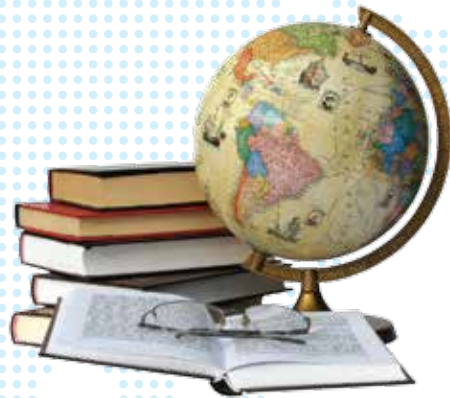




UNIVERSITY
NGUYEN TAT THANH

Thông tin

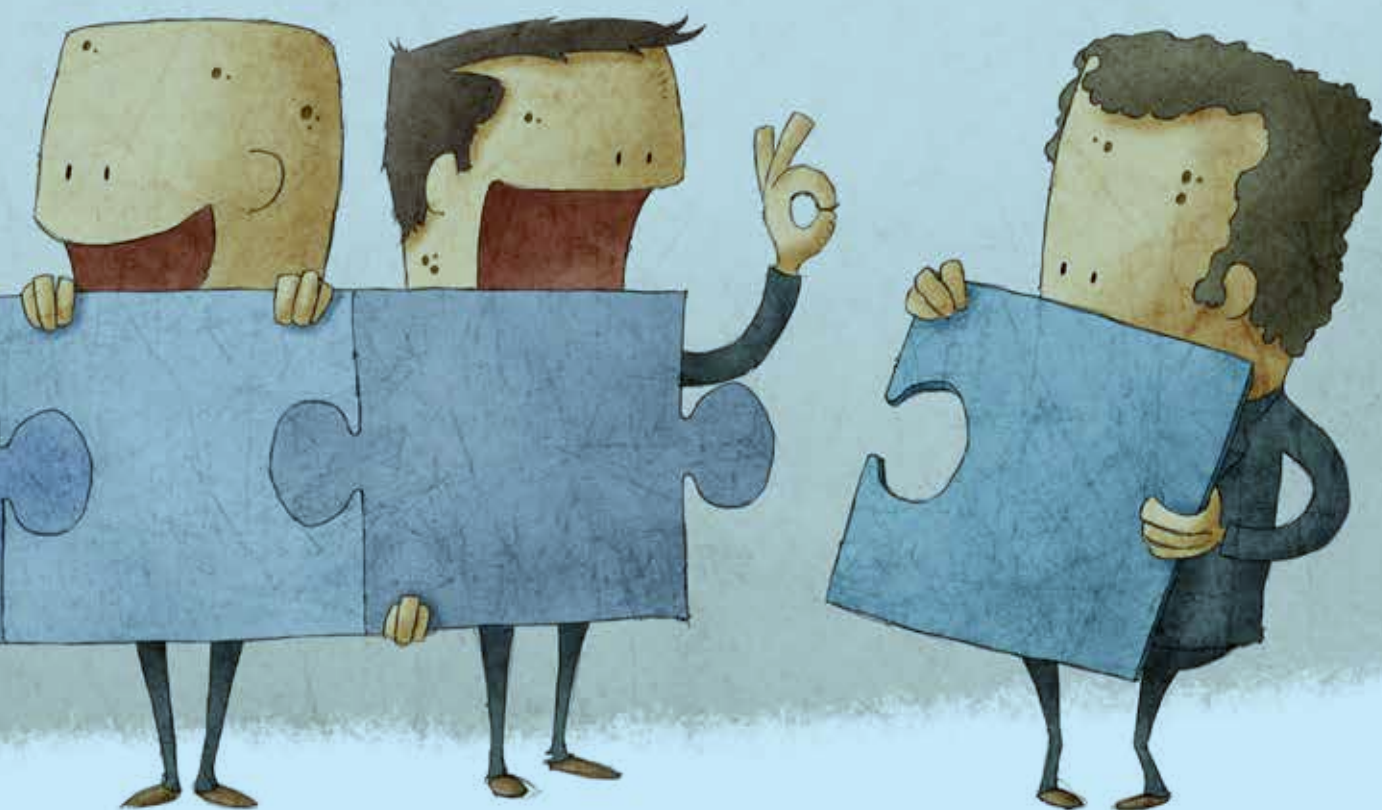
Giáo dục Quốc tế



Số 07/2012

www.cheer.edu.vn

VĂN HÓA TỔ CHỨC TRƯỜNG ĐẠI HỌC



LỜI GIỚI THIỆU



Văn hóa tổ chức trường đại học là một chủ đề đặc biệt quan trọng và còn ít được nghiên cứu ở Việt Nam. Cũng như đặc điểm tính cách của một con người, văn hóa tổ chức là một sức mạnh mềm quyết định cách thức mà các cá nhân trong một tổ chức tương tác với nhau và phản ứng với bên ngoài. Trong khi văn hóa doanh nghiệp đã được nghiên cứu nhiều và đã được chứng minh là nhân tố vô cùng quan trọng tạo nên thành công của doanh nghiệp, thì văn hóa trường đại học lại càng quan trọng hơn nữa, vì phần lớn lực lượng lao động trình độ cao sẽ mang theo những trải nghiệm trong thời học đại học của họ vào nơi làm việc sau này. Liệu có thể, và bằng cách nào, thay đổi thứ văn hóa đang hiện hữu để tạo ra thứ văn hóa mà chúng ta mong muốn và tin rằng nó sẽ giúp chúng ta đạt được hiệu quả tốt hơn trong công việc, là một câu hỏi lớn không dễ trả lời.

Bản tin Thông tin Giáo dục Quốc tế Nguyễn Tất Thành số này xin giới thiệu hai bài viết về chủ đề văn hóa tổ chức: một bài tổng thuật từ vựng tập của Trung tâm Thông tin Nghiên cứu Khoa học về Giáo dục ERIC, nêu tóm tắt những vấn đề cơ bản về chủ đề này đã được đề cập trong kho tư liệu thành văn về giáo dục; và một nghiên cứu sâu về văn hóa tổ chức ở một khoa trong Trường Đại học Rowan University, Hoa Kỳ. Bài thứ hai là một bản lược dịch, do khuôn khổ bản tin chúng tôi bỏ qua một số đoạn trình bày chi tiết về quá trình nghiên cứu, để người đọc tập trung vào những điểm chính. Bạn đọc nào có nhu cầu đọc bản đầy đủ bằng tiếng Anh, Ban Biên tập sẽ cung cấp theo yêu cầu. Chúng tôi xin cảm ơn các tác giả đã cho phép dịch và sử dụng bài viết này cho Bản tin.

Trân trọng

BAN BIÊN TẬP



VĂN HÓA TỔ CHỨC TRONG VIỆC TẠO RA THAY ĐỔI CHO NHÀ TRƯỜNG

Keup, Jennifer R. - Walker, Arianne A. - Astin, Helen S. - Lindholm, Jennifer A.

(Vựng tập của Trung tâm Thông tin Nghiên cứu Khoa học về Giáo dục ERIC)

Trong hai thập kỷ qua, giáo dục đại học (GDĐH) ở Hoa Kỳ đã cố gắng thử nghiệm tiến hành nhiều cải cách. Những nỗ lực cải cách ấy đã phủ nhận một giả thiết là những nỗ lực thay đổi có chủ định và chủ động của các trường có thể thành công được mặc cho sự ưa chuộng truyền thống cũ và sự bảo toàn văn hóa hiện hữu. Ngày nay nhân tố văn hóa đã được chứng minh là tối quan trọng trong việc hiểu rõ quá trình tạo ra thay đổi cho các trường đại học. Tầm quan trọng nổi bật của văn hóa tổ chức càng rõ ràng hơn khi chúng ta đưa những thay đổi ấy vào quá trình vận hành nhà trường. Khái niệm sự chuyển biến mà chúng ta đang nói tới ở đây là xuất phát từ tác phẩm của Eckel, Hill & Green (1998), người đã đưa văn hóa tổ chức của nhà trường thành một trong bốn thành tố cơ bản của những thay đổi được lập kế hoạch. Các tác giả này cho rằng sự chuyển biến của nhà trường có nghĩa là "1) đưa ra những khả năng lựa chọn khác nhau về văn hóa nhà trường bằng cách thay đổi việc lựa chọn giả thiết và những cách xử sự, quy trình, sản phẩm của nhà trường; 2) có tính chất sâu sắc và rộng khắp, tác động đến toàn bộ nhà trường; 3) có chủ định; và 4) diễn ra qua một thời gian dài" (p. 3).

Mục đích của bài này là tổng thuật những nghiên cứu về việc tạo ra chuyển biến cho nhà trường khi nó có liên quan đến văn hóa tổ chức. Việc thảo luận về tầm quan trọng của văn hóa tổ chức trong việc chuyển biến nhà trường sẽ xoay quanh ba thành tố cơ bản của quá trình thay đổi: 1) sự sẵn sàng cho thay đổi và đáp ứng với sự đổi mới của nhà trường, 2) sự phản kháng đối với những thay đổi được đề ra theo kế hoạch, và 3) kết quả của quá trình tạo ra thay đổi.

SỰ SẴN SÀNG VÀ ĐÁP ỨNG

Văn hóa của một tổ chức có thể được hiểu như 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" (Farmer, 1990, p. 8). Tuy nhiên, thành viên của một tổ chức thường coi văn hóa ấy là đương nhiên và không thực sự biết đánh giá tác động của nó đến các quyết định, hành vi, sự truyền thông giao tiếp, hay xem xét những biên giới có tính cấu trúc và biểu tượng của văn hóa tổ chức

cho đến khi những lực lượng bên ngoài kiểm nghiệm nó. Bởi vậy, khi khởi xướng những nỗ lực tạo ra thay đổi, nó thành ra hết sức cốt yếu để hiểu và giải thích các giá trị và ý nghĩa cá nhân đã định nghĩa nên văn hóa của tổ chức. Theo Farmer, "sự thất bại trong việc hiểu biết những cách thức tương tác giữa văn hóa tổ chức và chiến lược tạo ra những thay đổi đã dự định cũng đồng nghĩa với sự thất bại của chính những chiến lược ấy" (p. 8). Những nghiên cứu trường hợp điển hình về các doanh nghiệp trên đường thay đổi (Wilms, 1996; Zell 1997) và các trường đang gắn kết với nỗ lực đổi mới (Kezar & Eckel, 2000) đã phản ánh một thực tế là văn hóa tổ chức có thể tạo điều kiện hoặc ngăn cản việc tạo ra thay đổi tùy theo mức độ phù hợp giữa văn hóa hiện có và những đổi mới được đề xuất.



