

# Nâng cao vai trò và năng lực lãnh đạo trong phát triển văn hoá nhà trường tại Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh

Nguyễn Duy Mộng Hà\*, Nguyễn Thành Nhân, Quách Hồng Nhi



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

## TÓM TẮT

Văn hóa tổ chức nói chung và văn hóa nhà trường (VHNT) nói riêng luôn được khởi xướng từ người lãnh đạo, đồng thời VHNT tích cực sẽ giúp nhà trường đạt được mục tiêu phát triển bền vững. Nội dung bài nghiên cứu tập trung vào các mục tiêu (1) khái quát VHNT từ góc nhìn văn hoá tổ chức, trong đó trọng tâm là các giá trị cốt lõi và phân tích vai trò của lãnh đạo trong việc xây dựng VHNT, (2) tìm hiểu sự đồng thuận về các giá trị VHNT đã được phổ biến tại các trường thành viên thuộc Đại học Quốc gia Thành Phố Hồ Chí Minh (ĐHQG-HCM) để từ đó đề xuất một số giá trị cốt lõi có thể được chia sẻ chung trong ĐHQG-HCM, (3) những thuận lợi và khó khăn trong lãnh đạo phát triển VHNT và đề xuất cách thức nâng cao năng lực lãnh đạo này. Nhóm tác giả đã sử dụng nhóm phương pháp nghiên cứu lý luận mang tính liên ngành cùng với việc điều tra, khảo sát bằng bảng hỏi trên 153 giảng viên và 157 cán bộ, chuyên viên kết hợp bổ sung thông tin qua phỏng vấn sâu cá nhân cán bộ lãnh đạo, phỏng vấn nhóm nhỏ giảng viên, chuyên viên 2 trường đại học thành viên ĐHQG - HCM trong số 6 trường đã khảo sát trước đó. Kết quả nghiên cứu khẳng định vai trò quan trọng của lãnh đạo trong việc phát triển văn hóa nhà trường, đồng thời cho thấy những giá trị được đa số đồng thuận bao gồm *Trách nhiệm, Sáng tạo, Hợp tác...*. Bên cạnh những thuận lợi, vẫn còn những khó khăn, hạn chế trong việc xác định và giải thích nội hàm của các giá trị cốt lõi đã tuyên bố này cho các bên liên quan hiểu rõ và thực thi cũng như hạn chế trong việc lồng ghép các giá trị ấy trong chiến lược và trong hoạt động thực tiễn của nhà trường mà các lãnh đạo luôn cần phải khắc phục.

**Từ khoá:** Văn hoá nhà trường, văn hóa tổ chức, giá trị cốt lõi, triết lý giáo dục

## ĐẶT VẤN ĐỀ

Thời đại hội nhập và toàn cầu hóa mở ra cho giáo dục đại học Việt Nam nhiều cơ hội hợp tác cũng như nhiều thách thức. Để hội nhập và phát triển, các trường đại học Việt Nam đang từng bước tìm hiểu các phương thức, công cụ và cơ chế phù hợp cho việc định hướng, dẫn dắt tập thể cùng tham gia vào việc xây dựng nhà trường vững mạnh. VHNT thể hiện qua các giá trị cốt lõi được đồng thuận là một trong những yếu tố then chốt để phát triển nhà trường vì chính nó thể hiện sức mạnh tập thể. Trong đó, vai trò lãnh đạo, nhất là trong xu hướng tự chủ đại học ngày càng quan trọng trong việc xác định các giá trị cốt lõi, làm cơ sở xây dựng kế hoạch chiến lược một cách nhất quán trong nhà trường tương thích với tầm nhìn, sứ mạng, triết lý và mục tiêu phát triển của trường<sup>1</sup>. Tuy nhiên, vấn đề xác lập các giá trị VHNT ở bậc đại học tại Việt Nam chỉ mới bước đầu được quan tâm nghiên cứu và phát triển trong thời gian gần đây qua việc vận dụng các mô hình phát triển từ văn hoá tổ chức và văn hoá giáo dục [2, tr. 5- 25], [3, tr. 59-71]. Trong khi đó, lãnh đạo và quản trị đại học, yếu tố góp phần phát triển trường đại học theo mục tiêu chiến lược để

ra, đã trở thành chủ đề nghiên cứu lý luận của nhiều nhà khoa học trên thế giới với những khía cạnh khác nhau, như lãnh đạo sự thay đổi của Kotter [4, tr. 4-27], lãnh đạo theo định hướng giá trị của Fairholm [5, tr. 2-16], vai trò của lãnh đạo đối với phát triển văn hóa tổ chức của Schein [6, tr. 17-33]

Do đó, việc nghiên cứu các giá trị cốt lõi của VHNT theo hướng hội nhập được các lãnh đạo trường đại học xây dựng với sự đồng thuận của tập thể cũng như cách thức sử dụng để phát triển nhà trường như thế nào có ý nghĩa quan trọng trong thời đại hiện nay. Để tìm được sự đồng thuận của tập thể về các giá trị chung là một việc không phải dễ dàng đối với các trường đại học lớn hay hệ thống lớn các trường đại học vốn có đặc thù tự do học thuật. Ngoài ra, để từng cá nhân nhận thức đúng về ý nghĩa nội hàm của từng giá trị cốt lõi, có niềm tin vào sự mục tiêu chiến lược chung của nhà trường, từ đó tích cực đóng góp vào sự thành công của tập thể thì làm sao có thể thiếu được vai trò dẫn dắt và truyền thông một cách đồng bộ của lãnh đạo các cấp? Bài viết muốn làm sáng tỏ vấn đề này từ kết quả nghiên cứu trường hợp điển hình tại ĐHQG-HCM giai đoạn 2016-2020.

Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, ĐHQG-HCM, Việt Nam

### Liên hệ

Nguyễn Duy Mộng Hà, Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, ĐHQG-HCM, Việt Nam

Email: ndmongha@hcmussh.edu.vn

### Lịch sử

- Ngày nhận: 6/04/2020
- Ngày chấp nhận: 17/3/2021
- Ngày đăng: 31/3/2021

DOI: 10.32508/stdjssh.v5i1.648



### Bản quyền

© ĐHQG Tp.HCM. Đây là bài báo công bố mở được phát hành theo các điều khoản của the Creative Commons Attribution 4.0 International license.



**Trích dẫn bài báo này:** Hà N D M, Nhân N T, Nhi Q H. **Nâng cao vai trò và năng lực lãnh đạo trong phát triển văn hoá nhà trường tại Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh.** *Sci. Tech. Dev. J. - Soc. Sci. Hum.*; 5(1):955-965.

## CÂU HỎI VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### Câu hỏi nghiên cứu

Bài viết đặt ra và đi tìm câu trả lời mang tính khoa học cho 2 câu hỏi nghiên cứu chính sau: (1) Vai trò và thực tiễn hành động của lãnh đạo nhà trường trong việc xây dựng, phát triển VHNT đại học ở Việt Nam hiện nay như thế nào? và (2) Những giá trị cốt lõi nào đã và đang hình thành tại các trường thành viên của ĐHQG-HCM trong quá trình phát triển VHNT như là trường hợp nghiên cứu điển hình và đâu là những thuận lợi, khó khăn cơ bản trong quá trình này? Từ đó, những bài học kinh nghiệm và đề xuất được đưa ra nhằm nâng cao hơn nữa vai trò và năng lực của lãnh đạo trong việc phát triển VHNT đại học.

