

VẬN DỤNG CÁC MÔ HÌNH VĂN HÓA TRONG QUẢN LÝ GIÁO DỤC

LÊ NGỌC HÙNG (*)
BÙI THỊ PHƯƠNG (**)

Tóm tắt: Trong xã hội ngày nay, văn hóa trở thành nền tảng tinh thần, động lực và mục tiêu của quản lý phát triển bền vững, trong đó nổi bật nhất là phát triển giáo dục. Bài viết phân tích khái niệm văn hóa, mô hình văn hóa và vận dụng các mô hình văn hóa trong quản lý giáo dục, cụ thể là việc vận dụng ba mô hình quản lý giáo dục, đó là mô hình văn hóa ba tầng, bốn chiều văn hóa, mô hình văn hóa đóng vai, thành đạt, quyền lực, hỗ trợ và mô hình văn hóa gia đình, doanh nghiệp, thị trường, tầng bậc.

Từ khóa: Mô hình văn hóa; phát triển giáo dục; quản lý giáo dục.

Abstract: In today's society, culture has become the spiritual foundation, driving force, and goal of sustainable development management, in which educational development is the most prominent. This paper analyzes the concept of culture, cultural models and the application of cultural models in educational management, particularly the application of three educational management models, i.e. three levels of culture, four dimensions of culture, role-playing model of culture, achievement, power, support and cultural models of family, business, market, and hierarchy.

Keywords: Cultural model; educational development; education management.

Ngày nhận bài: 10/01/2024 Ngày biên tập: 24/01/2024 Ngày duyệt đăng: 22/02/2024

Hiện nay, hệ thống giáo dục cần được quản lý theo hướng mở rộng để đáp ứng nhu cầu học tập của người dân ở các lứa tuổi khác nhau và đáp ứng yêu cầu học tập nâng cao trình độ của đội ngũ nhân lực bảo đảm phát triển bền vững. Đồng thời, trong xu thế phát triển xã hội hiện nay đòi hỏi các tổ chức phải trở thành “tổ chức học tập”, “đơn vị học tập” và “xã hội học tập”. Do đó, quản lý không giản đơn là việc thực hiện các chức năng hành chính mà quản lý luôn bao gồm việc xây dựng văn hóa tổ chức theo các mô hình như “ba tầng cấp, bốn chiều cạnh văn hóa” và mô hình “các loại hình văn hóa”⁽¹⁾. Cách tiếp cận quản lý theo mô hình văn hóa không thay thế mà bổ sung làm phong phú và đa dạng cho các cách tiếp cận lý thuyết quản lý đối với các loại tổ chức trong xã hội ngày nay.

(*) GS.TS; Đại học Quốc gia Hà Nội

(**) ThS; Trường Đại học Y tế Công cộng Hà Nội

1. Khái niệm văn hóa và quản lý

Các nhà khoa học đã đưa ra nhiều định nghĩa khác nhau về văn hóa. Năm 1952, Kroeber và Kluckhohn cho biết⁽²⁾ có khoảng 300 công trình nghiên cứu nhân học về văn hóa được xuất bản từ năm 1871 đến năm 1951.

Từ góc độ tiếp cận nhân học xã hội, Edward Taylor đưa ra định nghĩa nổi tiếng coi văn hóa là tổng thể phức tạp gồm tri thức, niềm tin, nghệ thuật, đạo lý, pháp luật, tập quán và bất kỳ năng lực, thói quen nào mà con người đạt được với tính cách là thành viên của xã hội⁽³⁾. Đây là định nghĩa văn hóa thuộc cách tiếp cận vĩ mô để nói đến “nền văn hóa” của một xã hội, một quốc gia, một dân tộc, một cộng đồng nhất định. Đồng thời, định nghĩa này có thể áp dụng vào tìm hiểu văn hóa để có thể xây dựng văn hóa của tổ chức và sử dụng những yếu tố văn hóa xác định trong quản lý một tổ chức.

