

VĂN HÓA TỔ CHỨC CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC

ORGANIZATION CULTURE IN HIGHER EDUCATION

NGUYỄN LỘC(*) và NGUYỄN VIỆT HỒNG(**)

TÓM TẮT: Văn hóa tổ chức của trường đại học liên quan trực tiếp đến việc góp phần nâng cao chất lượng đào tạo và tăng hiệu quả công tác quản lý đào tạo - văn hóa tổ chức càng mạnh sẽ đem lại hiệu quả càng cao. Tuy nhiên, đây là một khái niệm mới trong quản lý giáo dục và thu hút nhiều sự quan tâm của các nhà nghiên cứu, đòi hỏi tiếp tục làm sáng tỏ khái niệm và nội dung văn hóa tổ chức của trường đại học là rất cần thiết. Do vậy, mục tiêu của bài viết là khái quát về các khái niệm, đặc trưng, vai trò, các cấu phần, các loại của văn hóa tổ chức; đồng thời tác giả đề xuất tám bước phát triển văn hóa tổ chức của trường đại học để tạo động lực phát triển, giảm thiểu xung đột và nâng cao chất lượng các hoạt động giáo dục trong trường đại học.

Từ khóa: văn hóa tổ chức; văn hóa trường đại học; định hướng giá trị vượt trội; cấu phần văn hóa trường đại học; loại văn hóa trường đại học; phát triển văn hóa trường đại học.

ABSTRACTS: Organizational culture has direct contribution to improvement of training quality and management in higher education institutions - the stronger organizational culture they have, the higher efficiency they get. However, this is a new concept in educational management and has attracted researcher's attention. Further clarifying concept and content of organizational culture in higher education institutions is essential. Thus, aim of this article is to outline concepts, characteristics, roles, components, types of organizational culture. Authors have proposed eight steps for organizational culture formation to create developing motivation, reduce conflicts and improve quality of educational activities in universities.

Key words: Organizational culture; university culture; dominant value orientation; university culture component; university culture types; university culture development.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Ngày nay, văn hóa được xem là một nhân tố quan trọng trong việc hiểu rõ quá trình tạo ra sự thay đổi cho các trường đại học [6]. Khái niệm, các nội dung và vai trò của văn hóa tổ chức trường đại học là những vấn đề mới trong nghiên cứu giáo dục đại

học. Do đó, rất nhiều vấn đề cần làm sáng tỏ, và cả sự nhầm lẫn giữa văn hóa trường đại học với các hiện tượng văn hóa khác. Nội dung bài viết này mặc dù tựa đề là văn hóa tổ chức của trường đại học nhưng thực chất đó là văn hóa trường đại học. Chính vì vậy, việc khai thác, vận dụng các yếu tố văn

(*) GS.TS. Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam, dr.nguyenloc@gmail.com

(**) ThS. Trường Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh, Mã số: TCKH12-21-2018

hóa tổ chức vào trong quá trình vận hành trường đại học có thể sẽ tạo nên những chuyển biến tích cực, sự đột phá, phát triển bền vững và nâng cao sức cạnh tranh.

Văn hóa tổ chức trường đại học không phải là công cụ tạo ra hiệu suất lợi nhuận tối đa mà là giúp trường đại học thể hiện rõ sứ mạng của mình đối với xã hội. Điều này có ý nghĩa rất lớn đối với sự phát triển ổn định và bền vững của một trường đại học, đặc biệt trong bối cảnh yêu cầu cấp thiết về đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục hiện nay. Vì vậy, văn hóa tổ chức trường đại học được phát triển như thế nào để nâng cao chất lượng đào tạo và tăng hiệu quả công tác quản lý đào tạo là câu hỏi chúng ta cần phải đi tìm lời giải dựa trên những tiếp cận khoa học về văn hóa tổ chức.

2. KHÁI NIỆM

Như đã nói ở trên văn hóa trường đại học chính là văn hóa tổ chức của trường đại học cho nên cần phải làm rõ khái niệm về văn hóa tổ chức.

Văn hóa tổ chức trở thành một khái niệm trong khoa học tổ chức - quản lý, xuất hiện ở Âu - Mỹ từ những năm 80 và ngày càng có ảnh hưởng mạnh mẽ đến hiệu suất và hiệu quả lâu dài của các tổ chức [1]. Hiểu rõ được khái niệm văn hóa tổ chức sẽ giúp chúng ta ít bối rối khi gặp phải các cách hành xử kỳ cục và dửng như phi lý của những cá nhân trong tổ chức. Bên cạnh đó, chúng ta sẽ hiểu sâu hơn về những nguyên nhân tại sao các tổ chức lại khác biệt nhau và vì sao các tổ chức lại cần thay đổi [3].