### Phương pháp nghiên cứu

Nhóm tác giả đã phối hợp nhiều phương pháp nghiên cứu nhằm tìm hiểu các vấn đề lý luận và thực tiễn liên quan đến vấn đề nghiên cứu trong các câu hỏi trên, cụ thể là:

- (1) Phương pháp nghiên cứu tài liệu lý luận được triển khai sử dụng từ năm học 2016-2017 giúp chúng tôi tổng quan được cơ sở lý luận về VHNT ở bậc đại học trên thế giới với các quan điểm đa dạng của các học giả xoay quanh vấn đề này;
- (2) Phương pháp nghiên cứu hồ sơ, tài liệu thực tiễn qua các văn bản quản lý, văn bản pháp quy, trang điện tử chính thống của một số trường đại học trong ĐHQG-HCM cũng giúp khái quát được bức tranh thực tiễn về những giá trị văn hóa được tuyên bố hiển ngôn và các chủ trương chiến lược của nhà trường;
- (3) Phương pháp điều tra, khảo sát thực tiễn bằng bảng hỏi để có số liệu định lượng về sự đồng thuận của các cá nhân đại diện trong ĐHQG-HCM (bao gồm cả đội ngũ giảng viên và chuyên viên-nhân viên của 6 trường thành viên theo kiểu chọn mẫu ngẫu nhiên, thuận tiện) đối với những giá trị cốt lõi được đề xuất theo mục tiêu phát triển, nâng cao chất lượng của nhà trường;
- (4) Phương pháp phỏng vấn sâu được áp dụng qua phỏng vấn một số lãnh đạo đại diện của hai trường thành viên ĐHQG-HCM (bao gồm đội ngũ lãnh đạo cấp khoa và cấp trường, phòng ban theo sự chọn lựa thuận tiện và đảm bảo đa dạng) về các vấn đề liên quan đến thực tiễn xây dựng và triển khai các giá trị cốt lõi đã được công bố hay tồn tại như các ngầm định. Quá trình khảo sát thực tiễn đã được chúng tôi thực hiện tại các trường thành viên và cơ quan của ĐHQG-HCM trong hai đợt: đợt 1 vào năm học 2017-2018 (đối với khảo sát bằng bảng hỏi) và đợt hai vào năm học 2019-2020 (đối với phỏng vấn sâu).

Câu hỏi khảo sát liên quan đến các giá trị cốt lõi của văn hóa nhà trường được gửi đến 153 giảng viên (GV) và 157 cán bộ chuyên viên (CB-CV) phòng ban đại diện cho 6 trường thành viên trong ĐHQG-HCM và kết quả thu về với số lượng từ 15-40 người tham gia phản hồi qua email ở mỗi trường theo sự ngẫu nhiên thuận tiện trong năm 2017-2018. Giá trị chất lượng được xem là một trong những giá trị quan trọng trong phong trào phát triển văn hóa chất lượng gần đây đã được khai thác thêm trong bảng hỏi, mục ý kiến khác cho phép khách thể khảo sát bổ sung ý kiến nếu có. Các cuộc phỏng vấn sâu được triển khai trong năm học 2019-2020 tại 2 trường thành viên của ĐHQG-HCM cũng được chọn ngẫu nhiên theo sự thuận tiện góp phần đưa ra các kết quả bổ sung cho đợt nghiên cứu trước đó.

Các số liệu nghiên cứu của hai đợt bổ sung cho nhau, làm sáng tỏ thêm các vấn đề nghiên cứu trong giai đoạn chiến lược 2016-2020 vừa qua, đồng thời thấy rõ hơn xu hướng phát triển tiêu biểu của ĐHQG-HCM. Từ đó, có thể khái quát chung vấn đề lãnh đạo trong phát triển văn hóa nhà trường đại học Việt Nam thời đại hội nhập.

## KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

### Về lý luận văn hóa nhà trường

#### *Khái quát văn hoá nhà trường từ góc nhìn văn hoá tổ chức*

Có nhiều định nghĩa về văn hóa tổ chức khá tương đồng từ nhiều bối cảnh khác nhau. Định nghĩa tiêu biểu của Brown (1995, 1998) cho rằng văn hóa tổ chức là “các mẫu hình niềm tin, giá trị, cách ứng xử cùng được chia sẻ được hình thành trong lịch sử phát triển của tổ chức” [7, tr.9], vừa liên quan đến *thiết chế xã hội* có tính giá trị và hệ thống, vừa liên quan đến các hoạt động theo *chức năng* của tổ chức. Cụ thể hơn theo Schein (2004) thì văn hóa tổ chức là “một tập hợp những giả định cơ bản mà một tập thể nhóm cùng chia sẻ, học hỏi để giải quyết những vấn đề nảy sinh trong tổ chức khi cần phải thích nghi với những biến đổi bên ngoài cũng như để tạo ra sự gắn kết và hội nhập trong nội bộ tổ chức ấy” [6, tr.17]. Từ đó, Schein rút ra ba nguồn chính hình thành văn hóa của tổ chức là: (1) từ những giá trị và niềm tin của người sáng lập tổ chức; (2) từ kinh nghiệm tích lũy được theo thời gian của các thành viên, và (3) từ những niềm tin mới, những giá trị mới, những điều được cho là đúng mà những thành viên mới của tổ chức mang lại [6, tr. 225]. Theo Gibson (2012), văn hóa tổ chức có liên quan đến vấn đề mong muốn, giá trị và thái độ, nó ảnh hưởng đến các cá nhân, nhóm và tổ chức [8, tr. 15-16]. Càng nhiều cá nhân chia sẻ và đồng thuận với

giá trị cốt yếu thì nền văn hóa của tổ chức càng mạnh và ảnh hưởng càng nhiều trên hành vi của họ.

Nhà trường là một tổ chức và văn hóa nhà trường cũng được xem là một loại văn hóa tổ chức. Theo Phạm Quang Huân, nhà trường là một tổ chức hành chính – sư phạm và văn hoá 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 [9, tr.37]. Văn hóa trường học bao gồm cả những yếu tố vật chất cụ thể, dễ thấy (logo, khẩu hiệu, biểu tượng, trang trí không gian...) và những yếu tố tinh thần tiềm ẩn như các mối quan hệ, tương tác, quy tắc/ phong cách ứng xử, niềm tin, quan điểm, triết lý giáo dục... được liên kết một cách hệ thống mà cộng đồng nhà trường cùng chia sẻ [9, tr.37-38]. Stoll (1998) cho rằng văn hóa trường học được tạo thành từ và đồng thời chịu ảnh hưởng bởi chủ thể, bối cảnh trong và ngoài trường và quá trình lịch sử nhà trường [10, tr.9-10]. Còn Tierney (1988) xác định văn hóa trường đại học đi từ văn hóa tổ chức, bị chi phối bởi những yếu tố bên ngoài và bên trong, từ nguồn gốc lịch sử phát triển của nhà trường, phản ánh nội dung, cách thức và chủ thể hoạt động của nhà trường, bao gồm những quyết định, hành động giao tiếp ở cấp độ công cụ và biểu tượng<sup>11</sup>. Tierney cũng cố gắng xây dựng một khung văn hóa trường đại học gồm những yếu tố: (1) môi trường, (2) sứ mệnh, (3) quá trình xã hội hóa, (4) thông tin, (5) chiến lược và (6) lãnh đạo.

Hiện nay, trên thế giới có nhiều thuật ngữ được sử dụng cho VHNT ở mọi bậc học, nhưng đều xoay quanh các yếu tố như: giá trị, niềm tin, hành vi/thái độ, triết lý, quan điểm, quy tắc, nội dung, phương thức (giảng dạy, nghiên cứu...), chủ thể, quan hệ tương tác ứng xử với bên trong và ngoài trường, lãnh đạo, công cụ thông tin,...trong đó yếu tố đầu tiên được các tác giả nhắc đến là yếu tố giá trị, là nền tảng của VHNT, chi phối các yếu tố bề nổi. Peterson và Deal (2009) định nghĩa “giá trị” trong tài liệu Xây dựng văn hóa nhà trường như sau: Giá trị là yếu tố cốt lõi của những gì mà nhà trường xem là quan trọng, là bộ chuẩn mực cho những gì được xem là “tốt”. Giá trị chi phối hành vi, cách ra quyết định và sự chú ý của con người [12, tr.14].

