

## XÂY DỰNG VĂN HÓA NHÀ TRƯỜNG THEO TIẾP CẬN TỔ CHỨC HỌC TẬP

Nguyễn Thị Minh Nguyệt

*Khoa Quản lý Giáo dục, Trường Đại học Sư phạm Hà Nội*

**Tóm tắt.** Tổ chức học tập được đặc trưng bởi 5 đặc điểm cơ bản: làm chủ bản thân; mô hình tinh thần, tư duy hệ thống, học nhóm và chia sẻ tầm nhìn. Khi áp dụng vào nhà trường, các đặc điểm của một nhà trường học tập bao gồm: 1) Nhà trường gắn bó chặt chẽ với xã hội; 2) Nhà trường có sự đồng thuận cao về tầm nhìn, mục tiêu; 3) Nhà trường liên tục xem xét lại các hoạt động để cải tiến và ngày càng hoàn thiện; 4) Nhà trường coi trọng, khuyến khích và tạo điều kiện cho việc phát triển chuyên môn; 5) Nhà trường có hệ thống thông tin minh bạch, thông suốt. Do đó, để xây dựng văn hóa nhà trường (VHNT) học tập cần có các biện pháp tác động đến tất cả các tầng bậc của văn hóa tổ chức phù hợp với đặc điểm của tổ chức học tập.

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

### 1. Mở đầu

Thế kỉ XXI là thế kỉ của hội nhập, khoa học và công nghệ, trong bối cảnh cạnh tranh diễn ra trên tất cả các lĩnh vực của đời sống xã hội và trên phạm vi toàn cầu, “tất cả các tổ chức thuộc mọi loại hình đều phải học tập không chỉ để tồn tại mà còn để phát triển mạnh mẽ” [10]. Trường học không phải là một tổ chức ngoại lệ, cũng “có một nhu cầu rất mạnh mẽ về việc thay đổi, thích ứng với môi trường xung quanh và phát triển năng lực của nhà trường cũng như mỗi thành viên trong nhà trường” [11]. Đây là yêu cầu quan trọng với nhà trường bởi “có bằng chứng chỉ ra rằng, khi trường học được chú ý như là một tổ chức học tập, người học sẽ thành công” [7]. Với ý nghĩa đó, bài viết sử dụng lí thuyết về văn hóa tổ chức, tổ chức học tập nói chung để đi vào tìm hiểu những đặc điểm cơ bản của văn hóa nhà trường, từ đó xác định những biện pháp cơ bản để xây dựng văn hóa nhà trường với tính chất của một tổ chức học tập.

### 2. Nội dung nghiên cứu

#### 2.1. Văn hóa tổ chức và văn hóa nhà trường

##### Văn hóa tổ chức

Nhà trường là một tổ chức với những đặc trưng riêng gắn với chức năng, nhiệm vụ của mình. VHNT vì vậy có mối quan hệ chặt chẽ với văn hóa tổ chức. Định nghĩa văn hóa tổ chức được đưa ra bởi nhiều nhà nghiên cứu. Theo Edgar H. Schein, văn hóa tổ chức được hình thành khi các thành viên trong nhóm “học được cách thức giải quyết những vấn đề của thích ứng với môi trường bên ngoài và hội nhập bên trong – những giả định cơ bản đã vận hành tốt và được xem là có giá trị và

Ngày nhận bài: 9/9/2014. Ngày nhận đăng: 10/2/2015.

Liên hệ: Nguyễn Thị Minh Nguyệt, e-mail: [nguyetnm@hnue.edu.vn](mailto:nguyetnm@hnue.edu.vn)

vì vậy được dạy cho những thành viên mới như những cách thức đúng để nhận thức, suy nghĩ và cảm giác trong khi xem xét các vấn đề” [15]. Mỗi tổ chức trong cùng một lĩnh vực bao giờ cũng có “một phẩm chất thuộc cái riêng biệt về tổ chức – nó thể hiện mình có những phẩm chất khác thường, nó làm cho khác với những tổ chức khác” (Gold) [5].