Những nghiên cứu khác (Kabanoff, Waldersee & Cohen, 1995) đã phát hiện rằng kiểu văn hóa tổ chức (như văn hóa tinh hoa, văn hóa dựa trên tài năng và phẩm chất, văn hóa lãnh đạo hay đồng sự) có thể giúp tiên đoán tính chất của nhận thức về sự thay đổi trong tổ chức. Cũng giống như Farmer, Kabanoff, Waldersee & Cohen nhấn mạnh tầm quan trọng của sự hiểu biết về văn hóa tổ chức trong việc đề xướng đổi mới. Trong công trình nghiên cứu của họ về mối liên hệ giữa những giá trị của tổ chức và những sáng kiến đổi mới, họ thấy rằng các tổ chức có đặc điểm văn hóa đồng sự (như làm việc nhóm, tham gia, gắn bó, và liên kết với nhau ở mức độ cao) thì nhìn sự đổi mới một cách đầy nhiệt tình, tích cực, trái lại, những tổ chức đặc trưng bằng tính chất tinh hoa, dựa trên tài năng và phẩm chất cá nhân hay những cấu trúc giá trị theo kiểu cấp trên cấp dưới, thì nhiều khả năng là nhìn sự thay đổi một cách tiêu cực hơn. Mặc dù đặc điểm của cả bốn cấu trúc giá trị trên đều có trong môi trường GDĐH, các nhà nghiên cứu thấy rằng phần lớn các trường được khảo sát trong nghiên cứu này được xếp loại có văn hóa đồng sự, và do vậy, có lẽ là đáng ngạc nhiên, nhìn sự đổi mới một cách tích cực.

Tuy văn hóa tổ chức rõ ràng là ảnh hưởng tới việc các thành viên của tổ chức sẽ nhận thức như thế nào về sự thay đổi, những thành tố của văn hóa luôn luôn là những nguyên lý không được nói ra và thường được coi là đương nhiên. Bởi vậy, để đạt được sự hiểu biết rõ ràng hơn về văn hóa trong một tổ chức, như một thành tố của quá trình tạo ra thay đổi, vấn đề thành ra là: làm sao chúng ta có thể nói về một thứ chẳng bao giờ được nói ra thành lời? hơn thế nữa, nếu vấn đề văn hóa được xem xét trong kế hoạch chiến lược/ đổi mới nhà trường, thì nhân tố nào trong văn hóa có tính truyền dẫn nhất cần thay đổi, và nhân tố nào trong văn hóa bản thân nó cần được thay đổi?

Theo Kashner (1990), "làm cho một trường học nào đấy sẵn sàng đáp ứng với các điều kiện đòi hỏi phải có thay đổi, hoặc thực hiện đổi mới theo những đề xướng của bản thân nhà trường, đều là những việc đòi hỏi một sự hiểu biết rõ ràng về văn hóa hợp tác của nhà trường và làm thế nào điều chỉnh văn hóa ấy theo chiều hướng mong muốn" (p. 20). Quỹ W.K. Kellogg Foundation đem lại cho chúng ta ít nhiều ý tưởng sáng suốt về việc làm cách nào đạt được hiểu biết rõ ràng hơn về văn hóa nhà trường, qua những hướng dẫn đánh giá trong Sổ tay Hướng dẫn Đánh giá của họ (1998). Đánh giá bối cảnh, cụ thể là



dưới hình thức đánh giá tổ chức, đem lại nhiều thông tin hơn cả về văn hóa của tổ chức và được chứng minh là một công cụ hữu ích trong việc tạo ra thay đổi cho nhà trường. Việc đánh giá một tổ chức bao gồm những câu hỏi về đặc điểm của việc lãnh đạo nhà trường, việc phân bổ nguồn lực, cấu trúc của tổ chức, quy trình ra quyết định, và những mối liên hệ với các tổ chức bên ngoài nhà trường. Khi một tổ chức thực hiện những đánh giá như thế trước khi tiến hành kế hoạch tạo ra chuyển biến, những đánh giá ấy có thể đem lại nhiều thông tin phong phú về môi trường, về mức độ phù hợp giữa văn hóa hiện tại với những đề xuất thay đổi, và sự sẵn sàng cho những thay đổi của tổ chức. Bởi vậy, hoạt động đánh giá được coi là một trong những phương tiện cơ bản để xây dựng sự sẵn sàng của tổ chức. Hai cách khác nữa là:

1. xây dựng văn hóa tin tưởng, và
2. cởi mở và làm kế hoạch chiến lược với sự tham gia của mọi thành viên.

Nghiên cứu về việc tạo ra chuyển biến cho nhà trường đã cho thấy một điều kiện văn hóa quan trọng cho sự thay đổi là sự hiện hữu niềm tin giữa những thành viên với nhau trong cộng đồng nhà trường. Tuy niềm tin là thứ sẵn sàng đạt được nhất thông qua giao tiếp cởi mở giữa các cá nhân và tập thể trong trường, niềm tin cũng sẽ được tăng cường khi nhà trường có truyền thống “đưa ra các quyết định theo cái cách phản ánh một sự hiểu biết rõ ràng và tinh tế về văn hóa của trường”. (Farmer, 1990, p. 10). Điều kiện thứ hai cần cho một môi trường thay đổi hiệu quả là việc xây dựng kế hoạch chiến lược phải cởi mở, có sự tham gia của nhiều người, nhất quán với văn hóa của nhà trường và với những mục tiêu dài hạn. Những chiến lược có đặc điểm giá trị như thế cũng sẽ tạo điều kiện xây dựng niềm tin, là điều giúp tạo ra các giá trị nội tại và phản ánh một tầm vóc thích hợp cho các nỗ lực tạo ra đổi mới (Farmer, 1990; Rowley, Lujan & Dolence, 1997; Steeples, 1990).

PHẢN KHÁNG VỚI SỰ THAY ĐỔI

Thái độ phản kháng là một thành tố văn hóa quan trọng trong việc tạo ra chuyển biến cho nhà trường và thường không được lưu ý đúng mức. Nó đặc biệt thiết yếu đối với các trường đại học do truyền thống lâu đời của họ là phê phán và do sự tồn tại của nhiều tiểu vùng văn hóa đa dạng trong trường. Những tiểu vùng văn hóa này, dựa trên vai trò của tổ chức, vị trí của nhà trường, hay những liên kết về chuyên môn, thường đơm hoa kết trái trong môi trường đại học, hỗ trợ cho những tập quán, niềm tin và kinh nghiệm của chính họ, những thứ thường xuyên không mấy thích hợp với môi trường văn hóa rộng hơn của nhà trường, chưa tính đến mục tiêu của những nỗ lực tạo ra chuyển biến (Clark, 1984). Những tiểu vùng văn hóa này cũng có thể tạo ra biểu tượng “bầu trời riêng” (ví dụ cảm giác sở hữu về một phạm vi biểu trưng nào đấy hay “lãnh thổ” của riêng mình). Những điều này tạo ra sai lầm nghiêm trọng ngăn chặn mọi sự thay đổi, đặc biệt là khi những sáng kiến đổi mới được đề xuất lại có vẻ như đe dọa những thứ quyền sở hữu ấy (Kashner, 1990).

Có những mâu thuẫn về ưu tiên và giá trị trong các tiểu vùng văn hóa thường góp phần vào việc cưỡng chống những nỗ lực tạo chuyển biến. Về mặt lịch sử, những xung đột lớn nhất đã diễn ra giữa các nhà quản lý, thường là những người đề xuất các sáng kiến thay đổi và lãnh đạo các trường- với giảng viên, bộ phận thường phải chịu trách nhiệm thực hiện những thay đổi ấy (Kashner, 1990; Swenk, 1999). Bởi vì biên chế trung bình của giảng viên dài hơn nhiều so với hầu hết các hiệu trưởng và các nhà quản lý, họ thường là những người giữ cửa cho văn hóa và truyền thống của đại học. Khi những niềm tin văn hóa đã tồn tại lâu đời bị thử thách bởi những nỗ lực đổi mới, giảng viên tự nhiên sẽ thấy những sáng kiến thay đổi đó là một mối đe dọa. Bởi vậy, trừ khi những thành tố văn hóa được trình bày trực tiếp, thái độ phản kháng sẽ là sự đáp ứng thông thường đối với bất cứ nỗ lực tạo ra thay đổi nào.



Tuy mâu thuẫn có thể phá vỡ bất cứ môi trường nhà trường nào, sự phản kháng không phải lúc nào cũng tiêu cực. Theo nhiều cách khác nhau, thái độ chống cưỡng là một phần không thể thiếu của việc tạo ra chuyển biến trong nhà trường. Ngay cả những thay đổi đã được lên kế hoạch và chuẩn bị một cách thích hợp cũng có thể đưa đến kết quả ít nhiều mất quân bình, chẳng hạn như chi phí ban đầu gia tăng hay hiệu quả hoạt động giảm trong ngắn hạn khi một người phá vỡ những thói quen cũ và làm quen với những quy trình và cấu trúc tổ chức mới. Theo định nghĩa về tạo ra chuyển biến cho tổ chức được vận dụng trong bài viết này thì sự thay đổi phải “sâu sắc và rộng khắp” (Eckel, Hill & Green, 1998, p. 3). Bởi vậy, sự chống cưỡng có thể coi như một chỉ báo cho thấy rằng những nỗ lực thay đổi đã thấm vào, đã lan tỏa ra các tầng lớp của nhà trường và vượt ra khỏi tình trạng bị cô lập để đưa ra những lựa chọn văn hóa và tổ chức khác cho nhà trường ở cấp độ tập thể.