Từ góc độ tiếp cận nhân học phê phán, Kroeber và Kluckhohn (1952) định nghĩa văn hóa là các thiết kế, các khuôn mẫu cho cuộc sống được sáng tạo trong lịch sử dưới hình thức rõ ràng và tiềm ẩn, duy lý và phi lý xuất hiện trong bất kỳ thời gian nào. Theo định nghĩa này, các yếu tố văn hóa thể hiện dưới nhiều hình thức và trên nhiều tầng cấp khác nhau đều có chức năng chung là định hướng, điều tiết, “chỉ dẫn cho hành vi của con người”. Các yếu tố văn hóa không cố định mà vận động, biến đổi, tiến hóa và được đổi mới, sáng tạo và phát triển trong quản lý. Do vậy, cần tìm hiểu, nghiên cứu văn hóa để sử dụng những bản “thiết kế, khuôn mẫu” có khả năng chỉ dẫn hành vi tích cực, tiến bộ, ví dụ như sự “bao dung”, “cởi mở”, “hợp tác”, “công bằng”, “dân chủ”; đồng thời khắc phục, thậm chí xóa bỏ những bản “thiết kế, khuôn mẫu” lạc hậu, bảo thủ như sự “độc đoán”, “quan liêu”, “cơ chế xin - cho” gây cản trở sự phát triển.

Từ góc độ tiếp cận thông hiểu, Clifford Geertz (1973) đưa ra quan niệm văn hóa là hệ thống các ý nghĩa được lưu truyền, biểu hiện dưới các hình thức biểu tượng, theo đó con người giao tiếp, hiểu biết lẫn nhau và phát triển các tri thức, thái độ, thói quen trong cuộc sống của họ⁽⁴⁾. Biểu hiện của cách tiếp cận này là xu hướng quản lý dựa trên việc thiết kế và truyền thông những “biểu tượng” như các logo, khẩu hiệu, thương hiệu và các hình thức quảng bá khác về tổ chức. Theo Geertz, quản lý xã hội nói chung và quản lý giáo dục nói riêng cần hướng đến việc vừa kế thừa, phát huy các hệ giá trị văn hóa hiện hành và vừa đổi mới, sáng tạo những hệ các giá trị mới cho tổ chức và các cá nhân theo đuổi thực hiện.

Từ góc độ tiếp cận hiện đại hóa và hậu hiện đại hóa, Ronald Inglehart (2008) định nghĩa văn hóa là hệ thống những giá trị cơ bản chung góp phần hình thành hành vi của con người trong một xã hội nhất định⁽⁵⁾. Theo lý thuyết này, văn hóa luôn biến đổi theo hướng thích ứng phù hợp với xã hội. Ví dụ, hệ các giá trị cá nhân phù hợp với xã hội truyền thống là các chuẩn mực tín ngưỡng, tôn giáo truyền thống và chuẩn mực cộng đồng.

Nhưng trong xã hội hiện đại, hệ các giá trị cá nhân phù hợp là động cơ thành đạt trong sự nghiệp và trong xã hội hậu hiện đại, hệ các giá trị cá nhân phù hợp là an ninh xã hội, an sinh xã hội, dân chủ, sự hài lòng, hạnh phúc cá nhân. Lý thuyết này nhấn mạnh rằng, quản lý đang chuyển đổi từ mô hình văn hóa truyền thống sang mô hình văn hóa hiện đại và sang văn hóa hậu hiện đại.

Như vậy, các định nghĩa nêu trên đều cho rằng văn hóa là nền tảng tinh thần, động lực, mục tiêu phát triển với nghĩa là tạo ra nhu cầu, động cơ, giá trị, phẩm chất, năng lực, điều kiện, cơ hội để con người và các tổ chức sinh sống, học tập, làm việc và kiến tạo phát triển⁽⁶⁾. Bị quy định bởi hoàn cảnh lịch sử xã hội cụ thể, văn hóa định hướng, quy định, chỉ dẫn, điều chỉnh hành vi, hoạt động của cá nhân và các tổ chức. Sự phát triển các ngành công nghiệp văn hóa và sáng tạo đặt ra yêu cầu mới đối với quản lý nói chung và quản lý giáo dục nói riêng, cụ thể quản lý không chỉ dựa vào văn hóa mà xây dựng, kiến tạo văn hóa mới để thúc đẩy phát triển xã hội, phát triển tổ chức, ví dụ quản lý xây dựng văn hóa nhà trường và văn hóa chất lượng giáo dục.

