nhất định”.

Mỗi một thiết chế gắn với cộng đồng cụ thể nào đó. Tổ chức nhà trường là một thiết chế được đặt để trong một cộng đồng dân cư. Do vậy, khi nói đến văn hoá của một tổ chức không tách rời khỏi văn hoá cộng đồng. Mỗi một cá nhân chịu sự ảnh hưởng của cộng đồng mà cá nhân đó đang gắn kết. Và, khi nói đến văn hoá đó chính là các giá trị, các ý tưởng, thái độ, biểu hiện hành vi và các mối quan hệ tạo nên ý nghĩa, sự an toàn và thuộc về một nhóm xác định nào đó. Nhu cầu của mỗi con người là nhu cầu được trực thuộc một nhóm xã hội nào đó để đảm bảo sự an toàn về mặt thể lý cũng như về mặt tinh thần. Nỗi sợ lớn nhất của con người cũng chính là sợ bị bỏ rơi, bị cô lập. Do đó, cộng đồng chính là nơi thuộc về của mỗi cá nhân, có ý nghĩa lớn lao về tinh thần và hình thành cho mỗi cá nhân những đặc tính thuộc về cộng đồng.

b. Các dạng nghiên cứu về văn hoá cộng đồng

Có 2 dạng nghiên cứu về văn hoá cộng đồng: văn hoá cộng đồng nội tại và văn hoá cộng đồng ngoại tại.

Văn hoá cộng đồng nội tại là nghiên cứu các yếu tố bên trong của cộng đồng đó. Bao gồm:

¹ Deal and Kennedy, Corporate Culture. The Rites and Results of Corporate life, Reading MA, Addison – Werrley, 1982

1/ *Các mối quan hệ xã hội văn hoá*: Các thành viên của cộng đồng có thể khác nhau về nghề nghiệp, quan hệ xã hội, lối sống, nếp sống, cách cảm, cách nghĩ... Trong quá trình sinh sống với cộng đồng, các quan hệ xã hội - văn hóa chung của cộng đồng dần được hình thành và khẳng định. Các sinh hoạt văn hóa chung là một phần quan trọng trong việc củng cố, điều chỉnh các quan hệ xã hội - văn hóa của cộng đồng. Vì vậy, việc tổ chức các sinh hoạt văn hóa chung kích thích mỗi cá nhân tạo dựng và phát triển những mối liên kết trong cộng đồng. Điều này được thực hiện bằng phương thức truyền thống và hiện đại.

Phương thức truyền thống là những mối quan hệ đã được hình thành từ trong văn hóa truyền thống của dân tộc, đó là những quan hệ nảy sinh giữa cá nhân - cá nhân, cá nhân - cộng đồng. Nó có thể hình thành một cách tự nhiên, thân thiện trong những giao tiếp hằng ngày như: chào hỏi; giúp đỡ nhau trong chuyện thường ngày hay khi gia đình có việc lớn, gắn với chu kỳ vòng đời của con người; cùng tham gia các hoạt động chung với cộng đồng, tham gia đóng góp cho cộng đồng...

Phương thức hiện đại là cách thức tạo dựng, phát triển các mối liên hệ với cộng đồng thông qua ứng dụng khoa học công nghệ. Phổ biến nhất hiện nay là tham gia mạng xã hội để củng cố và phát triển các mối quan hệ xã hội trong cộng đồng. Trong xã hội hiện đại, mặc dù cách thức này ngày càng trở nên phổ biến, nhưng nó không thể thay thế phương thức truyền thống.

2/*Lối sống, nếp sống*: Lối sống, nếp sống là hành vi ứng xử của con người đã trở thành thói quen, được cộng đồng thừa nhận. Lối sống, nếp sống trong văn hóa cộng đồng thể hiện chuẩn mực, giá trị của văn hóa, đáp ứng yêu cầu tổ chức cuộc sống của cộng đồng trong môi trường tự nhiên và xã hội nhất định. Mỗi cộng đồng đều hình thành lối sống, nếp sống riêng, phù hợp với cộng đồng đó, tạo nên những đặc trưng của văn hóa cộng đồng. Lối sống, nếp sống không chỉ góp phần hình thành nên môi trường văn hóa, bộ mặt văn hóa của văn hóa cộng đồng mà còn góp phần xây dựng con người mới với tác phong và tư duy phù hợp với những đòi hỏi của xã hội mới. Đặc biệt ở Việt Nam, quá trình đô thị hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế đòi hỏi cần phát triển lối sống, nếp sống văn minh, hiện đại. Đây cũng là nhu cầu của người dân nhằm hướng đến nâng cao chất lượng sống.

Lối sống, nếp sống văn minh, hiện đại trong văn hóa cộng đồng là phong cách sống theo các chuẩn mực giá trị của văn hóa, đáp ứng yêu cầu tổ chức cuộc sống của cộng đồng trong môi trường tự nhiên - xã hội. Lối sống, nếp sống văn minh, hiện đại tự nó không hình thành mà cộng đồng phải nỗ lực tạo dựng. Phát triển lối sống, nếp sống văn minh, hiện đại trong văn hóa cộng đồng cũng là khẳng định tư duy trọng lý, coi trọng tri thức khoa học, công nghệ; tuân thủ pháp luật, quy định chung của cộng đồng; sử dụng hệ thống dịch vụ đa dạng, tiện ích; các thành viên trong cộng đồng bình đẳng, cùng chia sẻ trách nhiệm...

3/Cảnh quan văn hóa. Quá trình sinh tồn của cộng đồng cũng thể hiện những nỗ lực của con người xây dựng môi trường sống, cấu thành môi trường văn hóa của cộng đồng. Khi người dân hình thành nên một đơn vị quân cư cũng là lúc các thành viên lựa chọn môi trường sống thích hợp cho mình. Trong quá trình sinh sống, người dân không ngừng tác động đến môi trường sống, biến đổi môi trường sống cho phù hợp với nhu cầu của cộng đồng. Quá trình hiện đại hóa, đô thị hóa là quá trình giải phóng con người khỏi lệ thuộc quá nhiều vào tự nhiên. Điều đó cũng có nghĩa là cảnh quan văn hóa chuyển dần từ đậm tính tự nhiên sang yếu tố nhân tạo ngày càng nhiều hơn. Vì vậy, trong cộng đồng ở xã hội hiện đại, không gian văn hóa gồm tổng hòa ba yếu tố tự nhiên, kỹ thuật và nhân văn. Yếu tố tự nhiên bao gồm phức hợp hệ sinh thái tự nhiên; yếu tố kỹ thuật là các trang thiết bị, hạ tầng kỹ thuật và xã hội, dịch vụ tiện ích, quy hoạch phân khu chức năng; yếu tố nhân văn gắn liền với môi trường xã hội. Nhưng yếu tố nhân tạo cũng phải tuân thủ quy luật vận động và phát triển của tự nhiên. Tự nhiên vẫn luôn là bộ phận khăng khít, không thể thiếu trong cảnh quan văn hóa của cộng đồng.

Ngày nay, cảnh quan văn hóa được xây dựng theo tiêu chí chung là xanh, sạch, đẹp, tiện ích. Đây là xu hướng chung của nhân loại, cũng là đòi hỏi cấp thiết đối các cộng đồng ở Việt Nam. Cảnh quan văn hóa góp phần hình thành môi trường sống tốt cho cư dân.

Văn hoá cộng đồng ngoại tại – là nghiên cứu sự phát triển của cộng đồng diễn ra ở bên ngoài cộng đồng đó. Các nghiên cứu cho thấy có nhiều loại hình cộng đồng khác nhau cùng tồn tại trong xã hội. Trong đó, không có bất kỳ loại

hình cộng đồng nào thuần khiết, nó thường có sự đan xen, hòa trộn các loại hình cộng đồng khác nhau. Mỗi con người đều có nhiều mối quan hệ khác nhau trong cộng đồng nhỏ và cộng đồng lớn, cộng đồng truyền thống và cộng đồng hiện đại. Mỗi cá nhân không chỉ thuộc về một loại hình cộng đồng nhất định, mà là thành viên của những loại hình cộng đồng khác nhau, với những quy mô và tính chất không đồng nhất. Mặt khác, trong mỗi mối quan hệ, các chủ thể sẽ có các hoạt động văn hóa thích hợp. Văn hoá cộng đồng ngoại tại bao gồm:

1/ *Kết nối với các cộng đồng bên ngoài đô thị để tạo nên mạng lưới xã hội.* Mạng lưới xã hội sẽ được hình thành bởi sự kết nối giữa các cá nhân, nhóm, cộng đồng với các cá nhân, nhóm, cộng đồng bên ngoài cộng đồng. Con người luôn có xu hướng đa dạng hóa các mối quan hệ xã hội. Do đó, một cộng đồng không thể tồn tại tách rời khỏi các cá nhân, nhóm, cộng đồng khác, đặc biệt là cộng đồng mang yếu tố vùng, láng giềng và các cộng đồng khác trên cả nước. Các nhóm, thành viên trong cộng đồng luôn giữ gìn và không ngừng mở rộng sự kết nối với nhiều cộng đồng khác thông qua các mối dây liên kết như đồng môn, đồng hương, đồng nghiệp, đồng sở thích... Điều đó nhằm đảm bảo cho sự phát triển bền vững của cộng đồng, hình thành mạng lưới xã hội. Đó là một mạng lưới các mối quan hệ ảnh hưởng và củng cố lẫn nhau giữa các thành viên, nhóm trong cộng đồng với các thành viên, nhóm, cộng đồng khác hơn là các mối quan hệ đơn lẻ giữa các cá nhân với cá nhân đơn thuần.

Mặt khác, cộng đồng đề cao lợi ích chung, lợi ích tập thể và quyền tập thể, nhấn mạnh tính đồng thuận cộng đồng. Vì vậy, hình thành mạng lưới xã hội cũng hỗ trợ, khuyến khích mọi thành viên tham gia vào các hoạt động cộng đồng, điều hòa vì lợi ích chung.

2/ *Kết nối với cộng đồng mạng xã hội.* Với sự phát triển của công nghệ và các phương tiện truyền thông xã hội, mạng xã hội đã trở thành một không gian đặc trưng của xã hội hiện đại. Mạng xã hội bao gồm những nền tảng trực tuyến nhằm xây dựng, kết nối và chia sẻ các thông tin, gắn kết mọi người có chung nghề nghiệp, công việc, quan niệm, sở thích... hay có mối quan hệ ngoài đời thực, không phân biệt đối tượng sử dụng và có thể kết nối ở bất kỳ không gian, thời

gian nào. Với sự phổ biến và tiện ích của nó, mạng xã hội đã trở thành một phần quan trọng của đời sống xã hội. Mạng xã hội tạo điều kiện cho sự phát triển của cộng đồng xã hội trên mạng bằng cách kết nối tài khoản của người dùng với tài khoản của các cá nhân, tổ chức khác. Điều đó đã làm thay đổi cách thức và mở rộng quan hệ của mỗi người, mỗi nhóm, mỗi cộng đồng.

Trong thời đại bùng nổ công nghệ thông tin và sự lên ngôi của mạng thông tin toàn cầu, mỗi cá nhân, nhóm đều thành lập tài khoản riêng của mình trên mạng thông tin toàn cầu thông qua các nền tảng như Facebook, Zalo, Viber, Instagram, Twitter, Lotus, Mocha, Gapo, Tiktok, Spoon, YouTube... Mỗi người không chỉ tham gia vào một nền tảng mà có thể tham gia vào nhiều nền tảng khác nhau. Thậm chí, tại mỗi nền tảng không chỉ có một tài khoản mà có thể mở nhiều tài khoản khác nhau.

Thông qua tài khoản đó, các cá nhân, nhóm tham gia vào các nhóm, cộng đồng trên mạng xã hội. Đây là xu hướng phổ biến trong xã hội hiện đại. Cộng đồng mạng xã hội góp phần kết nối các thành viên trong nhóm, cộng đồng một cách thường xuyên hơn, với nhiều hình thức tương tác hơn. Mặt khác, kết nối với cộng đồng mạng xã hội cũng làm cho đời sống văn hóa của mỗi thành viên và cộng đồng thêm phong phú, đa dạng hơn, góp phần mở rộng sự kết nối của cộng đồng này với các cộng đồng khác trên phạm vi toàn cầu.

3/ Các yếu tố văn hóa cộng đồng “mở”. Nằm trong không gian văn hóa chung của cộng đồng địa phương, vùng, văn hóa cộng đồng thường không khép kín trong “khuôn viên” của nó. Với đặc tính của văn hóa là có sức lan tỏa ra nhiều không gian khác nhau nên văn hóa cộng đồng thường vượt qua ranh giới vật chất của nó để mở rộng không gian, tác động đến, thu hút những chủ thể bên ngoài cộng đồng tham gia vào các hoạt động của cộng đồng đó. Vì vậy, những yếu tố văn hóa cộng đồng “mở” phản ánh sự tác động của văn hóa cộng đồng ra bên ngoài, thu hút các chủ thể bên ngoài đến với, hòa nhập với cộng đồng (nghĩa là mở rộng không gian văn hóa cộng đồng và mở cửa cho những nhân tố bên ngoài tham gia vào văn hóa cộng đồng). Từ đó, văn hóa cộng đồng tác động tới cộng đồng bên ngoài, đóng

góp cho sự phát triển chung của địa phương, khu vực, vùng. Đồng thời phản ánh sự giao lưu, tiếp cận những giá trị văn hóa mới của cộng đồng khác, của thế giới...

Điều này cho thấy mối liên kết không gian của các cộng đồng trên nhiều lĩnh vực khác nhau như không gian kinh tế, không gian sinh thái, không gian tâm linh... Hoạt động kinh tế không phải là hoạt động mang tính độc lập với các vùng, miền khác nhau. Có 3 yếu tố của hoạt động kinh tế là thị trường tiêu thụ, nguồn lao động và nguồn tài nguyên. Ba yếu tố này thường không khép kín trong một cộng đồng mà luôn có sự mở rộng, thu hút các thành viên ở cộng đồng khác. Không gian sinh thái và tâm linh cũng luôn có xu hướng mở rộng tâm ảnh hưởng và sự thu hút của nó đến các không gian của cộng đồng khác. Thậm chí, tâm ảnh hưởng và sức thu hút của các yếu tố này không dừng lại ở các cộng đồng trong nước mà còn vươn tới các cộng đồng trên thế giới. Như vậy, các yếu tố này đều tạo nên tính mở của văn hóa cộng đồng. Đây là yếu tố gắn bó mật thiết, góp phần tạo nên tính toàn diện của văn hóa cộng đồng ở đô thị.

Văn hóa là một tổng thể những hệ thống biểu trưng, ký hiệu chi phối tư duy cách ứng xử và các mối quan hệ trong cộng đồng khiến cộng đồng ấy có đặc thù riêng (UNESCO). Do đó, văn hóa bao gồm hệ thống những giá trị để đánh giá một sự vật, hiện tượng (đẹp hay xấu, đạo đức hay vô luân, phải hay trái, đúng hay sai) theo cộng đồng ấy. Mỗi cộng đồng theo đuổi một số giá trị nhất định. Một dân tộc muốn phát triển phải có giá trị chung làm động lực quốc gia.

Hiện nay, các châu lục cũng như các quốc gia đều nghiên cứu, đề ra các giá trị khu vực, giá trị quốc gia làm biểu tượng chung cho khu vực và quốc gia mình. Các hệ giá trị châu lục hay hệ giá trị quốc gia mà họ xây dựng đều dựa trên khát vọng, mong muốn chung của từng khu vực, từng quốc gia, phản ánh đặc trưng và bản sắc văn hóa riêng biệt.

Hệ giá trị phương Tây được xác định 7 giá trị cốt lõi: 1) Công bằng và chính nghĩa (justice); 2) Quyền/quyền lợi (rights); 3) Bình đẳng (equality); 4) Tự do

(Liberty/freedom); 5) Khoan dung (tolerantion); 6) Tự trị/tự lập (autonomy); 7) Dân chủ (democracy).¹

Năm 2012, Ủy ban châu Âu đưa ra 5 giá trị được người dân châu Âu đề cao là: 1) Hòa bình; 2) Dân chủ; 3) Nhân quyền; 4) Tuân thủ pháp luật; 5) Tinh thần đoàn kết.

Ở châu Á, nhiều nhà nghiên cứu đã chỉ ra các giá trị châu Á nổi bật là: 1) Đề cao đức tính cần cù, yêu lao động; 2) Đề cao giá trị hiếu học; 3) Đề cao giá trị gia đình, huyết tộc; 4) Đề cao giá trị cộng đồng, trách nhiệm xã hội.

Hệ giá trị truyền thống Nhật Bản gồm 8 giá trị: 1) Đoàn kết; 2) Kỷ luật; 3) Nhẫn nại; 4) Trung thành; 5) Trách nhiệm; 6) Lịch sự; 7) Tự chủ; 8) Tránh làm phiền người khác. Trong bối cảnh hội nhập quốc tế hiện nay, Nhật Bản xác định 5 giá trị cốt lõi để hội nhập quốc tế: 1) Cộng sinh, cộng tôn; 2) Biết điều chỉnh bản thân; 3) Tư duy độc lập; 4) Biết sáng tạo cái mới; 5) Tôn trọng sự khác biệt.

Malaysia xác định 5 nguyên tắc quốc gia gồm: 1) Tin vào Thượng đế; 2) Trung thành với nhà vua và đất nước; 3) Tuân thủ hiến pháp; 4) Cai trị bằng pháp luật; 5) Hành vi tốt, đạo đức tốt.

Singapore đã xây dựng hệ giá trị quốc gia hay được gọi là các giá trị chung Singapore được Quốc hội thông qua vào năm 1991, gồm 5 giá trị: 1) Dân tộc trước cộng đồng, xã hội trên cá nhân; 2) Gia đình là đơn vị cơ bản nhất của xã hội; 3) Hỗ trợ cộng đồng và tôn trọng cá nhân; 4) Đồng thuận, không xung đột; 5) Hòa hợp chủng tộc và tôn giáo v.v.. Những giá trị này từng bước được cụ thể hóa thông qua các chuẩn mực hành động để cộng đồng có thể thực hành trong đời sống xã hội, tạo nên bản sắc riêng biệt của từng quốc gia trong quá trình hội nhập quốc tế.

Hệ giá trị chung của Châu Á : *Hiếu học, cộng đồng, cần cù, huyết thống* (Hồ Sĩ Quý, 2006).

Việt Nam theo đuổi các giá trị nào?

Theo Trần Văn Giàu có 7 giá trị mang tính tổng quát nhất của dân tộc Việt Nam: yêu nước, cần cù, anh hùng, sáng tạo, lạc quan, thương người, vì nghĩa.

¹ Viện Văn hóa nghệ thuật quốc gia Việt Nam: *Hệ giá trị văn hóa và con người Việt Nam*, Nxb Văn hóa dân tộc, Hà Nội, 2018, tr.25-26, 25-26, 25-26, 25-26, 38, 133, 211.

Nghị quyết Trung ương 5 khóa VIII về xây dựng và phát triển nền văn hóa Việt Nam tiên tiến, đậm đà bản sắc dân tộc (1998) là một nghị quyết có tầm chiến lược về xây dựng và phát triển văn hóa Việt Nam trong thời kỳ đẩy mạnh CNH, HĐH, trong đó đề ra các đặc trưng văn hoá của cộng đồng người Việt là: “Lòng yêu nước nồng nàn, ý chí tự cường dân tộc, tinh thần đoàn kết, ý thức cộng đồng gắn kết cá nhân - gia đình - làng xã - tổ quốc, lòng khoan dung, trọng nghĩa tình đạo lý, tính cần cù sáng tạo trong lao động, sự tinh tế trong ứng xử, tính giản dị trong lối sống”(1998)¹

Kế thừa và phát triển các quan điểm tư tưởng chỉ đạo của Đảng cộng sản Việt Nam qua các kỳ Đại hội và các Hội nghị Trung ương về lĩnh vực văn hóa trước đây, Văn kiện Đại hội XIII của Đảng đã tiếp tục nhấn mạnh yêu cầu: Tập trung nghiên cứu, xác định và triển khai xây dựng hệ giá trị quốc gia, hệ giá trị văn hóa và chuẩn mực con người Việt Nam gắn với giữ gìn, phát triển hệ giá trị gia đình Việt Nam trong thời kỳ mới. ²

Hệ giá trị quốc gia Việt Nam là Dân giàu; Nước mạnh; Dân chủ; Công bằng; Văn minh. Đồng thời nên bổ sung giá trị Hạnh phúc. Bởi vì hạnh phúc là thước đo cao nhất về sự hài lòng của người dân đối với quốc gia. Tư tưởng Hồ Chí Minh về xây dựng đất nước cũng luôn nhấn mạnh đến giá trị hạnh phúc của người dân. Vì vậy, có thể xác định hệ giá trị quốc gia là Dân giàu; Nước mạnh; Dân chủ; Công bằng; Văn minh; Hạnh phúc.

Hệ giá trị văn hóa Việt Nam là: Dân tộc, Nhân văn, Dân chủ, Pháp quyền và Khoa học.

Về giá trị chuẩn mực con người Việt Nam:

* Nghị quyết Trung ương 5 khóa VIII đã xác định 5 đức tính cần xây dựng gồm:

- Có tinh thần yêu nước, tự cường dân tộc, phấn đấu vì độc lập dân tộc và CNXH, có ý chí vươn lên đưa đất nước thoát khỏi nghèo nàn, lạc hậu, đoàn kết

¹ Văn kiện Hội nghị lần thứ 5 Ban Chấp hành Trung ương khóa VIII, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội, 1998, tr.58, 58-59.

² Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII, t.I, Nxb Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội, 2021, tr.143.

với nhân dân thế giới trong sự nghiệp đấu tranh vì hòa bình, độc lập dân tộc, dân chủ và tiến bộ xã hội.

- Có ý thức tập thể, đoàn kết, phấn đấu vì lợi ích chung.

- Có lối sống lành mạnh, nếp sống văn minh, cần kiệm, trung thực, nhân nghĩa, tôn trọng kỷ cương phép nước, quy ước của cộng đồng; có ý thức bảo vệ và cải thiện môi trường sinh thái.

- Lao động chăm chỉ với lương tâm nghề nghiệp, có kỹ thuật, sáng tạo, năng suất cao vì lợi ích của bản thân, gia đình, tập thể và xã hội.

- Thường xuyên học tập, nâng cao hiểu biết, trình độ chuyên môn, trình độ thẩm mỹ và thể lực.

* Nghị quyết Hội nghị Trung ương 9 khóa XI về xây dựng và phát triển văn hóa, con người Việt Nam đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững đất nước đã nhấn mạnh đến việc gắn kết chặt chẽ hơn nhiệm vụ phát triển văn hóa với xây dựng con người. Đồng thời xác định mục tiêu: Hoàn thiện các chuẩn mực giá trị văn hóa và con người Việt Nam, tạo môi trường và điều kiện để phát triển về nhân cách, đạo đức, trí tuệ, năng lực sáng tạo, thể chất, tâm hồn, trách nhiệm xã hội, nghĩa vụ công dân, ý thức tuân thủ pháp luật; đề cao tinh thần yêu nước, tự hào dân tộc, lương tâm, trách nhiệm của mỗi người với bản thân mình, gia đình, cộng đồng, xã hội và đất nước. Nghị quyết này đã nhấn mạnh quan điểm: Phát triển văn hóa vì sự hoàn thiện nhân cách con người và xây dựng con người để phát triển văn hóa. Trong xây dựng văn hóa, trọng tâm là chăm lo xây dựng con người có nhân cách, lối sống tốt đẹp với các đặc tính cơ bản: yêu nước, nhân ái, nghĩa tình, trung thực, đoàn kết, cần cù, sáng tạo.¹

Như vậy, 7 đặc tính này cơ bản cũng là những chuẩn mực của con người Việt Nam hiện nay: 1) Yêu nước; 2) Nhân ái; 3) Nghĩa tình; 4) Trung thực; 5) Đoàn kết; 6) Cần cù; 7) Sáng tạo.

Trần Ngọc Thêm (2016) trong nghiên cứu “Hệ giá trị Việt Nam từ truyền thống đến hiện đại và con đường tới tương lai” đã đưa ra hệ giá trị định hướng cốt

¹ Văn kiện Hội nghị lần thứ 9 Ban Chấp hành Trung ương khóa XI, Văn phòng Trung ương Đảng, 2014, tr.47, 47, 48-49.

lỗi trọng điểm gồm: Dân chủ và Pháp quyền; Nhân ái và Yêu nước; Trung thực và Bản lĩnh; Trách nhiệm và Hợp tác.¹

Trong nghiên cứu Hệ giá trị chuẩn mực con người Việt Nam gần đây, Nguyễn Ngọc Thiện và Từ Thị Loan đề xuất hai phương án: phương án 1 gồm 5 giá trị: yêu nước, trách nhiệm, kỷ luật, sáng tạo, trung thực; phương án 2 gồm 7 giá trị: yêu nước, trách nhiệm, kỷ luật, sáng tạo, trung thực, đoàn kết, nhân ái. Nghiên cứu của Phạm Xuân Nam đề xuất quan điểm về Hệ giá trị chuẩn mực con người Việt Nam tiêu biểu cần xây dựng trong thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế, đó là: 1) Yêu nước, 2) Nhân ái, 3) Dân chủ, 4) Pháp quyền, 5) Bản lĩnh, 6) Cởi mở, 7) Hiếu học, 8) Sáng tạo.²

Như vậy, trong khi xây dựng hệ giá trị có tính phổ quát trong toàn xã hội, chúng ta cần chú ý bốn trọng tâm cơ bản là lợi ích quốc gia, lợi ích xã hội, lợi ích gia đình và lợi ích của cá nhân, và đề xuất định hướng giá trị phổ quát này như sau: Quốc gia: Giàu, mạnh; Xã hội: Kỷ cương; Gia đình: Hạnh phúc; Cá nhân: Thành đạt. Trong hệ giá trị này, chúng ta vẫn giữ được giá trị và phát huy được giá trị văn hóa truyền thống: Nhà - Làng - Nước và bổ sung thêm một giá trị mới là sự phát triển của cá nhân. Đây là yêu cầu tất yếu của quá trình CNH, HĐH và hội nhập quốc tế.

1.1.3. Khái niệm Văn hoá tổ chức

a. Khái niệm Tổ chức

“Sự tồn tại của các tổ chức là đặc điểm nổi bật nhất của lịch sử nhân loại trong tiến trình thời gian và không gian”³. Tổ chức thường được hiểu như là tập hợp của nhiều người cùng làm việc vì những mục đích chung trong hình thái cơ cấu ổn định. Đó có thể là một trường học, một bệnh viện, một doanh nghiệp, một cơ quan nhà nước, một đơn vị quân đội, một hiệp hội, một nhà thờ... Xã hội loài người là xã hội của các tổ chức. Mặc dù trào lưu thực hiện công việc như một

¹ Trần Ngọc Thêm(2016) *Hệ giá trị Việt Nam từ truyền thống đến hiện đại và con đường tới tương lai*, Nxb Văn hóa - Văn nghệ, Thành phố Hồ Chí Minh, 2016, tr.38, 340.

² Viện Văn hóa nghệ thuật quốc gia Việt Nam (2018) *Hệ giá trị văn hóa và con người Việt Nam*, Nxb Văn hóa dân tộc, Hà Nội, 2018, tr.25-26, 25-26, 25-26, 25-26, 38, 133, 211.

³ Herbert Simon (1991), *Organization and Markets*, Journal of Economic Perspectives, Vol. 5, No. 2.

người lao động độc lập vẫn đang thịnh hành trên thế giới, phần lớn chúng ta đều đang là thành viên của một tổ chức nào đó.

Theo Peter F. Drucker, “tổ chức là một nhóm người có chuyên môn sâu làm việc cùng nhau để thực hiện một nhiệm vụ chung”¹. Sự tồn tại và phát triển của nó dựa trên cơ sở thoả mãn và kết hợp hài hoà giữa các lợi ích (lợi ích cá nhân, lợi ích chung của tổ chức và lợi ích của xã hội).

Đặc trưng cơ bản của tổ chức bao gồm:

Mọi tổ chức đều mang tính mục đích rất rõ ràng. Khác với các cá nhân, cộng đồng hay xã hội, tổ chức hiếm khi mang trong mình mục đích tự thân mà là tổ chức được các chủ thể nhất định tạo ra như công cụ để thực hiện những mục đích nhất định. Đây chính là yếu tố cơ bản nhất của bất kỳ tổ chức nào. Điều đó được phản ánh trong chính từ “tổ chức”. Gốc của từ này xuất phát từ tiếng Hy Lạp – Organon, có nghĩa là công cụ. Mặc dù mục đích của các tổ chức khác nhau có thể khác nhau - quân đội tồn tại để bảo vệ đất nước, các cơ quan hành chính tồn tại để điều hành đất nước, các doanh nghiệp tồn tại để sản xuất kinh doanh nhằm đem lại lợi ích cho các chủ sở hữu - nhưng không có mục đích thì tổ chức sẽ không còn lý do để tồn tại.

Mọi tổ chức đều là những tổ chức gồm nhiều người làm việc vì mục tiêu chung trong cơ cấu tổ chức ổn định. Khi đứng vào một tổ chức, chúng ta đã cam kết hành động cùng với những người khác vì mục tiêu chung chứ không phải chỉ hướng tới mục tiêu riêng của mình. Các thành viên của tổ chức không thể gia nhập tổ chức chỉ với ý chí của mình mà phải được tuyển chọn, được xác định: chức năng, nhiệm vụ (những việc cần làm); quyền hạn (những điều được làm); trách nhiệm (những mục tiêu cần đạt được); lợi ích (những điều được hưởng).

Mọi tổ chức đều chia sẻ mục tiêu lớn – cung cấp sản phẩm và dịch vụ có giá trị đối với khách hàng. Ý thức rõ ràng về mục tiêu gắn liền với “các sản phẩm và dịch vụ có chất lượng” và “thoả mãn khách hàng” là nguồn gốc quan trọng của sức mạnh và lợi thế đối với một tổ chức.

¹ Dẫn theo Trần Khánh Đức, *Giáo dục và phát triển nguồn nhân lực thế kỷ XXI*, NXB Giáo dục Việt Nam, tr. 335

Mọi tổ chức đều là tổ chức mở. Tổ chức tương tác với môi trường trong quá trình liên tục thu hút các nguồn lực đầu vào để chuyển đổi thành đầu ra là các sản phẩm và dịch vụ cung cấp cho khách hàng.

Cuối cùng, *mọi tổ chức đều được quản lý.* Hình ảnh của các nhà quản lý luôn gắn liền với những tổ chức nhất định. Ví dụ: tổng thống đứng đầu nhà nước, thủ tướng đứng đầu chính phủ, hiệu trưởng đứng đầu trường học, giám đốc đứng đầu bệnh viện, tổng giám đốc đứng đầu tổng công ty, tổ trưởng đứng đầu nhóm làm việc... Người ta có thể đặt dấu hỏi về vai trò của quản lý của nhà nước đối với nền kinh tế nhưng chưa ai nghi ngờ vai trò của quản lý đối với một tổ chức. Vai trò đó được thể hiện từ khi xác định mục đích để hình thành một tổ chức đến vận hành tổ chức nhằm thực hiện mục đích. Một tổ chức, với bản chất của nó, không thể tự hoạt động mà phải được quản lý.

Trong quá trình hình thành, xây dựng, hoạt động và phát triển tổ chức, các quy luật của tổ chức có ý nghĩa nền tảng và mang tính định hướng. Các quy luật cơ bản của tổ chức bao gồm¹:

Quy luật mục tiêu rõ ràng và tính hiệu quả của tổ chức: Mọi tổ chức đều có mục tiêu, vì mục tiêu mà tổ chức mới hình thành, việc hình thành tổ chức xét đến cùng là vì mục tiêu và hướng đến mục tiêu. Từ mục tiêu sẽ định hướng chi phối đến các yếu tố khác của tổ chức từ cơ cấu, chức năng nhiệm vụ các bộ phận, đến việc tuyển chọn con người... Quá trình hoạt động của tổ chức còn phải đặc biệt quan tâm đến hiệu quả. Đây là yếu tố quyết định đến sự tồn tại của tổ chức.

Quy luật hệ thống của tổ chức: Bản thân tổ chức là một hệ thống nên nó phải được nhìn nhận là một thể thống nhất. Không nên nhìn nhận, xem xét tổ chức là sự lắp ghép đơn thuần, cơ học. Các bộ phận tạo nên tổ chức có mối quan hệ hữu cơ, tác động qua lại, phụ thuộc lẫn nhau; sự thay đổi, biến động của bộ phận này sẽ ảnh hưởng đến bộ phận khác và ảnh hưởng chung đến quá trình vận hành của tổ chức.

¹ Dẫn theo Nguyễn Thị Mỹ Lộc-Nguyễn Vũ Bích Hiền (2019) *Quản lý văn hoá nhà trường*, NXB Đại học quốc gia Hà Nội, tr. 14-16

Quy luật đồng nhất và đặc thù của tổ chức: Mỗi tổ chức là một thực thể với tên gọi chức năng, cơ cấu riêng, ... nhưng trong mỗi tổ chức lại có những đặc điểm chung. Tính chung, tính đồng nhất sẽ tạo cho tổ chức sự ổn định, sự bền vững để tổ chức là tổ chức chứ không phải là một cái gì khác. Tuy nhiên, nếu chỉ có sự đồng nhất, sự ổn định “tĩnh” thì tổ chức sẽ trì trệ, không phát triển được. Vì thế, bên cạnh những đặc điểm chung tổ chức phải có nét đặc thù, riêng biệt để phân biệt tổ chức này với tổ chức khác.

Quy luật vận động không ngừng và vận động theo quy trình của tổ chức: Tổ chức là một thực thể sống, sự vận động là tất yếu. Sự vận động của của tổ chức được thể hiện ở quá trình đầu vào và đầu ra qua các hoạt động bên trong của tổ chức theo một quy trình và trật tự. Yếu tố tạo nên sự vận động theo quy trình đó là những nội quy, quy chế, những thiết chế mà các nhà quản lý đặt ra.

Quy luật tự điều chỉnh: Việc tự điều chỉnh để thích ứng là một hoạt động tất yếu. Trong quá trình hoạt động, tổ chức luôn chịu sự tác động của môi trường bên ngoài và bên trong. Môi trường luôn biến động và thay đổi, do đó việc tổ chức tự điều chỉnh, tự đổi mới là rất cần thiết. Một tổ chức không có khả năng tự điều chỉnh hay tự điều chỉnh chậm sẽ rất khó tồn tại.

Các quy luật này chi phối, ảnh hưởng ở tất cả mọi tổ chức, không phân biệt về quy mô, cơ cấu, cũng như tính chất của tổ chức. Trong đó, quy luật về tính đặc thù của tổ chức chỉ ra rằng, sự đặc thù chính là cơ sở, động lực cho tổ chức phát triển. Một trong những biểu hiện quan trọng nhất của tính đặc thù nói trên chính là văn hoá tổ chức.

b. Khái niệm văn hoá tổ chức

Thuật ngữ “văn hóa tổ chức” (*organizational culture*) xuất hiện trên báo chí Mỹ lần đầu tiên khoảng thập niên 1960. Theo *Terrence Deal* và *Atlan Kennedy* (tác phẩm văn hóa công ty được xuất bản tại Mỹ năm 1982), văn hóa tổ chức là tập hợp các giá trị và quy tắc được các cá nhân và các nhóm trong một tổ chức chia sẻ với nhau. Các giá trị và quy tắc này quy định cách thức ứng xử của mọi người với nhau và giữa những người trong tổ chức với các bên có liên quan nằm ngoài tổ chức.

Văn hoá tổ chức cũng như khái niệm văn hoá và khái niệm văn hoá cộng đồng được nhiều các nhà nghiên cứu quan tâm và có nhiều góc độ nhìn nhận khác nhau. Văn hoá tổ chức là thành phần con của văn hoá cộng đồng, mang tính đặc trưng của văn hoá cộng đồng nhưng cũng có những đặc điểm văn hoá riêng biệt. Văn hoá tổ chức khác với văn hoá cộng đồng và không đơn giản chỉ là văn hoá giáo tiếp, văn hoá ứng xử như lâu nay chúng ta thường quan niệm, mà còn khác biệt về quy mô, về lãnh đạo và thái độ niềm tin của con người. Các định nghĩa về văn hoá tổ chức thường đề cập đến các yếu tố cấu thành.

- Tác giả *Farmer* (1990) quan niệm văn hóa của một tổ chức là tổng hòa các giả thiết được cho là đúng, các niềm tin và giá trị mà các thành viên của tổ chức ấy cùng chia sẻ và được diễn đạt thông qua cách nói ngắn gọn “làm gì, làm như thế nào, và ai sẽ làm việc ấy”¹.

- 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);

- Văn hoá thể hiện tổng hợp các giá trị và cách hành xử phụ thuộc lẫn nhau trong phổ biến trong tổ chức và có xu hướng tự lưu truyền trong thời gian dài. (Kotter, J.P. & Heskett, J.L.);

- Phẩm chất riêng biệt của tổ chức được nhận thức phân biệt nó với các tổ chức khác trong lĩnh vực. (Gold, K.A.);

- Greert Hofstede định nghĩa như sau: đó là một tập hợp các chuẩn mực, các giá trị, niềm tin và hành vi ứng xử của một tổ chức tạo nên sự khác biệt của các thành viên của tổ chức này với các thành viên của tổ chức khác (Greert Hofstede, *Cultures & Organisations*, 1991);

- 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, Francis Bonnet, Joseph Jacobs – 1993).

¹ Farmer, D.W. (1990) *Strategies for change*. In D.W. Steeples (Ed.), *Managing change in higher education* (pp. 7-18), *New directions for higher education*, Vol. 71. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

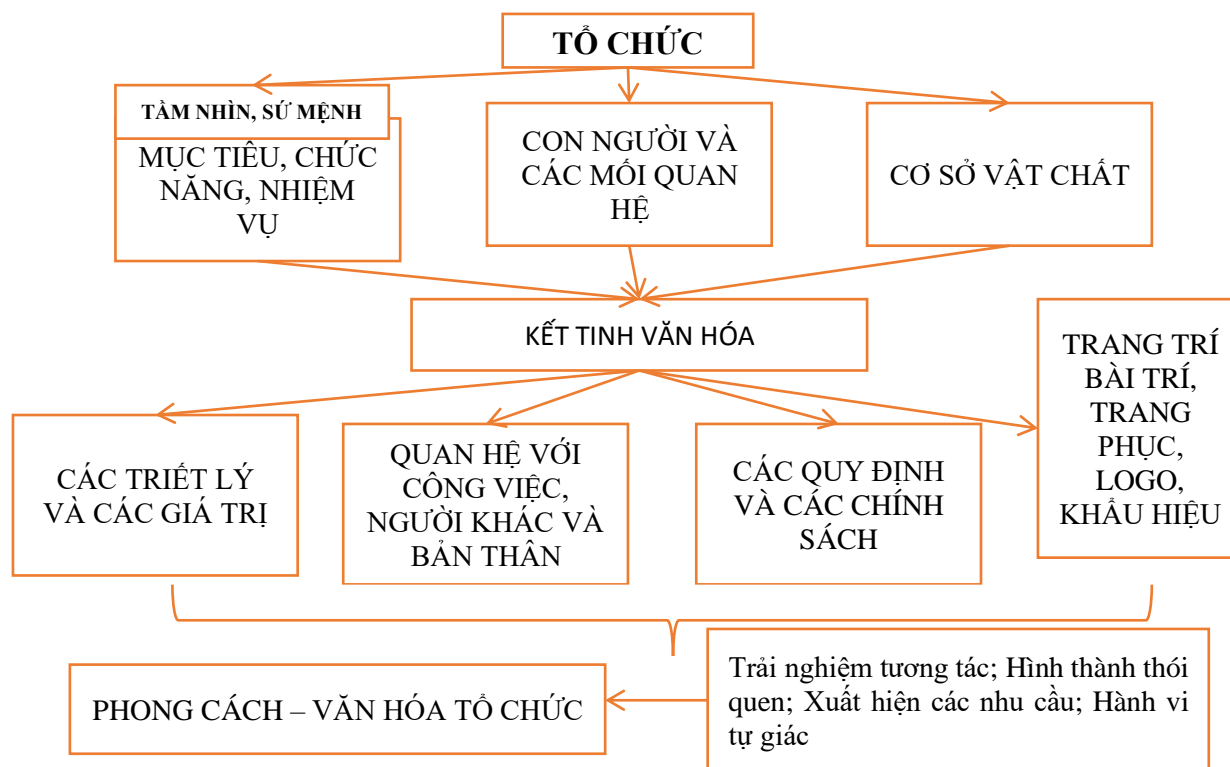
Văn hóa tổ chức liên quan đến toàn bộ đời sống vật chất, tinh thần của một tổ chức. Nó biểu hiện trước hết trong tầm nhìn, sứ mạng, mục tiêu, triết lý, các giá trị, phong cách lãnh đạo, quản lý, bầu không khí tâm lý... thể hiện thành một hệ thống các chuẩn mực, các giá trị, niềm tin, quy tắc ứng xử được xem là tốt đẹp và được mỗi người trong tổ chức chấp nhận.

Cuối cùng đồng tình theo cách định nghĩa của Schein, văn hoá tổ chức bao gồm một hệ thống những ý nghĩa, giá trị, niềm tin chủ đạo, cách nhận thức và phương pháp tư duy được mọi thành viên trong tổ chức cùng thống nhất và có ảnh hưởng ở phạm vi rộng đến nhận thức và hành động của từng thành viên. Từ định nghĩa này, xây dựng văn hoá tổ chức là hướng đến sự thống nhất về ý thức giữa các thành viên và phát triển năng lực hành động/hành vi thống nhất cho họ khi hành động. Do đó, xây dựng văn hoá tổ chức thực chất là xây dựng và đạt được sự đồng thuận về một hệ thống các giá trị, triết lý hành động và phương pháp ra quyết định đặc trưng cho phong cách của tổ chức và cần được tuân thủ nghiêm túc.

Một cách chung nhất có thể hiểu, “tổ chức là một cộng đồng xã hội thu nhỏ mang trong nó các thuộc tính riêng về văn hoá – văn hoá tổ chức, triết lý hoạt động của nhà lãnh đạo, quản lý tổ chức và tập hợp đội ngũ nhân viên. Các định hướng giá trị, niềm tin, ý thức, thái độ, phong cách sống và làm việc... hình thành nên văn hoá tổ chức. Văn hoá tổ chức tạo nên sự khác biệt – một nhân tố quan trọng để tạo nên tính cạnh tranh của tổ chức, đồng thời tạo nền tảng cho quá trình phát triển của tổ chức”¹

Có thể thấy, trong văn hoá tổ chức các thành tố, các yếu tố văn hoá có thể kết nối thành một mạng lưới, được thể hiện ở sơ đồ sau:

¹ Trần Khánh Đức, *Giáo dục và phát triển nguồn nhân lực thế kỷ XXI*, NXB Giáo dục Việt Nam, tr. 336



Hình 1. Sơ đồ mạng lưới về văn hoá tổ chức

Bất cứ một tổ chức nào cũng có 3 nội hàm quan trọng: Chiến lược nhà trường với sứ mạng, tầm nhìn, các mục tiêu, chức năng; con người và các mối quan hệ; cơ sở vật chất. Các kết tinh văn hoá được biểu hiện qua các triết lý, các giá trị; các mối quan hệ giữa con người với con người, giữa cá nhân với bản thân và giữa cá nhân với công việc; các quy định, chính sách và cuối cùng là biểu hiện qua hình thức hữu hình: các trang trí, bài trí, trang phục, logo, khẩu hiệu, từ đó hình thành nên phong cách, văn hoá tổ chức.

1.1.4. Văn hoá nhà trường

a. Khái niệm

Văn hoá nhà trường là khái niệm được nghiên cứu trên nhiều bình diện khác nhau bởi nhiều nhà nghiên cứu, thực hành QLGD. Các nghiên cứu đều chỉ ra rằng, giữa văn hoá và nhà trường có mối liên hệ chặt chẽ. Nhà trường là “vàng trán cộng đồng”, là trung tâm văn hoá của cộng đồng do vậy, vừa là nơi bảo tồn và lưu truyền các giá trị văn hoá nhân loại, vừa là nơi đào luyện những lớp người mới – chủ nhân gìn giữ và sáng tạo văn hoá tương lai. Sứ mệnh của mỗi một nhà trường là chuyển

tải các giá trị văn hoá nhân loại, văn hoá cộng đồng địa phương đến cho người học, đồng thời có trách nhiệm hướng dẫn người học lĩnh hội và tạo ra các giá trị văn hoá trong tương lai. Trong nhà trường, người dạy và 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.

Theo John F. Eller, Sheila A. Eller (2009) trong cuốn *Creative strategies to transform school culture* (Chiến lược sáng tạo để biến đổi văn hóa nhà trường), cho rằng văn hoá nhà trường *là một trong những yếu tố quan trọng nhất trong hoạt động của học sinh và cán bộ, giáo viên, nhân viên*. Môi trường tích cực sẽ thúc đẩy thành tích cao, trong khi môi trường tiêu cực sẽ làm nản lòng cả người học, các nhà giáo dục và cha mẹ học sinh. Theo đó, các tác giả cho rằng văn hoá nhà trường, bao gồm: Nuôi dưỡng mối quan hệ giao tiếp và cộng tác cá nhân giữa các thành viên; phát triển các mối quan hệ cộng tác trong công việc; cải thiện các cuộc họp; giải quyết các vấn đề liên quan đến hoạt động nhà trường; xử lý xung đột một cách thích hợp. Với các ý tưởng sáng tạo này, lãnh đạo nhà trường có thể tạo ra một môi trường giảng dạy và học tập hợp tác.

Theo Kent D. Peterson môi trường văn hóa học đường gồm các thành tố sau: 1) Nội quy của nhà trường (kỷ luật của nhà trường); 2) Giá trị và triết lý quan điểm giáo dục của nhà trường; 3) Những nghi lễ khánh tiết đặc trưng của nhà trường; 4) Biểu tượng đặc trưng riêng của nhà trường (huy hiệu); 5) Những tấm gương đại diện dạy tốt và học tốt; 6) Những câu chuyện về thể mạnh và tạo ra ấn tượng tốt về trường (các giai thoại); 7) Giá trị riêng của trường để học sinh tự hào về trường mình.

Xét về bản chất, mỗi **nhà trường** *là một tổ chức hành chính – sự phạm*. Đó là một thế giới thu nhỏ với những cơ cấu, chuẩn mực, quy tắc hoạt động, những giá trị, 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 đều tồn tại, dù ít hay nhiều, một nền văn hoá nhất định.

Như bất kỳ một cơ quan, công sở hoặc doanh nghiệp nào, mỗi khi bước vào 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 tốt đẹp hoặc tâm thường nào đó. Hình ảnh này được tạo nên bởi người dạy, người học, người quản lý trong nhà trường, được chuyển tải và phản ánh bởi đồng nghiệp trong địa phương và phụ huynh cũng như cộng đồng xã hội xung quanh, bởi cơ quan quản lý và người sử dụng sản phẩm giáo dục – những đối tượng phản ánh chất lượng sản phẩm giáo dục của nhà trường một cách rõ nét và khách quan. Văn hoá nhà trường có đầy đủ đặc tính của văn hoá tổ chức song nó có những đặc trưng riêng.

Kent D. Peterson và Terrence E. Deal định nghĩa “văn hoá nhà trường là một dòng chảy ngầm của những chuẩn mực, giá trị, niềm tin, truyền thống và nghi lễ được hình thành theo thời gian do con người làm việc cùng nhau, giải quyết các vấn đề và đối mặt với các thách thức (...) định hình suy nghĩ, cảm xúc và hành động của con người trong nhà trường (...) tạo cho nhà trường sự khác biệt”. Hai tác giả này nhấn mạnh: “trường học cũng là một nền văn hoá có cá tính độc đáo của riêng mình”. Văn hoá nhà trường là một tập hợp các chuẩn mực, các giá trị, niềm tin và hành vi ứng xử... đặc trưng của một trường học, tạo nên sự khác biệt với các tổ chức khác.

Phillips (1996) cũng đồng quan điểm khi cho rằng: “Văn hóa nhà trường chứa đựng các niềm tin, thái độ và các hành vi điển hình cho nhà trường”.

Một nhận định khác Christopher R. Wagner cho rằng: Văn hóa nhà trường là sự chia sẻ kinh nghiệm trong và ngoài nhà trường (truyền thống và các lễ kỷ niệm) tạo nên cảm giác cộng đồng, gia đình và nhóm thành viên¹. Nhận định này nêu lên ý nghĩa quan trọng cảm giác an toàn, thân thiện trong nhà trường nhờ đến yếu tố chia sẻ từ bên trong nhà trường ra bên ngoài cộng đồng và đưa cộng đồng vào nhà trường.

Từ điều đã khẳng định: *nhà trường là một tổ chức*, có thể suy ra rằng: *văn hoá nhà trường là văn hoá của một tổ chức hành chính – sự phạm*. Cũng từ những định nghĩa trên, chúng tôi xin nêu một quan niệm sau đây về văn hoá của một tổ chức hành chính – sự phạm (Văn hoá nhà trường – School Culture):

¹ Trích theo Nguyễn Thị Mỹ Lộc – Nguyễn Vũ Bích Hiền (đồng chủ biên) *Quản lý văn hoá nhà trường*, NXB ĐHQGHN, 2019. Tr. 20.

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 sư phạm.

Văn hoá nhà trường liên quan đến toàn bộ đời sống vật chất, tinh thần của một nhà trường. Nó biểu hiện trước hết trong tâm nhìn, sứ mạng, triết lý, mục tiêu, các giá trị, phong cách lãnh đạo, quản lý, bầu không khí tâm lý. Thể hiện thành hệ thống các chuẩn mực, các giá trị, niềm tin, quy tắc ứng xử... được xem là tốt đẹp và được mỗi người trong nhà trường chấp nhận.

Trong nghiên cứu về văn hoá nhà trường cần tránh những quan niệm sai lầm như đơn giản văn hoá với các hoạt động cơ bản, bề nổi của giao tiếp, khiến văn hoá nhà trường “chỉ được hiểu như là những phép ứng xử, giao tiếp”, coi văn hoá là sự đã rồi, không thể hay không có cách nào thay đổi được, coi văn hoá nhà trường là thứ quá trừu tượng; coi văn hoá là sản phẩm có thể đem từ bên ngoài vào; nhầm lẫn giữa nội hàm, vai trò và biện pháp phát triển văn hoá. Những quan niệm sai lầm sẽ gây ra những hạn chế trong tiếp cận, đồng thời khiến việc tác động, điều chỉnh văn hoá không hiệu quả.¹

b. Những biểu hiện của văn hoá nhà trường

***Biểu hiện ở trạng thái vật chất, hữu hình của văn hoá nhà trường:** là các biểu hiện mà chúng ta có thể nhìn thấy, quan sát và dễ cảm nhận được. Biểu hiện đó bao gồm:

- *Logo, bảng hiệu, biểu tượng:* Một logo, bảng hiệu, biểu tượng đẹp không chỉ có sức hút đối với thị giác, thính giác, mà còn tác động đến tình cảm, niềm tin, lòng tự hào của con người và từ niềm tin, lòng tự hào đó sẽ góp phần chuyển biến thành ý thức, thái độ, hành động tốt đẹp của mỗi người.

- *Khẩu hiệu, phương châm làm việc:* Phương châm là “cái tư tưởng chỉ đạo hành động thường được diễn đạt bằng một câu ngắn”². Đối với một tổ chức,

¹ Trích theo Nguyễn Thị Mỹ Lộc – Nguyễn Vũ Bích Hiền (đồng chủ biên) *Quản lý văn hoá nhà trường*, NXB ĐHQGHN, 2019.

² Từ điển Tiếng Việt, Nxb Hồng Đức, 2013, tr725

phương châm thể hiện một thái độ, lý tưởng, hoặc nguyên tắc hướng dẫn liên quan đến việc tổ chức mà nó thuộc về. Khẩu hiệu thường là câu ngắn gọn mang nội dung tuyên truyền, cổ động để tập hợp số đông nhằm bày tỏ quyết tâm ¹ về một vấn đề, sự kiện.

- *Khung cảnh, kiến trúc và cách bày trí phòng học, nơi làm việc*

- *Đồng phục, các nghi thức, nghi lễ*

- *Các hoạt động văn hóa, học tập của nhà trường...*

- *Hệ thống giá trị được tuyên bố: Sứ mệnh, chính sách, mục tiêu, giá trị cốt lõi, các bộ quy tắc ứng xử thành văn, các cam kết, quy định... của nhà trường. Hệ thống giá trị tuyên bố được xem là nền tảng, kim chỉ nam cho hoạt động của nhà trường tiêu học được công bố rộng rãi. Những giá trị này cũng có tính hữu hình vì người ta có thể dễ nhận biết và diễn đạt chúng một cách rõ ràng, chính xác. Chúng thực hiện chức năng hướng dẫn, định hướng và là tài liệu đầu tiên diễn tả về nhà trường.*

- *Quy trình, thủ tục, nề nếp, phong cách làm việc: các quy trình, thủ tục, các nghi thức, nội quy (chẳng hạn như trình ký văn bản, thủ tục kiểm định chất lượng, quy trình tổ chức hội họp và các nghi thức như khai giảng, khánh thành, kỷ niệm..);*

- *Quan hệ giao tiếp ứng xử nội bộ và với bên ngoài: Quan hệ giao tiếp ứng xử nội bộ và với bên ngoài của nhà trường cũng phản ánh màu sắc văn hóa nhà trường; có thể nhìn thấy, cảm nhận được qua các biểu hiện được lặp đi lặp lại nhiều lần, trở thành thói quen, nguyên tắc trong giao tiếp: Tôn trọng các nguyên tắc chung, phù hợp hoàn cảnh, thẩm mỹ hành vi, tôn trọng quy luật tâm sinh lý, các nghi thức xã giao, sử dụng các kỹ năng giao tiếp phù hợp...*

- *Cách thức tổ chức cơ cấu và phân công nhiệm vụ*

- *Thái độ đối với việc thực thi nhiệm vụ, thái độ đối với cái mới, đối với sự thay đổi*

- *Phong cách lãnh đạo: Phong cách lãnh đạo là phương thức và cách tiếp cận của một nhà lãnh đạo để đề ra các phương hướng, thực hiện các kế hoạch và*

¹ Từ điển Tiếng Việt, Nxb Hồng Đức, 2013, tr469

tạo động lực cho nhân viên. Dưới góc nhìn của một nhân viên, phong cách đó thường được thể hiện qua các hành động hoặc rõ ràng hoặc ngầm ý từ lãnh đạo của họ ¹.

- *Mức độ chuyên nghiệp trong thực thi công việc*: Tính chuyên nghiệp thể hiện ở năng lực làm việc tốt, tác phong, phong cách chuẩn mực của đội ngũ cán bộ, GV, nhân viên của nhà trường; ở sự quy chuẩn hóa các thủ tục, quy trình thực hiện công vụ ở môi trường giáo dục.

- *Phương pháp truyền thông*: phổ biến thông tin trong nội bộ tổ chức hay từ tổ chức ra bên ngoài và ngược lại.

***Biểu hiện ở trạng thái tinh thần, vô hình**: Các thành tố vô hình thường là những quy ước bất thành văn (những giá trị, niềm tin, nhận thức, suy nghĩ và tình cảm có tính vô thức, mặc nhiên, ngầm định) đã ăn sâu vào tiềm thức mỗi cá nhân và tạo nên nét chung trong tập thể nhà trường tiểu học, tạo nên mạch ngầm gắn kết các thành viên; tạo nên nền tảng giá trị, lối suy nghĩ hành động của cán bộ, giáo viên, nhân viên và học sinh trong nhà trường. Các biểu hiện đó được thể hiện ở: *hệ giá trị hành động, niềm tin, nhu cầu, cảm xúc, nhu cầu*

Biểu hiện văn hoá nhà trường tích cực, lành mạnh

- Nuôi dưỡng bầu không khí cởi mở, dân chủ, hợp tác, tin cậy và tôn trọng lẫn nhau;
- Mỗi cán bộ, giáo viên đều biết rõ công việc mình phải làm, hiểu rõ trách nhiệm, luôn có ý thức chia sẻ trách nhiệm, tích cực tham gia vào việc ra các quyết định dạy và học;
- Coi trọng con người, cố vũ sự nỗ lực hoàn thành công việc và công nhận sự thành công của mỗi người;
- Nhà trường có những chuẩn mực để luôn luôn cải tiến, vươn tới;
- Sáng tạo và đổi mới;
- Khuyến khích giáo viên cải tiến phương pháp nâng cao chất lượng dạy và học;

¹ Newstrom, Davis, 1993

- Giáo viên được khuyến khích tham gia đóng góp ý kiến trong mọi hoạt động của nhà trường;
- Khuyến khích đối thoại và hợp tác, làm việc nhóm;
- Chia sẻ kinh nghiệm và trao đổi chuyên môn;
- Chia sẻ quyền lực, trao quyền, khuyến khích tính tự chịu trách nhiệm;
- Chia sẻ tâm nhìn;
- Nhà trường thể hiện sự quan tâm, có mối quan hệ hợp tác chặt chẽ, lôi kéo cộng đồng cùng tham gia giải quyết những vấn đề của giáo dục.

Những biểu hiện tiêu cực, không lành mạnh (phi văn hoá) trong nhà trường:

- Sự buộc tội, đổ lỗi cho nhau
- Sự kiểm soát quá chặt chẽ đánh mất quyền tự do và tự chủ của cá nhân
- Quan liêu, nguyên tắc một cách máy móc
- Trách mắng học sinh vì các em không có sự tiến bộ
- Thiếu sự động viên khuyến khích
- Thiếu sự cởi mở, thiếu sự tin cậy
- Thiếu sự hợp tác, thiếu sự chia sẻ học hỏi lẫn nhau
- Mâu thuẫn xung đột nội bộ không được giải quyết kịp thời

1.2. Các hình thái và các cấp độ thể hiện văn hóa nhà trường

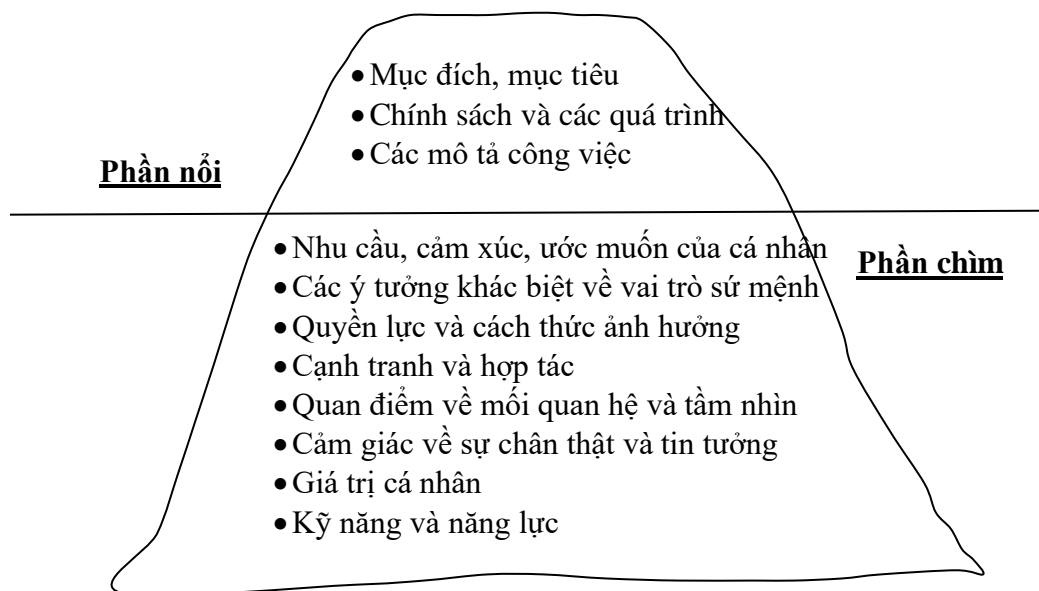
1.2.1. Tầng băng văn hóa

Frank Gonzales (1978)¹ chỉ ra các phần nổi và phần chìm của tầng băng văn hóa trong tổ chức. Phần nổi của tầng băng văn hóa theo ông là những thành tố dễ nhìn thấy, dễ quan sát được và dễ thay đổi. Phần chìm của tầng băng là các giá trị, niềm tin và các ý nghĩa của con người mà chúng ta khó quan sát được hoặc khó thay đổi.

