

MỘT SỐ VẤN ĐỀ VỀ VĂN HOÁ TỔ CHỨC TRONG TRƯỜNG ĐẠI HỌC

Nguyễn Việt Hồng^{1,+},
Nguyễn Lộc²

¹Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn - Đại học Quốc gia
Thành phố Hồ Chí Minh; ²Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam
+ Tác giả liên hệ • Email: nvhong@vnuhcm.edu.vn

Article history

Received: 20/6/2022

Accepted: 12/7/2022

Published: 20/8/2022

Keywords

Organizational culture,
university, development,
school culture

ABSTRACT

Organizational culture in universities is a new concept in educational management yet has attracted much attention from local and international researchers. Researchers have shown that this is one of the tools for effective management to orient toward success and increase the operational efficiency of organizations in general and university organizations in particular. On the basis of research on the concept, characteristics and functions of organizational culture in universities, the article proposes 8 steps to develop organizational culture of universities today for the purpose of creating motivation for development, reducing conflicts and improving the quality of educational activities in the university. This study contributes to supplementing and clarifying some theoretical issues about traditional culture in universities; meanwhile, suggesting steps to develop organisational culture in universities to help managers make appropriate policies to improve training quality, international integration capacity and enhance institutional competitiveness.

1. Mở đầu

Ngày nay, các cơ sở giáo dục đại học mà cụ thể là các trường đại học gặp nhiều thách thức trong hoạt động khi phải cạnh tranh với nhau về nguồn lực, tuyển sinh, sự kỳ vọng của các đơn vị sử dụng lao động ngày càng cao và ảnh hưởng sâu rộng của quá trình toàn cầu hóa ngày càng mạnh mẽ. Do đó, nhu cầu cấp thiết cần phải có những công cụ tạo đột phá, điểm nhấn riêng biệt giữa các cơ sở giáo dục đại học để thu hút người học, nâng cao chất lượng giáo dục, nâng tầm vị thế trong khu vực và trên thế giới càng trở nên quan trọng và được ưu tiên đầu tư nghiên cứu, tìm tòi.

Văn hóa tổ chức (VHTC) được các nhà nghiên cứu xem là một trong những công cụ của quản lý hữu hiệu định hướng thành công, tăng hiệu quả hoạt động của tổ chức (Deal và Kennedy, 1982; Furnham, 1997; Kotter và Heskett, 1992; Peters và Waterman, 1982; Schein, 1997; Cameron và Quinn, 1999; Denison, 1990; Phạm Thành Nghị, 2009; Phạm Quang Huân, 2007; Jason, 2013), góp phần giải quyết các nhu cầu của các trường đại học.

VHTC trong trường đại học không phải là công cụ tạo ra hiệu suất lợi nhuận tối đa mà giúp trường đại học thể hiện rõ sứ mệnh của mình đối với xã hội. Vì vậy, VHTC trong trường đại học cần được phát triển từng bước như thế nào để góp phần nâng cao chất lượng đào tạo và tăng hiệu quả công tác quản lý đào tạo là câu hỏi cần phải đi tìm lời giải dựa trên những tiếp cận khoa học về VHTC nói chung và VHTC trong giáo dục nói riêng.

Bài báo này trình bày khái quát về các khái niệm, đặc trưng, chức năng của VHTC; đồng thời đề xuất 8 bước phát triển VHTC của trường đại học để tạo động lực phát triển, giảm thiểu các xung đột và nâng cao chất lượng các hoạt động giáo dục trong trường đại học.

2. Kết quả nghiên cứu

2.1. Khái niệm “văn hoá tổ chức”

Để hiểu hơn về VHTC trong trường đại học, trước tiên chúng ta bắt đầu từ những khái niệm bao trùm liên quan về VHTC.

Tùy theo đối tượng, lĩnh vực tiếp cận khác nhau, hiện nay thuật ngữ “VHTC” có thể được gọi bằng một số tên: văn hóa công ty, văn hóa doanh nghiệp, văn hóa công sở nhưng phổ biến nhất vẫn là thuật ngữ “VHTC”. VHTC đã chính thức trở thành một khái niệm trong khoa học tổ chức - quản lý xuất hiện ở Âu Mỹ từ những

năm 80 của thế kỉ XX và ngày càng có ảnh hưởng mạnh mẽ đến hiệu suất và hiệu quả lâu dài của các tổ chức (Cameron và Quinn, 2006).