Phản kháng sự thay đổi là điều xảy ra phổ biến trong quá trình thực hiện những cố gắng thay đổi, một nhân tố đã được các nhà nghiên cứu bao gồm trong số những thành tố chủ yếu trong mô hình tạo ra chuyển biến của tổ chức: sự phản kháng, khủng hoảng, mâu thuẫn, và/hoặc những nhân tố có tính chất chính trị (Reynolds, 1994; Rowley, Lujan, & Dolence, 1997; Simsek & Louis, 1994; Steeples, 1990). Một ví dụ là mô hình Reynolds' về thay đổi trong môi trường làm việc, bao gồm bốn giai đoạn: từ chối, phản kháng, khám phá, và cam kết, hay gắn bó. Trong hai giai đoạn đầu nhân viên thường tỏ ra giận dữ và trải qua cảm xúc lộn xộn, hỗn độn hơn nhiều ở nơi làm việc. Với tư cách là một phương tiện vượt qua sự phản kháng, Reynolds đề nghị tạo ra sự sẵn sàng cho môi trường để thay đổi, bao gồm khuyến khích giao tiếp cởi mở, nhấn mạnh tầm nhìn về một bức tranh rộng lớn hơn, và duy trì niềm tin giữa nhân viên với các nhà quản lý. Sự sẵn sàng cho thay đổi của nhà trường tỉ lệ nghịch với sự phản kháng được trải nghiệm trong quá trình tạo ra thay đổi. Reynolds cũng cho thấy rằng một khi cá nhân vượt qua được giai đoạn từ chối và phản kháng, thường sẽ có sự bùng phát lớn năng lượng và hoạt động trong các thành viên của tổ chức.



KẾT QUẢ

Nếu sự phản kháng cho thấy những sáng kiến đổi mới đã chạm đến cấp độ văn hóa của tổ chức, thì một sự chuyển biến lớn lao về văn hóa sẽ thực sự cho thấy rõ là những thay đổi mà ta muốn có đã diễn ra. Một sáng kiến đổi mới càng hội nhập với văn hóa của tổ chức chừng nào, thì càng nhiều khả năng chúng ta sẽ thấy những thay đổi trong cơ cấu khen thưởng và cách thức ra quyết định, cũng như càng nhiều khả năng ảnh hưởng do những thay đổi ấy tạo ra sẽ được duy trì bền vững (Farmer, 1990).

Trong tác phẩm của Levine (1980) về thành công và thất bại của những sáng kiến đổi mới trong GDĐH, ông đã xác định chính xác rằng sự bất tương thích và thiếu vắng khả năng mang lại lợi ích là hai rào cản cơ bản cho những kết quả thay đổi tích cực và do vậy là lý do chính cho sự thất bại của những sáng kiến đổi mới. "Bất tương thích" ở đây là mức độ phù hợp giữa những sáng kiến đổi mới và "những chuẩn mực, giá trị và mục tiêu của nhà trường"- tất cả đều là các nhân tố của văn hóa tổ chức (Levine, 1980, p. 19). "Khả năng mang lại lợi ích" được định nghĩa như là "thước đo hiệu quả của một sáng kiến đổi mới trong việc thỏa mãn nhu cầu của người vận dụng sáng kiến ấy" (p. 19). Bởi vì nhu cầu là một nhân tố văn hóa phát triển quá nhanh, như mục đích hay sứ mạng của nhà trường chẳng hạn, khả năng mang lại lợi ích cũng có thể được diễn giải như là một thành tố có tính chất văn hóa. Levine cho rằng những thay đổi được lên kế hoạch trong các trường đại học có thể tránh được thất bại bằng cách tối đa hóa khả năng mang lại lợi ích và sự phù hợp. Điều này đạt được bằng cách mở rộng biên giới văn hóa của nhà trường để bao hàm được những sáng kiến đổi mới ấy, hoặc bằng cách hấp thụ hoàn toàn sáng kiến đổi mới ấy để biên giới của sáng kiến được bao phủ trong biên giới văn hóa của nhà trường. Bằng cách đó, kết quả của những sáng kiến và đổi thay sẽ được gắn chặt vào văn hóa của tổ chức.

Simsek & Louis (1994) trình bày một mô hình chuyển biến được xây dựng dựa trên quan niệm của Levine cho rằng kết quả của sáng kiến đổi mới cũng như của những thay đổi được lên kế hoạch thì đều có liên quan tới văn hóa của tổ chức. Trong mô hình chuyển biến này, kết quả chuyển biến thành công là khả năng lựa chọn về văn hóa tổ chức theo hướng những thay đổi mà ta mong muốn. Để tận dụng ý tưởng về việc coi thay đổi tổ chức như là sự chuyển biến về mô hình, Simsek & Louis trình bày một mô thức năng động về sự chuyển biến bao gồm năm giai đoạn của sự thay đổi: trạng thái bình thường với các chuẩn tắc thông thường, đương đầu với những bất thường, khủng hoảng, lựa chọn, và tái lập sự bình thường. Tương tự như Levine, Simsek & Louis công nhận tầm quan trọng của văn hóa tổ chức và những giá trị, huyền thoại, ẩn dụ của nhà trường, cũng như những biên giới biểu trưng trong toàn bộ quá trình thay đổi của tổ chức. Các nhà nghiên cứu kết luận rằng mô hình về quá trình thay đổi này rất phù hợp với GDĐH vì nó thừa nhận những nhân tố của mô hình cũ (chẳng hạn như văn hóa đang thịnh hành) trong lúc phối hợp nó với cách nhìn thế giới mới được vận dụng, thay vì đi qua những thay đổi văn hóa một cách từ từ theo lối diễn biến từng bước.

KẾT LUẬN

Sự hiểu biết về văn hóa tổ chức rõ ràng là quan trọng đối với việc nghiên cứu về việc tạo ra chuyển biến cho nhà trường, khi mà sự chuyển biến mang lại những lựa chọn khác nhau cho văn hóa của nhà trường thông qua thay đổi sự lựa chọn những giả thiết ngầm ẩn, những cách xử sự, quy trình, và sản phẩm mà nhà trường tạo ra” (Eckel, Hill & Green, 1998, p. 3). Cùng lúc đó, văn hóa tổ chức và sự thay đổi về văn hóa có thể được dùng như một phương tiện chuẩn bị cho môi trường tạo ra thay đổi, một tiêu chuẩn đánh giá mức độ thành công để xem những chuyển biến ấy có quả thực là đã diễn ra hay không; và là phương tiện đạt được những kết quả đổi mới mà chúng ta mong muốn. Cuối cùng, thành công của những nỗ lực tạo ra chuyển biến có thể phụ thuộc khá nhiều vào việc các nhà hoạt động thực tế có thể trình bày được ở mức độ như thế nào về những vấn đề văn hóa của nhà trường trong kế hoạch chiến lược của họ.

Người dịch: Phạm Thị Ly

Nguồn: ERIC Clearinghouse on Higher Education Washington DC.

REFERENCES

- Clark, B.R. (1984). Academic culture. Yale Higher Education Working Group Paper.
- Eckel, P., Hill, B. & Green, M. (1998). On change: En route to transformation. Washington, D.C.: American Council on Education, An occasional paper series of the ACE project on leadership and institutional transformation.
- 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.
- Kabanoff, B., Waldersee, R., & Cohen, M. (1995). Espoused values and organizational change themes. *Academy of Management Journal*, 38(4), 1075-1104.
- Kashner, J.B. (1990). Changing the corporate culture. In D.W. Steeples (Ed.), Managing change in higher education (pp. 19-28). New directions for higher education, Vol. 71. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Kezar, A. & Eckel, P. (2000). The Effect of Institutional Culture on Change Strategies in Higher Education: Universal Principals or Culturally Responsive Concepts? Manuscript submitted for publication.
- Levine, A. (1980). Why innovation fails. Albany, NY: State University of New York Press.
- Rowley, D.J., Lujan, H.D., & Dolence, M.G. (1997). Strategic change in colleges and universities. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.





Reynolds, L. (1994). Understanding employees' resistance to change. *HR Focus*, 71 (6), 17.

Simsek, H., & Louis, K.S. (1994). Organizational change as a paradigm shift: Analysis of the change process in a large, public university. *The Journal of Higher Education*, 65 (6), 670-695.

Steeple, D.W. (1990). Concluding observations. In D.W. Steeples (Ed.), *Managing change in higher education* (pp. 101-108). New directions for higher education, Vol. 71. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Swenk, J. (1999). Planning failures: Decision cultural clashes. *The Review of Higher Education*, 23 (1), 1-21.

Tierney, W.G. (1988). Organizational culture in higher education. *Journal of Higher Education*, 59 (1), 2-21.

Wilms, W. W. (1996). *Restoring prosperity: how workers and managers are forging a new culture of cooperation*. New York: Times Books.

W.K. Kellogg Foundation (1998). Exploring the three components of project level evaluation: Context evaluation, implementation evaluation, and outcome evaluation. W.K. Kellogg Foundation Evaluation Handbook.

Zell, D. (1997). *Changing by design: organizational innovation at Hewlett Packard*. Ithaca, New York: ILR Press.

VĂN HÓA TỔ CHỨC Ở CẤP ĐỘ TRƯỜNG ĐẠI HỌC: MỘT NGHIÊN CỨU DỰA TRÊN BỘ CÔNG CỤ ĐÁNH GIÁ VĂN HÓA TỔ CHỨC (OCAI)



Barbara Fralinger, Keystone College

Valerie Olson, Seton Hall University

Tóm tắt

Văn hóa tổ chức là một thành tố cơ bản trong việc ra quyết định ở các trường đại học. Để các nhà quản lý, giảng viên và nhân viên có thể phối hợp có hiệu quả với nhau nhằm tạo ra một môi trường học thuật hữu hiệu cho một nền giáo dục lành mạnh, thì việc đánh giá những yếu tố văn hóa và tạo ra thay đổi trong văn hóa tổ chức là hết sức cần thiết. Bài viết này có mục đích khảo sát khái niệm văn hóa ở cấp đại học. Cụ thể là, tác giả đã thực hiện nghiên cứu 50 sinh viên ở hai khóa đào tạo y khoa của Rowan University về ba cấp độ văn hóa ở Khoa Y tế và Thực hành Khoa học: Những vật được tạo tác, Các Giá trị được tán thành, và Những Giới định ngầm ẩn.. Công cụ Đánh giá Văn hóa Tổ chức (The Organisational Culture Assessment Instrument -OCAI) được vận dụng để xác định xem văn hóa của khoa đã ảnh hưởng như thế nào đến nhận thức, suy nghĩ và tình cảm của sinh viên, và họ mong muốn văn hóa ấy sẽ là như thế nào trong vòng năm năm sắp tới. Giả thuyết của chúng tôi là nhận thức của sinh viên về văn hóa của khoa trùng hợp tích cực với sứ mạng, mục tiêu của khoa và của nhà trường.