2. Mô hình văn hóa và lý thuyết quản lý

Định nghĩa mô hình văn hóa: các mô hình văn hóa (cultural models)⁽⁷⁾ là các mô hình hệ thống văn hóa của hệ các giá trị, niềm tin, chuẩn mực, ý nghĩa, nghi lễ, nghi thức, thói quen được các cá nhân học tập, chia sẻ, thể hiện, phát triển trong mối tương tác với các môi trường xung quanh. Trong đó, có ba mô hình nổi bật nhất là: mô hình văn hóa 3L4D (ba tầng, bốn chiều văn hóa); mô hình văn hóa RAPS (văn hóa đóng vai, thành đạt, quyền lực, hỗ trợ); mô hình văn hóa FEMH (văn hóa gia đình, doanh nghiệp, thị trường, tầng bậc).

Lý thuyết quản lý theo mô hình văn hóa: tương ứng với ba mô hình văn hóa này là ba lý thuyết quản lý văn hóa, cụ thể là lý thuyết quản lý theo mô hình 3L4D, lý thuyết quản lý theo mô hình văn hóa RAPS và lý thuyết quản lý theo mô hình văn hóa FEMH. Các lý thuyết này không loại trừ, không phủ nhận mà bổ sung cho các lý thuyết quản lý theo mô hình chính thức, mô hình duy lý, mô hình nhiệm sở, mô hình tình huống, mô hình chủ quan và các

mô hình khác. Đối với giáo dục, cụ thể là nhà trường, việc áp dụng lý thuyết quản lý theo mô hình văn hóa giúp xác định rõ mục tiêu, phương thức, hình thức quản lý nhà trường để quản lý phát triển văn hóa nhà trường⁽⁸⁾, quản lý xây dựng văn hóa nhà trường, quản lý môi trường văn hóa nhà trường và quản lý phát triển văn hóa học thuật của nhà trường nhằm mục tiêu giáo dục văn hóa⁽⁹⁾.

3. Vận dụng các mô hình văn hóa trong quản lý

Thứ nhất, mô hình văn hóa 3L4D: mô hình này được đưa ra để xây dựng mối quan hệ hài hòa giữa “văn hóa của xã hội” và “văn hóa của tổ chức” trong mối tương quan với “bầu không khí” của tổ chức. Văn hóa của xã hội là nền tảng tinh thần, động lực, môi trường và mục tiêu văn hóa của cả xã hội để xây dựng và phát triển văn hóa của tổ chức. Nhà trường là một tổ chức giáo dục, do vậy có thể coi văn hóa của nhà trường là một loại hình văn hóa tổ chức giáo dục⁽¹⁰⁾. Văn hóa nhà trường bộc lộ và phát triển thông qua văn hóa của các cá nhân và các đơn vị thành viên của nhà trường, nổi bật nhất là cán bộ giáo dục, người học, người dạy và tổ chuyên môn. Văn hóa nhà trường xuất hiện, bộc lộ và phát triển trong hoạt động giáo dục, giảng dạy, nghiên cứu khoa học, lãnh đạo, quản trị, quản lý, hành chính và phục vụ của nhà trường và hoạt động học tập của người học.

Mức độ hài lòng công việc, cụ thể là sự hài lòng của người dạy phụ thuộc rất nhiều vào yếu tố văn hóa và hoạt động của người quản lý trong tổ chức giáo dục, cụ thể là trường học⁽¹¹⁾. Từ đây đặt ra vấn đề nghiên cứu về mối tương quan giữa “văn hóa tổ chức” với “bầu không khí tổ chức”, cụ thể là mối quan hệ giữa “văn hóa nhà trường” với “bầu không khí nhà trường”⁽¹²⁾. Một số tác giả cho rằng, văn hóa tổ chức là một phần của bầu không khí tổ chức; coi văn hóa tổ chức bao gồm bầu không khí tổ chức; xem văn hóa tổ chức là bầu không khí tổ chức và sử dụng hai từ ngữ này thay thế cho nhau, tương đương nhau. Để giải quyết vấn đề này, Schoen và cộng sự đưa ra một mô hình tích hợp văn hóa của mô hình ba tầng văn hóa và mô hình bốn chiều văn hóa, (gọi tắt là mô hình 3L4D). Mô

hình này kế thừa cách tiếp cận năng động⁽¹³⁾ của Shein về hệ thống ba tầng văn hóa bao gồm: 1) Tầng “niềm tin” văn hóa: đây là tầng nền tảng hay tầng trong cùng, sâu xa nhất của văn hóa, là hệ thống các giá định văn hóa dưới dạng tiềm thức gồm niềm tin, lý tưởng, quan niệm, tiền đề, suy nghĩ, tình cảm có được ở các cá nhân thành viên của xã hội, tổ chức; 2) Tầng “hệ các giá trị” văn hóa: đây là tầng giữa, trung gian, là hệ thống các hệ giá trị công khai thể hiện dưới hình thức các mục tiêu, các chiến lược, triết lý, đề cương, kế hoạch của tổ chức; 3) Tầng “sản phẩm” văn hóa: đây là tầng trên cùng, ngoài cùng, dễ nhìn thấy nhất của văn hóa, thể hiện ở các sản phẩm, các tạo tác chứa đựng các nội dung, ý nghĩa văn hóa của tầng “niềm tin” và tầng “hệ các giá trị”.