Cũng như các định nghĩa về văn hóa, các định nghĩa về văn hóa tổ chức rất phong phú và đa dạng. Tuy nhiên, theo Trần Ngọc Thêm [14] chúng không nằm ngoài hai loại: định nghĩa miêu tả và định nghĩa nêu đặc trưng. Định nghĩa miêu tả

liệt kê các thành tố của văn hóa, còn các định nghĩa nêu đặc trưng có thể quy về ba khuynh hướng lớn: Khuynh hướng xem văn hóa là những kết quả (sản phẩm) nhất định. Khuynh hướng xem văn hóa như những quá trình. Khuynh hướng xem văn hóa như những quan hệ, những cấu trúc,... giữa các giá trị, giữa con người với đồng loại và muôn loài.

Khái niệm về văn hóa tổ chức phổ biến và được trích dẫn nhiều nhất hiện nay là Edgar H. Schein [3] cho rằng, văn hóa tổ chức là mô hình mẫu của các giả định căn bản được chia sẻ mà tổ chức đó đã học hỏi được khi giải quyết các vấn đề liên quan đến việc điều chỉnh cho phù hợp với bên ngoài và hội nhập ở bên trong, đã vận hành đủ tốt để có thể được đánh giá là phù hợp và do đó được hướng dẫn lại cho các thành viên mới như một phương pháp đúng đắn để lĩnh hội, tư duy và cảm xúc đối với các vấn đề như trên.

Theo Robbins [13] văn hóa tổ chức là hệ thống chia sẻ quan điểm nhận thức, quan điểm của các thành viên trong tổ chức, để phân biệt tổ chức này với tổ chức khác.

Theo Kreiner [8] văn hóa tổ chức là những yếu tố chứa đựng những nguyên tắc ẩn giấu được chia sẻ, được chấp nhận bởi một nhóm người trong tổ chức, quyết định nhận thức, suy nghĩ, hành động của họ và của tổ chức đối với sự biến đổi của môi trường xung quanh.

Theo Farmer (trích dẫn trong [1]) văn hóa tổ chức có thể được hiểu như 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”.

Dựa trên nền tảng nghiên cứu về văn hóa tổ chức của Edgar H. Schein, nhóm tác

giả Nguyễn Văn Dung, Phan Đình Quyền và Lê Việt Hưng [2] kết luận rằng, văn hóa tổ chức là một dạng thức các quan niệm cơ bản cùng chia sẻ mà nhóm học hỏi được, khi giải quyết những vấn đề liên quan đến việc thích nghi với môi trường bên ngoài và sự hợp nhất bên trong. Dạng thức này hiệu quả đủ tốt để được xem là có giá trị và do đó được truyền dạy cho các thành viên mới như cách thức đúng đắn để nhận thức tư duy và cảm nhận liên quan các vấn đề đó.

Trong môi trường đại học, văn hóa tổ chức trường đại học có thể được định nghĩa là giá trị và niềm tin của các bên liên quan đến trường đại học, dựa trên truyền thống và sự truyền đạt bằng lời nói và không lời. Các giá trị và niềm tin được cho là có ảnh hưởng lớn quá trình ra quyết định tại các trường đại học và hình thành hành vi xử sự của mỗi cá thể và tổ chức. Các hành vi dựa trên các giá trị định và niềm tin cơ bản được truyền tải thông qua các câu chuyện, ngôn ngữ đặc biệt và những chuẩn mực của nhà trường [4, tr.85-92].

Theo Purkey và Smith văn hóa nhà trường như một kết cấu, một quá trình, một không gian của các giá trị và chuẩn mực có khả năng dẫn các thành viên (các giáo viên, học sinh và cán bộ nhân viên) theo hướng dạy và học chất lượng (trích dẫn trong [5]).

Với những quan niệm của mình về văn hóa tổ chức, văn hóa quản lý và những biểu hiện của chúng trong giáo dục và quản lý giáo dục Trần Kiểm [7] cho rằng, văn hóa tổ chức là quan niệm về những giá trị cơ bản của tổ chức được tổ chức tự giác chấp nhận.

Theo Phạm Quang Huân [5], văn hóa 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.

Theo Nguyễn Việt Lộc [9], văn hóa tổ chức của một trường đại học chính là những yếu tố văn hóa được chọn lọc, hình thành, vun đắp trong cả quá trình xây dựng, trưởng thành và những yếu tố văn hóa mới thể hiện ước vọng, mong muốn của cán bộ, giảng viên và sinh viên về nhà trường, có thể tạo lập từng bước nhằm đem đến sự phát triển mới phù hợp với yêu cầu xã hội.

Từ các định nghĩa trên về văn hóa tổ chức của các nhà nghiên cứu, chúng tôi có thể đi đến định nghĩa văn hóa tổ chức của trường đại học là hệ thống các định hướng giá trị vượt trội được hình thành, chọn lọc và được duy trì thông qua các sản phẩm, quá trình trong quá trình xây dựng, hình thành và phát triển của một trường đại học. Theo định nghĩa này, các định hướng giá trị vượt trội phản ánh các giải pháp đưa ra được số đông thừa nhận là đúng và cùng chia sẻ, vận dụng để giải quyết các vấn đề nảy sinh trong trường đại học.