Khái niệm “VHTC” phổ biến và được trích dẫn nhiều nhất hiện nay là của Edgar Henry Schein - cựu giáo sư người Mỹ tại Trường Quản lí MIT Sloan với tác phẩm nổi tiếng “VHTC và lãnh đạo” xuất bản đầu tiên vào năm 1985 và được tái bản lần thứ 4 vào năm 2010. Schein (2004) cho rằng VHTC là mô hình mẫu của các giả định căn bản được chia sẻ mà nhóm đó đã học hỏi được khi nó giải quyết các vấn đề liên quan đến việc điều chỉnh cho phù hợp với bên ngoài và hội nhập bên trong, nó 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. Ông lập luận rằng khi các thành viên trong nhóm ở cùng nhau và phải đối mặt và giải quyết nhiều vấn đề khó khăn cùng nhau, họ hình thành nên văn hóa mạnh mẽ.

Dựa trên khái niệm về VHTC của Schein (2004), đã có nhiều nhà nghiên cứu trên thế giới và trong nước phát triển khái niệm này dưới những góc độ tiếp cận khác nhau như: Fralinger và Olson (2007); Denison và Neale (2008); Cameron và Quinn (2006); Nguyễn Văn Dung và cộng sự (2010),...

Trong môi trường giáo dục nói chung và giáo dục đại học nói riêng cũng đã có nhiều nhà nghiên cứu tiếp cận khái niệm VHTC trong doanh nghiệp cho giáo dục đại học. Tierney (1988) cho rằng cũng như trong trường hợp của các tổ chức khác, các trường đại học cũng chịu ảnh hưởng của các lực lượng bên ngoài, mạnh mẽ như điều kiện nhân khẩu học, kinh tế và chính trị; nhưng chúng cũng được định hình bởi các lực lượng phát ra từ bên trong.

Tierney được xem là nhà nghiên cứu đầu tiên nghiên cứu về VHTC trong trường đại học. Ông cho rằng VHTC trong trường đại học được phản ánh qua những gì được thực hiện, cách thức nó được thực hiện và những người tham gia vào việc đó. Nó liên quan đến các quyết định, hành động và giao tiếp, cả ở cấp độ công cụ và biểu tượng. Nó liên quan đến những câu chuyện, ngôn ngữ đặc biệt, chuẩn mực, hệ tư tưởng thể chế và thái độ xuất hiện từ hành vi của cá nhân và tổ chức (Tierney, 1988).

Đồng tình với định nghĩa Tierney (1988) đưa ra, Deal và Peterson (2016) cho rằng VHTC là một dòng chảy ngầm của những chuẩn mực, giá trị, niềm tin, truyền thống và nghi lễ được hình thành theo thời gian do con người làm việc cùng nhau, giải quyết các vấn đề và đối mặt với các thách thức,... định hình suy nghĩ, cảm xúc và hành động của con người trong nhà trường,... tạo cho nhà trường sự khác biệt.

Stolp và Smith (1995) cho rằng VHTC trong trường đại học là các kiểu ý nghĩa được lưu truyền theo lịch sử. Nó bao gồm những chuẩn mực, giá trị, niềm tin, các lễ hội, các lễ nghi, những câu chuyện thần thoại và được hiểu theo các mức độ khác nhau bởi các thành viên trong cộng đồng nhà trường.

Dựa vào các phân tích nói trên, có thể thấy VHTC trong trường đại học là hệ thống các giá trị và chuẩn mực được thể hiện qua hai hình thái chính: vật chất - dễ thấy (biểu tượng, nghi thức, nghi lễ, các câu chuyện, giai thoại, ngôn ngữ, trang phục,... hay mẫu hành vi, cách ứng xử) và tinh thần - khó thấy (giá trị, niềm tin, niềm tự hào, những suy nghĩ, trạng thái xúc cảm tình cảm,...) và không ngừng chia sẻ, hoàn thiện bởi các cán bộ, nhân viên, giảng viên và sinh viên tạo nên trong quá trình xây dựng và phát triển của nhà trường. VHTC trong mỗi trường sẽ thể hiện một bản sắc riêng, nhất định về cách thức tổ chức và hoạt động theo các giá trị được gìn giữ để phân biệt, tạo lợi thế cạnh tranh (nếu có) với các trường đại học khác.