TỔNG THUẬT

Trong thập kỷ qua, các nhà quản lý và nghiên cứu về tổ chức đã khảo sát khái niệm văn hóa trong nhiều bối cảnh khác nhau nhằm xây dựng một sự nhất quán và năng suất cao hơn ở nơi làm việc (Schein, 1992). Mặc dù văn hóa có thể được định nghĩa theo nhiều cách khác nhau, trong môi trường giáo dục và học thuật, ta có thể xem văn hóa như là những giá trị nhất định mà người lãnh đạo muốn đưa vào tổ chức, đơn vị mình. Theo Schein (1992), một sự hiểu biết sâu sắc về những vấn đề văn hóa trong các tập thể và đơn vị là điều rất cần để giải mã những gì đang diễn ra cũng như xác định đâu là những vấn đề ưu tiên mà các nhà lãnh đạo cần chú ý. Văn hóa tổ chức được



tạo ra một phần do các nhà lãnh đạo, và một trong những chức năng có tính chất quyết định bậc nhất của việc lãnh đạo là tạo ra, quản lý, và có khi là phá hủy một thứ văn hóa nào đó (Schein).

Công cụ đánh giá văn hóa tổ chức (OCAI) là một phương tiện khảo sát được nhiều nhà lãnh đạo sử dụng để tạo ra một hồ sơ văn hóa tổ chức nói chung. Công cụ này đánh giá sáu chiều kích của văn hóa tổ chức, dựa trên bộ khung lý thuyết về việc các tổ chức vận hành như thế nào và văn hóa của các tổ chức ấy đặt nền tảng trên những giá trị gì. Bộ công cụ này xác định cả văn hóa tổ chức hiện hành lẫn văn hóa tổ chức mà người ta mong muốn có được trong tương lai. Bộ khung lý thuyết này có thể được dùng như một cách để chẩn đoán và đề xướng những thay đổi bước đầu trong văn hóa tổ chức mà các tổ chức tạo ra trên bước đường phát triển của họ, khi họ phải đương đầu với áp lực của môi trường bên ngoài. Mỗi hồ sơ văn hóa tổ chức đều phản ánh những đặc điểm bên trong ví như phong cách quản lý, kế hoạch chiến lược, môi trường làm việc, hệ thống khen thưởng, tính chất của sự lãnh đạo, và những giá trị cơ bản của tổ chức (Cameron & Quinn, 1999). Sự thay đổi văn hóa, do vậy đòi hỏi những thành tố này phải được xác định và điều chỉnh. Việc xác định và điều chỉnh những thành tố đó là một thách thức lớn mà những ai quan tâm đến việc tạo ra thay đổi văn hóa đều phải đương đầu.

Định nghĩa văn hóa trường đại học

Ở cấp độ trường đại học, văn hóa có thể được định nghĩa là những giá trị và niềm tin của những người có liên quan đến nhà trường: các nhà quản lý, giảng viên, sinh viên, thành viên hội đồng trường, nhân viên phục vụ; dựa trên truyền thống và những giao tiếp bằng lời hoặc không lời (Deal and Kennedy, 1982; Bartell, 2003). Giá trị và niềm tin được coi là có ảnh hưởng lớn lao đối với quá trình ra quyết định ở các trường đại học (Tierney, 1988; Bartell, 2003) và định hình cách xử sự của các cá nhân cũng như của tổ chức. Cách xử sự dựa trên những giả định ngầm ẩn và niềm tin thì được thể hiện qua những câu chuyện kể, những thứ ngôn ngữ đặc biệt và những chuẩn mực của nhà trường (Bartell, 2003; Bartell, 1984; Cameron & Freeman, 1991; Sporn, 1996).

Văn hóa nhà trường cũng được coi như nhân cách của một tổ chức. Thông qua quan sát kiến trúc của các tòa nhà, việc bảo trì thiết bị của nhà trường, và tương tác giữa sinh viên với nhau, người ta có thể thấy rất nhiều điều về văn hóa của một trường đại học. Các nhà lãnh đạo ngày càng nhận thức rõ hơn khái niệm văn hóa và vai trò to lớn của nó trong việc thay đổi và phát triển nhà trường.

Hơn nữa, các trường đại học có những đặc điểm phân biệt, vốn có tương quan mạnh mẽ với văn hóa của họ (Bartell, 2003; Sporn, 1996). Không giống hầu hết các tổ chức doanh nghiệp hay công ty, các trường đại học thường có những mục tiêu thật không dễ đo lường (Bartell, 2003; Baldridge et al. 1978; Birnbaum 1988; Kosko, 1993). Thêm nữa, những người có liên quan lại rất đa dạng, và đóng những vai trò khác thường. Các bên liên quan trong nội bộ nhà



trường bao gồm từ sinh viên trong nước tới sinh viên quốc tế, đang học hay đã tốt nghiệp, những sinh viên chính quy và phi chính quy. Các bên liên quan bên ngoài bao gồm từ những người trong cộng đồng dân cư nơi trường đặt địa điểm cho đến các nhà chính trị, những người thực thi pháp luật, các nhà tài trợ, các tổ chức kiểm định, các tổ chức hiệp hội và cơ quan truyền thông (Bartell, 2003). Trong bối cảnh đó, trường đại học có thể được nhận thức như là một mớ phức tạp, nơi mà vai trò của nhà quản lý là nối kết các bộ phận rời rạc của cái mớ bong bóng ấy lại với nhau (Bartell, 2003). Như một mạng lưới phức tạp, trường đại học được xem là quá trình truyền thông liên tục và đan dệt lẫn nhau giữa các cá nhân cùng chia sẻ trách nhiệm và quyền ra quyết định (Bartell, 2003; Mintzberg & Van der Hayden, 1999).

Những thành tố của một văn hóa tổ chức tốt

Theo Báo cáo về Giáo dục Đại học năm 2003, văn hóa có thể dẫn đến thành công trong hoạt động quản trị thông qua sự tin cậy giữa các nhà quản lý và giảng viên, nhân viên của nhà trường. Văn hóa nhà trường tốt đẹp sẽ phô bày những cách xử sự đúng đắn và dạy người ta biết xử sự phù hợp, sẽ là động lực thúc đẩy mọi cá nhân, và dẫn dắt quá trình thông tin; những thành tố này của văn hóa có thể định hình những quan hệ nội bộ và các giá trị. Đồng thời, những giá trị mạnh mẽ sẽ nâng cao niềm tin về những kiểu cách đạo đức được ưa thích hơn và những mục tiêu đáng mong muốn (ASHE, 2003).

Hơn nữa, như đã nói trên, văn hóa có thể được xem như một bộ khung có ảnh hưởng tới những người có quyền quyết định. Nhiều kết quả nghiên cứu trước đây đều gợi ý rằng để làm việc hiệu quả, các nhà lãnh đạo phải am hiểu phong tục và truyền thống, những diễn biến triết học và lịch sử, những cơ chế chính trị chính thức và không chính thức, ngôn ngữ và cả những huyền thoại đã nhào nặn nên một tổ chức nào đấy (ASHE, 2003). Điều này đòi hỏi nhiều kiến thức về những giả định, giá trị, chuẩn mực, và những dấu hiệu có thể thấy được giữa các giảng viên, nhân viên và nhà quản lý.

Văn hóa trường đại học là một tầm thâm thâu lớn, ở đó những niềm tin và thực tiễn hoạt động của hội đồng trường, các nhà quản lý cấp cao, giảng viên, cộng đồng ngoài trường, các đối thủ cạnh tranh, và cả xã hội kết hợp đan dệt lại với nhau để định hình nên hiệu quả hoạt động của nhà trường. Một sự hiểu biết mạnh mẽ và sâu sắc về truyền thống và lịch sử là rất cần để một hệ thống xã hội học thuật thịnh vượng; một khi đạt được, thứ bậc cao thấp trong nhà trường có thể bao hàm một mô hình tinh thần cùng chia sẻ, một thứ sẽ cho phép tất cả giảng viên và nhân viên trong trường đem lại ý nghĩa cho những gì diễn ra trong nội bộ hay với bên ngoài. Thường thì mô hình tinh thần này được truyền thông tới giảng viên, nhân viên, sinh viên hoặc bằng lời hoặc dưới hình thức các văn bản, quy chế hay cẩm nang hướng dẫn (ASHE, 2003). Cameron & Freeman (1991) đã thực hiện khảo sát mối quan hệ giữa ba chiều kích của văn hóa tổ chức (sự tương thích, mức độ mạnh mẽ, và kiểu loại) với hiệu quả hoạt động của tổ chức. Họ đã phát hiện ra rằng kiểu văn hóa (ví dụ như kiểu thân tộc, kiểu linh hoạt, kiểu thứ bậc, hay kiểu thị trường) là nhân



tổ có tính quyết định hơn nhiều đối với hiệu quả của tổ chức, so với sự tương thích hay mức độ mạnh mẽ.

Hơn thế nữa, bản báo cáo về GDDH 2003 này còn nhận định rằng một chiến lược văn hóa hiệu quả phải là thứ nguyên vẹn không bị thay đổi trước khi sứ mạng của tổ chức được xác định rõ. Bản báo cáo lưu ý rằng văn hóa trường đại học thành công nhất là thứ văn hóa hỗ trợ cả sự hợp tác trong tập thể lẫn những thành tựu cá nhân. Còn thứ văn hóa trường đại học khuyến khích cạnh tranh thay vì hợp tác nội bộ thì có xu hướng bộc lộ những cách xử sự bất thường (ASHE, 2003). Kiểu xử sự này thường dẫn đến mâu thuẫn giữa văn hóa trường đại học và hành động của hệ thống thứ bậc, hậu quả là sự xa lánh ghét bỏ lẫn nhau, tình trạng vô tổ chức và lộn xộn (Schein, 1992; ASHE, 2003).