Trong một tổ chức nói chung và một nhà trường nói riêng các giá trị văn hóa có những biểu hiện rõ ràng, dễ nhìn thấy (văn hóa chung của tổ chức) nhưng cũng có những giá trị văn hóa ẩn chìm trong mỗi cá nhân tạo nên những sự khác biệt

¹ Frank Gonzales (1978) "Ice Berg Graphic Organizer", *Mexican American Culture in the Bilingual Education Classroom*. Unpublished doctoral dissertation, The University of Texas at Austin.

về văn hóa của các thành viên trong nhà trường. Những sự khác biệt này hay các phần chìm và phần nổi của tảng băng được Clive Dimmock (2005)¹ mô tả như sau:



Hình 2. Tảng băng văn hóa Clive Dimmock (2005)

Việc người lãnh đạo hiểu rõ những giá trị chìm và nổi của tảng băng văn hóa này rất quan trọng, đặc biệt là các phần chìm của tảng băng. Nếu người lãnh đạo không nắm bắt được tâm tư, tình cảm và quan điểm của nhân viên của mình, không nhận biết được các mâu thuẫn nảy sinh trong tổ chức để giải quyết nó thì trước hay sau giá trị bề nổi của văn hóa tổ chức cũng sẽ bị ảnh hưởng và dẫn đến những thất bại trong quản lý.

Tiếp thu quan điểm trên, Phạm Quang Huân (2007) cũng chỉ ra các hình thái và cấp độ thể hiện văn hóa nhà trường như là tảng băng văn hoá bao gồm:

**Phần nổi có thể nhìn thấy:* Là những thực thể hữu hình như những đồ vật, cơ sở vật chất trường lớp, bàn ghế, thiết bị dạy học và sinh hoạt chung; các chuẩn mực hành vi: nghi thức tập thể, cách tổ chức các lễ nghi, cách tổ chức thăm viếng, liên hoan...trong tập thể giáo viên, học sinh; các hình thức sử dụng ngôn ngữ: khẩu hiệu hành động, ngôn ngữ xung hô giao tiếp giữa thầy và thầy, thầy và trò, trò và trò, các truyền thuyết, truyện tiếu lâm được xây dựng và trình bày...; các biểu tượng; các phong tục.

¹ Dimmock C. and Walker A. (2005) *Educationnal Leadership Culture and Diversity*, Sage Publications.

* *Phần chìm khó nhìn thấy*: Là những thực thể vô hình như các triết lý, nguyên tắc, phương pháp giải quyết vấn đề và tiến hành các hoạt động giáo dục, các thủ tục, chương trình công tác...;

* *Các giá trị được thể hiện*:

Giá trị được coi như là 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. Lại 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...

Giá trị trong tổ chức nhà trường được phân chia thành 2 loại. *Loại thứ nhất* là các giá trị mà nhà trường đã hình thành và vun đắp trong cả quá trình xây dựng và trưởng thành. *Loại thứ hai* là những giá trị mới mà cán bộ quản lý hoặc tập thể giáo viên, học sinh mong muốn nhà trường mình có và tạo lập từng bước nhằm đem đến sự phát triển mới phù hợp với yêu cầu của xã hội.

* *Các ngầm định nền tảng*: Các ngầm định nền tảng bao gồm niềm tin, niềm tự hào, những suy nghĩ và trạng thái xúc cảm tình cảm đã ăn sâu vào tiềm thức mỗi cá nhân và tạo thành nét chung trong tập thể nhà trường. Những ngầm định khó thấy này được coi là những quy ước có tính bất thành văn, có tính đương nhiên và tạo nên một mạch ngầm tinh thần kết nối các thành viên trong nhà trường và làm nền tảng cho các giá trị và suy nghĩ, hành động của họ.

* *Phong cách ứng xử hàng ngày*: Đó là cách thể hiện của mỗi thành viên nhà trường trong ứng xử hàng ngày. Tùy 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 lạnh nhạt, 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 nhưng có tập thể giáo viên làm việc vì tinh thần trách nhiệm, lại có tập thể làm việc vì những mục tiêu, lợi ích trước mắt; 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 đội ngũ giáo viên làm việc với tinh thần đồng đội cao, hợp tác và chia sẻ, bên cạnh những tập thể làm việc trong sự ganh đua, cá nhân, “đèn nhà ai nhà ấy rạng”.

* *Phương pháp ra quyết định*: 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: nếu đó là quyết định độc đoán của cá nhân người quản lý nhà trường sẽ khác biệt rất cơ bản về văn hoá so với việc 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 chằng hay chớ, né tránh, đùn đẩy, sợ trách nhiệm...

- Phương pháp ra quyết định: việc ra quyết định có các công cụ hỗ trợ bài bản như hệ thống thông tin, sự phân tích chiến lược, các cơ sở khoa học, pháp lý ... cũng tạo ra sự khác biệt văn hoá so với cách ra quyết định dựa trên cảm tính, kinh nghiệm hoặc rất tùy tiện, ngẫu hứng của chủ thể quản lý...

* *Phương pháp truyền thông*: Việc truyền bá, phổ biến thông tin trong nội bộ tổ chức hay từ tổ chức ra bên ngoài và ngược lại là một trong những dấu hiệu nhận biết quan trọng về văn hoá ở một tổ chức nhà trường. Trước hết là sự chia sẻ thông tin trong nội bộ tổ chức có được phổ biến rộng khắp tới mọi thành viên, ai cần cũng được cung cấp 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 sẽ có nhiều bất lợi cho địa vị của mình. Cách thức truyền thông cũng là nét văn hoá tổ

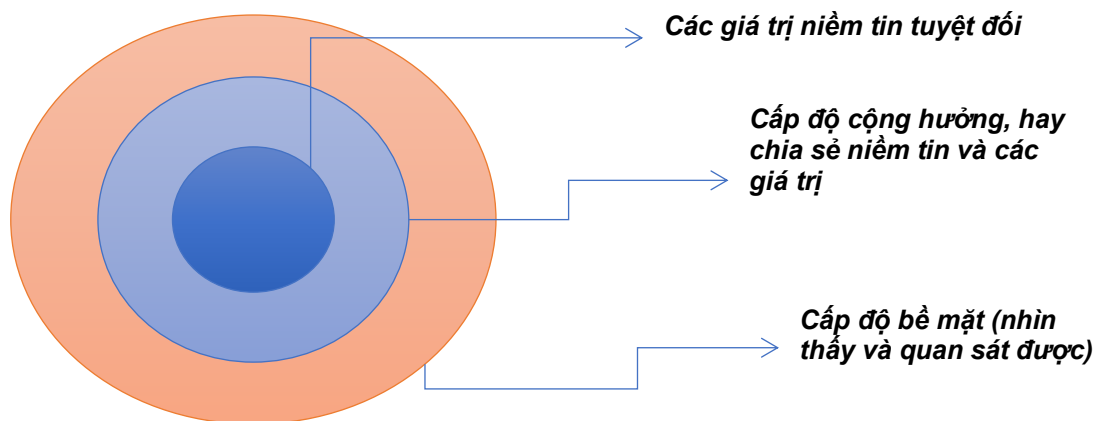
chức bởi đó là cách thức giao tiếp người – người: ý kiến được truyền đạt trực tiếp hay gián tiếp, theo hướng một chiều độc đoán “truyền lệnh” hay hai chiều dân chủ đối thoại, thông qua phương tiện truyền thông hay hiện đại.

Văn hoá tổ chức có thể được mô tả như một tập hợp chung các tín ngưỡng, thông lệ, hệ thống giá trị, quy chuẩn hành vi ứng xử và cách kinh doanh riêng của từng tổ chức. Những mặt trên sẽ quy định mô hình hoạt động riêng của tổ chức và cách ứng xử của các thành viên trong tổ chức (Tunstall, 1983).

1.2.2. Các tầng và các cấp độ của văn hóa nhà trường

Hofstede G. và Hofstede G.J. (2005) cho rằng văn hóa nói chung có các tầng đặc trưng sau: tầng quốc gia; tầng vùng, dân tộc hay tôn giáo; tầng giới tính; tầng thế hệ (theo lứa tuổi); tầng theo giai cấp và các tầng lớp xã hội; tầng tổ chức, đơn vị, cá nhân.

Văn hóa tổ chức nằm trong tầng vùng, dân tộc bao hàm cả tôn giáo, giới tính, thế hệ... Và văn hóa tổ chức có ở tất cả các cơ quan không phụ thuộc vào số lượng con người và lĩnh vực hoạt động. Để có thể phân tích khái niệm văn hóa nhà trường và nội dung thì cần phải xác định được cấu trúc của nó. Schein E.H. (2004) cho rằng văn hóa có 3 cấp độ:



Hình 3. Các cấp độ của văn hóa (Schein E.H., 2004)

1) *Cấp độ bề mặt (Artifact)* – là cấp độ biểu hiện những hiện tượng văn hóa nhìn thấy, cảm nhận và quan sát được. Những hiện vật của cấp độ này gồm các sản phẩm của tổ chức như kiến trúc của các trường học, các phương tiện, cơ sở vật chất, môi trường xung quanh, cung cách ăn mặc của nhân viên, cán bộ giáo

viên nhà trường; các quá trình quan sát được như lễ hội, các câu chuyện, màn trình diễn, các biểu tượng, các ẩn dụ... Cấp độ bề mặt xem xét tính thẩm mỹ của các sản phẩm của tổ chức. Môi trường sư phạm là một sản phẩm ở cấp độ sâu hơn của tầng văn hóa bề mặt này bởi nó thể hiện ở các hành vi của các thành viên trong tổ chức và những quy định cách thức làm việc của nó.

Ở cấp độ này các hiện tượng văn hóa quan sát được nhưng rất khó để giải mã bởi ý nghĩa của các kiến trúc và các hiện tượng văn hóa là tương đối khác nhau. Do đó chưa đưa ra những kết luận về hành vi của một người hay một tổ chức chỉ dựa trên những biểu tượng ở cấp độ này và chỉ trong một thời gian quán sát ngắn là thiếu chính xác và khá nguy hiểm.

2) *Cấp độ cộng hưởng, hay chia sẻ niềm tin và các giá trị (espoused beliefs and values)*. Ở cấp độ này bao gồm các giá trị hay niềm tin do một cá nhân khởi xướng và được nhóm hưởng ứng làm theo khi thực hiện một nhiệm vụ hay giải quyết một vấn đề của tổ chức. Người khởi xướng các giá trị và niềm tin đó trở thành người lãnh đạo của tổ chức. Các giá trị và niềm tin này được khẳng định trong quá trình các thành viên của nhóm thực hiện nhiệm vụ giải quyết vấn đề và đúc rút kinh nghiệm xã hội. Do vậy, các giá trị niềm tin này có giá trị xã hội.

Gọi chúng là các giá trị, niềm tin cộng hưởng vì các cá nhân trong tổ chức buộc phải tuân theo nếu không họ sẽ bị loại ra khỏi môi trường giao tiếp của tổ chức, kể cả những cá nhân có giá trị và niềm tin hoặc các tín ngưỡng khác với giá trị, niềm tin mà người lãnh đạo của tổ chức đó khởi xướng. Những quy định hay các giá trị khởi xướng ban đầu này khi đã được trải nghiệm và có lợi ích cho việc thực hiện các chức năng của tổ chức sẽ trở thành chuẩn mực, triết lý hướng dẫn hành động của tổ chức và các cá nhân trong tổ chức đó và được lưu truyền trong tổ chức. Các giá trị và niềm tin này phù hợp với chân lý của tổ chức thì sẽ giúp các thành viên của tổ chức xích lại gần nhau. Giá trị và niềm tin ở cấp độ này sẽ giúp tiên đoán được các hành vi, lời nói của cá nhân và tổ chức ở cấp độ bề mặt.

3) *Các giá trị niềm tin tuyệt đối (Basic underlying assumptions)*

Đó là các giá trị giúp một tổ chức lặp lại các thành công và làm cho các thành viên tin rằng đó là sự vận động tự nhiên. Chúng phản ánh bản chất của sự thật,

thời gian, không gian bản chất của con người và các mối quan hệ của con người. Khi một hiện tượng được sự hỗ trợ của hàng loạt các giá trị thì người ta sẽ xem hiện tượng đó như một thực tế. Với ý nghĩa này thì các giá trị niềm tin tuyệt đối khác với cách hiểu chúng là những giá trị định hướng chính mà mọi người thường đề cập.

Khi các giá trị niềm tin tuyệt đối này có tác dụng mạnh trong nhóm thì các thành viên thấy rằng, bất kỳ một hành vi nào dựa trên các giá trị này đều trở nên phi thường. Ví dụ, một số thành viên sẵn sàng hi sinh bản thân mình cho nhóm. Các giá trị tuyệt đối này được chấp nhận không có sự tranh cãi và không có sự phản đối do đó chúng rất khó thay đổi. Vì vậy, để học một cái gì đó mới buộc những người đã có các giá trị niềm tin tuyệt đối này phải cải tử hoàn sinh, thay đổi cấu trúc nhận thức.

Khi văn hóa đạt đến các giá trị tuyệt đối này, nó sẽ giúp chúng ta hiểu chúng ta cần chú ý vào cái gì, cái đó có nghĩa là gì, chúng ta nên phản ứng với những gì xảy ra như thế nào... Và khi đó con người hành động với một sự phấn khích, sức mạnh và động cơ lớn lao.

Trong các tổ chức có thể điểm ra các văn hóa chủ đạo và các tầng văn hóa nhỏ. Văn hóa chủ đạo biểu hiện các giá trị cơ bản được tiếp nhận phần lớn các thành viên của tổ chức. Đó là lối tiếp cận vĩ mô về văn hóa chứa đựng tính chất đặc trưng của tổ chức.

Các tầng văn hóa nhỏ - nhận sự phát triển trong các tổ chức lớn và biểu hiện các vấn đề chung, tình huống mà những nhân viên gặp phải, hoặc là kinh nghiệm giải quyết chúng. Mỗi một nhóm trong tổ chức có thể thành lập thành các tầng văn hóa nhỏ, tuy nhiên phần lớn chúng lại được xem là văn hóa chủ đạo.

Cũng cần phân biệt văn hóa mạnh và văn hóa yếu. Văn hóa mạnh về cơ bản là các giá trị của tổ chức tích cực được nâng đỡ, dễ dàng xác định và phổ quát rộng. Càng nhiều thành viên tiếp nhận cấp độ quan trọng và gắn bó với chúng thì đó là văn hóa mạnh. Các tổ chức trẻ hoặc các tổ chức có nhiều ý kiến thay đổi giữa các thành viên được xem là văn hóa mỏng (yếu). Các thành viên của chúng không có kinh nghiệm hợp tác đầy đủ đối với sự hình thành các giá trị chung.

O.C. Vikhanxki và A.I. Naumov chia ra thành 2 loại tổ chức văn hóa: chủ thể và khách thể.

- Chủ thể văn hóa tổ chức xuất phát từ sự phân chia cho các nhân viên các hình ảnh giả định, niềm tin và mong đợi, cũng như xuất phát từ sự lĩnh hội nhóm về tổ chức xung quanh với các giá trị, chuẩn mực và vai trò của nó. Ở hình thức này có một loạt các thành tố “biểu tượng”: anh hùng tổ chức, huyền thoại, lịch sử về sự tổ chức cũng như lãnh đạo của chúng, nghi lễ, nghi thức, ngôn ngữ giao tiếp và khẩu hiệu. Dạng tổ chức văn hóa này là cơ sở cho sự hình thành quản lý văn hóa, có nghĩa là hình thành nên phong cách lãnh đạo và hành vi của những nhà quản lý nói chung. Điều đó tạo nên sự khác biệt giữa các dạng động dạng của tổ chức văn hóa.

- Khách thể tổ chức văn hóa thường gắn liền với thế giới bên ngoài tạo nên trong tổ chức: chính tòa nhà và thiết kế của nó, vị trí địa lý, trang thiết bị và đồ gỗ, các phòng. Tất cả điều đó ở cấp độ nào đó biểu hiện giá trị mà tổ chức muốn thực hiện.

Để hình thành dạng tổ chức văn hóa nào chịu sự ảnh hưởng của nhiều yếu tố: kỹ thuật sản xuất, kích cỡ tổ chức, tính chất giải quyết vấn đề, các đặc trưng về cạnh tranh v.v...

Từ ý tưởng của X. Hangi, K.M. Usadkov khái quát các dạng tổ chức văn hóa cơ bản trong trường học như sau:

- + Dạng vai trò
- + Dạng hướng tới quyền lực và sức mạnh
- + Hướng tới hoạt động (chỉ huy)
- + Hướng tới con người (cá nhân hóa)

Cũng theo K.M. Usadkov tổ chức văn hóa nhà trường có các nhân tố sau:

- Các nhân tố nằm ngoài tổ chức: đặc trưng dân tộc, truyền thống, thực tiễn kinh tế, văn hóa chủ đạo của môi trường xung quanh.

- Các nhân tố nằm bên trong tổ chức: nhân cách lãnh đạo, sứ mệnh, mục đích và nhiệm vụ tổ chức, trình độ nghiệp vụ, trình độ đào tạo, cấp độ chung của các nhà giáo dục.

Sự hiểu biết về tổ chức văn hóa nhà trường mang lại cho những nhà giáo dục khả năng nhìn thấy sự khác biệt thực tế giữa trường này với trường kia, thậm chí có những trường có cấu trúc tổ chức hình thức giống nhau, cơ sở pháp luật hoạt động của các trường là như nhau, nhưng giữa chúng vẫn có sự khác biệt rõ rệt.

1.2.3 Các chiều đo của văn hoá nhà trường

a. Mô hình của E.H. Schein

Schein H.E. (2004) cho rằng, để hiểu được sự phát triển của văn hóa của một tổ chức cần xem xét: sự tồn tại và thích ứng của tổ chức với môi trường bên ngoài; sự thống nhất của các quá trình bên trong tổ chức đảm bảo để tổ chức có đủ năng lực cho việc tiếp tục tồn tại và thích nghi.

- Sự tồn tại và thích ứng của tổ chức với môi trường bên ngoài

Có 5 bước cần thực hiện của một tổ chức để tồn tại và thích ứng với môi trường bên ngoài:

1) Sứ mạng và chiến lược: có được các sứ mạng và chia sẻ sứ mạng là các nhiệm vụ chính và là các chức năng thiết yếu của đội ngũ cán bộ nhà trường, những người cung cấp dịch vụ giáo dục. Những chức năng thiết yếu của nhà trường như giáo dục học sinh, đảm bảo sự cân đối giữa nhu cầu học tập của học sinh và các điều kiện học tập của các em; nhu cầu nghiên cứu của giáo viên và nhu cầu của cộng đồng với các kiến thức và kỹ năng.

2) Các mục tiêu: Xây dựng và thống nhất các nhiệm vụ chính xuất phát từ sứ mạng. Để có được sự thống nhất về các mục tiêu đòi hỏi các thành viên phải có ngôn ngữ chung, hiểu được sứ mạng và biết các bước đi cụ thể để đạt được các mục tiêu.

3) Các phương tiện: thống nhất các phương tiện sử dụng để đạt được các mục tiêu như: xây dựng cơ cấu tổ chức phù hợp, các nguồn lực tài chính, phân công lao động khoa học, kiến thức và các kỹ thuật, hệ thống khen thưởng và hệ thống quyền hạn

4) Đo lường: Thống nhất các tiêu chí đánh giá đo lường và xem xét kết quả thực hiện công việc, các mục tiêu của các cá nhân và của tổ chức. Bước này bao gồm quá trình thu thập thông tin, xử lý để đưa ra quyết định hành động đúng. Bên

cạnh đó cần phải báo cáo công khai các hoạt động và kết quả thực hiện của nhà trường. Để thực hiện được hàng hoạt động này nhà trường cần thiết lập hệ thống thông tin

5) Điều chỉnh: Thống nhất các chính sách và chiến lược điều chỉnh hoạt động để đạt được mục đích.

- *Quản lý sự thống nhất của các quá trình bên trong tổ chức*

1) Xây dựng một thứ ngôn ngữ chung, các khái niệm và quan niệm chung và hệ thống thông tin đảm bảo sự giao tiếp hiệu quả trong tổ chức.

2) Xác định ranh giới của các nhóm và các tiêu chí thu nhận và bãi miễn thành viên.

3) Phân chia quyền lực và vị thế: Mỗi nhóm cần đưa ra các tiêu chí, quy định và trật tự cho các thành viên về cách gia nhập, hoạt động, duy trì vai trò thành viên và xóa bỏ tư cách thành viên. Để quản lý được các mối quan hệ của các thành viên trong nhà trường thì cần xác định các vị trí, vai trò của từng thành viên cũng như xác định quyền lực và sự ảnh hưởng, các nhu cầu và mục tiêu của nhóm và cá nhân, chấp nhận, tôn trọng từng cá nhân.

4) Xây dựng các chuẩn mực về tình bạn, tình yêu và các quan hệ thân mật.

5) Thiết lập chế độ khen thưởng và trách phạt.

6) Giải thích các sự kiện, lý tưởng và tôn giáo cho các thành viên trong nhóm giúp các thành viên chủ động đáp ứng các sự kiện mà không bị ngỡ ngàng, lo lắng.

b. Mô hình của C. Dimmock và A. Walker

Dimmock C. Và Walker A. (2005) đưa ra 6 chiều đo của văn hóa tổ chức và xã hội:

Bảng 1. Sáu chiều đo của văn hóa tổ chức và xã hội C. Dimmock và A. Walker (2005)

Văn hóa xã hội/địa phương/vùng	Văn hóa tổ chức
1. Quan tâm đến quyền lực/phân bố quyền lực	1. Định hướng quá trình/kiểm tra
2. Định hướng nhóm/bản thân	2. Định hướng nhiệm vụ/con người
	3. Nghề nghiệp/chuyên môn
	4. Mở/đóng

3. Quan tâm/sự công kích (giải quyết mâu thuẫn bằng quyền lực)	5. Kiểm soát và liên kết; chính thức và không chính thức; trực tiếp và không trực tiếp
4. Tích cực/định mệnh	
5. Sản sinh kiến thức ý tưởng mới/thích ứng các sáng kiến, kiến thức mới	6. Thực dụng và chuẩn mực
6. Quan hệ bó hẹp/quan hệ toàn diện	

Dimmock C. và Walker (2005) cũng đã chỉ ra ma trận các chiều đo văn hoá và các yếu tố văn hoá có thể áp dụng vào các tổ chức văn hoá khác nhau. Trong đó có:

Chiều cạnh: 1) Quan tâm đến quyền lực/phân bổ quyền lực; 2) Định hướng nhóm/bản thân; 3) Quan tâm/Sự công kích; 4) Tích cực/Định mệnh; 5) Sản sinh/thích ứng; 6) Quan hệ bó hẹp/quan hệ toàn diện.

Tương ứng với các yếu tố văn hoá: hợp tác; động cơ; kế hoạch; ra quyết định; giao tiếp; đánh giá; phát triển đội ngũ.

Bảng 2. Ma trận các chiều đo văn hóa và các yếu tố văn hóa (Dimmock C. Và Walker A., 2005)

	Hợp tác	Động cơ	Kế hoạch	Ra quyết định	Giao tiếp	Đánh giá	Phát triển đội ngũ
Quan tâm đến quyền lực/phân bổ quyền lực							
Định hướng nhóm/bản thân							
Quan tâm/sự công kích							

Tích cực/định mệnh							
Sản sinh/thích ứng							
Quan hệ bó hẹp/quan hệ toàn diện							

c. Mô hình của G.H. Hofstede

Gerard Hendrick Hofstede đưa ra 5 chiều đo của văn hoá tổ chức:

1) Khoảng cách quyền lực (Power Distance): Chiều văn hoá này liên quan đến mức độ bình đẳng hoặc bất bình đẳng giữa người với người trong một xã hội bất kỳ nào đó.

2) Chủ nghĩa cá nhân (individualism): Chiều văn hoá này liên quan đến mức độ mà một xã hội chấp nhận chủ nghĩa cá nhân hay yêu cầu mọi người phải sống vì tập thể.

3) Tránh rủi ro (Uncertainty Avoidance) – Mức độ sẵn sàng chấp nhận những thay đổi, những điều mới mẻ của một cộng đồng.

4) Nam tính (Masculinity) – Mức độ xã hội chấp nhận hay không chấp nhận quyền lực truyền thống của người đàn ông trong xã hội.

5) Hướng tương lai (Long-term orientation) – mô tả cách nhìn của một xã hội là hướng tương lai hay sống chỉ hướng vào quá khứ và hiện tại.

d. Mô hình của Kim S. Cameron và Robert E. Quinn

Mô hình của Kim S. Cameron và Robert E. Quinn đưa ra 2 cặp của chiều đo: tính hướng nội – hướng ngoại và ổn định-linh hoạt. Theo đó, văn hoá tổ chức được chia thành 4 loại: văn hoá thứ bậc, văn hoá thị trường, văn hoá thân tộc, văn hoá linh hoạt.

Văn hoá thứ bậc: Văn hoá nhấn mạnh một môi trường tương đối ổn định, nơi mà các nhiệm vụ và chức năng có thể hội nhập và phối hợp, tính đồng nhất trong sản phẩm và dịch vụ có thể duy trì được, công nhân và công việc trong tầm kiểm soát. Trong kiểu văn hoá này, thành công được định nghĩa bằng sự phối hợp

giữa những người có quyền quyết định với một thẩm quyền rõ ràng, những quy tắc và quy trình được tiêu chuẩn hoá, và một cơ chế kiểm soát và giải trình trách nhiệm.

Văn hoá thị trường: Theo quan niệm của bộ công cụ này, “thị trường” nhấn mạnh đến cơ chế hoạt động của tổ chức. Kiểu tổ chức này quan tâm chủ yếu đến môi trường bên ngoài, vì nó tập trung vào những giao dịch với các đối tác bên ngoài, ví như các nhà cung cấp, khách hàng, các nhà hợp đồng, các đơn vị cấp phép, các hiệp hội và đơn vị quản lý nhà nước.

Văn hoá thân tộc – kiểu văn hoá rất gần với các tổ chức kiểu gia đình. Loại hình này nhấn mạnh đến làm việc nhóm và sự phát triển cá nhân. Hình thức này thúc đẩy môi trường làm việc có tính chất nhân văn, với mục tiêu quản lý là trao quyền cho nhân viên bằng cách thu hút sự tham gia, sự cam kết và lòng trung thành của họ.

Văn hoá linh hoạt: Đây là kiểu văn hoá của một đơn vị năng động, chuyên biệt và tạm thời. Mục đích của các tổ chức này là cải tiến và có thể thích nghi, vì thế không có hình thức tập trung quyền lực hay quan hệ dựa trên thẩm quyền. Trong một tổ chức như thế, quyền lực chuyển từ người này tới người kia hay từ nhóm công tác này sang nhóm công tác nọ, tùy theo vấn đề đang được giải quyết là gì vào lúc đó. Do đó, cá nhân trong những tổ chức đó thường là những người độc nhất nhận rủi ro, những người đã được dự đoán trước và hiểu rõ sự thay đổi (Cameron&Quinn, 1992)¹

1.3. Các lĩnh vực và các thành tố của văn hóa

1.3.1. Các lĩnh vực văn hoá nhà trường

Các lĩnh vực văn hóa được phân chia dựa trên các loại hình tổ chức (Schein H.E., 2004):

- Tổ chức hạt nhân, độc quyền: Các cá nhân trong tổ chức phải tuân thủ theo các quy định do người lãnh đạo thiết lập.

¹ Arbara Fralinger and Valerie Olson (2007) *Organizational Culture At The University Level: A study the OCAI Instrument*. Journal of College Teaching & Learning. Volume 4, Number 11.

- Tổ chức vị lợi: Các cá nhân được trả lương bằng với số giờ làm việc mà họ cống hiến và do đó họ phải tuân thủ các quy tắc đề ra. Tuy nhiên tổ chức cũng đưa ra các chuẩn mực và quy tắc để tự bảo vệ mình.

- Tổ chức chuẩn mực: Các cá nhân cống hiến hết sức lực của mình vì mục tiêu của họ gắn với mục tiêu của tập thể và là một phần của mục tiêu chung.

Các loại hình văn hóa gắn liền với phong cách quản lý của người lãnh đạo: lãnh đạo độc đoán, lãnh đạo dân chủ và lãnh đạo tự do.

Sử dụng hai chiều đo văn hóa của tổ chức Goffee và Jones xác định 4 loại văn hóa sau:

- Tổ chức rời rạc – thì cả hai chiều đo đều thấp
- Tổ chức đoàn kết: tổ chức gắn bó chặt chẽ nhưng thiếu tính xã hội
- Tổ chức có tính cộng đồng: tổ chức có năng lực xã hội cao nhưng thiếu tính gắn kết;

Tổ chức theo liên kết mạng công việc: cao ở hai chiều đo.

1.3.2. Các thành tố văn hoá nhà trường

Có khá nhiều các cách chia các thành tố văn hoá nhà trường như yếu tố vật thể, phi vật thể; hữu hình, vô hình... Song có nhiều nhà nghiên cứu tán đồng theo cách phân chia của Edgar H. Schein với việc chia văn hóa tổ chức bao gồm: 1) Những quá trình và cấu trúc hữu hình (Artifacts), 2) Hệ thống giá trị được tuyên bố (Espoused values); 3) Những quan niệm chung (Basic underlying assumption).

Về những quá trình và cấu trúc hữu hình: Đó là những cái có thể nhìn thấy, dễ cảm nhận khi tiếp xúc với một tổ chức. Là những biểu hiện bên ngoài của văn hóa tổ chức. Những yếu tố này có thể được phân chia như sau:

- Phong cách thiết kế kiến trúc xây dựng, nội - ngoại thất, trang thiết bị, các vật dụng, lôgô, biểu trưng...

- Cơ cấu tổ chức bộ máy, cơ chế điều hành, hoạt động

- Những thực thể vô hình như: triết lý, nguyên tắc, phương pháp, phương châm giải quyết vấn đề; hệ thống thủ tục, quy định...

- Các chuẩn mực hành vi: nghi thức các hoạt động sinh hoạt tập thể, cách thức tổ chức các hội nghị, ngày lễ, các hoạt động văn nghệ, thể thao, câu lạc bộ...

- Ngôn ngữ, cách ăn mặc, chức danh...

- Các hình thức sử dụng ngôn ngữ như: các băng rôn, khẩu hiệu, ngôn ngữ xưng hô, giao tiếp... các bài hát, các truyền thuyết, câu chuyện vui...

- Các hình thức giao tiếp và ứng xử với bên ngoài.

Về hệ thống giá trị được tuyên bố: Hệ thống giá trị tuyên bố bao gồm: các chiến lược, mục tiêu, triết lý, giá trị cốt lõi (Core values), các bộ quy tắc ứng xử thành văn, các cam kết, quy định... Hệ thống giá trị tuyên bố là nền tảng, kim chỉ nam cho hoạt động của một tổ chức được công bố rộng rãi. Những giá trị này cũng có tính hữu hình vì người ta có thể dễ nhận biết và diễn đạt chúng một cách rõ ràng, chính xác. Chúng thực hiện chức năng hướng dẫn, định hướng và là tài liệu đầu tiên diễn tả về một tổ chức.

Những quan niệm chung (những niềm tin, nhận thức, suy nghĩ và tình cảm có tính vô thức, mặc nhiên và ngầm định). Các ngầm định nền tảng thường là những suy nghĩ và trạng thái xúc cảm đã ăn sâu vào tiềm thức mỗi cá nhân và tạo thành nét chung trong tập thể tổ chức. Những ngầm định này thường là những quy ước bất thành văn, đương nhiên tồn tại và tạo nên mạch ngầm kết dính các thành viên trong tổ chức; tạo nên nền tảng giá trị, lối suy nghĩ, cách hành động của họ. Hệ thống giá trị được tuyên bố và các ngầm định nền tảng của một tổ chức là những thước đo đúng và sai, xác định những gì nên làm và không nên làm trong cách hành xử chung và riêng của cán bộ, nhân viên. Shein cho rằng, bản chất của văn hóa một tổ chức là nằm ở những quan niệm chung của chúng. Nếu nhận biết văn hóa của một tổ chức ở cấp độ một và hai (Arifacts và Espoused values) chúng ta mới tiếp cận nó ở bề nổi, tức là có khả năng suy đoán các thành viên của tổ chức đó "nói gì" trong một tình huống nào đó. Chỉ khi nào nắm được lớp văn hóa thứ ba (Basic underlying assumptions) thì chúng ta mới có khả năng dự báo họ sẽ "làm gì" khi vận dụng những giá trị này vào thực tiễn.

Với tiếp cận từ định nghĩa: “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 sư phạm” - thì có thể thấy nổi lên những thành tố cốt lõi như hệ thống niềm tin, giá trị, chuẩn mực, thói quen, truyền thống mà cái hữu hình hay vô hình chỉ là hình thái thể hiện. Do đó, cần làm rõ các thành tố cốt lõi làm nên đặc trưng văn hoá của nhà trường.

Niềm tin là một trạng thái tâm lý hay thái độ của một cá nhân đối với sự thật – tin rằng cái đó là có thật (Wikipedia, Stanford encyclopedia of philosophy). có thể xác định hành vi của tổ chức và được tạo nên từ đức tin và truyền thuyết qua giai đoạn có thật về các nhân vật được lãnh đạo được lưu truyền trong tổ chức. Niềm tin là một sự chú ý mang tính tự giác thường trực của ý thức vào một cảm nhận lý tưởng hoặc cảm nhận tự nguyện, tự giác cao độ, bảo đảm điều kiện thần kinh-tâm lý cần thiết cho hoạt động tiến hành cái người ta theo đuổi. Niềm tin là “cái trụ” giữ vững trạng thái tinh thần của cá nhân để cá nhân có thể hoạt động tâm lý đạt hiệu quả.

Giá trị - Giá trị là hệ thống niềm tin về cái mà ta mong muốn đạt được. định hướng đánh giá và điều chỉnh hoạt động của tổ chức (quy định, mọi quy, quy chế, các nguyên tắc ứng xử chung). Mỗi nhà trường cần có những giá trị cốt lõi riêng làm nên nét đặc trưng văn hoá của mình.

Giá trị là hệ thống niềm tin về cái mà ta mong muốn đạt được. Theo Geert Hofstede, một văn hóa ủng hộ giá trị theo đuổi tìm kiếm chân lý. Giá trị đó liên quan chặt chẽ tới khả năng chấp nhận rủi ro, thách thức và sẵn sàng sống trong sự bất trắc, không ổn định. Giá trị văn hóa là khái niệm trừu tượng và được bắt đầu từ niềm tin. Nhân loại nhìn chung có niềm tin giống nhau vào điều gì là tốt đẹp hay xấu xa.

Giá trị cũng như tập quán, chuẩn mực, tri thức... đều là sản phẩm của quá trình tư duy, sản xuất tinh thần của con người, nó là yếu tố cốt lõi nhất của văn hoá. Giá trị, giá trị văn hoá là một hình thái của đời sống tinh thần, nó phản ánh và kết tinh đời sống văn hoá vật chất và văn hoá tinh thần của con người.

Theo Ngô Đức Thịnh (2011), *giá trị* là sản phẩm của quá trình tư duy, sản xuất tinh thần của con người, nó là yếu tố cốt lõi nhất của văn hoá. Giá trị, trước nhất là hệ thống những *đánh giá mang tính chủ quan* của con người về tự nhiên, xã hội và tư duy theo hướng những cái gì là *cần*, là *tốt*, là *hay*, là *đẹp*, (*chân, thiện, mỹ*) giúp khẳng định và nâng cao bản chất người.¹

Giá trị văn hoá (Cultural Value) do con người trong mỗi xã hội sáng tạo ra trong quá trình lịch sử, nhưng một khi hệ giá trị văn hoá đã hình thành thì nó lại có *vai trò định hướng* cho các mục tiêu, phương thức và hành động của con người trong các xã hội ấy – đó được gọi là *vốn xã hội (Social Capital; Ngô Đức Thịnh, 2008)*²

Giá trị văn hoá của mỗi cộng đồng (tộc người, quốc gia...) bao giờ cũng tạo nên một *hệ thống*, với ý nghĩa là các giá trị ấy nảy sinh, tồn tại trong sự liên hệ, tác động hữu cơ với nhau. Chúng ta nói *hệ giá trị (Value System)* hay *bảng giá trị văn hoá* của mỗi cộng đồng thì thường hàm hai ý nghĩa : 1) Các giá trị riêng lẻ liên kết nhau tạo nên một hệ thống các giá trị; 2) Có sự sắp đặt trước sau, độ nhấn về tầm quan trọng của từng nhân tố giá trị trong một bảng giá trị.

Thí dụ, với người Việt Nam thì chủ nghĩa yêu nước là nhân tố hàng đầu trong bảng (hệ) giá trị dân tộc, nhưng với người Nhật Bản hay một số dân tộc khác thì có thể chủ nghĩa yêu nước lại được xếp ở các vị trí khác...Thường thì nhiều dân tộc đều có chung những giá trị, như yêu nước, cần cù, tính cộng đồng..., tuy nhiên, trong từng hệ giá trị của mỗi dân tộc thì việc xếp đặt thứ tự ưu tiên, độ nhấn của từng yếu tố giá trị ấy trong bảng giá trị thì có thể khác nhau.

Giống như văn hoá, hệ giá trị cũng mang *tính tương đối*. Do vậy để đánh giá tính giá trị hay phi giá trị, giá trị cao hay thấp thì phải đặt nó trong toạ độ về mặt *không gian, thời gian* và *chủ thể* của văn hoá. ếu thoát ly cái đó, chúng ta rất khó đo đếm, đánh giá được tính giá trị hay phản giá trị của văn hoá của tộc người nào đó. Bởi vì suy cho cùng, giá trị hay chân lý đều phải mang tính cụ thể. Thí dụ,

¹ Ngô Đức Thịnh (2011) *Một số vấn đề lý luận nghiên cứu hệ giá trị văn hoá truyền thống trong đổi mới và hội nhập*. Nội san Trường Đại học Nghệ thuật Trung ương.

² Ngô Đức Thịnh (2008) *Tiếp cận nghiên cứu nông thôn Việt nam từ mạng lưới xã hội và vốn xã hội*. Dân tộc học, số 4, 2008.

“trung với vua” là một giá trị của văn hoá Việt Nam thời quân chủ phong kiến, nhưng nó không phải là giá trị trong xã hội Việt Nam hiện đại. “Nước, phân, cần, giống” là hệ giá trị của những người canh tác lúa nước ở đồng bằng Bắc Bộ, nhưng có thể không phải như vậy với người nông dân Nam Bộ.

Các biểu hiện của giá trị cốt lõi:

- Các giá trị cốt lõi tạo ra một nền tảng để hình thành nên nội quy của tổ chức.
- Những giá trị cốt lõi là “linh hồn” của tổ chức; Là những giá trị hiệu quả đã ăn sâu vào trong tổ chức
- Giá trị cốt lõi giúp hình thành nên tâm lý tổ chức từ đó nó có thể ủng hộ hay loại bỏ tâm lý cá nhân.
- Giá trị cốt lõi không quan tâm đến dư luận, nó có giá trị thực chất và có tầm quan trọng rất lớn đối với những người ở bên trong tổ chức và có nhiệm vụ hướng dẫn tất cả các hành động.
- Giá trị cốt lõi rất có chiều sâu. Các giá trị này rất ít khi thay đổi theo sự thay đổi của thị trường. Mặt khác, thường thì các tổ chức sẽ thay đổi thị trường nếu cần thiết để duy trì các giá trị cốt lõi thực tế của tổ chức mình.

Hiện nay, trong xây dựng văn hoá nhà trường dựa trên cơ sở của sứ mạng, tầm nhìn để tìm kiếm các giá trị cốt lõi cho sự phát triển của nhà trường đạt được sứ mạng và tầm nhìn mà nhà trường đặt ra.

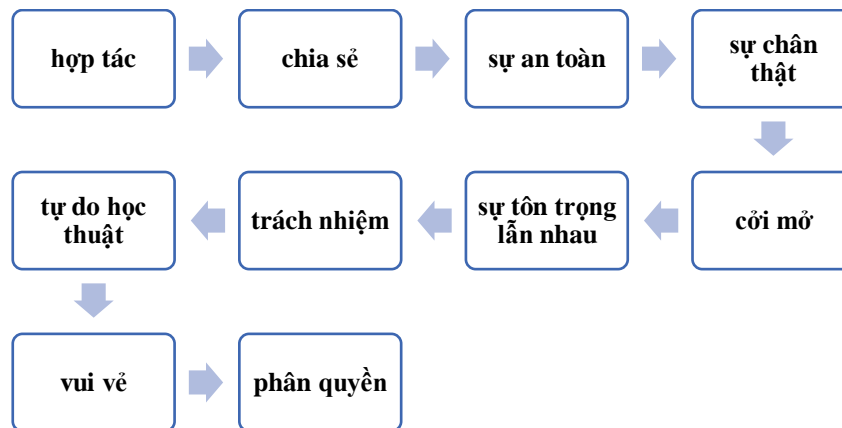
Nghiên cứu của Trương Yên Minh – giáo sư Học viện Giáo dục quốc gia NIE, Singapore (2007) đã cho thấy thứ tự của 8 giá trị được xếp thứ hạng cao trong giá trị văn hoá doanh nghiệp và 8 giá trị được xếp thứ hạng cao trong giá trị văn hoá nhà trường.

Bảng 3. Thứ hạng giá trị văn hóa trong doanh nghiệp và trong trường học

8 giá trị văn hóa được xếp thứ hạng cao trong doanh nghiệp	8 giá trị văn hóa được xếp thứ hạng cao trong nhà trường
1. Sự cạnh tranh	1. Sự đổi mới
2. Sự công bằng	2. Chấp nhận rủi ro
3. Dám làm	3. Trao quyền lực

4. Tinh thần nhóm	4. Sự tham gia của mọi người
5. Sự đổi mới	5. Tập trung vào kết quả
6. Cá nhân	6. Tập trung vào con người
7. Sự thi hành	7. Làm việc nhóm
8. Truyền thống	8. Sự ổn định

Các giá trị mà nhà trường đề cao theo Trương Yên Minh là: sự đổi mới – có nghĩa là luôn quan tâm đến các giá trị mới, sáng tạo, do đó chấp nhận được các rủi ro có thể từ sự đổi mới đó. Ngoài ra việc trao quyền lực cũng là giá trị cần thiết đối của văn hóa nhà trường trong thời đại mới, việc trao quyền lực sẽ giúp cho việc quản lý, điều hành có tính hệ thống và huy động được sức mạnh tập thể...



Hình 4. Các giá trị văn hoá được các nhà trường đề cao và tôn trọng

Tại hình 4 cho thấy có 10 giá trị được các nhà trường đề cao và tôn trọng: hợp tác, chia sẻ, sự an toàn, sự chân thật, cởi mở, sự tôn trọng lẫn nhau, trách nhiệm, tự do học thuật, vui vẻ và phân quyền. Đó là các giá trị mà bất kỳ thời đại nào cũng cần. Các giá trị văn hóa thể hiện trong đời sống hằng ngày của nhà trường, trong các kế hoạch hành động và trong các hành vi của từng cá nhân.

Chuẩn mực - là các quy tắc mà một nhóm sử dụng cho những giá trị, niềm tin, thái độ và hành vi phù hợp và không phù hợp. Chúng cũng được mô tả là các quy tắc mang tính thói quen của hành vi nhằm điều tiết tương tác của chúng ta với người khác. Chuẩn mực xã hội là các quy tắc quy định hành vi được chờ đợi hoặc có thể chấp nhận được trong các tình huống cụ thể.

Phong tục – là thói quen đã có từ lâu đời, ăn sâu vào đời sống xã hội; là toàn bộ những hoạt động sống của con người được hình thành trong quá trình lịch sử và ổn định thành nề nếp, được cộng đồng thừa nhận, truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác. Phong tục không mang tính cố định, bắt buộc như nghi thức, nghi lễ, nhưng cũng không tùy tiện như hoạt động sống thường ngày.

Truyền thống – là các chuẩn mực, quy định, nghi thức về hành vi, những gì xã hội chấp nhận và những gì xã hội không chấp nhận (Dimmock C. và Walker A., 2005).

Truyền thống - là đức tính, tập quán, tư tưởng, lối sống... được truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác; là các giá trị tốt đẹp được lưu giữ và truyền lại; là các chuẩn mực, quy định và các nghi thức về hành vi – những gì xã hội chấp nhận và những gì xã hội không chấp nhận.

Thói quen - là một chuỗi phản xạ có điều kiện do rèn luyện mà có. Phản xạ có điều kiện là những hành vi (nếp sống, phương pháp làm việc) được lặp đi lại nhiều lần trong cuộc sống và rèn luyện (học tập, làm việc, đó là những hành vi định hình trong cuộc sống và được coi là bản chất thứ hai của con người (L'habitude est une seconde nature) nhưng nó không sẵn có mà là kết quả của việc sinh hoạt, học tập, rèn luyện, tu dưỡng của mỗi cá nhân trong cuộc sống hằng ngày, tuy vậy thói quen cũng có thể bắt nguồn từ một nguyên nhân đôi khi rất tình cờ hay do bị lôi kéo từ một cá thể khác. Hình thành thói quen trong nhà trường dựa trên các quy tắc chuẩn mực, các quy định, nội quy, quy chế đối với từng đối tượng. Ngoài ra, xây dựng môi trường văn hoá tích cực lành mạnh cũng tập nhiệm các thói quen – như là nề nếp trong dạy học, giao tiếp ứng xử... Thói quen được xem là hành động tự động hoá do nhu cầu của con người và quá trình động hình hoá mà thành, do đó không dễ hình thành, nhưng một khi hình thành rồi cũng khó mất đi. Do vậy, các hành vi như là những thói quen tốt trong nhà trường cần được lan toả và bồi đắp hàng ngày, nhưng đồng thời cũng có thể dập tắt được các thói quen không tốt bằng chế tài, kỷ luật của nhà trường và sự kiên trì thay đổi của cá nhân.

Các yếu tố văn hóa này hình thành thông qua các tương tác giữa học sinh với giáo viên và do đó trong nhà trường văn hóa lớp học là một thành phần quan trọng của văn hóa nhà trường. Các nền văn hóa thường được phát triển từ 3 nguồn chính: các giá trị, niềm tin tuyệt đối của người sáng lập tổ chức; các kinh nghiệm mà các thành viên của tổ chức học được và các niềm tin mới, các giá trị mới và các giá trị định hướng mới.

Ôn tập

1. Trình bày các khái niệm văn hoá, văn hoá tổ chức và văn hoá nhà trường?
2. Tại sao nói văn hoá nhà trường là “chương trình đào tạo ẩn” mà nhà quản lý cần quan tâm?
3. Văn hoá nhà trường có vai trò như thế nào trong việc hạn chế xung đột, tạo động lực?
4. Mô hình hoá tầng bậc văn hoá nhà trường, các tầng và cấp độ văn hoá của nhà trường được vận dụng như thế nào trong việc nhận diện văn hoá nhà trường?
6. Lãnh đạo có vai trò như thế nào trong việc phát triển văn hoá nhà trường?
7. Nhận diện những điểm văn hoá lành mạnh, tích cực và những biểu hiện phi văn hoá trong nhà trường hiện nay? Định hướng biện pháp phát huy và khắc phục.
8. Nhận diện văn hoá nhà trường ở bình diện hữu hình và vô hình?

CHƯƠNG 2. VĂN HÓA NHÀ TRƯỜNG TRONG BỐI CẢNH HIỆN NAY

GIỚI THIỆU

Chương 2 cung cấp cho người học về bối cảnh xã hội hiện nay có những tác động đến văn hoá nhà trường, những thách thức mới đối với văn hoá nhà trường như văn hoá mạng, sự giao thoa văn hoá, từ đó đặt ra những cấp thiết trong xây dựng văn hoá nhà trường với những nhận định về tính ý nghĩa và tầm quan trọng của việc xây dựng và phát triển văn hoá nhà trường; những yêu cầu đối với nhà quản lý giáo dục về xây dựng và phát triển văn hoá nhà trường trong bối cảnh hiện nay

Mục tiêu của chương 2 giúp hình thành cho người học nhận diện và đánh giá được những tác động đến văn hoá nhà trường hiện tại, đưa ra các biện pháp xây dựng văn hoá nhà trường có môi trường và truyền thống văn hoá tốt, thành công.

NỘI DUNG CHI TIẾT:

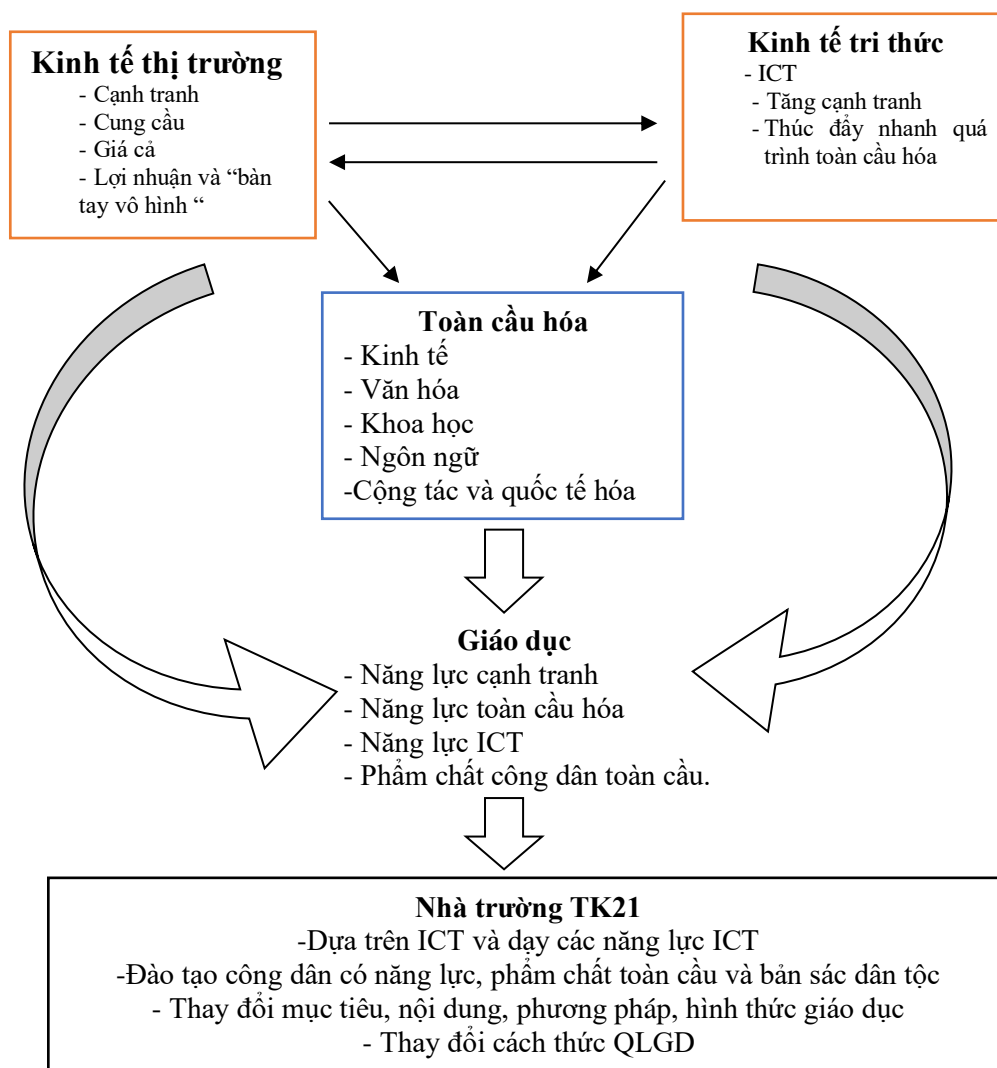
2.1. Bối cảnh xã hội hiện nay

2.1.1. Toàn cầu hoá

Kĩ thuật và công nghệ thông tin làm cho trái đất trở nên bé nhỏ. Sự thịnh vượng của một quốc gia phụ thuộc vào khả năng giao lưu đa văn hóa của các công dân của quốc gia đó. Giáo dục có trách nhiệm chuẩn bị các công dân của quốc gia mình để sống với những công dân khác trên toàn cầu.

Toàn cầu hóa là quá trình các quốc gia, các nhóm người, các cá nhân trên toàn cầu thông qua hệ thống thông tin điện tử, các phương tiện giao thông hiện đại... tương tác với nhau trong các hoạt động kinh tế, sản xuất kinh doanh, giao lưu văn hóa nghệ thuật, nghiên cứu khoa học, giao tiếp xã hội và cá nhân để sản xuất ra những kiến thức mới, những sản phẩm đáp ứng các yêu cầu chung của nhân loại hay thỏa mãn các nhu cầu giao lưu, giao tiếp của những con người ở các xã hội, các nền văn hóa và kinh tế khác nhau. Trong quá trình đó, các nền văn hóa, xã hội và kinh tế khác nhau, các cá nhân ở các quốc gia khác nhau có sự đồng hóa để trở nên tương thích và hòa đồng với nhau mặc dù vẫn giữ lại những bản sắc riêng của mình. Toàn cầu hóa diễn ra ở tất cả các cấp độ: từ cá nhân, nhóm người đến quốc gia, trong hầu hết mọi lĩnh vực.

Nhìn chung, xu thế toàn cầu hóa trên thế giới được biểu hiện qua 4 nội dung sau đây: 1) Sự phát triển nhanh chóng của quan hệ thương mại quốc tế, các nước trên thế giới quan hệ chặt chẽ và phụ thuộc lẫn nhau; 2) Sự phát triển và những tác động to lớn của các công ty xuyên quốc gia. Giá trị trao đổi của các công ty này tương đương 3/4 giá trị thương mại toàn cầu; 3) Sự sát nhập và hợp nhất các công ty thành những tập đoàn lớn, nhất là các công ty đa quốc gia nhằm tăng cường khả năng cạnh tranh trên thị trường trong và ngoài nước. Làn sóng sáp nhập này tăng lên nhanh chóng vào những năm cuối thế kỉ XX; 4) Sự ra đời của các tổ chức liên kết kinh tế, thương mại, tài chính quốc tế và khu vực (Quỹ tiền tệ quốc tế – IMF, Ngân hàng thế giới – WB, Tổ chức thương mại thế giới – WTO, Liên minh châu Âu – EU, Hiệp ước thương mại tự do Bắc Mỹ – NAFA, Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á – ASEAN...).



Hình 5. Sự ảnh hưởng của toàn cầu hoá lên giáo dục

Toàn cầu hóa trong quản lý giáo dục là quá trình nhập khẩu học thuyết, chính sách và thực tiễn từ một số hệ thống nào đó vào hệ thống giáo dục của quốc gia mình (Dimmock C và Walker A, 2005). Ví dụ, các cuộc cải cách giáo dục, quá trình cá nhân hóa trong giáo dục, kiểm định và đảm bảo chất lượng giáo dục, các phẩm chất của công dân toàn cầu trong thế kỉ 21...

Toàn cầu hóa ảnh hưởng lên cuộc sống của mỗi cá nhân, của các tổ chức, nhóm người và của mỗi dân tộc ở tất cả các mặt kinh tế, xã hội, giáo dục và văn hóa. Trong quá trình toàn cầu hóa diễn ra hiện tượng giao thoa văn hóa. Giao thoa văn hóa chỉ sự so sánh của hai hay nhiều hơn hai nền văn hóa khác nhau. Lindsey B.R., Robins N.K, Terell D.R, (2003), cho rằng trong 10 -15 năm qua vấn đề đa dạng trở nên vô cùng quan trọng trong đời sống kinh tế, văn hóa và chính trị của các quốc gia.

Dimmock C và Walker A. (2005) phân biệt văn hóa xã hội và văn hóa toàn cầu. Văn hóa xã hội khác với văn hóa toàn cầu. Văn hóa xã hội là một tập hợp các giá trị, niềm tin và các hoạt động thực tiễn giúp chúng ta phân biệt một nhóm người này với một nhóm người khác. Văn hóa toàn cầu bao phủ lên văn hóa xã hội và văn hóa xã hội như là bình lọc trong việc truyền bá các ý tưởng, các thực hành toàn cầu về văn hóa giúp cho việc thích ứng, lựa chọn các giá trị văn hóa hay phản đối chúng.

Ở Việt Nam toàn cầu hóa gắn với ba yếu tố. Thứ nhất là sự sụp đổ của phe XHCN ở Đông Âu dẫn đến kết thúc chiến tranh lạnh. Quá trình này đã xóa bỏ những ranh giới của toàn cầu hóa ý thức hệ hay toàn cầu hóa cục bộ (tức sự “làm phẳng” trong nội bộ phe XHCN), giúp Việt Nam mở cửa hội nhập với phần thế giới còn lại và cũng là phần đang phát triển mạnh mẽ nhất trong lịch sử hiện đại. Thứ hai là sự xóa bỏ nền kinh tế tập trung, bao cấp, chuyển sang nền kinh tế thị trường, kết quả rõ rệt nhất là việc gia nhập Tổ chức thương mại thế giới. Và thứ ba là ảnh hưởng của sự phát triển Công nghệ thông tin. Ba yếu tố này trong những mức độ khác nhau đã góp phần “*làm phẳng*” thế giới, tạo nên quá trình toàn cầu hóa. Như vậy đối với Việt Nam, toàn cầu hóa không mang tính chất cưỡng bức, áp đặt mà là một cơ hội, mang tính tất yếu.

Toàn cầu hóa đặt giáo dục Việt Nam trong bức tranh chung của giáo dục các nước trên thế giới, để từ đó giáo dục Việt Nam nhận ra mình đang đứng ở đâu, hay dở chỗ nào. Việc du nhập kinh nghiệm của các nền giáo dục phát triển không chỉ có tác dụng nêu gương mà còn tạo ra những “*cú hích*” cần thiết để phá vỡ những khuôn mẫu đã cũ kỹ, lạc hậu, từ triết lý giáo dục, nội dung chương trình đến phương pháp giảng dạy, tổ chức trường học... Những kinh nghiệm tiên tiến ấy sẽ góp phần *hiện đại hoá* nền giáo dục Việt Nam, nối kết giáo dục Việt Nam với các nền giáo dục trên thế giới, mở rộng tầm nhìn và bậc thang giá trị vượt ra biên giới quốc gia và dân tộc, hướng tới những chuẩn mực chung, *có tính chất toàn nhân loại*, từ đó đào tạo nên những con người không bị bó hẹp trong lối suy nghĩ cục bộ mà biết *tư duy có tính chất toàn cầu, có tinh thần dân chủ, có khả năng hợp tác, có thể làm việc trong môi trường quốc tế*.

Toàn cầu hóa đã mang vào Việt Nam bức tranh hấp dẫn của các nền giáo dục tiên tiến. Bức tranh ấy lôi cuốn các nhà quản lý giáo dục, làm cho họ thấy cần phải thay đổi giáo dục Việt Nam cho thật nhanh, thay đổi cùng một lúc tất cả. Và đây chính là rủi ro lớn khi các quyết sách không được nghiên cứu một cách thấu đáo, thực hiện theo phương châm “*đi tắt đón đầu*”. Tiếp cận khôn ngoan ở đây là chủ động lựa chọn những kinh nghiệm hay và phù hợp với thực tiễn của mình. Nhiều khi cái chúng ta cần học không phải là cái mà các nước tiên tiến đang làm mà là những kinh nghiệm của họ trong quá khứ, những kinh nghiệm để đi lên từ một nền giáo dục còn lạc hậu đến một nền giáo dục có đẳng cấp quốc tế. Đặc biệt chúng ta phải chủ động trong việc giữ gìn những giá trị đặc sắc của nền giáo dục dân tộc đã hình thành và phát triển hàng ngàn năm, từ đó giúp cho việc bồi dưỡng đạo đức và tâm hồn của thế hệ trẻ. Cần phải nhận thức một cách sâu sắc rằng toàn cầu hóa trong kinh tế khác toàn cầu hóa trong văn hóa và giáo dục. Thế giới có thể “*phẳng*” về kinh tế và công nghệ nhưng không thể “*phẳng*” về văn hóa và giáo dục. Bởi vì văn hóa và giáo dục là vấn đề con người, vấn đề đời sống tinh thần và nhân cách của cá nhân mà mỗi cá nhân là một số phận, một vũ trụ riêng tư không lặp lại, gắn với môi trường, với cộng đồng bằng trăm ngàn sợi dây liên hệ khác nhau. Chúng ta vẫn hay nói về bản sắc của văn hóa. Nhưng văn hóa không

thể hình thành thiếu giáo dục. Bởi vậy muốn giữ gìn bản sắc văn hóa nhất định phải gìn giữ bản sắc của giáo dục, gìn giữ cái riêng trong việc đào tạo con người. Cái riêng ấy chủ yếu không nằm trong việc truyền bá tri thức mà nằm trong quá trình bồi dưỡng ý thức về các giá trị, quá trình làm cho cá nhân không chỉ thông minh và mạnh mẽ hơn mà còn nhân hậu hơn, có đời sống tâm hồn phong phú hơn. Rốt cuộc thì không phải công nghệ sẽ cứu thế giới, mà tình yêu, “*cái đẹp sẽ cứu thế giới*” (F. Dostoiepxki).