Như vậy, các yếu tố cơ bản nhất của VHNT bậc đại học bao gồm: (1) yếu tố chủ thể của giáo dục và quan hệ giữa các chủ thể theo chức năng, (2) yếu tố nội dung cũng như cách thức, phương tiện truyền đạt nội dung giáo dục theo giá trị, mục tiêu, chuẩn mực chung được chia sẻ và (3) yếu tố bối cảnh không gian, thời

gian. Việc hiểu biết sâu sắc của các chủ thể về các giá trị văn hóa tích cực của tổ chức, hoạt động theo tinh thần của các giá trị này giúp cho họ phát triển nhà trường.

### Vai trò của lãnh đạo trong việc xây dựng văn hoá nhà trường

Người quản lý có năng lực và tố chất của một lãnh đạo sẽ thực hiện được các chức năng quản lý hiệu quả, có thể tác động lớn đến sự hợp tác của tập thể nhằm đạt mục tiêu chung của tổ chức, xác lập được tầm nhìn, hướng đi và đặc biệt là văn hoá tổ chức. Có thể xem xét một số định nghĩa về lãnh đạo tiêu biểu sau đây để thấy được vai trò quan trọng của nó trong tổ chức: Từ điển Tiếng Việt do Hoàng Phê chủ biên (2003) chỉ ra rằng “lãnh đạo” là “đề ra chủ trương, đường lối và tổ chức *động viên* thực hiện” [13, tr.544]. Bùi Minh Hiền định nghĩa “Lãnh đạo là quá trình *tác động* lên con người sao cho họ tự nguyện và nhiệt tình phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức” [14, tr.32]. Theo Trần Kiểm (2017) cho rằng “Lãnh đạo là quá trình *tạo ảnh hưởng và dẫn dắt* hành vi của cá nhân hay nhóm người nhằm hướng tới mục tiêu của tổ chức... là chức năng tác động vào suy nghĩ và hành vi của những người tham gia trong tổ chức...” [15, tr. 25, 79]. Theo các tác giả nước ngoài, như Gibson thì “Lãnh đạo là một nỗ lực sử dụng ảnh hưởng để *thúc đẩy* những cá nhân đạt được một mục đích nào đó” [8, tr. 420]. Còn theo Armstrong (2009) thì “Lãnh đạo bao gồm việc phát triển và truyền đạt một tầm nhìn cho tương lai, *động viên* mọi người... *truyền cảm hứng* cho các cá nhân cố gắng hết sức để đạt được kết quả mong muốn và duy trì mối quan hệ hiệu quả với các cá nhân và toàn thể nhóm” [16, tr. 4, 27]. Các định nghĩa trên đều coi lãnh đạo là *hoạt động tác động, động viên, thúc đẩy, dẫn dắt* mọi người nhằm đạt mục tiêu của tổ chức một cách hiệu quả theo tầm nhìn của tổ chức. Như vậy, có thể thấy giữa lãnh đạo và VHNT có mối quan hệ chặt chẽ: công cụ của lãnh đạo chính là các giá trị chung của tổ chức mà lãnh đạo xây dựng để dẫn dắt tập thể cùng hiểu biết, cùng chia sẻ nhằm đạt mục tiêu chung, hướng về tầm nhìn đặt ra. Lãnh đạo có năng lực, tầm nhìn và tâm huyết sẽ góp phần phát triển VHNT vững mạnh. Lãnh đạo trường đại học có thể phân quyền tới từng cá nhân trong trường học cho dù trong bối cảnh và theo cơ cấu quản lý nào. Hiệu trưởng có thể phân quyền đến các nhà quản lý cấp dưới trong việc lãnh đạo các đơn vị học thuật (khoa, bộ môn) và đơn vị hành chính (phòng ban), giảng viên cũng đóng vai trò lãnh đạo các lớp học họ phụ trách. Lãnh đạo ở mọi cấp cùng nhau góp phần phát triển văn hóa chung của nhà trường. Bối cảnh GDĐH

Việt Nam hiện nay đòi hỏi người lãnh đạo, quản lý phải hiểu rõ những thay đổi nhanh chóng để biết cách chỉ đạo, triển khai và hỗ trợ mọi người tích cực nhằm đạt mục tiêu, đặc biệt trong xu hướng tự chủ, tự chịu trách nhiệm. Khi trở thành văn hóa, cùng hướng đến giá trị chung thì mọi người trong tổ chức tự ý thức đóng góp cho tổ chức theo khả năng tối đa của mình hơn là đối phó, vì ý thức được là kết quả thành công chung sẽ ảnh hưởng đến từng cá nhân trong tập thể. Do đó, người lãnh đạo cần biết giúp cấp dưới phát huy tối đa năng lực và tố chất của mình, khơi dậy tinh thần tích cực và ý thức trách nhiệm.

Khi môi trường thay đổi và những giá trị, niềm tin ban đầu của người sáng lập không còn phù hợp nữa thì tổ chức phải tìm cách thay đổi, bổ sung các giá trị văn hoá dù đây là một việc làm khó khăn, đòi hỏi sự linh hoạt nhất định nhằm dẫn dắt tổ chức phát triển theo mục tiêu mới mà nhà trường xác định. Theo Schein, người lãnh đạo, quản lý cần (1) phân tích văn hoá hiện tại một cách đầy đủ để biết được những ngầm định văn hoá nào có thể hỗ trợ và những người nào sẽ cản trở việc hoàn thành nhiệm vụ tổ chức và (2) có kỹ năng can thiệp để thực hiện những thay đổi mong muốn xảy ra, gắn kết chặt chẽ với những bộ phận của tổ chức có liên quan đến môi trường, có khả năng thu thập thông tin, điều tra khảo sát ý kiến và đánh giá ý nghĩa của những việc này với tương lai tổ chức [6, tr. 406-410]. Trong các tình huống khó khăn, phức tạp với các yếu tố văn hoá ngày càng gây bất lợi cho tổ chức thì vai trò lãnh đạo trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Hành vi của từng thành viên đều có tác động củng cố hay phá hoại văn hóa của tổ chức, nhưng hành vi của người lãnh đạo thì có một tác động đặc biệt lớn<sup>17</sup>.

Chức năng lãnh đạo trong việc dẫn dắt thay đổi và phát triển văn hóa nhà trường vừa thể hiện vai trò, trách nhiệm chỉ đạo “từ trên xuống” vừa đảm bảo mọi người trong tổ chức hiểu các vai trò, đóng góp cá nhân vào sứ mệnh và tầm nhìn của đơn vị, nỗ lực thay đổi “từ dưới lên” [18, tr. 46]. Tóm lại, lãnh đạo có vai trò hoạch định và phổ biến tầm nhìn, nhu cầu thay đổi, viễn cảnh tương lai, động viên, khuyến khích mọi thành viên nhận thức đúng tầm nhìn, hiểu rõ vai trò, vị trí, quyền lợi và trách nhiệm của mình, thúc đẩy sự chia sẻ, tin tưởng, đồng thuận về các giá trị chung, đường hướng thay đổi tích cực mới và cam kết cùng nhau nỗ lực vượt khó, tham gia vào phát triển văn hóa để đạt mục tiêu mà nhà trường hướng tới.

### VỀ THỰC TIỄN XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN VĂN HÓA NHÀ TRƯỜNG ĐẠI HỌC

Để tìm hiểu thực tiễn về sự định hình các giá trị văn hóa của nhà trường đại học cũng như vai trò của lãnh

đạo trong quá trình truyền thông và lồng ghép các giá trị văn hóa trong hoạt động thực tiễn, ĐHQG-HCM với nhiều trường thành viên đa ngành, đa lĩnh vực đã được chọn lựa làm trường hợp nghiên cứu điển hình như được trình bày ở mục mô tả nghiên cứu trên.