Như vậy, văn hóa tổ chức chính là những giá trị được tích lũy trong quá trình hình thành và phát triển của tổ chức, là những cách thức đúng định hướng cho các thành viên trong tổ chức nhận thức, suy nghĩ, hành động. Văn hóa tổ chức tạo nên nét riêng biệt của tổ chức đó so với các tổ chức khác.

### **Văn hóa nhà trường**

Văn hoá nhà trường có đầy đủ đặc tính của văn hoá tổ chức song nó có những đặc trưng riêng. Kent D. Peterson and Terrence E. Deal định nghĩa “VHNT 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” [3]. Hai tác giả này nhấn mạnh: “trường học cũng là một nền văn hóa có cá tính độc đáo của riêng mình”. Định nghĩa của Joan Richardson nhấn mạnh vào sự hình thành của VHNT: “VHNT là sự tích lũy các giá trị và chuẩn mực của nhiều người. Đó là sự đồng thuận về những gì quan trọng. Đó là những kì vọng của tập thể chứ không phải những kì vọng của một cá nhân” [13]. Các tác giả Urben G.C., Hugies L.W., Noris C.J. đưa ra định nghĩa về văn hóa nhà trường gắn liền với chất lượng giáo dục: “Một nhà trường tốt có chuẩn chất lượng cao, có kì vọng cao đối với học sinh, có môi trường giảng dạy và học tập tốt, hay nói cách khác là có văn hóa nhà trường tốt” [18].

Tóm lại, VHNT có thể hiểu là những giá trị tốt đẹp liên quan đến toàn bộ đời sống vật chất, tinh thần của một nhà trường, tạo nên nét đặc trưng riêng biệt đồng thời góp phần vào chất lượng giáo dục chung của nhà trường đó.

## **2.2. Văn hóa nhà trường theo tiếp cận tổ chức học tập**

### **2.2.1. Tổ chức học tập**

Cho đến nay, khái niệm tổ chức biết học hỏi (learning organization) vẫn chưa có một định nghĩa chung thống nhất. Argyris và Schon (1978) xác định tổ chức học tập là quá trình " phát hiện và sửa chữa sai sót " [1]. Theo quan điểm của họ, việc học của tổ chức chỉ thông qua các cá nhân đại diện cho tổ chức. Peter Senge (1990) định nghĩa một tổ chức học tập là một nơi trong đó "mọi người đang liên tục học cách để tìm hiểu nhau" [16]. Senge, Kleiner, Roberts, Ross và Smith (1996) xem một tổ chức học tập như 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 [17]. Theo Pedler và các cộng sự của ông, tổ chức biết học hỏi là “nơi tạo điều kiện cho việc học tập của tất cả các thành viên và liên tục thay đổi, chuyển hóa chính bản thân nó” [12]. Định nghĩa của Dixon được mở rộng hơn qua mối quan hệ của tổ chức với môi trường bên ngoài. Theo đó, tổ chức biết học hỏi “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 thỏa mãn các bên liên quan” [4]. Leithwood và Aitken (1995) định nghĩa, tổ chức biết học hỏi 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 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 đã đề ra [8]. Michael T Grill và các đồng sự cho rằng: “Một 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” [9]. Theo Garvin, Edmondson và Gino (2008), một tổ chức học tập là "một nơi mà nhân viên xuất sắc trong việc tạo ra, tiếp thu và chuyển giao kiến thức" [2].

Như vậy, có thể hiểu, tổ chức biết học hỏi 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 hóa, mở rộng khả năng phát triển trong tương lai. Các thành viên trong tổ chức chủ động tìm kiếm và làm chủ thay đổi; tạo ra, tiếp thu và chuyển 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 vậy có khả năng thích nghi, giải quyết tốt các vấn đề nảy sinh và có sức cạnh tranh trong môi trường thay đổi.