Toàn cầu hóa là xu thế tất yếu và cũng là cơ hội để Việt Nam hội nhập, để giáo dục Việt Nam làm bạn với giáo dục các nước trên thế giới. Trên sân chơi quốc tế chúng ta vừa phải nhập cuộc, vừa phải tỉnh táo biết mình là ai, để không thu mình lại nhưng cũng không bắt chước, rập khuôn vội vã. Làm thế nào để tiếp nhận và lớn lên qua làn sóng toàn cầu hóa. Đó là thách thức đối với giáo dục Việt Nam, trước hết là với những người có trách nhiệm lãnh đạo, với các nhà quản lý giáo dục hiện nay.

Trong bối cảnh toàn cầu hóa, văn hóa nhà trường chịu ảnh hưởng và tác động mạnh mẽ bởi sự giao thoa, tiếp biến giữa các nền văn hóa đa dạng. Đồng thời, sự hấp thụ, ảnh hưởng lẫn nhau giữa các nền văn hóa dân tộc cũng hình thành nên hệ giá trị văn hóa phổ quát chung của nhân loại.¹ Vì vậy, mỗi cơ sở giáo dục khi xây dựng văn hóa nhà trường cần xác định cho mình một hệ thống giá trị văn hóa đặc thù trên cơ sở giữ gìn, phát huy được bản sắc văn hóa dân tộc, đồng thời, tiếp thu, gạn lọc tinh hoa của nhân loại; nâng cao sức cạnh tranh, chủ động hội nhập với khu vực và thế giới trong sự hợp tác hòa bình và nhân văn.

2.1.2. Cách mạng 4.0

Nhân loại đã trải qua ba nền công nghiệp: nền công nghiệp lần thứ nhất phát triển dựa trên đặc trưng cơ bản là máy hơi nước; nền công nghiệp lần thứ hai – Điện và nền công nghiệp lần thứ ba – Điện tử và Tin học. Sự xuất hiện của mỗi

¹ Phan Thanh Long, 2015. Giáo dục đa văn hóa trong bối cảnh hội nhập và toàn cầu. Tạp chí Khoa học, Trường Đại học Sư phạm Hà Nội, 60(8C), 2015, tr.108-113.

nền công nghiệp xuất hiện gắn liền với cuộc cách mạng tương ứng. Hiện tại nhân loại đang trong cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4 (viết tắt là CMCN 4.0).

Khái niệm *Cách mạng công nghiệp lần thứ tư* được giới thiệu lần đầu tiên bởi một nhóm nhà khoa học người Đức đang phát triển một chiến lược kỹ thuật cao cho Chính phủ Đức năm 2011, có thể coi Đức chính là nước khởi nguồn cho cuộc cách mạng này. Klaus Schwab chủ tịch điều hành Diễn đàn Kinh tế thế giới, đã giới thiệu khái niệm này tại một bài báo năm 2015 trên báo Foreign Affairs. "*Làm chủ cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư*" là chủ đề năm 2016 của Cuộc họp thường niên diễn đàn kinh tế thế giới, ở Davos-Klosters, Thụy Sĩ. Ngày 10/10/2016, Diễn đàn Kinh tế Thế giới tuyên bố mở trung tâm Cách mạng Công nghiệp lần thứ tư ở San Francisco. Cũng trong năm 2016 Schwab xuất bản sách về Cách mạng công nghiệp lần thứ tư.

Schwab gộp chung những kỹ thuật thế hệ thứ tư bao gồm phần cứng, phần mềm và sinh học (hệ thống cyber-physical), và nhấn mạnh những tiến bộ trong truyền thông và kết nối. Schwab cho rằng kỷ nguyên này được đánh dấu bởi những đột phá trong những kỹ thuật nổi bật trong những lĩnh vực như robotics, trí tuệ nhân tạo, công nghệ nano, máy tính lượng tử, công nghệ sinh học, Internet Vạn Vật, điện toán phân tán, công nghệ không dây thế hệ thứ năm, in 3D, và phương tiện vận tải không người lái.

Tác giả Klaus Schwab¹, trong quyển sách “*Cách mạng công nghiệp lần thứ tư*” có chỉ rõ: “*Cuộc cách mạng lần 3 sử dụng điện tử và công nghệ thông tin để tự động hóa sản xuất. Bây giờ, cuộc cách mạng công nghiệp thứ 4 (CMCN 4.0) đang nảy nở từ cuộc cách mạng lần thứ 3. Nó kết hợp các công nghệ lại với nhau, làm mờ ranh giới giữa vật lý, kỹ thuật số và sinh học*” và ông nhấn mạnh 3 đặc điểm cần nhận diện khi ta đón nhận CMCN 4.0, đó là:

a) **Tốc độ:** Trái với những cuộc cách mạng trước đây, cuộc cách mạng này tiến triển với một tốc độ theo cấp số lũy thừa chứ không phải là tốc độ tuyến tính.

¹ Klaus Schwab (2018); “*Cách mạng Công nghiệp lần thứ tư*”; Người dịch: Bộ Ngoại giao dịch và hiệu đính; Nhà xuất bản Chính trị - Quốc Gia, tr. 2

b) Phạm vi và chiều sâu: Cuộc cách mạng này dựa trên cuộc cách mạng số và kết hợp nhiều công nghệ dẫn đến những thay đổi chưa có tiền lệ trong mô hình kinh tế, kinh doanh, xã hội, và cá nhân. Nó không chỉ thay đổi mục đích làm việc và cách thức thực hiện, mà còn thay đổi chính con người chúng ta.

c) Tác động hệ thống: Nó bao gồm sự chuyển đổi của toàn bộ hệ thống, trên khắp (và giữa) các quốc gia, các công ty, các ngành công nghiệp và toàn thể xã hội.

CMCN 4.0 đặt ra cho nhân loại nói chung và cho các nền kinh tế nói riêng nhiều cơ hội nhưng cũng lắm thách thức. Giáo dục là một bộ phận của kinh tế - xã hội nên giáo dục cũng bị chi phối bởi những đặc điểm của cuộc cách mạng này. Chúng ta cần nhận diện những nội dung nêu trên và xác định vai trò của cán bộ quản lý giáo dục khi đối mặt với những thách thức và những tác động của sự thay đổi trong CMCN 4.0 đến giáo dục.

Theo H. Kers¹, người lao động trong cuộc cách mạng 4.0 phải có các kiến thức kỹ năng sau:

- 1) Biết cách chuyển đổi các đối tượng thực sang đối tượng ảo: chuyển văn bản, âm thanh, đồ họa, số, v.v. , từ môi trường thực sang mã nhị phân nằm trên môi trường ảo bằng những công cụ chuyển đổi thông minh, như máy ảnh số, máy quét, Google Dịch,...
- 2) Biết cách chuyển đổi các đối tượng trong môi trường ảo ra môi trường thực thông qua các thiết bị nhập xuất dữ liệu.
- 3) Biết cách thiết kế các đối tượng thực trong môi trường ảo và điều khiển để thiết bị sản sinh ra các đối tượng thực (như máy in 3D chẳng hạn).
- 4) Biết cách truyền thông trong môi trường ảo (như IoT chẳng hạn)
- 5) Đặc biệt, biết cách tạo ra và sử dụng các “tập tương tác” (Software nói chung và AI nói riêng) để tự động hóa một hoạt động nào đó
- 6) Trên hết là luôn tạo dựng được ý tưởng khởi nghiệp trong môi trường CMCN 4.0.

¹ Dẫn theo Hoàng Xuân Thảo (2020) *Từ cách mạng công nghiệp 4.0 đến giáo dục 4.0*. Tạp chí Kinh doanh và Công nghệ. Số 7/2020. Tr. 43-49

CMCN 4.0 đặt ra yêu cầu xây dựng nền giáo dục 4.0. Giáo dục 4.0 như là một hệ sinh thái mà mọi người có thể cùng học tập mọi lúc, mọi nơi trong môi trường ảo với các thiết bị thực được kết nối. Nó là sự giao thoa giữa ảo và thực. Trí tuệ nhân loại được mã hóa trong không gian ảo và nhân loại tiếp cận nó thông qua các tương tác có tốc độ ánh sáng. Dữ liệu trên môi trường thực (trên giấy) được chuyển hóa không chỉ bằng các thao tác ấn phím (tương tác từng ký tự), mà còn bằng tương tác từng cụm các từ và chuyển chúng sang môi trường ảo gần như tức thì, ví dụ như “Google Dịch”,... Giáo dục trở thành một hệ sinh thái, là nền tảng tạo sản phẩm độc đáo, với kiến thức và năng lực siêu phàm mang tính riêng của từng cá nhân. Giáo dục 4.0 là sự thay đổi lớn trong mục tiêu và cách thức đào tạo, chuyển từ truyền thụ kiến thức cho một số cá thể sang khai phóng tiềm năng con người và trao quyền sáng tạo cho từng cá thể. Không gian tương tác trong Giáo dục 4.0 là vô tận, bất chấp khoảng cách về địa lý (vì môi trường ảo là toàn cầu), bất chấp hàng rào ngôn ngữ (vì đã có bộ dịch AI đính kèm), thậm chí, bất chấp cả kiến thức còn hạn hẹp của người thầy (vì mọi người trong một ngữ cảnh nào đó đều là thầy và cũng đều là trò)¹.

2.2. Một số thách thức mới đối với văn hoá nhà trường trong bối cảnh hiện nay

2.2.1. Văn hóa mạng

a. Định nghĩa

Văn hóa mạng là nền văn hóa sử dụng mạng máy tính và internet để giao tiếp, làm việc và giải trí giữa các cá nhân, các cộng đồng online, những người sử dụng email và các nhóm trò chơi (American Heritage Dictionary).

Kiểu văn hóa mới này ra đời từ các môi trường trên mạng. Người dùng mạng, dùng tri thức chung cũng là người sản sinh kiến thức mới. Các quan hệ thứ bậc dần dần biến mất. Các lưu trữ nghệ thuật, các thư viện, các bảo tàng trở nên phong phú, dễ tìm kiếm nhờ có kỹ thuật và sự lưu trữ trên mạng. Ranh giới của văn hóa mạng rất khó phân biệt. Tuy nhiên có thể đề cập đến các hình thức văn

¹ Hoàng Xuân Thảo (2020) *Từ cách mạng công nghiệp 4.0 đến giáo dục 4.0*. Tạp chí Kinh doanh và Công nghệ. Số 7/2020. Tr. 43-49

hóa mạng sau: các cộng đồng ảo, với các chủ đề ảo, các cơ cấu tổ chức ảo, con người ảo – là văn hóa tham gia điển hình.

b. Các hình thức tham gia trên mạng

Mc Athur đã đưa ra các hình thức tham gia trên mạng như sau:

1) Làm thành viên của các liên kết mạng: thành viên của các tổ chức mạng (Facebook, Friendster...)

2) Thể hiện sự sáng tạo qua các ấn phẩm nghệ thuật hay phim ảnh tự tạo trên mạng

3) Hợp tác giải quyết vấn đề

4) Trao đổi và phổ biến thông tin

Văn hóa mạng là các điều kiện xã hội do máy tính và quá trình tự động hóa mang lại. Văn hóa mạng được từ điển Oxford đề cập đến từ năm 1963 khi A.M.Hilton nói rằng, thức ăn tự động chảy vào đĩa của chúng ta và mọi thứ đều tự động chuyển động. Văn hóa mạng là một phong trào văn hóa và xã hội rộng lớn liên quan đến các khoa học thông tin và công nghệ thông tin giữa những năm 1960 và 1990.

Các hình thức giao tiếp và các thể loại văn hóa mạng rất phong phú: Blogs, Chat, E-Commerce, Cybersex, Lolcats, Social Networks, Games, USENET, Peer to Peer, MySpace, Twitter, Bulletin Board, Virtual worlds,... Các phương tiện kỹ thuật được những con người ở các vùng miền địa lý khác nhau dùng để giao tiếp. Các chuẩn mực xã hội được áp dụng và sử dụng trong văn hóa mạng.

c. Đặc điểm của văn hoá mạng

- Đó là cộng đồng sử dụng ICTs.
- Là văn hóa thể hiện trên màn hình máy tính.
- Phụ thuộc vào sự trao đổi thông tin và kiến thức.
- Phụ thuộc năng lực sử dụng các công cụ mà những hình thức văn hóa khác không như vậy.
- Cho phép lan truyền rộng rãi sự tham gia và kết nối của nhiều người vào một vấn đề, là sự tương tác của nhiều người với nhau.
- Không có biên giới, mà đó là văn hóa xã hội và tri thức

Văn hóa mạng cũng như văn hóa truyền thống được hình thành dựa trên niềm tin và sự xác định danh tính. Tuy nhiên do không có tương tác trực tiếp việc nhận dạng và xác định niềm tin này tương đối khó và theo một cơ chế khác mặc dù nó cũng được hình thành theo cách mà văn hóa được hình thành theo con đường bình thường.

d. Một số yếu tố tác động đến quá trình hình thành niềm tin của văn hóa mạng:

Theo Lawrence Lessig cho thấy có các yếu tố tác động đến quá trình hình thành niềm tin văn hoá mạng; các yếu tố đó ẩn tàng nhưng có tính chất kích thích tâm trí và niềm tin như:

- Vô danh chứ không phải là người được biết rõ ràng;
- Dựa trên mạng chứ không phải dựa vào sự tiếp xúc trực tiếp;
- Sử dụng hệ thống bình luận và chấm điểm;
- Các thông tin phản hồi đa dạng vừa tích cực vừa tiêu cực chứ không có định hướng phản hồi tích cực như trong văn hóa thường;
- Không có sự điều khiển như trong văn hóa thường.

Mac Athur Foundation (2006) nhận thấy còn nhiều hạn chế trong việc sử dụng mạng của các công dân mạng như văn hoá tham gia mạng, sử dụng hữu ích các nguồn kiến thức và thông tin cho việc học tập và công việc.

Ba vấn đề cần có sự quan tâm của giáo dục được đặt ra khi các nhà nghiên cứu bàn về vấn đề giáo dục công nghệ thông tin truyền thông gồm:

- 1) Lấp các lỗ hổng về văn hoá tham gia mạng (cần các kỹ năng xã hội cho người tham gia mạng) để giúp giới trẻ tham gia đầy đủ vào thế giới;
- 2) Làm sáng tỏ các vấn đề về quan niệm thế giới;
- 3) Các thử thách về vấn đề đạo đức: phá bỏ các hình thức đào tạo nghề nghiệp truyền thống và tăng cường vai trò của công chúng như là những người sản xuất thông tin và những người tham gia cộng đồng.

e. Kỹ năng cần thiết để sử dụng ICT của công dân thế kỷ XXI

Để có được một nền văn hóa mạng lành mạnh và sử dụng hữu ích các nguồn thông tin, công dân toàn cầu thế kỷ XXI cần được trang bị (bắt buộc) **11 kỹ năng ICT** sau:

1) *Kỹ năng chơi*: Kỹ năng chơi các trò chơi mang tính tập thể cùng giải quyết vấn đề (phải là những trò chơi trí tuệ, có tính giáo dục cao và trò chơi đang được nghiên cứu để trò chơi hoá các nội dung giáo dục làm cho người học hấp dẫn và dễ tiếp thu hơn).

2) *Kỹ năng thiết kế mô hình*: từ các vấn đề của thế giới thực thiết kế các mô hình này trong thế giới ảo để hiểu sâu hơn vấn đề (Ví dụ: mô hình bão lốc, mô hình chính phủ, quốc hội, mô hình hệ mặt trời của chúng ta, mô hình thị trường chứng khoán...)

3) *Kỹ năng thể hiện*: Kỹ năng chơi và thực hành trên các mô hình được thiết lập, viết luận hay làm các bộ phim về các sự kiện hay các hiện tượng xã hội, tự nhiên, liên kết văn học với phim ảnh, chơi trò chơi đóng vai trong thế giới ảo, thể hiện cảm xúc và quan điểm của mình...

4) *Phân tích, bình luận và hoà trộn các hình thức nghệ thuật với nhau*: hình ảnh, âm thanh, âm nhạc...

5) *Thao tác đa chức năng*: Scan môi trường của một ai đó và chuyển sự chú ý vào những vấn đề chi tiết, trọng tâm, phản hồi với các thông tin đa dạng. Đây là kỹ năng tìm kiếm và xử lý thông tin.

6) *Kỹ năng phát tán thông tin*.

7) *Kỹ năng hợp tác, phát triển trí tuệ tập thể, sáng tạo và ủng hộ các ý tưởng sáng tạo*.

8) *Kỹ năng bình luận, đánh giá các nguồn thông tin*.

9) *Năng lực định hướng, lựa chọn thông tin*.

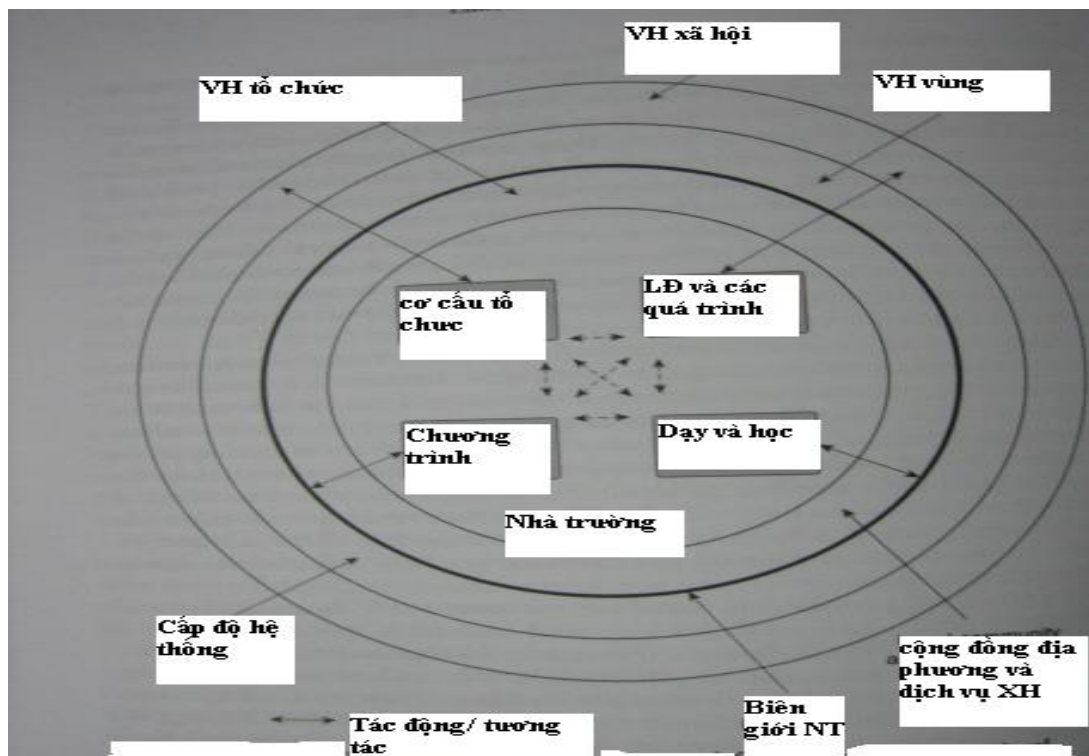
10) *Thiết lập các networking để tổng hợp, trao đổi và truyền bá thông tin*.

11) *Kỹ năng thương thuyết, làm việc trong một cộng đồng đa văn hoá*.

2.2.2. Hiện tượng giao thoa văn hóa

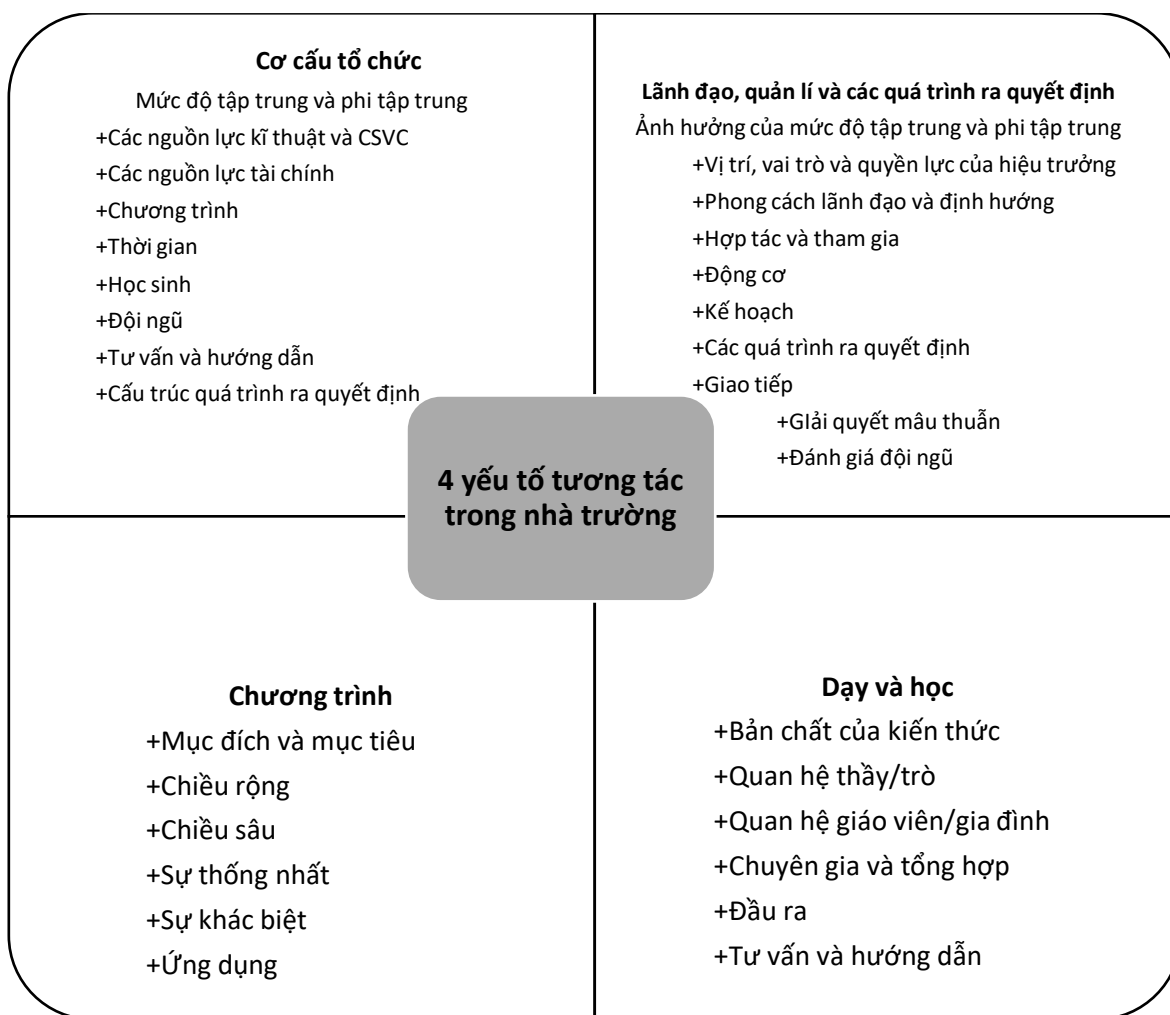
Trong thời đại ngày này, theo các tác giả không chỉ có các lĩnh vực kinh tế buộc phải thay đổi, mà giáo dục cũng phải thay đổi khi các nhà trường thực hiện giáo dục các học sinh đến từ những dân tộc khác nhau, đất nước khác nhau với những nền văn hóa khác nhau. Bên cạnh đó các hoạt động hợp tác trong lĩnh vực giáo dục đòi hỏi các kỹ năng giao tiếp đa văn hóa.

Giao thoa văn hóa và các tương tác của các loại hình văn hóa đối với nhà trường được thể hiện như sau:



Hình 6. Giao thoa của các loại hình văn hóa và tác động của chúng lên nhà trường (Dimmock C và Walker A, 2005)

Ngày nay nhà trường khắp nơi trên thế giới phải đối mặt với các vấn đề của văn hóa: địa phương, dân tộc và văn hóa giao thoa, đa dạng, toàn cầu (Dimmock C.và Walker A., 2005). Các vấn đề về văn hóa địa phương và văn hóa toàn cầu ảnh hưởng và tương tác lên bốn yếu tố sau trong nhà trường:



Hình 7. Bốn yếu tố tương tác trong nhà trường (Dimmock C và Walker A, 2005)

Quá trình toàn cầu hóa sẽ làm nền văn hóa dân tộc trở nên phong phú, từ đó có ảnh hưởng đến mọi mặt văn hóa nhà trường. Trịnh Ngọc Toàn, Nguyễn Thị Hải Yến (2017)¹ đã chỉ ra, quá trình toàn cầu hóa đã tác động mạnh mẽ đến tất cả các yếu tố cấu thành nên văn hóa nhà trường làm thay đổi văn hóa nhà trường ngày nay, trong đó, những yếu tố được coi là cơ bản đó chính là yếu tố con người (gồm người dạy và người học) và hệ giá trị văn hóa chung của nhà trường.

Về người dạy: Người Thầy trong xã hội hiện đại ngày nay không còn là “người biết tất cả” như trước nữa mà người Thầy là người chỉ dẫn cho người học, dẫn dắt người học tiếp cận tới các nguồn tri thức để cùng khám phá tri thức. Nhất

¹ Trịnh Ngọc Toàn, Nguyễn Thị Hải Yến (2017) *Văn hoá nhà trường trong bối cảnh toàn cầu hoá* JOURNAL OF SCIENCE OF HNUE. Educational Sci., 2017, Vol. 62, No. 1, pp. 154-162

là trong thời đại công nghệ thông tin phát triển như vũ bão hiện nay thì nguồn tri thức từ khai thác internet là vô tận và rất bình đẳng (mọi người đều có quyền tiếp cận) nhưng người Thầy phải biết định hướng cho người học cách khai thác và lựa chọn thông tin đó một cách hiệu quả cho việc học tập và hữu ích cho việc phát triển nhân cách học trò.

Về người học: Người học của hệ thống giáo dục thế kỉ 21 không chỉ là học sinh, sinh viên như quan niệm truyền thống nữa mà người học được hiểu là bất kì ai trong nhà trường với mục tiêu biến nhà trường trở thành một tổ chức “biết học hỏi”. Tất cả Thầy và trò đều cần học hỏi không ngừng nghỉ bởi kiến thức là vô tận và dễ trở nên lỗi thời trong kỉ nguyên thông tin này. Với tư cách là học trò trong nhà trường thì người học ngày nay cũng không còn chỉ học từ nhà giáo mà học thông qua thực hành, qua trải nghiệm cuộc sống trong và ngoài nhà trường để chiếm lĩnh tri thức.

Về hệ giá trị văn hóa chung: chúng ta phải khẳng định rằng, việc giao lưu văn hóa đã thúc đẩy hội nhập kinh tế trên phạm vi toàn cầu và hội nhập kinh tế toàn cầu kéo theo con người xích lại gần nhau trên cơ sở tuân theo những tiêu chuẩn chung được quy định làm nền tảng cấu thành nên hệ giá trị văn hóa chung. Vì vậy, các nhà trường trong thời kì kinh tế toàn cầu hiện nay khi tham gia giao lưu quốc tế, bên cạnh việc giữ gìn bản sắc văn hóa dân tộc thì cũng không thể níu giữ những giá trị cũ không còn phù hợp với chuẩn mực chung nữa. Hay nói cách khác, văn hóa nhà trường buộc phải thay đổi cho phù hợp với hệ giá trị văn hóa chung của nhân loại.

Tuy nhiên, quá trình thay đổi văn hóa nhà trường sẽ có sự mâu thuẫn, xung đột về giá trị giữa cái cũ và cái mới. Vấn đề là chúng ta phải sáng suốt để xác định giữ cái gì, loại bỏ cái gì và tiếp nhận cái gì. Cũng cần tránh cực đoan theo khuynh hướng “sính ngoại” để du nhập mọi thứ không phù hợp từ bên ngoài vào. Thực tế cũng đã cho thấy, trong quá trình toàn cầu hóa, bên cạnh những mặt tích cực, mặt trái của nền kinh tế thị trường đã tác động lớn đến xã hội nói chung cũng như giáo dục và nhà trường nói riêng, nó làm cho bộ mặt văn hóa của xã hội dần bị biến dạng, và đã có nhiều biểu hiện xuống cấp, tha hóa. Hiện nay, một bộ phận không

nhỏ thanh thiếu niên đua đòi ăn chơi, sa vào các tệ nạn xã hội, thực trạng bạo lực học đường đến mức báo động; đạo đức nhà giáo thì xuống cấp nghiêm trọng, tình trạng thiếu công bằng, gian lận trong thi cử, chuyện mua bán các kết quả học tập không còn là xa lạ¹. Quá trình toàn cầu hóa về văn hóa là một quá trình tự nhiên trong sự phát triển của xã hội loài người nói chung cũng như mọi tổ chức kinh tế, văn hóa, giáo dục. . . của mọi quốc gia. Vì vậy, nó kéo theo văn hóa nhà trường thay đổi là tất yếu. Sự thay đổi ấy cũng cần phải hài hòa giữa cái riêng và cái chung. Như vậy, thay đổi văn hóa nhà trường bao hàm cả kế thừa, loại bỏ và đổi mới để phát triển bền vững.

Lindsey B.R., Robins N.K, Terell D.R, (2003) nhấn mạnh tầm quan trọng của các nhà lãnh đạo giáo dục trong việc tạo dựng và quản lí văn hóa nhà trường trong điều kiện toàn cầu hóa: Các nhà lãnh đạo giáo dục – những người có khả năng thông thạo văn hóa thì sẽ giúp học sinh, sinh viên của họ đóng vai trò quan trọng ở bất kì nơi nào mà họ đến sống và làm việc. Kỹ thuật và công nghệ thông tin làm cho trái đất trở nên bé nhỏ. Sự thịnh vượng của một quốc gia phụ thuộc vào khả năng giao lưu đa văn hóa của các công dân của quốc gia đó. Giáo dục có trách nhiệm chuẩn bị các công dân của quốc gia mình để sống với những công dân khác trên toàn cầu.

Dimmock C và Walker A (2005) chỉ ra rằng, các giá trị văn hóa và các chuẩn mực văn hóa rất đa dạng trong các nền văn hóa khác nhau. Bên cạnh đó mỗi nền văn hóa lại có tính độc đáo của nó ở các cách thức hành vi ứng xử mà những người từ nền văn hóa khác sẽ cảm thấy xa lạ.

Câu hỏi đặt ra là: làm thế nào để giữ gìn bản sắc văn hóa của dân tộc và hòa nhập với nền văn hóa chung của nhân loại?

Trong nền văn hóa toàn cầu thì kỹ năng văn hóa nào là quan trọng và cần được hình thành ở công dân toàn cầu?

Giá trị văn hóa của Việt Nam chịu ảnh hưởng của văn hóa cội nguồn, văn hoá phương Bắc, của Khổng giáo và Phật giáo nên người Việt Nam đặc biệt chú

¹ Trịnh Ngọc Toàn (2012) *Văn hóa nhà trường trong bối cảnh hiện nay*. Bản tin Tâm lí giáo dục học ứng dụng - Sở Thông tin truyền thông Hải Phòng, Số 02, tr.15-17.

trọng các giá trị văn hóa như trách nhiệm và sự thủy chung. Điều này tạo nên sự khác biệt trong văn hóa của người Việt Nam với văn hóa phương Tây và nhiều nước khác. Tuy nhiên ngày nay văn hóa Việt Nam chịu ảnh hưởng của nhiều luồng văn hóa phương Tây và điều đó cũng giúp người Việt Nam dễ dàng hòa nhập hơn vào nền văn hóa toàn cầu, nhưng cũng dễ làm mất hoặc phai nhạt các giá trị văn hóa truyền thống nếu nhà trường không chú ý giáo dục cho học sinh.

2.3. Sự cấp thiết phải quản lý văn hoá nhà trường trong bối cảnh hiện nay

2.3.1. Tâm quan trọng và ý nghĩa của việc phát triển văn hoá nhà trường

a. Tâm quan trọng của việc phát triển văn hoá nhà trường

- Văn hoá là một thứ tài sản lớn của mỗi nhà trường, quyết định sự trường tồn của nhà trường

Có không ít người đã khẳng định: nó quyết định trường tồn của một tổ chức. Đó là ý nghĩa và tầm quan trọng lớn nhất của văn hoá. Nó càng có ý nghĩa và tầm quan trọng đặc biệt đối với nhà trường, bởi lẽ, tính văn hoá là một tính chất đặc thù của nhà trường, hơn bất kỳ một tổ chức nào. Điều này được xác định dựa trên những căn cứ sau:

- Nhà trường là nơi bảo tồn và lưu truyền các giá trị văn hoá nhân loại;
- Nhà trường là nơi đào luyện những lớp người mới, chủ nhân gìn giữ và sáng tạo văn hoá cho tương lai;
- 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.

Peterson and Deal (2002) khẳng định: “Ở một mức độ sâu hơn, tất cả các tổ chức, đặc biệt là trường học cải thiện hiệu suất bằng cách tăng cường sự chia sẻ một hệ thống các chuẩn mực, các giá trị và truyền thống. Nó đem đến cho tổ chức niềm đam mê, tính hướng đích và giá trị tinh thần. Nếu không có một nền văn hoá mạnh mẽ tích cực, nhà trường sẽ rơi vào bế tắc”. Bởi văn hoá tạo nên tinh thần của nhà trường, tạo nên những giá trị tích cực thúc đẩy sự phát triển của mỗi nhà trường.

Peterson and Deal (2002) tiếp tục nhận định: “Chìa khóa của thành công là trái tim và tinh thần truyền vào các mối quan hệ giữa con người, những nỗ lực của họ để phục vụ tất cả học sinh và ý thức chia sẻ trách nhiệm dạy học. Nếu không có trái tim và tinh thần được nuôi dưỡng bằng nhiều cách thức văn hóa, trường học trở thành nhà máy học tập, không có linh hồn và niềm đam mê”.

Hoạt động nhà trường chỉ có thể có hiệu suất cao khi chúng ta thổi vào đó tâm hồn của thầy và trò. Nhà trường có linh hồn bởi chính văn hóa. “Văn hóa là một sức mạnh to lớn tồn tại trong mọi tổ chức, trong đó mọi người cùng chung một lịch sử. Văn hóa hình thành khi con người cùng làm việc, cùng giải quyết vấn đề, đối phó các cuộc xung đột, đạt được thành công và giải quyết khó khăn” (Schein, 1985). Hiệu suất và tinh thần có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Khi có tinh thần cao, hiệu suất làm việc cao. Văn hóa chính là sức mạnh đem lại cho con người, tạo ra tinh thần làm việc cao có hiệu suất. Trong nhà trường nếu tạo nên đời sống tinh thần tích cực, lành mạnh thì chắc chắn hiệu suất làm việc sẽ đạt được hiệu quả tốt.

- *Văn hoá nhà trường tạo động lực làm việc*

Động lực sư phạm được tạo nên bởi nhiều yếu tố, trong đó văn hoá là một động lực vô hình nhưng có sức mạnh kích cầu hơn cả các biện pháp kinh tế. Cụ thể:

- Văn hoá nhà trường giúp nhân viên 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 sư phạm, giữa giáo viên và học sinh; 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 sư phạm mà đối tượng là tri thức và con người;

- Văn hoá nhà trường tích cực giúp cho người dạy, người học và mỗi người 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 khả năng đáp ứng nhu cầu thấp, động lực với người lao động sơ phạm là đồng lương, thu nhập và những giá trị vật chất. Khi thu nhập đạt đến một mức nào đó, nhu cầu vật chất thoả mãn một mức độ nào đó, người lao động nói chung, nhà sư phạm 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 công hiến, sáng tạo và được thừa nhận và tôn trọng.

- Văn hoá nhà trường hỗ trợ điều phối và kiểm soát

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 thế hệ con người trong tổ chức nhà trường xây dựng lên. Cá nhân thông qua các chuẩn mực, giá trị, niềm tin... tự kiểm soát và điều chỉnh hành vi của mình. Tự điều chỉnh, kiểm soát hành vi là đơn vị của quá trình tự ý thức (hạt nhân của tính cách).

Khi nhà trường phải đối mặt với một vấn đề phức tạp, chính văn hóa 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.

- Văn hóa nhà trường hạn chế tiêu cực và xung đột

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. 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; và, khi xung đột là không thể tránh khỏi thì văn hóa 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 chỉnh thể của tổ chức nhà trường.

- Nâng cao chất lượng các hoạt động của nhà trường

Chất lượng giáo dục được xem là yếu tố sống còn, quyết định năng lực cạnh tranh của mỗi nhà trường trong thời đại ngày nay. Có những yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng giáo dục một nhà trường, nhưng trong đó, văn hoá nhà trường

được xem là có vai trò đặc biệt quan trọng. Mỗi quan hệ giữa văn hoá nhà trường với chất lượng giáo dục được đề cập tới và khẳng định trong một loạt nghiên cứu:

Smith và cộng sự (1999) - Văn hoá nhà trường được coi là hòn đá tảng của mọi nhà trường có chất lượng.

G.C. Urben, L.W. Hugies và C.J. Noris (2004) - Một nhà trường tốt có chuẩn chất lượng cao, có kỳ vọng cao đối với học sinh, có môi trường giảng dạy và học tập tốt, hay nói cách khác là có văn hoá nhà trường tốt.

Taylor (2011) Văn hoá nhà trường có tác động lớn lao vào các kết quả đầu ra của hệ thống giáo dục... Nếu giáo dục bớt phớt lờ tầm quan trọng của văn hoá mà chỉ lo thực hiện hết chính sách hay chương trình này đến chương trình khác thì giáo dục mất đi cơ hội để thực hiện cải cách giáo dục với tinh thần sáng tạo.

The Economist Intelligence Unit (2012) – Sự thay đổi văn hoá là hết sức phức tạp, nhưng có thể đưa nó vào nhà trường để đem lại những kết quả đầu ra cho giáo dục được cao hơn.

Văn hoá tổ chức là yếu tố chính tạo nên năng suất và hiệu quả của tổ chức đó. Văn hoá giúp các thành viên trong nhà trường biết cách tập trung vào cái gì là quan trọng cần thực hiện và tạo động cơ làm việc cho các thành viên. Văn hoá ảnh hưởng đến động cơ, còn động cơ ảnh hưởng đến năng suất làm việc. Văn hoá ảnh hưởng sự sẵn sàng của đội ngũ, của cha mẹ học sinh, học sinh và các nhà quản lý đối với việc cải tiến nhà trường và nâng cao tay nghề. Vì vậy, văn hoá chính là yếu tố chính ảnh hưởng đến năng suất của nhà trường và rất quan trọng đối với tất cả những gì xảy ra trong 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, rõ ràng là, văn hóa 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 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.

- Văn hóa nhà trường là chương trình đào tạo ẩn

Hiện nay, chúng ta mới quan tâm đến chương trình khung có sẵn và đem đến cho người học cách dạy phát triển trí tuệ mà không dạy VHNT. “Cùng với

những vấn đề quan trọng được giảng dạy trên lớp chúng ta còn có chương trình đào tạo ẩn. Chương trình đào tạo ẩn góp phần tạo dựng các mối quan hệ giữa HS với HS, HS với GV hình thành nên những đặc điểm tích cách của người học” (John, Capozzi). Do đó, nhà quản lý trường học cần phải nhận diện chương trình ẩn (Các thành viên của tổ chức đổi mới ra sao? Họ trao đổi với nhau như thế nào?...).

Chương trình ẩn nấp sau tất cả những nhiệm vụ chính thức. Chương trình ẩn (các yếu tố văn hóa) cần được nắm bắt và nhận diện để dạy lại cho các thế hệ học trò, để chia sẻ lẫn nhau tạo ra hiệu suất của nhà trường. John Dewey (Mỹ) là một trong những người đầu tiên nghiên cứu về chương trình đào tạo: chương trình đào tạo ẩn (The Hidden Curriculum, 1968) với tác phẩm *Dân chủ và giáo dục*.

Benson Snyder trong cuốn *Chương trình đào tạo ẩn* đặt vấn đề vì sao sinh viên, và đặc biệt những sinh viên tài năng quay lưng lại với giáo dục trong nhà trường. Trên thực tế, có rất nhiều người thành công trên các lĩnh vực là những người đã bỏ dở con đường học vấn. Theo tác giả, câu trả lời là do “một số yếu tố học thuật và chuẩn mực xã hội không được nói đến trong chương trình đào tạo đã ít nhiều ngăn cản sự phát triển năng lực độc lập và sáng tạo trong tư duy người học”. Do vậy để quản lý và phát triển văn hoá nhà trường, các lãnh đạo nhà trường cần chú trọng xây dựng chương trình đào tạo ẩn để định hướng thái độ và hành vi của người học, tạo nên sự tự do trong học thuật. “Chương trình đào tạo ẩn được giáo dục thông qua nhà trường chứ không phải thông qua bất cứ giáo viên nào. Nó là những gì thâm nhập vào học sinh, nhưng có thể là những điều không bao giờ được giảng dạy trong lớp. Nó hình thành nên định hướng cuộc sống và thái độ với việc học tập cho người học” (Roland Meighan, 1981).

Có thể hiểu, chương trình ẩn là những bài học của cuộc đời trong nhà trường được các nhà quản lý quan tâm, sắp đặt có dụng ý giáo dục, kích thích tinh thần tích cực cho mỗi cá nhân. Ẩn nhưng hiển hiện mọi nơi mọi lúc: là cảnh quan nhà trường, mối quan hệ thầy, trò, bè bạn, các tổ chức đoàn thể, các phong trào, hoạt động... và cả nhưnxxg băng rôn, khẩu hiệu trong nhà trường. Nó quan trọng hơn cả là định hướng thái độ với việc học tập. Giữa chương trình đào tạo ẩn và văn

hoá nhà trường có sự liên quan chặt chẽ. Một nền văn hoá nhà trường tốt cũng chính là một phần của chương trình đào tạo tốt, có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng giáo dục trong nhà trường.

b. Ý nghĩa của việc phát triển văn hoá nhà trường

Tại sao phải nuôi dưỡng, vun trồng văn hóa nhà trường tích cực lành mạnh? Nghiên cứu của Peter Smith (ĐH Sunderlans) cho thấy văn hóa nhà trường có ảnh hưởng vô cùng to lớn đối với chất lượng cuộc sống và hiệu quả hoạt động của nhà trường. Các lý do cần phải nuôi dưỡng vun trồng văn hóa nhà trường tích cực, lành mạnh có thể tóm tắt như sau:

- Sự phát triển của trẻ em chịu ảnh hưởng rất lớn của môi trường văn hoá xã hội nơi các em lớn lên;

- Môi trường văn hoá trường học thuận lợi giúp trẻ có nhiều cơ hội để phát triển;

- Môi trường này không thuận lợi (thù nghịch) làm thui chột sự phát triển;

- Văn hóa nhà trường lành mạnh giúp giảm bớt sự không hài lòng của giáo viên và giúp giảm thiểu hành vi cử chỉ không lịch sự của học sinh;

- Tạo ra môi trường thuận lợi hỗ trợ việc dạy và học, khuyến khích giáo viên, học sinh nỗ lực rèn luyện, học tập đạt thành tích mong đợi.

- Văn hóa nhà trường lành mạnh nuôi dưỡng, hỗ trợ việc dạy và học.

Vào đầu năm hàng năm học các đơn vị đều tổ chức tốt "Tuần lễ sinh hoạt công dân", giúp học sinh nắm được tình hình chung của đất nước, của ngành và những chủ trương chính sách có liên quan đến học sinh, các nội quy, quy chế, các truyền thống tốt đẹp của địa phương, của nhà trường. Các hội thi học sinh giỏi văn hoá; thi văn thơ truyện ngắn; thi viết thư quốc tế UPU, thi hùng biện, thi tiếng hát hay học sinh trung học phổ thông.... được duy trì thường xuyên vừa tạo được sân chơi bổ ích, vừa có tác dụng giáo dục nhiều mặt cho học sinh đã góp phần nâng cao đời sống tâm hồn tình cảm của tuổi trẻ tác động tích cực đến việc hình thành nhân cách của học sinh về mặt tư tưởng, truyền thống, thẩm mỹ, đạo đức, lối sống.

Văn hoá nhà trường ảnh hưởng đến giáo viên:

- Khuyến khích mối quan hệ hợp tác, chia sẻ kinh nghiệm, học hỏi lẫn nhau giữa các giáo viên
- Giáo viên cảm thấy thoải mái dễ dàng thảo luận về những vấn đề hay khó khăn mà họ đang gặp phải.
- Giáo viên sẵn sàng chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm chuyên môn.
- Giáo viên tích cực trao đổi phương pháp và kỹ năng giảng dạy.
- Giáo viên quan tâm đến công việc của nhau.
- Giáo viên cùng hợp tác với lãnh đạo nhà trường để thực hiện mục tiêu giáo dục đã đề ra.
- Tạo bầu không khí tin cậy thúc đẩy giáo viên quan tâm đến chất lượng và hiệu quả giảng dạy, học tập:
 - Bầu không khí cởi mở, tin cậy, tôn trọng lẫn nhau tạo động lực để giáo viên quan tâm cải tiến nâng cao chất lượng dạy và học.
 - Cải thiện thành tích giảng dạy và học tập của trường.

Văn hoá nhà trường ảnh hưởng đến học sinh

- Tạo ra một bầu không khí học tập tích cực: Học sinh cảm thấy thoải mái, vui vẻ, ham học; Học sinh được thừa nhận, được tôn trọng, cảm thấy mình có giá trị; Học sinh thấy rõ trách nhiệm của mình; Học sinh tích cực khám phá, liên tục trải nghiệm và tích cực tương tác với giáo viên, nhóm bạn; Học sinh nỗ lực đạt thành tích học tập tốt nhất.
 - Tạo ra môi trường thân thiện cho học sinh: An toàn, cởi mở, tôn trọng; chấp nhận các nhu cầu và hoàn cảnh khác nhau của học sinh; khuyến khích học sinh phát biểu/bày tỏ quan điểm cá nhân; xây dựng mối quan hệ ứng xử tôn trọng, hiểu biết lẫn nhau, học hỏi lẫn nhau giữa thầy và trò.

2.3.2. Yêu cầu đối với cán bộ QLGD về xây dựng và phát triển văn hóa nhà trường trong bối cảnh hiện nay

Năng lực thích ứng với thay đổi của cán bộ QLGD nhà trường trong bối cảnh CMCN 4.0 hiện nay

Để bắt kịp với xu thế đổi mới kinh tế - xã hội hướng tới nền kinh tế tri thức trong giai đoạn CMCN 4.0, cán bộ quản lý nhà trường cần nhận thức 4 vấn đề:

- a) Đổi mới quản trị nhà trường và thực hiện tự chủ;
- b) Thực hiện các giải pháp đảm bảo chất lượng và kiểm định chất lượng trong toàn hệ thống;
- c) Đổi mới phương pháp dạy học theo yêu cầu của cuộc CMCN 4.0 đó là kỹ năng đổi mới sáng tạo
- d) Kết nối với cộng đồng để bắt kịp những xu thế thay đổi hiện nay.

Để thực hiện được những điều nêu trên cán bộ quản lý nhà trường cần có khả năng lãnh đạo sáng tạo. Cán bộ quản lý giáo dục cần nhanh chóng “đổi mới tư duy” để có thể đáp ứng được các đòi hỏi mới và nên chuyển từ “lãnh đạo uy quyền” sang “lãnh đạo sáng tạo”.

Lãnh đạo sáng tạo có thể được kích hoạt hoặc hình thành bởi một số yếu tố và thể hiện ở các khía cạnh¹ :

- Lấy đổi mới, sáng tạo làm nền tảng tư duy trong mọi hành động;
- Tăng các kết nối giữa các cá nhân khác nhau trong tổ chức (chứ không phải là kiểm soát từ trên xuống);
- Tạo không gian cho sự năng động giữa các giá trị được chia sẻ và sự khác biệt, giữa hợp tác và cạnh tranh, có thể thiết lập giai đoạn thích ứng và thay đổi hình dáng mô hình tổ chức phù hợp cho bước chuyển đổi;
- Khuyến khích thử nghiệm và chấp nhận rủi ro để tạo lập mô hình quản lý mới;
- Thực hành vận động mọi người giải quyết những thách thức khó khăn và phát triển mạnh trước thách thức của sự đổi mới;

Và có thể nói rằng lãnh đạo sáng tạo đòi hỏi năng lực thích ứng với thay đổi của những người đứng đầu tổ chức. Trước hết chúng ta tìm hiểu nội dung liên quan đến khả năng thích ứng sau đó chứng minh trong lãnh đạo sáng tạo khả năng thích ứng đóng vai trò quan trọng.

¹ A. Riley and Karen Seashore Loois; “*Leadership for change and school reform-International Perspectives*” (2000); NXB Routledge falmer-Taylor&Francis Group-London-New York.

Về khả năng thích ứng: Thích ứng là một quá trình thích nghi với điều kiện mới để trở nên tốt hơn phù hợp với bối cảnh hoặc môi trường và thích ứng có thể được mô tả như là một quá trình đồng hoá và thích nghi với thay đổi. Trong chuyên khảo của Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A. (2009)¹, thì khả năng thích ứng của một người có thể được nhận diện thông qua khả năng phân tích tác động của thay đổi lên bản thân và khả năng ứng phó chủ động với thay đổi của hoàn cảnh cũng như khả năng lường trước được hậu quả của hành động để tạo ra những thay đổi của chính mình nhằm đáp ứng được các yêu cầu thay đổi của bối cảnh... Theo nghiên cứu của tác giả Đặng Xuân Hải và nhóm nghiên cứu² thì khả năng thích ứng với thay đổi của một người cán bộ quản lý nói chung và cán bộ quản lý nhà trường nói riêng phụ thuộc vào 4 yếu tố sau đây:

1. Nhận thức về các nội dung các thay đổi liên quan trực tiếp đến cá nhân người quản lý và đơn vị của người đó đang quản lý;
2. Nhận diện, phân tích được các tác động, rào cản và thách thức khi triển khai các nội dung thay đổi ở đơn vị của mình;
3. Khả năng thích ứng với thay đổi của bản thân nhà quản lý nói riêng và của tổ chức mà họ đang điều hành;
4. Kỹ năng quản lý sự thay đổi của cán bộ quản lý trong nhà trường của bộ quản lý đó đang đảm nhiệm.

Nếu một cán bộ quản lý nhà trường hiện thực hóa được nội dung của 4 vấn đề nêu trên vào quá trình quản lý và lãnh đạo một tổ chức sẽ là những yếu tố cần thiết cho lãnh đạo sáng tạo.

Trong bối cảnh của nền giáo dục mở cần coi trọng thông tin phản hồi khi thực hiện bất cứ thay đổi nào liên quan đến quá trình giáo dục. Phản hồi sẽ có hiệu quả nhất khi tập trung vào lĩnh vực trọng tâm. Nó giúp cho nhân viên và giáo viên có thể:

- Làm rõ ý nghĩa của thay đổi mình đang tham gia;

¹ Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and Tactics for changing your organization and the world*; Cambridge, MA: Harvard Business Press.

² Đặng Xuân Hải (2016) “Thích ứng với thay đổi của CBQL nhà trường trong bối cảnh đổi mới GD hiện nay”; *Tạp chí Quản lý Giáo dục 82/3-2016*; ISSN-1859-2910.

- Chia sẻ ý kiến để áp dụng thay đổi trên lớp thay vì nói thay đổi chung chung;
- Xác định vấn đề một cách chính xác hơn và đưa giải pháp phù hợp cho sự thay đổi nhiệm vụ mình đang thực hiện.

Điều đó giúp cán bộ quản lý nhà trường:

- Thể hiện cách làm khả thi và sự quan tâm ủng hộ của bạn đối với nhân viên, giáo viên;
- Hiểu rõ nhu cầu và tâm trạng của giáo viên về sự thay đổi;
- Xác định được rào cản trong quá trình thực hiện và tìm cách vượt qua;
- Nhận biết được vấn đề và những gì có thể nảy sinh trong quá trình thực hiện thay đổi mà cần sự can thiệp của bạn với tư cách là người quản lý;
- Chỉ ra sự cần thiết phải có sự hỗ trợ cho giáo viên. Trợ giúp thêm đối với những giáo viên đang gặp khó khăn cho đến khi họ tự tin hơn trước sự thay đổi.

Điều nêu trên có thể là cơ sở cho việc lựa chọn thông tin về việc làm thế nào để thích ứng. Thích ứng do đó có thể được kích hoạt hoặc hình thành bởi:

- Tăng các kết nối giữa các cá nhân khác nhau trong tổ chức (chứ không phải là kiểm soát từ trên xuống); ví dụ, mối quan hệ giữa cán bộ quản lý nhà trường với giáo viên và giữa giáo viên với nhau hay giữa giáo viên với học sinh cần được cải tiến theo hướng cộng tác.

- Tạo không gian cho sự căng thẳng năng động giữa các giá trị được chia sẻ và sự khác biệt, giữa hợp tác và cạnh tranh, có thể thiết lập giai đoạn cho thích ứng và thay đổi hình dáng mô hình tổ chức.

- Khuyến khích thử nghiệm và chấp nhận rủi ro khi cho phép thất bại trong một vài trường hợp khi bắt đầu thực hiện thay đổi.

Lãnh đạo sáng tạo và quản lý sự thay đổi của cán bộ quản lý nhà trường trong bối cảnh CMCN4.0 hiện nay

Khả năng quản lý thay đổi để thích ứng với bối cảnh mới liên quan đến khả năng tìm câu trả lời của các câu hỏi sau đây¹:

¹ Đặng Xuân Hải, Lê Thái Hưng, Đỗ Thị Thu Hằng (2016) *Thích ứng với thay đổi của cán bộ quản lý trường đại học trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay ở Việt Nam (NC trường hợp ở ĐHQGHN)*. Tạp chí khoa học – ĐHQGHN, nghiên cứu GD, tập 32, số 3, 2016.

a) Mình biết mình (bản thân và tổ chức của mình) đang “đứng ở đâu” trong bối cảnh thay đổi của cuộc CMCN 4.0; có những bất cập nào cản trở sự phát triển để đáp ứng với yêu cầu mới của bối cảnh?

b) Sự bất cập đó có nguyên nhân từ đâu, do tác động của môi trường hay do sự trì trệ của bản thân?

c) Để thích ứng được với thay đổi của bối cảnh và đáp ứng được những yêu cầu mới cần thay đổi để phù hợp với đặc điểm của CMNC4.0, cải tiến những gì và ở cấp độ nào?.

d) Lộ trình đi đến đích của sự thay đổi như thế nào là hợp lí và phù hợp với điều kiện chủ quan và khách quan của mình?

e) Làm thế nào để duy trì, phát huy thành quả của thay đổi đã đạt được để chủ động thích ứng với thay đổi nhanh và liên tục của môi trường kinh tế xã hội trong bối cảnh của cuộc CMCN 4.0?.

Kỹ năng quản lí thay đổi để thích ứng của một cán bộ quản lý cần tạo lập được sự đồng thuận của những người thực hiện, những người có lợi ích liên quan. Muốn có đồng thuận cần nhiều yếu tố nhưng yếu tố đầu tiên là thông tin: thông tin phải kịp thời mà rõ ràng, nhất quán, tránh nhiễu, coi trọng thông tin phản hồi. Nắm bắt được tâm tư, nguyện vọng và nhu cầu chính đáng của những người liên đới khi yêu cầu họ tham gia sự thay đổi. Khi mọi người trong tổ chức thấu hiểu được lợi ích của sự thay đổi (lợi ích cho phát triển của tổ chức và lợi ích của bản thân khi thay đổi đạt kết quả...) thì họ sẽ cam kết đóng góp sức lực và tâm trí cho sự thay đổi với một tinh thần trách nhiệm cao.

Như chúng ta đã trao đổi ở phần trên, khi thay đổi có thể gây xáo trộn và sẽ xuất hiện các phản ứng và phản ứng tiêu cực hay chuẩn bị chưa tốt các điều kiện tối thiểu cho sự thay đổi... có thể trở thành rào cản cho sự thay đổi. Người quản lí thay đổi cần có chiến lược để giảm thiểu rào cản, và nếu có thể nên có biện pháp biến rào cản thành động lực. Lộ trình chỉ có thể xác định chính xác nếu người quản lí thấu hiểu được đặc điểm của sự thay đổi, mức độ phát triển của tổ chức và khả năng tận dụng được bối cảnh mà tổ chức đang tồn tại.

Trước hết khi người lãnh đạo đơn vị muốn khởi xướng hay tạo ra sự thay đổi hoặc họ là người chỉ đạo sự thay đổi do cấp trên “đề nghị”, họ phải là người xúc tác, người quản lý biến “nhu cầu thay đổi khách quan” thành nhu cầu “tự thân” của các thành viên trong tổ chức thông qua việc tạo áp lực hợp lý để nhân viên phải thay đổi; thông qua việc tạo môi trường “niềm tin” vào kết quả và lợi ích của sự thay đổi; Tạo cơ chế khuyến khích, động viên kịp thời những kết quả đạt được dù nhỏ. Tác giả Đặng Xuân Hải¹ cũng đã chỉ rõ một số yêu cầu đối với một cán bộ quản lý giáo dục khi quản lý sự thay đổi :

- Đề là người hỗ trợ, người quản lý luôn là điểm tựa cho nhân viên; giúp cấp dưới khắc phục những trở ngại khi họ gặp phải. Kịp thời hướng dẫn khi cần và tạo điều kiện môi trường cho họ tự chủ, tự chịu trách nhiệm về công việc của họ. Việc cân bằng “áp lực” và “sự hỗ trợ” sẽ tạo động lực cho nhân viên thực hiện thay đổi.

- Đề duy trì sự ổn định, người quản lý phải nhận biết được “độ bất định” của sự thay đổi và phải hoạch định được “lộ trình” đạt được mục tiêu của sự thay đổi phù hợp với điều kiện, nguồn lực của đơn vị, tổ chức. Không xáo trộn nếu không thật cần thiết và nếu buộc phải xáo trộn thì phải chọn phương án tối ưu, luôn tôn trọng thực tế “khách quan” cho dù có thể phải kéo dài lộ trình thay đổi hơn mong muốn của bạn.

-Trong quá trình quản lý sự thay đổi trong giáo dục, với nhà trường, người quản lý giáo dục cần phải quyết định xem mình muốn đạt được gì và khi nào; tuy nhiên trước khi ra quyết định cho một sự thay đổi trong giáo dục, với nhà trường họ phải hiểu rõ nội dung đặc trưng của sự thay đổi mà họ khởi xướng và đặc điểm của sự thay đổi này trong giáo dục.

-Kỹ năng cơ bản đòi hỏi người quản lý thay đổi trong giáo dục, với nhà trường là huy động được sự đồng thuận của những người liên đới bên trong và bên ngoài; tìm cách để có được sự ảnh hưởng, sự tin cậy của cộng đồng xã hội, lòng tôn trọng; kích thích được tính tự giác, tự nguyện của đội ngũ để phát huy

¹ Đặng Xuân Hải (2015), *Giáo trình quản lý thay đổi trong giáo dục*. NXB Đại học Quốc gia Hà Nội. Tr.46

“tính đồng đội” (teamwork) khi triển khai bất cứ thay đổi nào trong giáo dục, với nhà trường. Cần lưu ý tôn trọng quy luật lịch sử của vấn đề và tính sự phạm trong các thao tác chỉ đạo sự thay đổi.