3. ĐẶC TRƯNG VĂN HÓA TỔ CHỨC CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC

Đặc trưng của văn hóa nói chung và văn hóa tổ chức nói riêng được các tác giả nhìn nhận dưới những góc độ khác nhau. Trần Ngọc Thêm [15] cho rằng, đặc trưng của văn hóa mang tính hệ thống, tính giá trị, tính nhân sinh và tính lịch sử. Theo Edgar H. Schein [3], văn hóa tổ chức có ba đặc trưng: sự ổn định trong cấu trúc, chiều sâu, độ rộng và hội nhập. Từ những góc nhìn của các tác giả, đặc trưng

văn hóa tổ chức của trường đại học có thể bao gồm năm đặc trưng: tính hệ thống, tính giá trị, tính nhân sinh, tính lịch sử và tính lan tỏa.

(1) Văn hóa tổ chức mang tính hệ thống: Tính hệ thống để phân biệt hệ thống với tập hợp, giúp phát hiện những mối liên hệ mật thiết giữa các hiện tượng, sự kiện trong trường đại học; các đặc trưng, những quy luật hình thành và phát triển của nó.

(2) Văn hóa tổ chức mang tính giá trị: Tính giá trị là thước đo mức độ nhân bản của xã hội và con người. Các giá trị văn hóa, theo mục đích có thể chia thành giá trị vật chất và giá trị tinh thần. Theo ý nghĩa có thể chia thành giá trị sử dụng, giá trị đạo đức và giá trị thẩm mỹ theo thời gian có thể phân biệt các giá trị vĩnh cửu và giá trị nhất thời.

(3) Văn hóa tổ chức mang tính nhân sinh: Tính nhân sinh cho phép phân biệt văn hóa như một hiện tượng xã hội (do con người sáng tạo, nhân tạo) với các giá trị tự nhiên (thiên tạo). Văn hóa là cái tự nhiên được biến đổi bởi con người. Sự tác động của con người vào tự nhiên có thể mang tính vật chất hoặc tinh thần.

(4) Văn hóa tổ chức mang tính lịch sử: Tính lịch sử tạo cho văn hóa tính bề dày một chiều sâu, buộc văn hóa thường xuyên tự điều chỉnh, tiến hành phân loại và phân bố lại các giá trị. Tính lịch sử được duy trì bằng truyền thống văn hóa.

(5) Văn hóa tổ chức mang tính lan tỏa: Tính lan tỏa là ảnh hưởng của văn hóa đến mọi khía cạnh, cách thức mà trường đại học xử lý các nhiệm vụ trọng tâm, tương tác với các môi trường và thực thi các nhiệm vụ trong nhà trường.

4. VAI TRÒ VĂN HÓA TỔ CHỨC CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC

Theo Báo cáo về Giáo dục Đại học năm 2003 (trích dẫn trong [4, tr.85-98]) văn hóa trong trường đại học sẽ dạy cho người ta những cách xử sự đúng đắn và thể hiện hành vi phù hợp, là động lực thúc đẩy cá nhân, và điều khiển quá trình xử lý thông tin; những thành tố này của văn hóa có thể hình thành những quan hệ nội bộ và các giá trị.

Với ý nghĩa như vậy cho thấy, văn hóa tổ chức trong trường đại học có vai trò rất lớn.

Văn hóa tổ chức xác định sự khác biệt, tạo điểm nhấn giữa các trường đại học khác nhau. Trên tất cả các công cụ quản lý, văn hóa tổ chức là công cụ hữu hiệu nhất để tạo sự khác biệt, điểm nhấn giữa các trường đại học bởi tính đặc thù, duy nhất và sự đa dạng, phong phú trong hình thức thể hiện ra ngoài của các sản phẩm nhân tạo hay những niềm tin và giá trị căn bản;

Văn hóa tổ chức tạo ra uy tín và nâng cao sức cạnh tranh. Văn hóa tổ chức của trường đại học càng mạnh, hiệu quả công tác quản lý, chất lượng đào tạo càng lớn, làm tăng sức cạnh tranh và khả năng thành công, "dẫn dắt" các trường đại học khác đi theo định hướng của mình;

Văn hóa tổ chức tạo động lực làm việc và kích thích sự sáng tạo. Văn hóa tổ chức của trường đại học nếu đạt được sự đồng thuận trong nhà trường sẽ hình thành nên các mối quan hệ tốt đẹp giữa các cá nhân; tạo ra môi trường làm việc hòa đồng, đoàn kết, vui vẻ;

Văn hóa tổ chức tăng sự ổn định và hạn chế những nguy cơ mâu thuẫn, xung đột. Văn hóa tổ chức của trường đại học như "chất keo" gắn kết các thành viên trong nhà trường lại với nhau, giúp các thành viên tổ chức thống nhất về quan điểm, cách đánh giá, lựa chọn và thực thi hành động chung. Điều này

rất có ý nghĩa đối với một tổ chức có mâu thuẫn, xung đột lợi ích và thiếu sự thống nhất;

Văn hóa tổ chức là công cụ kiểm soát để định hướng và hình thành nên thái độ, hành vi của các cá nhân trong trường đại học. Với sự thống nhất trong nhận thức và cách đánh giá, văn hóa tổ chức là công cụ hữu hiệu để kiểm soát để định hướng và hình thành nên thái độ, hành vi của các cá nhân nếu có đi lệch khỏi “quỹ đạo” chung tổ chức.