2.2. Đặc trưng văn hóa tổ chức trong trường đại học

Đặc trưng của văn hóa nói chung và VHTC nói riêng được các tác giả nhìn nhận dưới những góc độ khác nhau. Trần Ngọc Thêm (2004) cho rằng, đặc trưng của văn hóa mang tính hệ thống, tính giá trị, tính nhân sinh và tính lịch sử. Theo Schein (2004), VHTC có 3 đặc trưng là: sự ổn định trong cấu trúc, chiều sâu, độ rộng và hội nhập. Từ những góc nhìn của các tác giả, đặc trưng VHTC trong trường đại học có thể bao gồm 5 đặc trưng: tính hệ thống, tính giá trị, tính nhân sinh, tính lịch sử và tính lan tỏa.

- *Tính hệ thống*: đặc trưng này 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; phát hiện các đặc trưng, những quy luật hình thành và phát triển của nó. Trong trường đại học các phần tử (hay bộ phận, phòng ban) có liên hệ với nhau, tác động qua lại với nhau để tạo thành một thể thống nhất để đạt được mục tiêu chung của nhà trường.

- *Tính giá trị*: tính giá trị là thước đo mức độ nhân bản của xã hội và con người. Các giá trị VHTC trong trường đại học, theo mục đích có thể chia thành giá trị vật chất (phục vụ cho nhu cầu vật chất) và giá trị tinh thần (phục vụ cho nhu cầu 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.

- *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). VHTC trong trường đại học là cái tự nhiên được biến đổi bởi CBQL, giảng viên, sinh viên và người lao động hay nói một cách khác có thể hiểu rằng các cá nhân ở trong trường đại học vừa là chủ thể, khách thể và là sản phẩm của VHTC trong trường đại học.

- *Tính lịch sử*: tính lịch sử cho biết bề dày và chiều sâu về VHTC trong trường đại học qua quá trình hình thành, phát triển và được tích lũy bởi nhiều thế hệ CBQL, giảng viên, sinh viên và người lao động.

- *Tính lan tỏa*: tính lan tỏa hay còn gọi là ảnh hưởng của VHTC 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.

2.3. Chức năng của văn hóa tổ chức trong trường đại học

Khi bàn về chức năng của VHTC trong trường đại học, có nhiều nhìn nhận khác nhau như: Tierney (1988) cho rằng: chức năng của VHTC trong trường đại học là: đánh giá những xung đột hiện tại và tiềm ẩn; phát hiện ra những mâu thuẫn hoặc những điều gây căng thẳng trong nhà trường; có cái nhìn toàn diện trước khi đưa ra quyết định và hành động; chỉ ra được nguyên nhân khác biệt giữa các nhóm trong nhà trường. Hay theo Báo cáo về Giáo dục đại học (ASHE-ERIC, 2003), văn hóa có thể dẫn đến quản trị thành công thông qua sự tin tưởng giữa người quản lý và nhân viên. Một nền VHTC hiệu quả sẽ khiến cho việc dạy học hiệu quả và thể hiện các hành vi phù hợp, thúc đẩy sự phát triển của các cá nhân và quản lý thông tin tốt; các thành phần này của văn hóa có thể định hình các mối quan hệ và giá trị bên trong (dẫn theo Fralinger và Olson, 2007). Tuy nhiên, có lẽ khi nói về chức năng của VHTC nói chung và trong trường đại học nói riêng, Schein (2004) đã thể hiện rất rõ với các chức năng cơ bản như sau:

- VHTC xác định sự khác biệt, tạo điểm nhấn giữa trường đại học này với trường đại học khác. Trên tất cả các công cụ quản lý nào, VHTC chính là công cụ hữu hiệu nhất để tạo sự khác biệt, tạo điểm nhấn giữa các trường đại học với nhau 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.

- VHTC tạo ra uy tín và nâng cao sức cạnh tranh. VHTC của trường đại học càng mạnh thì hiệu quả công tác quản lý, chất lượng đào tạo càng lớn từ đó làm tăng sức cạnh tranh và khả năng thành công, “dẫn dắt” các trường đại học khác đi theo định hướng của mình.

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

- VHTC tăng sự ổn định và hạn chế những nguy cơ mâu thuẫn, xung đột. VHTC của trường đại học như một “chất keo” để gắn kết các thành viên trong nhà trường lại với nhau. Chính vì vậy, nó giúp các thành viên tổ chức thống nhất về quan điểm nhìn nhận, 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.