Hiệu quả hoạt động của một tổ chức nói chung, một nhà trường nói riêng có thể được cải thiện và có thể đạt được thông qua việc tăng tính sáng tạo và đổi mới để đáp ứng với các yêu cầu của/cho sự thay đổi, cả bên trong và bên ngoài. Đổi lại, tính phát triển bền vững của một tổ chức nói chung, một nhà trường nói riêng có thể được tăng cường bằng việc giải thích liên tục, và điều chỉnh, mức độ phức tạp và tính năng động của một tổ chức nói chung, một nhà trường nói riêng theo thời gian và ở mức độ khác nhau.

Biết lập kế hoạch một cách linh hoạt, không xa rời thực tế, đặc biệt phải tôn trọng tư duy của duy vật biện chứng để tránh duy ý chí khi vạch kế hoạch và đặt mục tiêu cho bất kỳ sự thay đổi nào, đó là: Xác định được nội dung, đặc trưng (số lượng, chất lượng, cấp độ, tính chất...) của “sự thay đổi”. Nhận diện chính xác, cụ thể sự thay đổi (nếu sự thay đổi do “đặt hàng” từ ngoài) hay mô tả tường minh đích đến của sự thay đổi mà mình muốn triển khai ở một tổ chức nói chung, một nhà trường nói riêng (nếu sự thay đổi do mình khởi xướng). Hoạt động này trong thực tế cần nhiều thao tác khoa học như phải phân tích SWOT, xây dựng đề án thay đổi trong đó chú ý xác định những khía cạnh cần thay đổi và kết quả mong đợi mà sự thay đổi đó mang lại. Xác định lộ trình đi đến đích một cách khoa học và biết cách duy trì, phát huy thành quả của thay đổi đã đạt được. Và khi quản lý thay đổi cần lưu ý tính đi lên trong cân bằng động với yêu cầu của bên trong và bên ngoài để duy trì bền vững kết quả đạt được theo một chiến lược dài hơi hơn.

Kỹ năng quan trọng trong lãnh đạo sáng tạo là kỹ năng *ra quyết định đúng cho một sự thay đổi*. Kỹ năng này liên quan đến 3 nội dung sau:

a). *Kỹ năng phân tích tình hình, xác lập các căn cứ cho việc ra quyết định cho một thay đổi cụ thể* (nhận diện bối cảnh, nhận diện đặc điểm của sự thay đổi, xem xét khả năng thực hiện sự thay đổi của tổ chức mình đang quản lý và mức độ kết quả có thể đạt được);

b) *Kỹ năng xác định những việc phải làm, cách làm và điều kiện, nguồn lực cần có để làm và thời hạn; xác lập các chỉ số để nhận diện và đánh giá kết quả, phương thức kiểm chứng kết quả...* (đây chính là kỹ năng xây dựng kế hoạch hành động để thực hiện sự thay đổi ở đơn vị của mình và khả năng kiểm chứng kết quả có thể đạt được của sự thay đổi)

c) *Kỹ năng theo dõi, giám sát, đánh giá việc thực hiện các nội dung trong quyết định đã ban hành* (tuy được xếp cuối nhưng được thực hiện thường xuyên trong suốt quá trình từ khi ban hành đến khi kiểm chứng được kết quả đạt được của sự thay đổi và duy trì được kết quả đó bền vững).

Ôn tập

1. Hãy trình bày những yêu cầu mới trong bối cảnh hiện nay có tác động đến văn hoá nhà trường.

2. Hãy nhận diện văn hoá mạng tại cơ quan, nhà trường mà thầy, cô đang công tác. Có những biện pháp quản lý nào để phát huy văn hoá mạng trong nhà trường?

3. Hãy đánh giá văn hoá giao thoa tại cơ quan, nhà trường quý thầy, cô đang công tác. Có những biện pháp quản lý nào để phát huy văn hoá giao thoa trong nhà trường?

CHƯƠNG 3. XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN VĂN HÓA NHÀ TRƯỜNG

GIỚI THIỆU

Chương 3 cung cấp cho người học tri thức về chiến lược xây dựng văn hoá nhà trường; vai trò của hiệu trưởng trong việc xây dựng và phát triển văn hoá nhà trường; cách thức xây dựng và phát triển văn hoá nhà trường; xây dựng và phát triển nhà trường thành tổ chức học tập.

Mục tiêu của chương 3 là giúp hình thành cho người học khả năng nhận diện và đánh giá được các đặc trưng văn hoá nhà trường, xác định được mối quan hệ giữa văn hoá nhà trường với vai trò của người lãnh đạo; xây dựng và phát triển văn hoá nhà trường gắn với sứ mạng, tầm nhìn; các giá trị cốt lõi; có khả năng xây dựng văn hoá nhà trường theo định hướng hình thành tổ chức học tập chuẩn mực, quy tắc văn hoá nhà trường; cơ sở vật chất, nghi lễ thể hiện bản sắc văn hoá nhà trường.

NỘI DUNG CHI TIẾT:

3.1. Chiến lược xây dựng văn hoá nhà trường

3.1.1. Xác định sứ mệnh của nhà trường

a. Khái niệm Sứ mệnh

Sứ mệnh là việc theo đuổi một mục tiêu duy nhất đối với khả năng cạnh tranh của một tổ chức lợi thế những điểm mạnh và dịch vụ cụ thể của nó so với các đối thủ cạnh tranh trong khi một lần nữa nhấn mạnh các giá trị của nó. Các tuyên bố sứ mệnh tốt nhất là đủ chung chung để thúc đẩy theo đuổi chiến lược của nhiều mục tiêu tổ chức và rất nhiều tổ chức mục tiêu, nhưng đủ cụ thể để tập trung và ưu tiên các hoạt động của tổ chức và tài nguyên. Không giống như tuyên bố tầm nhìn, tuyên bố sứ mệnh thường là một số câu dài. Tuyên bố sứ mệnh nhằm trả lời câu hỏi Tại sao chúng ta tồn tại? Tuyên bố sứ mệnh giúp ban quản lý tổ chức thứ bậc ưu tiên mà một tổ chức phải đối mặt trong hoạt động hàng ngày và lâu dài. (Shannon A. Bowen, University of South Carolina, USA)

Cornelissen (2004) đã sử dụng quan điểm giá trị của các bên liên quan để giải thích sứ mệnh: “Sứ mệnh là sự thể hiện chung về mục đích quan trọng nhất của tổ chức, trong đó, lý tưởng là, phù hợp với các giá trị và kỳ vọng của các bên liên quan chính và liên quan đến phạm vi và ranh giới của tổ chức” (tr. 24).

Một số định nghĩa về sứ mệnh:

1/ Sứ mệnh là những mục tiêu rõ ràng và thực tế doanh nghiệp; Sứ mệnh là câu tuyên bố ngắn phản ánh những giá trị cốt lõi của tổ chức (Drucker, 1971)

2/Sứ mệnh xác định tổ chức là ai và tổ chức làm điều gì (Falsey, 1989)

3/Sứ mệnh xác định phạm vi hoạt động của doanh nghiệp và nó phân biệt doanh nghiệp với tổ chức tương tự (David, 1993)

4/Sứ mệnh là lý do tồn tại của doanh nghiệp, phác thảo nơi mà doanh nghiệp hướng đến và hoạch định doanh nghiệp sẽ đến đó bằng cách nào (Sufi và Lyons, 2003)

5/ Sứ mệnh là triết lý hay là những giá trị cốt lõi (Stallworth William, 2008)

6/Sứ mệnh truyền thông về những mục tiêu dài hạn của tổ chức – Vì sao tổ chức tồn tại

Chung quy lại sứ mệnh là:

- Một phát biểu có giá trị lâu dài về mục đích. Nó phân biệt tổ chức này với những tổ chức khác.

- Là bước đầu tiên của quản trị chiến lược

- Thể hiện rõ những niềm tin và chỉ dẫn hướng tới tầm nhìn đã được xác định

Tính chất của sứ mệnh: Xác định vị thế tổ chức ở thời điểm hiện tại và trong tương lai; Phân biệt công ty với các đối thủ; Khung đánh giá các hoạt động hiện tại và tương lai; Phạm vi rộng (không có những chỉ tiêu cụ thể); Dài ít hơn 250 từ; Thể hiện sự khát khao; Xác định các trọng trách/công việc trọng tâm của tổ chức; Liên quan đến trách nhiệm xã hội; Thể hiện sự nhất trí, hoà hợp, thúc đẩy.

b. Văn hoá và sứ mệnh

Văn hoá và sứ mệnh có mối quan hệ hữu cơ với nhau. Sứ mệnh mang hồn văn hoá của tổ chức. Sứ mệnh chung làm cho công việc của mỗi thành viên trong tổ chức có ý nghĩa hơn so với những gì được thể hiện trong bản mô tả công việc và trách nhiệm củ họ. Người lao động hiểu kỹ hơn và có định hướng rõ hơn về vai trò và sứ mệnh của họ trong tổ chức. Những người lãnh đạo tổ chức định hướng hành vi của họ bằng cách chỉ rõ mục tiêu tương lai mong muốn và làm cho nó có

ý nghĩa đối với tất cả mọi người. Ví dụ sứ mệnh của Công ty Medtronic, một nhà sản xuất hàng đầu về thiết bị điều chỉnh nhịp tim là “góp phần làm tăng phúc lợi xã hội thông qua việc vận dụng kỹ thuật hóa – y khoa vào cuộc sống”. Nhân viên trong công ty luôn tin tưởng sứ mệnh của công ty là phục vụ mọi người và tạo ra sự khác biệt trong lĩnh vực y khoa.

c. Xác định sứ mệnh của nhà trường

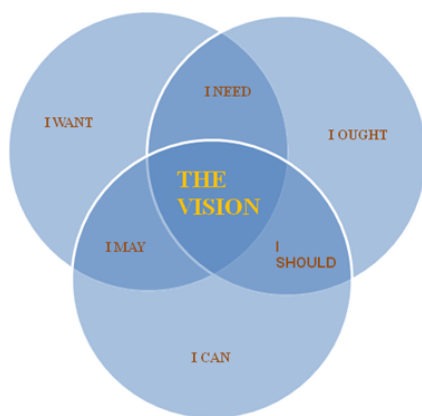
Sứ mệnh của nhà trường cần phải ngắn gọn, súc tích thu hút tâm trí tình cảm của mọi thành viên trong nhà trường, của cộng đồng mà nhà trường gắn bó, của cha mẹ học sinh. Một số lưu ý khi nói về sứ mệnh của nhà trường: Rõ ràng, ngắn gọn dễ nhớ; Chỉ rõ những công việc của tổ chức nhà trường; Đủ rộng để linh hoạt mềm dẻo khi thực hiện và có độ hẹp cần thiết để đi vào trọng tâm việc cần làm; Là kim chỉ nam cho hành động; phản ánh niềm tin và văn hóa của tổ chức; Tiếp sinh lực cho tổ chức hoạt động; Không hạn chế bởi thời gian; Khái quát được các mục tiêu chung cần đạt.

3.1.2. Thể hiện được tầm nhìn phát triển nhà trường

“Tầm nhìn” (Vision) của nhà trường – là trạng thái tương lai có thể xảy ra mà nhà trường nuôi dưỡng kỳ vọng đạt tới. Tầm nhìn chỉ rõ viễn cảnh hiện thực được nêu ra các kỳ vọng của tương lai, mà hiện tại là cái mốc đầu tiên để tiến tới.

Diễn đạt tầm nhìn cần lưu ý các yêu cầu sau: Không hoa mỹ ồn ào, nhưng phải tạo ra viễn cảnh, lý tưởng hoài bão cho mọi thành viên của nhà trường tiến tới; hấp dẫn thuyết phục, tạo niềm tin cho thành viên; thể hiện sự tôn trọng với truyền thống, quá khứ; thể hiện sự cam kết đồng thuận vượt qua thách thức. Có mốc thời gian xác định 10 năm – 20 năm hoặc hơn và có thể đo lường được.

Cách xác định tầm nhìn được dựa trên 3 yếu tố: 1) Điều mà tổ chức có thể làm được, có được (I can), ví dụ đội ngũ, cơ sở vật chất...; 2) Điều mà tổ chức phải làm theo yêu cầu, theo xu thế, theo quy định yêu cầu của xã hội (I ought); 3) Điều mà tổ chức muốn làm: Khát vọng mong đợi chung của tổ chức (I want).

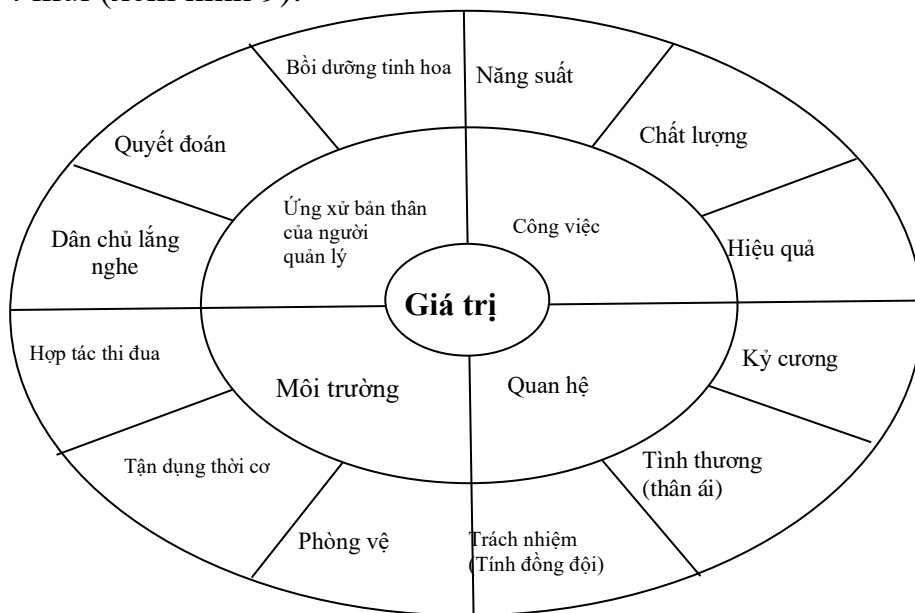


Hình 8. Mối quan hệ hình thành tầm nhìn.

3.1.3. Nêu lên được hệ giá trị hành động

Nhà trường cần phải xác định được các giá trị của hành động (phản ánh văn hóa của nhà trường). Chúng là nguyên tắc hướng dẫn các hành động; xác định phong cách làm việc của nhà trường (dạy học, quản lý, ứng xử). Những giá trị này được chia sẻ bởi các thành viên của trường đóng góp cho sự phát triển của trường, làm nền tảng cho việc thực hiện sứ mệnh, tầm nhìn của nhà trường.

Hệ giá trị hành động của nhà trường được các nhà nghiên cứu khái quát thành bản đồ gồm 4 múi (xem hình 9):



Hình 9. Hệ giá trị hành động của nhà trường

1. Hệ giá trị trong thực hiện công việc (gồm 3 tiêu chí: năng suất; chất lượng; và hiệu quả)
2. Hệ giá trị trong ứng xử quan hệ nội bộ (kỷ cương; thân ái; trách nhiệm)

3. Hệ giá trị trong ứng xử với môi trường bên ngoài (phòng vệ; tận dụng thời cơ, cơ may; thi đua hợp tác)
4. Hệ giá trị trong phong cách quản lý của người đứng đầu trong đơn vị nhà trường (dân chủ lắng nghe; quyết đoán; bồi dưỡng tinh hoa).

Mỗi nhà trường tùy theo hoàn cảnh của mình mà xây dựng hệ giá trị phản ánh văn hóa nhà trường. Về cơ bản cả 4 hệ giá trị đều rất cần thiết cho chiến lược xây dựng văn hóa nhà trường, mỗi hệ giá trị có thể chọn ra hai, ba hoặc 4 tiêu chí. Các tiêu chí này phải tương đồng với nhau về mặt số lượng cũng như cùng hướng vào mục tiêu, chiến lược xây dựng nhà trường.

3.1.4. Lập mục tiêu về các lĩnh vực chủ chốt trong kế hoạch chiến lược phát triển nhà trường

- + Mục tiêu về học sinh trên hai mặt quy mô và chất lượng
- + Mục tiêu về phát triển đội ngũ giáo viên
- + Mục tiêu về tăng cường cơ sở vật chất – sự phạm của nhà trường
- + Mục tiêu về công tác tài chính
- + Mục tiêu về công tác xã hội hóa giáo dục (huy động cộng đồng tham gia xây dựng nhà trường)

3.1.5. Phân tích SWOT và xác định hành động chiến lược tổng hợp của nhà trường

Trong chiến lược xây dựng văn hóa nhà trường cần phân tích điều kiện chủ quan (nội lực) và hoàn cảnh khách quan (ngoại lực) của nhà trường, sự phân tích này cần sâu hơn đi vào điểm mạnh, điểm yếu, các cơ may và sự đe dọa. Sự phân tích đó được gọi là SWOT (Swot Analysis). SWOT – là cụm từ được viết tắt từ tiếng Anh: Strengths (S) – các điểm mạnh; Weaknesses (W) – các điểm yếu; Opportunities (O) - các cơ hội; Threats (T) – các thách thức.

Phân tích SWOT có 2 cấp độ: Cấp độ 1 chỉ cần liệt kê điểm mạnh, điểm yếu, cơ may và đe dọa; Cấp độ 2 có sự nhận định trạng thái tổng hợp qua gắn kết nhân tố chủ quan và khách quan của trường.

Bảng 4. Bảng phân tích SWOT cấp 1

S	W
1	1
...	...
n	n
O	T
1	1
...	...
n	n

Bảng 5. Bảng phân tích SWOT cấp 2

Chủ quan	Mạnh		Yếu	
Khách quan				
Cơ hội	<p>Chủ quan: mạnh</p> <p>Khách quan: cơ may (mạnh và có cơ may)</p>	<p><i>Chiến lược hành động:</i></p> <p>Thực hiện sự phát triển tăng tốc</p>	<p>Chủ quan: yếu</p> <p>Khách quan: cơ may (yếu song đang có cơ may)</p>	<p><i>Chiến lược hành động:</i></p> <p>Thực hiện sự ổn định, tăng trưởng</p>
Thách thức	<p>Chủ quan: mạnh</p> <p>Khách quan: đe dọa (Mạnh, song có đe dọa)</p>	<p><i>Chiến lược hành động:</i></p> <p>Thực hiện sự ổn định, thích ứng</p>	<p>Chủ quan: yếu</p> <p>Khách quan: đe dọa (chủ quan yếu và có nhiều đe dọa)</p>	<p><i>Chiến lược hành động:</i></p> <p>Thực hiện sự ổn định phòng thủ</p>

3.2. Hiệu trưởng và nhiệm vụ phát triển văn hóa nhà trường

3.2.1. Vai trò của hiệu trưởng đối với sự phát triển văn hóa nhà trường

a. Văn hóa và lãnh đạo

Quản lý hay quản trị tổ chức là một chủ đề phức tạp. Tuy nhiên, chủ yếu các nghiên cứu đã tập trung vào hai nhiệm vụ chính: lãnh đạo và ra quyết định. Một người lãnh đạo có các chức năng kép: thứ nhất là làm rõ và đặt ra các mục tiêu, thứ hai là nâng cao bầu không khí tổ chức cho nhân viên. Một người lãnh đạo tốt là người truyền cảm hứng cho người khác để làm theo mình. Năng lực đạt tới mục tiêu của người lãnh đạo được xác định bởi các mối quan hệ. Những người lãnh đạo hiệu quả thường hình thành các mối quan hệ bằng cách truyền tải tầm quan trọng của công việc đối với tổ chức và các thành viên của tổ chức (Goffee&Jones)

Phong cách lãnh đạo nào tạo nên văn hóa đó. Phong cách lãnh đạo được quan tâm tại Mỹ (bắt nguồn từ các nghiên cứu ở bang Ohio) bao gồm: *phong cách quan tâm* và *phong cách xây dựng cấu trúc*. Nói đến các phong cách này là nói đến các vai trò chủ yếu của người lãnh đạo trong việc hỗ trợ về mặt cảm xúc cho nhân viên và tập trung vào các nhiệm vụ của tổ chức. Cả hai phong cách này đều rất cần thiết cho một người lãnh đạo thành công trong các tổ chức hiện đại. Một người lãnh đạo tích hợp sẽ hỗ trợ và thể hiện mối quan tâm đến nhân viên cấp dưới trong khi vẫn xây dựng các vai trò và nhiệm vụ cần thiết (Wexley & Yukl, 1984). Các phong cách này cũng đã được xác định trong các nền văn hóa khác nhau bao gồm cả Nhật bản (Misumi,1985) và Ấn độ (Sinha, 1984).

Trong nghiên cứu của Sinha (Sinha, 1984) đã bàn luận một phong cách lãnh đạo mang tính tích hợp và đưa ra một quan niệm mang tính chất phân biệt hơn mà ông gọi là “*người lãnh đạo có nhiệm vụ nuôi dưỡng*” (khuyến khích, ủng hộ). Người lãnh đạo này chủ động, tích cực tạo nên định hướng mục tiêu kết hợp với năng suất cao. Đồng thời người lãnh đạo cũng thể hiện sự quan tâm, chăm sóc đối với cấp dưới và muốn thúc đẩy sự phát triển cá nhân của họ. Một đặc điểm chủ yếu của người lãnh đạo tốt là có thể linh hoạt và chuyển từ một khía cạnh này sang khía cạnh khác khi tình huống đòi hỏi. Người lãnh đạo có thể sử dụng vai

trò quản lý mang tính chất chi phối, hướng dẫn trong trường hợp này, nhưng nếu cần thì cũng có thể khuyến khích sự tham gia nhiều hơn của mọi người trong tình huống khác. Cấp dưới rất tôn trọng người lãnh đạo mang phong cách tích hợp như vậy vì nó phản ánh uy quyền mà không cần phải là người độc đoán. Sinha đã phát hiện các bằng chứng ủng hộ cho người lãnh đạo mang *phong cách nuôi dưỡng*. Tuy nhiên, Khandwalla (1988) lại đưa ra các kết quả tích cực hơn cho người lãnh đạo theo *phong cách có sự tham gia*.

Một nghiên cứu chủ yếu về lãnh đạo có tên gọi là Dự án toàn cầu và hiệu quả của hành vi - Global Behavior Effectiveness Project (House, Hanges, Javidan, Dorfman, Gupta, 2004) đã xem xét trên phạm vi rộng mối quan hệ giữa nguyên mẫu lãnh đạo và văn hóa tổ chức, xã hội ở 62 quốc gia. Có 2 phong cách lãnh đạo mang tính phổ quát: *lãnh đạo có sức lôi cuốn* và *lãnh đạo nhóm*. Các nền văn hóa được cho là có khoảng cách quyền lực lớn thường thể hiện sự lãnh đạo mang tính chất tự phòng vệ và có tương quan nghịch với lãnh đạo mang tính chất lôi cuốn và lãnh đạo có sự tham gia. Nghiên cứu trên đây đã khám phá ra các biến thể quan trọng của những phong cách lãnh đạo giữa các nền văn hóa, trong cùng một nền văn hóa cũng như sự khác biệt trong phong cách giữa quản lý ở cấp cao hơn và thấp hơn (Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman, 1999)

Một khía cạnh quan trọng của lãnh đạo xuyên văn hóa là sự tách biệt giữa cuộc sống cá nhân và cuộc sống làm việc của nhân viên tại công ty/tổ chức. Ở Tây Âu và Mỹ, sự tách biệt này là rất rõ, nhưng trong các nền văn hóa khác, ranh giới giữa làm việc và cuộc sống cá nhân lại linh hoạt, mềm dẻo hơn nên người lãnh đạo có thể đưa ra các yêu cầu xen vào thời gian trước và sau công việc của nhân viên. Các nhà quản lý ở Nhật Bản và nhiều các nước Châu Á khác thường thể hiện mối quan tâm đến cuộc sống riêng của cấp dưới, nhưng trong các nền văn hóa phương Tây, điều đó có thể được xem là nằm ngoài yêu cầu về mặt năng lực của một người quản lý.

Các nền văn hóa theo xu hướng cộng đồng cũng đòi hỏi người lãnh đạo phải chỉ đạo rõ ràng việc sử dụng các hướng dẫn và dẫn dắt thường xuyên. Nhu

cầu cần phải làm mọi thứ rõ ràng này có liên quan đến né tránh bất định (Smith, Peterson, Misumi, 1994).

Trong các nền văn hóa theo xu hướng cá nhân, lãnh đạo có sức lôi cuốn phụ thuộc vào việc anh ta có phù hợp với các đặc điểm được coi là tốt và hiệu quả hay không. Ngược lại, trong các xã hội định hướng cộng đồng, sự đánh giá đó lại ít mang tính cá nhân và hiệu quả lãnh đạo được đánh giá từ kết quả thực hiện trong tổ chức (Ensari & Murphy, 2003).

Việc người lãnh đạo sử dụng quyền lực ra sao cũng được quyết định ở một mức độ nhất định bởi các giá trị văn hóa (Rahim & Magner, 1996). Các quốc gia theo xu hướng cá nhân như Mỹ (trái lại với những quảng cáo về dân chủ của họ) thường sử dụng quyền lực cưỡng bức nhiều hơn trong quản lý, trong khi các quốc gia theo xu hướng cộng đồng lại tôn trọng hơn quyền lực của các chuyên gia. Người ta thấy rằng, các xã hội theo xu hướng cộng đồng thường làm tăng hiệu quả của lãnh đạo theo phong cách biến đổi. Kết quả là tỉ lệ luân chuyển/thay thế công nhân thấp hơn và mức độ hài lòng với công việc cao hơn (Walumbwa & Lawler, 2003; Spreitzer, Pettula & Xin, 2005). Ngược lại, các thực hành lãnh đạo có sự tham gia trong các quốc gia các khoảng cách quyền lực nhỏ lại dẫn đến kết quả tốt hơn. Trong các xã hội thể hiện tính cộng đồng, có khoảng cách quyền lực lớn, lãnh đạo kiểu gia trưởng có tác động tích cực đối với thái độ liên quan đến công việc. Trong lãnh đạo kiểu gia trưởng, người lãnh đạo chỉ bảo công việc và nghề nghiệp của cấp dưới theo cách thức giống như người cha. Đáp lại, họ có được lòng trung thành và sự tôn trọng từ cấp dưới. Tác động lãnh đạo và cách sử dụng tốt nhất phong cách lãnh đạo cần được đánh giá trong bối cảnh văn hóa.

Tóm lại, việc giảm xung đột tiềm tàng bằng cách chọn phong cách lãnh đạo phù hợp, đề ra các mục tiêu mang tính chất hợp tác bằng sự phù hợp giữa người lãnh đạo và cấp dưới về mặt sắc tộc sẽ tạo ra các kết quả tích cực hơn trong những bối cảnh xuyên văn hóa (Chen, Goddard & Casper, 2004). Trong những năm gần đây, các nhà nghiên cứu đã bắt đầu xem bầu không khí (trong tổ chức) như một yếu tố trung gian của phong cách lãnh đạo (Van de Vliert, 2006). Trong nghiên cứu của 61 nền văn hóa này, Van de Vliert đã phát hiện ra rằng lãnh đạo theo kiểu

độc đoán ít có hiệu quả hơn trong các quốc gia giàu có, nhưng lại có hiệu quả hơn ở các quốc gia nghèo - nơi bầu không khí đặt ra nhiều thách thức khác nhau.

b. Phong cách lãnh đạo của hiệu trưởng và sự phát triển văn hóa nhà trường

Đối với hoạt động quản lý nhà trường người hiệu trưởng đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành và phát triển văn hóa nhà trường. Hiệu trưởng có vai trò quyết định/chi phối sự phát triển văn hoá nhà trường: Tư duy phát triển giáo dục của người hiệu trưởng ảnh hưởng đến văn hoá nhà trường; Hiệu trưởng có vai trò quan trọng trong việc hình thành các chuẩn mực, các giá trị cốt lõi, niềm tin; Sự quan tâm, chú ý của hiệu trưởng đến cái gì sẽ ảnh hưởng chi phối văn hoá nhà trường; Hiệu trưởng xác định, tập hợp tạo lập hệ thống giá trị cốt lõi của trường; Hiệu trưởng xác định các đặc trưng và chia sẻ tầm nhìn.

Những cách ảnh hưởng của hiệu trưởng đến văn hoá nhà trường:

- Hiệu trưởng phải là người lãnh đạo gương mẫu (người hiệu trưởng luôn là tấm gương cho giáo viên, nhân viên, học sinh).

- Hiệu trưởng hình thành văn hoá nhà trường thông qua hàng trăm hoạt động tương tác hàng ngày với cán bộ, giáo viên, học sinh, phụ huynh và cộng đồng.

- Hiệu trưởng chú ý đến nhu cầu của giáo viên và nhu cầu của học sinh.

- Cách phản ứng của người hiệu trưởng đối với những biến động trong nhà trường.

- Hiệu trưởng xác lập cơ chế đánh giá, thi đua khen thưởng (đúng người, đúng việc).

- Phong cách lãnh đạo dân chủ, tăng cường đối thoại, cùng tham gia, phân công trách nhiệm rõ ràng.

- Khả năng biết lắng nghe của hiệu trưởng nuôi dưỡng bầu không khí tâm lý cởi mở, tin cậy, tôn trọng lẫn nhau ở nơi làm việc.

- Tiêu chuẩn chọn lựa và sa thải nhân viên.

3.2.2. Các cách nuôi dưỡng văn hoá trường của hiệu trưởng

Như đã trình bày, hiệu trưởng có sức ảnh hưởng lớn đến quá trình xây dựng và phát triển văn hoá nhà trường. Do đó, để nuôi dưỡng các giá trị văn hoá tích cực, lành mạnh, hiệu trưởng cần thực hiện các nhiệm vụ sau:

- Chia sẻ tầm nhìn, sứ mệnh của trường với cán bộ, giáo viên, nhân viên.
- Giữ vai trò dẫn dắt (bằng các định hướng, chiến lược, mục tiêu), thể hiện uy tín.
- Khuyến khích và tích cực ủng hộ sự đổi mới, sự sáng tạo để giáo viên phát triển tối đa khả năng của họ.
- Coi trọng việc đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn để không ngừng phát triển đội ngũ.
- Khuyến khích giáo viên tích cực hợp tác với đồng nghiệp trong và ngoài trường
- Tạo điều kiện để mỗi học sinh đều có cơ hội thể hiện khả năng/ năng lực.
- Thúc đẩy sự đối thoại, trao đổi chuyên môn và chia sẻ kinh nghiệm.
- Tạo dựng bầu không khí cởi mở, dân chủ và nhân văn.
- Khuyến khích tinh thần hợp tác và kỹ năng làm việc nhóm.

Hiệu trưởng là người lãnh đạo để tạo lập ra văn hóa của nhà trường (cái gì mà hiệu trưởng muốn hướng tới, muốn xây dựng); Triết lý của người hiệu trưởng ảnh hưởng đến văn hoá của nhà trường (triết lý cá nhân của mỗi một hiệu trưởng là khác nhau dẫn đến văn hoá của mỗi nhà trường là khác nhau). Từng biểu hiện lời nói, hành động, phong thái, con người của Hiệu trưởng đều ảnh hưởng đến văn hoá nhà trường.

3.3. Cách thức xây dựng và phát triển Văn hóa nhà trường

3.3.1. Mô hình xây dựng văn hóa nhà trường

Có nhiều mô hình được các nhà nghiên cứu đề xuất. Dưới đây, chúng tôi xin đề xuất mô hình xây dựng văn hóa nhà trường dựa trên cơ sở mô hình xây dựng văn hóa tổ chức gồm 11 bước cụ thể do hai tác giả *Julie Heifetz & Richard Hagberg* đề xuất.

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 nhất làm thay đổi chiến lược phát triển của tổ chức nhà trường;

2) Xác định đâu là 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 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.

3.3.2. Cách thức xây dựng và phát triển văn hoá nhà trường

a. Xây dựng các chuẩn mực văn hóa

Chuẩn mực xã hội là hệ thống các quy tắc, yêu cầu, đòi hỏi của xã hội đối với mỗi cá nhân hay nhóm xã hội, trong đó xác định ít nhiều sự chính xác về tính chất, mức độ, phạm vi, giới hạn của cái có thể, cái được phép, cái không được phép hay cái bắt buộc phải thực hiện trong hành vi xã hội của mỗi người, nhằm củng cố, đảm bảo sự ổn định xã hội, giữ gìn trật tự, kỷ cương, an toàn xã hội.

Chuẩn mực trước hết là hệ thống các quy tắc, yêu cầu, đòi hỏi của xã hội, do chính các thành viên của xã hội đặt ra nhằm định hướng cho hành vi của mỗi cá nhân. Chuẩn mực đã thành hệ thống và được đặt ra làm mục tiêu, làm đích hướng tới của các cá nhân sống và làm việc trong đó.

Ngoài ra, chuẩn mực xã hội cũng không được đề ra một cách chung chung, trừu tượng, mà cần được xác định một cách cụ thể, rõ ràng ở mức độ ít hay nhiều về tính chất, mức độ, phạm vi, giới hạn của những khía cạnh, chỉ báo liên quan đến hành vi xã hội của mỗi người; bao gồm: cái có thể, cái được phép, cái không được phép hay cái bắt buộc phải thực hiện.

Một số nét đặt trưng của chuẩn mực gồm:

– Tính tất yếu xã hội: Chuẩn mực xã hội được tạo thành từ ý chí chung của các thành viên, các nhóm, các giai cấp trong xã hội nhằm củng cố, bảo vệ hay phục vụ cho các nhu cầu, lợi ích của họ. Do đó có thể thấy các chuẩn mực xã hội có nội dung phản ánh các quan hệ xã hội, chứa đựng các quy tắc, yêu cầu về mặt xã hội đối với chính hành vi của con người. Sự xuất hiện, hình thành và tồn tại, phát huy vai trò hiệu lực của các chuẩn mực xã hội trong đời sống xã hội ngày càng được coi là có tính khách quan cũng như mang tính tất yếu của xã hội.

– Tính định hướng của chuẩn mực xã hội theo không gian, thời gian và đối tượng. Tính định hướng thể hiện sự quy định biểu hiện của chuẩn mực rất rõ ràng và cụ thể hướng tới từng nhóm đối tượng nhất định trong xã hội thực hiện và noi theo. Theo không gian, các chuẩn mực xã hội được xác định có thể chỉ có giá trị, hiệu lực trong một phạm vi không gian xã hội hoặc một khu vực địa lý nhất định. Nếu vượt ra khỏi phạm vi này chúng sẽ không còn vai trò và tác dụng nữa. Theo thời gian thì chuẩn mực ở mỗi giai đoạn lịch sử cũng như thời kỳ phát triển, vai trò của chuẩn mực lại được biểu hiện khác nhau. Ví dụ trước đây ở Việt Nam chuẩn mực của người phụ nữ là áo dài mặc thường ngày nhưng ngày nay lại không còn phù hợp nữa, thường phụ nữ mặc áo dài vào các ngày lễ hoặc dịp kỉ niệm quan trọng.

– Tính vận động, biến đổi của chuẩn mực xã hội theo không gian, thời gian, giai cấp, dân tộc. Chuẩn mực liên tục vận động, biến đổi đổi và phát triển cùng với sự phát triển của lịch sử loài người. Với mỗi chế độ xã hội, mỗi nhà nước và mỗi nhóm xã hội đều có hệ thống các quan hệ xã hội có tính phổ biến, điển hình trong xã hội đó là những giai đoạn lịch sử khác nhau.

Tóm lại, *chuẩn mực là tổng số những mong đợi, những yêu cầu, những quy tắc của xã hội được ghi nhận bằng lời, bằng ký hiệu hay bằng các biểu trưng, mà qua đó xã hội định hướng hành vi của các thành viên.*

Dưới góc độ xã hội học, những *chuẩn mực văn hóa* quan trọng được gọi là chuẩn mực đạo đức và những chuẩn mực văn hóa ít quan trọng hơn được gọi là *tập tục truyền thống*. Do tầm quan trọng của nó nên các chuẩn mực đạo đức thường được luật pháp hỗ trợ để định hướng hành vi của các cá nhân (ví dụ: hành

vi *ăn cắp* là vi phạm chuẩn mực đạo đức, ngoài việc bị xã hội phản ứng một cách mạnh mẽ, luật pháp còn quy định những hình phạt có tính chất cưỡng chế). Những tập tục truyền thống như quy tắc giao tiếp, ứng xử trong đám đông...thường thay đổi trong từng tình huống (ví dụ: người ta có thể huýt gió trong buổi biểu diễn nhạc rock nhưng không làm thế khi nghe *nhạc thánh phòng*) và thành viên vi phạm tiêu chuẩn bị xã hội phản ứng ít mạnh mẽ hơn (ví dụ: nếu một người mặc quần áo ngủ vào siêu thị mua hàng thì những người xung quanh sẽ dị nghị nhưng gần như chắc chắn không có ai phản đối trực tiếp).

Chuẩn mực văn hóa khiến cho các cá nhân có tính tuân thủ và phản ứng tích cực (phần thưởng) hay tiêu cực (hình phạt) của xã hội thúc đẩy tính tuân thủ ấy. Phản ứng tiêu cực của xã hội trước những vi phạm chuẩn mực văn hóa chính là cơ sở của hệ thống kiểm soát văn hóa hay *kiểm soát xã hội* mà qua đó bằng những biện pháp khác nhau, các thành viên của xã hội tán đồng sự tuân thủ những chuẩn mực văn hóa. Ngoài phản ứng của xã hội, phản ứng của chính bản thân cũng góp phần làm cho những chuẩn mực văn hóa được tuân thủ. Quá trình này chính là tiếp thu các chuẩn mực văn hóa, hay nói một cách khác, hòa nhập chuẩn mực văn hóa vào nhân cách của bản thân.

Tất cả các tổ chức, nhóm người muốn thực hiện các hoạt động kinh tế, chính trị, giáo dục... cần phát triển các chuẩn mực. Chuẩn mực là yếu tố cần thiết mà mỗi nhà trường cũng như từng tổ chức trong nhà trường (khoa, tổ bộ môn, các nhóm, bộ phận hành chính, các nhóm thực hiện các dự án...) cần đưa ra để các thành viên của tổ chức đó tuân theo.

Để thiết lập chuẩn mực, ngay từ khi mới thành lập các nhóm làm việc các nhóm phải tự thiết lập chuẩn mực cho mình, tự soạn thảo ra các chuẩn mực phù hợp với nhiệm vụ công việc để mỗi thành viên trong nhóm có trách nhiệm và làm chủ các chuẩn mực do mình soạn thảo.

Có 2 cách để xác định các chuẩn mực: Quan sát và viết lại những chuẩn mực đã và đang được sử dụng; Các thành viên của nhóm đề xuất ý tưởng và viết các chuẩn mực mới.

Sau khi đã soạn thảo ra được các chuẩn mực, các chuẩn mực đó cần được công bố bằng cách treo trên tường trong phòng họp, in lên các danh thiếp của các thành viên của tổ chức... nhằm giúp các thành viên ghi nhớ và tuân thủ các chuẩn mực đề ra.

Để việc thực hiện các chuẩn mực nghiêm túc và có trách nhiệm cần đưa ra các chế tài khi các thành viên vi phạm chuẩn.

Bước cuối cùng là các nhóm cần đánh giá lại chuẩn và việc thực hiện chuẩn một cách định kỳ (từng tháng, từng học kỳ, hay từng năm học). Tổ chức cần tạo điều kiện để các thành viên của nhóm có cơ hội nói lên ý kiến nhận xét, đánh giá của mình. Cần trả lời cho các câu hỏi: Chúng ta đã thực hiện tốt các chuẩn ở mức độ nào? Điểm mạnh và điểm yếu của các chuẩn nằm ở đâu? Quá trình thực hiện chuẩn diễn ra như thế nào? Có điều gì thuận lợi và khó khăn trong quá trình thực hiện chuẩn?...

Để hình thành các chuẩn mực trong nhà trường, lãnh đạo nhà trường cần nuôi dưỡng và phát triển văn hoá nhà trường lành mạnh, tích cực:

- *Nuôi dưỡng văn hoá lành mạnh, tích cực*

1) Biểu dương những thành tích dù là nhỏ: Công nhận công khai những thành tích của giáo viên, học sinh và nhân viên trong trường;

2) Phát triển kỹ năng hợp tác, làm việc nhóm (giáo viên-giáo viên, học sinh-học sinh, giáo viên-học sinh);

3) Bố trí thời gian trong tuần để giáo viên trao đổi, chia sẻ kinh nghiệm chuyên môn;

4) Khuyến khích giáo viên tích cực tham gia vào các hoạt động của nhà trường;

5) Mọi hoạt động, đặc biệt là các hoạt động tài chính trong trường cần được công khai, minh bạch;

6) Khuyến khích văn hóa chia sẻ;

7) Khuyến khích các bộ phận, đơn vị trong trường đề ra phong cách làm việc (đi đúng giờ, chuẩn bị tài liệu trước khi đi họp...);

8) Giải quyết kịp thời, hiệu quả, dứt điểm những xung đột (nếu có);

- Phát triển văn hoá nhà trường lành mạnh, tích cực

Hiệu trưởng sử dụng những cách thức dưới đây để dẫn dắt, lãnh đạo phát triển văn hóa nhà trường:

1) Xây dựng bầu không khí dân chủ: cởi mở, hợp tác, cùng chia sẻ hỗ trợ lẫn nhau; mọi người đều được tôn trọng, luôn được coi trọng và có cơ hội thể hiện, phát triển các khả năng của mình;

2) Xây dựng cơ chế giám sát, đánh giá, khen thưởng hợp lý thúc đẩy mọi người nỗ lực làm việc;

3) Mỗi cán bộ quản lý, giáo viên, nhân viên trong trường đều có bản mô tả công việc, rõ trách nhiệm, quyền hạn và nghĩa vụ;

4) Hiệu trưởng tăng cường dự giờ, trao đổi chuyên môn với GV đứng lớp về cách dạy và học;

5) Làm cho học sinh biết là các em được yêu thương, được quan tâm chăm sóc;

6) Cố gắng bảo đảm cho học sinh có một tương lai xứng đáng với sự đầu tư của cha mẹ các em;

7) Hiệu trưởng chia sẻ quyền lực, mạnh dạn trao quyền cho giáo viên trong đó đề cao vai trò lãnh đạo hoạt động dạy và học của giáo viên;

8) Cho mọi người thấy là bạn đang làm việc với cương vị là một hiệu trưởng, đầy nhiệt tâm, luôn trách nhiệm và đầy tình yêu thương học trò;

9) Hiệu trưởng nên có mặt thường xuyên trong trường và trong lớp học; tham dự càng nhiều những sinh hoạt của học sinh thì càng tốt;

10) Hiệu trưởng thường xuyên trau dồi kỹ năng giao tiếp; lắng nghe tất cả mọi người;

11) Khuyến khích phụ huynh học sinh tham gia vào các hoạt động giáo dục của trường và làm cho phụ huynh hiểu rõ vai trò của họ;

12) Hiệu trưởng luôn suy nghĩ để học hỏi, đổi mới và nâng cao uy tín của mình trong nhà trường.

Nói tới văn hoá là nói tới “hệ thống những giá trị chi phối cách ứng xử và sự giao tiếp”. Cố Thủ tướng Phạm Văn Đồng đã nói “Văn hoá là hiểu biết, hiểu biết

làm người xử sự, xử thế với bản thân, gia đình, xã hội, thiên nhiên là đẹp đẽ nhất của văn hoá”. Do đó, việc xây dựng các quy tắc hình thành nên các hành vi ứng xử trong nhà trường là nét đẹp văn hoá của nhà trường. Hiệu trưởng trao đổi với giáo viên, học sinh... để họ thảo luận, hình thành các quy định, quy tắc ứng xử: học sinh – học sinh, học sinh – giáo viên, giáo viên – giáo viên, giáo viên – hiệu trưởng, hiệu trưởng – học sinh. Các quy định, quy tắc này tùy thuộc điều kiện từng trường, chúng có thể gồm các tuyên bố sau: Tôn trọng người khác; Tôn trọng lời hứa/sự cam kết và hợp đồng; Trung thực; Tránh cách nói mỉa mai, chỉ trích... làm tổn thương người khác; Luôn tìm ưu điểm ở người khác; Đặt vị trí mình vào vị trí người khác để đối xử. *Xây dựng các quy tắc ứng xử với môi trường*: Bảo vệ sức khỏe; Giữ gìn vệ sinh trường, lớp; Bảo vệ môi trường sống; Tiết kiệm năng lượng.

b. Đánh giá điều kiện thực hiện và thực tế văn hóa nhà trường

Để đánh giá các điều kiện thực tiễn của văn hóa nhà trường cần đưa ra các câu hỏi mà kết quả trả lời các câu hỏi đó sẽ cho chúng ta biết các thành viên trong nhà trường đang mong muốn điều gì, điều kiện để thực hiện môi trường văn hóa như thế nào, môi trường văn hóa nhà trường ra sao, nhà trường có chú trọng phát triển bầu không khí làm việc nhóm, tinh thần tập thể và đồng đội hay không, nhà trường có tạo điều kiện và có làm tất cả mọi việc vì thành tích học tập tốt nhất của học sinh hay không, làm thế nào để biết được nhà trường của mình có một bầu không khí và văn hóa lành mạnh?

Lindsey B.R., Robins N.K., Terrell D.R. (2003) cho rằng, *đánh giá văn hóa là trả lời các câu hỏi: Bạn hay tổ chức của bạn đã đem đến những gì để đóng góp vào các mối quan hệ tốt đẹp của môi trường xung quanh? Bạn hay tổ chức của bạn đã đưa những yếu tố đó theo cách nhìn nhận, ngôn ngữ bạn dùng để nói và các nền văn hóa mà bạn dùng để hỗ trợ việc tạo dựng sự thông thạo văn hóa nhà trường như thế nào?*

Như vậy, nhà lãnh đạo cần phân tích bản thân mình đã đạt được sự thành thạo văn hóa như thế nào?

Người hiệu trưởng trước khi xây dựng văn hóa nhà trường và để thúc đẩy sự phát triển của một môi trường văn hóa tích cực cần thực hiện các đánh giá nhà trường và cá nhân: đánh giá các giá trị cá nhân, các giá trị văn hóa hiện tại đang tồn tại trong nhà trường, các giá trị tích cực và tiêu cực, các giá trị văn hóa mà các thành viên mong muốn, phát hiện các vấn đề...

Đánh giá các ảnh hưởng của văn hóa đối với sự phát triển đội ngũ, sự thỏa mãn của khách hàng bên trong và bên ngoài nhà trường, sự thay đổi của tổ chức, cơ cấu quản lý, của quá trình giao tiếp và ra quyết định, sự ảnh hưởng của văn hóa lên bầu không khí của nhà trường.

Theo **Schein** (2004) có *10 bước cần thực hiện để đánh giá cấp độ phát triển văn hóa của nhà trường*:

1. Sự cam kết của lãnh đạo: giải mã các giá trị văn hóa cơ bản và đánh giá sự liên quan của chúng với các mục tiêu của tổ chức cần được xem là can thiệp quan trọng nhất đối với cuộc sống của tổ chức và người lãnh đạo cần phải hiểu đầy đủ về vấn đề này.

2. Lựa chọn nhóm người để thực hiện phỏng vấn: lựa chọn những người đại diện cho các nhóm ở các giới, các độ tuổi, các vị trí khác nhau với một số lượng có thể từ 3 cho đến 30 người.

3. Lựa chọn hoàn cảnh phù hợp cho việc phỏng vấn: một phòng rộng với nhiều các phương tiện cần thiết cho phỏng vấn và gần với các phòng nhỏ tiện cho việc phỏng vấn nhóm nhỏ.

4. Giải thích các mục đích của việc họp nhóm và tạo bầu không khí cởi mở để có thể thực hiện các phân tích văn hóa tổ chức.

5. Một bài giảng ngắn về việc hiểu văn hóa như thế nào. Người tư vấn trình bày các cấp độ phát triển văn hóa, các giá trị chia sẻ và các giá trị cơ bản tuyệt đối, sự khác nhau giữa các tầng bậc văn hóa để giúp những người tham gia vào phỏng vấn dễ dàng hơn trong việc phân tích các sản phẩm văn hóa của tổ chức mình.

6. Mô tả rõ ràng các giá trị bề mặt: viết toàn bộ các nhận biết về văn hóa của tổ chức lên giấy lớn để tất cả mọi người nhìn thấy. Câu hỏi: “Cái gì diễn ra trong tổ chức?”.

7. Xác định các giá trị chia sẻ với câu hỏi: “Bạn làm gì và tại sao bạn làm cái đó?” Khi các thành viên chỉ ra các giá trị thì cần kiểm tra xem các giá trị đó có phải là giá trị chung của tổ chức hay không?

8. Xác định các giá trị tuyệt đối cơ bản, xem xét các giá trị mà các thành viên gắn cho các sản phẩm và giải thích vì sao họ thích sản phẩm này hơn sản phẩm kia.

9. Xác định các hỗ trợ văn hóa và những điều còn ẩn dấu: xem xét lại các giá trị và niềm tin đã được các thành viên đề cập và những giá trị nào còn sót; chia nhóm hay phân loại các giá trị niềm tin.

10. Báo cáo lại tất cả các giá trị đã được xác định và cùng phân tích.

Theo **Peterson**, khi đánh giá văn hóa trong nhà trường cần xem xét các mặt tích cực, mặt hỗ trợ, mặt tiêu cực và mặt cản trở, độc hại đối với các hoạt động của nhà trường, các mối quan hệ giữa các thành viên trong nhà trường có tích cực không. Để đánh giá văn hóa nhà trường ảnh hưởng như thế nào đến nhà trường người lãnh đạo cần lắng nghe, xem xét và tiếp xúc với các thành viên, học sinh, sinh viên của nhà trường. Mỗi tương tác của hiệu trưởng với các thành viên hay sinh viên/học sinh của nhà trường giúp thiết lập mối quan hệ tích cực trong nhà trường.

Christopher R. Wagner đã đưa ra hướng dẫn thực hiện khảo sát về văn hóa nhà trường và chỉ rõ tầm quan trọng của việc cần làm rõ cái gì chúng ta cần đánh giá. Ông đưa ra 17 hạng mục để khảo sát văn hóa của nhà trường thông qua các mặt: **Hợp tác nghề nghiệp** (giáo viên và cán bộ nhà trường có làm việc cùng nhau để giải quyết các vấn đề chuyên môn không thông qua các hoạt động dạy học, chương trình, tổ chức quá trình dạy học..); **Quan hệ đồng nghiệp** (mọi người có thích làm việc cùng nhau không? Có hỗ trợ lẫn nhau và có cùng cảm nhận được các giá trị chung?); **Năng suất và tự quyết** (các thành viên của nhà trường có phần

đầu để trở thành là chính mình? Có nâng cao các kỹ năng chuyên môn hay họ chỉ đơn giản như là những nạn nhân của một quá trình quản lý hành chính quan liêu?).

Ba yếu tố nêu trên giúp chúng ta nhìn sâu vào bên trong của văn hóa nhà trường như một tổ chức học tập. Khảo sát này cần được thực hiện và hoàn thành với từng cá nhân và không cần tiết lộ danh tính hay thông tin cá nhân để giúp nâng cao chất lượng văn hóa của nhà trường.

Bảng 6. Khảo sát đánh giá văn hóa trường học

Nội dung đánh giá	Thang điểm				
	1	2	3	4	5
I. Hợp tác nghề nghiệp:					
1. Giáo viên và đội ngũ nhân viên nhà trường thảo luận cùng nhau về các chiến lược dạy học và các vấn đề về chương trình					
2. Giáo viên và đội ngũ nhân viên nhà trường làm việc cùng nhau để xây dựng lịch trình làm việc của nhà trường					
3. Giáo viên và đội ngũ nhân viên nhà trường tham gia vào quá trình ra quyết định liên quan đến nguồn lực					
4. Quy định về hành vi của học sinh là kết quả làm việc hợp tác của giáo viên và đội ngũ nhân viên nhà trường					
5. Lập kế hoạch và phân bổ thời gian cho giáo viên và đội ngũ nhân viên trong một kế hoạch chung chứ không phải là kế hoạch cá nhân					
II. Quan hệ đồng nghiệp	1	2	3	4	5
6. Giáo viên và nhân viên kể về các hoạt động kỷ niệm hỗ trợ các giá trị của nhà trường					
7. Giáo viên và nhân viên thăm viếng (nói chuyện, gặp gỡ) bên ngoài nhà trường và thích thú nói chuyện với nhau					
8. Nhà trường có cảm nhận thực sự về tính cộng đồng					
9. Lịch trình của nhà trường tạo các cơ hội giao tiếp cho các thành viên trong nhà trường					

10. Nhà trường hỗ trợ và đánh giá cao việc chia sẻ các ý tưởng mới của các thành viên					
11. Nhà trường có nhiều các hoạt động truyền thông kỷ niệm và có các lễ nghi bao gồm các ngày lễ, các sự kiện đặc biệt và sự công nhận về việc đạt được mục tiêu đề ra					
III. Năng suất và tự quyết	1	2	3	4	5
12. Giáo viên và nhân viên của nhà trường sử dụng các hành động phòng ngừa cho hàng sự việc không hay có thể xảy ra hơn là để chúng xảy ra rồi tìm cách sửa chữa					
13. Các thành viên nhà trường coi trọng và đánh giá cao về nhau					
14. Các thành viên của nhà trường tìm các giải pháp khác nhau để giải quyết vấn đề hơn là chỉ sử dụng các giải pháp cũ					
15. Các thành viên của nhà trường tìm ra các vấn đề cần giải quyết chứ không đổ lỗi cho nhau					
16. Các thành viên của nhà trường được ủy quyền để làm việc và giải quyết vấn đề chứ không cần trông chờ chỉ thị hay chỉ dẫn của cấp trên					
17. Mọi người chọn trường này để làm việc vì họ thích được làm việc ở đây					

c. Thu hút sự tham gia của học sinh vào các hoạt động của nhà trường

Học sinh đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành và phát triển văn hóa nhà trường. Theo Adam Fletcher (UNICEF, 1994) có 8 mức độ học sinh tham gia vào hoạt động của nhà trường:

- 1) Học sinh đưa ra sáng kiến, chia sẻ việc ra quyết định với người lớn

- 2) Học sinh đưa ra sáng kiến và trực tiếp thực hiện
- 3) Người lớn đưa ra sáng kiến và chia sẻ việc ra quyết định với học sinh
- 4) Học sinh được thông báo và tư vấn cách thực hiện
- 5) Học sinh được thông báo và được giao nhiệm vụ thực hiện
- 6) Tham gia hạn chế
- 7) Tham gia hình thức
- 8) Tham gia khi bị ép buộc

Chiến lược thu hút sự tham gia của học sinh vào việc thực hiện các chuẩn mực văn hóa nhà trường cần thực hiện các bước sau:

- 1) Thay đổi tư duy và làm rõ trách nhiệm tham gia của học sinh
- 2) Tạo dựng các mối quan hệ tích cực trong nhà trường
- 3) Khuyến khích các cách tư duy đa chiều
- 4) Cân bằng quyền lực của những người tham gia
- 5) Thay đổi xã hội

d. Tạo và hướng dẫn sự thay đổi

Thay đổi hiệu theo nghĩa chung nhất là làm cho sự vật khác đi. Thay đổi trong nhà trường là những cố gắng có kế hoạch hoặc không có kế hoạch nhằm hoàn thiện đổi mới nhà trường theo cách thức có thể giúp nhà trường thích nghi được với những thay đổi của môi trường hoặc đạt được những mục đích mới.

Theo lý thuyết quản trị học, trong quá trình thay đổi, vai trò của một người lãnh đạo thể hiện ở các phương diện cụ thể sau đây: phân tích rõ vấn đề làm xuất hiện yêu cầu phải thay đổi, lựa chọn phương án thay đổi tối ưu, truyền đạt quyết định thay đổi, thực hiện sự thay đổi và kiểm soát sự thay đổi. Trong nhà trường, để lãnh đạo tạo ra sự thay đổi tích cực đối với văn hoá nhà trường, người hiệu trưởng phải thực hiện vai trò người đề xướng, người hướng dẫn các nỗ lực thay đổi.

Quy trình dẫn dắt sự thay đổi trong nhà trường diễn ra theo các bước sau:

1. Hoạch định tầm nhìn

Xây dựng và chia sẻ tầm nhìn của nhà trường nhằm đưa ra một định hướng thống nhất cho sự phát triển của nhà trường. Việc xây dựng tầm nhìn chính là vẽ

ra một viễn cảnh về nhà trường cần đạt đến trong tương lai để tạo ra sự nỗ lực, cố gắng trong tập thể cán bộ, giáo viên, học sinh toàn trường.

Việc hoạch định tầm nhìn của nhà trường phải tiến hành với những nội dung hết sức cụ thể. Trước hết cần đánh giá về tầm nhìn của nhà trường được thể hiện như thế nào trên thực tế, đánh giá về tầm nhìn của nhà trường thông qua nghiên cứu, tìm hiểu về lịch sử của nhà trường thu thập các báo cáo về tầm nhìn của nhà trường trong vòng 10 đến 15 năm qua. Trên cơ sở kết quả thu được, Hiệu trưởng cùng các thành viên trong nhà trường tiến hành đánh giá dự thay đổi trong tầm nhìn của nhà trường và chiều hướng của sự thay đổi đó.

Xây dựng tầm nhìn của nhà trường được thực hiện tốt nhất khi phát huy trí tuệ tập thể. Hiệu trưởng cùng các thành viên nhà trường cùng tham gia xây dựng tầm nhìn của nhà trường trên cơ sở phát huy truyền thống lịch sử của nhà trường đồng thời điều chỉnh cho phù hợp với những thay đổi của đặc điểm kinh tế, xã hội như những thay đổi của hệ thống giáo dục ở từng giai đoạn.

Chia sẻ tầm nhìn, sứ mệnh của nhà trường

Tầm nhìn của nhà trường phải được chia sẻ đến toàn thể cán bộ giáo viên, học sinh. Câu trả lời cho các câu hỏi sau đây sẽ là những gợi ý để đưa ra những cách thức thể hiện tầm nhìn của nhà trường một cách hiệu quả nhất: 1) Tuyên bố về tầm nhìn hiện tại của nhà trường được thể hiện như thế nào (được treo trong văn phòng, trong lớp học, in trên giấy viết thư của nhà trường....)? Làm thế nào để tầm nhìn được truyền đạt rõ ràng ấn tượng nhất?

Tuy nhiên điều quan trọng nhất là phải tạo dựng cho cán bộ giáo viên, học sinh niềm tin, sự lạc quan, quyết tâm thực hiện tầm nhìn của nhà trường. Cụ thể, cần hiện thực hoá tầm nhìn qua các hoạt động cụ thể và qua các kết hoạch của nhà trường, ghi nhận, tuyên dương đối với những cá nhân nỗ lực phấn đấu cũng như có đóng góp cho sự phát triển của nhà trường.

Giữ vai trò dẫn dắt (bằng các định hướng, mục tiêu), thể hiện uy tín, gương mẫu. Để xây dựng văn hoá nhà trường thành công cần có vai trò dẫn dắt tốt của người lãnh đạo. Khi người lãnh đạo trở thành tấm gương mẫu mực về văn hoá nhà trường, các chuẩn mực văn hoá sẽ được hiện thực hoá một cách dễ dàng và tự

nhiên. Giáo viên, học sinh có thể dễ dàng hình dung được mô hình lý tưởng về văn hoá nhà trường đang hướng đến. Sự gương mẫu của hiệu trưởng và các cán bộ quản lý của nhà trường cũng sẽ tạo động lực, nâng cao ý thức tự giác cho giáo viên, học sinh trong việc xây dựng văn hoá chung của nhà trường. Để làm được điều này, hiệu trưởng và CBQL trong nhà trường cần lưu ý:

- Luôn đặt ra các chuẩn mực và yêu cầu cao cho bản thân để thực hiện, đồng thời luôn thực hiện nói đi đôi với làm.

- Không ngừng hoàn thiện bản thân về mọi mặt: phẩm chất chính trị, đạo đức, nhân cách, năng lực quản lý.

- Tôn trọng lắng nghe, chia sẻ và hợp tác hiệu quả với tất cả các thành viên trong nhà trường.

- Khuyến khích và tích cực ủng hộ sự đổi mới, sáng tạo để giáo viên phát triển tối đa khả năng của họ.