Bốn chiều văn hóa bao gồm: 1) Chiều chuyên môn thể hiện ở trình độ chuyên môn nghề nghiệp đặc trưng của tổ chức. Ví dụ, quản lý tổ chức giáo dục, cần ưu tiên phát triển trình độ chuyên môn nghề nghiệp giáo dục, giảng dạy của nhà trường, thể hiện ở trình độ chuyên môn của giáo viên, giảng viên; quản lý một tổ chức khoa học cần ưu tiên phát triển trình độ chuyên môn nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ; 2) Chiều cấu trúc thể hiện ở mối quan hệ, giao tiếp, tương tác giữa các cá nhân, đơn vị đặc trưng của tổ chức. Ví dụ, đối với tổ chức giáo dục như trường học, chiều cấu trúc của văn hóa của tổ chức thể hiện rõ nhất ở cấu trúc quan hệ giữa người dạy và người học. Điều này đòi hỏi quản lý một nhà trường cần ưu tiên phát triển mối quan hệ “người dạy và người học” cởi mở, bao dung, hợp tác nhằm tạo ra sự tiến bộ ở người học; 3) Chiều chất lượng thể hiện ở các yếu tố đảm bảo chất lượng hoạt động của một tổ chức. Ví dụ, quản lý một trường học cần chú trọng xây dựng tinh thần, thái độ, hành vi đáp ứng nhu cầu giáo dục, giảng dạy của người dạy và nhu cầu học tập của người học đảm bảo đạt được mục tiêu, chuẩn đầu ra đã xác định và sự hài lòng của các bên liên quan; 4) Chiều trọng tâm thể hiện ở yếu tố nền tảng, cốt lõi, then chốt mà toàn bộ các hoạt động của một tổ chức phải dựa vào và hướng đến.

Thứ hai, mô hình văn hóa RAPS: căn cứ các nhu cầu và động cơ hành động, một số nhà nghiên cứu phân biệt bốn loại hình văn hóa và tương ứng xây dựng mô hình văn hóa RAPS để có thể vận dụng quản lý tổ chức trong xã hội hiện đại⁽¹⁴⁾. RAPS là bốn chữ viết tắt của loại hình văn hóa đóng vai (Role), văn hóa thành đạt (Achievement), văn hóa quyền lực (Power) và văn hóa hỗ trợ (Support). Văn hóa đóng vai đòi hỏi mỗi người cần phải thực hiện những khuôn mẫu hành vi nhất định tương ứng với vị thế, vị trí mà người đó nắm giữ trong mối quan hệ với người khác hay trong một tổ chức, tình huống xã hội xác định. Quản lý theo loại hình Role, đòi hỏi phải xác định rõ các vị trí việc làm, các vị thế và tương ứng cần xác định rõ các kỳ vọng của tổ chức về khuôn mẫu hành vi hay các vai để người nắm giữ vị trí, vị thế đó cần phải thực hiện, đóng vai một cách phù hợp. Đồng thời, phải tuyển chọn người phù hợp; phải đào tạo, bồi dưỡng, huấn luyện để đóng vai; tạo điều kiện, cơ hội đóng vai và kiểm tra, giám sát, đánh giá việc đóng vai để điều chỉnh, khuyến khích hoặc trừng phạt đảm bảo đóng vai phù hợp, chất lượng, hiệu quả. Quản lý tổ chức theo loại hình văn hóa đóng vai rất phù hợp với xu hướng phân công lao động chuyên môn hóa, chuyên nghiệp hóa và xác định rõ vị trí việc làm trong tổ chức.