Vai trò đang thay đổi của các nhà quản lý học thuật ở cấp trung

Môi trường đại học là một hoạt động đòi hỏi cao cả nội tại lẫn ngoại tại và đang thay đổi nhanh chóng. Một số nhân tố môi trường hay thành tố ngoại tại chính yếu mà nhà trường ngày nay đang phải đương đầu là đại chúng hóa giáo dục, giảm sút nguồn tài trợ từ nhà nước, học tập từ xa và chi phí vốn cho trang thiết bị (Bartell, 2003). Những nhân tố này ảnh hưởng đến hiệu quả của các chương trình đào tạo, hệ thống truyền đạt và những quan hệ nội tại. Do những nhân tố ngoại tại rất phức tạp, nhiều bên có liên quan với trường đại học (các nhà quản lý, các giáo sư, v.v.) là những kẻ vận hành tổ chức thiếu hiệu quả. Đòi hỏi bên ngoài tăng lên thường đòi hỏi điều chỉnh thường xuyên và thay đổi thể chế nhằm thực hiện những chiến lược gia tăng năng suất (Bartell, 2003; Dill, 1982; Masland, 1985).

Mặt khác, giới hàn lâm đại học có nhiều biên giới bên trong. Một thứ bậc cao thấp giữa thành viên hội đồng trường và giảng viên, cũng như giữa các nhà quản lý, giảng viên, sinh viên, cựu sinh viên và có khi cả cộng đồng bên ngoài. Cụ thể là, những biên giới này có thể thấy trong các trường đại học độc lập, cản trở tiến trình đi tới một cơ chế quản trị hiệu quả. Thí dụ như, việc chính quyền bang bổ nhiệm thành viên hội đồng trường thay vì giao cho hội đồng trường hiện tại bổ nhiệm thành viên mới có thể tạo ra một ranh giới quan trọng; thường thì chính quyền bổ nhiệm những người không quen thuộc lắm với văn hóa trường đại học và có xu hướng vượt quá ranh giới của họ so với những thành viên do hội đồng trường đại học bổ nhiệm. Một hội đồng hoạt động có hiệu quả là một tổ chức chia sẻ thẩm quyền quản trị và tìm cách tạo ra một văn hóa dựa trên sự tin tưởng, năng lực, sự hợp tác và truyền thông (ASHE, 2003).

Tuy nhiên, do những mâu thuẫn nhiều khi xảy ra giữa các giảng viên, nhân viên, và các nhà quản lý về việc diễn giải những giá trị và hệ thống niềm tin bên trong của tổ chức, giải pháp hiệu quả cho các trục trặc nhiều khi bị ẩn khuất. Các giáo sư thì coi quyền tự chủ và tự do học thuật là hết sức quan trọng, trong khi các nhà quản lý thì coi trọng hơn giá trị của quy trình và tính chất hệ thống. Kết quả là, những thay đổi và cải tiến thường bị đè nén hay

chậm lại. Để giải quyết chuyện đó, cả các nhà quản lý lẫn giảng viên đều cần phải tìm ra điểm cân bằng giữa những vai trò mâu thuẫn của họ và đồng thuận về những giá trị được chia sẻ cùng nhau (ASHE).

Bởi vậy, có rất nhiều thách thức cho các bên liên quan của trường đại học trong việc tăng cường truyền thông xuyên ranh giới nhằm cải thiện văn hóa tổ chức. Trước hết, thành viên hội đồng trường cần phải cho phép giảng viên giám sát các chính sách đào tạo và nội dung chương trình đào tạo, còn giảng viên thì cần thừa nhận và hỗ trợ hội đồng trường trong việc giám sát đặc quyền của giảng viên. Hai là, hiệu trưởng nhà trường cần theo sát cả hội đồng trường lẫn giảng viên để tăng cường truyền thông và điều hòa những lợi ích chiến lược. Tuy các kết quả nghiên cứu trước đây đều lưu ý tầm quan trọng của truyền thông hiệu quả trong việc xây dựng văn hóa, phần lớn những người lãnh đạo giới giảng viên và các phó hiệu trưởng thường nhìn văn hóa tổ chức như một cái gì vừa tích cực vừa tiêu cực về mặt đồng? quản trị. Trong khi văn hóa tổ chức hiệu quả có nghĩa là mọi thành viên đều cùng chia sẻ những ý nghĩa chung, để xây dựng những ý nghĩa ấy và sự đồng thuận, mỗi người phải biết rất rõ vai trò của họ trong bối cảnh của nhà trường, và có một cảm nhận cố hữu về nghĩa vụ của mình đối với vai trò đó. Truyền thông hữu hiệu và gắn bó với tập thể trong quá trình ra quyết định được coi là nhân tố trọng yếu của một tổ chức tốt (ASHE).

Trong một nghiên cứu do Hellawell và Hancock thực hiện năm 2001, mười bốn nhà quản lý cấp trung (trưởng phó khoa, trưởng phó phòng ban) đã được phỏng vấn về nhận thức của họ đối với vai trò mà họ đang đảm nhận và khái niệm văn hóa tổ chức cũng như khái niệm tinh thần đồng nghiệp. Tinh thần đồng nghiệp bao hàm quá trình cùng ra quyết định và tập hợp các giá trị được đồng ý qua hệ thống thứ bậc của trường đại học (California, 1996; Hellawell & Hancock, 2001). Quản trị trên tinh thần đồng nghiệp sẽ cho phép cộng đồng học thuật làm việc cùng nhau để tìm ra giải pháp tốt nhất cho những vấn đề mà nhà trường phải đương đầu (California, 1996; Hellawell & Hancock, 2001). Nhìn chung, hầu hết các thành viên đều đồng ý rằng để nhà trường có thể phát triển rực rỡ và thích nghi được với những thay đổi của thế giới chung quanh, tinh thần đồng nghiệp là một điều bắt buộc. Tuy vậy, ở cấp thấp hơn trong tổ chức (trưởng bộ môn) phần lớn người được hỏi cảm thấy rằng tinh thần đồng nghiệp vẫn còn được coi chỉ là chuẩn mực của những quan hệ tương tác giữa các cá nhân, thậm chí ở những nơi đang có vấn đề trở ngại với nó. Tuy vậy, khi họ xem xét ở những cấp độ cao trong hệ thống thứ bậc, những người được phỏng vấn cảm thấy tinh thần đồng nghiệp đã giảm sút (Hellawell & Hancock). Một trong những trục trặc dẫn đến tác động này là vấn đề logistics; trong một trường đại học lớn, thật là khó cho đội ngũ giảng viên giao tiếp và làm việc cùng nhau để thiết kế và thực hiện chương trình môn học khi họ bị phân tán ở nhiều tòa nhà, nhiều văn phòng làm việc xa nhau (Hellawell & Hancock). Bởi vậy, có đề nghị là cần điều chỉnh để đặt giảng viên những khoa tương tự nhau làm việc gần nhau nhằm xây dựng một mức độ gắn kết cao hơn và sự đồng thuận tập thể khi xử lý với những đổi thay





(Hellawell & Hancock). Cũng như thế, các hội đồng của giảng viên, các thành viên cao cấp trong hệ thống thứ bậc của nhà trường (Trường khoa, phòng, ban, hội đồng trường, v.v.) nên họp thường kỳ để hoạt động với tinh thần cộng sự (Hellawell & Hancock).

Vì hầu hết những người được phỏng vấn đều đồng ý rằng công việc của các nhà quản lý cấp trung đang thay đổi nhanh chóng và trở thành phức tạp hơn, khó khăn hơn, điều rất cần là sự truyền thông thích hợp và tính ổn định của thủ tục, quy trình phải được giữ nguyên. Như một đối tượng trả lời phỏng vấn đã nêu, "Công việc của các nhà quản lý cấp trung (trưởng khoa, trưởng bộ môn) đã thay đổi nhiều chỉ trong năm sáu năm gần đây. Họ không phải chịu đựng những mối quan hệ khó chịu như tôi từng gặp phải hồi năm 1992 và nếu công việc của họ tiếp tục với tốc độ đó thì họ phải có phản xạ tốt với nó. Và tôi nghĩ, nhịp điệu và quy mô của những thứ giờ đây tôi phải xử lý đã vượt xa những gì trong quá khứ. Nó là sự đổi thay liên tục và thử nghiệm liên tục để đạt đến những điều kiện được chấp nhận. Tôi không nghĩ là mọi người có lựa chọn nào khác trong vài năm sắp đến. Thực ra là nó sẽ ngày càng phức tạp hơn" (Hellawell Hancock, 2001).

Để giải quyết sự phức tạp ấy, Valentino (2004) đề nghị rằng cả các nhà quản lý cấp cao và cấp trung cần phối hợp tám bước cốt lõi của Schein và bốn năng lực của Bennis nhằm đạt được sự thay đổi có hiệu quả về văn hóa, và cải thiện việc truyền thông trong hệ thống thứ bậc. Nhìn chung, càng có ít lớp thứ bậc trong tổ chức, thì càng ít khả năng diễn dịch sai về những giá trị, niềm tin và giả định bên trong của tổ chức (Valentino, 2004; Deal & Kennedy, 1999; Lando, 2000; Mintzberg, 1989; Schein, 1992).

Bennis (1989) và Schein (1999) cùng đồng ý và nêu rõ rằng cần tạo ra một tầm nhìn có sức thuyết phục. Tầm nhìn này phải được nắm chắc và khớp nối rộng rãi với hoạt động của các nhà quản lý cao cấp (Schein 1999) và truyền thông một cách rõ ràng, nhất quán đến toàn bộ mọi thành viên của tổ chức (Bennis 1989). Bốn năng lực mà Bennis nêu ra là: quản lý sự chú ý, quản lý ý nghĩa, quản lý sự tin cậy, và quản lý chính mình (Valentino, 2004).