- Khuyến khích giao tiếp ở mọi cấp độ

- Thường xuyên sử dụng cách thức công não để phát triển ý tưởng

- Cung cấp các điều kiện để hỗ trợ giáo viên sáng tạo, đổi mới

- Phát triển kỹ năng đổi mới sáng tạo của giáo viên

- Trao gửi niềm tin đối với giáo viên

- Biểu dương những thành tích dù là nhỏ

- Công nhận công khai những thành quả của giáo viên, học sinh và cán bộ nhân viên trong nhà trường

Để thay đổi văn hoá nhà trường theo hướng tích cực và tạo được sự đồng thuận ở tất cả các thành viên trong nhà trường, hiệu trưởng cần xây dựng một kế hoạch tổng thể thống nhất. Trong quá trình xây dựng kế hoạch nuôi dưỡng, định hình văn hoá nhà trường. Holcomb¹ đã đưa ra những gợi ý thiết thực để hoạch định một tiến trình thay đổi hiệu quả nhất: Chúng ta đang ở đâu? Chúng ta muốn đi đâu? Làm thế nào để chúng ta tới đó? Làm thế nào để biết rằng chúng ta đã đạt tới đích? Làm thế nào để duy trì sự tập trung và đã phát triển ?

¹ Holcomb (2000) *Asking the Right Question: Technique for Collaboration and School Change*, 2nd ed. Corwin Press.

Trong quá trình thực hiện, cần lưu ý: Kế hoạch nuôi dưỡng định hình hay thay đổi văn hoá nhà trường có thể liên quan đến nhiều người và có thể có rất nhiều vấn đề về văn hoá nhà trường mà mọi người muốn thay đổi. Tuy nhiên, cần xác định những gì cần thiết nhất trong thời gian trước mắt, những gì sẽ phải giải quyết trong thời gian lâu dài để từ đó có những kế hoạch hành động cụ thể, phù hợp.

e. Giao tiếp hiệu quả

Trong quá trình xây dựng văn hoá nhà trường, giao tiếp có vai trò đặc biệt vừa là phương thức hiệu quả để hiệu trưởng có thể gây ảnh hưởng, truyền đạt, chia sẻ tầm nhìn, các giá trị đến giáo viên, học sinh từ đó tạo ra sự đồng thuận; vừa là cách thức hiệu quả nhất để thu lại những thông tin phản hồi, ý kiến đóng góp xây dựng từ giáo viên học sinh. Mọi sắc thái văn hoá nhà trường từ trạng thái vật chất đến trạng thái tinh thần thì giao tiếp là cơ sở rõ ràng nhất để thấy được trạng thái văn hoá tinh thần của một nhà trường. Văn hoá nhà trường thể hiện ở ngôn ngữ giao tiếp, mối quan hệ giao tiếp. Nếu ngôn ngữ giao tiếp tích cực sẽ thúc đẩy các mối quan hệ giao tiếp tốt đẹp, từ đó hình thành nên các chuẩn mực văn hoá lành mạnh trong nhà trường.

Để xây dựng và hình thành giao tiếp hiệu quả trong nhà trường cần:

- 1) Bố trí thời gian, không gian cho sự đối thoại, trao đổi chuyên môn và chia sẻ kinh nghiệm trong nhà trường và với bên ngoài nhà trường;
- 2) Tạo dựng bầu không khí cởi mở, dân chủ và nhân văn. Bầu không khí tâm lý trong nhà trường được ví như cái “nền” trên đó diễn ra các hoạt động, sự giao tiếp giữa các thành viên có ảnh hưởng lớn đến mỗi cá nhân cũng như hoạt động chung của nhà trường.
- 3) Tạo dựng tinh thần hợp tác, kỹ năng làm việc nhóm
- 4) Phát hiện sớm và giải quyết kịp thời, hiệu quả và dứt điểm những xung đột
- 5) Mỗi thành viên trong nhà trường, đặc biệt là người lãnh đạo cần biết cách lắng nghe.

6) Sử dụng hiệu quả giao tiếp không chính thức. Giao tiếp không chính thức là hình thức giao tiếp không ràng buộc giữa người gửi và người nhận thông điệp, nhưng được sử dụng để xác nhận thông tin, mở rộng thông tin, lan truyền thông tin, phủ nhận thông tin hoặc bổ sung thông tin... như các tin đồn, dư luận. Để sử dụng hiệu quả giao tiếp không chính thức, hiệu trưởng cần chú ý: Nhận diện rõ ràng vai trò của mỗi cá nhân trong nhà trường; nhận diện những tấm gương, nhân vật điển hình; lắng nghe những câu chuyện mọi người nói với nhau; sử dụng chuyện phiếm để truyền thông tin; nỗ lực làm giảm thiểu ảnh hưởng xấu do những dư luận, tin đồn không đúng...

7) Xây dựng ngôn ngữ văn hoá. Ngôn ngữ không chỉ là công cụ của tư duy, là linh hồn cho sự sáng tạo ra các giá trị và hiện vật văn hoá mà còn là một phương tiện lưu giữ thông tin, truyền bá những kinh nghiệm từ thế hệ này qua thế hệ khác. Đối với mỗi nhà trường, ngôn ngữ cho chúng ta thấy được nhiều phương diện khác nhau trong văn hoá nhà trường. Hơn thế, bản thân ngôn ngữ cũng có thể là những biểu trưng văn hoá tổ chức.

8) Sưu tầm và truyền bá các câu chuyện kể trong nhà trường. Những câu chuyện được kể ra và lưu truyền trong nhà trường với nhiều mục đích khác nhau như truyền đạt thông tin về mục tiêu, củng cố thành công hay duy trì truyền thống. Cần có những định hướng phát triển cho những câu chuyện thể hiện đúng giá trị mà nhà trường hướng tới. Những thành viên mới của nhà trường có thể dựa vào những câu chuyện được nghe kể để biết về văn hoá nhà trường của mình.

f. Xây dựng cơ sở vật chất của nhà trường đảm bảo các yêu cầu về văn hóa

Khoảng không gian và thiết kế của nhà trường đóng vai trò quan trọng đối với sự hình thành văn hóa nhà trường. Thiết kế và môi trường của nhà trường với các họa tiết, đồ gỗ trang trí, màu sắc và các hình tượng nghệ thuật giúp nhà trường có được nét đặc trưng riêng của mình, thể hiện chức năng giáo dục của mình. Những trang trí này tạo nét văn hóa riêng của nhà trường có tác dụng khuyến khích sự sáng tạo, sự tích cực làm việc và chia sẻ của cán bộ, giáo viên trong nhà trường. Tuy nhiên, hiện nay thiết kế và trang trí ở các trường học chưa thực sự tạo ra nét văn hóa độc đáo riêng cho từng trường và chưa khuyến khích được tinh

thần học tập của học sinh hay tinh thần làm việc của giáo viên. Các thiết kế và trang trí còn mang tính chất đơn điệu.

Các vấn đề phản ánh mối quan hệ giữa không gian của nhà trường với kiến trúc và các giá trị, niềm tin của nhà trường:

- Nhà trường có các chỗ cho các nhóm khác nhau đến cùng nhau làm việc hay không? (Ví dụ: bàn, ghế phòng họp, phòng seminar, các khoảng không để giải trí, nghỉ ngơi, nói chuyện, phòng hội thảo lớn...)

- Nhà trường có các chỗ cho các dự án học tập hay không? (Ví dụ, phòng thực hành khoa học, phòng nghệ thuật hội họa, kỹ thuật và các trung tâm truyền thông bên ngoài nhà trường...?)

- Nhà trường có nơi để trình bày các sản phẩm của học sinh hay không? (Ví dụ, các tác phẩm nghệ thuật, các trưng bày kỹ vật thể hiện thành tích và truyền thống của nhà trường, thể hiện sự đa dạng văn hóa...)

- Nhà trường có các phương tiện cho việc học tập hay làm dự án của học sinh hay không? (Ví dụ, phòng để các sản phẩm của dự án đang được hoàn thành, chia sẻ các ý tưởng hợp tác)

- Nhà trường có các phương tiện cho việc học tập của học sinh hay không? (Ví dụ, bảng, màn hình, chỗ cho học sinh trưng bày sản phẩm...)

- Nhà trường có các chỗ yên tĩnh cho học sinh đọc, suy nghĩ và trao đổi thâm thi hay không?

- Nhà trường có các chỗ riêng tư cho học sinh làm việc hay trang trí theo cách riêng và là sở hữu riêng của học sinh không?

- Nhà trường có các trạng bị nội thất khuyến khích sự làm việc hay hợp tác hay không? (ví dụ, các bàn tròn, các góc trò chuyện của người lớn và trẻ em, vị trí của các góc có gần nhau hay không?)

- Sự bố trí các vị trí, phương tiện có giúp khuyến khích việc sử dụng chúng không và sử dụng có dễ dàng không?

g. Thực hiện các lễ hội kỷ niệm

Các nghi lễ kỷ niệm tạo bầu không khí vui vẻ, công nhận thành tích và chia sẻ các giá trị. Rick Dufour, Fall (1998)¹ cho rằng, một trong những chiến lược quan trọng nhất và hiệu quả cho việc hình thành nền văn hóa của tổ chức là lễ kỷ niệm. Các lễ kỷ niệm và nghi thức của một tổ chức tiết lộ rất nhiều về văn hóa của tổ chức đó, cách thức mà con người trong tổ chức đó liên hệ giữa hiện tại với quá khứ, những hành vi nào cần được thực hiện, những giá trị niềm tin nào được đánh giá cao trong công việc, tạo ra niềm vui chung cho tổ chức.

Lee Bolman và Deal Terry (1995) mô tả tầm quan trọng của các nghi lễ và lễ kỷ niệm theo cách này: "Nghi lễ và lễ kỷ niệm giúp chúng ta cảm nhận và trải nghiệm sự gắn bó của cộng đồng. Có thể tổ chức cùng nhau nghi lễ lớn cho những dịp đặc biệt, nhưng cũng cần tổ chức các nghi lễ đơn giản mà truyền tải được ý nghĩa và mục đích thành thói quen hàng ngày. Nếu không có nghi lễ và nghi thức thì cuộc sống trở nên trống rỗng".

Việc tham gia vào các lễ kỷ niệm và lễ nghi của các thành viên là hết sức quan trọng (Peterson, 1988); là chiến lược cần thiết để nâng cao hiệu quả tổ chức (Kouzes và Posner, 1987), và là một điều kiện cần thiết cho việc tạo ra cộng đồng học tập (Thompson, 1995). Đây là những điều kiện quan trọng để tạo nên văn hóa tổ chức, gắn bó và khuyến khích sự tham gia của các thành viên trong nhà trường, tạo dựng môi trường học tập.

Một số lợi ích quan trọng trong việc sử dụng lễ kỷ niệm để nuôi dưỡng nền văn hóa của một cộng đồng học tập. 1) *Thành viên của tổ chức được ghi nhận và đánh giá cao.* Việc ghi nhận và đánh giá của tổ chức tới có thể có tác động tích cực đối với cá nhân có khả năng. Các nghiên cứu về những gì thúc đẩy con người cho thấy: Cá nhân có nhiều khả năng để tin rằng công việc của họ rất có ý nghĩa, cảm thấy một cảm giác thành tựu, và được thúc đẩy để cung cấp cho các nỗ lực của họ tốt nhất để các nhiệm vụ trước khi họ cảm thấy rằng những nỗ lực được ghi nhận và đánh giá cao. 2) *Lễ kỷ niệm củng cố các giá trị chia sẻ và tín hiệu gì là quan trọng.* Lễ kỷ niệm và lễ nghi của một tổ chức thường nhắc nhở người

¹ Rick DuFour Fall (1998), *Journal of Staff Development* (Vol.19, N4), www.nsd.org/library/jsd/dufour194.html

tham gia về tầm quan trọng của những giá trị, xây dựng và củng cố các hành vi cụ thể cần thiết để tiếp tục cải thiện tổ chức. 3) *Lễ kỷ niệm cung cấp các ví dụ sống của các giá trị của các trường học trong hành động, và khuyến khích những người khác để hành động phù hợp với những giá trị.* 4) *Lễ kỷ niệm chú ý tới sự hiện diện của hành vi phù hợp với các giá trị của trường, đồng thời nêu bật những kết quả tích cực, thúc đẩy những sáng kiến cải tiến.* Thừa nhận, tôn vinh, và cảm ơn tất cả những người đóng góp để xây dựng một cộng đồng học tập làm tăng khả năng nỗ lực đó sẽ được duy trì. Hơn nữa, các lễ nghi và những câu chuyện có thể cung cấp bằng chứng về các thành tích là rất quan trọng để duy trì sự thay đổi (Kotter, 1996). 5) *Lễ kỷ niệm là sự kiện mang lại niềm vui.* Ngay cả những cam kết nghiêm túc nhất để cải tiến trường học nên bao gồm thời gian để chơi. Như Senge (1994) cho rằng: “sẽ không thể xây dựng tổ chức học tập nếu chúng ta không thể có niềm vui”.

Các ngày lễ của nhà trường tập trung vào 3 nội dung chính: 1) những ngày lễ tôn vinh truyền thống, thành tích và những người đóng góp với nhà trường; 2) những ngày lễ để phát triển các hoạt động chuyên môn, học thuật; 3) những ngày lễ để tăng cường sự giao lưu, tìm hiểu giữa các thành viên trong và ngoài nhà trường; giữa nhà trường với các lực lượng xã hội khác.

Làm thế nào để xác lập các nghi thức và thực hiện các lễ kỷ niệm trong nhà trường?

- Nêu rõ ràng mục đích của lễ kỷ niệm, giải thích ý nghĩa và tầm quan trọng của nó và vấn đề tham gia của các thành viên trong nhà trường.

- Nhấn mạnh trách nhiệm của lễ hội là trách nhiệm chung của các thành viên của các thành viên trong nhà trường để chia sẻ các giá trị, các thành tựu đạt được và công nhận sự thành công của cá nhân, tập thể nhà trường.

- Tạo dựng mối liên kết rõ ràng giữa sự công nhận cộng đồng và mối liên hệ với tầm nhìn, sứ mạng của nhà trường. Tuy nhiên việc khen thưởng phải thực chất, đánh giá đúng thành tích và sự nỗ lực của các cá nhân, tập thể thì mới có giá trị, còn nếu không khen thưởng không công bằng sẽ có tác dụng ngược lại.

- Tạo cơ hội cho rất nhiều người lập thành tích, sao cho mỗi cá nhân đều cảm thấy các cố gắng của mình đã được công nhận.

- Tìm kiếm các bằng chứng về thành tích của các cá nhân để làm nổi rõ giá trị của việc công nhận.

h. Xây dựng hồ sơ văn hóa nhà trường

Hồ sơ văn hoá nhà trường là tập hợp tất cả các thông tin về các giá trị của văn hoá nhà trường được tích lũy qua thời gian, thể hiện qua con người, sự vật, sự việc, các hoạt động, các quy trình... của nhà trường đó. Nghiên cứu hồ sơ văn hoá nhà trường cho phép ta có một cái nhìn tổng thể về văn hoá nhà trường trong quá khứ, hiện tại, đồng thời hình dung ra viễn cảnh về sự phát triển của văn hoá nhà trường trong giai đoạn tiếp theo. Đây sẽ là định hướng quan trọng giúp các nhà lãnh đạo xác định đâu là những yếu tố văn hoá cần giữ gìn, phát huy, đâu là những yếu tố văn hoá cần bổ sung thay đổi.

Mỗi nhà trường có lịch sử và có các giai đoạn cũng như đặc điểm phát triển văn hóa riêng của mình. Mỗi trường nên có hồ sơ văn hóa của mình, ghi chép quá trình phát triển của nhà trường, cách thức tổ chức các nghi lễ, sử dụng các truyền thống, giải thích các triết lý...

Hồ sơ văn hoá nhà trường thường được xây dựng dựa trên sự tham gia của tập thể. Các thành viên cùng xác định những giá trị, những nét đặc trưng, những truyền thống tốt đẹp đã được hình thành. Đồng thời, các thành viên cùng hình dung về những điều tốt đẹp cần hướng tới trong tương lai đối với nhà trường mình.

3.4. Xây dựng và phát triển nhà trường thành tổ chức học tập

3.4.1. Thế nào là tổ chức học tập?

“Kẻ mù chữ trong thế kỷ 21 này sẽ không phải là kẻ không biết đọc, biết viết mà là những người không biết liên tục học hỏi, sẵn sàng học lại kể cả cách tư duy và không biết học tập suốt đời” Alvin Toefler – Nhà tương lai học người Mỹ. Thế kỷ 21 đánh dấu bước chuyển biến mới của thời đại với nhiều các nhu cầu và đặc biệt nhu cầu học tập suốt đời trở nên phổ biến cho tất cả mọi người thì ở nhà trường nhu cầu về một tổ chức học tập nhằm giúp giáo viên phát triển nghề nghiệp và giúp học sinh học tập đang trở nên cần thiết. Văn hóa nhà trường trước

hết phải là văn hóa của một tổ chức học tập và phục vụ mục đích học tập suốt đời cho học sinh và giáo viên. Mô hình tổ chức học tập được xác định là một trong các kịch bản về nhà trường cho tương lai. Kịch bản này thể hiện sự biến đổi của nhà trường từ một tổ chức “kiểu bảo thủ, kinh viện, truyền thống sang loại hình hiện đại, thích ứng với nhu cầu phát triển kinh tế tri thức. Trong mô hình này, nhà trường có nét đặc trưng là sẽ trở thành những tổ chức học tập đa dạng, đúc kết kinh nghiệm và thường xuyên đổi mới. Vì vậy, nhà trường có khả năng đóng góp tích cực vào quá trình phát triển xã hội và có tính cạnh tranh cao”¹.

Tổ chức học tập là khái niệm xuất phát từ trong lĩnh vực kinh tế. Được sử dụng từ cuối những năm 80 của thế kỷ XX, cho đến nay, khái niệm về tổ chức học tập liên tục được phát triển và hoàn thiện:

Argyris và Schon (1978): Tổ chức học tập là quá trình phát hiện và sửa chữa sai sót.

Peter Senge (1990) – ý kiến được sử dụng khá rộng rãi khi nói về tổ chức học tập: tổ chức học tập là nỗ lực khi tất cả mọi người liên tục phát triển năng lực của mình để đạt được kết quả công việc mà họ mong muốn, nơi mà các tư duy mới được ủng hộ và nuôi dưỡng và các thành viên học tập cùng nhau.

Pedler (1991) cho rằng tổ chức học tập đó không chỉ là việc học tập của cá nhân riêng lẻ mà là việc học tập của toàn bộ tổ chức. Pedler và các cộng sự (1992) tiếp tục nhận định rằng, tổ chức học tập là nơi tạo điều kiện cho việc học tập của tất cả các thành viên và liên tục thay đổi, chuyên hoá chính bản thân nó.

Dixon (1994) Tổ chức học tập có ý sử dụng quá trình học tập của cá nhân, nhóm và các cấp độ của hệ thống để thay đổi tổ chức theo hướng ngày càng làm thoả mãn các bên liên quan.

Leithwood và Aitken (1995) Tổ chức học tập là một nhóm những người theo đuổi mục tiêu chung (cũng như mục tiêu của cá nhân) với cam kết của tập thể thường xuyên cân nhắc, coi trọng giá trị của những mục tiêu đó, thay đổi chúng

¹ Trần Khánh Đức (2010) *Giáo dục phát triển nguồn nhân lực trong thế kỷ XXI*, NXB Giáo dục Việt Nam, Tr. 119.

khi cần thiết và phát triển để chúng thiết thực, hiệu quả hơn, coi trọng những cách làm hiệu quả để đạt được mục tiêu đề ra.

Senge, Kleiner, Roberts, Ross và Smith (1996) Tổ chức học tập là một nơi mà mọi người liên tục mở rộng khả năng của họ để tạo ra các kết quả mà họ thực sự mong muốn, liên tục mở rộng khả năng trong việc tạo ra tương lai của tổ chức.

Michael T. Grill (2000) cho rằng, tổ chức học tập là một trong những nơi mà mọi thành viên tham gia trong việc tạo ra một tương lai tổ chức bằng cách chủ động tìm kiếm và làm chủ thay đổi.

Tổ chức học tập là khái niệm được hiểu theo nhiều cách khác nhau. H. Berends, F.K. Boersma, M.P. Weggman (2001) cho rằng: Tổ chức học tập là tổ chức thích nghi và đáp ứng các đòi hỏi học tập của môi trường. Đó là tổ chức mà các sản phẩm học tập của từng các nhân được chia sẻ cho các thành viên khác trong tổ chức để cả tổ chức cùng học tập. Sự học tập này sẽ dẫn đến các thay đổi trong tổ chức dựa trên các kiến thức có được. Tuy nhiên, các thành viên trong tổ chức có những chuyên môn khác nhau và đảm đương hàng công việc khác nhau nên việc chia sẻ kiến thức tốt nhất là theo nhóm. Vì vậy, trong nhà trường cần có các nhóm học tập khác nhau.

Watkins và Marsick quan niệm, tổ chức học tập là tổ chức mà toàn bộ các thành viên tham gia vào việc xác định các giá trị và các nguyên tắc của tổ chức, làm việc cùng nhau một cách có trách nhiệm để tạo ra sự thay đổi trong tổ chức.

Garvin Edmondson và Gino (2008) Tổ chức học tập là “một nơi mà nhân viên xuất sắc trong việc tạo ra, tiếp thu và chuyên giao kiến thức”.

Trong lý luận quản lý và tổ chức hiện đại, “tổ chức học hỏi” được xem là một triết lý, một thái độ, một cách tiếp cận mới đối với thực tiễn xây dựng và quản lý tổ chức. Tổ chức biết học hỏi là tổ chức trong đó mọi thành viên được huy động, lôi cuốn vào việc tìm kiếm, phát hiện và giải quyết vấn đề, vào việc làm cho tổ chức có khả năng thực nghiệm cách làm mới, để biến đổi, phát triển và cải tiến liên tục nhằm đẩy nhanh khả năng tăng trưởng của tổ chức, khiến tổ chức có thể đạt được mục tiêu của mình một cách tốt đẹp nhất. Tư tưởng cơ bản của “tổ chức biết học hỏi” là “giải quyết vấn đề” thay vì các tổ chức truyền thống được

thiết kế nhằm thực hiện một sứ mệnh định sẵn; không phải là “đóng gói” lại mà luôn luôn phát triển và đi lên.

Trong lòng một tổ chức biết học hỏi là một văn hóa mạnh, trong đó các thành viên không chấp nhận lối mòn cũ, *luôn luôn tìm ra các giải pháp, cách giải quyết vấn đề, phát hiện vấn đề, chấp nhận cái mới, chấp nhận thử nghiệm* do đó *luôn luôn được cải tiến*.

Như vậy, có thể hiểu, *tổ chức học tập là một tổ chức thông qua việc học tập của các cá nhân, nhóm và mọi cấp độ trong hệ thống để liên tục thay đổi, chuyển hoá, mở rộng khả năng phát triển trong tương lai*. Các thành viên trong tổ chức chủ động tìm kiếm và chằm chủ thay đổi, tạo ra, tiếp thu và chuyên giao kiến thức, từ đó mở rộng khả năng của bản thân và mở rộng khả năng của tổ chức để đạt được mục tiêu mong muốn. Tổ chức nhờ đó mà có khả năng thích nghi, giải quyết tốt các vấn đề nảy sinh và có sức cạnh tranh trong môi trường thay đổi¹.

Giữa tổ chức học tập và tổ chức truyền thống có sự khác biệt nhau về thái độ đối với sự thay đổi, thái độ đối với những ý tưởng mới, người có trách nhiệm với sự đổi mới, nỗi lo sợ, lợi thế cạnh tranh và nhiệm vụ của người quản lý.

Bảng 7. So sánh sự khác biệt giữa tổ chức truyền thống và tổ chức học tập

	<i>Tổ chức truyền thống</i>	<i>Tổ chức biết học</i>
Thái độ đối với sự thay đổi	Nếu công việc đang vận hành bình thường, đừng thay đổi nó	Nếu bạn không thay đổi, công việc sẽ không thể vận hành bình thường lâu dài.
Thái độ đối với những ý tưởng mới	Nếu ý tưởng mới không thể thực hiện được ở đây thì hãy loại bỏ nó	Nếu ý tưởng mới đã được thực hiện hoặc đã được tái tạo lại, hãy loại bỏ nó (để sáng tạo ý tưởng khác)
Ai có trách nhiệm với việc đổi mới	Bộ phận chức năng truyền thống trong tổ chức như Nghiên cứu và triển khai(R&D)	Tất cả thành viên của tổ chức

¹ Nguyễn Thị Mỹ Lộc, Nguyễn Thị Bích Hiền

Nỗi lo sợ chính	Gây ra sai lầm trong công việc	Không học tập, không thích nghi
Lợi thế cạnh tranh	Sản phẩm hoặc dịch vụ	Khả năng học tập, tri thức và sự thành thạo trong công việc của nhân viên và của cả tổ chức
Nhiệm vụ của người quản lý	Kiểm soát/Giám sát cấp dưới	Hỗ trợ, hướng dẫn giúp cấp dưới có thể hoàn thành công việc của họ

3.4.2. Đặc trưng của tổ chức học tập

Trong xây dựng tổ chức học tập có 5 nguyên tắc (Senge, 1990) như là 5 đặc trưng của tổ chức: làm chủ bản thân; mô hình tinh thần có thách thức; việc học tập nhóm; quan điểm/tầm nhìn được chia sẻ; tư duy hệ thống.

a. Làm chủ bản thân (*Personal mastery*)

Tổ chức học tập là tổ chức mà mọi cá nhân trong tổ chức đó hướng đến học tập. Trong tổ chức học tập, “các cá nhân thường xuyên có thể và chủ động rèn luyện khả năng sàng lọc, đào sâu quan điểm, suy nghĩ của chính mình, khả năng hội tụ năng lực tiềm tàng của bản thân, phát triển tính kiên nhẫn và nhìn nhận hiện thực một cách khách quan” (Senge). Nhờ đó, họ có thể làm chủ công việc cá nhân, đẩy mạnh việc học tập của bản thân. Mỗi thành viên cá nhân phải biết một cách sâu sắc về công việc của mình, về những điểm mạnh và điểm yếu của bản thân. Vì vậy, các cá nhân phải có khả năng học tập và học tập suốt đời để không ngừng cải thiện, mở rộng khả năng của bản thân. Thực hiện nguyên tắc này mỗi nhà trường cần tạo ra môi trường khuyến khích phát triển và hiện thực hoá mục tiêu cá nhân và mục tiêu của tổ chức trong quan hệ đối tác.

b. Mô hình tinh thần có tính thách thức

Mô hình tinh thần là giả định ăn sâu trong tiềm thức, mang tính khái quát và ảnh hưởng đến cách nhìn nhận về thế giới cũng như ảnh hưởng đến các hành động cụ thể. Những quan niệm cá nhân về thế giới xung quanh, gia đình, công việc tạo nên khuôn mẫu tinh thần chi phối hành vi/quyết định của cá nhân đó. Việc những khuôn mẫu này va chạm/gặp nhau trong môi trường tổ chức sẽ dẫn

đến sự tiếp biến và hình thành một mô hình tinh thần chung của nhóm/tổ chức, trong đó, chứa đựng sự chia sẻ giữa các thành viên (shared mental models). Mô hình tinh thần chung này, sẽ ảnh hưởng trở lại, khuôn định cách nghĩ và hành vi của từng cá nhân về công việc và học tập của họ trong tổ chức cũng như của toàn tổ chức. Trong tổ chức luôn luôn đặt vấn đề về cách thức tư duy cũng như phát hiện những định kiến lâu đời ngăn cản các thành viên chấp nhận các hành vi mới, cách làm mới. Con người thường bị “kẹt” giữa những cấu hình tư duy cũ mà không nhận thức được điều đó. Do đó, trong quản lý và xây dựng văn hoá nhà trường cần lưu ý đến nguyên tắc này để phá bỏ các “cấu hình tư duy cũ”, phát triển các mô hình tinh thần có thách thức cho sự đổi mới, tiên bộ trong nhà trường.

c. Việc học tập nhóm (Team Learning)

Senge nói rằng, “Nhóm, chứ không phải là cá nhân, là đơn vị học tập cơ bản trong các tổ chức hiện đại” nhưng, “việc học tập nhóm không thể xảy ra nếu thiếu việc học tập của từng cá nhân” (Watson 1994). Trên nền tảng của học tập cá nhân, khi mô hình tinh thần và tầm nhìn được chia sẻ, việc học tập nhóm sẽ thuận lợi hơn nhờ sự lưu chuyên cởi mở của các dòng thông tin, tri thức trong nội bộ nhóm và tổ chức. Sự sẵn sàng học tập; Các cách khuyến khích học tập; Sự chia sẻ thông tin, hợp tác trong công việc diễn ra giữa các cá nhân và các nhóm trong mọi lĩnh vực/chức năng là một đặc trưng của tổ chức biết học. Như thế, học tập trở thành con đường để đạt tới mục tiêu của tổ chức.

d. Quan điểm/tầm nhìn được chia sẻ (Shared visions)

Bằng cách chia sẻ, truyền thông về mục tiêu, quan điểm/tầm nhìn chiến lược tới nhân viên, nhân viên sẽ tìm thấy ý nghĩa cho sự tồn tại của họ trong tổ chức, con đường để họ hoạt động và lý do để họ tiếp tục thúc đẩy việc học tập của bản thân. Việc chia sẻ tầm nhìn xuất phát từ những người thực sự quan tâm đến công việc của họ, những người có một ý thức mạnh mẽ về tầm nhìn cá nhân và nhìn thấy tầm nhìn chung có thể bao gồm tầm nhìn cá nhân của tất cả mọi người. Thông qua chia sẻ tầm nhìn sẽ xây dựng ý thức tập thể, cùng cam kết hướng đến hình ảnh trong tương lai. Như vậy, môi trường hợp tác được tạo dựng trong toàn tổ chức và quay trở lại tạo điều kiện thuận lợi cho việc học tập của cá nhân, nhóm,

tổ chức. Truyền thông mở trong tổ chức, truyền thông hai chiều giữa người quản lý và nhân viên đảm bảo thông tin kịp thời, chính xác và xem đây cũng là một đặc trưng quan trọng của tổ chức học tập.

e. Tư duy hệ thống

Theo Senge, đây là sự tích hợp của 4 nguyên tắc nói trên. Tư duy hệ thống giúp nhìn thấy “bức tranh lớn” trong một tổ chức và hiểu làm thế nào để thay đổi một bộ phận để có thể ảnh hưởng đến toàn bộ hệ thống. Mọi yếu tố cấu thành nên tổ chức đều có quan hệ tương tác qua lại lẫn nhau, hoạt động của một thành tố có thể ảnh hưởng đến sự vận hành của tất cả các thành tố khác. Bởi vậy, “khi một sai sót xảy ra, thay vì tìm xem cá nhân nào gây ra sai sót để đổ lỗi, chúng ta nên đặt câu hỏi rằng: yếu tố nào của hệ thống đang vận hành đã dẫn tới sai sót của cá nhân đó” (Heathfield).

Khi nguyên tắc này được lan tỏa sâu sắc trong tổ chức, các thành viên trong nhóm/tổ chức sẽ sẵn sàng chia sẻ, sáng tạo tri thức vì họ hiểu rằng công việc của họ sẽ có thể bị ảnh hưởng bởi hoạt động của những người khác nếu những người đó không được chia sẻ kinh nghiệm, kỹ năng phù hợp.

3.4.3. Thiết kế và xây dựng tổ chức học tập

a. Lãnh đạo

Lãnh đạo là phương tiện duy nhất mà nhờ đó một tổ chức sẽ biến đổi thành một tổ chức học tập. Quan điểm truyền thống cho rằng người lãnh đạo là người đặt ra mục tiêu, người ra quyết định và người chỉ huy. Đối với tổ chức học tập người lãnh đạo phải là người thiết kế, người giáo viên, người phục vụ. Người lãnh đạo phải có khả năng xây dựng tầm nhìn/ quan điểm được chia sẻ, phải biết giúp người khác nhìn thấy toàn bộ hệ thống, biết cách làm việc cùng với mọi người, biết thiết kế cấu trúc tổ chức theo chiều ngang, biết khởi xướng sự biến đổi, biết phát huy năng lực của mỗi thành viên hướng tới tương lai.

b. Thiết lập mạng lưới tổ chức theo chiều ngang

Tổ chức học tập sẽ phá bỏ cấu trúc tổ chức theo chiều dọc – cái cấu trúc ngăn cách người quản lý và thuộc cấp. Tổ chức học tập vận dụng những ý tưởng mới nhất để đạt được sự cộng tác – hợp tác giữa người lãnh đạo với các thành

viên, giữa các thành viên với nhau, giữa bộ phận này với bộ phận khác. Đó là các ý tưởng về tổ, nhóm, đội đặc nhiệm, về mối liên kết ngang, về tổ chức mạng, trong đó các nhóm, tổ sẽ có tính tự chủ đáng kể. Cấu trúc tổ chức theo chiều ngang lấy tổ – nhóm làm trung tâm, nó có vai trò quan trọng hơn mỗi cá nhân.

c. Ủy quyền cho các thành viên

Sự ủy quyền có nghĩa là trao cho các thành viên quyền lực, sự tự lo, kiến thức và kỹ năng để họ ra quyết định và hoàn thành quyết định ấy một cách hiệu nghiệm. Sự ủy quyền đúng đắn sẽ tạo nên những nhóm, tổ tự quản, các thành viên tích cực tham gia vào việc ra quyết định, vào việc đánh giá kiểm tra chất lượng... chứ không cần đến sự thanh tra giám sát quá chặt chẽ.

d. Chia sẻ thông tin/truyền thông

Một tổ chức học tập chắc chắn sẽ tràn ngập thông tin. Để xác định nhu cầu và giải quyết vấn đề, người ta cần phải biết điều gì đang diễn ra. Họ cần phải hiểu toàn bộ tổ chức cũng như toàn bộ công tác của mình.

Các dữ liệu chính thức về ngân sách, chi phí, lợi nhuận v.v... phải luôn có sẵn cho mọi thành viên. Đó chính là “quản lý theo lối sách để ngỏ”. Mọi thành viên đều có thể đọc “sách để ngỏ” và trao đổi thông tin với bất kỳ ai trong tổ chức.

Tổ chức học tập phải biết sử dụng sự truyền thông công khai, kể cả việc truyền thông điện tử chẳng hạn như thư điện tử. Truyền thông công khai có nghĩa là khiến các thành viên trao đổi mặt đối mặt, trực tiếp, với sự nhấn mạnh vào việc biết lắng nghe.

e. Chiến lược phát lộ

Trong tổ chức học tập, người lãnh đạo vẫn có ảnh hưởng tới tầm nhìn, tới phương hướng hoạt động của tổ chức, nhưng họ không kiểm soát hay chỉ đạo chiến lược một mình. Họ có sự giúp đỡ của mọi thành viên và hơn thế nữa năng lực chủ chốt lại nằm ở nơi các thành viên.

Chiến lược của tổ chức sẽ xuất hiện, phát lộ từ những cuộc thảo luận giữa các thành viên. Bởi các thành viên là những người có đầy đủ thông tin nhất từ môi trường bên trong cũng như môi trường bên ngoài của tổ chức. Chiến lược phát lộ dựa trên một tư tưởng chung đồng thuận về tính thực nghiệm

f. Văn hóa mạnh mẽ

Chúng ta đều biết văn hóa của tổ chức là những giá trị, những niềm tin, sự hiểu biết, các chuẩn mực được các thành viên trong tổ chức chia sẻ. Có thể khẳng định văn hóa là nền tảng của “tổ chức biết học hỏi”.

Văn hóa của tổ chức học tập phải mạnh mẽ trong ba lĩnh vực sau: Cái toàn thể là quan trọng hơn cái bộ phận, ranh giới giữa các bộ phận phải giảm thiểu đến mức thấp nhất.

Văn hóa tổ chức là bình đẳng với tất cả mọi thành viên. Các giá trị văn hóa phải được cải thiện và thích nghi.

3.4.4. Thách thức của việc xây dựng trường học thành tổ chức học tập

Geral C. Ubben, Larry W. Hugies, Cynthia J. Norris (2004) cho rằng, nhà trường như một tổ chức học tập có tính chất hoạt động như bộ não. Nhà trường kiểu loại này luôn tìm kiếm vấn đề, tư duy và tìm cách cải tiến. Kiến thức có vai trò to lớn và được chia sẻ giữa các thành viên của nhà trường, gia đình học sinh và cộng đồng. Theo các tác giả này, tổ chức học tập của nhà trường chỉ có thể phát triển trên nền tảng văn hoá nhà trường, văn hoá chia sẻ và làm việc nhóm, có sự cộng tác và tinh thần trách nhiệm, tổ chức và thời gian linh hoạt. Tất cả các giáo viên chia sẻ các thông tin, các hiểu biết về chương trình, phương pháp dạy học, tư liệu dạy học và các vấn đề của học sinh. Đặc trưng cơ bản nhất của một tổ chức học tập trong trường học theo Kelly Luke và Green (2008) là phát triển mọi khả năng, tiềm năng của toàn bộ giáo viên, nhân viên để họ đi đâu trong kiến thức, kỹ năng học tập và giảng dạy cũng như hỗ trợ cho học tập và giảng dạy.

Gerald C. Ubben, Larry W. Hugies, Cynthia J. Norris (2004) chỉ ra 5 tính chất thể hiện một nhà trường có môi trường học tập tốt bao gồm:

- 1) việc học tập diễn ra trong môi trường có trật tự;
- 2) người học tự quản và tự giác;
- 3) nhà trường có đội ngũ tự quản;
- 4) các nguyên tắc chỉ dẫn hành vi đơn giản, rõ ràng và phổ biến.

Môi trường học tập phải bắt đầu từ lớp học, và lớp học phải là môi trường tích cực cho việc học tập (hợp tác và khuyến khích tương tác). Môi trường học

tập trong lớp tốt thể hiện ở các đặc điểm: giáo viên đặt ra các mong đợi cao và rõ ràng đối với học sinh; tôn trọng học sinh; giao tiếp trung thực; hiểu biết, cảm thông với học sinh; dành cho học sinh những khuyến khích tích cực; đặt ra cho học sinh các chuẩn mực hành vi và tạo môi trường an toàn và bầu không khí hợp tác.

Nguyễn Thị Mỹ Lộc cùng cộng sự (2007)¹ đưa ra thông điệp với 10 chỉ dẫn có giá trị định hướng, tham khảo cho cán bộ quản lý về xây dựng nhà trường học tập:

- 1) Chúng ta hạnh phúc khi người học hạnh phúc;
- 2) Người học là nhân vật quan trọng của nhà trường, là dòng máu của nhà trường, là nhân tố quyết định sự sống còn của nhà trường;
- 3) Người học và người dạy phụ thuộc lẫn nhau, trong nhà trường không có sự phạm quyền uy, mà chỉ có sự phạm trên tinh thần kỉ cương - tình thương - bao dung - trách nhiệm - sáng tạo;
- 4) Người học khi đến nhập học là có thiện chí với nhà trường. Trong quá trình đào tạo, huấn luyện không nên nghĩ nhà trường ban phát ân huệ cho họ mà phải nghĩ họ ban ân huệ cho nhà trường vì họ đạo học mới được truyền tải;
- 5) Công việc của nhà trường chỉ thành công khi người học không đứng ngoài mục đích huấn luyện giáo dục - đào tạo;
- 6) Người học không phải là người để nhà trường cao đạo khi huấn luyện, đào tạo họ;
- 7) Người học không phải con số thống kê lạnh lùng. Họ là người khao khát kiến thức mà nhà trường có nhiệm vụ dẫn dắt họ chiếm lĩnh kiến thức;
- 8) Người học đặt ra cho nhà trường những mong muốn về nâng cao kiến thức, rèn luyện, tu dưỡng. Công việc của nhà trường là đáp ứng hiệu quả những mong muốn này;
- 9) Người học phải nhận được sự đối xử ân cần, lịch sự nhất mà nhà trường dành cho họ;

¹ Bộ Giáo dục và Đào tạo - Dự án phát triển giáo viên THPT và TCCN (2013) Một số vấn đề lý luận và thực tiễn về lãnh đạo và quản lý giáo dục trong thời kì đổi mới, NXB Văn hóa - thông tin, 2013, tr 267.

10) Người học được sự hỗ trợ cao nhất để “học đi đôi với hành”, “giáo dục kết hợp với lao động sản xuất”, “lý luận ứng dụng vào đời sống thực tiễn”.

Trong cuốn Cộng đồng học tập - Mô hình đổi mới toàn diện nhà trường của Manabu Sato và Masaaki Sato đã trình bày các biểu hiện cũng như yêu cầu cụ thể đối với nhà trường như một tổ chức học tập: Về tầm nhìn, sứ mệnh và triết lý đổi mới nhà trường cần xem xét trường học như một tổ chức học tập là “trường học trong đó học sinh học tập lẫn nhau và phát triển cùng nhau, giáo viên với tư cách là chuyên gia giáo dục học tập lẫn nhau và phát triển cùng nhau, phụ huynh và cộng đồng địa phương hỗ trợ và tham gia vào việc đổi mới nhà trường bằng cách học tập lẫn nhau và phát triển cùng nhau”. Sứ mệnh của nhà trường là “hiện thực hóa quyền học tập của mỗi học sinh, cải thiện chất lượng học tập và chuẩn bị cho xã hội dân chủ. Việc đổi mới nhà trường dựa trên ba triết lý nền tảng: 1) triết lý công – nhà trường là nơi công cộng cần phải rộng mở cho những người cả bên trong và bên ngoài nhà trường; 2) triết lý dân chủ - với ý nghĩa “một cách sống kết nối với nhau”, “thiết lập mối quan hệ lắng nghe lẫn nhau giữa học sinh, giữa học sinh và giáo viên, giữa giáo viên”; 3) triết lý xuất sắc - không phải với ý nghĩa mạnh hơn người khác mà với chỉ đơn giản là làm tốt nhất với khả năng của mình trong bất kì hoàn cảnh nào. Về hoạt động, việc đổi mới nhà trường hình thành nên 3 hệ thống hoạt động gồm: hoạt động cộng tác trong lớp học giữa học sinh; cộng đồng học tập chuyên môn đối với giáo viên và sự tham gia của phụ huynh, cộng đồng trong việc đổi mới. Cả 3 hệ thống hoạt động dựa trên giao tiếp tương tác, đối thoại dựa trên mối quan hệ lắng nghe lẫn nhau cả trong và ngoài nhà trường.

Theo mô hình tổ chức học tập của Watkins và Marsick được phát triển và hoàn thiện trong các nghiên cứu từ năm 1993 đến nay, tổ chức biết học hỏi gồm 7 thành tố: 1) Tạo cơ hội học tập liên tục; 2) Thúc đẩy điều tra và đối thoại; 3) Khuyến khích hợp và học tập theo nhóm; 4) Tạo ra các hệ thống để nắm bắt kiến thức và chia sẻ việc học tập; 5) Trao quyền cho mọi người hướng tới một tầm nhìn chung; 6) Kết nối tổ chức với môi trường; 7) Lãnh đạo việc học tập trong tổ chức.

Kết hợp mô hình tổ chức biết học hỏi của Watkins và Marsick với những hướng dẫn của Tổ chức Hợp tác và Phát triển kinh tế (OECD) về xây dựng nhà

trường thành tổ chức học tập, có thể hệ thống hóa các đặc điểm của tổ chức biết học hỏi ở nhà trường theo 3 cấp độ học tập của tổ chức, kết hợp với 7 chiều đo của tổ chức học tập như sau:

Các đặc điểm của tổ chức học tập ở cấp độ cá nhân:

Ở cấp độ cá nhân, các tổ chức học tập tạo điều kiện cho việc học hỏi thường xuyên, liên tục giữa các thành viên thông qua sự lãnh đạo và môi trường của tổ chức. Với nhà trường, trở thành một tổ biết học hỏi có nghĩa là trong nhà trường, tất cả mọi cán bộ, giáo viên đều theo đuổi việc học tập và các cán bộ quản lý nhà trường hỗ trợ học tập của giáo viên. Học tập trở thành một thói quen của tất cả cán bộ, giáo viên trong nhà trường. Với cấp độ này, tổ chức học tập ở nhà trường phải đáp ứng được yêu cầu cơ bản: 1) Tạo ra, khuyến khích và hỗ trợ những cơ hội học tập liên tục cho cán bộ, giáo viên trong nhà trường; 2) Văn hóa nhà trường khuyến khích đối thoại và trao đổi những vướng mắc.

Các đặc điểm của tổ chức học tập ở cấp độ nhóm:

Ở cấp độ nhóm, các tổ chức học tập tìm cách tạo ra sự chuyển động lòng” của kiến thức và kinh nghiệm trong toàn bộ tổ chức. Để thực hiện điều này đòi hỏi việc thảo luận nhóm phải được thực hiện thường xuyên trong nhà trường dựa trên một hình thức đối thoại cởi mở, tôn trọng sự đa dạng của các ý kiến. Cũng như với mỗi cá nhân, ở cấp độ nhóm, ý tưởng cũng được xem như là cơ hội để khám phá, và những sai lầm như là cơ hội để học hỏi. Các nhóm trong nhà trường được khuyến khích để suy nghĩ về cách họ làm việc, về những thành tựu có thể đạt được của nhà trường và những sự cải tiến cần thiết để đạt được thành tựu đó. Yêu cầu cơ bản với tổ chức học tập ở nhà trường tương ứng với cấp độ này là khuyến khích học tập theo nhóm và sự hợp tác giữa cán bộ, giáo viên. Trung tâm của nhà trường như một tổ chức học tập chính là các nhóm học tập và hợp tác làm việc. Điều này có ý nghĩa quan trọng đối với việc học tập để không ngừng phát triển chuyên môn của tất cả cán bộ, giáo viên. Mặc dù vậy, không phải tất cả các hoạt động nhóm đều là học nhóm. Học nhóm yêu cầu phải thiết kế cách làm việc sao cho các thành viên trong nhóm có thể và phải suy nghĩ cũng là học tập tập thể, chia sẻ giữa mọi người. Cán bộ, giáo viên trong như hành động cùng nhau. Học tập theo nhóm

nhấn mạnh đến ý nghĩa trường cần có thái độ tích cực đối với sự cộng tác và học tập theo nhóm. Niềm tin và sự tôn trọng lẫn nhau là những giá trị cốt lõi của nhà trường để tạo thành nền tảng cho sự hợp tác giữa các cá nhân và các đội, nhóm.

Các đặc điểm của tổ chức biết học hỏi ở cấp độ tổ chức:

Ở cấp độ của tổ chức, các tổ chức học tập gắn việc học tập với việc chuyển đổi tổ chức, nói cách khác học tập trong tổ chức là về việc phát triển tổ chức đó. Tổ chức học tập được xem là một công cụ để thay đổi, thậm chí là thay đổi một cách sâu sắc, toàn diện nhà trường. Các chiều đo đối với nhà trường như một tổ chức học tập ở cấp độ này bao gồm: 1) Nhà trường có hệ thống để nắm bắt và chia sẻ kiến thức cũng như việc học tập trong tổ chức; 2) Nhà trường có một tầm nhìn được chia sẻ trong nhà trường tập trung vào việc học tập của mọi người học; 3) Học tập thông qua việc gắn kết nhà trường với môi trường bên ngoài và với một hệ thống rộng hơn; 4) Nhà trường có mô hình về lãnh đạo học tập và phát triển tất cả mọi thành viên thành những nhà lãnh đạo học tập.

Xây dựng nhà trường thành một tổ chức học tập là một yêu cầu tất yếu hiện nay. Peter M. cho rằng, mọi người có thể học bởi vì người lãnh đạo trong tổ chức học tập vừa là người thiết kế, vừa là giáo viên, vừa là người quản lý sẽ dẫn dắt mọi người trong tổ chức trong việc quản lý mối quan hệ mong manh giữa tầm nhìn và thực tại. Trong quá trình xây dựng nhà trường thành tổ chức học tập, vai trò quan trọng nhất thuộc về người hiệu trưởng. Hiệu trưởng là người lãnh đạo khởi xướng việc học hỏi và giúp các thành viên hiệu và chia sẻ nhu cầu học hỏi trong nhà trường; tạo các điều kiện để các cá nhân được học tập như đưa ra các chế độ, chính sách, quy định các nguyên tắc học tập, làm việc, xây dựng các điều kiện học tập mà trước hết là trang bị các cơ sở vật chất, đặc biệt là công nghệ thông tin và truyền thông để tạo thuận lợi cho việc nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ của giáo viên; là người tư vấn, chỉ dẫn việc học tập, phát triển chuyên môn cho giáo viên.

Vấn đề xây dựng tổ chức biết học hỏi trong nhà trường đã được nghiên cứu bởi nhiều tác giả khác nhau. Trong đó, Gladys Vivian Martoo (2006) trên cơ sở nghiên cứu trường hợp tại 2 trường ở Queensland, từ đó đưa ra một số cách thức

cụ thể để xây dựng tổ chức học tập ở nhà trường. Trong đó, mấu chốt để xây dựng tổ chức học tập là tạo ra sự liên kết chặt chẽ hơn giữa tầm nhìn của trường và thực tiễn dạy và học của trường, tạo điều kiện cho sự phát triển của một cộng đồng học tập chuyên nghiệp, xây dựng văn hoá và giúp nâng cao năng lực nghề nghiệp của giáo viên và thành tích học tập của học sinh. Các kinh nghiệm trong xây dựng tổ chức học tập ở nhà trường được tác giả khái quát lại gồm:

- việc xây dựng tổ chức học tập ở nhà trường được thực hiện hiệu quả khi nhà trường có sự tập trung rõ ràng vào nâng cao kết quả học tập của người học.

- xây dựng và phát triển các mối quan hệ trong nhà trường có vai trò quan trọng để hình thành văn hóa học tập trong nhà trường, tạo nền tảng cho sự đối thoại, chia sẻ niềm tin và tầm nhìn chung.

- để các thành viên trong nhà trường có thể cùng nhau học tập, làm việc và để nhà trường có khả năng học tập mạnh mẽ thì lãnh đạo nhà trường phải có khả năng tư vấn, hỗ trợ cho cán bộ, giảng viên để cùng hình thành cộng đồng học tập.

- để xây dựng tổ chức học tập cần chú trọng xây dựng, củng cố niềm tin và các giá trị cốt lõi của nhà trường. Những yếu tố này được thể hiện trong văn hoá tổ chức của nhà trường, bao gồm các yếu tố nhìn thấy được và không nhìn thấy được.

- trong nhà trường, giáo viên được phát triển năng lực hợp tác trong công việc cũng như trong học tập. Cán bộ, giáo viên nhà trường luôn được yêu cầu phải hợp tác, đồng thời khuyến khích trách nhiệm của từng cá nhân. Điều này tạo ra sự liên kết chặt chẽ hơn giữa văn hoá và giúp nâng cao năng lực nghề nghiệp của giáo viên và thành cho sự phát triển của một cộng đồng học tập chuyên nghiệp, xây dựng văn hoá và giúp nâng cao năng lực nghề nghiệp của giáo viên và thành tích học tập của học sinh.

Nghiên cứu của Niyazi Can (2011) đề cập đến những hoạt động gồm: các buổi họp giáo viên và họp nhóm một cách có hệ thống, xây dựng thư viện mở trong nhà trường; tổ chức các buổi hội thảo theo định kì, hợp tác thường xuyên với cha mẹ học sinh và tổ chức xung quanh; khuyến khích sự chủ động, dám nghĩ, dám làm; các hoạt động về khoa học và công nghệ; thiết lập tầm nhìn chung của nhà trường, coi trọng xây dựng ý thức của cán bộ giáo viên và hình thành một nền văn

hóa học tập; khuyến khích giáo viên tự đổi mới, liên tục hoàn thiện bản thân; thực hiện các hoạt động cụ thể để chia sẻ và phát triển tầm nhìn cũng như mục tiêu chung của nhà trường. Bên cạnh đó, tác giả cũng chỉ ra một số yếu tố cản trở đến việc xây dựng tổ chức biết học hỏi.

Các tác giả Raymond B. Williams, Ken Brien và Janelle LeBlanc (2012) đã tổng hợp dữ liệu từ 50 trường học ở New Brunswick để đánh giá các yếu tố hỗ trợ và các rào cản trong việc xây dựng tổ chức biết học hỏi ở nhà trường theo bốn khía cạnh cơ bản của nhà trường đó là: văn hoá, lãnh đạo, giảng dạy, và sự phát triển nghề nghiệp. Theo nghiên cứu này, xây dựng tổ chức biết học hỏi trong nhà trường được hỗ trợ rất lớn từ các yếu tố như văn hóa nhà trường, lãnh đạo nhà trường, hoạt động giảng dạy và sự phát triển nghề nghiệp của giáo viên. Văn hóa nhà trường sẽ hỗ trợ hiệu quả cho việc xây dựng tổ chức biết học hỏi khi văn hóa nhà trường có các giá trị đoàn kết, tin tưởng và trách nhiệm, đồng thời khuyến khích, hỗ trợ sự chia sẻ, hợp tác trong công việc. Hoạt động lãnh đạo có thể là thế mạnh để xây dựng tổ chức biết học hỏi nếu trong nhà trường có sự chia sẻ để tăng cường khả năng lãnh đạo và công tác lãnh đạo gắn liền với thực tiễn hoạt động của nhà trường. Bản chất của việc dạy học và đánh giá trong nhà trường cũng là yếu tố thuận lợi cho việc xây dựng tổ chức biết học hỏi bởi tính thực hành, vận dụng cũng như việc đánh giá thường xuyên để nâng cao kết quả học tập của học sinh. Thêm vào đó, trong nhà trường, giáo viên luôn được yêu cầu phải phát triển chuyên môn; nhà trường hỗ trợ cho sự phát triển chuyên môn của giáo viên; giáo viên có kiến thức, kỹ năng, được tạo điều kiện để hợp tác, phát triển cũng là những sự hỗ trợ rất lớn để xây dựng tổ chức biết học hỏi.

Tuy nhiên, nhà trường cũng tồn tại một số rào cản đối với việc xây dựng tổ chức biết học hỏi. Đó là rào cản về văn hóa khi giáo viên ít có thói quen gặp gỡ hàng ngày để thảo luận về việc học của học sinh; rào cản về lãnh đạo nếu lãnh đạo nhà trường không tham khảo ý kiến tư vấn của các chuyên gia trong nhà trường, không tập trung thỏa đáng vào các công việc liên quan đến giảng dạy. Ngoài ra, trong hoạt động giảng dạy của giáo viên cũng có thể xuất hiện những rào cản nếu giáo viên không nhận được sự tư vấn, hỗ trợ khi cần thiết; giáo viên

không biết cách hỗ trợ lẫn nhau trong giảng dạy; thiếu thời gian để thảo luận về việc giảng dạy. Mặc dù có những rào cản nhất định nhưng các tác giả nhấn mạnh một bài học quan trọng trong xây dựng tổ chức biết học hỏi ở nhà trường đó là: trường nào cũng có tiềm năng để cải thiện việc học tập của học sinh và trường nào cũng có thể hình thành sự hợp tác chuyên nghiệp thông qua sự chia sẻ vai trò lãnh đạo và học hỏi lẫn nhau giữa cán bộ giáo viên: “Giáo viên học tốt nhất từ các giáo viên khác, trong một môi trường mà họ thực sự dạy lẫn nhau về nghệ thuật giảng dạy” (Schmoker, 2005).

Tóm lại, xây dựng nhà trường thành tổ chức học tập có ý nghĩa vô cùng lớn lao để xây dựng văn hoá nhà trường. Trong đó, *tổ chức nhà trường tận dụng được tối đa nguồn lực tri thức- nguồn lực quan trọng nhất- mà nó có; giúp các tổ chức nhà trường trở nên hấp dẫn hơn trong cuộc chiến thu hút và giữ chân nhân tài; giúp các nhà quản lý Việt Nam phá bỏ được những quan niệm cũ cản trở sức sáng tạo, đổi mới và tinh thần chia sẻ tri thức.*

Tại Việt Nam việc xây dựng tổ chức nhà trường thành tổ chức học tập là định hướng phù hợp với xu thế hiện nay, tuy nhiên gặp không ít các thách thức:

- Thách thức lớn nhất đối với việc phát triển tổ chức biết học ở Việt Nam là hiểu biết, nhận thức về đặc trưng của tổ chức mới, tính tất yếu của việc chuyển đổi tổ chức theo mô hình ‘biết học’ và tinh thần tiên phong đổi mới của các nhà quản lý.

- Thách thức thứ hai là vấn đề chất lượng nguồn nhân lực.

- Thách thức thứ ba thuộc về vấn đề chính sách.

- Thách thức thứ tư thuộc về vấn đề văn hóa tổ chức. Các tổ chức hiện nay vẫn còn quá định hướng vào sự phát triển của cá nhân trong tổ chức hơn là các nhóm hợp tác tốt trong công việc; tinh thần cạnh tranh chưa thực sự mạnh mẽ; sự quan tâm, tin tưởng giữa các thành viên chưa hướng đến các vấn đề thuộc về công việc...

- *Thách thức cơ bản cuối cùng là: ở rất nhiều tổ chức, tư duy hệ thống chưa trở thành nền tảng trong tiếp cận, giải quyết các vấn đề của tổ chức. Bởi vậy, sự*

liên kết hoạt động giữa các cá nhân, nhóm, bộ phận thiếu ăn khớp; đổi mới thiếu sự nhất trí, đồng bộ.

Ôn tập

1. Hãy chỉ ra các nội dung trong chiến lược xây dựng văn hoá nhà trường?
2. Hiệu trưởng có vai trò dẫn dắt và nuôi dưỡng văn hoá nhà trường như thế nào?
3. Hãy chỉ ra các nội dung trọng tâm trong xây dựng văn hoá nhà trường?
4. Hãy chỉ ra các đặc trưng của tổ chức học tập và cách thức xây dựng nhà trường thành tổ chức học tập.
4. Hãy phân tích xây dựng văn hoá nhà trường gắn với sứ mệnh, tầm nhìn và các giá trị cốt lõi
5. Hãy phân tích công tác xây dựng các chuẩn mực văn hoá nhà trường
6. Hãy phân tích công tác xây dựng cơ sở vật chất đảm bảo tính văn hoá
7. Hãy phân tích xây dựng các nghi lễ đặc trưng văn hoá nhà trường
8. Hãy chứng minh xây dựng nhà trường thành tổ chức học tập.

CHƯƠNG 4. MỘT SỐ VẤN ĐỀ XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN VĂN HOÁ NHÀ TRƯỜNG Ở VIỆT NAM HIỆN NAY

GIỚI THIỆU

Chương 4 cung cấp cho người học một số vấn đề thực tiễn xây dựng và phát triển văn hoá nhà trường Việt Nam hiện nay như: bối cảnh, tính chất và đặc trưng cơ bản của văn hoá nhà trường Việt Nam hiện nay; đặc trưng văn hoá của các nhà trường Mầm non, Tiểu học, Trung học cơ sở, Trung học phổ thông và Đại học.

Mục tiêu của chương 3 là giúp hình thành cho người học khả năng nhận diện và đánh giá được các đặc trưng văn hoá nhà trường, đưa ra các biện pháp xây dựng văn hoá nhà trường có môi trường và truyền thống văn hoá tốt, thành công.

NỘI DUNG CHI TIẾT:

4.1. Bối cảnh, tính chất và đặc trưng cơ bản của văn hoá nhà trường Việt Nam hiện nay

4.1.1. Bối cảnh và tính chất của nhà trường Việt Nam hiện nay

Văn hóa nhà trường chịu tác động của nhiều yếu tố của bối cảnh hiện nay như vấn đề hội nhập, toàn cầu hóa, cách mạng công nghiệp lần thứ tư và xu hướng chuyển đổi số trong các lĩnh vực kinh tế - xã hội, đổi mới chương trình, sách giáo khoa và các vấn đề liên quan đến biến đổi khí hậu, môi trường, thiên tai, dịch bệnh...

Bối cảnh hội nhập, toàn cầu hóa đã đặt ra những quan điểm mới về giáo dục và nhà trường. Nhà trường truyền thống đang dần chuyển sang nhà trường hiện đại (thay đổi về sứ mạng, chức năng, vai trò của nhà trường; sự thay đổi về vị trí của nhà trường và đối tượng người học; sự thay đổi trong mục tiêu đào tạo, phương pháp, phương tiện dạy học; sự thay đổi về ngôn ngữ được sử dụng trong nhà trường; sự thay đổi về tư duy trong giáo dục; sự thay đổi về tính chất của nền giáo dục).