Quản lý theo loại hình văn hóa thành đạt để cao các động cơ bên trong thúc đẩy cá nhân nỗ lực hoàn thành mục tiêu, nhiệm vụ xác định. Văn hóa quyền lực (power) là căn cứ để xác định hai loại người trong tổ chức là người có quyền lực, ví dụ người ra mệnh lệnh và người không quyền lực - phục tùng mệnh lệnh. Quản lý theo loại hình văn hóa quyền lực là việc xác định, lựa chọn, nắm giữ, sử dụng quyền lực phù hợp bảo đảm người khác thực hiện những hành vi, hoạt động nhất định để đạt được mục tiêu của tổ chức. Quyền lực dựa trên nhiều căn cứ, nguồn gốc và tương ứng có nhiều loại quyền lực, ví dụ quyền lực cứng mang tính cưỡng chế và quyền lực mềm mang tính thuyết phục. Trong xã hội hiện đại ngày nay, quản lý theo loại hình quyền lực có xu hướng ngày càng dựa trên quyền lực pháp lý, quyền lực chuyên môn và quyền lực thông minh⁽¹⁵⁾. Văn hóa hỗ trợ, để cao các mối quan

hệ tương tác có đi có lại, sự kết nối, sự cam kết và gắn bó của các thành viên trong tổ chức. Những biểu hiện cụ thể của việc vận dụng lý thuyết quản lý theo loại hình văn hóa hỗ trợ là việc quản lý có xu hướng dựa vào cộng đồng, dựa vào sự tham gia cụ thể là thực hiện quy chế dân chủ cơ sở “biết, bàn, làm, kiểm tra, thụ hưởng”. Đặc biệt, quản lý theo mô hình văn hóa hỗ trợ hướng đến việc tạo ra sự “hiểu biết lẫn nhau”, “đoàn kết”, “đồng thuận”, “hợp tác”, “chia sẻ”, “tương tác”.

Trong nhà trường, quản lý theo mô hình văn hóa hỗ trợ thể hiện rõ qua việc khuyến khích người dạy sử dụng các phương pháp tích cực như thảo luận và làm việc nhóm. Một nghiên cứu về việc áp dụng mô hình RAPS được thực hiện ở Thổ Nhĩ Kỳ với gần 1.300 phiếu khảo sát đối với giáo viên và người quản lý trong các cơ sở giáo dục mầm non, phổ thông và nghề nghiệp. Kết quả khảo sát hầu như không phát hiện sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa giáo viên và nhà quản lý trong đánh giá đối với văn hóa quyền lực, đóng vai và hỗ trợ. Tuy nhiên, các nhà quản lý trường học có xu hướng đánh giá cao văn hóa thành đạt hơn so với các giáo viên. So với các trường thuộc các cấp giáo dục khác, văn hóa trường mầm non thể hiện loại hình văn hóa hỗ trợ nhiều hơn ba loại hình văn hóa còn lại⁽¹⁶⁾.

Thứ ba, mô hình văn hóa FEMH: Mô hình FEMH được nghiên cứu và phát triển trong giáo dục để nhấn mạnh ba loại hình văn hóa cơ bản tương ứng với ba thiết chế xã hội là gia đình, doanh nghiệp, thị trường và loại hình văn hóa theo cấu trúc tầng bậc⁽¹⁷⁾. Theo loại hình văn hóa gia đình, việc quản lý một tổ chức là kiến tạo, xây dựng tổ chức đó như một gia đình lớn để mọi người có thể chia sẻ các vấn đề cá nhân và hỗ trợ giải quyết những vấn đề có thể xảy ra. Trong thực tế, nhiều nhà quản lý và nhân viên mong muốn xây dựng một cơ quan, đơn vị, cụ thể là một nhà trường như một gia đình, một “ngôi nhà thứ hai” trong đó các thành viên ứng xử với nhau như “người nhà”. Theo loại hình văn hóa doanh nghiệp, việc quản lý một tổ chức, cụ thể là một nhà trường là tạo động lực, khuyến khích tính năng động, sáng tạo khám phá cái mới, chấp nhận rủi ro và liên tục cải tiến. Loại hình văn hóa doanh

nghiệp rất phù hợp với việc quản lý giáo dục hướng đến hình thành, phát triển năng lực đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp.