Với quan niệm về kiến thức và học tập như trên, các tổ chức hiện đại muốn phát triển bền vững và có sức mạnh cạnh tranh bắt buộc phải coi trọng việc “học hỏi của cộng đồng”, coi trọng việc liên tục tạo ra, tiếp thu và chuyển giao kiến thức. Một tổ chức như vậy theo Senge [16] phải tuân thủ 5 nguyên tắc:

**Làm chủ bản thân:** “Tổ chức học tập khi mọi cá nhân trong tổ chức học tập”. 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 cần tạo ra một môi trường khuyến khích phát triển và hiện thực hóa mục tiêu cá nhân và mục tiêu của tổ chức trong quan hệ gắn kết với nhau.

**Mô hình tinh thần:** 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. Nó được xem như hình ảnh của một người “nội bộ” định hình các quyết định và hành vi của mọi người trong tổ chức. Ví dụ, khi người giáo viên quan niệm dạy học là khó khăn thì việc giúp đỡ hay nhận sự giúp đỡ của người khác không phải là vấn đề về năng lực cá nhân mà là một phần của sự tìm kiếm và cải tiến liên tục.

**Học nhóm:** Đây là một nguyên tắc quan trọng bởi vì “nhóm chứ không phải cá nhân là những đơn vị học tập cơ bản trong một tổ chức hiện đại”. Senge lập luận rằng nếu một nhóm học tập, nhóm đó sẽ trở thành một mô hình thu nhỏ cho việc học của tổ chức. Việc học nhóm giúp phát triển các kỹ năng đối thoại và tư duy tập thể, nhờ đó tri thông minh và khả năng của một nhóm sẽ lớn hơn tổng của tất cả các thành viên cộng lại.

**Chia sẻ tầm nhìn:** 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.

**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 thay đổi trong một bộ phận ảnh hưởng đến toàn bộ hệ thống.

### 2.2.2. Đặc điểm của nhà trường - tổ chức học tập

Trường học là một tổ chức biết học hỏi theo Kelly, Luke và Green (2008) khi phát triển mọi khả năng, tiềm năng của toàn bộ nhân viên để họ đi đầu trong kiến thức và kỹ năng học tập và giảng dạy và hỗ trợ cho học tập và giảng dạy (dẫn theo Kholeka Constance Moloi) [7].

Theo nghiên cứu của Halia và các đồng nghiệp [6], 7 đặc điểm của trường học khi là một tổ chức biết học hỏi bao gồm:

**Phân tích môi trường:** Nhà trường thường xuyên tiến hành thu thập và xử lý các thông tin, tìm hiểu cơ sở khoa học và thực tiễn để đưa ra các chính sách và quyết định.

**Tầm nhìn và mục tiêu:** Nhà trường công nhận và cam kết thực hiện một phương hướng chung thống nhất, đồng thuận. Điều này định hướng cho các hoạt động thường ngày của nhà trường, việc ra quyết định cũng như lập kế hoạch dài hạn.

**Hợp tác:** Nhà trường có bầu không khí cởi mở và tin cậy, thúc đẩy hợp tác, hợp tác, hỗ trợ và tham gia trong các hoạt động của trường.

**Thực hiện những sáng kiến và chấp nhận rủi ro:** Các thành viên nhà trường cởi mở với sự thay đổi và cảm thấy tự do để thử nghiệm và chấp nhận rủi ro hướng tới cải thiện bản thân và

toàn bộ trường học.

**Xem xét lại:** Thường xuyên xem xét, đánh giá lại quá trình thực hiện các chương trình, hoạt động của nhà trường để tổng kết, rút kinh nghiệm.

**Công nhận và tăng cường:** Công nhận và đánh giá cao những nỗ lực, sáng kiến, thành tích của tập thể và cá nhân trong nhà trường.