Dưới tác động của bối cảnh, những câu hỏi cần phải đặt ra và giải quyết đối với các nhà trường là: Trách nhiệm của nhà trường đối với xã hội, đối với môi trường, đối với cộng đồng và đối với sự phát triển của học sinh?; Sự đối xử đối

với học sinh (đối tượng phục vụ)?; Sự đối xử giữa các thành viên trong nhà trường?; Sự đối xử với các liên đới (chẳng hạn cha mẹ HS, lãnh đạo địa phương, lãnh đạo chuyên môn cấp trên, các lực lượng xã hội, các cơ quan chức năng ở địa phương, với nhà tuyển dụng...)?; Quan niệm về chất lượng giáo dục (chất lượng nhân cách được nhà trường đào tạo?; Quan niệm về hợp tác và cạnh tranh trong giáo dục (chẳng hạn với các trường bạn, với các tổ chức văn hóa, sản xuất, kinh doanh...))¹?

Trong thời đại toàn cầu hoá, các quốc gia trên thế giới chịu sự phụ thuộc và ràng buộc lẫn nhau. Bởi thế, những giá trị văn hoá trong thời đại toàn cầu hoá không chỉ bó hẹp trong phạm vi quốc gia, khu vực mà mang tính toàn cầu, văn hoá nhiều lúc là tài sản chung của thế giới. Vì vậy, việc bảo tồn tính đa dạng văn hoá đang nổi lên như một vấn cấp bách. Nhiều người lo ngại rằng kết quả toàn cầu hoá có thể làm nảy sinh một nền “văn hoá đồng phục” trên quy mô toàn thế giới, mà biểu hiện ban đầu của nó là sự xuất hiện các đơn vị văn hoá chung đối với mọi nước. Vấn đề giữ gìn và phát huy bản sắc văn hoá của dân tộc càng nổi lên hơn bao giờ hết. Trong bối cảnh đó, Đảng ta xác định “Nền văn hoá mà chúng ta xây dựng là nền văn hoá tiên tiến, đậm đà bản sắc dân tộc với nội dung cốt lõi là độc lập dân tộc và chủ nghĩa xã hội; chủ nghĩa Mác - Lênin và tư tưởng Hồ Chí Minh giữ vai trò chủ đạo trong đời sống tinh thần của xã hội; kế thừa những truyền thống văn hoá tốt đẹp của dân tộc đồng thời tiếp thu có chọn lọc những thành tựu, tinh hoa văn hoá của thế giới, phấn đấu xây dựng một xã hội văn minh, lành mạnh vì lợi ích chân chính và phẩm giá con người, với trình độ tri thức, đạo đức, thể lực, lối sống và thẩm mỹ ngày càng cao”².

Việc xây dựng văn hoá nhà trường cũng được đặt ra những yêu cầu mới. Các nhà trường phải xây dựng những chuẩn mực mới phù hợp với xu thế phát triển của thế giới, vừa phải có ý thức giữ gìn bản sắc văn hoá dân tộc. Học sinh của nhà trường phải được trang bị đầy đủ phẩm chất, năng lực, kỹ năng của những

¹ Trần Kiểm (2013), Tiếp cận hiện đại trong quản lý giáo dục, Nxb ĐH Sư phạm

² Nguyễn Phú Trọng (2021), “Ra sức xây dựng, giữ gìn và phát huy những giá trị đặc sắc của nền văn hoá Việt Nam tiên tiến, đậm đà bản sắc dân tộc” (Bài phát biểu của Tổng Bí thư tại Hội nghị Văn hoá toàn quốc triển khai thực hiện Nghị quyết Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII của Đảng)

con người trong thời đại mới, đồng thời phải đảm bảo tính văn hoá, biết giữ gìn và phát huy truyền thống văn hoá của dân tộc.

Mặt khác, cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4 với xu hướng chuyển đổi số trong tất cả các lĩnh vực kinh tế - xã hội đã làm thay đổi bức tranh của thị trường lao động, làm thay đổi mạnh mẽ nhu cầu về nguồn nhân lực, cơ cấu ngành nghề và trình độ. Cách mạng công nghiệp lần thứ 4 đòi hỏi người lao động cần có đủ kiến thức cơ bản, các kỹ năng và khả năng tự học trong môi trường sáng tạo và cạnh tranh. Dưới tác động của cuộc cách mạng, vai trò, hoạt động của người thầy và người trò trong quá trình giáo dục có nhiều thay đổi so với trước. Các nhà trường vì vậy cũng phải thay đổi. Theo đó, văn hoá nhà trường cũng sẽ có thêm nhiều tiêu chí, nhiều hệ giá trị mới để phù hợp với bối cảnh đồng thời cũng phải chú ý đến những mặt trái của cuộc cách mạng khoa học - kỹ thuật, nhất là những tác động tiêu cực của mạng internet, văn hoá lai căng, tệ nạn xã hội tác động đến nhà trường để có những điều chỉnh phù hợp.

Chuyển đổi số trong giáo dục là quá trình chuyển từ mô hình giáo dục truyền thống sang mô hình số bằng cách ứng dụng các công nghệ mới: điện toán đám mây (Cloud computing), dữ liệu lớn (Big data), Internet vạn vật (IoT)..., để thay đổi phương thức quản lý, điều hành, thay đổi quy trình, phương thức làm việc. Chuyển đổi số trong giáo dục là tất yếu khách quan, một mặt tác động, làm xuất hiện mới, thay đổi các yếu tố trong cấu trúc văn hóa nhà trường; mặt khác văn hóa nhà trường cũng là một trong những thành phần giúp cho quá trình chuyển đổi số đạt hiệu quả cao. Để nhà trường vận hành có hiệu quả trong chuyển đổi số thì các trường phải xây dựng được văn hóa làm việc từ xa, văn hóa làm việc trực tuyến thay cho văn hóa làm việc trực tiếp như truyền thống; xây dựng được quy tắc ứng xử chuẩn mực của cán bộ viên chức, học sinh khi làm việc trên không gian mạng; xây dựng được văn hóa học tập suốt đời trong các thành viên của nhà trường và thúc đẩy sự liêm chính về học thuật khi mà các dữ liệu được khai thác dễ dàng qua Internet... Xây dựng văn hóa nhà trường đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số là một nhiệm vụ mới đặt ra đối với các nhà trường tiểu học trong bối cảnh hiện nay.

Việc đổi mới chương trình, sách giáo khoa đặt ra những vấn đề lớn tác động, định hướng cho việc xây dựng văn hóa nhà trường tiểu học như: vấn đề tự chủ trong xây dựng chương trình giáo dục nhà trường, tổ chức hoạt động trải nghiệm bắt buộc, dạy học các môn học tích hợp như Khoa học tự nhiên, Lịch sử và địa lý, thực hiện nội dung giáo dục địa phương, văn hóa trong thực hiện dạy học, giáo dục và đánh giá HS theo yêu cầu phát triển phẩm chất và năng lực và việc chuẩn bị sự chuyển tiếp từ CTGDPT 2006 sang thực hiện CTGDPT 2018... Đòi hỏi trong quá trình xây dựng văn hóa nhà trường phải bảo đảm tính hệ thống, tầm nhìn dài hạn, phù hợp với từng loại đối tượng và cấp học; các giải pháp phải đồng bộ, khả thi, có trọng tâm, trọng điểm, lộ trình, bước đi phù hợp.

Quá trình hội nhập quốc tế và tiến hành hiện đại hoá giáo dục đòi hỏi hàng loạt những thay đổi trong thực tiễn giáo dục, đặc biệt là sự thay đổi rõ rệt trong hệ thống giáo dục quốc dân. Ngày nay, trong môi trường toàn cầu, nhà trường phổ thông là một hệ thống mở mang một số đặc tính sau:

Tính nhân văn: Hệ thống giáo dục hướng vào người học, vì sự phát triển của mỗi người học; Nhà trường phổ thông sẽ phải định hướng vào việc xây dựng chương trình giúp cho người học phát triển kỹ năng sống, năng lực xã hội, năng lực văn hoá và năng lực giải quyết vấn đề; khuyến khích sự đam mê và hiểu biết; tăng cường sự tự tin và tôn trọng người khác cũng như khám phá ý nghĩa về sự tồn tại của chính mình; chương trình giáo dục phổ thông quan tâm đến sự phát triển toàn diện của người học; chương trình giáo dục phổ thông đặt người học trước những quan điểm khác nhau và khuyến khích họ liên kết những nền văn hoá và những lĩnh vực chuyên biệt khác nhau; Tính nhân văn trong nhà trường còn thể hiện qua hình thành ở người học ý thức cộng đồng và tinh thần hợp tác trong công việc để đạt được mục tiêu chung, khuyến khích người học có niềm tự hào dân tộc và tôn trọng sự khác biệt văn hoá; Sự thay đổi chương trình học thuật hướng tới kiểu thiết kế các chương trình đa dạng hơn cho mỗi người học, khiến cho người học học được cái họ cần và họ có thể.

Tính dân chủ hoá: mỗi người học đều có cơ hội và điều kiện tự do chọn trường, chọn chương trình học tập, chọn lớp, chọn giáo viên, chọn ngành nghề

thích hợp; giáo viên có động lực mạnh mẽ để phát triển nghề nghiệp; được quyền chọn lựa môn học, bình chọn giáo viên và tham gia vào quá trình đánh giá chất lượng dạy học của nhà trường.

Tính dân tộc: tri thức giáo dục phổ thông là nền tảng bền vững giúp học sinh có sự kế thừa sâu sắc và gìn giữ tinh hoa dân tộc, các giá trị truyền thống văn hoá dân tộc.

Tính hiện đại: Nhà trường phổ thông luôn phải vận hành theo sự phát triển của xã hội và tiếp cận xu thế hiện đại của thế giới. Tính hiện đại thể hiện qua việc không phải học giáo điều mà còn phải xây dựng môi trường hiện đại, các phương pháp và các quan hệ sư phạm trong nhà trường đều có sự phù hợp với tính chất của một xã hội hiện đại. Cụ thể là xây dựng mạng lưới thông tin học tập, hệ thống thông tin quản lý giáo dục ở các cấp quản lý, hệ thống chuẩn và hệ thống quản lý chất lượng giáo dục, hệ thống đào tạo và học tập từ xa dựa trên công nghệ tương tác đa phương tiện, hệ thống đánh giá chất lượng và hệ thống phát triển giáo viên trong nhà trường. Những xu thế hiện đại trong phát triển học liệu và phương tiện giáo dục...

Tính hiệu quả: Nhà trường góp phần tạo nên hiệu quả kinh tế và xã hội khi cung cấp một nguồn nhân lực cho thị trường lao động. Hiệu quả kinh tế thể hiện qua lợi nhuận mà các ngành kinh tế-xã hội thu được, còn hiệu quả xã hội là nhân cách người lao động. Người học có thể trở thành một công dân tốt, góp phần cống hiến cho sự phát triển xã hội, không chỉ có khả năng nuôi sống bản thân mình và gia đình mà còn làm giàu cho đất nước.

Tính tự chủ và tự chịu trách nhiệm thể hiện qua việc tự chủ tài chính, chương trình dạy học và quan hệ hợp tác quốc tế.

4.1.2. Đặc trưng cơ bản của văn hóa nhà trường ở Việt Nam

Văn hoá nhà trường có thể được nhận biết thông qua những dấu hiệu, biểu hiện điển hình, đặc trưng. Các biểu hiện của văn hóa nhà trường rất phong phú, đa dạng dưới nhiều hình thức khác nhau. Có thể thấy được một số đặc trưng cơ bản của văn hóa nhà trường Việt Nam trên cơ sở khái quát hóa một số biểu hiện chung nhất:

Các giá trị nổi bật trong văn hóa nhà trường Việt Nam

Văn hóa truyền thống dân tộc chính là môi trường để văn hóa nhà trường hình thành và phát triển. Văn hóa nhà trường một mặt chịu ảnh hưởng của văn hóa dân tộc, đặc biệt là trên các phương diện: mối quan hệ giữa con người với con người; tinh thần - ý thức học tập và cách ứng phó, xử lý với các tình huống xảy ra trong nhà trường, cũng như trong mối quan hệ giữa nhà trường với môi trường bên ngoài. Theo hai tác giả Nguyễn Thị Hoàng Yến và Trịnh Ngọc Toàn, ba đặc trưng văn hóa dân tộc ảnh hưởng tới sự hình thành và phát triển nhà trường, bao gồm: tâm lý học để làm quan; ảnh hưởng của lối sống trọng tình và ảnh hưởng của lối sống trọng tĩn.¹

Trong các yếu tố đặc trưng của văn hóa dân tộc Việt Nam có ảnh hưởng đến văn hóa nhà trường, hai yếu tố có ảnh hưởng nổi bật với những biểu hiện rõ nét hơn cả là tinh thần hiếu học và các giá trị đạo đức truyền thống. Tinh thần hiếu học được thể hiện ở khát vọng học tập, chiếm lĩnh tri thức; sự chịu đựng gian khổ, khắc phục khó khăn vươn lên trong học tập; học tập với mục đích thiết thực để phục vụ cuộc sống của bản thân, gia đình, đất nước. Việt Nam có nhiều tấm gương hiếu học, vượt qua nghèo khó, vươn lên trong học tập để trở thành những con người có ích cho xã hội được ghi danh trong sử sách như Mai Thúc Loan phải nghe lén, học trộm; Nguyễn Hiền phải bắt đom đóm làm đèn học; Mạc Đĩnh Chi mượn sách của thầy và bạn để học, không có tiền mua nên phải đốt củi, lá cây để đọc sách... Hiện nay, những tấm gương vượt khó - hiếu học vẫn luôn được xem trọng và phổ biến trong đời sống xã hội.

Văn hóa nhà trường chịu ảnh hưởng đậm nét của các giá trị đạo đức truyền thống trên phương diện hệ thống chuẩn mực, quy tắc ứng xử. Các giá trị đạo đức truyền thống hình thành nên triết lý đạo đức của dân tộc, nhằm trả lời câu hỏi “con người phải sống thế nào cho đúng?”. Trong mối quan hệ gia đình, nguyên tắc, chuẩn mực đạo đức của dân tộc Việt Nam là cha mẹ có bốn phận sinh thành, yêu

¹ Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam (2016) *Văn hoá nhà trường trong bối cảnh toàn cầu hoá*, Tài liệu Hội thảo xây dựng môi trường văn hóa trong trường học, Vụ Công tác học sinh sinh viên, Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam, 2016.

thương, dưỡng dục; con cái có nghĩa vụ yêu kính, biết ơn, hiếu thảo với cha mẹ. Triết lý đạo đức mà nhân dân tôn thờ với tổ tiên là “lòng biết ơn”; với vợ chồng là sự thủy chung, tình nghĩa, yêu thương, hòa thuận, với anh chị em trong gia đình là gắn bó, yêu thương, đùm bọc, giúp đỡ lẫn nhau. Trong phạm vi xã hội, giá trị đạo đức trong mối quan hệ với bạn bè là sự chia sẻ, giúp đỡ, cảm thông và thủy chung, chân thành. Với đồng bào, giá trị đạo đức là sự đoàn kết, gắn bó và tinh thần trách nhiệm với cộng đồng. Đặc biệt người Việt Nam có tình yêu quê hương đất nước bình dị mà sâu đậm. Bôn phận của mỗi người là phải biết ơn và tự hào về nơi đã sinh thành và nuôi dưỡng mình trưởng thành và cao hơn cả là ý thức, trách nhiệm bảo vệ, phát triển đất nước trong hiện tại và tương lai. Trong mối quan hệ với chính bản thân mình, giá trị đạo đức truyền thống hướng đến những phẩm chất sống trung thực, trong sáng, lương thiện luôn lấy lẽ phải, sự thật, cái thiện để định hướng cho mọi suy nghĩ và hành động của mình, đấu tranh chống lại cái ác, sự sai trái và giả dối. Bên cạnh đó, bản lĩnh, ý chí và nghị lực vượt qua mọi hoàn cảnh; tình yêu lao động, sự cần cù cũng là những nét hạnh phẩm đáng quý.¹

Các giá trị có nguồn gốc từ văn hóa truyền thống nói trên tác động mạnh mẽ đến văn hóa nhà trường trên nhiều phương diện, tạo cho văn hóa nhà trường ở Việt Nam nhiều nét đặc thù về sứ mạng của nhà trường, phong cách lãnh đạo, chuẩn mực trong mối quan hệ giữa các thành viên trong nhà trường, cách ứng phó, xử lý với các tình huống, các yếu tố tích cực cũng như tiêu cực ảnh hưởng tốt hoặc xấu đến các hoạt động diễn ra trong nhà trường... Tuy nhiên, mỗi nhà trường là một thực thể riêng biệt, văn hóa của mỗi nhà trường không phải lúc nào cũng chịu ảnh hưởng của tất cả các hệ giá trị nói trên, đồng thời ảnh hưởng của hệ giá trị đó đến mỗi nhà trường là khác nhau. Mặt khác, với sứ mệnh đặc thù, nhà trường cũng có những tác động ngược trở lại với sự hình thành, phát triển của các giá trị văn hóa truyền thống dân tộc.

Để tìm hiểu những ảnh hưởng cụ thể của văn hóa truyền thống đến nhà

¹ Vũ Thị Hải, Vũ Văn Thoã (2016) *Triết lý đạo đức trong ca dao, tục ngữ Việt Nam*. In trong *Triết lý nhân sinh trong văn hoá Việt Nam*. NXB Lý luận chính trị. Tr. 219-231.

trường, có nghiên cứu¹ đã bước đầu khảo sát trên 306 cán bộ quản lý, giáo viên các trường từ mầm non cho đến đại học bằng cách tổng hợp các giá trị văn hóa truyền thống của dân tộc Việt Nam đã được các nhà nghiên cứu đưa ra để khách thể khảo sát lựa chọn ra 10 giá trị văn hóa truyền thống dân tộc ảnh hưởng nhiều nhất và biểu hiện rõ nét nhất trong các nhà trường ở Việt Nam hiện nay. Sau khi tổng hợp kết quả, 10 giá trị được lựa chọn nhiều nhất đó là:

Bảng 8. Các giá trị văn hoá truyền thống của dân tộc Việt Nam được lựa chọn nhiều nhất

STT	Giá trị	Số người chọn (N=306)	Tỉ lệ %
1	Đoàn kết, tương thân tương ái	286	93,5
2	Hiếu học, tôn sư trọng đạo	276	90,2
3	Sáng tạo, linh hoạt	268	87,6
4	Lòng yêu nước, tinh thần dân tộc	268	87,6
5	Cần cù vượt khó	204	66,7
6	Tính mực thước, kỉ luật	197	64,4
7	Khiêm tốn, thật thà	161	52,6
8	Vị tha, bao dung	156	51,0
9	Tế nhị, khéo léo	145	47,4
10	Lạc quan, vui vẻ	140	45,8

Các giá trị được lựa chọn này cũng rất gần với các giá trị văn hoá Việt Nam mà đã được các nhà nghiên cứu trong nước khái quát như Trần Văn Giàu² (1980): yêu nước, cần cù, anh hùng, sáng tạo, lạc quan, thương người, vì nghĩa; hay như Nguyễn Trọng Chuẩn (2002)³: truyền thống yêu nước mãnh liệt, ý thức liên kết cộng đồng và đoàn kết dân tộc vô cùng bền bỉ, đức tính tiết kiệm và tự lập, tự cường, ý chí vượt qua gian khổ, khó khăn và tinh thần cần cù, sáng tạo trong chiến đấu và lao động, cách ứng xử linh hoạt và thích nghi nhanh chóng với cái mới và

¹ Dẫn theo Nguyễn Thị Mỹ Lộc-Nguyễn Vũ Bích Hiền (2019) *Quản lý văn hoá nhà trường*. NXB Đại học quốc gia Hà Nội

² Trần Văn Giàu (1980) *Giá trị tinh thần truyền thống của dân tộc Việt Nam*. NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh.

³ Nguyễn Trọng Chuẩn (2002) *Một số vấn đề triết học -con người-xã hội*. Hà Nội, NXB Khoa học Xã hội.

cả những biến động bất thường.

4.1.3. Các căn cứ pháp lý về xây dựng văn hoá nhà trường

Xây dựng văn hóa nhà trường cần căn cứ vào các văn bản quy phạm pháp luật, văn bản hướng dẫn của các cấp quản lý liên quan đến cấp học. Các văn bản này tạo cơ sở pháp lý cho ngành giáo dục và các nhà trường triển khai xây dựng văn hoá nhà trường.

- Quyết định số 1299/QĐ-TTg ngày 03/10/2018 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt “Đề án xây dựng văn hoá ứng xử trong trường học giai đoạn 2018 - 2025”.

Mục tiêu chung của đề án được xác định là: Tăng cường xây dựng văn hóa ứng xử trong trường học nhằm tạo chuyên môn căn bản về ứng xử văn hóa của cán bộ quản lý, nhà giáo, nhân viên, học sinh, sinh viên để phát triển năng lực, hoàn thiện nhân cách, lối sống văn hóa; xây dựng văn hóa trường học lành mạnh, thân thiện; nâng cao chất lượng giáo dục đào tạo; góp phần xây dựng con người Việt Nam: yêu nước, nhân ái, nghĩa tình, trung thực, đoàn kết, cần cù, sáng tạo.

- Nghị định 24/2021/NĐ-CP, ban hành ngày 23/3/2021 của Thủ tướng chính phủ Quy định việc quản lý trong cơ sở giáo dục mầm non và cơ sở giáo dục phổ thông công lập.

Nghị định này quy định việc quản lý trong cơ sở giáo dục mầm non và cơ sở giáo dục phổ thông công lập (sau đây gọi chung là cơ sở giáo dục), bao gồm: quản lý các hoạt động giáo dục; thực hiện quy chế dân chủ trong quản lý các hoạt động giáo dục; trách nhiệm giải trình của cơ sở giáo dục và người đứng đầu cơ sở giáo dục trong quản lý các hoạt động giáo dục; bảo đảm việc tham gia của học sinh, gia đình và xã hội trong quản lý các hoạt động giáo dục.

Ở cấp trung ương, ngoài Luật Giáo dục (Luật số 43/2019/QH14, ngày 14/6/2019), Thông tư số 28/2020/TT-BGDĐT ngày 04/9/2020 của Bộ Giáo dục và Đào tạo Ban hành Điều lệ Trường tiểu học, còn có những văn bản tiêu biểu:

- Công văn số 282/BGDĐT-CTHSSV ngày 25/01/2017 của Bộ Giáo dục và Đào tạo về việc đẩy mạnh xây dựng môi trường văn hóa nhà trường.

Công văn này cũng chỉ rõ những hạn chế của việc xây dựng văn hóa nhà trường; chỉ ra những nhiệm vụ, giải pháp về quản lý để xây dựng văn hóa nhà

trường, trong đó nhấn mạnh đến “Bộ quy tắc ứng xử văn hóa” trong trường học; chỉ ra yêu cầu và cách thức xây dựng khẩu hiệu trong trường học.

- Thông tư số 06/2019/TT-BGDĐT ngày 12/4/2019 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo quy định Quy tắc ứng xử trong cơ sở giáo dục mầm non, cơ sở giáo dục phổ thông, cơ sở giáo dục thường xuyên.

Thông tư quy định quy tắc ứng xử chung; ứng xử của cán bộ quản lý cơ sở giáo dục; ứng xử của giáo viên; ứng xử của nhân viên; ứng xử của người học trong cơ sở giáo dục phổ thông, cơ sở giáo dục thường xuyên; ứng xử của cha mẹ người học; ứng xử của khách đến cơ sở giáo dục.

- Thông tư số 27/2020/TT-BGDĐT ngày 04/9/2020 của Bộ Giáo dục và Đào tạo Quy định đánh giá học sinh tiểu học.

Thông tư có các điểm mới về đánh giá học sinh tiểu học như sau: GV sử dụng linh hoạt, phù hợp các hình thức đánh giá về nội dung học tập, các hoạt động giáo dục, về sự hình thành và phát triển phẩm chất, năng lực; Vai trò của phụ huynh học sinh trong đánh giá thường xuyên; Các mức đánh giá học sinh định kì...

Ngoài ra, còn có văn bản của chính quyền địa phương và cơ quan quản lý nhà nước về giáo dục và đào tạo của địa phương (Sở Giáo dục và Đào tạo, Phòng Giáo dục và Đào tạo), kế hoạch giáo dục của nhà trường liên quan đến những nội dung về xây dựng văn hoá nhà trường là cơ sở pháp lý và thực tiễn trực tiếp cho các nhà trường xây dựng văn hóa của trường mình.

Xây dựng văn hóa nhà trường còn phải căn cứ trên cơ sở của khoa học như khoa học tâm lý (tâm lý lứa tuổi tiểu học, tâm bệnh học...), khoa học giáo dục (mục tiêu, đối tượng, bản chất, các thành tố, quy luật của giáo dục...), khoa học quản lý (mục tiêu quản lý cấp học, nguyên tắc, chức năng, các phương pháp, hình thức, phương tiện quản lý, chủ thể quản lý...) và thành tựu của các công trình nghiên cứu khoa học liên quan đến xây dựng văn hóa nhà trường tiểu học đã được công bố.

4.2. Văn hoá nhà trường mầm non

4.2.1. Đặc thù nhà trường mầm non

Giáo dục mầm non là cấp học đầu tiên trong hệ thống giáo dục quốc dân, đặt nền móng cho sự phát triển toàn diện con người Việt Nam, thực hiện việc nuôi dưỡng, chăm sóc, giáo dục trẻ em từ 03 tháng tuổi đến 06 tuổi.

Giáo dục mầm non nhằm phát triển toàn diện trẻ em về thể chất, tình cảm, trí tuệ, thẩm mỹ, hình thành yếu tố đầu tiên của nhân cách, chuẩn bị cho trẻ em vào học lớp một.

Theo thông tư 52/2020/TT-BGDĐT quy định các nhiệm vụ đặc thù của trường mầm non như sau:

1. Xây dựng phương hướng, chiến lược phát triển nhà trường theo các quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo, bảo đảm phù hợp điều kiện kinh tế - xã hội của địa phương, tầm nhìn, sứ mệnh và các giá trị cốt lõi của nhà trường.

2. Tổ chức thực hiện việc nuôi dưỡng, chăm sóc, giáo dục trẻ em từ 03 tháng tuổi đến 06 tuổi theo chương trình giáo dục mầm non do Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành.

3. Chủ động đề xuất nhu cầu, tham gia tuyển dụng cán bộ, giáo viên, nhân viên trong trường công lập; quản lý, sử dụng cán bộ, giáo viên, nhân viên để thực hiện nhiệm vụ nuôi dưỡng, chăm sóc, giáo dục trẻ em.

4. Thực hiện các hoạt động về bảo đảm chất lượng và kiểm định chất lượng giáo dục theo quy định. Công bố công khai mục tiêu, chương trình, kế hoạch giáo dục, điều kiện bảo đảm chất lượng giáo dục, kết quả đánh giá và kiểm định chất lượng giáo dục.

5. Thực hiện dân chủ, trách nhiệm giải trình của nhà trường trong quản lý hoạt động giáo dục.

6. Huy động trẻ em lứa tuổi mầm non đến trường; quản lý trẻ em; tổ chức giáo dục hoà nhập cho trẻ em có hoàn cảnh đặc biệt, trẻ em khuyết tật; thực hiện phổ cập giáo dục mầm non cho trẻ em năm tuổi trong phạm vi được phân công; thực hiện hỗ trợ các cơ sở giáo dục mầm non khác trên địa bàn nâng cao chất lượng tổ chức hoạt động giáo dục theo phân công của cấp có thẩm quyền.

7. Huy động, quản lý và sử dụng các nguồn lực theo quy định của pháp luật; xây dựng cơ sở vật chất theo yêu cầu chuẩn hóa, hiện đại hóa.

8. Tham mưu với chính quyền, phối hợp với gia đình hoặc người chăm sóc trẻ em và tổ chức, cá nhân để thực hiện hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc, giáo dục trẻ em.

9. Tổ chức cho cán bộ quản lý, giáo viên, nhân viên và trẻ em tham gia các hoạt động phù hợp trong cộng đồng.

10. Thực hiện các nhiệm vụ và quyền hạn khác theo quy định của pháp luật.

Các nhiệm vụ thể hiện tính đặc thù nhà trường mầm non, trong đó ngay nhiệm vụ đầu tiên đã hướng đến xây dựng các thành tố của văn hoá nhà trường. Có thể hiểu, văn hoá nhà trường ở trường mầm non là hệ thống các giá trị, niềm tin, chuẩn mực, được hình thành và phát triển trong một quá trình lâu dài, được công nhận và chi phối suy nghĩ, hành vi ứng xử của CBQL, giáo viên, trẻ và các đối tượng liên quan khác trong các hoạt động chăm sóc và giáo dục trẻ của nhà trường, tạo nên bản sắc riêng cho mỗi trường mầm non.

4.2.2. Một số các biểu hiện văn hoá nhà trường ở trường mầm non

a. Logo, bảng hiệu, biểu tượng

Đối với nhà trường mầm non, việc xây dựng các yếu tố logo, bảng hiệu, biểu tượng phù hợp với đặc trưng của hoạt động giáo dục ở bậc học mầm non. Thường các logo có màu sắc bắt mắt thể hiện được sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị cốt lõi hướng đến bậc giáo dục đầu tiên cho trẻ em.

Ví dụ,



Hầu như trên mỗi logo đều có các biểu tượng thể hiện đặc thù của bậc học nhỏ nhất với các hình tượng như trẻ em, mầm non, chồi biếc; hoặc những biểu

trung thể hiện ý tưởng về sự chăm sóc, giáo dục và nuôi dưỡng như đôi bàn tay nâng đỡ v.v...

b. Khẩu hiệu, phương châm hành động

Khẩu hiệu, phương châm của trường Mầm non thường ngắn gọn, dễ hiểu, dễ nhớ, gắn liền với hình ảnh để dễ dàng truyền tải đến cho trẻ em và hướng mọi thành viên trong nhà trường đến trẻ em.

Ví dụ,

Trường Mầm non 19/5 tại Đà Nẵng xác định phương châm “Bỏ áp lực thành tích, mang đến điều con thích”; “Xây dựng trường mầm non lấy trẻ làm trung tâm”

Khẩu hiệu, phương châm trong nhà trường Mầm non tập trung vào các nội dung như:

+ Đối với trẻ: giáo dục thể chất và trí tuệ, tình cảm, kỹ năng và nhân cách ở trẻ;

+ Đối với giáo viên: đạo đức, trách nhiệm của giáo viên mầm non.

+ Đối với nhà trường: tôn chỉ, mục đích của nhà trường, các phong trào thi đua của ngành giáo dục, nề nếp, kỉ cương của nhà trường...

Các khẩu hiệu phù hợp với đặc điểm nhà trường mầm non như: “Bé vui đến trường”, “Bé vui khoẻ, cô hạnh phúc”; “Cô là bầu trời, các cháu là ngôi sao nhỏ”; “Nơi khởi nguồn những ý tưởng sáng tạo của tuổi thơ”; “Giáo dục trẻ toàn diện”; “Một nhân cách tốt sẽ nảy nở trong một môi trường thân thiện”; “Mọi trẻ đều được tôn trọng và yêu thương”... Các khẩu hiệu trên đều phù hợp với đặc điểm bậc học, đồng thời hướng đến mục tiêu cao cả mà nhà trường mầm non theo đuổi.

c. Khung cảnh, kiến trúc và cách bày trí phòng học, nơi làm việc

Hoạt động chủ đạo của lứa tuổi trẻ mầm non là hoạt động vui chơi, thúc đẩy hình thành sự tự giác, tính chủ động và ý thức cao trên nền tảng của tư duy trực quan hình ảnh. Do đó, khung cảnh, kiến trúc và cách bố trí phòng học, không gian vui chơi cho trẻ cần trực quan, bắt mắt với các màu sắc vui tươi, rực rỡ (các tông màu chủ đạo là màu vàng, đỏ, xanh cam, hồng, tím v.v...), tuy nhiên vẫn thể hiện được đặc trưng văn hoá của nhà trường.

Ví dụ:



Nguồn hình ảnh: <http://ninhbinh.edu.vn/mntanbinh/tin-tuc/ban-tin-truong/truong-mam-non-tan-binh-cao-canh-quan-moi-truong-xanh-sach-d.html>

d. Đồng phục, các nghi thức, nghi lễ

Về đồng phục của các trường mầm non thể hiện “màu cờ, sắc áo” như là đặc trưng văn hoá giúp dễ dàng nhận diện thương hiệu được các nhà trường mầm non đầu tư phù hợp với sứ mạng, tầm nhìn và giá trị cốt lõi của nhà trường, phù hợp với đặc điểm lứa tuổi trẻ em về màu sắc, chất liệu và kiểu dáng. Ví dụ:



Nguồn hình ảnh: <https://dongphucxanh.net/dong-phuc-mam-non-dep>

Thường màu sắc của đồng phục phù hợp với màu sắc đặc trưng của nhà trường như logo, thiết kế màu sắc chung của nhà trường.

Nghi thức, nghi lễ là những hoạt động đã được dự kiến từ trước và chuẩn bị kỹ lưỡng dưới hình thức các hoạt động, sự kiện văn hoá - xã hội chính thức, nghiêm trang, tình cảm được thực hiện định kì hay bất thường nhằm thắt chặt mối quan hệ tổ chức và thường được tổ chức vì lợi ích của những người tham dự. Những người quản lí có thể sử dụng lễ nghi như một cơ hội quan trọng để giới

thiếu về những giá trị được nhà trường coi trọng. Đó cũng là dịp đặc biệt để nhấn mạnh những giá trị riêng của nhà trường, tạo cơ hội cho mọi thành viên cùng chia sẻ cách nhận thức về những sự kiện trọng đại, những niềm tin và cách thức hành động cần tôn trọng của tổ chức.

Tổ chức hoạt động lễ hội cho trẻ trong trường mầm non đã được quy định trong Điều lệ trường mầm non (2015)¹ và Chương trình chăm sóc giáo dục trẻ mầm non do Bộ giáo dục và đào tạo ban hành (2017)². Hoạt động này có vai trò quan trọng góp phần phát triển cho trẻ về thể chất, nhận thức, ngôn ngữ, tình cảm xã hội và thẩm mỹ. Thông qua việc tham gia vào các hoạt động lễ hội, trẻ được ôn luyện và củng cố kiến thức, kỹ năng đã học; rèn luyện ý thức tổ chức kỉ luật, sự hợp tác, chia sẻ cùng bạn bè, phát triển tính tích cực, độc lập, sáng tạo, khả năng vận dụng những kinh nghiệm của bản thân trong các hoạt động, phát triển hứng thú, tình cảm đạo đức, tình yêu quê hương, đất nước. Do đó, hoạt động lễ hội là một phần không thể thiếu trong chương trình giáo dục mầm non, đáp ứng nhu cầu cảm xúc, giao lưu và là một trong những hoạt động giáo dục hấp dẫn. Vì tầm quan trọng của hoạt động lễ hội trong trường mầm non như vậy, nên hoạt động này cần được hiệu trưởng nhà trường quản lí một cách khoa học.

Các nghi thức, nghi lễ được các nhà trường mầm non thường tiến hành: ngày khai trường, Tết trung thu, Ngày hội 20-11, Ngày 8-3; tết Nguyên Đán với Lễ hội vui xuân, Ngày sinh nhật Bác 19-5; Tết thiếu nhi 1-6. Ngoài những ngày lễ hội kể trên ở mỗi trường, địa phương, mỗi tỉnh lại có những ngày hội, ngày lễ riêng. Yêu cầu khi tổ chức các nghi thức, nghi lễ ở nhà trường mầm non: 1) Lễ hội phải hướng vào trẻ và vì trẻ, thể hiện được nội dung giáo dục đối với trẻ; 2) Lễ hội phải gây ấn tượng tốt, hấp dẫn vui tươi với trẻ, phát huy tính tích cực của chúng trong hoạt động lễ hội; 3) Sử dụng nhiều hình thức hoạt động mang tính

¹ Bộ GD-ĐT (2015). Điều lệ trường mầm non (ban hành kèm theo Văn bản hợp nhất số 04/VBHN-BGDĐT năm 2015 của Bộ trưởng Bộ GD-ĐT).

² Bộ GD-ĐT (2017). Chương trình Giáo dục mầm non (ban hành kèm theo Thông tư số 17/2009/TT-BGDĐT và Thông tư số 28/2016/TT-BGDĐT của Bộ trưởng Bộ GD-ĐT).

tích hợp, huy động và tạo điều kiện cho tất cả trẻ đều được tham gia, chú ý đến đặc điểm cá nhân của từng trẻ.

- Các hoạt động văn hóa, giáo dục của nhà trường: Các hoạt động văn hóa, giáo dục của nhà trường mầm non gắn liền với việc xây dựng nền nếp, hình thành kỹ năng xã hội, nhận thức, tình cảm, phát triển thể chất cho trẻ. Ví dụ, các hoạt động phát triển ngôn ngữ, phát triển nhận thức, tình cảm xã hội, thể chất cho trẻ. Trong các hoạt động hàng ngày, trẻ được rèn luyện thực hành đạo đức như các quy tắc ứng xử, cách chào hỏi, cảm ơn cha mẹ, thầy cô, người lớn tuổi và bạn bè.

Ngoài ra, nhà trường mầm non còn xây dựng những chương trình giáo dục mang tính trải nghiệm như giáo dục kỹ năng sống nhằm hình thành cho trẻ những hành vi tốt đẹp và phát triển toàn diện nhân cách, chuẩn bị những năng lực cần thiết cho quá trình phát triển tiếp theo.

Ví dụ, một khảo sát về thực hiện văn hoá học tập¹ cho thấy tính tích cực tham gia của trẻ vào các hoạt động học tập, vui chơi và sinh hoạt ở nhà trường xếp thứ nhất; thứ hai là chú trọng hoạt động trẻ học thông qua chơi, học mọi lúc mọi nơi và học theo ý thích.

Bảng 9. Thực hiện văn hoá học tập của trẻ

STT	Nội dung	Thứ bậc
1	Trẻ tích cực tham gia vào các hoạt động học tập, vui chơi và sinh hoạt ở nhà trường	1
2	Trẻ có tính tò mò, ham hiểu biết, thích khám phá thế giới xung quanh	3
3	Trẻ học thông qua chơi, học mọi lúc mọi nơi và học theo ý thích	2
4	Trẻ luôn chủ động và sáng tạo trong quá trình học tập: tích cực, độc lập trong tư duy và hành động	4

¹ Đặng Thị Hồng Oanh, Đỗ Đình Thái (2020) *Thực trạng văn hoá nhà trường ở các trường mầm non công lập tại thành phố Tân An, Tỉnh Long An*. Tạp chí Giáo dục, số 475 (Kì 1-4/2020), tr. 54-58.

5	Trẻ có hành vi đúng mực trong quan hệ ứng xử với Cô và với bạn, với môi trường, cảnh quan xung quanh	5
---	--	---

Trong nội dung khảo sát đề cập đến các hoạt động phát triển sự chủ động, sáng tạo cho trẻ, sự ham thích khám phá thế giới xung quanh và hình thành các hành vi đúng mực cho trẻ. Kết quả đều cho thấy mức độ có ý nghĩa với thực tiễn hiện nay.

- *Sứ mệnh, Tầm nhìn, Hệ thống giá trị cốt lõi được tuyên bố*: Sứ mệnh, chính sách, mục tiêu, giá trị cốt lõi, các bộ quy tắc ứng xử thành văn, các cam kết, quy định... của nhà trường. Hệ thống giá trị tuyên bố được xem là nền tảng, kim chỉ nam cho hoạt động của nhà trường tiểu học được công bố rộng rãi. Những giá trị này cũng có tính hữu hình vì người ta có thể dễ nhận biết và diễn đạt chúng một cách rõ ràng, chính xác. Chúng thực hiện chức năng hướng dẫn, định hướng và là tài liệu đầu tiên diễn tả về nhà trường.

Ví dụ, trường Mầm non quốc tế Sakura Montessori¹ xác định:

Sứ mệnh: Sakura Montessori cam kết mang đến cho cộng đồng môi trường giáo dục bền vững, truyền cảm hứng sáng tạo, dựa trên nền tảng cá nhân hoá học tập và nuôi dưỡng tình yêu học tập suốt đời.

Tầm nhìn: Sakura Montessori là Hệ thống Trường Mầm non Montessori tại Việt Nam mang đến nền giáo dục đẳng cấp thế giới cho các thế hệ Học sinh.

Giá trị cốt lõi: 1) Tính độc lập; 2) Sự tự tin; 3) Tính kỷ luật; 4) Sự tôn trọng; 5) Tinh Thần hợp tác; 6) Tình yêu thương.

Mỗi nhà trường khi xác định sứ mệnh, tầm nhìn và thiết kế hệ giá trị cốt lõi dựa trên bối cảnh tác động từ bên ngoài, yếu tố thực tiễn của nhà trường, khát vọng và nhu cầu của đội ngũ giáo viên nhân viên và cộng đồng địa phương cũng như điều kiện thực tế của nhà trường để từ đó có mối liên hệ chặt chẽ giữa sứ mạng, tầm nhìn và các giá trị cốt lõi. Các tuyên bố này còn thể hiện được đặc trưng của tổ chức trường học mầm non với các trọng trách chính là thực hiện giáo

¹ <https://sakuramontessori.edu.vn/gioi-thieu/tam-nhin-su-menh-gia-tri-cot-loi/>

dục, chăm sóc và nuôi dưỡng trẻ em – lứa tuổi mẫu giáo còn non nớt về nhận thức và kỹ năng, hướng tới phát triển toàn diện cho trẻ em về các mặt nhân cách.

Ngoài ra, các đặc trưng văn hoá có thể dễ dàng nhận diện ở *quy trình, thủ tục, nề nếp, phong cách làm việc; Quan hệ giao tiếp ứng xử nội bộ và với bên ngoài; Cách thức tổ chức cơ cấu và phân công nhiệm vụ; Thái độ đối với việc thực thi nhiệm vụ, thái độ đối với cái mới, đối với sự thay đổi; Phong cách lãnh đạo; Mức độ chuyên nghiệp trong thực thi công việc; Phương pháp truyền thông*, cũng như các đặc trưng khó có thể nhận diện như *giá trị, niềm tin...* Các đặc trưng này thể hiện tính đặc thù của bậc học mầm non bởi chính từ triết lý tiếp cận, quan điểm của nhà quản lý và các quy định hiện hành của mỗi nhà trường.

4.3. Văn hoá nhà trường Tiểu học

4.3.1. Đặc thù nhà trường Tiểu học

Trường tiểu học là nơi thực hiện giáo dục tiểu học được thực hiện trong 05 năm học, từ lớp một đến hết lớp năm. Tuổi của học sinh vào học lớp một được áp dụng là 06 tuổi và được tính theo năm.

Dưới góc độ pháp lý, trường tiểu học là cơ sở giáo dục phổ thông của hệ thống giáo dục quốc dân, có tư cách pháp nhân, có tài khoản và con dấu riêng.

Trường tiểu học có thể được tổ chức theo một trong hai loại hình: công lập (do Nhà nước đầu tư, bảo đảm điều kiện hoạt động và đại diện chủ sở hữu) hoặc tư thục (do nhà đầu tư trong nước hoặc nhà đầu tư nước ngoài đầu tư và bảo đảm điều kiện hoạt động).

Nhà trường tiểu học là nền tảng cho giáo dục phổ thông. Điều II Luật phổ cập giáo dục đã nêu: “Giáo dục tiểu học là bậc học nền tảng của hệ thống giáo dục quốc dân, ...”. Bậc tiểu học là bậc học đầu tiên để đào tạo những cơ sở ban đầu cơ bản và bền vững cho trẻ tiếp tục học lên bậc học trên, giúp trẻ hình thành những cơ sở ban đầu, những nét cơ bản của nhân cách. Do vậy giáo dục ở bậc tiểu học có tính chất đặc biệt, có bản sắc riêng, với tính sư phạm đặc trưng.

Căn cứ Điều 3 Điều lệ Trường tiểu học ban hành kèm theo Thông tư 28/2020/TT-BGDĐT quy định về nhiệm vụ và quyền hạn của trường tiểu học,

trong đó có nhiệm vụ: Xây dựng môi trường văn hoá - giáo dục trong nhà trường, tham gia xây dựng môi trường văn hoá - giáo dục ở địa phương.

Văn hóa nhà trường tiểu học có thể hiểu là tập hợp các chuẩn mực, các giá trị, niềm tin và hành vi ứng xử... đặc trưng của một nhà trường tiểu học và tác động đến toàn bộ đời sống vật chất và tinh thần của nhà trường. Các thành viên nhà trường bao gồm: cán bộ quản lí, giáo viên, nhân viên và học sinh. Trong quá trình cùng hướng tới mục tiêu giáo dục của nhà trường cấp tiểu học, mỗi lực lượng, bộ phận trong nhà trường đảm nhiệm một nhiệm vụ khác nhau nhưng quan hệ mật thiết với nhau. Mỗi quan hệ biện chứng đó đã tạo nên hệ thống giá trị, niềm tin, chuẩn mực, thói quen và truyền thống của nhà trường tiểu học.

4.3.2. Một số biểu hiện văn hoá nhà trường Tiểu học

- Logo, bảng hiệu, biểu tượng

Một logo, bảng hiệu, biểu tượng đẹp không chỉ có sức hút đối với thị giác, thính giác, mà còn tác động đến tình cảm, niềm tin, lòng tự hào của con người và từ niềm tin, lòng tự hào đó sẽ góp phần chuyển biến thành ý thức, thái độ, hành động tốt đẹp của mỗi người.

Đối với nhà trường tiểu học, việc xây dựng các yếu tố logo, bảng hiệu, biểu tượng phù hợp với cấp học, mỗi đối tượng học sinh là việc làm ý nghĩa hướng các em đến những suy nghĩ, việc làm tích cực để không ngừng hoàn thiện nhân cách, tô đẹp thêm truyền thống văn hóa của nhà trường.

- Khẩu hiệu, phương châm làm việc

Các yêu cầu về khẩu hiệu, phương châm làm việc của một nhà trường tiểu học thường ngắn gọn, dễ hiểu, dễ nhớ để truyền tải hình ảnh và những điều cốt yếu về cách thức làm việc gắn với giá trị cốt lõi mà nhà trường muốn duy trì và định hướng hành động của các thành viên trong nhà trường, tạo dựng hình ảnh trong cộng đồng.

Khẩu hiệu, phương châm trong nhà trường tiểu học nên tập trung vào các nội dung như:

+ Đối với học sinh: giáo dục ý thức học tập, giáo dục đạo đức, lối sống, giáo dục bảo vệ môi trường, giáo dục an toàn giao thông;

+ Đối với giáo viên: đạo đức, trách nhiệm của nhà giáo, mối quan hệ thầy - trò;

+ Đối với nhà trường: tôn chỉ, mục đích của nhà trường, các phong trào thi đua của ngành giáo dục, nề nếp, kỉ cương của nhà trường...

Cấp tiểu học có những câu khẩu hiệu như: “Thầy mẫu mực - Trò chăm ngoan - Trường khang trang - Lóp thân thiện”; “Mỗi ngày đến trường là một ngày vui”; “Tất cả vì học sinh thân yêu”, “Thi đua dạy tốt - học tốt”...

Ví dụ, các khẩu hiệu phù hợp với đặc điểm nhà trường tiểu học như: “Tất cả vì học sinh thân yêu”, “Tuổi nhỏ làm việc nhỏ, tùy theo sức của mình” thực chất là một trong những nguyên tắc ứng xử, giao tiếp văn hóa giữ thầy cô giáo đối với học sinh, học sinh với học sinh và cộng đồng đối với nhà trường. Nó thể hiện cách thức làm việc đặt lợi ích của HS là trước hết, không vì lợi ích bản thân mà gây thiệt hại uy tín nhân cách HS; đối xử công bằng, không định kiến, không được phép tính toán thiệt hơn, so sánh, ghen tị với những thành công hoặc cười cợt, chế giễu trước những thất bại của HS.

Ví dụ, phương châm hành động đã được một trường tiểu học công bố như sau: “Chất lượng giáo dục ngày càng cao là uy tín, danh dự và thương hiệu của nhà trường”; Phương châm đã định hướng sứ mệnh của học sinh là “Học tập sáng tạo - Rèn luyện chăm ngoan - Vui chơi lành mạnh” và của cán bộ, giáo viên, nhân viên là “Tự giác - Tự chủ - Tự trọng - Tự tin - Tự bồi dưỡng”.

- Khung cảnh, kiến trúc và cách bày trí phòng học, nơi làm việc

Hoạt động chủ đạo của lứa tuổi HS tiểu học là hoạt động học tập với nguyên tắc tự giác và trách nhiệm (khác với hoạt động vui chơi ở lứa tuổi mầm non). Phải thay đổi nề nếp, thói quen sinh hoạt chính là khó khăn đầu tiên của HS tiểu học (phải thức dậy đúng giờ, đi học đúng giờ, không được bỏ học, trong giờ học phải ngồi yên lặng, thực hiện bài tập đúng hạn...) .

Vì vậy, khung cảnh, kiến trúc và cách bố trí phòng học, nơi làm việc của trường tiểu học phải thể hiện tính kỉ cương, tính tự giác và trách nhiệm đối với các nhiệm vụ học tập (bàn ghế xếp ngay ngắn, bảng treo cố định, không có đồ chơi hay các sản phẩm tạo hình đầy màu sắc...) nhưng các nhà trường cũng phải

tạo ra nét khác biệt trong cảnh quan môi trường, tạo ra các yếu tố tích cực làm cho HS háo hức tìm hiểu nhà trường, muốn đến trường đến lớp, say mê học tập (thư viện, không gian xanh, không gian đọc sách mở, sân bãi...).

Ví dụ, một trường tiểu học đã thiết kế khung cảnh “Thư viện xanh” như sau:

- Thư viện được xây dựng dưới các tán cây với những tủ sách được bố trí hợp lý, theo tiêu chí: thân thiện, gần gũi với thiên nhiên.

- Các tủ đựng sách, báo được bố trí ngay ngắn ở các vị trí dễ nhận biết, thuận tiện cho việc đọc dưới những mái che.

- Khu vực ghế ngồi được thiết kế có mái che để các em học sinh ngồi đọc mà không sợ mưa nắng.

- Thư viện bố trí không gian chung cho nhóm đọc, có thể tranh luận mà không ảnh hưởng tới người khác; bên cạnh đó, còn có các không gian riêng cho cá nhân, các hoạt động lễ hội...

- Khu vực đọc sách được bố trí các bảng theo dõi tần suất tham gia đọc sách, tặng sách của các cá nhân, nhóm (theo hướng mở, tự giác).

- Hàng tuần, cán bộ thư viện đều tiến hành luân chuyển sách, truyện để cho học sinh có điều kiện được đọc nhiều thể loại sách, truyện hơn.

- *Đồng phục, các nghi thức, nghi lễ*

Hiện nay, hầu hết các trường tiểu học đều có những bộ đồng phục, những cái logo đặc trưng riêng của trường. Các trường tiểu học thường quy định các ngày mặc đồng phục, các bộ đồng phục cụ thể phù hợp với đặc trưng hoạt động bán trú của học sinh tiểu học và các hoạt động văn hóa, thể dục, thể thao diễn ra tại nhà trường.

Khi quan sát đồng phục học sinh của một trường tiểu học cụ thể trong thực tiễn, từ kiểu dáng cho đến màu sắc đã thấy toát lên được nét văn hóa đặc trưng của nhà trường, phù hợp với sự phát triển thể chất, tâm sinh lý lứa tuổi học sinh.

Nghi thức, nghi lễ là những hoạt động đã được dự kiến từ trước và chuẩn bị kỹ lưỡng dưới hình thức các hoạt động, sự kiện văn hoá - xã hội chính thức, nghiêm trang, tình cảm được thực hiện định kỳ hay bất thường nhằm thắt chặt mối

quan hệ tổ chức và thường được tổ chức vì lợi ích của những người tham dự. Những người quản lí có thể sử dụng lễ nghi như một cơ hội quan trọng để giới thiệu về những giá trị được nhà trường coi trọng. Đó cũng là dịp đặc biệt để nhấn mạnh những giá trị riêng của nhà trường, tạo cơ hội cho mọi thành viên cùng chia sẻ cách nhận thức về những sự kiện trọng đại, những niềm tin và cách thức hành động cần tôn trọng của tổ chức.

Các nghi thức, nghi lễ được các nhà trường tiểu học tiến hành định kì (Lễ khai giảng, lễ bế giảng, chia tay GV về hưu, đón chào học sinh mới đến...) đến các nghi thức, nghi lễ được tiến hành thường xuyên (Lễ chào cờ, ra mắt câu lạc bộ, khai mạc giải đấu thể thao, tuyên dương, khen thưởng học sinh...) cũng thể hiện truyền thống văn hóa của nhà trường và làm thay đổi nhận thức, tình cảm, có tác dụng định hướng hành vi của các thành viên trong nhà trường.

- Các hoạt động văn hóa, học tập của nhà trường...

Các hoạt động văn hóa, học tập của nhà trường tiểu học gắn liền với việc xây dựng nền nếp dạy, học và hình thành các thói quen tốt cho HS tiểu học trong môi trường tập thể.

Ví dụ, một trường tiểu học đã xác định nguyên tắc riêng của nhà trường trong việc tổ chức các hoạt động văn hóa, học tập như sau:

+ Không bao giờ tạo hoàn cảnh làm hình thành ở HS một thói quen xấu; Dạy HS cách làm việc tập thể để tạo một lớp học, một nhà trường đoàn kết.

+ Xây dựng một môi trường giáo dục hạnh phúc cho học sinh - nơi mà mỗi cá nhân đều được tôn trọng với phương châm: một cá nhân hạnh phúc sẽ hình thành lên một tập thể hạnh phúc.

+ Trong đường lối giáo dục của nhà trường còn hướng tới một số nguyên tắc trong dạy học như: thông minh, học giỏi là điều tốt, nhưng điều quan trọng hơn là cần có nhân cách tốt thông qua hình thành cho học sinh 8 giá trị cốt lõi: Tôn trọng, Yêu thương, Kỷ cương, Trách nhiệm, Trung thực, Nỗ lực, Hợp tác và Sáng tạo.

+ Trong các hoạt động hàng ngày, học sinh đã được rèn luyện thực hành đạo đức như các quy tắc ứng xử, cách chào hỏi, cảm ơn cha mẹ, thầy cô, người

trên tuổi và bạn bè. Mỗi buổi sáng, HS xếp hàng trong lớp, trân trọng chào giáo viên trước khi bắt đầu ngày mới; Giờ ăn trưa của học sinh cũng là một tiết học, được dạy tính tự lập, chăm sóc bản thân, phục vụ bạn bè và lòng biết ơn; Cuối buổi học, chào thầy cô, bạn bè, tự đánh giá bản thân và nhật rúc xung quanh mình trước khi ra về. Hành vi được lặp đi lặp lại nhiều lần trở thành thói quen văn hóa trong nhà trường, giúp nhận diện HS của nhà trường với HS các trường khác.

Ngoài ra, nhà trường còn xây dựng những chương trình giáo dục mang tính trải nghiệm như giáo dục kỹ năng sống, các chương trình trải nghiệm sáng tạo và các chương trình giáo dục mang tính hội nhập với xu thế toàn cầu trong cuộc cách mạng công nghệ mới qua các giờ học STEM...

- *Sứ mệnh, tầm nhìn và hệ thống giá trị cốt lõi được tuyên bố*: Sứ mệnh, chính sách, mục tiêu, giá trị cốt lõi, các bộ quy tắc ứng xử thành văn, các cam kết, quy định... của nhà trường. Hệ thống giá trị tuyên bố được xem là nền tảng, kim chỉ nam cho hoạt động của nhà trường tiểu học được công bố rộng rãi. Những giá trị này cũng có tính hữu hình vì người ta có thể dễ nhận biết và diễn đạt chúng một cách rõ ràng, chính xác. Chúng thực hiện chức năng hướng dẫn, định hướng và là tài liệu đầu tiên diễn tả về nhà trường.

Ví dụ, một trường tiểu học đã xác định các giá trị của trường học hạnh phúc với 5 nội dung: Yêu thương, an toàn, tôn trọng, có giá trị và được hiểu. Để hiện thực hóa các giá trị đó, nhà trường đã tạo ra các giá trị về vật chất và tinh thần thân thiện với các thành viên trong và ngoài nhà trường như:

+ Xác định mục tiêu các hoạt động của nhà trường không chỉ nhằm làm cho giáo viên và học sinh cảm thấy hạnh phúc trong quá trình dạy và học, mà còn từ nơi khởi đầu đó, hạnh phúc sẽ lan tỏa đến phụ huynh học sinh và toàn xã hội.

+ Xây dựng bộ quy tắc ứng xử của trường học hạnh phúc: Trường phải là nơi an toàn cho các hoạt động dạy và học của thầy trò, không tồn tại cách hành xử bạo lực, không diễn ra các hành vi phi đạo đức. Bên cạnh truyền thụ kiến thức, kỹ năng, thái độ cho học sinh, trường còn chú trọng giáo dục bồi đắp tâm hồn đẹp cho các em. Mọi xúc cảm riêng biệt, cá tính sáng tạo của thầy và trò phải luôn

được tôn trọng, không bị áp đặt một cách máy móc, rập khuôn theo phương cách giáo dục xưa cũ lỗi thời, lạc hậu.

+ Tạo ra các cảnh quan xanh: điếm chụp ảnh lưu niệm, thư viện mở, trang trí lớp học màu sắc...

Ngoài ra, các đặc trưng văn hoá có thể dễ dàng nhận diện ở *quy trình, thủ tục, nề nếp, phong cách làm việc; quan hệ giao tiếp ứng xử nội bộ và với bên ngoài; Cách thức tổ chức cơ cấu và phân công nhiệm vụ; Thái độ đối với việc thực thi nhiệm vụ, thái độ đối với cái mới, đối với sự thay đổi; Phong cách lãnh đạo; Mức độ chuyên nghiệp trong thực thi công việc; Phương pháp truyền thông*, cũng như các đặc trưng khó có thể nhận diện: *giá trị, niềm tin...* Các đặc trưng này thể hiện tính đặc thù của bậc học tiểu học bởi chính từ triết lý tiếp cận, quan điểm của nhà quản lý và các quy định hiện hành của mỗi nhà trường.

4.3.3. Xây dựng văn hoá nhà trường tiểu học

Dưới tác động của các yếu tố bối cảnh, *trên phương diện tổng thể*, các nhà trường tiểu học cần xác định các công việc: (1) *Xây dựng giá trị cốt lõi và hình thành hệ thống chuẩn mực của nhà trường;* (2) *Lãnh đạo và quản lý sự thay đổi nhà trường;* (3) *Xây dựng môi trường giao tiếp hiệu quả;* (4) *Tổ chức các sự kiện, nghi lễ phù hợp với yêu cầu (có tính thời đại nhưng vẫn giữ gìn bản sắc văn hóa dân tộc và truyền thống văn hóa nhà trường...);* (5) *Xây dựng hồ sơ văn hóa nhà trường; ...*

- Gắn với việc thực hiện chương trình giáo dục phổ thông mới, các nhà trường tiểu học cần xác định các *công việc cụ thể*:

(1) *Nghiên cứu Chương trình giáo dục phổ thông quốc gia, chương trình GD và nội dung giáo dục địa phương cấp tiểu học, xác định các yêu cầu về xây dựng văn hóa nhà trường*

Chương trình giáo dục phổ thông 2018 là chương trình định hướng phát triển phẩm chất và năng lực HS. Vì vậy trong xây dựng kế hoạch giáo dục nhà trường và các kế hoạch hỗ trợ khác (bao gồm kế hoạch xây dựng văn hóa nhà trường) cũng phải đáp ứng yêu cầu của chương trình giáo dục phổ thông 2018 và phải là kế hoạch theo định hướng phát triển phẩm chất, năng lực học sinh.