5. CÁC CẤU PHẦN CỦA VĂN HÓA TỔ CHỨC TRONG TRƯỜNG ĐẠI HỌC

Các khái niệm về văn hóa tổ chức nêu trên cho chúng ta thấy những vấn đề cốt lõi, nhưng làm sao để hiểu một cách cụ thể hơn? Muốn vậy, chúng ta cần phải xác định được các cấu phần văn hóa tổ chức của một trường đại học, nếu không chúng ta sẽ lúng túng trong việc xoay quanh khái niệm văn hóa tổ chức thực sự là gì.

Bảng 1. Ba cấp độ văn hóa

<p>1. Các sản phẩm nhân tạo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Các cấu trúc và quy trình nhìn thấy được và cảm nhận được - Các hành vi quan sát được <p>(Khó lý giải)</p>
<p>2. Các niềm tin và những giá trị được đồng thuận</p> <ul style="list-style-type: none"> - Các ý tưởng, mục tiêu, giá trị, khát vọng - Các ý thức hệ - Các giải thích duy lý <p>(Có thể có hoặc không đồng dạng với hành vi và các sản phẩm nhân tạo khác)</p>
<p>3. Các giả định căn bản làm nền móng</p> <ul style="list-style-type: none"> - Các niềm tin và giá trị trong vô thức được cho là hiển nhiên <p>(Xác định nên hành vi, nhận thức, tư duy và cảm xúc)</p>

Nguồn: Edgar H. Schein [3]

Nhiều tác phẩm đề cập đến các cấp độ văn hóa tổ chức khác nhau, nhưng khái quát nhất chúng ta có thể tham khảo các

cấp độ văn hóa tổ chức của Edgar H. Schein, bao gồm các sản phẩm nhân tạo; các niềm tin và những giá trị được đồng thuận; các giả định căn bản làm nền móng (xem chi tiết ở Bảng 1).

Edgar H. Schein đưa ra các cấu phần về văn hóa tổ chức, có thể chấp nhận được đối với trường đại học, bao gồm:

(1) Các sản phẩm nhân tạo

Đó là những sản phẩm do tổ chức đó sáng tạo, kế thừa và tích lũy [14] có thể quan sát và cảm nhận được khi tiếp xúc với một trường đại học như: cấu trúc của môi trường vật chất; ngôn ngữ; công nghệ và sản phẩm; sự sáng tạo thẩm mỹ; phong cách thể hiện qua trang phục, thái độ trình bày, cách bày tỏ cảm xúc; các huyền thoại và chuyện kể về tổ chức; danh sách những giá trị đã được công bố; các nghi thức và lễ kỷ niệm đáng chú ý; bầu không khí của cả nhóm.

Thuộc tính quan trọng nhất của cấu phần này là dễ quan sát nhưng lại khó lý giải. Nói cách khác, người quan sát có thể mô tả được những gì họ quan sát, cảm nhận được nhưng không thể chỉ qua việc mô tả đó mà nắm bắt được hết ý nghĩa của sự việc. Theo Gagliardi (trích dẫn trong [3]), các biểu tượng là đa nghĩa, mơ hồ và chúng ta chỉ có thể kiểm tra được hiểu biết của con người trước một sự kiện có ý nghĩa nếu người đó cũng đã có trải nghiệm văn hóa ở cấp độ các giả định sâu hơn.

(2) Các niềm tin và giá trị được đồng thuận

Mọi sự học hỏi của cá nhân trong trường đại học, suy cho cùng đều phản ánh các niềm tin và giá trị do một ai đó khởi xướng từ đầu, ý thức của cá nhân đó về những gì nên có hoặc nên thay đổi. Khi các cá nhân tiếp thu, thấm thâu được niềm tin

và các giá trị, do những nhà sáng lập và người lãnh đạo truyền bá lần đầu tiên. Và, khi chúng tiếp tục mang đến cho thành viên trong nhà trường những ý nghĩa và sự thuận lợi, chúng được dịch chuyển vào trong các định hướng giá trị vượt trội, ngay cả khi chúng không liên quan đến hiệu quả hoạt động thực tế. Bên cạnh đó, các niềm tin và giá trị này thường được ghi sâu vào ý thức hệ hay triết lý của trường đại học, tiếp đến chúng làm nhiệm vụ định hướng trong việc xử lý những sự kiện bất ổn hay về bản chất là không kiểm soát được, hoặc những khó khăn.