Theo loại hình văn hóa thị trường, việc quản lý một tổ chức, cụ thể một nhà trường là việc áp dụng các quy luật, cơ chế thị trường trong sử dụng, giám sát, đánh giá và đãi ngộ sức lao động của mỗi người trên cơ sở năng suất, chất lượng, hiệu quả lao động tương ứng với vị trí việc làm trong tổ chức. Theo loại hình văn hóa tầng bậc, việc quản lý một tổ chức, cụ thể là nhà trường xây dựng một cấu trúc, trật tự tầng bậc các quy tắc hoạt động và các quá trình kiểm soát chặt chẽ các hoạt động của tất cả các thành viên của tổ chức. Một khảo sát cách thức quản lý của 40 trường học với sự tham gia của gần 1.800 giáo viên ở Cộng hòa liên bang Đức cho biết⁽¹⁸⁾: đa số các trường học được quản lý theo loại hình văn hóa gia đình và rất ít trường học được quản lý theo loại hình văn hóa doanh nghiệp, văn hóa thị trường hay văn hóa cấu trúc tầng bậc. Điều này có thể dẫn đến giả thuyết là trong đa số các trường hợp, quản lý nhà trường theo loại hình văn hóa gia đình đặc trưng bởi việc chú trọng các quá trình bên trong nhà trường để tạo ra sự hợp tác, hài hòa và thân thiện trong nội bộ tổ chức. Đồng thời, cách quản lý theo loại hình văn hóa gia đình luôn hướng đến sự linh hoạt, cởi mở và mềm dẻo trong khuôn khổ pháp luật hiện hành. Loại hình văn hóa gia đình có thể là một nét đặc thù của quản lý trường học và thể hiện rõ qua từ ngữ “nhà trường”./.

Ghi chú:

(1) Lê Ngọc Hùng, *Lý thuyết các khoa học giáo dục: Học tập, lãnh đạo, quản lý*, Đại học Quốc gia Hà Nội, H.2022.

(2) Alfred L. Kroeber and Clyde Kluckhohn, *Culture: A critical review of concepts and definitions* New York, NY 1952, Random House.

(3) John Monaghan & Peter Just, *Nhân học xã hội và văn hóa*, Nxb Tri thức, H. 2018, tr.68.

(4) Clifford Geertz, *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*. New York 1973, Basic Books.

(5) Ronald Englehart, *Hiện đại hóa và hậu hiện đại hóa*, Nxb CTQG-ST, H.2008, tr.394.

(6) Lê Ngọc Hùng, *Mối quan hệ giữa tăng trưởng kinh tế và phát triển văn hóa trong thời kỳ công nghệ số*, Tạp chí Cộng sản điện tử, ngày 24/5/2021.

(7) Tony Bush, *Theories of Educational Leadership and Management*. Fifth Edition. London 2020: Sage Publications.

(8) Lukasz Wróblewski, Zdzisława Dacko-Pikiewicz, Jerry C. Y. Liu (Editors). 2018. *Cultural Management: From Theory to Practice*. London: WSB University.

(9) Ahmad Syukri, Kasful Anwar US, M. Said Ambiya (2021), “Principal Management in Improving the Work Culture of State Madrasah Aliyah Teachers in Jambi Province”, American Journal of Multidisciplinary Research & Development (AJMRD), 3(6):28-42.

(10) Leonor L. Torres (2022), “School Organizational Culture and Leadership: Theoretical Trends and New Analytical Proposals”, Educational Science, 12: 254.

(11) Mary Jane Zabat and others, (2021), “School Culture and Management Functions as Correlated to Teachers’ Job Satisfaction in selected ASEAN Elementary Schools”, Advances in Social Science, Education and Humanities Research, 570: 1351-1358.

(12) Schoen, L. T., & Teddlie, C.2008, “A new model of school culture: A response to a call for conceptual clarity”, School Effectiveness and School Improvement, 19(2): 129-153.

(13) Schein, E.1992, *Organizational culture and leadership: A dynamic view*, San Fransisco, CA: Jossey-Bass.

(14),(16) Sabanci, A., #ahin, A., S#nmez, M.A. & Yilmaz, O. 2017, “Views of School Managers and Teachers about School Culture”, E-International Journal of Educational Research, 8(1):28-45.

(15) Lê Ngọc Hùng, *Các loại quyền lực trong thế giới ngày nay từ góc độ xã hội học chính trị*, Tạp chí Cộng sản điện tử, ngày 22/8/2017.

(17),(18) Nils Berkemeyer, Robin Junker, Wilfried Bos & Kathrin M#thing. 2015, “Organizational cultures in education: Theory-based use of an instrument for identifying school culture”, Journal for Educational Research Online, 7(3): 86-102.