Việc xây dựng văn hóa nhà trường ở trường tiểu học theo định hướng phát triển phẩm chất, năng lực học sinh phải đáp ứng yêu cầu:

- Giúp triển khai các hoạt động giáo dục theo một quy trình khoa học và logic, thể hiện đặc trưng riêng của nhà trường
- Giúp thực thi các hoạt động giáo dục phù hợp với các cấp quản lý và học sinh các khối, lớp
- Giúp nhà trường chủ động trong việc triển khai các hoạt động giáo dục và xây dựng thương hiệu
- Đánh giá được mức độ đạt được theo từng giai đoạn của phát triển của nhà trường
- Có kế hoạch triển khai các hoạt động giáo dục trong tổng thể kế hoạch của nhà trường
- Định hướng, lựa chọn được các phương pháp và hình thức tổ chức thực hiện các hoạt động giáo dục phù hợp với chức năng và đặc trưng văn hóa của nhà trường
- Tận dụng được thời gian tối ưu để thực hiện kế hoạch giáo dục và các kế hoạch phát triển nhà trường tốt nhất
- Dự kiến những khó khăn có thể gặp phải trong quá trình thực hiện kế hoạch và chuẩn bị những phương án để khắc phục
- Tạo ra môi trường phối hợp thống nhất, thuận lợi giữa nhà trường và các lực lượng tham gia phối hợp
- Xác định tiêu chuẩn và cách thức đo lường, đánh giá các hoạt động của nhà trường, đơn vị và các cá nhân học sinh nhằm hình thành phát triển phẩm chất, năng lực của học sinh
- Chỉ ra một lịch trình các hoạt động chính của nhà trường (bao gồm cả hoạt động xây dựng văn hoá nhà trường) trong kỳ kế hoạch theo định hướng phát triển phẩm chất, năng lực học sinh.

(2) Xây dựng kế hoạch tổng thể phát triển văn hóa nhà trường

- Xây dựng các giá trị mới về vật chất và tinh thần đáp ứng yêu cầu dạy học theo định hướng phát triển phẩm chất và năng lực của học sinh

Chương trình giáo dục phổ thông 2018 được Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành bao gồm Chương trình tổng thể và 27 chương trình môn học, hoạt động giáo dục. Chương trình giáo dục phổ thông 2018 được xây dựng theo mô hình phát triển năng lực, thông qua những kiến thức cơ bản, thiết thực, hiện đại và các phương pháp nhằm tích cực hóa hoạt động của người học, giúp học sinh hình thành và phát triển những phẩm chất và năng lực cốt lõi mà nhà trường và xã hội kì vọng.

Chương trình giáo dục phổ thông hình thành và phát triển cho học sinh những phẩm chất chủ yếu sau: yêu nước, nhân ái, chăm chỉ, trung thực, trách nhiệm; và những năng lực cốt lõi: (1) Những năng lực chung bao gồm năng lực tự chủ và tự học, năng lực giao tiếp và hợp tác, năng lực giải quyết vấn đề và sáng tạo; (2) Những năng lực đặc thù bao gồm năng lực ngôn ngữ, năng lực tính toán, năng lực khoa học, năng lực công nghệ, năng lực tin học, năng lực thẩm mỹ, năng lực thể chất.

Bên cạnh việc hình thành, phát triển các năng lực cốt lõi, chương trình giáo dục phổ thông còn góp phần phát hiện, bồi dưỡng năng khiếu của học sinh.

Nội dung xây dựng văn hóa nhà trường ở trường tiểu học phải bám sát các điểm mới của chương trình giáo dục cấp tiểu học (hàm chứa các yếu tố văn hóa) khi triển khai Chương trình giáo dục phổ thông 2018, cụ thể:

Chương trình giáo dục cấp tiểu học giúp học sinh hình thành và phát triển những yếu tố căn bản đặt nền móng cho sự phát triển hài hoà về thể chất và tinh thần, phẩm chất và năng lực; định hướng chính vào giáo dục về giá trị bản thân, gia đình, cộng đồng và những thói quen, nề nếp cần thiết trong học tập và sinh hoạt.

Kế hoạch giáo dục cấp tiểu học trong chương trình giáo dục phổ thông 2006 và chương trình giáo dục phổ thông 2018 có một số thay đổi nhất định: một số môn học tăng/giảm số tiết, có một số môn học mới (Ngoại ngữ 1, Tin học và Công nghệ), một số môn tăng giảm số tiết trong phạm vi từng khối lớp và thay đổi tổng thể của 5 năm; có thể dẫn tới sự thay đổi trong tính số giờ lao động và phân công chuyên môn cho giáo viên, cũng như các điều kiện đảm bảo thực hiện kế hoạch.

Mục tiêu và kế hoạch giáo dục nêu trên yêu cầu các nhà trường cần đổi mới, sáng tạo trong giảng dạy và trang bị cho đội ngũ giáo viên những kiến thức tổng hợp của nhiều bộ môn; tiếp cận các phương pháp dạy học hiện đại, các mô hình dạy học mới như tích hợp, đổi mới kiểm tra đánh giá năng lực học sinh...

Các môn học và hoạt động giáo dục trong nhà trường áp dụng các phương pháp tích cực hoá hoạt động của học sinh, trong đó giáo viên đóng vai trò tổ chức, hướng dẫn hoạt động cho học sinh, tạo môi trường học tập thân thiện và những tình huống có vấn đề để khuyến khích học sinh tích cực tham gia vào các hoạt động học tập, tự phát hiện năng lực, nguyện vọng của bản thân, rèn luyện thói quen và khả năng tự học, phát huy tiềm năng và những kiến thức, kỹ năng đã tích lũy được để phát triển. Các hoạt động học tập nói trên được tổ chức trong và ngoài khuôn viên nhà trường thông qua một số hình thức chủ yếu sau: học lí thuyết; thực hiện bài tập, thí nghiệm, trò chơi, đóng vai, dự án nghiên cứu; tham gia xêmina, tham quan, cắm trại, đọc sách; sinh hoạt tập thể, hoạt động phục vụ cộng đồng.

Mục tiêu đánh giá kết quả giáo dục là cung cấp thông tin chính xác, kịp thời, có giá trị về mức độ đáp ứng yêu cầu cần đạt của chương trình và sự tiến bộ của học sinh để hướng dẫn hoạt động học tập, điều chỉnh các hoạt động dạy học, quản lí và phát triển chương trình, bảo đảm sự tiến bộ của từng học sinh và nâng cao chất lượng giáo dục¹.

- Kế thừa và phát huy các giá trị phù hợp đã có

Bên cạnh xây dựng các giá trị vật chất và tinh thần cần thiết đáp ứng yêu cầu Chương trình giáo dục phổ thông 2018, trong xây dựng văn hóa nhà trường cần chú ý đến kế thừa và phát huy các giá trị vật chất và các giá trị tinh thần đã có phù hợp, phát huy bản sắc, thương hiệu riêng, vốn có của nhà trường qua các thời kì hình thành, xây dựng và phát triển.

Điều 23 (Giữ gìn, phát huy truyền thống nhà trường) Thông tư số 28 /2020/TT-BGDĐT ngày 04/9/2020 của Bộ Giáo dục và Đào tạo Ban hành Điều lệ trường tiểu học quy định:

¹ Bộ Giáo dục và Đào tạo (2020), Tài liệu Bồi dưỡng CBQL cốt cán cơ sở GDPT “Quản trị nhân sự trong trường tiểu học”.

1. Trường tiểu học giáo dục truyền thống cho cán bộ, giáo viên, nhân viên và học sinh hiểu mục tiêu, tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi, quá trình xây dựng và phát triển của nhà trường, từ đó có ý thức, trách nhiệm xây dựng, giữ gìn và phát huy truyền thống nhà trường.

2. Giáo dục truyền thống nhà trường thông qua các hoạt động tìm hiểu về lịch sử, văn hóa, thành tích của nhà trường; lưu giữ, trưng bày, giới thiệu các hiện vật, sản phẩm, công trình về thành tích, thành tựu giáo dục của nhà trường.

3. Trường tiểu học có ngày truyền thống của nhà trường. Có thể nói xây dựng văn hóa nhà trường là việc kế thừa và phát huy những giá trị phù hợp đã có và bổ sung thêm các giá trị mới để nhà trường đáp ứng được yêu cầu giáo dục của địa phương và quốc gia”.

Có thể nói xây dựng văn hóa nhà trường là việc kế thừa và phát huy những giá trị phù hợp đã có và bổ sung thêm các giá trị mới để nhà trường đáp ứng được yêu cầu giáo dục của địa phương và quốc gia. Kế thừa và bổ sung là hai mặt thống nhất, biện chứng của xây dựng văn hóa nhà trường ở trường tiểu học.

4.4. Văn hoá nhà trường Trung học cơ sở

4.4.1. Đặc thù nhà trường Trung học cơ sở

Trường trung học cơ sở là nơi thực hiện giáo dục trung học cơ sở, được thực hiện trong 04 năm học, từ lớp sáu đến hết lớp chín. Học sinh vào học lớp sáu phải hoàn thành chương trình tiểu học. Tuổi của học sinh vào học lớp sáu là 11 tuổi và được tính theo năm.

Trường trung học cơ sở có thể được tổ chức theo một trong hai loại hình: công lập (do cơ quan nhà nước có thẩm quyền quyết định thành lập và trực tiếp quản lý; Nguồn đầu tư xây dựng cơ sở vật chất và kinh phí cho chi thường xuyên của trường trung học công lập chủ yếu do ngân sách nhà nước bảo đảm) hoặc tư thục (do nhà đầu tư trong nước hoặc nhà đầu tư nước ngoài đầu tư và bảo đảm điều kiện hoạt động, được thành lập theo quy định của pháp luật. Nguồn đầu tư xây dựng cơ sở vật chất và kinh phí hoạt động của trường trung học tư thục là nguồn ngoài ngân sách nhà nước.)

Cũng giống như trường tiểu học, trường trung học cơ sở cũng là cơ sở giáo dục độc lập, do đó, cơ sở này cũng có nhiệm hạn, trách nhiệm phù hợp với chức năng của mình, cụ thể tại điều 3 Thông tư 32/2020/TT-BGDĐT quy định như sau:

- Xây dựng chiến lược, kế hoạch phát triển nhà trường gắn với điều kiện kinh tế – xã hội của địa phương; xác định tầm nhìn, sứ mệnh, các giá trị cốt lõi về giáo dục, văn hóa, lịch sử và truyền thống của nhà trường.

- Xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch giáo dục của nhà trường theo chương trình giáo dục phổ thông do Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành. Phối hợp với gia đình học sinh, tổ chức và cá nhân trong tổ chức các hoạt động giáo dục.

- Tuyển sinh và tiếp nhận học sinh, quản lý học sinh theo quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo.

- Thực hiện kế hoạch phổ cập giáo dục trong phạm vi được phân công.

- Tổ chức cho giáo viên, nhân viên, học sinh tham gia các hoạt động xã hội.

- Quản lý giáo viên, nhân viên theo quy định của pháp luật.

- Huy động, quản lý, sử dụng các nguồn lực cho hoạt động giáo dục theo quy định của pháp luật.

- Quản lý, sử dụng và bảo quản cơ sở vật chất, trang thiết bị theo quy định của pháp luật.

- Thực hiện các hoạt động về bảo đảm chất lượng giáo dục, đánh giá và kiểm định chất lượng giáo dục theo quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo.

- Thực hiện công khai về cam kết chất lượng giáo dục, các điều kiện bảo đảm chất lượng giáo dục và thu, chi tài chính theo quy định của pháp luật.

- Thực hiện dân chủ, trách nhiệm giải trình của cơ sở giáo dục trong quản lý các hoạt động giáo dục; bảo đảm việc tham gia của học sinh, gia đình và xã hội trong quản lý các hoạt động giáo dục theo quy định của pháp luật.

- Thực hiện các nhiệm vụ và quyền khác theo quy định của pháp luật.

So với trường tiểu học, trường trung học cơ sở có nhiệm vụ, quyền hạn rộng hơn, điều này xuất phát ở việc giáo dục trung học cơ sở là giai đoạn kết thúc giáo

dục cơ bản, giáo dục trung học phổ là giai đoạn giáo dục định hướng nghề nghiệp, hơn nữa, quy mô, tổ chức giáo dục trung học cơ sở lớn hơn so với trường tiểu học. Các nhiệm vụ, quyền hạn đề ra là phù hợp với mục tiêu giáo dục của các cơ sở này.

Hiện nay, nước ta đã hoàn thành chương trình phổ cập giáo dục tiểu học và tiến tới phổ cập giáo dục trung học cơ sở. Điều này nhằm đảm bảo toàn bộ dân số được tiếp cận với giáo dục, hoàn thành sứ mệnh giáo dục của đất nước.

Trên nền tảng đặc thù của trường THCS, văn hoá nhà trường THCS cũng sẽ có những nét đặc thù bởi tập hợp các chuẩn mực, các giá trị niềm tin và hành vi ứng xử... có ảnh hưởng tác động đến toàn bộ đời sống vật chất và tinh thần của nhà trường. Các thành viên nhà trường bao gồm: cán bộ quản lí, giáo viên, nhân viên và học sinh. Trong quá trình cùng hướng tới mục tiêu giáo dục của nhà trường cấp THCS, mỗi lực lượng, bộ phận trong nhà trường đảm nhiệm một nhiệm vụ khác nhau nhưng quan hệ mật thiết với nhau. Mỗi quan hệ biện chứng đó đã tạo nên hệ thống giá trị, niềm tin, chuẩn mực, thói quen và truyền thống trong nhà trường THCS.

4.4.2. Một số biểu hiện văn hóa nhà trường Trung học cơ sở

- Logo, bảng biểu, biểu tượng;

Một logo, bảng hiệu, biểu tượng đẹp không chỉ có sức hút đối với thị giác, thính giác, mà còn tác động đến tình cảm, niềm tin, lòng tự hào của con người và từ niềm tin, lòng tự hào đó sẽ góp phần chuyển biến thành ý thức, thái độ, hành động tốt đẹp của mỗi người. Đối với nhà trường THCS, việc xây dựng các yếu tố logo, bảng hiệu, biểu tượng phù hợp với cấp học, mỗi đối tượng học sinh là việc làm ý nghĩa hướng các em đến những suy nghĩ, việc làm tích cực để không ngừng hoàn thiện nhân cách, là phong phú thêm truyền thống văn hóa của nhà trường.

Ví dụ về logo của các trường



- Khẩu hiệu, phương châm làm việc

Các yêu cầu về khẩu hiệu, phương châm làm việc của một nhà trường THCS thường ngắn gọn, dễ hiểu, dễ nhớ để truyền tải hình ảnh và những điều cốt yếu về cách thức làm việc gắn với giá trị cốt lõi mà nhà trường muốn duy trì và định hướng hành động của các thành viên trong nhà trường, tạo dựng hình ảnh trong cộng đồng.

Khẩu hiệu, phương châm trong nhà trường THCS nên tập trung vào các nội dung như:

+ Đối với học sinh: giáo dục ý thức học tập, giáo dục đạo đức, lối sống, giáo dục bảo vệ môi trường, giáo dục an toàn giao thông;

+ Đối với giáo viên: đạo đức, trách nhiệm của nhà giáo, mối quan hệ thầy - trò;

+ Đối với nhà trường: tôn chỉ, mục đích của nhà trường, các phong trào thi đua của ngành giáo dục; nền nếp, kỉ cương của nhà trường, các xu hướng học tập tiến.

Ngoài ra cần có thêm nội dung định hướng cho học sinh lên cấp THPT hoặc định hướng lập nghiệp.

Cấp trung học cơ sở có những câu khẩu hiệu như: “Thầy mẫu mực - Trò chăm ngoan”; “Xây dựng trường khang trang - Mọi người thân thiện”; “Học, học nữa, học mãi”; “Tri thức là chìa khóa mở cửa tương lai”...

- Khung cảnh, kiến trúc và cách bày trí phòng học, nơi làm việc

Lứa tuổi học sinh trung học cơ sở là giai đoạn chuyển tiếp từ trẻ em sang người lớn, thường được nghe dưới các tên gọi như: “tuổi dậy thì”, “tuổi nổi loạn”, “tuổi khủng hoảng”, “tuổi bất trị”... Đây là thời kỳ đánh dấu sự thay đổi về hàng loạt các yếu tố tâm sinh lý, thể chất, sự phát triển năng lực nhận thức, tư duy và khả năng hình thành các mối quan hệ giao tiếp xã hội.

Vì vậy, khung cảnh, kiến trúc và cách bày trí phòng học, nơi làm việc nhà trường THCS phải đảm bảo an toàn, phù hợp với tiêu chuẩn giáo dục và đặc điểm tâm sinh lý lứa tuổi, hoạt động chủ đạo của HS ở nhà trường; đồng thời cũng phải

tạo cơ sở cho sự phát triển khả năng tư duy trừu tượng và trí tuệ (khả năng suy luận - giả định; giả thuyết - kết luận; tư duy logic; phân tích; tổng hợp; khái quát; so sánh; suy diễn; phán đoán), cùng các môi trường để phát triển các mối quan hệ bạn bè tốt đẹp, tích cực trong nhà trường (thư viện, sân bãi, không gian xanh, các điểm tổ chức sự kiện kết nối bạn bè...).

Ví dụ, một trường THCS đã thiết kế các khung cảnh có thể chụp ảnh thu hút sự yêu thích và là niềm tự hào của học sinh nhà trường như sau:

- Chiếc cầu thang được thiết kế dài, gấp nhiều khúc, bám sát tường và mang một phong cách rất độc đáo. Từ đó mà nơi này đã trở thành điểm hẹn quen thuộc của những HS cuối cấp.

- Bức tường của Hội trường lớn - nơi tổ chức những sự kiện quan trọng của trường là một địa điểm chụp ảnh ưa thích khác của học sinh. Sở hữu phần gạch tối màu được lát xen kẽ phía dưới phần tường rộng sáng màu đã tạo nên sự đối lập màu sắc đặc biệt và vô cùng bắt mắt.

- *Đồng phục, các nghi thức, nghi lễ*

Hiện nay, hầu hết các trường trung học phổ thông đều có những bộ đồng phục, những cái logo đặc trưng riêng của trường.

Khi quan sát đồng phục học sinh của một trường THCS cụ thể trong thực tiễn, từ kiểu dáng cho đến màu sắc đã thấy toát lên được nét văn hóa đặc trưng của nhà trường, phù hợp với sự phát triển thể chất, tâm sinh lý lứa tuổi học sinh THCS:

- Kiểu dáng vô cùng đa dạng, bắt mắt (cho từng khối lớp); Đặc biệt là có những nét riêng đặc sắc mà dường như không thể tìm ở đâu khác (chất liệu, chi tiết đính kèm, phối màu, gam màu chủ đạo, đường nét cách điệu, vị trí đặt logo...).

- Không quá tập trung vào sự sang trọng, nhấn mạnh vào tính thoải mái tiện dụng, có thể dùng dùng các giờ học vận động, trò chơi ngoại khóa, phục vụ cho việc phát triển thể chất của học sinh THCS, những vẫn giữ được sự tươi tắn, trẻ trung nhưng cũng không kém phần thời trang và hợp mốt.

Nghi thức, nghi lễ là những hoạt động đã được dự kiến từ trước và chuẩn bị kỹ lưỡng dưới hình thức các hoạt động, sự kiện văn hoá - xã hội chính thức,

nghiêm trang, tình cảm được thực hiện định kì hay bất thường nhằm thắt chặt mối quan hệ tổ chức và thường được tổ chức vì lợi ích của những người tham dự. Những người quản lí có thể sử dụng lễ nghi như một cơ hội quan trọng để giới thiệu về những giá trị được nhà trường coi trọng. Đó cũng là dịp đặc biệt để nhấn mạnh những giá trị riêng của nhà trường, tạo cơ hội cho mọi thành viên cùng chia sẻ cách nhận thức về những sự kiện trọng đại, những niềm tin và cách thức hành động cần tôn trọng của tổ chức.

Các nghi thức, nghi lễ được tiến hành định kì (Lễ khai giảng, lễ bế giảng, chia tay GV về hưu, đón chào học sinh mới đến...) đến các nghi thức, nghi lễ được tiến hành thường xuyên (Lễ chào cờ, ra mắt câu lạc bộ, khai mạc giải đấu thể thao, tuyên dương, khen thưởng học sinh, lễ tốt nghiệp...) cũng thể hiện truyền thống văn hóa của nhà trường và làm thay đổi nhận thức, tình cảm, có tác dụng định hướng hành vi của các thành viên trong nhà trường.

Ví dụ: Những điểm nhấn trong “Lễ trưởng thành” của một trường THCS dành cho học sinh lớp 9 đã được thực hiện và duy trì, trở thành nét đẹp của văn hóa nhà trường, có sức lan tỏa cộng đồng:

Điểm nhấn đầu tiên của buổi lễ, năm nào cũng vậy, thường là tiết mục một em học sinh đọc bài viết về cảm xúc hoặc hồi tưởng của mình về những người ruột thịt (cha mẹ, ông bà, cô dì, anh chị), về thầy cô, nhà trường (từ thời tiểu học đến THCS). Việc chọn bài đọc không khó, lời văn có thể đôi chỗ còn non, nhưng lại được mọi người chờ đợi vì thường xuyên bị ngạc nhiên - ngạc nhiên mà vui sướng - khi thấy từ những trang viết ấy phát ra những tín hiệu tích cực, khẳng định sự trưởng thành nhiều mặt (nhận thức, tình cảm) của các em.

Điểm nhấn thứ hai, kết thúc Lễ là phần tuyên hứa của toàn thể học sinh khối 9.

Tất cả đứng, hàng ngũ tề chỉnh, một em đọc lời hứa, tất cả hô theo. Suốt 7 năm nay, nội dung tuyên hứa được đúc gọn lại trong 3 câu, cụ thể và thiết thực:

- Lời hứa thứ nhất: Sống có trách nhiệm với bản thân và cộng đồng, để xứng đáng là thanh niên VN - con cháu các Vua Hùng. Tất cả xin hứa.

- Lời hứa thứ hai: Ra sức phấn đấu học tập, rèn luyện phẩm chất đạo đức trong các chặng đường học tập tiếp theo, đền đáp công ơn nuôi dạy của cha mẹ và các thầy cô giáo. Tất cả xin hứa.

- Lời hứa thứ ba: Mãi mãi nhớ đến Trường THCS... với lòng biết ơn sâu sắc, nhớ mãi ngày Lễ Trường thành và Tri ân hôm nay. Tất cả xin hứa.

Tiếng hô đồng loạt, hùng hực, nhiệt tình "Xin hứa!" phát ra ba lần từ những trái tim thanh xuân, khiến không ít người lớn - cha mẹ, thầy cô - cảm thấy rung rung, vui sướng và tự hào.

Một nghi lễ được nhiều nhà trường duy trì đó là, bài học đầu tiên đối với học sinh đầu cấp được tổ chức ngay tại phòng truyền thống. Những tấm gương tốt của học sinh và giáo viên trong giảng dạy, học tập, trong chiến đấu chống ngoại xâm, trong lao động sản xuất kinh doanh, trong nghiên cứu khoa học... làm thành nét văn hóa truyền thống riêng của nhà trường và trở thành những bài học có tác dụng khích lệ lớn cho thầy và trò trong quá trình phấn đấu dạy tốt, học tốt.

- Các hoạt động văn hóa, học tập của nhà trường...

Các hoạt động văn hóa, học tập của nhà trường THCS gắn liền với việc xây dựng nền nếp dạy, học và hình thành, phát triển thế giới quan và nhân sinh quan tích cực cho HS trong môi trường tập thể.

Thông qua các hoạt động văn hóa quan sát được ở một trường THCS: Tổ chức hoạt động tại thư viện nhà trường, phòng đọc, phòng tra cứu; trang bị tủ sách tại các lớp học; tìm hiểu tri thức văn hóa thông qua hệ thống sách, báo, tạp chí và các phương tiện thông tin, truyền thông khác; Tổ chức nói chuyện chuyên đề về văn hóa - xã hội; tổ chức tìm hiểu về các lĩnh vực lịch sử, văn hóa truyền thống dân tộc. Tổ chức các câu lạc bộ văn hóa, văn nghệ, nghệ thuật, sáng tạo thẩm mỹ như: văn học, âm nhạc, hội họa, sân khấu, điện ảnh và các lĩnh vực nghệ thuật khác; hoạt động thể thao, trò chơi giải trí..., chúng ta thấy được nét văn hóa đặc trưng của nhà trường: chú trọng phát triển văn hóa đọc cho HS, phù hợp với lứa tuổi THCS.

- Sứ mạng, tầm nhìn và hệ thống giá trị cốt lõi được tuyên bố: Sứ mệnh, chính sách, mục tiêu, giá trị cốt lõi, các bộ quy tắc ứng xử thành văn, các cam kết,

quy định... của nhà trường. Hệ thống giá trị tuyên bố được xem là nền tảng, kim chỉ nam cho hoạt động của nhà trường THCS được công bố rộng rãi. Những giá trị này cũng có tính hữu hình vì người ta có thể dễ nhận biết và diễn đạt chúng một cách rõ ràng, chính xác. Chúng thực hiện chức năng hướng dẫn, định hướng và là tài liệu đầu tiên diễn tả về nhà trường.

Ví dụ, một trường THCS xác định giá trị cốt lõi cần hình thành cho HS với công thức “KKTN - Con đường đến thành công”, trong đó:

K - KIÊN ĐỊNH: Xác định mục tiêu tương lai và kiên định thực hiện mục tiêu trên con đường mình đã chọn.

K - KIÊN TRÌ: Niềm tin tuyệt đối vào khả năng bản thân, đương đầu với mọi khó khăn để thực hiện mục tiêu đặt ra.

T - THỜI GIAN: ”Những thời gian bị đánh cắp không giờ tìm lại được” (Benjamin Franklin). Biết cách quản lý thời gian để lập kế hoạch và thực hiện những việc quan trọng để đạt được thành công.

N - NIỀM TIN: Có niềm tin vào chính mình sẽ mang lại sức mạnh giúp bản thân kiên cường thực hiện mục tiêu và giành chiến thắng.

Ngoài ra, các đặc trưng văn hoá có thể dễ dàng nhận diện ở *quy trình, thủ tục, nề nếp, phong cách làm việc; quan hệ giao tiếp ứng xử nội bộ và với bên ngoài; Cách thức tổ chức cơ cấu và phân công nhiệm vụ; Thái độ đối với việc thực thi nhiệm vụ, thái độ đối với cái mới, đối với sự thay đổi; Phong cách lãnh đạo; Mức độ chuyên nghiệp trong thực thi công việc; Phương pháp truyền thông*, cũng như các đặc trưng khó có thể nhận diện: *giá trị, niềm tin...* Các đặc trưng này thể hiện tính đặc thù của bậc học THCS bởi chính từ triết lý tiếp cận, quan điểm của nhà quản lý và các quy định hiện hành của mỗi nhà trường.

4.4.3. Xây dựng văn hoá nhà trường THCS

Dưới tác động của các yếu tố bối cảnh, *trên phương diện tổng thể*, các nhà trường THCS cần xác định các công việc: (1) *Xây dựng giá trị cốt lõi và hình thành hệ thống chuẩn mực của nhà trường;* (2) *Lãnh đạo và quản lý sự thay đổi nhà trường;* (3) *Xây dựng môi trường giao tiếp hiệu quả;* (4) *Tổ chức các sự kiện, nghi lễ phù hợp với yêu cầu* (có tính thời đại những vẫn giữ gìn bản sắc văn hóa

dân tộc và truyền thống văn hóa nhà trường...); (5) *Xây dựng hồ sơ văn hóa nhà trường; ...*

Gắn với việc thực hiện chương trình giáo dục phổ thông mới, các nhà trường THCS cần xác định các *công việc cụ thể*:

(1) Nghiên cứu Chương trình giáo dục phổ thông quốc gia, chương trình GD và nội dung giáo dục địa phương cấp THCS, xác định các yêu cầu về xây dựng văn hóa nhà trường

Chương trình GDPT 2018 là chương trình định hướng phát triển phẩm chất và năng lực HS. Vì vậy trong xây dựng kế hoạch giáo dục nhà trường và các kế hoạch hỗ trợ khác (bao gồm kế hoạch xây dựng văn hóa nhà trường) cũng phải đáp ứng yêu cầu của chương trình GDPT 2018 và phải là kế hoạch theo định hướng phát triển phẩm chất, năng lực HS.

Việc xây dựng văn hóa nhà trường ở trường THCS theo định hướng phát triển phẩm chất, năng lực HS phải đáp ứng yêu cầu:

- Giúp triển khai các hoạt động giáo dục theo một quy trình khoa học và logic, thể hiện đặc trưng riêng của nhà trường
- Giúp thực thi các hoạt động giáo dục phù hợp với các cấp quản lý và học sinh các khối, lớp
- Giúp nhà trường chủ động trong việc triển khai các hoạt động giáo dục và xây dựng thương hiệu
- Đánh giá được mức độ đạt được theo từng giai đoạn của phát triển của nhà trường
- Có kế hoạch triển khai các hoạt động giáo dục trong tổng thể kế hoạch của nhà trường
- Định hướng, lựa chọn được các phương pháp và hình thức tổ chức thực hiện các hoạt động giáo dục phù hợp với chức năng và đặc trưng văn hóa của nhà trường
- Tận dụng được thời gian tối ưu để thực hiện kế hoạch giáo dục và các kế hoạch phát triển nhà trường tốt nhất
- Dự kiến những khó khăn có thể gặp phải trong quá trình thực hiện kế

hoạch và chuẩn bị những phương án để khắc phục

- Tạo ra môi trường phối hợp thống nhất, thuận lợi giữa nhà trường và các lực lượng tham gia phối hợp

- Xác định tiêu chuẩn và cách thức đo lường, đánh giá các hoạt động của nhà trường, đơn vị và các cá nhân HS nhằm hình thành phát triển phẩm chất, năng lực của HS

- Chỉ ra một lịch trình các hoạt động chính của nhà trường (bao gồm cả hoạt động xây dựng VHNT) trong kỳ kế hoạch theo định hướng phát triển phẩm chất, năng lực HS.

(2) Xây dựng kế hoạch tổng thể phát triển văn hóa nhà trường

- Xây dựng các giá trị mới về vật chất và tinh thần đáp ứng yêu cầu dạy học theo định hướng phát triển phẩm chất và năng lực của học sinh

Chương trình giáo dục phổ thông 2018 được Bộ GDĐT ban hành bao gồm Chương trình tổng thể và 27 chương trình môn học, hoạt động giáo dục. Chương trình giáo dục phổ thông 2018 được xây dựng theo mô hình phát triển năng lực, thông qua những kiến thức cơ bản, thiết thực, hiện đại và các phương pháp nhằm tích cực hóa hoạt động của người học, giúp học sinh hình thành và phát triển những phẩm chất và năng lực cốt lõi mà nhà trường và xã hội kì vọng.

Chương trình giáo dục phổ thông hình thành và phát triển cho học sinh những phẩm chất chủ yếu. Bên cạnh việc hình thành, phát triển các năng lực cốt lõi, chương trình giáo dục phổ thông còn góp phần phát hiện, bồi dưỡng năng khiếu của học sinh.

Nội dung xây dựng văn hóa nhà trường ở trường THCS phải bám sát các điểm mới của chương trình giáo dục cấp THCS (hàm chứa các yếu tố văn hóa) khi triển khai Chương trình giáo dục phổ thông 2018, cụ thể:

Mục tiêu giáo dục cho học sinh cấp THCS là giúp các em phát triển các phẩm chất, năng lực đã được hình thành và phát triển ở cấp tiểu học, tự điều chỉnh bản thân theo các chuẩn mực chung của xã hội, biết vận dụng các phương pháp học tập tích cực để tích lũy tri thức và kỹ năng nền tảng, có những hiểu biết ban đầu về các ngành nghề và có ý thức hướng nghiệp để tiếp tục học lên trung học

phổ thông, học nghề hoặc tham gia vào cuộc sống lao động.

Yêu cầu cần đạt về phẩm chất: (1) Yêu nước: với lứa tuổi học sinh THCS yêu cầu cụ thể về phẩm chất này là cần tích cực, chủ động tham gia các hoạt động bảo vệ thiên nhiên, có ý thức tìm hiểu truyền thống của gia đình, dòng họ, quê hương; Tích cực học tập, rèn luyện để phát huy truyền thống của gia đình, dòng họ, quê hương; Có ý thức bảo vệ các di sản văn hoá, tích cực tham gia các hoạt động bảo vệ, phát huy giá trị của di sản văn hoá. (2) Nhân ái: Yêu quý mọi người; Tôn trọng sự khác biệt giữa mọi người (3) Chăm chỉ: chăm học và chăm làm (4) Trung thực và (5) Trách nhiệm: có trách nhiệm đối với bản thân, gia đình, nhà trường, xã hội và môi trường sống

Yêu cầu cần đạt về năng lực: (1) Năng lực tự chủ và tự học, năng lực giao tiếp và hợp tác, năng lực giải quyết vấn đề và sáng tạo; (2) Những năng lực đặc thù bao gồm năng lực ngôn ngữ, năng lực tính toán, năng lực khoa học, năng lực công nghệ, năng lực tin học, năng lực thẩm mỹ, năng lực thể chất.

Kế hoạch giáo dục cấp THCS có một số thay đổi nhất định: Chương trình chỉ quy định tổng số tiết học của mỗi môn học, hoạt động giáo dục; không quy định cụ thể số tiết học cho từng chủ đề/bài học. Việc quy định số tiết cụ thể cho từng chủ đề/bài học do nhà trường quy định trong kế hoạch giáo dục nhà trường và kế hoạch này do giáo viên và cán bộ quản lý nhà trường xây dựng. Điều này có thể dẫn tới sự thay đổi trong tính số giờ lao động và phân công chuyên môn cho giáo viên, cũng như các điều kiện đảm bảo thực hiện kế hoạch.

Mục tiêu và kế hoạch giáo dục nêu trên yêu cầu các nhà trường cần đổi mới, sáng tạo trong giảng dạy và trang bị cho đội ngũ giáo viên những kiến thức tổng hợp của nhiều bộ môn; tiếp cận các phương pháp dạy học hiện đại, các mô hình dạy học mới như tích hợp, đổi mới kiểm tra đánh giá năng lực học sinh...

Các môn học và hoạt động giáo dục trong nhà trường áp dụng nhiều phương pháp tích cực hoá hoạt động của học sinh. Trong đó giáo viên đóng vai trò tổ chức, hướng dẫn hoạt động cho học sinh, tạo môi trường học tập thân thiện và những tình huống có vấn đề để khuyến khích học sinh tích cực tham gia vào các hoạt động học tập, tự phát hiện năng lực, nguyện vọng của bản thân, rèn luyện thói

quen và khả năng tự học, phát huy tiềm năng và những kiến thức, kỹ năng đã tích lũy được để phát triển.

Các hoạt động học tập nói trên được tổ chức trong và ngoài khuôn viên nhà trường thông qua một số hình thức chủ yếu sau: học lý thuyết; thực hiện bài tập, thí nghiệm, trò chơi, đóng vai, dự án nghiên cứu; tham gia xêmina, tham quan, cắm trại, đọc sách; sinh hoạt tập thể, hoạt động phục vụ cộng đồng.

Mục tiêu đánh giá kết quả giáo dục là cung cấp thông tin chính xác, kịp thời, có giá trị về mức độ đáp ứng yêu cầu cần đạt của chương trình và sự tiến bộ của học sinh để hướng dẫn hoạt động học tập, điều chỉnh các hoạt động dạy học, quản lý và phát triển chương trình, bảo đảm sự tiến bộ của từng học sinh và nâng cao chất lượng giáo dục¹.

- Kế thừa và phát huy các giá trị phù hợp đã có

Bên cạnh xây dựng các giá trị vật chất và tinh thần cần thiết đáp ứng yêu cầu Chương trình giáo dục phổ thông 2018, trong xây dựng văn hóa nhà trường cần chú ý đến kế thừa và phát huy các giá trị vật chất và các giá trị tinh thần đã có phù hợp, phát huy bản sắc, thương hiệu riêng, vốn có của nhà trường qua các thời kì hình thành, xây dựng và phát triển.

Điều 23 (Giữ gìn và phát huy truyền thống nhà trường), Thông tư số 32/2020/TT-BGDĐT ngày 15/9/2020 của Bộ Giáo dục và Đào tạo Ban hành Điều lệ trường trung học cơ sở, trường trung học phổ thông và trường phổ thông có nhiều cấp học quy định:

1. Trường trung học có phòng truyền thống để giữ gìn những tài liệu, hiện vật có liên quan tới việc thành lập và phát triển của nhà trường để phục vụ nhiệm vụ giáo dục truyền thống nhà trường cho giáo viên, nhân viên và học sinh.

2. Mỗi trường chọn một ngày trong năm làm ngày truyền thống của trường (nếu có).

3. Học sinh cũ của trường được thành lập ban liên lạc để giữ gìn và phát huy truyền thống tốt đẹp của nhà trường, huy động các nguồn lực để giúp đỡ nhà

¹ Bộ Giáo dục và Đào tạo (2020), Tài liệu Bồi dưỡng CBQL cốt cán cơ sở GDPT “Quản trị nhân sự trong trường trung học cơ sở”.

trường trong việc thực hiện mục tiêu, nguyên lý giáo dục”.

Có thể nói xây dựng văn hóa nhà trường là việc kế thừa và phát huy những giá trị phù hợp đã có và bổ sung thêm các giá trị mới để nhà trường đáp ứng được yêu cầu giáo dục của địa phương và quốc gia. *Kế thừa và bổ sung* là hai mặt *thống nhất, biện chứng* của xây dựng văn hóa nhà trường ở trường THCS.

4.5. Văn hoá nhà trường Trung học phổ thông

4.5.1. Đặc thù nhà trường Trung học phổ thông

Theo Luật giáo dục số 43/2019/QH14, Giáo dục trung học phổ thông được thực hiện trong 03 năm học, từ lớp mười đến hết lớp mười hai. Học sinh vào học lớp mười phải có bằng tốt nghiệp trung học cơ sở. Tuổi của học sinh vào học lớp mười là 15 tuổi và được tính theo năm.

Về nhiệm vụ trường Trung học phổ thông (THPT) cũng như trường THCS theo thông tư 32/2020/TT-BGDĐT quy định:

- Xây dựng chiến lược, kế hoạch phát triển nhà trường gắn với điều kiện kinh tế - xã hội của địa phương; xác định tầm nhìn, sứ mệnh, các giá trị cốt lõi về giáo dục, văn hóa, lịch sử và truyền thống của nhà trường.

- Xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch giáo dục của nhà trường theo chương trình giáo dục phổ thông do Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành. Phối hợp với gia đình học sinh, tổ chức và cá nhân trong tổ chức các hoạt động giáo dục.

- Tuyển sinh và tiếp nhận học sinh, quản lý học sinh theo quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo.

- Thực hiện kế hoạch phổ cập giáo dục trong phạm vi được phân công.

- Tổ chức cho giáo viên, nhân viên, học sinh tham gia các hoạt động xã hội.

- Quản lý giáo viên, nhân viên theo quy định của pháp luật.

- Huy động, quản lý, sử dụng các nguồn lực cho hoạt động giáo dục theo quy định của pháp luật.

- Quản lý, sử dụng và bảo quản cơ sở vật chất, trang thiết bị theo quy định của pháp luật.

- Thực hiện các hoạt động về bảo đảm chất lượng giáo dục, đánh giá và kiểm định chất lượng giáo dục theo quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo.

- Thực hiện công khai về cam kết chất lượng giáo dục, các điều kiện bảo đảm chất lượng giáo dục và thu, chi tài chính theo quy định của pháp luật.

- Thực hiện dân chủ, trách nhiệm giải trình của cơ sở giáo dục trong quản lý các hoạt động giáo dục; bảo đảm việc tham gia của học sinh, gia đình và xã hội trong quản lý các hoạt động giáo dục theo quy định của pháp luật.

- Thực hiện các nhiệm vụ và quyền khác theo quy định của pháp luật.

Trong đó, ngay nhiệm vụ đầu tiên hướng đến việc xây dựng các thành tố của văn hoá nhà trường. Có thể hiểu, *văn hóa nhà trường* THPT là tập hợp các chuẩn mực, các giá trị niềm tin và hành vi ứng xử... đặc trưng của nhà trường THPT và tác động đến toàn bộ đời sống vật chất và tinh thần của nhà trường. Các thành viên nhà trường bao gồm: cán bộ quản lí, giáo viên, nhân viên và học sinh. Trong quá trình cùng hướng tới mục tiêu giáo dục của nhà trường cấp THPT, mỗi lực lượng, bộ phận trong nhà trường đảm nhiệm một nhiệm vụ khác nhau nhưng quan hệ mật thiết với nhau. Mỗi quan hệ biện chứng đó đã tạo nên hệ thống niềm tin, giá trị, chuẩn mực, thói quen và truyền thống trong nhà trường THPT.

4.5.2. Một số biểu hiện văn hoá nhà trường THPT

- *Logo, bảng biểu, biểu tượng*

Một logo, bảng hiệu, biểu tượng đẹp không chỉ có sức hút đối với thị giác, thính giác, mà còn tác động đến tình cảm, niềm tin, lòng tự hào của con người và từ niềm tin, lòng tự hào đó sẽ góp phần chuyển biến thành ý thức, thái độ, hành động tốt đẹp của mỗi người. Đối với nhà trường THPT, việc xây dựng các yếu tố logo, bảng hiệu, biểu tượng phù hợp với cấp học, mỗi đối tượng học sinh là việc làm ý nghĩa hướng các em đến những suy nghĩ, việc làm tích cực để không ngừng hoàn thiện nhân cách và mong muốn để lại dấu ấn, thành tích tốt đẹp trong truyền thống văn hóa của nhà trường.

Ví dụ, logo của một trường THPT:



- *Khẩu hiệu, phương châm làm việc;*

Các yêu cầu về khẩu hiệu, phương châm làm việc của một nhà trường THPT thường ngắn gọn, dễ hiểu, dễ nhớ để truyền tải hình ảnh và những điều cốt yếu về cách thức làm việc gắn với giá trị cốt lõi mà nhà trường muốn duy trì và định hướng hành động của các thành viên trong nhà trường, tạo dựng hình ảnh trong cộng đồng.

Nội dung khẩu hiệu tập trung vào các vấn đề:

Đối với học sinh: giáo dục ý thức, mục tiêu học tập, giáo dục lý tưởng cách mạng, đạo đức, lối sống, giáo dục bảo vệ môi trường, giáo dục an toàn giao thông, giáo dục ý thức lập thân, lập nghiệp;

+ Đối với giáo viên: đạo đức, trách nhiệm của nhà giáo, mối quan hệ thầy - trò;

+ Đối với nhà trường: tôn chỉ, mục đích của nhà trường, các phong trào của ngành giáo dục, nền nếp, kỉ cương của nhà trường, các triết lý sống, các xu hướng học tập, lập nghiệp tiến tiến..

Cấp trung học phổ thông có những câu khẩu hiệu như: “Nghĩ tích cực - Học chăm ngoan - Làm việc tốt - Sống có ích”; “Hôm nay em tự hào về nhà trường, ngày mai nhà trường tự hào về em”; “Mỗi thầy cô giáo là tấm gương đạo đức, tự học và sáng tạo”... Đối với trường phổ thông dân tộc nội trú có thêm khẩu hiệu: “Trường là nhà, thầy cô là cha mẹ, bạn bè là anh em”...

- *Khung cảnh, kiến trúc và cách bày trí phòng học, nơi làm việc*

Tính chất, nội dung hoạt động học tập của học sinh THPT khác nhiều so với những lứa tuổi trước đó. Hoạt động học tập của học sinh THPT đòi hỏi cao về tính năng động, tính độc lập, gắn liền với xu hướng học lên cao hay chọn nghề

vào đời. Ngoài ra, HS ở lứa tuổi này còn tham gia những hoạt động xã hội nhất định tùy thuộc vào hứng thú, sở trường, điều kiện cụ thể của cá nhân.

Vì vậy, khung cảnh, kiến trúc và cách bày trí phòng học, nơi làm việc nhà trường THPT phải tạo điều kiện cho phát triển khả năng nhận thức cao, tư duy lí luận, sự suy đoán logic; hình thành thế giới quan đúng đắn cho học sinh; đồng thời cũng phải tạo nên sự khác biệt so với các nhà trường THPT khác làm nên sự tự hào, thương hiệu được là học sinh của nhà trường (công trường, thư viện, sân bãi, không gian xanh, các điểm tổ chức sự kiện, các điểm chụp hình lưu niệm...).

- *Đồng phục, các nghi thức, nghi lễ*

Hiện nay, hầu hết các trường trung học phổ thông đều có những bộ đồng phục, những logo đặc trưng riêng của trường. Khi quan sát đồng phục học sinh của một trường THPT cụ thể trong thực tiễn, từ kiểu dáng cho đến màu sắc đã thấy toát lên được nét văn hóa đặc trưng của nhà trường, phù hợp với sự phát triển thể chất, tâm sinh lý lứa tuổi:

- Kiểu dáng vô cùng đa dạng, bắt mắt (cho từng khối lớp); Đặc biệt là có những nét riêng đặc sắc mà dường như không thể tìm ở đâu khác (chi tiết đính kèm, phối màu, gam màu chủ đạo, đường nét cách điệu, vị trí đặt logo,...).

- Không quá tập trung vào sự sang trọng, nhấn mạnh vào tính thoải mái tiện dụng những vẫn giữ được sự tươi tắn, trẻ trung nhưng cũng không kém phần thời trang và hợp mốt.

Nghi thức, nghi lễ là những hoạt động đã được dự kiến từ trước và chuẩn bị kĩ lưỡng dưới hình thức các hoạt động, sự kiện văn hoá - xã hội chính thức, nghiêm trang, tình cảm được thực hiện định kì hay bất thường nhằm thắt chặt mối quan hệ tổ chức và thường được tổ chức vì lợi ích của những người tham dự. Những người quản lí có thể sử dụng lễ nghi như một cơ hội quan trọng để giới thiệu về những giá trị được nhà trường coi trọng. Đó cũng là dịp đặc biệt để nhấn mạnh những giá trị riêng của nhà trường, tạo cơ hội cho mọi thành viên cùng chia sẻ cách nhận thức về những sự kiện trọng đại, những niềm tin và cách thức hành động cần tôn trọng của tổ chức.

Các nghi thức, nghi lễ được tiến hành định kì (Lễ khai giảng, lễ bế giảng,

chia tay GV về hưu, đón chào học sinh mới đến...) đến các nghi thức, nghi lễ được tiến hành thường xuyên (Lễ chào cờ, ra mắt câu lạc bộ, khai mạc giải đấu thể thao, tuyên dương, khen thưởng học sinh...) cũng thể hiện truyền thống văn hóa của nhà trường và làm thay đổi nhận thức, tình cảm, có tác dụng định hướng hành vi của các thành viên trong nhà trường.

Một nghi lễ được nhiều nhà trường duy trì đó là, bài học đầu tiên đối với học sinh đầu cấp được tổ chức ngay tại phòng truyền thống. Những tấm gương tốt của học sinh và giáo viên trong các lĩnh vực học tập và đời sống... làm thành nét văn hóa truyền thống riêng của nhà trường và trở thành những bài học có tác dụng khích lệ lớn cho thầy và trò với tư cách là thành viên của nhà trường.

- Các hoạt động văn hóa, học tập của nhà trường...

Các hoạt động văn hóa, học tập của nhà trường THPT gắn liền với việc xây dựng nền nếp dạy, học và hình thành, phát triển thế giới quan và nhân sinh quan tích cực cho HS trong môi trường tập thể, chuẩn bị các điều kiện tốt nhất để tham gia vào xã hội với tư cách công dân.

Ví dụ, để cụ thể hóa mục tiêu, giáo dục học sinh tích cực tham gia vào các hoạt động vui tươi, lành mạnh, phát huy giá trị văn hóa cổ truyền, xây dựng nếp sống văn minh và rèn luyện những kỹ năng sống cần thiết, một trường THPT đã tiến hành các hoạt động văn hóa:

- Trường đã đưa các trò chơi dân gian vào các hoạt động tập thể, hoạt động vui chơi giải trí của học sinh tại trường (kéo co, nhảy bao bố, đua xe đạp chậm, cầu lông, bóng đá mini, đẩy gậy, vật tay, nhảy xa...), thu hút được sự quan tâm đông đảo của học sinh toàn trường.

- Hàng năm trường tổ chức thi văn nghệ, đưa các loại hình văn nghệ vào nhà trường như: Kể chuyện, kịch, múa, hát Karaoke, hội trại mừng Đảng mừng xuân.

- Phối hợp với các cơ quan chức năng tuyên truyền giao thông, pháp luật, tác hại của ma túy và cách phòng chống, tình hình an ninh trật tự cho học sinh trong nhà trường.

- Tổ chức các buổi nói chuyện sinh hoạt nhằm giáo dục giới tính, kịp thời uốn nắn HS hiểu đúng và làm đúng.

- Tổ chức các buổi tọa đàm "Nghe học sinh nói, nói học sinh nghe" nhằm giúp các em giải bày tâm sự chia sẻ kinh nghiệm sống với nhau. Lòng ghép những nội dung nâng cao kỹ năng giao tiếp ứng xử bạn bè trong và ngoài giờ lên lớp.

- *Sứ mạng, Tâm nhìn, Hệ thống giá trị cốt lõi được tuyên bố*: Sứ mệnh, chính sách, mục tiêu, giá trị cốt lõi, các bộ quy tắc ứng xử thành văn, các cam kết, quy định... của nhà trường. Hệ thống giá trị tuyên bố được xem là nền tảng, kim chỉ nam cho hoạt động của nhà trường THPT được công bố rộng rãi. Những giá trị này cũng có tính hữu hình vì người ta có thể dễ nhận biết và diễn đạt chúng một cách rõ ràng, chính xác. Chúng thực hiện chức năng hướng dẫn, định hướng và là tài liệu đầu tiên diễn tả về nhà trường.

Ví dụ, một trường THPT xác định các giá trị cốt lõi cần hình thành cho các thế học sinh như sau: Trí tuệ, Nhân văn, Trách nhiệm, Tự tôn, Sáng tạo.

Các giá trị cốt lõi đó đã nhà trường hiện thực hóa thông qua các biểu hiện mà chúng ta có thể nhìn thấy cảm nhận được:

- Ý thức được trí tuệ như ngọc, muốn sáng phải mài, thầy và trò của nhà trường đã, đang không ngừng trau dồi, rèn luyện để trí tuệ luôn toả sáng;

- Các thế hệ giáo viên và học sinh nhà trường luôn vun đắp, gìn giữ giá trị nhân văn, sống nghĩa tình, ứng xử với mọi người và môi trường xung quanh bằng tinh thần hướng thiện và hướng thượng.

- Trách nhiệm là phẩm chất được nhà trường luôn có ý thức giáo dục học sinh để HS không chỉ có trách nhiệm với bản thân, với người thân mà còn sống có trách nhiệm với cộng đồng. Đặc biệt, học sinh còn được giáo dục về trách nhiệm thông qua kết nối, hội tụ, lan toả giữa các thế hệ thầy trò để mái trường trở thành mái nhà chung, luôn làm ấm lòng mọi thành viên, không chia người gần người xa, người già người trẻ.

- Tôn trọng chính mình là cơ sở để mỗi người tự giác, nỗ lực không ngừng trong giảng dạy và học tập, để khẳng định, giữ gìn giá trị bản thân, góp phần gìn giữ hình ảnh và giá trị ngôi trường. Tôn trọng chính mình là động lực để tạo ra sự

khác biệt và biết tôn trọng sự khác biệt.

- Mọi thành viên của trường đều nhận thức rõ sáng tạo là yêu cầu tiên quyết để tạo ra các giá trị, đều được tạo điều kiện tối đa để tự chủ và sáng tạo trong công việc.

Ngoài ra, các đặc trưng văn hoá có thể dễ dàng nhận diện ở *quy trình, thủ tục, nề nếp, phong cách làm việc; quan hệ giao tiếp ứng xử nội bộ và với bên ngoài; Cách thức tổ chức cơ cấu và phân công nhiệm vụ; Thái độ đối với việc thực thi nhiệm vụ, thái độ đối với cái mới, đối với sự thay đổi; Phong cách lãnh đạo; Mức độ chuyên nghiệp trong thực thi công việc; Phương pháp truyền thông*, cũng như các đặc trưng khó có thể nhận diện: *giá trị, niềm tin...* Các đặc trưng này thể hiện tính đặc thù của bậc học THPT bởi chính từ triết lý tiếp cận, quan điểm của nhà quản lý và các quy định hiện hành của mỗi nhà trường.

4.5.3. Xây dựng văn hoá nhà trường THPT

Dưới tác động của các yếu tố bối cảnh, *trên phương diện tổng thể*, các nhà trường THPT cần xác định các công việc: (1) *Xây dựng giá trị cốt lõi và hình thành hệ thống chuẩn mực của nhà trường*; (2) *Lãnh đạo và quản lý sự thay đổi nhà trường*; (3) *Xây dựng môi trường giao tiếp hiệu quả*; (4) *Tổ chức các sự kiện, nghi lễ phù hợp với yêu cầu* (có tính thời đại nhưng vẫn giữ gìn bản sắc văn hóa dân tộc và truyền thống văn hóa nhà trường...); (5) *Xây dựng hồ sơ văn hóa nhà trường*; ...

Gắn với việc thực hiện chương trình giáo dục phổ thông mới, các nhà trường THPT cần xác định các *công việc cụ thể*:

(1) *Nghiên cứu Chương trình giáo dục phổ thông quốc gia, chương trình GD và nội dung giáo dục địa phương cấp THPT, xác định các yêu cầu về xây dựng văn hóa nhà trường*

Chương trình giáo dục phổ thông 2018 là chương trình định hướng phát triển phẩm chất và năng lực HS. Vì vậy trong xây dựng kế hoạch giáo dục nhà trường và các kế hoạch hỗ trợ khác (bao gồm kế hoạch xây dựng văn hóa nhà trường) cũng phải đáp ứng yêu cầu của chương trình giáo dục phổ thông 2018 và phải là kế hoạch theo định hướng phát triển phẩm chất, năng lực học sinh.

Việc xây dựng văn hóa nhà trường ở trường THPT theo định hướng phát triển phẩm chất, năng lực HS phải đáp ứng yêu cầu:

- Giúp triển khai các hoạt động giáo dục theo một quy trình khoa học và logic, thể hiện đặc trưng riêng của nhà trường;
- Giúp thực thi các hoạt động giáo dục phù hợp với các cấp quản lý và HS các khối, lớp;
- Giúp nhà trường chủ động trong việc triển khai các hoạt động giáo dục và xây dựng thương hiệu;
- Đánh giá được mức độ đạt được theo từng giai đoạn của phát triển của nhà trường;
- Có kế hoạch triển khai các hoạt động giáo dục trong tổng thể kế hoạch của nhà trường;
- Định hướng, lựa chọn được các phương pháp và hình thức tổ chức thực hiện các hoạt động giáo dục phù hợp với chức năng và đặc trưng văn hóa của nhà trường;
- Tận dụng được thời gian tối ưu để thực hiện kế hoạch giáo dục và các kế hoạch phát triển nhà trường tốt nhất;
- Dự kiến những khó khăn có thể gặp phải trong quá trình thực hiện kế hoạch và chuẩn bị những phương án để khắc phục;
- Tạo ra môi trường phối hợp thống nhất, thuận lợi giữa nhà trường và các lực lượng tham gia phối hợp;
- Xác định tiêu chuẩn và cách thức đo lường, đánh giá các hoạt động của nhà trường, đơn vị và các cá nhân HS nhằm hình thành phát triển phẩm chất, năng lực của HS;
- Chỉ ra một lịch trình các hoạt động chính của nhà trường (bao gồm cả hoạt động xây dựng VHNT) trong kỳ kế hoạch theo định hướng phát triển phẩm chất, năng lực HS.

(2) Xây dựng kế hoạch tổng thể phát triển văn hóa nhà trường

- Xây dựng các giá trị mới về vật chất và tinh thần đáp ứng yêu cầu dạy học theo định hướng phát triển phẩm chất và năng lực của học sinh

Chương trình trình giáo dục phổ thông 2018 được Bộ GDĐT ban hành bao gồm Chương trình tổng thể và 27 chương trình môn học, hoạt động giáo dục. Chương trình trình giáo dục phổ thông 2018 được xây dựng theo mô hình phát triển năng lực, thông qua những kiến thức cơ bản, thiết thực, hiện đại và các phương pháp nhằm tích cực hóa hoạt động của người học, giúp học sinh hình thành và phát triển những phẩm chất và năng lực cốt lõi mà nhà trường và xã hội kì vọng.

Chương trình giáo dục phổ thông hình thành và phát triển cho học sinh những phẩm chất chủ yếu sau: yêu nước, nhân ái, chăm chỉ, trung thực, trách nhiệm; và những năng lực cốt lõi: (1) Những năng lực chung bao gồm năng lực tự chủ và tự học, năng lực giao tiếp và hợp tác, năng lực giải quyết vấn đề và sáng tạo; (2) Những năng lực đặc thù bao gồm năng lực ngôn ngữ, năng lực tính toán, năng lực khoa học, năng lực công nghệ, năng lực tin học, năng lực thẩm mỹ, năng lực thể chất.

Bên cạnh việc hình thành, phát triển các năng lực cốt lõi, chương trình trình giáo dục phổ thông còn góp phần phát hiện, bồi dưỡng năng khiếu của học sinh.

Nội dung xây dựng văn hóa nhà trường ở trường THPT phải bám sát các điểm mới của chương trình giáo dục cấp THPT (hàm chứa các yếu tố văn hóa) khi triển khai Chương trình GDPT 2018, cụ thể:

Chương trình giáo dục THPT giúp học sinh tiếp tục phát triển những phẩm chất, năng lực cần thiết đối với người lao động, ý thức và nhân cách công dân, khả năng tự học và ý thức học tập suốt đời, khả năng lựa chọn nghề nghiệp phù hợp với năng lực và sở thích, điều kiện và hoàn cảnh của bản thân để tiếp tục học lên, học nghề hoặc tham gia vào cuộc sống lao động, khả năng thích ứng với những đổi thay trong bối cảnh toàn cầu hoá và cách mạng công nghiệp mới.

Chương trình trình giáo dục phổ thông 2018 cấp THPT thực hiện giáo dục phân hoá, bảo đảm học sinh được tiếp cận nghề nghiệp, chuẩn bị cho giai đoạn học sau phổ thông có chất lượng.

Mục tiêu giáo dục cấp THPT của Chương trình trình giáo dục phổ thông 2018 yêu cầu các nhà trường cần đổi mới, sáng tạo trong dạy học và bồi dưỡng cho đội ngũ giáo viên về các hình thức tổ chức, phương pháp dạy học và kiểm tra đánh giá kết quả học tập nhằm phát triển phẩm chất, năng lực của học sinh. Để thực hiện dạy

học phân hoá, các trường THPT cũng cần chuẩn bị các phương án phân công chuyên môn cho giáo viên để cân đối giữa vấn đề đảm bảo số tiết dạy theo quy định cho giáo viên và yêu cầu tổ chức cho học sinh được lựa chọn môn học và chủ đề học tập phù hợp với từng học sinh.

Kế hoạch giáo dục cấp THPT có một số thay đổi nhất định: Chương trình chỉ quy định tổng số tiết học của mỗi môn học, hoạt động giáo dục; không quy định cụ thể số tiết học cho từng chủ đề/bài học. Việc quy định số tiết cụ thể cho từng chủ đề/bài học do nhà trường quy định trong kế hoạch giáo dục nhà trường và kế hoạch này do giáo viên, nhân viên, CBQL trường THPT xây dựng.

Đặc trưng nhất của chương trình giáo dục phổ thông 2018 với cấp THPT là quy định về các môn học và hoạt động giáo dục bắt buộc; các chuyên đề học tập và các môn học tự chọn. Hoạt động trải nghiệm, hướng nghiệp được thiết kế thành các chủ đề; học sinh được lựa chọn học phần, chủ đề phù hợp với nguyện vọng của bản thân và khả năng tổ chức của nhà trường.

Các môn học và hoạt động giáo dục trong nhà trường áp dụng nhiều phương pháp tích cực hoá hoạt động của học sinh. Trong đó giáo viên đóng vai trò tổ chức, hướng dẫn hoạt động cho học sinh, tạo môi trường học tập thân thiện và những tình huống có vấn đề để khuyến khích học sinh tích cực tham gia vào các hoạt động học tập, tự phát hiện năng lực, nguyện vọng của bản thân, rèn luyện thói quen và khả năng tự học, phát huy tiềm năng và những kiến thức, kỹ năng đã tích lũy được để phát triển. Các hoạt động học tập nói trên được tổ chức trong và ngoài khuôn viên nhà trường thông qua một số hình thức chủ yếu sau: học lí thuyết; thực hiện bài tập, thí nghiệm, trò chơi, đóng vai, dự án nghiên cứu; tham gia xêmina, tham quan, cắm trại, đọc sách; sinh hoạt tập thể, hoạt động phục vụ cộng đồng.