**Tiếp tục phát triển chuyên môn:** Khuyến khích, tạo cơ hội và cung cấp nguồn lực để tất cả các nhân viên nhà trường được tìm hiểu, phát triển các kiến thức, kỹ năng và thái độ cần thiết và áp dụng vào thực tiễn để góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của trường.

Có thể thấy, khi áp dụng lý thuyết tổ chức học tập vào nhà trường, Halia và các đồng nghiệp một mặt vẫn giữ các đặc điểm cơ bản nhưng đồng thời cũng triển khai cụ thể một số đặc điểm để phù hợp với tổ chức nhà trường. Trong đó, việc học tập của các cá nhân và của cả tổ chức được nhấn mạnh qua các đặc điểm như: thường xuyên xem xét lại việc thực hiện các hoạt động của nhà trường; tiếp tục phát triển chuyên môn. Đặc biệt các tác giả nhấn mạnh đến hai yếu tố quan trọng: nhà trường học tập phải phù hợp với những thay đổi của môi trường bên ngoài và phải có một môi trường bên trong tạo điều kiện thuận lợi cho các cá nhân được học tập, đóng góp chung vào sự phát triển của nhà trường.

Ron Brandt (2003) đưa ra 10 đặc điểm cơ bản của một nhà trường – tổ chức học tập [14]:

1. Tổ chức học tập có một cơ chế khuyến khích để khuyến khích hành vi thích nghi.
2. Tổ chức học tập có khó khăn thách thức nhưng có thể đạt được mục tiêu chung được chia sẻ.
3. Tổ chức học tập có những thành viên có thể xác định chính xác giai đoạn phát triển của tổ chức.
4. Tổ chức học tập thu thập, xử lý, và hành động theo thông tin theo những cách phù hợp nhất với mục đích của họ.
5. Tổ chức học tập có một hiểu biết cơ bản về thể chế và quy trình cho việc tạo ra những ý tưởng mới.
6. Tổ chức học tập trao đổi thông tin thường xuyên với các nguồn bên ngoài có liên quan.
7. Tổ chức học tập có được thông tin phản hồi về sản phẩm và dịch vụ.
8. Tổ chức học tập liên tục cải tiến quy trình cơ bản của họ.
9. Tổ chức học tập được hỗ trợ bởi nền văn hóa tổ chức.
10. Tổ chức học tập là "hệ thống mở" nhạy cảm với môi trường bên ngoài, bao gồm cả điều kiện xã hội, chính trị và kinh tế.

Với 10 đặc điểm này, Ron Brandt đặc biệt chú ý đến hệ thống thông tin của nhà trường, bao gồm việc thu thập, xử lý và sử dụng thông tin phù hợp; trao đổi thông tin thường xuyên với các nguồn bên ngoài và thu thập thông tin phản hồi về sản phẩm, dịch vụ. Điều này cho thấy, hệ thống thông tin thông suốt, minh bạch là một trong những yếu tố quan trọng nhất để xây dựng thành công tổ chức học tập.

Từ những nghiên cứu trên có thể rút ra các đặc điểm nổi bật nhất của nhà trường học tập đó là: 1) Nhà trường gắn bó chặt chẽ với xã hội; 2) Nhà trường có sự đồng thuận cao về tầm nhìn, mục tiêu; 3) Nhà trường liên tục xem xét lại các hoạt động để cải tiến và ngày càng hoàn thiện; cởi mở với sự thay đổi, sẵn sàng thử nghiệm cái mới; 4) Nhà trường coi trọng, khuyến khích và tạo điều kiện cho việc phát triển chuyên môn; 5) Nhà trường có hệ thống thông tin minh bạch, thông suốt.