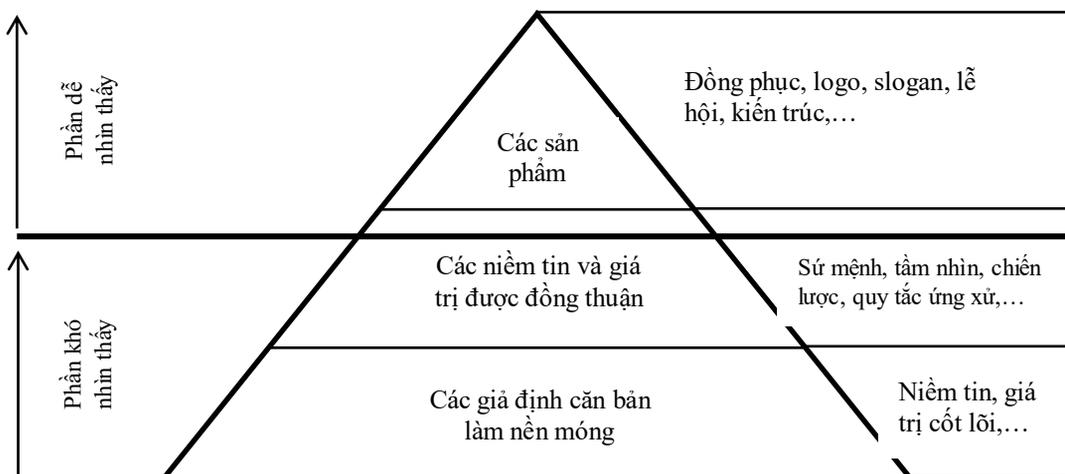
Để xác định các giá trị và niềm tin là có chất lượng, hiệu quả được nhìn nhận qua việc các cá nhân trong trường đại học đó có thoải mái và sự phản kháng đến mức nào khi tôn trọng và tuân thủ thực hiện chúng.

(3) Các giả định căn bản làm nền móng

Khi một giải pháp liên tục có hiệu quả, nó trở thành điều hiển nhiên đúng. Đây là

kết quả từ những thành công lặp đi lặp lại khi ứng dụng những niềm tin và giá trị nhất định. Các định hướng giá trị vượt trội có xu hướng mang tính không thể đối đầu và không cần bàn cãi, do đó cực kỳ khó thay đổi. Nói một cách khác là nó đã ăn sâu vào tiềm thức của mỗi cá nhân, cũng như tạo thành nét chung trong tập thể nhà trường [9]. Do đó, những cá nhân không chấp nhận các định hướng vượt trội sẽ bị gạt khỏi tổ chức. Nắm được vấn đề cốt lõi này sẽ cho chúng ta thấy được rằng việc thay đổi văn hóa tổ chức của trường đại học là rất khó khăn và khiến cho các cá nhân trong trường đại học trở nên hoang mang, lo lắng dẫn đến sự phản kháng ngay từ lần đầu tiếp nhận.

Dựa trên phân tích trên về ba cấp độ văn hóa tổ chức của Edgar H. Schein, cấu phần của văn hóa tổ chức trong trường đại học có thể được mô phỏng bằng Hình 1 dưới đây:



Hình 1. Các cấu phần của văn hóa tổ chức trong trường đại học

Nhìn sơ đồ, chúng ta thấy cấu phần văn hóa tổ chức của trường đại học như một hình tam giác theo nguyên lý “tầng băng trôi” của Hemingway. Các sản phẩm nhân tạo là những phần dễ nhìn thấy, các niềm tin và giá trị được

đồng thuận và các giả định căn bản làm nền móng là phần khó nhìn thấy. Tuy nhiên, các niềm tin và giá trị được đồng thuận không phải là khó nhìn thấy hoàn toàn mà nó còn được nhìn thấy một phần.

6. CÁC LOẠI VĂN HÓA TỔ CHỨC TRONG TRƯỜNG ĐẠI HỌC

Hiện nay, có ba cách phân loại văn hóa tổ chức phổ biến là của Harrison (1979) và Handy (1978); Goffee và John (1998); Cameron và Quinn (1996, 2006) (trích dẫn trong [3]).

Theo Harrison và Handy, có bốn loại hình văn hóa tổ chức:

Định hướng quyền lực: Các tổ chức được thống trị bởi những nhà sáng lập có đặc trưng khác lạ/độc tài;

Định hướng thành tựu: Các tổ chức đặt trọng tâm là kết quả, thành quả;

Định hướng vai trò: Các tổ chức công, mang tính quan liêu;

Định hướng hỗ trợ: Các tổ chức phi lợi nhuận và các tổ chức tôn giáo.