- VHTC 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 thì VHTC 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 của tổ chức.

2.4. Các bước phát triển văn hóa tổ chức trong trường đại học

Thay đổi VHTC là một mục tiêu rất khó đạt được bởi các định kiến và sức ì của hệ thống (Schein, 2004). Tuy nhiên, khi đã xác định thay đổi VHTC là một mục tiêu mong muốn, tất yếu để thúc đẩy sự cải cách, phát triển nhà trường và được sự ủng hộ, tham gia của toàn thể cán bộ, giảng viên, sinh viên, các bên liên quan thì quá trình này sẽ được diễn ra một cách nhanh chóng, chắc chắn.

Đã có nhiều nhà nghiên cứu đưa ra các bước xây dựng VHTC nói chung và VHTC trường đại học nói riêng, có thể kể đến: 11 bước xây dựng VHTC của Hagberg và Heifetz (2000); 09 bước thiết kế quá trình thay đổi VHTC của Cameron và Quinn (2006)... Tuy nhiên, các nhà nghiên cứu không chắc chắn những bước thay đổi được bắt đầu thì sự thay đổi VHTC sẽ diễn ra và có thể đạt tới một VHTC mới trong tương lai. Nhưng họ 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.

Với góc độ tiếp cận trong phạm vi trường đại học và những nghiên cứu trước đây, chúng tôi đề xuất 08 bước phát triển VHTC trong trường đại học như sau:

- *Bước 1*: Trong bước đầu tiên này, việc xác định VHTC hiện tại và mong muốn trong tương lai của trường đại học là rất quan trọng. Điều này sẽ giúp cho các cá nhân trong nhà trường thấy được những gì ẩn chứa trong văn hóa của tổ chức và mong muốn điều gì mà bình thường họ có thể không để ý và không nhìn thấy. Để làm được điều này các trường đại học nên sử dụng bộ công cụ OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument - Đánh giá văn hóa của tổ chức) do Cameron và Quinn (2006) xây dựng. Bộ công cụ này đã được nhiều nhà nghiên cứu quản lý giáo dục đưa vào xác định phân loại VHTC của trường đại học như Smart và cộng sự (1997), Fralinger và Olson (2007), Ramachandran và cộng sự (2011),...

- *Bước 2*: Xác định loại hình VHTC mà tập thể nhà trường hay chỉ là người đứng đầu đang cần tăng cường hay muốn điều chỉnh cho phù hợp hơn. Quá trình thay đổi này không có nghĩa là các loại VHTC khác sẽ phá bỏ mà 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 câu chuyện minh họa, cần ghi nhớ để làm cơ sở thành công cho quá trình thay đổi VHTC 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 VHTC mới nhanh hơn bất cứ cách nào khác (Cameron và Quinn, 2006).

- *Bước 4*: Xác định các hành vi mong muốn. Các hành vi mong muốn này có thể là những hành động, cử chỉ, sáng kiến nhỏ,... được mô tả một phần trong các câu chuyện ở *Bước 3*.

- *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 VHTC 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 VHTC có thể thực sự diễn ra.

- *Bước 6*: Nâng cao năng lực, kỹ năng lãnh đạo cho CBQL. Mọi thay đổi về VHTC trong trường đại học không xảy ra ngẫu nhiên hoặc vô tình mà nó đòi hỏi những nhà lãnh đạo, CBQL 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 VHTC.

- *Bước 7*: Đẩy mạnh công tác truyền thông và xây dựng các yếu tố văn hóa hữu hình. Khi quá trình thay đổi VHTC được diễn ra chắc chắn sự đề kháng, phản ứng tiêu cực với thay đổi VHTC 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 (Keup và cộng sự, 2001). Truyền thông quá trình thay đổi VHTC là một công cụ quan trọng giúp vượt qua sự chống đối 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 càng 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 VHTC là sự thay đổi trong xây dựng các yếu tố văn hóa hữu hình. Các yếu tố văn hóa hữu hình là cách thể hiện trực quan của trạng thái mới, là một phần quan trọng của sự thay đổi văn hoá.

- *Bước 8*: Xây dựng các tiêu chuẩn, chỉ báo, chỉ số đánh giá sự thành công của quá trình thay đổi VHTC trong nhà trường. Điều này giúp chúng ta biết rằng VHTC 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.