Dưới đây là phần trình bày và bình luận kết quả nghiên cứu thực tiễn về các vấn đề sau:

### Một số giá trị văn hoá được đồng thuận trong ĐHQG-HCM

Hiện nay, ĐHQG-HCM đang nỗ lực để hình thành một đại học quốc gia mang bản sắc và văn hóa riêng biệt, lấy những giá trị cơ bản của con người làm nền tảng cho sự phát triển bền vững; đồng thời là nơi nuôi dưỡng những ước mơ, hoài bão được tự do trao đổi, khám phá, sáng tạo khoa học và học tập suốt đời. Dựa trên triết lý giáo dục đó, ĐHQG-HCM hướng tới các giá trị: (1) Vì sự phát triển toàn diện của con người, lấy người học làm trung tâm, (2) Chất lượng giáo dục luôn là yếu tố quan tâm hàng đầu cho mọi hoạt động; (3) Đề cao tính độc lập, sáng tạo trong nghiên cứu, sáng tạo khoa học; (4) Sự liên thông, hợp tác quốc tế là nòng cốt cho sự phát triển; (5) Đề cao tính chuyên nghiệp và hiệu quả trong công tác quản lý và (6) Gắn kết và phục vụ cộng đồng<sup>19</sup>.

Nhằm tìm hiểu xem các giá trị nào được mọi người cùng chia sẻ và coi là quan trọng/cần thiết trong việc xây dựng văn hóa trong ĐHQG-HCM để từ đó, giúp lãnh đạo các cấp định hướng phát triển chất lượng nhà trường tốt hơn, một câu hỏi nghiên cứu trong năm học 2017-2018 về mức độ cần thiết của các giá trị được đặt ra cho hai đối tượng là 153 GV và 157 CB-CV phòng ban đại diện các trường thành viên trong ĐHQG-HCM kèm theo danh mục các giá trị. Kết quả thu được với trị số trung bình theo 5 mức độ cần thiết (1-Hoàn toàn không cần thiết và 5- Hoàn toàn cần thiết) của các giá trị được thể hiện ở Bảng 1.

Bảng 1 cho thấy những giá trị mà cả đội ngũ GV và CB-CV đều chia sẻ và đánh giá cao bao gồm: *Cam kết/Trách nhiệm* (ĐTB cao nhất ở cả 2 nhóm GV, CB-CV), *Cải tiến/Sáng tạo* (ĐTB cao thứ hai ở nhóm CB-CV và cao thứ tư ở nhóm GV), *Người học là trung tâm* (ĐTB cao gần bằng nhau và đều xếp hạng thứ 3 ở cả 2 nhóm GV và CB-CV, lần lượt là 4.52 và 4.54), *Hợp tác và Chính trực* (đều được GV đánh giá cần thiết như nhau với ĐTB bằng nhau là 4.57). Giá trị *Chất lượng* được đội ngũ CB-CV đánh giá cao hơn so với GV dù cách hiểu về chất lượng có thể khác nhau. Mục ý kiến khác cho phép những người tham gia khảo sát đề xuất thêm một số giá trị khác như *Linh hoạt, Tôn trọng, Bình đẳng* (GV đề xuất), *Minh bạch, Tận tụy, Hội nhập, Đoàn kết* (CB-CV đề xuất). Đồng thời, qua



**Bảng 1: Kết quả ĐTB và độ lệch chuẩn về đánh giá mức độ cần thiết của các giá trị văn hóa trong ĐHQG-HCM**

Đánh giá mức độ cần thiết của các giá trị văn hóa trường đại học	GV		CB-CV	
	Mức cần thiết (ĐTB)	Độ lệch chuẩn	Mức cần thiết (ĐTB)	Độ lệch chuẩn
Chất lượng	4.26	.88	4.44	.67
Cam kết/Trách nhiệm	4.61	.61	4.65	.54
Cải tiến/Sáng tạo	4.49	.76	4.60	.55
Chính trực	4.57	.61	4.40	.72
Hợp tác/đồng tâm hiệp lực	4.57	.63	4.48	.66
Người học là trung tâm	4.52	.61	4.54	.64
Tự do học thuật	4.37	.71	4.24	.77
Học tập suốt đời	4.40	.78	4.20	.84

câu hỏi mở tùy chọn về hình thức phổ biến giá trị cốt lõi tại đơn vị, một số người cũng cho biết thêm các giá trị trên được phổ biến qua các hình thức tiêu biểu như: *Qua các cuộc họp/sinh hoạt trường và đơn vị, qua văn bản, logo, website đơn vị, qua các đợt tập huấn, tọa đàm, hội thảo, lễ hội, phong trào.*

Các văn bản chỉ đạo, hội nghị tổng kết của ĐHQG-HCM gần đây thường nhấn mạnh vấn đề cải tiến chất lượng liên tục là nội dung cốt lõi, nhiệm vụ trọng tâm của tất cả hoạt động. Do đó, câu hỏi nghiên cứu tiếp theo được đặt ra nhằm tìm hiểu nhận thức của tập thể về mục đích đảm bảo và nâng cao chất lượng, thể hiện văn hóa chất lượng của trường đại học, qua đó, phần nào đánh giá mức độ thành công của lãnh đạo trong việc đạt được sự đồng thuận của mọi người về mục tiêu chung của nhà trường. Mục đích của vào việc nâng cao chất lượng giáo dục ở cả 3 mảng (1) trách nhiệm giải trình, (2) sự tồn tại và phát triển và (3) cơ hội nhận các tài trợ, được khảo sát trên nhóm GV và CB-CV như trên cho thấy kết quả ở Bảng 2.

Kết quả Bảng 2 cho thấy, cả hai nhóm đều nhận thức cao về mục tiêu đảm bảo nâng cao chất lượng giáo dục nhằm thể hiện *trách nhiệm giải trình với xã hội và người học* (trên 86% ở cả 2 nhóm chọn mục tiêu này) cũng như *nâng cao uy tín, thương hiệu* của đơn vị và cá nhân. Tiếp theo mới là mục tiêu *tồn tại trong bối cảnh cạnh tranh* và sau cùng là *được tài trợ, đầu tư*. Qua câu hỏi mở, một số CB-GV cũng giải thích rõ thêm là việc đảm bảo và nâng cao chất lượng giúp thu hút nhiều SV và đảm bảo giờ giảng cho GV; nâng cao uy tín còn tạo cơ hội giao lưu quốc tế, phát triển nhà trường ổn định và bền vững về lâu dài, thương hiệu đi đôi với chất lượng, ...

**Những thuận lợi, khó khăn trong việc triển khai các giá trị văn hóa trong ĐHQG-HCM**

Trong quá trình xác định các mục tiêu chung, xây dựng và chia sẻ các giá trị cốt lõi nhằm tạo sức mạnh của tập thể, bên cạnh những thuận lợi, nhiều lãnh đạo cũng gặp phải những khó khăn, thách thức nhất định, phải liên tục phấn đấu để vượt qua. Kết quả phỏng vấn một số lãnh đạo đại diện của hai trường thành viên ĐHQG-HCM trong năm học 2019-2020 giúp chúng tôi mở rộng thêm được bức tranh khái quát bối cảnh phát triển VHNT trong ĐHQG-HCM, tiêu biểu cho nhà trường đại học Việt Nam. Những thuận lợi tiêu biểu của quá trình này được thể hiện qua các chia sẻ dưới đây.

Trước tiên là các thuận lợi liên quan đến nhận thức của lãnh đạo nhà trường như sau:

- Cái thuận lợi thứ nhất là lãnh đạo trường đã nhận ra được tầm quan trọng trong vấn đề văn hóa trường đại học. Ngoài ra, lãnh đạo có trách nhiệm làm gương, thể hiện cái sự quan tâm, nhiệt huyết trong các kế hoạch, các thành viên có trách nhiệm theo (Lãnh đạo phòng 1-Trường 1).
- Các cá nhân trong trường thể hiện rõ mọi sự *tôn trọng* qua các cái nội quy trong sinh hoạt, hoạt động. Lãnh đạo thể hiện tinh thần *dân chủ*, tôn trọng những sự khác biệt, khuyến khích đổi mới, sáng tạo bằng nhiều hình thức. Là trường trẻ thì có thuận lợi là sự *năng động* (Lãnh đạo phòng 2-Trường 1).