Quản lý sự chú ý bao gồm việc các nhà quản lý đạt được sự chú ý của cấp dưới thông qua tạo ra tầm nhìn và thống nhất nhiệm vụ của các cá nhân với việc đáp ứng tầm nhìn đó. Quản lý ý nghĩa miêu tả khả năng của người lãnh đạo trong việc truyền đạt tầm nhìn của mình cho tổ chức, là điều đòi hỏi nhiều hơn chứ không chỉ là nói hay viết về tầm nhìn; đó là khả năng của nhà quản lý chứng minh tầm nhìn của tổ chức qua hành động và cách xử sự một cách nhất quán. Còn Quản lý sự Tin cậy thì giải quyết vấn đề sự đáng tin và tính nhất quán mà các nhà lãnh đạo và quản lý thể hiện (Bennis, 1989; Hennessey, 1998); các nhà lãnh đạo thể hiện mức độ đáng tin cậy cao nhất khi họ biết giữ lời và luôn cho nhân viên biết họ đứng ở vị trí nào. Cuối cùng, Quản lý Chính Mình là biết rõ những kỹ năng của mình và dùng nó có hiệu quả; điều này trở thành một đặc điểm nhờ vào khả năng của các nhà lãnh đạo áp dụng thế mạnh của mình để bù đắp cho sự thiếu nhất quán của tổ chức

hay những chỗ yếu cá nhân (Hennessey, 1998; Valentino, 2004). Với năng lực quản lý chính mình, tám bước của Schein được kết hợp trong bộ khung của tổ chức. Tám bước này là: tạo ra một tầm nhìn tích cực và có sức thuyết phục, hướng dẫn thực hiện và đưa ra phản hồi; tích cực đóng vai trò mẫu mực; đưa ra cơ hội đào tạo chính thức; tạo cho nhân viên một ý thức là người lãnh đạo sẽ cho phép họ tự quản lý và kiểm soát quá trình học tập của chính họ; tạo ra những tập thể nối kết nhiều đơn vị lại cùng nhau và tương tác với nhau; đưa ra những nhóm hỗ trợ; và điều chỉnh hệ thống khen thưởng kỷ luật của tổ chức theo cách nghĩ và cách làm mới (Valentino, 2004; Schein, 1999).



Chiến lược cải thiện Văn hóa trường đại học

Trong hai thập kỷ qua các trường đại học trên khắp thế giới đã phải chịu áp lực ngày càng tăng phải thích nghi với những đổi thay nhanh chóng của xã hội, công nghệ, kinh tế và chính trị. Sự phát triển chưa từng có tiền lệ, tính chất phức tạp và cạnh tranh của kinh tế toàn cầu với sự tham gia của các lực lượng chính trị - xã hội và công nghệ đã và đang tạo ra những áp lực không ngừng dồn nén lại đối với các trường đại học trong việc đáp ứng với một môi trường đang thay đổi, đòi hỏi mức độ thích nghi lớn gắn với những chuyển biến cơ bản trong việc tổ chức nghiên cứu, đào tạo, và quản lý ở các trường đại học” (Bartell, 2003; Cohen, 1997).

Sự thay đổi của tổ chức phải bao gồm không chỉ cơ chế và quy trình mà còn là những ưu tiên trong thay đổi văn hóa. Theo Bennis, Spreitzer và Cummings (2001), người ta phải tuân thủ đồng thời những biểu tượng của truyền thống và sự ổn định cũng như xem xét lại và thay đổi để trở nên hiệu quả hơn. Những nỗ lực nhằm thay đổi tổ chức rất nhiều khi chuốc lấy thất bại. Những thất bại ấy thường được quy cho là do thiếu hiểu biết về vai trò quan trọng của văn hóa trong tổ chức, trong đó có những biện pháp khích lệ và không khích lệ có thật mà người ta nhận thức được, sự phân bố vai trò chính thức và không chính thức, và triết lý, phong cách của những nhà quản lý cấp cao. Đó là một trong những lý do tại sao ngày nay nhiều nhà lập kế hoạch chiến lược rất nhấn mạnh đến việc xác định những giá trị cốt lõi của tổ chức như họ đã làm với sứ mạng và tầm nhìn. Một tập hợp phức tạp các lực lượng cùng với nhau làm mạnh thêm các giá trị và văn hóa của một tổ chức. Nó có thể bao gồm những câu chuyện được kể đi kể lại, có tính chất như huyền thoại, cũng như những khuôn mặt nổi tiếng, những nhân vật thống trị chiếm phần quan trọng trong việc tạo ra những ảnh hưởng định hình nên ý thức về đặc điểm và tính cách của tổ chức (Deal & Kennedy, 1982).

Môi trường đang thay đổi nhanh chóng của các trường đại học và những phát triển gần đây trong việc trang bị phương tiện công nghệ thông tin và truyền thông khiến tri thức và thông tin có một vai trò mới sắc nét hơn trong việc đưa ra những quyết định chiến lược. Thông tin là máu trong cơ thể của các trường đại học. Nó là một nguồn lực và cần được quản lý. Thử thách của việc xây dựng chiến lược cho một trường đại học có nhiều cơ sở vật chất là khá đáng kể và đòi hỏi sự gắn bó cao độ của các nhà quản lý cao cấp cũng



như nhân viên ở mọi cấp của tổ chức (Dhillon, 2001).

Dhillon (2001) đã thực hiện một nghiên cứu với sinh viên và giảng viên để trả lời hai câu hỏi cơ bản: 1. Chúng ta đã cung cấp thông tin gì cho sinh viên? và 2. Chúng ta nên cung cấp thông tin gì cho sinh viên? Dùng phương pháp phỏng vấn sâu mặt đối mặt với giảng viên và sinh viên, dùng phiếu khảo sát qua thư với sinh viên năm thứ nhất chọn ngẫu nhiên, trả lời qua mạng trực tuyến thu thập dựa trên trang web của nhà trường, và thảo luận nhóm tập trung với sinh viên, ông đã tìm được câu trả lời cho hai vấn đề nêu trên. Dhillon thấy rằng mặc dù có những ví dụ cho thấy những kinh nghiệm thành công ở đâu đó trong trường đại học, vẫn tồn tại cảm giác bất lực và văn hóa than phiền trong tổ chức; nhân viên mọi loại khác nhau đều cùng bình luận về những khó khăn họ gặp phải khi tìm kiếm những thông tin xác thực và cập nhật để thực hiện công việc thông thường của mình. Người ta than phiền rất mạnh mẽ các đơn vị khác trong việc không cung cấp đủ thông tin. Do sự thiếu truyền thông và miễn cưỡng chia sẻ thông tin của nhân viên, Dhillon kết luận rằng cần phải thay đổi văn hóa ấy (Dhillon, 2001).

Hơn nữa, tầm quan trọng của giao tiếp bằng lời cũng được nhấn mạnh qua câu trả lời của phần lớn sinh viên. Trong nghiên cứu về thông tin sinh viên này, Dhillon (2001) thấy có ba lãnh vực chính cần tập trung để tạo ra thông tin và phổ biến thông tin cho có hiệu quả: chất lượng của thông tin học thuật, trách nhiệm về thông tin, và truyền thông về thông tin. Phân tích dữ liệu biểu lộ những khuyến nghị cụ thể nảy sinh từ dữ liệu: chất lượng của bản thân thông tin, xác định trách nhiệm về thông tin và tạo dựng quyền sở hữu thông tin, cũng như truyền thông tri thức, thông tin bằng những phương tiện thích hợp, bao gồm bằng lời, bằng in ấn hay phương tiện điện tử (Dhillon, 2001).

Kết quả của những nghiên cứu này đưa đến việc thực hiện tư vấn cho nhân viên, cũng như gắn kết với các hoạt động nghiên cứu và phát triển. Dhillon (2001) lưu ý rằng nhiều thay đổi đã diễn ra trong quá trình thực hiện này khi nhân viên trong trường bắt đầu nhận ra và hiểu rõ vai trò và trách nhiệm của họ. Về vấn đề thông tin cho sinh viên, thì kết quả là người ta quan tâm và gắn bó với sinh viên hơn thay vì phàn nàn về việc thông tin quá nghèo nàn.

Nhìn chung, Dhillon (2001) kết luận rằng các tổ chức cần tạo điều kiện cho nhân viên của mình tận dụng những kiến thức và thông tin của từng người được đem ra chia sẻ chung bằng cách bảo đảm các kênh giao tiếp hoạt động có hiệu quả trong thực tế; đó là một thách thức lớn cho việc đạt được những thay đổi trong văn hóa của tổ chức. Quá trình thay đổi văn hóa là rất quan trọng trong việc xây dựng thái độ tích cực đối với việc tạo ra thông tin và truyền thông giao tiếp, và phải tập trung vào con người trong tổ chức.

Về đối tượng nghiên cứu: Sứ mạng của Trường Đại học Rowan University

Sứ mạng của The Rowan University kết hợp giữa một nền giáo dục tổng

quát và chuẩn bị năng lực chuyên môn từ cấp cử nhân đến sau đại học. Rowan mang lại một môi trường tập thể, tập trung vào học tập trong đó đội ngũ giảng viên, nhân viên, sinh viên đa dạng và có chất lượng của khoa có thể kết hợp giảng dạy, nghiên cứu, sáng tạo và phục vụ cộng đồng (Rowan University, 2004). Thông qua những đóng góp về trí tuệ, xã hội và văn hóa, nhà trường làm phong phú cho cuộc sống của những người trong và ngoài trường.

Triết lý của nhà trường là qua việc theo đuổi những thách thức học thuật trong môi trường tập trung vào việc học, những trải nghiệm giáo dục lý tưởng thu thập được ở Rowan sẽ giúp sinh viên xây dựng mình thành một tổng thể nhân cách về trí tuệ, thể chất, cảm xúc, xã hội và văn hóa.

Do vậy, mục tiêu chiến lược của nhà trường là tăng cường những ngành học đang có, xây dựng kế hoạch cho những ngành bổ sung thêm nhằm đáp ứng nhu cầu của khu vực khi nhà nước hỗ trợ và ngân sách nhà trường cho phép, đẩy mạnh đánh giá có hệ thống kết quả học tập của sinh viên, soát xét lại yêu cầu cấp bằng cả trong giáo dục tổng quát lẫn các bộ môn chuyên ngành nhằm bảo đảm đáp ứng mục tiêu của giáo dục nhân văn lẫn thúc đẩy hiệu quả của việc hoàn thành bằng cấp; tăng cường chất lượng qua quá trình rà soát có hệ thống; phát triển và mở rộng cơ hội trải nghiệm về chuyên môn cho sinh viên, và cải thiện hệ thống tư vấn ở từng môn để hỗ trợ sinh viên trong học tập.

Về phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng Bộ Công cụ Đánh giá Văn hóa tổ chức (OCAI) để tổ chức khảo sát. Bộ công cụ này đã được dùng ở hàng ngàn tổ chức nhằm tiên đoán hoạt động của nó (Cameron & Quinn, 1999). Ý định của nó trước hết là giúp xác định văn hóa hiện tại của tổ chức, và sau đó là xác định thứ văn hóa nào mà các thành viên của tổ chức nghĩ rằng họ nên xây dựng để đáp ứng với những đòi hỏi của môi trường tương lai và những thử thách mà họ phải đương đầu.