3. Kết luận

Bài báo đã làm sáng tỏ một số nội dung cơ bản về VHTC của trường đại học, qua đó cho thấy VHTC đóng vai trò quan trọng và tạo ra những chuyển biến tích cực trong trường đại học. Nghiên cứu VHTC trong trường đại học thế giới nói chung và tại Việt Nam nói riêng đã, đang và sẽ trở thành một trong những hướng nghiên cứu quan trọng của lĩnh vực quản lý giáo dục. Chúng tôi hi vọng nghiên cứu này sẽ góp phần bổ sung, làm sáng tỏ thêm một số vấn đề lý luận về VHTC trong trường đại học; đồng thời gợi mở các bước phát triển VHTC trong trường đại học giúp các nhà quản lý đề ra những chính sách phù hợp nhằm nâng cao chất lượng đào tạo, khả năng hội nhập quốc tế và tăng cường sức cạnh tranh của các trường đại học. Phát triển VHTC 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 VHTC. 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

- ASHE-ERIC (2003). Governance in the Twenty-First-Century University: Approaches to Effective Leadership and Strategic Management. *Higher Education Report*, 30(1) Special Issue, 1-139.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. John Wiley and Sons, Inc.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Deal & Peterson (2016). *Shaping School Culture 3rd*. John Wiley & Sons.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life* (p.126). Reading: Addison Wesley Publishing Company.
- Denison, D. R. (1990). *Coporate culture an organizational effectiveness*. New York: Wiley.
- Denison, D. R., & Neale, W. S. (2008). *Organizational Culture Survey, USA:Denison Consulting, LLC*. Facilitator Guide.
- Fralinger, B., & Olson, V. (2007). Organizational Culture At The University Level: A Study Using The OCAI Instrument. *Journal of College Teaching & Learning (TLC)*, 4(11). <https://doi.org/10.19030/tlc.v4i11.1528>
- Furnham, A. (1997). *The Psychology of Behavioural Work*. Brighton, New York: Psychology Press Ltd.
- Hagberg, R., & Heifetz, J. (2000). *Corporate Culture/Organizational Culture: Understanding and Assessment*. [on-line]. Available: <http://www.hcgnet.com/html/articles/understanding-Culture/html>
- Jason, A. K. (2013). *Organizational Culture as a Function of Institutional Type in Higher Education*. Minnesota State University.
- Keup, J. R., Walker, A. A., Astin, H. S., & Lindholm, J. A. (2001). *Organizational Culture and Institutional Transformation*. ERIC Digest 464521. <https://eric.ed.gov/?id=ED464521>
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Nguyễn Văn Dung (chủ biên), Phan Đình Quyền, Lê Việt Hưng (2010). *Văn hóa tổ chức và lãnh đạo*. NXB Giao thông Vận tải Thành phố Hồ Chí Minh.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper and Row.
- Phạm Quang Huân (2007). *Văn hóa tổ chức, hình thái cốt lõi của văn hóa nhà trường*. Kỉ yếu Hội thảo “Văn hóa học đường”. Viện Nghiên cứu Sư phạm, Trường Đại học Sư phạm Hà Nội. Nguồn: <http://www.spnttw.edu.vn/articledetail.aspx?articleid=1804&sitepageid=656>
- Phạm Thành Nghị (2009). Văn hóa học đường - đặc điểm, chức năng và sự phát triển. *Tạp chí Quản lí Giáo dục*, 5, 13-15.
- 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*, 25(6), 615-634.
- Recardo, R., & Jolly, J. (1997). Organizational Culture and Teams. *SAM Advanced Management Journal*, 62, 4-7.
- Robins, P. S. (1997). *Organizational behaviour*. Copyright by Prentice-Hall, Inc, Fifth Edition.
- Schein, E. H. (1997). *Organizational culture and leadership (2nd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, H. E. (2004). *Organisation Culture and Leaderships*. Jossey Bass.
- 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*, 68(3), 256-281.
- Stolp, S., & Smith, S. C. (1995). *Transforming school culture: stories, symbols, values, and the leader's role*. Eugene, OR: ERIC Clearinghouse on Educational Management.
- Tierney, W. G. (1988). Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials. *The Journal of Higher Education*, 59, 2-21. <http://dx.doi.org/10.2307/1981868>
- Trần Ngọc Thêm (2004). *Cơ sở văn hóa Việt Nam*. NXB Thành phố Hồ Chí Minh.