Tiếp theo là những thuận lợi liên quan đến các công cụ và chính sách, chiến lược:

**Bảng 2: Kết quả tần số và tỉ lệ (%) nhận thức về mục tiêu duy trì và nâng cao chất lượng giáo dục đại học trong ĐHQG-HCM**

Mục đích của việc đảm bảo và nâng cao chất lượng giáo dục đại học trong ĐHQG-HCM	Tần số (tỉ lệ %) Giảng viên	Tần số (tỉ lệ %) Cán bộ, chuyên viên
Thể hiện trách nhiệm của cá nhân/đơn vị đối với xã hội và người học	132 (86.2%)	139 (88.5%)
Nâng cao uy tín, thương hiệu đơn vị và cá nhân	89 (58.2%)	115 (73.3%)
Tồn tại trong bối cảnh cạnh tranh	43 (28.1%)	77 (49%)
Được tài trợ từ các nguồn lực khác trong xã hội	36 (23.5%)	52 (33.1%)
Được nhà nước đầu tư thêm	31 (20.3%)	30 (19.1%)

- Thời đại “số hóa” nên thuận lợi trong việc truyền tải thông tin (Lãnh đạo Khoa 1-Trường 1). Trường có tầm nhìn, chính sách chiến lược đi trước và mọi người được chuẩn bị tâm thế sẵn sàng, ví dụ như đẩy mạnh nghiên cứu khoa học (Đại diện lãnh đạo trường 1)

Sau cùng là những thuận lợi về tinh thần lấy người học làm trung tâm, tinh thần phục vụ người học và đồng nghiệp, cụ thể qua các chia sẻ sau:

- Trường đặt SV làm trọng tâm, đặt chất lượng giáo dục lên hàng đầu. Trường luôn hướng đến là làm sao để tạo cho SV một môi trường học tập tốt nhất và các em nó cảm thấy vui khi đến trường, yêu trường (Lãnh đạo phòng 2-Trường 1)
- Đặc thù ngành học có thuận lợi làm cho SV có tính sáng tạo cao và tự học nhiều để ra sản phẩm, phối hợp trong làm việc nhóm (Lãnh đạo phòng 2-Trường 2).
- Đội ngũ chuyên viên của Trường đã có sẵn tinh thần hỗ trợ nhau và hỗ trợ người học (Lãnh đạo Khoa 2-Trường 1)

Bên cạnh đó, còn có những khó khăn, thử thách nổi bật mà lãnh đạo các trường chia sẻ. Khó khăn về năng lực phát triển VHNT của lãnh đạo được thể hiện qua chia sẻ sau:

- Theo tôi, điểm quan trọng và cũng khó khăn nhất là làm sao để các giá trị được nhà trường tuyên bố được thể hiện trong hành động cụ thể chứ không phải chỉ là tuyên bố chung cho vui, phải có hành động thật sự, thể hiện trong cái kế hoạch như ở các trường đại học ở Philippines. Mà hành động phải nhất quán từ cấp cao đến cấp trung cũng không phải dễ dàng, đôi khi, đưa vào cái nhất quán trong hành động thì chỗ này có, chỗ kia không, cái khó là sự đồng thuận, thống

nhất. Ngoài ra, lãnh đạo phải làm có khả năng làm được theo cái giá trị mà mình tuyên bố, truyền tải thông điệp qua hành động chứ không nói suông (Lãnh đạo Phòng Trường 1).

- Cái thách thức là làm sao để giúp cho việc triển khai xây dựng văn hóa một cách bài bản, hệ thống chứ không mang tính đối phó. Ngoài ra, người quản lý phải hiểu, phải được đào tạo, bồi dưỡng, về việc xây dựng, phát triển văn hóa của đơn vị, cơ sở giáo dục mới dẫn dắt được đơn vị. (Lãnh đạo khoa-Trường 2)

Những khó khăn khách quan về thời gian và cơ chế, hệ thống, công cụ có thể được tóm tắt như sau:

- Cái khó là làm sao để hiểu hết cái nội hàm của những giá trị ấy và chuyển tải nó vào trong các hoạt động thực tiễn của từng vị trí công tác, từng chủ thể trong tổ chức ấy, điều này đòi hỏi cần phải có thời gian (Lãnh đạo Phòng Trường 2).
- Mình xây dựng những giá trị, nhưng mà để mà người ta chia sẻ, người ta thấu hiểu giá trị đó thì nó cần cả một thời gian dài. Mặc dù có thảo luận ở dưới lên, nhưng mình đòi hỏi tầm nhìn, sứ mệnh của Trường phải mang cái tầm lớn, nhưng có cán bộ, giảng viên chỉ muốn là bình thường thôi. Như vậy, khó khăn là việc của mâu thuẫn giữa quyền lợi với cái tầm nhìn của nhà trường (Lãnh đạo Trường 1).
- Khó khăn có thể nằm ở cái cơ chế thúc đẩy để thực hiện cái tầm nhìn chiến lược cũng như là giá trị cốt lõi của nhà trường, để thúc đẩy cái nội dung này thì cơ chế về mặt quản lý, thủ tục hành chính, cơ chế về mặt tài chính phải thông suốt (Lãnh đạo khoa-Trường 1)
- Vấn đề là việc triển khai nó chưa có cái tính hệ thống cao, thiếu kiểm tra, triển khai hệ thống, các đơn vị tự mang tính tự giác là chính, đối với nhân viên chưa có hệ thống đánh giá chi tiết đi kèm thì chưa tốt đồng bộ được (Lãnh đạo Phòng-Trường 1)

- Muốn có được một cái gì gọi là văn hóa thì nó phải có đủ thời gian dài để thẩm định giá trị đó. Nếu chỉ duy ý chí, đặt ra một vài cái gạch đầu dòng thì để truyền thông thôi, chứ còn mà để nó sống được thì không chắc. Theo thời gian thì sống cái tinh thần đó, những giá trị đó sẽ được nâng lên từng bước chứ đánh giá định lượng thì rất khó (*Lãnh đạo Phòng 2-Trường 1*). Chưa có cái khảo sát về văn hóa nhà trường mang tính định lượng được, chưa nói được cái tính hiệu quả nó như thế nào (*Lãnh đạo Trường 1*)
- Vì các giá trị văn hóa thì có nhiều giá trị vô hình. Cho nên việc triển khai nó cũng không hề dễ, trong khi lãnh đạo luôn quá bận, quá tải, lu bu nhiều việc quá, cấp dưới thì đôi khi chưa có văn hóa tự giác (*Lãnh đạo Trường 2*).

Từ đó, các trường có đề xuất những định hướng, kế hoạch phát triển văn hóa nhà trường. Những đề xuất xoay quanh vấn đề học hỏi, bồi dưỡng nhằm nâng cao năng lực lãnh đạo cũng như đội ngũ các cấp tiêu biểu như sau:

- Tương lai gần là chúng tôi muốn đưa vào hành động luôn, kế hoạch luôn, có kế hoạch cụ thể là văn hóa sẽ được triển khai như thế nào, phải xây dựng và phát huy nhân cách thương hiệu, bình tĩnh cởi mở học hỏi liên tục, hướng dẫn từng hành động theo khả năng tối đa của từng người, tiếp tục đẩy mạnh giá trị trách nhiệm và trung thực bên cạnh những giá trị chung của Trường (*Lãnh đạo Phòng-Trường 1*).
- Xây dựng kế hoạch mời các chuyên gia về tập huấn về xây dựng văn hóa nhà trường, chuyên gia mà hiểu rõ trường mình nữa thì càng tốt (*Lãnh đạo Phòng-Trường 1*).
- Còn cần phải đẩy mạnh văn hóa ứng xử trên tinh thần tôn trọng, phải được thể chế hóa văn bản hóa cụ thể luôn, thúc đẩy giá trị bình đẳng. Lãnh đạo tiếp tục được tập huấn để nắm quản lý chất lượng, tránh tình trạng đối phó, đẩy mạnh thái độ tích cực trong văn hóa hợp tác, xây dựng quy trình từ kiểm soát đến tự giác, dần dần thành thói quen, đồng thời vẫn tạo điều kiện cho sự sáng tạo được phát huy (*Lãnh đạo Khoa 2-Trường 2*)