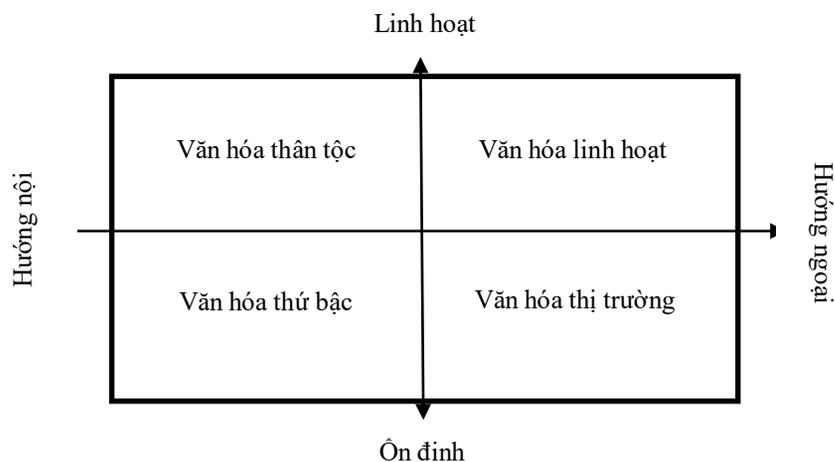
Từ các đặc trưng tương đương với văn hóa và dựa trên hai khía cạnh “sự thống nhất” và “tính hòa đồng”, Goffee và John xác định bốn loại văn hóa tổ chức:

Phân mảnh: Hai khía cạnh trên đều ở mức thấp;
Tư lợi: Sự thống nhất cao, nhưng tính hòa đồng thấp;

Cộng cộng: Tính hòa đồng cao, nhưng sự thống nhất thấp;

Mạng lưới: Hai khía cạnh đều ở mức cao.

Hai cách phân loại này tuy đã xác định rõ từng loại văn hóa tổ chức song họ đã thiếu sót việc làm rõ “sự liên kết giữa các nhóm (tổ chức) và sự liên kết của chúng với môi trường bên ngoài” [3]. Tuy nhiên, Cameron và Quinn (2006) đã dựa trên 2 khía cạnh tổ chức có thể ổn định hoặc linh hoạt đánh giá mức độ đạt như thế nào và sự tập trung của nó ra sao đến các vấn đề bên trong và bên ngoài để bù đắp thiếu sót trên. Vì vậy, cách phân loại này (thân tộc, linh hoạt, thị trường và thứ bậc) được nhiều cá nhân, tổ chức sử dụng để phân loại văn hóa tổ chức. Bốn loại hình này dựa trên khung giá trị cạnh tranh được minh họa như sau:



Hình 2. Khung giá trị cạnh tranh

Văn hóa tổ chức thân tộc: Đề cập đến một tổ chức lớn giống như một gia đình, dựa trên sự hỗ trợ lẫn nhau của các thành viên gắn kết chặt chẽ, những người làm việc như một nhóm. Định hướng chiến lược

của tổ chức là hướng đến lợi ích lâu dài của phát triển nguồn nhân lực và coi trọng sự đoàn kết và sự thân thiện;

Văn hóa tổ chức linh hoạt: Đề cập đến một nơi làm việc để thể hiện sự năng động

và sáng tạo. Định hướng chiến lược của tổ chức chủ yếu dựa vào các quy tắc linh hoạt, thúc đẩy sự tăng trưởng và đổi mới nhằm nhân rộng các nguồn lực của tổ chức;

Văn hóa tổ chức thị trường: Đề cập đến một tổ chức giống thị trường, tập trung vào môi trường của nó và đặt ra những giao dịch mang lại lợi thế cạnh tranh và sự lãnh đạo của thị trường. Các quy tắc quản lý là các quy tắc thị trường, trong khi các giá trị chính là khả năng cạnh tranh và năng suất;

Văn hóa thứ bậc: Đề cập đến một tổ chức có cấu trúc chặt chẽ và được cụ thể hóa bởi các quy trình, quy tắc, chính sách. Chiến lược nhằm đảm bảo hiệu quả của tổ chức dựa trên việc duy trì sự ổn định và vận hành trơn tru.

7. CÁC BƯỚC PHÁT TRIỂN VĂN HÓA TỔ CHỨC

Thay đổi văn hóa tổ chức trường đại học là một mục tiêu rất khó đạt bởi vì các định hướng giá trị vượt trội có xu hướng mang tính không thể đổi đầu và không cần bàn cãi, do đó khó thay đổi. Tuy nhiên, một khi đã xác định được rằng, thay đổi văn hóa tổ chức là một mục tiêu mong muốn của toàn bộ cán bộ, giảng viên, sinh viên, cựu sinh viên, xã hội và họ cùng tham gia vào các bước thay đổi sẽ làm cho quá trình chuyển động. Kết quả của quá trình chuyển động là hướng tới một văn hóa tổ chức tương lai được sự đồng thuận của tập thể.