Bộ công cụ này bao gồm sáu câu hỏi (đặc điểm nổi bật nhất; sự lãnh đạo; quản lý nhân viên; điều gì kết dính các cá nhân trong tổ chức, điểm nhấn chiến lược, tiêu chí thành công). Mỗi câu hỏi có 4 khả năng lựa chọn (A=Kiểu thân tộc, B=Kiểu linh hoạt, C=Kiểu thị trường, D=Kiểu thứ bậc). Những người tham gia trả lời sẽ được yêu cầu chia 100 điểm cho 4 lựa chọn này, tùy vào mức độ mà những lựa chọn ấy gần giống với tổ chức của họ mà họ đang đánh giá. Điểm cao hơn nghĩa là giống nhiều hơn. Kết quả này được tính trung bình cho mỗi khả năng lựa chọn. Khi điểm số được xác định cho tất cả các lựa chọn này, nó sẽ được vẽ thành sơ đồ cho cả hai cột Hiện tại và Tương lai (tức cái văn hóa mà mọi người mong muốn có). Biểu đồ này là hồ sơ văn hóa tổ chức của một đơn vị và là một bước quan trọng để khởi xướng một chiến lược thay đổi văn hóa. (Cameron & Quinn, 1999).





Bốn kiểu văn hóa chính của Bộ Công cụ Đánh giá Văn hóa Tổ chức OCAI

Văn hóa Thứ bậc

Văn hóa thứ bậc 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 là trong tầm kiểm soát. Trong kiểu văn hóa 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 hóa, và một cơ chế kiểm soát và giải trình trách nhiệm.

Văn hóa tổ chức gắn với văn hóa thứ bậc và được đánh giá trong bộ công cụ này tạo thành một nơi làm việc được cấu trúc chặt chẽ và có tính chất chính quy. Mọi người tuân theo quy trình, các nhà lãnh đạo thì phối hợp và tổ chức các hoạt động một cách hữu hiệu nhằm duy trì một tổ chức có thể vận hành một cách êm ả. Ổn định, có thể đoán trước, và có hiệu quả, là đặc điểm của những mối quan tâm lâu dài ở những tổ chức này (Cameron & Quinn, 1999).

Văn hóa Thị trường

Trong bối cảnh của bộ công cụ này thì , thị trường nhằm nói đến một kiểu tổ chức tự nó vận hành y như thị trường. 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. Thị trường vận hành chủ yếu thông qua trao đổi bằng tiền, vì vậy sự cạnh tranh và năng suất của những tổ chức này phụ thuộc mạnh mẽ vào việc định vị mình trong thế giới bên ngoài và phụ thuộc sự kiểm soát từ bên ngoài. (Cameron & Quinn, 1999).

Văn hóa thân tộc

Văn hóa thân tộc tiêu biểu cho hình thức thứ ba, và rất gần gũi với các tổ chức kiểu gia đình. Văn hóa thân tộc nhấn mạnh làm việc nhóm và sự phát triển của nhân viên, vì khách hàng cũng được coi như các đối tác. Hình thức này thúc đẩy một 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 hóa thân tộc, như bộ công cụ đã đánh giá, được mô tả là “một nơi làm việc thân thiện mà mọi người tự chia sẻ nhiều về bản thân mình”. Lãnh đạo được coi như người hướng dẫn, hay như hình ảnh của cha mẹ, vì lòng trung thành, truyền thống và sự cam kết rất được nhấn mạnh. Qua làm việc nhóm, qua sự tham gia và đồng thuận của nhân viên, người ta có thể tạo ra một không khí nội bộ quan tâm đến con người (Cameron & Quinn, 1999).

Văn hóa linh hoạt

Thuật ngữ “linh hoạt” (Kiểu linh hoạt) dựa trên từ ad hoc, để chỉ một đơn vị năng động, chuyên biệt và tạm thời. Những tổ chức có kiểu văn hóa này ta có thể thấy trong giới doanh nghiệp như phát triển phần mềm hay không gian, dịch vụ tư vấn, hay làm phim. Mục đích của những 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 dự đoán trước và hiểu rõ sự thay đổi (Cameron & Quinn, 1999).

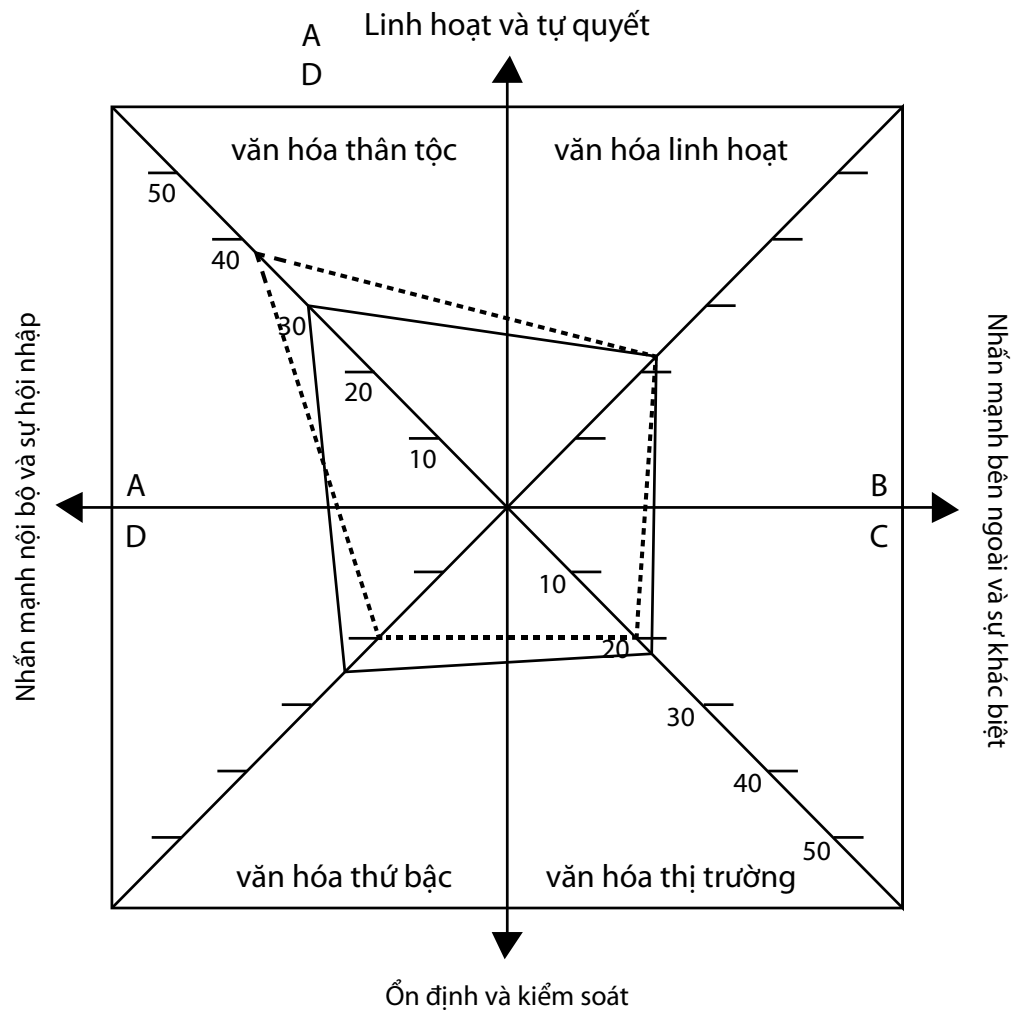


KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

BẢNG I

Thống kê mô tả

Loại	Số lượng	Cực tiểu	Cực đại	Trung vị	Sai số chuẩn
A Hiện nay	50	5.00	66.67	29.0916	11.7215
B Hiện nay	50	0.00	45.83	22.2298	7.8481
C Hiện nay	50	0.00	43.30	22.5346	8.7557
D Hiện nay	50	0.00	50.00	24.3804	9.0671
A Văn hóa mong muốn	50	20.00	100.00	37.2384	19.1930
B Văn hóa mong muốn	50	0.00	31.67	20.6712	6.8352
C Văn hóa mong muốn	50	0.00	35.00	20.3394	8.3121
D Văn hóa mong muốn	50	0.00	37.50	20.9550	8.0992
Valid N (listwise)	50				



Biểu đồ hồ sơ Văn hóa tổ chức Rowan University. Diễn dịch kết quả bằng sơ đồ cho thấy văn hóa thân tộc được miêu tả là văn hóa tổ chức hiện hành và được mong muốn cho tương lai.

Phân tích kết quả

Khi xây dựng hồ sơ văn hóa tổ chức của Rowan University, điểm trung bình của các lựa chọn kiểu văn hóa (được ký hiệu bằng các chữ cái (A=Kiểu thân tộc, B=Kiểu linh hoạt, C=Kiểu thị trường, D=Kiểu thứ bậc) trình bày trong bảng 1, được minh họa bằng một biểu đồ bốn góc cung phần tư. Điểm trung bình được biểu diễn trong mỗi cung cho mỗi chữ cái (A, B, C, D) trong cột Hiện nay và Văn hóa mong muốn phân bố cho 50 sinh viên tham gia cuộc khảo sát. Như đã trình bày phần trên, biểu đồ này là hồ sơ văn hóa tổ chức và là một bước quan trọng trong việc khởi xướng một chiến lược thay đổi (Cameron & Quinn, 1999). Thông qua việc đánh giá hồ sơ này, nhà nghiên cứu xác định được rằng văn hóa thân tộc đang là kiểu văn hóa hiện tại và được mong muốn của Khoa Y tế & Khoa học Thực hành, Rowan University. Như Cameron and Quinn (1999) đã diễn dịch, văn hóa thân tộc được miêu tả qua cảm giác



của sinh viên về khoa như là một nơi rất thân thiện, nơi các giáo sư chia sẻ bản thân họ rất nhiều. Các nhà lãnh đạo, hay các giáo sư, trưởng khoa, được sinh viên coi như người hướng dẫn hoặc có thể như cha mẹ. Trong văn hóa thân tộc, tổ chức được duy trì cùng nhau bằng lòng trung thành hay truyền thống, và mức độ gắn kết cao. Điều này có nghĩa là đơn vị này đang đạt được mục tiêu của họ trong việc hỗ trợ kết quả học tập của sinh viên thông qua quá trình tư vấn. Qua cách tiếp cận “người hướng dẫn”, giảng viên phô bày văn hóa thân tộc trong khoa một cách tập thể, và đó là cái mà sinh viên ưa thích.