Các lãnh đạo còn đề xuất phát triển các công cụ hiện đại, chương trình hành động cụ thể, các văn bản công cụ quản lý nguồn lực và quản lý chiến lược để triển khai các giá trị cốt lõi trong thực tiễn, cụ thể như sau:

- Xây dựng tầm nhìn phù hợp bối cảnh hội nhập quốc tế, bối cảnh tự chủ đại học, tiếp tục đẩy mạnh ứng dụng mạnh mẽ công nghệ thông tin (Lãnh đạo Phòng -Trường 2), đẩy mạnh nghiên cứu và đào tạo nhân lực chất lượng cao (Lãnh đạo Khoa-Trường 1).
- Để hình thành văn hóa chung của nhà trường thì cái đó phải thường xuyên đưa vào các chương trình chứ không phải là chỉ xây dựng chiến lược, khi xây dựng các chương trình của nhà trường đều phải kiên trì lồng ghép vào (*Lãnh đạo Trường 1*).
- Trường sẽ chưa ban hành những quy tắc ứng xử cụ thể, điều chỉnh nội quy cơ quan rõ ràng hơn, lồng ghép văn hóa “*Plan – do – check – act*”, “văn hóa minh chứng” vào mọi hoạt động, cụ thể hóa KPIs và giá trị cốt lõi trong kế hoạch chiến lược (*Lãnh đạo Trường 1, Lãnh đạo Khoa 2-Trường 2*)

## THẢO LUẬN VÀ ĐỀ XUẤT

### Thảo luận về kết quả nghiên cứu trong trường hợp ĐHQG-HCM

#### Về những giá trị cốt lõi được đồng thuận

Kết quả nghiên cứu từ Bảng 1 khẳng định ý thức *trách nhiệm* và tinh thần *lấy người học làm trung tâm* được thể hiện khá rõ trong toàn thể đội ngũ CB, GV, CV các trường thành viên trong ĐHQG-HCM. Một điểm rất tích cực ở đội ngũ GV là giá trị *Chính trực và Hợp tác* rất được chú trọng, là những giá trị cần thiết cho cả người dạy và người học, thể hiện phẩm chất đạo đức của nhà giáo. Giá trị *Tự do học thuật và Học tập suốt đời* được GV đánh giá cao hơn CB-CV do đặc thù công việc và nhiệm vụ đào tạo, nghiên cứu. Giá trị *chất lượng* thường gắn liền với thương hiệu Trường bởi sự công nhận của bên ngoài và giá trị *Sáng tạo* được đội ngũ CB-CV đánh giá cao hơn GV một chút. Tuy nhiên, sự khác biệt, chênh lệch về ĐTB đánh giá mức độ cần thiết của các giá trị nhìn chung là không lớn, tất cả đều ở mức trên 4. Tức là các bên liên quan của các trường thành viên trong ĐHQG-HCM chia sẻ nhiều giá trị chung mà ĐHQG-HCM cần xem xét để tiếp tục phát huy, nhằm có định hướng chiến lược phát triển sức mạnh hệ thống. Ngoài ra, các trường cần có biện pháp nâng cao hơn nữa nhận thức của đội ngũ GV về giá trị *Cải tiến/Sáng tạo* và giá trị *Hợp tác* ở đội ngũ CB-CV hỗ trợ, phục vụ, đồng thời đẩy mạnh việc phổ biến và lồng ghép giá trị *Chính trực và Hợp tác* trong các hoạt động cho cả 2 nhóm vì tuy hai giá trị này được đánh giá cao nhưng chưa được triển khai nhiều trong thực tiễn. Một số giá trị khác được đề

xuất thêm như *Linh hoạt, Tôn trọng, Bình đẳng, Minh bạch, Tận tụy, Hội nhập, Đoàn kết* có thể được lồng ghép vào các giá trị trách nhiệm và cải tiến, thúc đẩy tinh thần làm việc nhóm.

Đi sâu hơn về giá trị *chất lượng*, kết quả nghiên cứu ở Bảng 2 cho thấy, cả hai nhóm đều nhận thức cao về mục tiêu nâng cao chất lượng giáo dục liên tục do lãnh đạo xác định nhằm thể hiện *trách nhiệm giải trình với xã hội và người học*, hoàn toàn tương thích với giá trị mà cả hai nhóm đều coi là cần thiết nhất: giá trị *Cam kết/Trách nhiệm*. Đa số nhận thức được mục tiêu nâng cao uy tín, thương hiệu của tập thể đơn vị và cá nhân vừa là vì trách nhiệm, vừa nhằm ứng phó với cạnh tranh. Tuy nhiên, cơ hội để nhận thêm tài trợ, đầu tư thì chưa được coi là mục tiêu trọng tâm, do bối cảnh kinh tế xã hội ở Việt Nam. Điều này cũng thể hiện tinh thần trách nhiệm cao của đội ngũ nhân sự, cố gắng làm tốt các công việc theo nhiệm vụ, không hy vọng nhiều về tài trợ từ bên ngoài.

Ngoài ra, lãnh đạo các trường thành viên đã phần nào phổ biến và tạo được sự đồng thuận về các giá trị văn hóa cốt lõi của nhà trường qua nhiều kênh truyền thông, nhiều hình thức sinh hoạt đa dạng, góp phần thúc đẩy quá trình nâng cao chất lượng GDĐH một cách đồng bộ ở các trường thành viên trong bối cảnh mới. Các giá trị *cam kết/trách nhiệm, sáng tạo và hợp tác* được thể hiện ở mức khá cao.

### **Về những thuận lợi, khó khăn và định hướng cải tiến trong triển khai văn hóa nhà trường**

Những thuận lợi cơ bản trong việc triển khai xây dựng và phát triển văn hóa nhà trường trong ĐHQG-HCM có thể được gom thành hai nhóm chính: nhóm yếu tố chủ quan và khách quan. Nhóm chủ quan bao gồm nhận thức, năng lực và trách nhiệm cao của lãnh đạo các cấp trong ĐHQG-HCM và các trường thành viên (từ trên xuống) cũng như tinh thần trách nhiệm, hỗ trợ, tôn trọng sẵn có của một số đội ngũ CB, GV, CV (từ dưới lên). Tuy không đồng đều giữa các trường thành viên cũng như không đồng đều giữa các đơn vị ở từng trường thành viên nhưng những biểu hiện về thái độ tích cực của một số đơn vị mà lãnh đạo nhà trường nhận thấy và chia sẻ đã và sẽ tiếp tục đóng góp không nhỏ vào quá trình phát triển văn hóa nhà trường trong ĐHQG-HCM. Nhóm thuận lợi khách quan bao gồm yếu tố công nghệ hiện đại hỗ trợ truyền tải thông điệp hiệu quả, hay do đặc thù trường học và các ngành học. Tuy nhiên, điều quan trọng là lãnh đạo biết khai thác các yếu tố thuận lợi khách quan và chủ quan này để tiếp tục phát triển, khắc phục những khó khăn.

Những khó khăn, thách thức trong quá trình phát triển văn hóa nhà trường cũng được lãnh đạo nhận

thức rõ ràng, là cơ sở rất quan trọng cho việc định hướng khắc phục trong tương lai. Những khó khăn xoay quanh các điểm chính sau: (1) Năng lực lồng ghép các giá trị cốt lõi vào từng hoạt động cụ thể, đặc thù của từng trường, từng đơn vị, từng mảng hoạt động của lãnh đạo các cấp cần phải được nâng cao một cách đồng bộ và cần có thời gian để thực hiện chưa kể lãnh đạo các cấp hiện nay thường quá tải công việc kiêm nhiệm; (2) Các điều kiện để hỗ trợ cho quá trình phát triển văn hóa nhà trường như cơ chế quản lý, hành chính, kiểm soát ... chưa được đảm bảo ở mức tốt nhất; (3) Cách thức truyền thông cho mọi người thấu hiểu đòi hỏi thời gian và kế hoạch tập huấn, bồi dưỡng thường xuyên, cân bằng hài hòa giữa lợi ích các bên, cơ chế khen thưởng, chế tài hợp lý và (4) Khó khăn khách quan là bản chất của văn hóa nhà trường rất khó đánh giá và lượng hóa, chỉ có thể cảm nhận và quan sát được, đôi khi không tránh khỏi ít nhiều mang tính chủ quan của đội ngũ lãnh đạo.