Nhiều nhà khoa học đưa ra các bước xây dựng văn hóa tổ chức nói chung và văn hóa tổ chức trường đại học nói riêng như: Julie Heifetz và Richard Hagberg (trích dẫn trong [5]); Cameron và Quinn (trích dẫn trong [3]). Qua các đề xuất thay đổi văn hóa tổ chức, cho thấy không nhà nghiên cứu nào

đảm bảo rằng, một khi quá trình chuyển động các bước thay đổi được bắt đầu, sự thay đổi văn hóa tổ chức sẽ diễn ra và có thể đạt tới một văn hóa tổ chức mới trong tương lai, nhưng phải khẳng định rằng, sự vận hành các bước thay đổi này sẽ tạo ra một động lực rất lớn thay đổi trong các tổ chức nói chung và trường đại học nói riêng.

Dựa trên các đề xuất thay đổi và cấu phần của văn hóa tổ chức, chúng tôi đề xuất tám bước phát triển văn hóa tổ chức của trường đại học như sau:

Bước 1: Xác định văn hóa tổ chức hiện tại và mong muốn trong tương lai của trường đại học là rất quan trọng. Điều này sẽ giúp các cá nhân trong nhà trường thấy được những gì ẩn chứa trong văn hóa của tổ chức và mong muốn những điều có thể họ không để ý và không nhìn thấy. Để làm được điều này các trường đại học sử dụng công cụ OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument - Đánh giá văn hóa của tổ chức). Bộ công cụ này được nhiều nhà nghiên cứu quản lý giáo dục đưa vào xác định phân loại văn hóa tổ chức của trường đại học [1], [11, tr.615-634], [12, tr.256-281],... cho phép mở ra những gì bị che phủ, hay đưa lên bề mặt những vấn đề nêu trên.

Bước 2: Xác định mỗi kiểu văn hóa tổ chức nhà trường đang cần tăng cường hay muốn làm giảm đi có nghĩa và không có nghĩa như thế nào. Quá trình thay đổi về một loại văn hóa tổ chức không có nghĩa là các loại văn hóa khác phải bị bỏ rơi hoặc bỏ qua. Nó chỉ có nghĩa nhấn mạnh trọng tâm vào một số thành tố nhất định nếu sự thay đổi đó sẽ đem lại thành công.

Bước 3: Xác định các giá trị cốt lõi thông qua các minh họa, cần ghi nhớ để làm cơ sở thành công cho quá trình thay đổi văn hóa tổ chức của nhà trường trong tương lai. Thông qua các câu chuyện, những giá trị trọng yếu, phương hướng mong muốn và những nguyên tắc xử sự làm nên đặc điểm của văn hóa tổ chức mới nhanh hơn bất cứ cách nào khác [1].

Bước 4: Xác định các hành vi mong muốn, các hành vi này có thể là những hành động, cử chỉ, sáng kiến nhỏ,... được mô tả một phần trong các câu chuyện ở bước 3. Các cá nhân trong nhà trường sẽ phải làm gì nhiều hơn, làm gì ít hơn, hoặc tiếp tục phải làm gì để mang lại những thay đổi văn hóa của nhà trường.

Bước 5: Xây dựng kế hoạch hành động để truyền bá các hành vi mong muốn đến các cá nhân trong nhà trường. Đây chính là các mục tiêu chiến lược để xây dựng văn hóa tổ chức tương lai cho nhà trường. Để có một kế hoạch hành động tốt, các cá nhân trong nhà trường phải đạt được sự đồng thuận cao về việc nên bắt đầu từ đâu, việc gì cần phải chấm dứt, việc gì cần tiếp tục và nâng cao để quá trình thay đổi văn hóa tổ chức có thể thực sự diễn ra.

Bước 6: Nâng cao năng lực, kỹ năng lãnh đạo cho cán bộ quản lý. Mọi thay đổi về văn hóa tổ chức trong trường đại học không xảy ra ngẫu nhiên hoặc vô tình mà nó đòi hỏi những nhà lãnh đạo, cán bộ quản lý phải có trách nhiệm và nhất quán trong chỉ đạo, thực hiện quá trình thay đổi, bởi vì họ đóng vai trò là nhân tố làm thay đổi (có thể sự thay đổi đó không được ưu tiên hàng đầu trong công tác điều hành của họ). Họ cần phải có khả năng dẫn dắt quá trình thay đổi, tạo sự đồng thuận, tạo các mối quan hệ

hợp tác. Bên cạnh đó, họ phải có những cam kết, trách nhiệm và quyết tâm thúc đẩy quá trình thay đổi văn hóa tổ chức.