Hơn nữa, kết quả của hồ sơ tổ chức cũng cho thấy khoa này nhấn mạnh đến lợi ích dài hạn của việc phát triển nguồn lực con người và coi trọng sự cố kết cũng như nhuệ khí của đội ngũ (Cameron & Quinn, 1999). Mục tiêu của khoa và của trường bao hàm việc xây dựng và mở rộng những cơ hội trải nghiệm chuyên môn cho sinh viên ở mỗi môn học nhằm tăng cường kỹ năng giao tiếp và thúc đẩy những mối quan hệ nghề nghiệp với bên ngoài (Rowan University, 2004); bởi vậy, họ rất hỗ trợ những hoạt động nhằm phát triển nguồn lực con người.

Xét về mặt thành công, văn hóa thân tộc định nghĩa thành công là sự nhạy cảm với khách hàng và quan tâm đến con người, đối với các tổ chức thì đó là nhấn mạnh đến làm việc nhóm, sự tham gia, và sự đồng thuận (Cameron & Quinn, 1999). Điểm đánh giá của sinh viên về văn hóa thân tộc cho thấy rằng giảng viên/nhân viên của khoa đạt được những sứ mạng cơ bản của trường đại học, tức là đem lại một môi trường tập thể, tập trung vào việc học, trong đó đội ngũ giảng viên, nhân viên, sinh viên đa dạng và có chất lượng của khoa có thể kết hợp giảng dạy, nghiên cứu, sáng tạo và phục vụ cộng đồng (Rowan University, 2004).

KẾT LUẬN

Trong nghiên cứu này, chúng tôi kết luận rằng văn hóa thân tộc là văn hóa hiện có và cũng là kiểu văn hóa được ưa chuộng của đơn vị được nghiên cứu. Theo kết quả điều tra khảo sát sinh viên, khoa là nơi mang lại cảm giác thân thuộc, giảng viên được coi như người hướng dẫn hay thậm chí giống như hình ảnh của cha mẹ. Sự gắn bó và cố kết là hai đặc điểm nổi bật nhất của khoa, và có một sự nhấn mạnh đặc biệt đến duy trì nội bộ bằng sự linh hoạt, quan tâm đến con người, và nhạy cảm đối với sinh viên.

Thêm vào đó, biểu đồ hồ sơ văn hóa tổ chức qua khảo sát cho thấy sinh viên cho rằng văn hóa thân tộc là thứ họ ưa thích và muốn có trong tương lai năm năm tới. Kết quả này cho thấy một đồng thuận là nhìn chung sinh viên cảm thấy giảng viên và khoa đã đáp ứng được mục tiêu của trường và của khoa và muốn nó được tiếp tục và nâng cao trong tương lai.

Nghiên cứu này đã xác định đặc điểm văn hóa tổ chức của đơn vị được nghiên cứu để xem nó có đáp ứng với mục tiêu chiến lược, mục đích và sứ mạng của nhà trường hay không. Nó xác nhận nhu cầu phải có những nghiên



cứ tiếp theo ở cấp trường. Trong tương lai cần khảo sát thêm sinh viên ở nhiều khoa khác nhau để tăng tính xác đáng nội tại và ngoại tại của kết quả nghiên cứu này.

GIỚI HẠN CỦA NGHIÊN CỨU

Mục đích của nghiên cứu này là khám phá nhận thức về văn hóa ở cấp đại học. Giới hạn của thiết kế nghiên cứu và việc phân tích dữ liệu không cho phép có những kết luận xác định. Một vài hạn chế quan trọng khác có thể có là sự trung thực của người trả lời khảo sát và tính khái quát hóa của kết quả.

Về tính trung thực của người trả lời, ta luôn cần cân nhắc điều này khi thực hiện khảo sát điều tra trong môi trường học thuật. Sinh viên có thể không cảm thấy rằng họ có thể hoàn toàn trung thực về văn hóa của khoa vì e sợ rằng ai đó có thể nhìn thấy câu trả lời ấy và liệu điều đó có ảnh hưởng ít nhiều đến việc học hành của họ cách này hay cách khác hay không. Tuy họ đã được giải thích là câu trả lời hoàn toàn ẩn danh và sẽ không có bất cứ kết quả tiêu cực nào cho việc học của họ, nhưng những e ngại đó vẫn có thể ảnh hưởng đến họ ít nhiều.

Cũng có giới hạn về tính xác đáng ngoại tại. Ví dụ, kết quả của nghiên cứu này rất có thể không khái quát hóa được cho tất cả mọi sinh viên khác trong đơn vị được nghiên cứu vì những sinh viên tham gia khảo sát không đại diện cho toàn bộ sinh viên. Cũng như vậy, khả năng khái quát hóa có thể khó khăn do ảnh hưởng Hawthorne (sinh viên trả lời khác với lúc bình thường đơn giản chỉ vì họ biết rằng họ đang là một phần của cuộc nghiên cứu).

Người dịch: Phạm Thị Ly

Nguồn: *Barbara Fralinger and Valerie Olson (2007), Journal of College Teaching & Learning – Volume 4, Number 11*

REFERENCES

Baldrige, J.V., Curtis, D.V., Ecker, G., & Riley, G.L. (1978). *Policy Making and Effective Leadership*. San Francisco: Jossey – Bass.

Bartell, M. (1984). A bibliographic introduction and review of some factors influencing the effectiveness of research and development teams: the agricultural context. *Agricultural Administration*, 16, 113-129.

Bartell, M. (2003). Internationalization of universities: a university culture-based framework. *Higher Education*, 45, 43-70.

Bennis, W. (1989). *Why Leaders Can't Lead*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bennis, W.G., Spreitzer, G.M. and Cummings, T. (2001). *The Future of Leadership*. John Wiley & Sons, Inc.

Birnbaum, R. (1988). *How Colleges Work: The Cybernetics of Academic*

Organization and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

California (1996). Policy statement on collegiality. Manual of California State University, Sacramento. Available online: <http://www.csus.edu/admbus/umannual/UMCO2250.htm>

Cameron, K.S. & Freeman, S.J. (1991). Cultural congruence, strength and type: relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.

Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and Changing ORGANISATIONAL CULTURE Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Cohen, D.W. (1997). Understanding the globalization of scholarship, in Peterson, M.W., Dill, D.D., Mets, L.A. and Associates (eds.), *Planning and Management for a Changing Environment: A Handbook on Redesigning Postsecondary Institutions*. San Francisco: Jossey-Bass, 548-562.

Deal, T. & Kennedy, A. (1982). *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, PA: Addison-Wesley.

Deal, T. & Kennedy, A. (1999). *The New Corporate Culture: Revitalizing the Workplace After Downsizing, Mergers, and Reengineering*. Reading, MA: Perseus Books.

Dhillon, J.K. (2001). Challenges and strategies for improving the quality of information in a university setting: a case study. *Total Quality Management*, 12(2), 167-177.

Dill, D.D. (1982). The management of academic culture: notes on the management of meaning and social integration. *Higher Education*, 11, 303-320.

Hellawell, D. & Hancock, N. (2001). A case study of the changing role of the academic middle manager in higher education: between hierarchical control and collegiality? *Research Papers in Education*, 16(2),

Hennessey, J. (1998). Reinventing government: does leadership make the difference? *Public*

Kosko, B. (1993). *Fuzzy Thinking: The New Science of Fuzzy Logic*. New York: Hyperion.

Lando, M. (2000). The framework for a successful merger. *Healthcare Executive*, 15(3), 7-11. (19) Masland, A.T. (1985). ORGANISATIONAL CULTURE in the study of higher education. *Review of Higher Education*, 8, 157-168.

Mintzberg, H. & Van der Heyden, L. (1999). Organigraphs: drawing how companies really work. *Harvard Business Review*, 77, 87-94.





Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management*. New York: The Free Press.

Rowan University. (2004). *Strategic Objectives for Rowan University 2004-2009*. Available on-line: <http://www.rowan.edu>.

Schein, E.H. (1992). *ORGANISATIONAL CULTURE and Leadership* (2nd ed.). John Wiley & Sons, Inc.

Schein, E.H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense About Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

Sporn, B. (1999). *Managing university culture: an analysis of the relationship between institutional culture and management approaches*. *Higher Education*, 32, 41-61.

Structural and Cultural Elements of Governance. (2003). ASHE-ERIC Higher Education Report, 30(1), 41-49.

Tierney, W.G. (1988). *ORGANISATIONAL CULTURE in higher education: defining the essentials*. *Journal of Higher Education*, 95, 2-21.

Valentino, C.L. (2004). *The role of middle managers in the transmission and integration of ORGANISATIONAL CULTURE*. *Journal of Healthcare Management*, 49(6), 393-404.

Quý độc giả có thể đọc các bản tin trước đây tại một trong ba trang web: **www.cheer.edu.vn** (mục Bản tin trong Menu); **www.ntt.edu.vn** (mục Bản tin Giáo dục Quốc tế ngay trang chủ), và **www.lypham.net** (mục Bản tin trên menu). Bản tin này ra hai tháng một lần và gửi qua email miễn phí. Quý vị muốn nhận được bản điện tử xin vui lòng gửi một email về địa chỉ **cheer@ntt.edu.vn** để đăng ký.

Chịu trách nhiệm xuất bản: TS. Nguyễn Mạnh Hùng
Biên tập: TS. Phạm Thị Ly
Cố vấn chuyên môn: PGS.TS. Nguyễn Hữu Chí
Trình bày: Phạm Thanh Tâm
Mọi chi tiết xin liên hệ: Trung tâm Nghiên cứu và Đánh giá GDĐH,
Trường ĐH Nguyễn Tất Thành
298A Nguyễn Tất Thành, Quận 4, TP. HCM
ĐT: 39402810 - Email: cheer@ntt.edu.vn
Website: www.cheer.edu.vn

TÀI LIỆU LƯU HÀNH NỘI BỘ - 2012