Những khó khăn, thách thức trên không phải là không thể tháo gỡ hay vượt qua được. Những ý kiến đóng góp cho kế hoạch khắc phục, cải tiến để phát triển hơn nữa văn hóa nhà trường trong ĐHQG-HCM bao gồm 3 nhóm hoạt động chính: (1) Xây dựng kế hoạch mời các chuyên gia về tập huấn về xây dựng văn hóa nhà trường; (2) Lồng ghép các giá trị cốt lõi vào kế hoạch hành động, kế hoạch chiến lược cụ thể, hướng dẫn hành động theo tinh thần của giá trị cốt lõi trong đào tạo, nghiên cứu và phục vụ cộng đồng; lồng ghép văn hóa "*Plan – do – check – act*", "*văn hóa minh chứng*"; (3) Lồng ghép các giá trị cốt lõi vào Bộ quy tắc ứng xử cụ thể, nội quy đơn vị và quy định đánh giá CB, GV, CV, thể chế hóa, văn bản hóa nhằm thúc đẩy các giá trị phù hợp đã được công nhận chung nhằm khắc phục tình trạng đối phó, thúc đẩy thái độ tự giác, tích cực, sáng tạo.

### **Một số đề xuất**

#### **Đề xuất phát triển một số giá trị cốt lõi trong ĐHQG-HCM**

Trước tiên, dựa trên cơ sở kết quả nghiên cứu thể hiện các giá trị *Cải tiến, trách nhiệm, sáng tạo, hợp tác* được đồng thuận cao tại các trường thành viên, ĐHQG-HCM cần đẩy mạnh các giá trị này trong hệ thống và thực hiện các cam kết về các hoạt động đảm bảo và nâng cao chất lượng giáo dục đại học quyết liệt hơn nữa theo kỳ vọng thể hiện trong kết quả nghiên cứu. Các giá trị cốt lõi của ĐHQG-HCM cần được khảo sát đánh giá, điều chỉnh, hoàn thiện và phổ biến, quán triệt sâu rộng đến các trường thành viên bằng nhiều hình thức theo từng giai đoạn, chuẩn hóa các khóa bồi dưỡng quản lý chất lượng, xây dựng và phát triển



văn hóa trường đại học cho đội ngũ quản lý lãnh đạo trong toàn hệ thống ĐHQG-HCM. Trong việc phát huy sức mạnh hệ thống, ĐHQG-HCM cần tiếp tục xây dựng văn hóa chia sẻ, văn hóa PDCA, văn hóa quy trình trong toàn hệ thống một cách nhất quán, tạo điều kiện để mỗi trường thành viên có thể chia sẻ những thể mạnh và kinh nghiệm của mình cho các trường khác.

Lãnh đạo từng trường cần đẩy mạnh việc xây dựng VHNT, tạo môi trường phát triển chuyên môn, học thuật, môi trường quan hệ đồng nghiệp thân thiện và chia sẻ. Cần tăng cường lồng ghép giá trị *cải tiến, hợp tác, trung thực* và giá trị *học tập suốt đời* cụ thể và xuyên suốt mọi hoạt động và mọi mối quan hệ. Lãnh đạo từng đơn vị cũng cần xây dựng và quán triệt các giá trị cốt lõi cho đơn vị mình, nhất quán với các giá trị chung của trường và ĐHQG-HCM, lồng ghép vào các hoạt động chuyên môn và quy tắc giao tiếp ứng xử của đơn vị, lồng ghép các giá trị vào các tiêu chí đánh giá đội ngũ trong chừng mực quyền hạn của mình theo quy định.

### **Đề xuất nâng cao năng lực lãnh đạo trong việc phát triển văn hoá nhà trường đại học Việt Nam**

Trước hết, theo kỳ vọng từ các kết quả phỏng vấn, nhà trường cần có các chủ trương, chính sách phát triển đội ngũ CB quản lý và lãnh đạo. Chú trọng việc hỗ trợ đào tạo hoặc yêu cầu các CB quản lý tham gia các khóa học ngắn hạn, lớp tập huấn về năng lực lãnh đạo, có thể mời các chuyên gia, các nhà quản trị có năng lực, kinh nghiệm và thành công tham gia tập huấn, đào tạo và phát triển đội ngũ CB quản lý kế cận trước khi được bổ nhiệm. Đồng thời, bản thân mỗi CB quản lý cũng cần phải ý thức liên tục tự học hỏi, kiến nghị với cấp trên về việc nâng cao năng lực bản thân, biết cách xây dựng VHNT để đạt các mục tiêu chiến lược.

Cán bộ quản lý không những phải thực hiện tốt công việc của mình mà còn phải dẫn dắt, tạo động lực, khuyến khích các GV, CB-CV và người học tự giác thực hiện các công việc và học tập, rèn luyện. Trong công tác phát triển VHNT và đơn vị, các CB quản lý nhà trường/đơn vị cần: (1) Ban hành và phổ biến, lồng ghép các giá trị cốt lõi vào các văn bản quản lý, đào tạo; xây dựng và hoàn thiện công cụ đánh giá nhân sự theo các giá trị thống nhất chung, định kỳ rà soát, điều chỉnh, bổ sung, hoàn thiện; (2) Triển khai phổ biến chiến lược phát triển của nhà trường đến từng đơn vị, cá nhân, nâng cao sự hiểu biết và cam kết thực hiện nhằm đạt được mục tiêu chiến lược của nhà trường; (3) Giám sát và đánh giá việc đạt được mục tiêu chiến lược, sứ mệnh trường, có các biện pháp hỗ

trợ, chỉ đạo kịp thời và phù hợp, phát huy yếu tố “từ dưới lên”; (4) Tăng cường vận động sự tham gia, đóng góp của các cá nhân và tổ chức đoàn thể vào quá trình phát triển VHNT; Hoàn thiện và phát huy tối đa tính hiệu quả của hệ thống thu thập thông tin phản hồi và đối thoại từ các cấp, các bên liên quan bằng nhiều hình thức để tiếp thu các ý kiến đóng góp xây dựng và triển khai các giá trị cốt lõi tốt hơn trong thực tiễn.

## **KẾT LUẬN**

Kết quả nghiên cứu đã cho thấy lãnh đạo có vai trò rất quan trọng trong việc phát triển VHNT, đánh giá, xây dựng và đúc kết các giá trị cốt lõi để có sự đồng thuận chung và tạo sức mạnh tập thể như các giá trị trong ĐHQG-HCM, góp phần xây dựng thương hiệu nhà trường, nhằm đạt mục tiêu phát triển bền vững. Bài viết cũng đưa ra các đề xuất Lãnh đạo cần có kế hoạch đầu tư nâng cao năng lực phát triển VHNT, nhất là trong thời kỳ hội nhập. Họ cần liên tục phổ biến đến toàn thể CB các cấp, GV, CB-CV và người học về giá trị và ý nghĩa của VHNT đại học trong thời đại mới qua nhiều hình thức (Hội thảo, tọa đàm, hội nghị, thi đua sáng kiến cải tiến, ...). Trên hết, lãnh đạo không thể không gắn liền các giá trị cốt lõi vào kế hoạch chiến lược, kế hoạch hành động của nhà trường, không thể không quan tâm đến các điều kiện phát triển nhà trường và sử dụng có hiệu quả, hợp lý các ý kiến đóng góp của tập thể, tận dụng tối đa các lợi thế, đặc trưng của nhà trường để phát triển và đầu tư cơ sở vật chất, tăng cường các mối quan hệ hợp tác với bên trong và bên ngoài trong bối cảnh tự chủ.