### 2.3. Đề xuất các biện pháp xây dựng văn hóa nhà trường theo tiếp cận tổ chức học tập

Trong bối cảnh hiện nay, xây dựng văn hóa nhà trường thành một tổ chức học tập là một yêu cầu tất yếu. Trong quá trình xây dựng tổ chức học tập, vai trò quan trọng nhất thuộc về người quản lí. Senge [17] 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 lí sẽ dẫn dắt mọi người trong tổ chức trong việc quản lí mối quan hệ giữa mong manh giữa tầm nhìn và thực tại.

Theo lí thuyết về văn hóa tổ chức của Schien [15], văn hóa nhà trường gồm 3 cấp độ: 1) Những quan niệm chung; 2) Những giá trị cơ bản; 3) Những biểu hiện bề mặt. Như vậy, để xây dựng văn hóa nhà trường theo tiếp cận tổ chức học tập cần có những biện pháp đồng bộ tác động tới cả ba tầng bậc văn hóa tổ chức, đồng thời các biện pháp đó phải phù hợp với những đặc điểm của nhà trường học tập được xác định ở trên. Do đó, tác giả đưa ra một số biện pháp cơ bản sau đây để xây dựng văn hóa nhà trường thành một tổ chức học tập:

*Thứ nhất*, cần hình thành trong đội ngũ cán bộ giáo viên, học sinh nhà trường những quan niệm đúng đắn làm nền tảng cho suy nghĩ và hành động. Những quan niệm nền tảng trong tổ chức học tập bao gồm: quan niệm về tính hệ thống của nhà trường; quan niệm về kiến thức; quan niệm về hoạt động dạy học.

*Thứ hai*, xây dựng một hệ thống giá trị tương ứng để định hướng cho hoạt động của các thành viên trong nhà trường. Các giá trị quan trọng bao gồm: Hợp tác; Tôn trọng; Sáng tạo; Đổi mới.

*Thứ ba*, xây dựng một tầm nhìn chung thống nhất về tương lai phát triển của nhà trường và chia sẻ tầm nhìn ấy tới toàn thể cán bộ giáo viên nhà trường. Tầm nhìn ấy vừa phản ánh sự phát triển của nhà trường, vừa thể hiện cơ hội rộng mở cho sự phát triển của mỗi thành viên nhà trường.

*Thứ tư*, coi trọng và tạo điều kiện cho sự phát triển chuyên môn của mỗi cán bộ giáo viên cũng như phát triển năng lực cho học sinh trong nhà trường. Hình thành ý thức tự học và tạo động lực thúc đẩy quá trình học tập không ngừng trong đội ngũ cán bộ, giáo viên, học sinh.

*Thứ năm*, xây dựng một cơ cấu tổ chức nhà trường chặt chẽ, trong đó các bộ phận phối hợp một cách hài hòa. Chú trọng tạo lập một hệ thống thông tin thông suốt, đặc biệt là kênh thông tin phản hồi.

*Thứ sáu*, thường xuyên xem xét lại các quá trình, các hoạt động diễn ra trong nhà trường. Coi trọng công tác đánh giá, rút kinh nghiệm để các hoạt động của nhà trường được cải tiến liên tục, đáp ứng các yêu cầu ngày càng cao từ các bên liên đới.

*Ngoài ra*, cần xây dựng trong nhà trường một bầu không khí cởi mở, tôn trọng; một tinh thần vì tập thể. Đây là những điều kiện thiết yếu giúp cải thiện môi trường văn hóa của tổ chức, thúc đẩy hoạt động giao lưu, học hỏi và phát huy trí tuệ tập thể vào sự phát triển chung của nhà trường.