Mục tiêu đánh giá kết quả giáo dục là cung cấp thông tin chính xác, kịp thời, có giá trị về mức độ đáp ứng yêu cầu cần đạt của chương trình và sự tiến bộ của học sinh để hướng dẫn hoạt động học tập, điều chỉnh các hoạt động dạy học, quản lí và phát triển chương trình, bảo đảm sự tiến bộ của từng học sinh và nâng cao chất lượng

giáo dục¹

- Kế thừa và phát huy các giá trị phù hợp đã có

Bên cạnh xây dựng các giá trị vật chất và tinh thần cần thiết đáp ứng yêu cầu Chương trình GDPT 2018, trong xây dựng văn hóa nhà trường cần chú ý đến kế thừa và phát huy các giá trị vật chất và các giá trị tinh thần đã có phù hợp, phát huy bản sắc, thương hiệu riêng, vốn có của nhà trường qua các thời kì hình thành, xây dựng và phát triển.

Điều 23 (Giữ gìn và phát huy truyền thống nhà trường), Thông tư số 32/2020/TT-BGDĐT ngày 15/9/2020 của Bộ Giáo dục và Đào tạo Ban hành Điều lệ trường trung học cơ sở, trường THPT và trường phổ thông có nhiều cấp học quy định:

“1. Trường trung học có phòng truyền thống để giữ gìn những tài liệu, hiện vật có liên quan tới việc thành lập và phát triển của nhà trường để phục vụ nhiệm vụ giáo dục truyền thống nhà trường cho giáo viên, nhân viên và học sinh.

2. Mỗi trường chọn một ngày trong năm làm ngày truyền thống của trường (nếu có).

3. Học sinh cũ của trường được thành lập ban liên lạc để giữ gìn và phát huy truyền thống tốt đẹp của nhà trường, huy động các nguồn lực để giúp đỡ nhà trường trong việc thực hiện mục tiêu, nguyên lý giáo dục”.

Có thể nói xây dựng văn hóa nhà trường là việc kế thừa và phát huy những giá trị phù hợp đã có và bổ sung thêm các giá trị mới để nhà trường đáp ứng được yêu cầu giáo dục của địa phương và quốc gia. Kế thừa và bổ sung là hai mặt thống nhất, biện chứng của xây dựng văn hóa nhà trường ở trường THPT.

4.6. Văn hoá trường đại học

4.6.1. Đặc thù trường đại học

Khái niệm Đại học xuất phát ban đầu từ Châu Âu, với trường đại học chính quy đầu tiên là Đại học Bologna thành lập năm 1088 tại Ý. Chữ “đại học” được dịch từ tiếng Lating là “univesitas”, từ tiếng Anh là “university” với ý nghĩa là “tổng thể”, ngụ ý những điều mà đại học hướng đến là “tri thức tổng thể” hay

¹ Bộ Giáo dục và Đào tạo (2020), Tài liệu Bồi dưỡng CBQL cốt cán cơ sở GDPT “Quản trị nhân sự trong trường trung học phổ thông”.

“chân lý phổ quát”. Có một sự khác biệt về chất rất lớn giữa giáo dục đại học và giáo dục phổ thông đó là tính chất học thuật. Một cơ sở đào tạo đại học có được tinh thần đại học theo ý nghĩa của nó và có đủ nguồn lực để hiện thực hoá tinh thần đại học thì mới thực sự một đại học theo đúng nghĩa, chứ không phải là “trường phổ thông cấp bốn”. Kennedy đề cập đến các nhiệm vụ cụ thể được xem là nghĩa vụ học thuật trong trường đại học: giảng dạy, hướng dẫn sinh viên, phụng sự đại học, nghiên cứu và khám phá, công bố công trình, nói ra sự thật, thoát khỏi tháp ngà đại học và tạo sự thay đổi. Khi gắn với giáo dục đại học, môi trường học thuật được hiểu là môi trường trong đó diễn ra hoạt động học thuật: các hoạt động nghiên cứu, trao đổi học thuật. Để có được những giá trị này, cơ sở giáo dục đại học phải có quyền tự chủ cao, tự quyết định các hoạt động học thuật.¹

Trường đại học là một loại hình tổ chức đặc thù, có sứ mạng đặc biệt đối với cộng đồng xã hội. Tùy theo quan niệm về chức năng của đại học mà có thể có những cách định nghĩa khác nhau. Su-Yan Pan đã tổng hợp một số quan niệm phổ biến của các học giả trên thế giới về trường đại học:

Hetherington (1953), Clark (1994) đều cho rằng, trường đại học nói chung được hiểu là cộng đồng của những người theo đuổi tri thức.

Newman (1959) nhận định: Trường đại học được coi là “nơi cung cấp kiến thức”, “ngôi đền của tri thức”, “trung tâm của quyền lực trí tuệ”, “nơi bảo vệ quyền lực của mọi loại tri thức” và là một “trung tâm sáng tạo tri thức”.

Chức năng cơ bản của trường đại học là truyền tải văn hoá, kiến tạo tri thức, và theo đuổi chân lý thông qua việc giảng dạy, học tập và nghiên cứu. Đó là tâm điểm của mọi định nghĩa về trường đại học (Clark, 1984).

Sứ mạng đặc biệt và cơ bản của trường đại học là theo đuổi chân lý bằng cách hỗ trợ cho việc giảng dạy và nghiên cứu theo nghĩa rộng (Gasset, 1946; Wolf, 1992).

Trường đại học phải là tổ chức có tính chất tổng hợp bao hàm toàn diện và kết hợp việc đưa ra nhiều môn học khác nhau để vừa cung cấp những kiến thức

¹ Kennedy (2012) *Nghĩa vụ học thuật*, Hoàng Kháng, Tô Diệu Lan, Cao Lê Thanh Hải dịch, NXB Tri thức, Hà Nội 2012.

chuyên môn nhằm đáp ứng nhu cầu được đào tạo nghề nghiệp của sinh viên, vừa nâng cao tầm hiểu biết của họ về các nền văn minh và về trách nhiệm đối với xã hội (Lobkowitz, 1983; Palous, 1995).

“Bản chất của một trường đại học là trách nhiệm độc nhất vô nhị của nó với quá khứ và tương lai, chứ không đơn giản chỉ với hiện tại, hay chủ yếu với hiện tại. Một trường đại học hoạt động không vì những kết quả của tháng tới, năm tới, thậm chí cũng không vì việc sinh viên tốt nghiệp như thế nào. Nó hoạt động vì những kiến thức sẽ định hình cả một đời người, những kiến thức truyền tải di sản của nhiều thiên niên kỷ, những kiến thức quyết định tương lai. Một trường đại học phải vừa nhìn về tương lai phía trước, vừa nhìn lại quá khứ theo những cách đôi khi bắt buộc phải mâu thuẫn với những môi bận tâm hoặc đòi hỏi nhất thời của công chúng. Trường đại học gắn bó với sự vô thời hạn, và sự đầu tư này sẽ tạo ra một mùa bội thu mà chúng ta không thể đoán trước và thông thường không thể đo lường” – Phát biểu của Drew Faust – Hiệu trưởng thứ 26 của trường Đại học Havard.

Để thực hiện sứ mạng “độc nhất, vô nhị” của trường đại học, việc xây dựng văn hoá nhà trường là cần thiết và đó chính là mục đích tự thân của trường đại học. Theo tác giả Phạm Thị Ly, nếu như văn hoá tổ chức của các doanh nghiệp xây dựng nhằm tăng hiệu suất và lợi nhuận đến mức tối đa, thì văn hoá tổ chức của trường Đại học được xây dựng nhằm bảo đảm cho nhà trường thực hiện sứ mệnh của nhà trường mình một cách tốt đẹp nhất.

Ở cấp độ trường Đại học, văn hoá có thể được định nghĩa là những giá trị, niềm tin của những cá nhân có liên quan đến nhà trường: Lãnh đạo, các nhà quản lý, giảng viên, sinh viên, nhân viên và các thành viên của Hội đồng trường. Cách thức tiếp cận dựa trên các giá trị truyền thống và những hành vi giao tiếp bằng lời hoặc không lời (Deal và Kennedy, 1982; Bartell, 2003). Giá trị, niềm tin được coi là có ảnh hưởng lớn lao đối với quá trình ra quyết định ở trường Đại học và định hình cách xử sự của các cá nhân và tổ chức. Cách xử sự dựa trên những giả định ngầm ẩn và niềm tin được thể hiện qua câu chuyện kể, những thứ ngôn ngữ đặc biệt và những chuẩn mực của nhà trường (Bartell, 2003; 1984; Cameron và

Freeman, 1991; Sporn, 1996).

4.6.2. Các biểu hiện của văn hoá nhà trường đại học

Để xác định những đặc trưng riêng của văn hoá nhà trường ở bậc đại học cần dựa trên chính những quan niệm về giáo dục đại học. Theo Ronal Barnett (1992), có 4 khái niệm thông dụng nhất về giáo dục đại học:

1/Giáo dục đại học là một dây chuyền sản xuất mà đầu ra là nguồn nhân lực đạt chuẩn. Theo quan điểm này, giáo dục đại học là một quá trình trong đó người học được quan niệm như những sản phẩm cung ứng cho thị trường lao động. Như vậy, giáo dục đại học trở thành đầu vào tạo nên sự phát triển và tăng trưởng của thương mại và công nghiệp.

2) Giáo dục đại học là đào tạo để trở thành nhà nghiên cứu. Theo cách nhìn này, giáo dục đại học là thời gian chuẩn bị để tạo ra nhà khoa học và nhà nghiên cứu thực thụ, những người sẽ không ngừng tìm những chân trời kiến thức mới. Chất lượng ở đây hướng về việc tạo ra các công bố khoa học và tinh thần làm việc nghiêm ngặt để thực hiện các nghiên cứu có chất lượng.

3) Giáo dục đại học là quản lý việc tổ chức giảng dạy một cách hiệu quả. Rất nhiều người cho rằng giảng dạy là hoạt động cốt lõi của một cơ sở giáo dục. Do vậy, các cơ sở giáo dục đại học thường chú trọng quản lý một cách có hiệu quả các hoạt động dạy và học bằng cách nâng cao chất lượng giảng dạy và nâng cao tỉ lệ kết thúc khoá học của sinh viên.

4) Giáo dục đại học là mở rộng cơ hội trong cuộc sống cho người học. Theo cách tiếp cận này, giáo dục đại học được xem như một cơ hội để người học được tham gia vào quá trình phát triển bản thân bằng các thể thức học tập thường xuyên và linh hoạt (dẫn theo Sanjaya Mishra).

Văn hoá đại học là văn hoá tìm kiếm chân lý, là văn hoá nghiêm chỉnh coi trọng thực tế, theo đuổi lý tưởng và hoài bão của đời người, là văn hoá tôn thờ tự do học thuật, văn hoá đề xướng lý luận gắn với thực tiễn; đề cao các giá trị đạo đức... Văn hoá đại học biểu hiện ở trình độ cao của nhận thức con người hướng tới khai sáng và tự do. Theo tác giả Dương Phúc Gia, văn hoá đại học có những nét đặc trưng như sau:

1/ Văn hoá đại học là văn hoá tìm kiếm chân lý, theo đuổi sự thật. Văn hoá đại học là văn hoá theo đuổi chân lý, nghiêm chỉnh tìm kiếm sự thật. Khẩu hiệu truyền thống của Đại học Harvard là *Truth* (chân lý, sự thật; có người dịch là Hãy để sự thật kết bạn với ta). Khẩu hiệu truyền thống của Đại học Yale là *Light and Truth* (ánh sáng và chân lý). Khẩu hiệu truyền thống của Đại học Washington là *Qua chân lý giành lấy sức mạnh*.

2/ Văn hoá đại học là tôn thờ tự do học thuật. Khẩu hiệu truyền thống của Học viện Caltech “*Chân lý làm con người được tự do*” chính là sự thể hiện thứ văn hoá đó. Hiệu trưởng trường Đại học Yale nói: “*Chỉ có tự do khám phá, tự do biểu đạt thì mới có thể thực sự khai thác được tiềm năng của nhân loại*”.

3/ Văn hoá đại học là đề xướng lý luận gắn với thực tiễn. Học viện Công nghệ Massachusetts tôn thờ phương châm lý luận gắn liền với thực tế. Khẩu hiệu truyền thống của trường này là “*Suy nghĩ và bắt tay vào làm*” (Mind and Hand). Khẩu hiệu truyền thống của Đại học Nottingham “*Đô thị xây dựng bằng trí tuệ*”, dùng ngôn ngữ hiện đại giải thích là “*Trường đại học là động cơ của tăng trưởng kinh tế*”. Một đô thị muốn trở thành đại đô thị quốc tế hóa thì phải có hậu thuẫn là trường đại học hàng đầu. Trường đại học đem lại cho đô thị không những sự nhảy vọt về vật chất và kinh tế mà còn đem lại sự nâng cấp về văn minh tinh thần và tu dưỡng văn hoá.

4/ Văn hoá đại học là văn hoá tôn thờ đạo đức. Nói tới đạo đức, ngôi trường đại học có ý nghĩa đích thực đầu tiên của nước Mỹ – Đại học Pennsylvania – có câu khẩu hiệu truyền thống nói về đạo đức: “*Mọi phép tắc không có đạo đức đều uổng công vô ích*”. Khẩu hiệu truyền thống của Đại học Giao thông Thượng Hải cũng thể hiện hàm ý đạo đức hết sức sâu sắc: “*Uống nước nhớ nguồn, yêu nước, làm vẻ vang nhà trường*”. Uống nước nhớ nguồn, nói theo tiếng Anh là Thanksgiving, tức cảm ơn.

5/ Văn hoá đại học là văn hoá tôn thờ tinh thần yêu nước. Câu “*Yêu nước, làm rạng danh nhà trường*” trong khẩu hiệu truyền thống của Đại học Giao thông Thượng Hải thể hiện trình độ cao của đạo đức, thể hiện tinh hoa văn hoá Trung Quốc.

4.6.3. Thực tiễn xây dựng và phát triển văn hoá nhà trường đại học

a. Văn hoá gắn liền với sứ mạng, tầm nhìn và chiến lược phát triển của nhà trường. Do vậy, văn hoá vừa có yếu tố truyền thống với các giá trị nền tảng, vừa có những yếu tố mới tạo nên nét riêng biệt, tính thương hiệu cho mỗi cơ sở giáo dục đại học.

Sứ mệnh của trường đại học cần được xác định ngay từ khi sáng lập nhà trường, phải có tính đặc thù, tính khác biệt. Nếu sứ mệnh của đại học này lại có thể dùng cho bất cứ Đại học nào khác thì cách diễn đạt sứ mệnh đó sẽ không xác đáng lắm.

Sứ mệnh của Đại học Yale là *Đào tạo thủ lĩnh cho nhà nước và thế giới*. Đại học Yale là nơi đào tạo 5-6 Tổng thống Mỹ (Bush cha và con, Clinton ...). Cho tới nay Yale đã đào tạo được 530 nghị sĩ quốc hội Mỹ, còn đào tạo cả Tổng thống cho Mexico và Đức, Thủ tướng cho Hàn Quốc, Bộ trưởng Ngoại giao cho Nhật Bản v.v.... Rất nhiều hiệu trưởng xuất sắc của các Đại học hàng đầu thế giới từng tốt nghiệp tại đây. Về sau Đại học Yale còn đưa ra các sứ mệnh cơ bản của trường: *Bảo vệ, truyền thụ, đẩy mạnh và làm phong phú tri thức và văn hoá*. Thoạt xem có thể có cảm giác tựa như các sứ mệnh đó chỉ là một đồng từ ngữ, nhưng suy ngẫm kỹ sẽ có thể hiểu, nếu sứ mệnh chỉ có “truyền thụ tri thức” thì điều đó đều thích hợp với ngót 4.000 Đại học Mỹ; nếu thêm “đẩy mạnh và làm phong phú” thì chỉ 3% số trường Đại học có thể đảm đương được nhiệm vụ đó; nếu lại thêm “văn hoá” nữa thì chỉ còn 1%; còn nếu thêm “bảo vệ tri thức và văn hoá” thì e rằng chưa tới 3 phần nghìn. Đại học Yale có thư viện sách quý hiếm tốt nhất thế giới chính là để gánh vác sứ mệnh đó. Chẳng hạn chỉ ở đây mới có một số sách hoặc tư liệu độc bản trên thế giới.¹

Học viện Công nghệ California (California Institute of Technology, viết tắt Caltech hoặc CIT) là một học viện đơn nhất, nhưng nó nghiên cứu những vấn đề khoa học kỹ thuật cơ bản có tính thách thức nhất trong sự giao thoa của các khoa học. Học viện đào tạo một loạt sinh viên kiệt xuất trở thành những thành viên có

¹ Dương Phúc Gia, *Thế nào là Đại học hàng đầu thế giới?* Biên dịch Nguyễn Hải Hoàn.
<http://vya.edu.vn/news/?1062/the-nao-la-dai-hoc-hang-dau-the-gioi?.htm>

tính sáng tạo trong xã hội. Caltech có sứ mệnh “*Kết hợp giảng dạy và nghiên cứu khoa học để mở rộng tri thức nhân loại và đem lại hạnh phúc cho xã hội*”. Chính dưới ảnh hưởng của nội hàm văn hoá như thế mà tại Caltech xuất hiện 32 giải Nobel, 31 chủ nhân giải Nobel có đóng góp lớn làm phong phú kho tàng tri thức của loài người. Ngoài 32 giải Nobel, còn có nhiều cựu sinh viên kiệt xuất.

Richard C. Levin hiệu trưởng Đại học Yale dẫn ra các yếu tố cơ bản để hoàn thành sứ mệnh của trường đại học: 1) Phải có tài sản hữu hình; 2) phải có tài nguyên con người; 3) phải có nội hàm văn hoá. Tài sản hữu hình không chỉ gồm có trường sở mà còn có thiết bị, thư viện. Cũng vậy, tài nguyên con người cũng không chỉ có giảng viên, mà còn có sinh viên, nhân viên quản lý. Một đại học không có sinh viên giỏi thì không thể trở thành Đại học hàng đầu.

Trường đại học sứ mệnh không rõ ràng, không có đặc sắc thì sẽ không có triển vọng. Đại học Princeton 7 năm liền xếp hạng Đại học thứ nhất ở Mỹ. Đại học Harvard 3 năm qua cũng đồng xếp hạng thứ nhất nhưng lần gần đây lại tụt xuống thứ hai, nguyên nhân do Princeton có hai chỉ tiêu vượt trên Harvard. *Thứ nhất*, số lượng lớp nhỏ dưới 50 sinh nhiều hơn; *thứ hai*, số lượng cựu sinh viên đền ơn nhà trường nhiều hơn Harvard (không chỉ là tiền, mà nhiều hơn, là sự cảm ơn). Ngoài việc đào tạo 25 chủ nhân giải Nobel (trong đó 17 giải vật lý) và 12 chủ nhân giải Fields (cả nước Mỹ có 24 người được giải này), Đại học Princeton còn nổi tiếng về không khí học thuật tự do, khoan dung.

b. Văn hoá thể hiện được các giá trị cốt lõi có tính định hướng hành vi, hoạt động của toàn bộ trường Đại học; trong đó các giá trị cốt lõi được đề cao hiện nay như tự do học thuật, sáng tạo, khai sáng, nhân văn, đảm bảo chất lượng theo xu hướng quốc tế hoá và hội nhập...

Những giá trị cốt lõi của một nhà trường đại học hàng đầu được tác giả Dương Phúc Gia¹ bàn luận như sau:

- Muốn tạo nên giá trị của trường đại học, thì nơi đó phải đào tạo nên công dân tốt. Công dân được đào tạo tốt thì sẽ có người tài.

¹ Dương Phúc Gia (2007) *Sứ mệnh và nội hàm văn hoá của trường Đại học*. Thời báo học tập. Ngày 27/08/2007. Biên dịch Nguyễn Hải Hoàn. <http://vya.edu.vn/news/?1062/the-nao-la-dai-hoc-hang-dau-the-gioi?.htm>

- Giáo dục đại học không thể thiếu được “tình yêu lớn”. Tình yêu lớn là một điểm quan trọng trong nội hàm của văn hoá đại học. Xin nêu vài thí dụ sau đây để giới thiệu qua về chuyện các trường Đại học hàng đầu yêu quý thầy giáo và học sinh như thế nào. *Câu chuyện thứ nhất:* Ông Andrew Wiles, người Anh, năm 1985 được đề bạt là giáo sư chính thức của Đại học Princeton, nhưng 9 năm liền sau đó ông không viết một bài báo khoa học nào. Từ Hiệu trưởng cho tới Chủ nhiệm khoa đều không biết trong thời gian ấy ông làm gì và họ cũng chẳng để ý việc ông làm gì. Sau 9 năm, ông giải được bài toán khó 360 năm qua giới toán học thế giới chưa giải được – chứng minh được định lý lớn Fermat. Kết quả Andrew Wiles được tặng giải thưởng toán học cao nhất hiện nay – Giải Thành tựu đặc biệt Fields; cho tới nay ông là người duy nhất được trao giải thành tựu đặc biệt này. *Câu chuyện thứ hai:* Giáo sư John Nash mắc bệnh tâm thần hơn 30 năm, nhưng sau khi ông mắc bệnh thì Đại học Princeton lại mời ông từ Học viện Công nghệ Massachusetts (MIT) về trường mình, bố trí phòng làm việc cho ông, đem lại tình thương yêu ấm áp cho ông. Đồng thời người nhà và bạn đồng nghiệp đều hết sức quan tâm giúp đỡ Nash. Ba chục năm sau, huyền thoại xuất hiện: John Nash khỏe mạnh trở lại và năm 1994 được tặng giải Nobel (giải kinh tế). Đây chính là sức thu hút của Đại học Princeton. Câu chuyện của giáo sư John Nash được viết thành tiểu thuyết “Một tâm hồn đẹp” rồi dựng thành phim, phim này đã đoạt giải Oscar. Cho nên Đại học có người thầy giỏi rồi lại còn phải có tình yêu lớn. Trường Đại học hàng đầu phải là nơi chỗ nào cũng thấy những tâm hồn đẹp. Nhà trường quan tâm đến giảng viên của mình, tạo môi trường thoải mái cho giảng viên, để họ tự do sáng tạo.

- Giáo dục đại học phải bồi dưỡng cho sinh viên quan niệm giá trị, quan niệm đạo đức, quan niệm tư duy, phương thức làm người và năng lực công tác xã hội.

- Nhiệm vụ của giáo dục đại học là phát huy thiên tài của người học, tuy nhiên chớ coi đào tạo người tài trình độ cao là mục tiêu duy nhất của giáo dục đại học, mà cần “Thầy hướng dẫn có nhiệm vụ thổi lửa cho các học trò, cho tới khi ngọn đuốc trong lòng họ rực cháy”- Đại học Oxford. Trong Lễ kỷ niệm 350 năm

ngày thành lập Đại học Harvard, vị Hiệu trưởng trường này nói: “*Thứ Harvard đáng khoe nhất không phải là giành được bao nhiêu giải Nobel, đào tạo được bao nhiêu Tổng thống, mà là làm cho mỗi viên ngọc khi đã vào Harvard rồi thì đều toả sáng*”. Trước hết, ông thừa nhận mỗi người vào Harvard đều là một viên ngọc, ông có nhiệm vụ làm cho tất cả họ đều toả sáng. Ý tưởng tổ chức học tập của Đại học Oxford, Cambridge cũng đều nhằm khai thác phát huy tiềm năng của học sinh, khích lệ tinh thần sáng tạo của mỗi người.

c. Văn hoá của nhà trường Đại học gắn với hoạt động đặc thù là giảng dạy và đào tạo các bậc học ở trình độ cao tạo ra nguồn nhân lực có chất lượng cho địa phương, quốc gia và toàn cầu

Trên phương diện đào tạo, yêu cầu với trường đại học là hình thành cho sinh viên khả năng đương đầu với những đòi hỏi của xã hội tri thức:

- Các tiềm năng để học tập, nghiên cứu. Các tiềm năng này dựa trên việc đào tạo chuyên môn, nhưng còn bao gồm tư duy phê phán, giải quyết vấn đề có năng lực đổi mới tư duy (un-learn) và học lại (re-learn) trong suốt cuộc đời;

- Các kỹ năng phát triển cá nhân gắn kết xã hội (tự tin, quyết tâm cao, tôn trọng các giá trị đạo đức, hiểu biết rộng về xã hội và thế giới);

- Kỹ năng sáng nghiệp (entrepreneurial skill) bao gồm các tiềm năng đáp ứng cả việc lãnh đạo và làm việc nhóm, làm chủ công nghệ thông tin và các công nghệ khác.

- Tự học, tự phê bình, suy luận, sáng kiến là bốn điểm tựa để giúp sinh viên phát triển việc học.

Là một trong những hệ thống giáo dục đại học hàng đầu thế giới, giáo dục đại học ở Mỹ hiện nay đang đứng trước những yêu cầu và thách thức to lớn phải thay đổi. Trong nghiên cứu của Nguyễn Hữu Lam¹ đã khái quát những định hướng cơ bản cho sự thay đổi đó như sau:

Một hệ thống giáo dục (1) phối hợp những mong đợi cho việc học tập theo

¹ Nguyễn Hữu Lam *Phát triển năng lực giảng viên nhằm nâng cao chất lượng giáo dục trong các trường đại học, và cao đẳng trong điều kiện toàn cầu hoá*. Trung tâm Nghiên cứu & Phát triển Quản trị (CEMD) - Đại học Kinh tế TP HCM. Nguồn: <http://www.cemd.ueh.edu.vn>

chiều dọc thông qua các năm học và theo chiều ngang giữa các môn học và các trường; (2) phát triển từng bước các năng lực trí tuệ, kiến thức trong những lĩnh vực cốt yếu, và nghĩa vụ công dân; (3) phục vụ sự đa dạng của các phong cách học tập, các kinh nghiệm sống, và các dạng nhập học khác nhau; (4) đáp ứng sinh viên tại mức độ năng lực của họ và chuyển họ tới những thành tựu lớn hơn; (5) truyền đạt rõ ràng các mục tiêu và các thành tựu với cộng đồng; (6) nhận ra nhu cầu của xã hội đối với người tốt nghiệp có kiến thức và có kỹ năng cao được chuẩn bị cho công việc, vai trò công dân, và một cuộc sống thành công trong thế kỷ 21.

Trường đại học (1) coi trọng mình như những một cộng học tập mà sứ mạng của nó là để nâng cao thành tựu của sinh viên; (2) đáp ứng với những sinh viên mà nó phục vụ: sự đa dạng của họ, các dạng nhập học khác nhau, sự chuẩn bị và những khát vọng khác nhau; (3) phân bổ các nguồn lực để hỗ trợ sự chú ý ngày càng tăng của giảng viên với việc học tập của sinh viên; (4) chấp nhận nghĩa vụ cho việc nâng cao năng lực giảng dạy của giảng viên; (5) thúc đẩy và cổ vũ lãnh đạo hợp tác giữa giảng viên, các nhà quản lý, và những nhân vật hữu quan chủ chốt; (6) cùng với chính phủ và các nhà lãnh đạo kinh doanh để bố trí sắp xếp trường đáp ứng các nhu cầu xã hội; (7) như là một nhóm, cung cấp các mô hình giáo dục khác nhau;

Các giảng viên đại học (1) tự mình đáp ứng các tiêu chuẩn cao của việc giảng dạy; (2) giữ cho sinh viên đáp ứng các tiêu chuẩn cao của các hoạt động trí tuệ mà chúng đòi hỏi những sự tận tâm cao độ về thời gian và sự chú ý; (3) thiết lập các mục tiêu rõ ràng, và gắn bó chặt chẽ với nhau cho những môn học, các chương trình đào tạo, và việc học tập của sinh viên; (4) chấp nhận nghĩa vụ với các mục tiêu đó và giảng dạy để đạt tới các mục tiêu đó; (5) thiết kế một chương trình chặt chẽ và sử dụng những thực tiễn giảng dạy để giúp tất cả các sinh viên đạt tới các mục tiêu; (6) định kỳ đánh giá bản thân và sự thành công của sinh viên, và sử dụng những kết quả này để hoàn thiện việc học tập của sinh viên; (7) lãnh trách nhiệm cá nhân và tập thể với toàn bộ chương trình; (8) học tập suốt đời bằng việc tham gia gắn bó trong phát triển sự nghiệp để hoàn thiện việc giảng dạy.

Chương trình giảng dạy (1) chuẩn bị cho tất cả sinh viên cho những sự

nghiệp thành công, những cuộc sống phong phú, thú vị, và công dân tích cực của quốc gia và toàn cầu; (2) phát triển những người học tự chỉ dẫn, hội nhập, có mục đích - những người được mở rộng tự chủ, có kiến thức, có trách nhiệm, và chiêm nghiệm một cách thấu đáo về giáo dục của họ; (3) được dựa trên giáo dục tự do thực tế trong đó sinh viên học và áp dụng việc học tập của họ theo những cách thức khác nhau vào những vấn đề phức tạp; (4) được đặc trưng bởi sự đa dạng và khác biệt của các quan điểm, viễn cảnh; (5) dựa trên nền tảng công nghệ và phát triển sự thành thạo kỹ năng thông tin; (6) thiết lập các tiêu chuẩn cao về sự thực hiện, nhưng không bắt buộc theo một đường hướng được tiêu chuẩn hoá.

Thực tiễn lớp học (1) trong khi giảng dạy kiến thức, cũng yêu cầu sinh viên áp dụng chúng; (2) đòi hỏi mạnh mẽ sự khám phá và sự gắn bó với những vấn đề thách thức và chưa được viết ra, bao gồm cả những vấn đề dựa trên cuộc sống thực; (3) trong cách thức có chủ đích, sử dụng sự đa dạng của tập thể sinh viên như một công cụ học tập; (4) Phát triển và coi trọng thành tựu hợp tác cũng như thành tựu cá nhân.

Những nguyên tắc cho việc tổ chức giáo dục đại học trong tương lai cần được hướng tới của hệ thống giáo dục đại học được mô tả qua bảng sau:

Bảng 10: Những Nguyên tắc Tổ chức Giáo dục: Từ Hiện tại tới Tương lai

Trước đây hoặc Hiện nay	Điều chỉnh	Hiện nay tới Tương lai
Chú trọng vào giảng dạy	Nhận ra rằng những điều được dạy không luôn là những điều được học	CŨNG chú trọng vào học tập
Chú trọng vào những điều mà một người được giáo dục nên biết	Nhận thấy sự bùng nổ của thông tin sẵn có	CŨNG chú trọng vào tìm kiếm những thông tin cần thiết ở đâu, bằng cách nào để đánh giá sự chính xác của chúng, và những

		điều sinh viên có thể làm với kiến thức của họ
Nhìn chương trình đào tạo chủ yếu là phương tiện chuyển tải những kiến thức đã được thiết lập vững chắc	Nhận ra sự phức tạp đa dạng của thế giới	CŨNG diễn dịch giáo dục như là sự thăm dò, khám phá có cơ sở về những ý tưởng và các giá trị
Chú trọng vào học tập trong một ngành, lĩnh vực	Nhận ra rằng tiếp cận đa ngành được đòi hỏi để hiểu các vấn đề của thế giới thực	CŨNG theo đuổi những liên hệ trong và giữa các ngành khoa học khác nhau
Chú trọng vào làm việc cá nhân	với nhu cầu làm việc như là thành viên của các đội tại nơi làm việc và trong cộng đồng	CŨNG coi trọng làm việc tập thể, đặc biệt trong những nhóm khác biệt, đa dạng
Nhấn mạnh vào tư duy có phê phán (critical thinking)	Với nhu cầu cho việc gắn bó tham gia dân sự trong các quyết định chính sách chủ yếu	CŨNG gắn tư duy phê phán với các vấn đề của cuộc sống thực, thường bao gồm những giá trị mâu thuẫn với nhau
Thúc đẩy sự phân tích khách quan	Nhận ra nhu cầu để định hình tốc độ nhanh chóng của sự thay đổi	CŨNG phát triển sự sáng tạo bằng việc coi trọng các kinh nghiệm cá nhân
Nghiên cứu chủ yếu về văn hoá, các quan điểm, và các chủ đề của phương Tây	Để đáp ứng với sự đa dạng của thế giới hiện đại, những vấn đề của thế giới rộng lớn, và sự phụ thuộc lẫn nhau	CŨNG học về sự phức tạp của văn hoá, các loại văn hoá đa dạng, và các chủ đề toàn cầu

Coi trọng việc học tập vì mục đích của việc học tập	Để thừa nhận vai trò mới của giáo dục đại học trong xã hội	CŨNG tôn vinh các kiến thức thực tiễn
Giả định rằng những sinh viên là tương đối đồng nhất	Việc tham gia học đại học trở nên phổ quát	Nhận ra sự đa dạng của sinh viên
Nhìn giáo dục đại học trong sự tách biệt với giáo dục phổ thông	Với nhu cầu phát triển một hệ thống gắn bó với nhau để đạt được những mong đợi lớn hơn	Nhìn việc học tập đại học như một phần của sự liên tục và phụ thuộc vào môi trường học tập phổ thông

Nguồn: “Greater Expectation: A New Vision for Learning as Nation Goes to College” - National Panel Report (2002). The American Association of Colleges and Universities. trang 44. www.greaterexpectations.org

d. Văn hoá của trường Đại học gắn với hoạt động học thuật, nghiên cứu khoa học như là trụ cột tạo nên thương hiệu của nhà trường bởi các công trình nghiên cứu có tính xã hội hoá và phục vụ cộng đồng; mang lại chất lượng cho hoạt động đào tạo trong nhà trường.

Đặc trưng của nhà trường đại học là các hoạt động học thuật phục vụ chức năng đào tạo và nghiên cứu khoa học. Yêu cầu văn hoá nhà trường đại học phải thể hiện đậm nét của các hoạt động này, từ đó hình thành nên văn hoá khoa học hay văn hoá học thuật. Văn hoá khoa học được hình thành thông qua các hoạt động khoa học của một nhà trường có ảnh hưởng lớn đến chất lượng giảng dạy, nghiên cứu của cán bộ giảng viên, sinh viên.

Giữa văn hoá khoa học và văn hoá học thuật có mối liên hệ mật thiết với nhau, trong nhiều trường hợp có thể xem là tương đồng. Theo tác giả Phạm Ly Ly: “Văn hoá học thuật hay văn hoá khoa học có thể được hiểu chung là những luật lệ thành văn hay bất thành văn cho những ứng xử đúng đắn trong hoạt động khoa học bao gồm nghiên cứu, giảng dạy và học tập. Những luật lệ đó khá tổng

quát nhưng lại rất thiết yếu để duy trì chất lượng của những chứng cứ và ý tưởng khoa học cũng như tạo ra một môi trường tinh thần lành mạnh cho hoạt động khoa học. Văn hoá khoa học cũng có thể hiểu là những chuẩn mực cho ứng xử, những thông lệ và kỳ vọng về cách xử sự của cộng đồng khoa học trong khi tương tác với nhau”. Tác giả cũng chỉ ra sự khác biệt tương đối giữa hai khái niệm này: Văn hoá khoa học thiên về ứng xử trong tư duy khoa học, như tinh thần tôn trọng sự thật khách quan, còn văn hoá học thuật có thể nhấn mạnh hơn đến các hành vi ứng xử trong sinh hoạt khoa học như các quy ước về đạo đức nghiên cứu.¹ Nhìn chung, văn hoá khoa học rộng hơn văn hoá học thuật. Văn hoá khoa học bao gồm cả những hoạt động chiếm lĩnh khoa học không thông qua con đường học tập và chứa đựng cả những giá trị chung mang tính chất xã hội, trong khi đó văn hoá học thuật chỉ tập trung vào những hoạt động mang tính chất học thuật. Tuy nhiên, khi xem xét trong phạm vi trường đại học, hai khái niệm này có thể dùng với ý nghĩa tương đương. Theo đó, văn hoá khoa học hay văn hoá học thuật của trường đại học có thể hiểu là những giá trị trong các hoạt động khoa học của nhà trường. Giá trị ấy được cụ thể hoá thành những chuẩn mực, quy tắc, luật lệ được thừa nhận và tuân thủ nhằm đảm bảo chất lượng của các hoạt động khoa học, từ nghiên cứu cho đến giảng dạy và học tập.²

Có 8 đặc điểm của văn hoá khoa học được tác giả Nguyễn Văn Tuấn đã chỉ ra trong nghiên cứu của mình: 1) Thói quen đặt câu hỏi; 2) “Nói có sách, mách có chứng”; 3) Tôn trọng sự thật khách quan; 4) Làm việc và thực hành dựa vào bằng chứng khách quan; 5) Hệ thống hoá những gì mình biết, không giấu giếm; 6) Dân chủ; 7) Kế thừa; 8) Trách nhiệm xã hội.

Về cấu trúc, văn hoá khoa học được cấu thành từ những thành tố chủ yếu sau: 1) các chuẩn mực đối với một nghiên cứu khoa học; 2) các yêu cầu đối với một người tham gia hoạt động khoa học; 3) các giá trị trong mối quan hệ tương tác với cộng đồng khoa học.

¹ Phạm Ly Ly, *Xây dựng văn hoá khoa học, vấn đề sống còn của các trường đại học Việt Nam trên đường hội nhập quốc tế*. Kỷ yếu hội thảo “Nâng cao chất lượng GDĐH”, trường Đại học Mở, Thành phố Hồ Chí Minh.

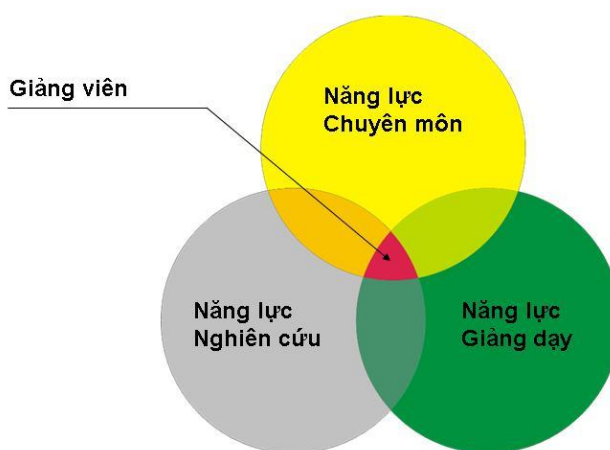
² Nguyễn Thị Minh Nguyệt (2013) *Xây dựng văn hoá khoa học nhằm nâng cao chất lượng giảng dạy và nghiên cứu khoa học*. Tạp chí Khoa học Trường Đại học Sư phạm Hà Nội, số 6A.

Xây dựng văn hoá khoa học là một yêu cầu quan trọng để nâng cao chất lượng giảng dạy và nghiên cứu khoa học ở trường đại học hiện nay. Để thực hiện điều này cần bồi dưỡng phẩm chất người làm khoa học cho cán bộ nghiên cứu, giảng viên, sinh viên; tiếp tục hoàn thiện và thực hiện đúng quy trình đánh giá đối với các sản phẩm khoa học đảm bảo khách quan, công khai và nghiêm ngặt; nâng cao vai trò uy tín của Hội đồng khoa học trong các hoạt động khoa học của nhà trường; xây dựng các chuẩn mực trong đời sống học thuật và đưa các chuẩn mực ấy vào trong mọi hoạt động học thuật của nhà trường.

Đặc trưng của môi trường giảng dạy đại học là môi trường mang tính học thuật cao, khuyến khích tự do học thuật. Mỗi giảng viên là một nhân tố thể hiện đặc trưng văn hoá học thuật của nhà trường thông qua năng lực tự chủ chuyên môn của giảng viên như: tính độc lập, tính phê phán, chiều sâu của tư duy, kỹ năng xác lập, thực hiện và đánh giá việc thực hiện mục tiêu phát triển chuyên môn. Cụ thể theo Ramos (2006) các tính chất của năng lực tự chủ chuyên môn đối với giảng viên bao gồm: Khả năng tự nhận thức; nhận thức hiện thực khách quan; trách nhiệm; dám thử thách; sự tham gia và khả năng hợp tác; thay đổi vai trò.

e. Văn hoá nhà trường đại học với phát triển đội ngũ giảng viên và đội ngũ cán bộ khoa học

Với đội ngũ giảng viên các trường đại học, bên cạnh các yêu cầu về phẩm chất đạo đức, chính trị, tư tưởng thì năng lực chuyên môn, giảng dạy và nghiên cứu khoa học là ba năng lực cốt lõi.



Hình 10: Năng lực của một giảng viên đại học

Trong nghiên cứu của Nguyễn Hữu Lam¹ chỉ ra cần xây dựng bộ năng lực tối thiểu cần thiết cho giảng viên. Trên cơ sở bộ năng lực này, các cơ sở đào tạo cần xây dựng chiến lược phát triển đội ngũ của mình bằng cách kết hợp các loại hình đào tạo khác nhau để phát triển đội ngũ của mình: (1) Đào tạo dài hạn, chính quy (tiền sỹ, thạc sỹ), (2) Đào tạo và bồi dưỡng liên tục cho phù hợp với nhu cầu phát triển của từng trường, khoa; (3) Các giảng viên tự học tập và bồi dưỡng để không ngừng nâng cao năng lực của bản thân; (4) Tạo ra các môi trường và điều kiện để giảng viên có thể phát triển các năng lực của mình – Xây dựng tổ chức học tập.

Ngoài những tiêu chuẩn về mặt đạo đức và chính trị, một giảng viên giỏi là một giảng viên (1) có năng lực chuyên môn cao nắm bắt được những phát triển mới nhất trong học thuật cũng như trong thực tiễn chuyên môn của mình; (2) có năng lực giảng dạy phù hợp với lĩnh vực chuyên môn sâu của mình; và (3) có năng lực nghiên cứu sâu trong lĩnh vực chuyên môn của mình.

Nếu một người được đào tạo tốt trong các chuyên ngành đào tạo và có bằng Tiến sỹ thì họ sẽ được đào tạo sâu về chuyên môn và năng lực nghiên cứu, khi đó họ là nhà nghiên cứu (Học giả - Scholar). Là một học giả mới có thể tiến hành các nghiên cứu, tham gia vào quá trình sáng tạo ra tri thức và qua đó làm cho tri thức

¹ Nguyễn Hữu Lam *Phát triển năng lực giảng viên nhằm nâng cao chất lượng giáo dục trong các trường đại học, và cao đẳng trong điều kiện toàn cầu hoá*. Trung tâm Nghiên cứu & Phát triển Quản trị (CEMD) - Đại học Kinh tế TP HCM. Nguồn: <http://www.cemd.uhh.edu.vn>

và năng lực của bản thân giảng viên không ngừng phát triển. Thực hiện tốt chức năng sáng tạo ra tri thức của trường đại học – một tiêu chí quan trọng trong đánh giá và xếp hạng các trường đại học. Nếu một người có chuyên môn giỏi và có năng lực giảng dạy tốt thì họ là một nhà giáo dục (Educator). Để phát triển năng lực giảng dạy, giảng viên cần xác định (1) những đặc điểm chuyên môn do mình phụ trách; (2) các phương pháp phù hợp với chuyên môn đó; (3) các đặc tính, sở thích và khả năng của cá nhân với những phương pháp giảng dạy khác nhau; (4) những xu thế của thời đại trong học tập và phát triển; (5) công nghệ học tập, giáo dục, và đào tạo...

Trong việc phát triển các năng lực giảng dạy cho giảng viên, cần chú trọng đến các năng lực sau:

1. Xây dựng chương trình giảng dạy ở cấp độ môn học (viết một chương trình môn học): (1) Xác định mục tiêu học tập của môn học và từng đơn vị học tập của sinh viên; (2) Xác định những nội dung phù hợp để đạt tới các mục tiêu đã đề ra; (3) Xác định các phương pháp học tập và giảng dạy phù hợp nhằm chuyển tải được nội dung và đạt tới mục tiêu; và (4) Xác định các phương pháp đánh giá phù hợp để động viên người học, đánh giá đúng trình độ của người học.

2. Các năng lực sử dụng các phương pháp giảng dạy tích cực phù hợp với chuyên môn của mình (giảng dạy bằng tình huống, thảo luận nhóm, khám phá, mô phỏng, dự án...)

3. Năng lực truyền đạt (viết bài giảng và tài liệu học tập, trình bày, đặt câu hỏi, lắng nghe, và phản hồi)

4. Năng lực giải quyết vấn đề và ra quyết định

5. Năng lực quản lý xung đột và đàm phán

6. Năng lực sử dụng công nghệ trong giảng dạy (PowerPoint, máy tính, web, các phần mềm sử dụng trong chuyên môn,...)

7. Năng lực không ngừng học tập và phát triển bản thân.

f. Văn hoá nhà trường với phát triển cộng đồng

Vai trò của đại học đối với sự phát triển cộng đồng được đề cập đến từ rất lâu. Khổng tử nói về “đại học”: Đại học chi đạo, tại minh minh đức, tại tân dân,

tại chỉ ưu chí thiện” (Dịch nghĩa: Đường lối đại học ở chỗ làm cho sáng tỏ cái đức sáng, làm cho con người đổi mới luôn luôn, lo cho đến chỗ hoàn toàn tốt lành mới thôi). Quan niệm này đã chỉ ra sứ mệnh cao cả của trường đại học với cộng đồng. Người học đại học phải hướng đến đức sáng, đến sự đổi mới và đến những chân lý, lẽ phải, cái thiện tuyệt đối để đóng góp cho xã hội.

Đứng trên bình diện cá nhân giáo dục đại học cải tiến chất lượng cuộc sống của từng cá nhân chúng ta. Nó mở ra cánh cửa cho sự hiểu biết của chúng ta đối với các mức độ phức tạp của xã hội hiện đại, và nó cho phép chúng ta đóng góp vào sự giàu mạnh của cộng đồng và dân tộc. Nhà trường đại học là nơi nghiên cứu hình thành tri thức mới, phát triển và chuyên giao công nghệ hiện đại, từ đó góp phần quan trọng vào phát triển kinh tế - xã hội bền vững. Tuyên bố của UNESCO trong Hội nghị Quốc tế về giáo dục đại học năm 1998 đã khẳng định: Sứ mệnh của giáo dục đại học là góp phần vào yêu cầu phát triển xã hội nói chung.

Giáo dục đại học tạo ra cơ hội học tập suốt đời, cho phép con người cập nhật các kiến thức, kỹ năng thường xuyên theo nhu cầu xã hội. Ủy ban Kothari (1996) đã liệt kê những vai trò cụ thể của các trường đại học: 1) Tìm kiếm và trau dồi tri thức mới, không ngừng nghỉ và không chùn bước trong quá trình tìm kiếm chân lý, thường xuyên xem xét lại ý nghĩa của kiến thức và niềm tin cũ dưới ánh sáng của những nhu cầu mới và khám phá mới; 2) Giữ vai trò lãnh đạo phù hợp trong mọi lĩnh vực của đời sống, phát hiện những con người có tài năng và giúp họ phát triển tối đa tiềm năng của mình; 3) Cung cấp cho xã hội những con người được đào tạo trên mọi lĩnh vực, những con người này sẽ là những cá nhân đầy đủ năng lực và ý thức trách nhiệm cao đối với cộng đồng; 4) Nỗ lực thúc đẩy chất lượng sống và công bằng xã hội, giảm thiểu những khác biệt về văn hoá xã hội thông qua việc phổ cập giáo dục; 5) nuôi dưỡng và khích lệ ở cả giảng viên và sinh viên những thái độ và giá trị cần thiết cho sự phát triển bền vững, tốt đẹp của cá nhân và xã hội, và từ đó nhân rộng những thái độ và giá trị này ra cho cả cộng đồng.

Ôn tập

1. Bằng kinh nghiệm thực tiễn công tác tại đơn vị trường mình, anh (chị) hãy chỉ ra bối cảnh ảnh hưởng đến việc xây dựng văn hoá nhà trường?
2. Bằng kinh nghiệm thực tiễn công tác tại đơn vị trường mình, anh (chị) hãy chỉ ra các thành tố văn hoá nhà trường và đề ra biện pháp xây dựng văn hoá nhà trường thành công.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Đặng Quốc Bảo và cộng sự (2007) *Cẩm nang nâng cao năng lực quản lý nhà trường*, NXB chính trị quốc gia, Hà Nội
2. Đặng Quốc Bảo, Nguyễn Thành Vinh (2011). *Quản lý nhà trường*. NXB Giáo dục Việt Nam, Hà Nội.
3. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2020), *Tài liệu Bồi dưỡng CBQL cốt cán cơ sở GDPT “Quản trị nhân sự trong trường trung học phổ thông”*.
4. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2021), *Tài liệu Xây dựng văn hoá nhà trường Tiểu học* (Bồi dưỡng CBQL cơ sở giáo dục phổ thông cốt cán).
5. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2021), *Tài liệu Xây dựng văn hoá nhà trường THCS* (Bồi dưỡng CBQL cơ sở giáo dục phổ thông cốt cán).
6. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2021), *Tài liệu Xây dựng văn hoá nhà trường THPT* (Bồi dưỡng CBQL cơ sở giáo dục phổ thông cốt cán).
7. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2013) *Một số vấn đề lý luận và thực tiễn về lãnh đạo và quản lý giáo dục trong thời kì di mới*. Dự án phát triển giáo viên THPT và TCCN. NXB Văn hóa - thông tin, 2013, tr 267.
8. Nguyễn Trọng Chuẩn (2002) *Một số vấn đề triết học -con người-xã hội*. Hà Nội, NXB Khoa học Xã hội
9. Đoàn Văn Chúc (1997) *Xã hội học Văn hóa*. Viện Văn hóa và Nhà xuất bản Văn hóa - Thông tin
10. Trần Khánh Đức (2009) *Giáo dục và phát triển nguồn nhân lực thế kỷ XXI*, NXB Giáo dục Việt Nam, tr. 335
11. Ngô Trường Đức (2009) Văn hóa quản lý trong việc xây dựng văn hóa học đường. *Tạp chí khoa học giáo dục*, số 46, t7/2009.
12. Dương Phúc Gia (2007) Sứ mệnh và nội hàm văn hoá của trường Đại học. *Thời báo học tập*. Ngày 27/08/2007. Biên dịch Nguyễn Hải Hoành. <http://vya.edu.vn/news/?1062/the-nao-la-dai-hoc-hang-dau-the-gioi?.htm>
13. Dương Phúc Gia (2019) *Thế nào là Đại học hàng đầu thế giới?* Biên dịch Nguyễn Hải Hoành. <http://vya.edu.vn/news/?1062/the-nao-la-dai-hoc-hang-dau-the-gioi?.htm>

14. Trần Văn Giàu (1980) *Giá trị tinh thần truyền thống của dân tộc Việt Nam*. NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh.
15. Phạm Minh Hạc (1996) *Phát triển văn hóa, giữ gìn và phát huy bản sắc dân tộc kết hợp với tinh hoa nhân loại*, NXB Khoa học Xã hội.
16. Vũ Thị Hải, Vũ Văn Thoả (2016) *Triết lý đạo đức trong ca dao, tục ngữ Việt Nam*. In trong Triết lý nhân sinh trong văn hoá Việt Nam. NXB Lý luận chính trị. Tr. 219-231.
17. Bùi Minh Hiền – Nguyễn Vũ Bích Hiền (2015), *Quản lí và lãnh đạo nhà trường*, NXB ĐHSP.
18. Nguyễn Vũ Bích Hiền (CB), Nguyễn Thị Minh Nguyệt, Nguyễn Xuân Thanh (2022) *Giáo trình văn hoá tổ chức – vận dụng vào phân tích văn hoá nhà trường*. NXB Đại học Sư phạm.
19. Phạm Quang Huân (2007) *Văn hoá tổ chức – hình thái cốt lõi của văn hoá nhà trường*. Kỷ yếu Hội thảo Văn hóa học đường. Viện NCSP, Trường ĐHSPHN.
20. Học viện Quản lý Giáo dục (2008), *Tài liệu tập huấn giảng viên cấp quốc gia thuộc Đề án bồi dưỡng 30.000 hiệu trưởng trường phổ thông theo hình thức liên kết Việt Nam – Singapore*, Hà Nội.
21. Kennedy (2012) *Nghĩa vụ học thuật*, Hoàng Kháng, Tô Diệu Lan, Cao Lê Thanh Hải dịch, NXB Tri thức, Hà Nội.
22. Trần Kiểm (2013), *Tiếp cận hiện đại trong quản lý giáo dục*, NXB. Đại học Sư phạm.
23. Nguyễn Hữu Lam (2010) *Phát triển năng lực giảng viên nhằm nâng cao chất lượng giáo dục trong các trường đại học, và cao đẳng trong điều kiện toàn cầu hoá*. Trung tâm Nghiên cứu & Phát triển Quản trị (CEMD) - Đại học Kinh tế TP HCM. Nguồn: <http://kttk.vanlanguni.edu.vn/chi-tiet-tin/phat-trien-nang-luc-giang-vien-nham-nang-cao-chat-luong-gd-dt-464.html>
24. Nguyễn Thị Mỹ Lộc, Nguyễn Vũ Bích Hiền (2019) *Quản lý văn hoá nhà trường*, NXB Đại học quốc gia Hà Nội, tr. 14-16

25. Phan Thanh Long (2015) Giáo dục đa văn hóa trong bối cảnh hội nhập và toàn cầu. *Tạp chí Khoa học*, Trường Đại học Sư phạm Hà Nội, 60(8C), 2015, tr.108-113.
26. Phạm Ly Ly (2019) Xây dựng văn hoá khoa học, vấn đề sống còn của các trường đại học Việt Nam trên đường hội nhập quốc tế. *Kỷ yếu hội thảo “Nâng cao chất lượng giáo dục đại học”*, trường Đại học Mở, Thành phố Hồ Chí Minh.
27. *Hồ Chí Minh toàn tập* (2002) NXB. CTQG, tập 3, tr 431
28. Trần Quang Nhiếp (2014) *Đôi điều về xây dựng văn hóa cộng đồng cơ sở*. Truy xuất từ nhandan.com.vn, 29-6-2014.
29. Nguyễn Thị Minh Nguyệt (2013) Xây dựng văn hoá khoa học nhằm nâng cao chất lượng giảng dạy và nghiên cứu khoa học. *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Sư phạm Hà Nội*, số 6A.
30. Hồ Sỹ Quý (2016) *Vai trò của nhân tố văn hoá trong nền văn minh*. Truy xuất từ: <http://www.chungta.com>
31. Trung tâm từ điển học (2020) *Từ điển tiếng Việt*. Trung tâm Từ điển học, NXB Đà Nẵng
32. Hoàng Xuân Thảo (2020) Từ cách mạng công nghiệp 4.0 đến giáo dục 4.0. *Tạp chí Kinh doanh và Công nghệ*, số 7/2020. Tr. 43-49
33. Trần Ngọc Thêm (2016) *Hệ giá trị Việt Nam từ truyền thống đến hiện đại và con đường tới tương lai*, NXB. Văn hóa - Văn nghệ, Thành phố Hồ Chí Minh, 2016, tr.38, 340.
34. Ngô Đức Thịnh (2008) Tiếp cận nghiên cứu nông thôn Việt nam từ mạng lưới xã hội và vốn xã hội. *Dân tộc học*, số 4.
35. Ngô Đức Thịnh (2011) Một số vấn đề lý luận nghiên cứu hệ giá trị văn hoá truyền thống trong đổi mới và hội nhập. *Nội san Trường Đại học Nghệ thuật Trung ương*.
36. Lê Thị Ngọc Thuý (2018) *Xây dựng văn hoá nhà trường phổ thông – lý thuyết và thực hành*. NXB Đại học quốc gia Hà Nội.

37. Trịnh Ngọc Toàn (2012) Văn hóa nhà trường trong bối cảnh hiện nay. *Bản tin Tâm lý giáo dục học ứng dụng*, Sở Thông tin truyền thông Hải Phòng, Số 02, tr.15-17.
38. Trịnh Ngọc Toàn, Nguyễn Thị Hải Yến (2017) Văn hoá nhà trường trong bối cảnh toàn cầu hoá. *Journal of science of HNUE*, Educational Sci., 2017, Vol. 62, No. 1, pp. 154-162
39. Nguyễn Phú Trọng (2021) “Ra sức xây dựng, giữ gìn và phát huy những giá trị đặc sắc của nền văn hóa Việt Nam tiên tiến, đậm đà bản sắc dân tộc” (Bài phát biểu của Tổng Bí thư tại Hội nghị Văn hóa toàn quốc triển khai thực hiện Nghị quyết Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII của Đảng).
40. Phạm Hồng Tung (2010) Bàn về văn hóa cộng đồng, *Tạp chí Khoa học Xã hội và Nhân văn*, số 26, tr.124.
41. Phạm Hồng Tung (2009), Cộng đồng: Khái niệm, cách tiếp cận và phân loại trong nghiên cứu, *Tạp chí Thông tin Khoa học xã hội*, số 12, 2009, tr.24.
42. Đảng Cộng sản Việt Nam (2021) *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII*. T.1, NXB. Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội, tr.143.
43. Đảng Cộng sản Việt Nam (1998) *Văn kiện Hội nghị lần thứ 5 Ban Chấp hành Trung ương khóa VIII*, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, tr. 58-59.
44. Đảng Cộng sản Việt Nam (2014) *Văn kiện Hội nghị lần thứ 9 Ban Chấp hành Trung ương khóa XI*, Văn phòng Trung ương Đảng, tr. 48-49.
45. Viện Văn hóa nghệ thuật quốc gia Việt Nam (2018) *Hệ giá trị văn hóa và con người Việt Nam*, NXB. Văn hóa dân tộc, Hà Nội, 2018, tr.25-26, 38, 133, 211.
46. Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam (2016) *Văn hoá nhà trường trong bối cảnh toàn cầu hoá*, Tài liệu Hội thảo xây dựng môi trường văn hóa trong trường học, Vụ Công tác học sinh sinh viên, Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam.

Tiếng Anh

1. Arbara Fralinger and Valerie Olson (2007) *Organizational Culture At The University Level: A study the OCAI Instrument*. *Journal of College Teaching & Learning*. Volume 4, Number 11.

2. Burner J.S. (1996) *The Culture of Education*. Cambr., Mass.: Harvard University Press.
3. Wagner Christopher R. (2006) The School leader's Tool for Assessing and improving School Culture. *Principal Leadership*, v7 n4 p41-44 Dec 2006.
4. Deal and Kennedy (1982) *Corporate Culture. The Rites and Results of Corporate life*, Reading MA, Addison – Werrley.
5. Deal T.E., Peterson D.K. (1999) *Shaping School Culture The Heart of Leadership*, Jossey-Bass.
6. Dimmock C. and Walker A. (2005) *Educationnal Leadwership Culture and Diversity*, Sage Publications.
7. Farmer, D.W. (1990) *Strategies for change*. In D.W. Steeples (Ed.), *Managing change in higher education* (pp. 7-18)", *New directions for higher education*, Vol. 71. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
8. Frank Gonzales (1978) "*Ice Berg Graphic Organizer*", Mexican American Culture in the Bilingual Education Classrom. Unpublished doctoral dissertation, The University of Texas at Austin.
9. Herbert Simon (1991), Organization and Markets, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5, No. 2.
10. Hofstede G và Hofstede G.J. (2005), *Cultures and Organizations Software of the Mind*, Mc Graw – Hill.
11. Holcomb (2000) *Asking the Right Question: Technique for Collaboration and School Change*, 2nd ed. Corwin Press.
12. Jon D. Saphier and Matthew King (1985) Good seeds grow in strong cultures. *Educational Leadership*, Vol. 42, No. 6, p. 67-74.
13. Lindsey B.R., Robins N.K, Terell D.R. (2003) *Culturl Proficienct A manual for School Leaders*, Corwin Press, Inc.
14. Quinn, R.E. and Rohrbaugh, J. (1983) *A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organisational Analysis*. *Management Science*, 29.

15. Rick DuFour Fall (1998), *Journal of Staff Development* (Vol.19, N4), www.nsd.org/library/jsd/dufour194.html
16. Schein H.E (2004), *Organizational culture and leadership*, Jossey – Bass
17. Senge P.M. (2/1996), *Rethinking leadership*
18. National Panel Report (2002) “*Greater Expectation: A New Vision for Learning as Nation Goes to College*” -. The American Association of Colleges and Universities. trang 44. www.greaterexpectations.org

Tiếng Nga

19. Давидович. Е. (2007) *Культура Глазами Социологов и Гуанитариев*. В Книге: “В Зеркале Философии”. - Феникс. Ростов-на-Дону.
20. Ушадков К. (1995) *Организационная культура: уровневая модель оценки*. Журнал «Директор школы», №3.