Bước 7: Đẩy mạnh công tác truyền thông và xây dựng các yếu tố văn hóa hữu hình. Khi quá trình thay đổi văn hóa tổ chức diễn ra, chắc chắn sự đề kháng, phản ứng tiêu cực với thay đổi sẽ xảy ra trong nhà trường. Đó 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 [6]. Truyền thông quá trình thay đổi văn hóa là một công cụ quan trọng giúp vượt qua sự kháng cự và tạo ra tâm lý an toàn cho các cá nhân trong nhà trường. Việc chia sẻ càng nhiều thông tin càng tốt một cách thường xuyên, chính xác và ngày càng lan rộng sẽ giúp hạn chế những suy diễn của sự mơ hồ hoặc không chắc chắn, đồng thời giảm tin đồn. Trong số những sáng kiến quan trọng nhất đi kèm với quá trình thay đổi văn hóa tổ chức là sự thay đổi trong xây dựng các yếu tố văn hóa hữu hình. Các yếu tố văn hóa hữu hình là các thể hiện trực quan của trạng thái mới, là một phần quan trọng của sự thay đổi văn hóa.

Bước 8: Xây dựng các tiêu chuẩn, chỉ báo, chỉ số đánh giá sự thành công của quá trình thay đổi văn hóa tổ chức trong nhà trường. Điều này giúp chúng ta biết rằng, văn hóa tổ chức của nhà trường đang được thay đổi, đâu là những điểm mốc để đánh dấu những tiến bộ đạt được, chỉ báo nào cho thấy sự thành công.

8. KẾT LUẬN

Như trên đã đề cập, bài viết làm sáng tỏ những nội dung cơ bản về văn hóa tổ chức của trường đại học. Qua đó, cho thấy văn hóa tổ chức đóng vai trò quan trọng

trong hoạt động giáo dục và tạo ra những chuyển biến tích cực trong trường đại học. Văn hóa tổ chức làm gia tăng sự ổn định và hạn chế những nguy cơ mâu thuẫn, xung đột trong nhà trường, góp phần tạo ra uy tín và nâng cao sức cạnh tranh giữa các trường đại học với nhau, tạo động lực làm việc và kích thích sự sáng tạo của cán bộ, giảng viên, sinh viên. Phát triển văn hóa tổ chức

của trường đại học suy cho cùng là quá trình hình thành và cam kết nỗ lực thúc đẩy quá trình xây dựng, hoàn thiện văn hóa tổ chức. Do đó, các trường đại học cần phải tận dụng những nguồn lực bên trong và bên ngoài một cách hiệu quả nhất để phát huy tinh thần đoàn kết, sáng tạo của các cá nhân trong nhà trường.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Cameron K. S. & Quinn R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. John Willey and Sons, Inc.
- [2] Nguyễn Văn Dung, Phan Đình Quyền, Lê Việt Hưng (biên soạn) (2010), *Văn hóa tổ chức và lãnh đạo*, Nxb Giao thông Vận tải, Thành phố Hồ Chí Minh.
- [3] Edgar H. Schein (2010), *Organisation Culture and Leaderships*, Jossey Bass.
- [4] Fralinger Barbara & Olson Valerie (2007), *Organizational Culture at the University Level: A Study Using the OCAI Instrument*. *Journal of College Teaching & Learning*.
- [5] Phạm Quang Huân (2007), *Văn hóa tổ chức, hình thái cốt lõi của văn hóa nhà trường*, Kỷ yếu Hội thảo Văn hóa học đường do Viện NCSP, Trường Trường Đại học Sư phạm Hà Nội.
- [6] Keup J. R., Walker A. A., Astin H. S., Lindholm J. A. (2001), *Organizational Culture and Institutional Transformation*, ERIC Digest 464521
- [7] Trần Kiêm (2007), *Tiếp cận hiện đại trong quản lý giáo dục*, Nxb Đại học Sư phạm.
- [8] Kreiner Kicicki (1998), *Organizational behavior*, MC Graw-Hill Publishing, Four Edition
- [9] Nguyễn Việt Lộc (2009), *Văn hóa tổ chức Đại học Quốc gia Hà Nội trong bối cảnh đổi mới và hội nhập*, Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội, Kinh tế và kinh doanh 25.
- [10] Phạm Thị Ly (2011), *Văn hóa tổ chức của nhà trường*, Khai thác từ <http://aitech.edu.vn/media/files/van%20hoa%20to%20chuc%20cua%20nha%20truong.doc>.
- [11] Ramachandran, S. D., Chong, S. C., & Ismail, H. (2011), *Organisational culture: An exploratory study comparing faculties' perspectives with public and private universities in Malaysia*, International Journal of Educational Management.
- [12] Smart, J. C., Kuh, G. D., & Tierney, W. G. (1997), *The roles of institutional cultures and decision approaches in promoting organizational effectiveness in two-year colleges*, Journal of Higher Education.
- [13] Stephen P. Robins (1997). *Organizational behavior*, Copyright by Prentice-Hall, Inc, Firth Edition.
- [14] Trần Ngọc Thêm (2001), *Tìm về bản sắc văn hoá Việt Nam*, Nxb Thành phố Hồ Chí Minh.
- [15] Trần Ngọc Thêm (2004), *Cơ sở văn hóa Việt Nam*, Nxb Thành phố Hồ Chí Minh.

Ngày nhận bài: 17-11-2018. Ngày biên tập xong: 22-11-2018. Duyệt đăng: 28-11-2018.