## 3. Kết luận

Xây dựng nhà trường thành một tổ chức học tập là một xu thế nhưng cũng là yêu cầu tất yếu hiện nay để nhà trường có thể trở thành một tổ chức vững mạnh, thích nghi tốt với những sự thay đổi của môi trường bên ngoài. Để thực hiện điều này, đòi hỏi một cam kết mạnh mẽ của người lãnh đạo nhà trường đồng thời phải có những biện pháp cụ thể để tác động vào văn hóa nhà trường, thay đổi văn hóa nhà trường từ tầng sâu nhất là các giá trị ngầm cho đến các biểu hiện bề nổi bên ngoài. Các biện pháp được đề xuất ở trên nhằm tác động đồng bộ vào tất cả các cấp độ của văn hóa nhà trường, từ đó hình thành, nuôi dưỡng và củng cố những giá trị tốt đẹp của văn hóa nhà trường học tập.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Argyris, C., Schon, D., 1978. *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- [2] David A. Garvin, Amy C. Edmondson, and Francesca Gino, 2008. *Is yours learning organization?* Harvard Business Review, March 2008, Product no. R0803H
- [3] Deal T.E. and Peterson D.K., 2009. *The Shaping School Culture Fieldbook*, Jossey-Bass.
- [4] Dixon, N., 1994. *Organizational Learning Cycles*. McGraw-Hill, New York, NY.
- [5] Gold, A.H., Malhotra, A., & Segars, A., 2001. *Knowledge management: An organizational capabilities perspective*. Journal of Management Information Systems, 18(1), 185-214.
- [6] Halia Silins, Silja Zarins, Bill Mulford, 2002. *What characteristics and processes define a school as a learning organization? Is this a useful concept to apply to schools?*, International Education Journal Vol 3, No 1, 2002.
- [7] Kholeka Constance Moloji, 2010. *How can schools build learning organisations in difficult education contexts?*. South African Journal of Education, Vol 30, 621-633.
- [8] Leithwood, K., Leonard, L. and Sharratt, L., 1998. *Conditions Fostering Organizational Learning in Schools*. Educational Administration Quarterly. 34(2), 243-276.
- [9] Michael T. Grill, Captain/Paramedic, Sierra Vista Fire Department, Sierra Vista, Arizona, 2000. *Improving organizational learning at the sierra vista fire department*. An applied research project submitted to the National Fire Academy as part of the Executive Fire Officer Program.
- [10] Michael Pearn., 1994. *Tools for a Learning Organization*. Management Development Review, Vol. 7 Iss: 4, pp.9 - 13.
- [11] Mohd Izham Modh Hamzah, Fuziah Mat Yakop, Norazaah Mohd Nordin and Saemad Rahman, 2011. *School as Learning organization: The role of principal's transformational leadership in promoting teacher engagement*. World Applied Sciences Journal 14, p. 58-63.
- [12] Pedler, M., Burgoyne, J., and Boydell, T., , 1992. *The Learning Company*. McGraw-Hill, New York, NY.
- [13] Richardson, J., 2002. *School culture – Positive or Negative*. National Staff Development Council.
- [14] Ron Brandt, 2003. *Is this school a learning organization? 10 ways to tell*. National staff development council, Vol.24, No.1
- [15] Schein H.E, 2004. *Organizational culture and leadership*. Jossey – Bass.
- [16] Senge, P., 1990. *The Fifth Dimension: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday, New York, NY.
- [17] Senge PM, Kliener A, Roberts C, Ross RB & Smith BJ, 1996. *The Firth Discipline Fieldbook. Strategies and tools for a learning Organization*. London. Nicholas Brealey Publishing
- [18] Ubben, G. C., Hughes, L. W., & Norris, C. J., 2011. *The principal: Creative leadership for excellence in schools (7th ed.)*. Boston, MA: Pearson.

## ABSTRACT

### **Learning an organizational approach to building school culture**

The characteristics of learning how to organize are: personal mastery, mental model, systemic thinking, vision sharing and teamwork. A learning school must have a strong relationship with society, a shared vision and common goals, a desire to improve the process, professional development and a continuous information system. So, to build a learning school the school headmaster must use measures that impact all levels of school culture and are suitable for organized learning.

*Keywords: Organization culture, school culture, learning organization.*