## **LỜI CẢM ƠN**

Nhóm tác giả xin chân thành cảm ơn Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh đã tài trợ cho Nghiên cứu này trong khuôn khổ Đề tài mã số A2018-18b-01

## **DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

CTĐT: chương trình đào tạo  
ĐHQG-HCM: Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh  
TP.HCM: Thành phố Hồ Chí Minh  
GV: giảng viên  
SV: sinh viên  
CB-CV: Cán bộ-chuyên viên  
ĐTB: điểm trung bình  
GDĐH: giáo dục đại học  
VHNT: văn hóa nhà trường

## **TUYÊN BỐ XUNG ĐỘT LỢI ÍCH**

Bản thảo này không có xung đột lợi ích.

## TUYÊN BỐ ĐÓNG GÓP CỦA TÁC GIẢ

Bài báo có những đóng góp quan trọng về mặt khoa học trong bối cảnh đổi mới giáo dục đại học Việt Nam và hội nhập quốc tế. Những đóng góp chính bao gồm: (1) Lý luận về mối quan hệ chặt chẽ giữa khái niệm lãnh đạo và văn hoá nhà trường trong giáo dục đại học, đặc biệt trong xu hướng tự chủ đại học hiện nay; (2) Thực tiễn và những kinh nghiệm quý báu của lãnh đạo của các trường đại học lớn đại diện cho nhà trường đại học Việt Nam trong việc phát triển văn hoá nhà trường; (3) Đóng góp những gợi mở, đề xuất hợp lý và khả thi trong việc phát triển văn hoá đại học, góp phần vào việc nâng cao chất lượng của các trường đại học Việt Nam nói riêng và trong khu vực và trên thế giới nói chung với bối cảnh tương tự. Cụ thể, các tác giả có đóng góp vào nội dung bài báo như sau:

1. Tác giả Nguyễn Duy Mộng Hà: viết các mục Đặt vấn đề, Kết quả nghiên cứu, Thảo luận và đề xuất, Kết luận và hoàn chỉnh tổng thể bài báo.
2. Tác giả Nguyễn Thành Nhân: viết mục câu hỏi và phương pháp nghiên cứu, phần kết quả, thảo luận, chỉnh sửa theo nhận xét của các phản biện, hoàn thiện các bảng biểu, tài liệu tham khảo.
3. Tác giả Quách Hồng Nhi: phối hợp thực hiện phỏng vấn sâu, tổng hợp và viết một phần mục Về thực tiễn xây dựng và phát triển văn hoá nhà trường đại học và mục Một số đề xuất, điều chỉnh Danh mục tài liệu tham khảo.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Quốc hội nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam. Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục đại học. Luật số: 34/2018/QH14, Hà Nội. 2018;.
2. Hạc PM. Giáo dục giá trị - xây dựng văn hóa học đường. Kỷ yếu Hội thảo Văn hóa học đường. Hội Khoa học Tâm lý-Giáo dục Việt Nam. Tiền Giang, tháng 3/2009. 2009;.
3. Lộc N, Hồng NV. Văn hóa tổ chức của trường Đại học. Kỷ yếu Hội thảo khoa học Quốc tế "Văn hóa học đường đại học Việt

Nam trong thời kỳ phát triển và hội nhập", Trường Đại học KH& NV, ĐHQG-HCM. 2018;p. 59-71.

4. Kotter JP. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review. 2007;.
5. Fairholm GW. Perspectives on leadership: From scientific management to its spiritual heart. Westport, CT: Quorum. 1998;.
6. Schein EH. Organizational Culture and Leadership. 3rd ed. Jossey Bass. 2004;.
7. Brown A. Organisational Culture, (2nd ed), Pitman Publishing. 1998;1995.
8. Gibson JL, et al. Organizations. Behavior, Structure, Processes. 14th ed. McGraw-Hill. 2012;.
9. Huân PQ. Văn hóa tổ chức - hình thái cốt lõi của văn hóa nhà trường. Kỷ yếu Hội thảo Văn hóa học đường, Viện Nghiên cứu Sư phạm, Trường ĐH Sư Phạm Hà Nội. 2007;p. 37-39.
10. Stoll L. School culture. School Improvement Network's Bulletin. 1998;9:9-14. Available from: <https://doi.org/10.18296/set.0805>.
11. Tierney WG. Organizational culture in Higher education: Defining the essentials. The Journal of Higher Education. Ohio State University Press. 1988;59(1):2-21. Available from: <https://doi.org/10.1080/00221546.1988.11778301>.
12. Peterson KD, Deal TE. The Shaping school culture Fieldbook. 2nd ed. Jossey Bass. 2009;.
13. Phê H (chủ biên). Từ điển Tiếng Việt. NXB Đà Nẵng - Trung tâm từ điển học, Hà Nội - Đà Nẵng. 2003;.
14. Hiến BM, et al. Quản lý giáo dục. Nhà xuất bản Đại học Sư Phạm. 2011;.
15. Kiểm T. Quản lý và lãnh đạo nhà trường hiệu quả, tiếp cận năng lực. Nhà xuất bản Đại học Sư Phạm. 2017;.
16. Armstrong M. Armstrong's handbook of management and leadership: a guide to managing for results. Kogan Page Limited, London and Philadelphia. 2009;.
17. Ly PT. 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). Thông tin giáo dục Quốc tế. 2012. Số 7, tr. 10 - 23. (Bài dịch từ nguồn: Barbara Fralinger and Valerie Olson (2007) Organizational Culture At The University Level: A Study Using The OCAI Instrument. Journal of College Teaching & Learning. 2007;4(11)).
18. Duyên NT. Lãnh đạo trong phát triển văn hóa chất lượng tại Trường ĐHKHXHNV, ĐHQG-HCM [Luận văn Thạc sỹ]. Trường ĐHKHXHNV, ĐHQG-HCM]. 2017;.
19. Tầm nhìn, sứ mạng và giá trị cốt lõi của Đại học Quốc gia, Thành phố Hồ Chí Minh. 2020; Available from: <https://vnuhcm.edu.vn/ve-dhqg-hcm/33396864/306864/316864>.

# Enhancing the Role and Leadership Capacity in University Culture Development at Vietnam National University, Ho Chi Minh City

Nguyen Duy Mong Ha\*, Nguyen Thanh Nhan, Quach Hong Nhi



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

## ABSTRACT

Organizational culture in general and school/university culture in particular are always initiated by leaders/founders, and the positive school/university culture by its turn will help the institution reach the goal of sustainable development. The paper focuses on the following objectives (1) to give an overview of university culture from the view of organizational culture with the emphasis on the core values, an analysis of the leaders' role in shaping university culture, next (2) to explore the consensus on some cultural values officially disseminated among the member institutions of VNU-HCM so as to recommend some shared values in VNU-HCM, and finally (3) to find out the advantages and disadvantages in leading the development of university culture and to recommend ways to enhance leadership. The authors used a combination of interdisciplinary theoretical research methods and conducted a survey of 153 lecturers and 157 staff members by the use of questionnaires; they also conducted in-depth interviews with some leaders/managers and small group interviews with some lecturers, staff members from 2 VNU-HCM member universities out of the 6 previously surveyed universities. The result confirms the important role of leadership in developing university culture and shows that the values which the majority agrees upon and supports include *Responsibility, Creativity, Collaboration*, etc. which can be shared among VNU-HCM. In addition to the advantages, there have still been some disadvantages and limitations to be overcome by the leaders in determining and explaining the content of those published values to stakeholders for better understanding and embedding them into the strategies and operations of the institutions in reality.

**Key words:** university culture, organizational culture, core values, educational philosophy

University of Social Sciences & Humanities, VNU-HCM, Vietnam

## Correspondence

Nguyen Duy Mong Ha, University of Social Sciences & Humanities, VNU-HCM, Vietnam

Email: ndmongha@hcmussh.edu.vn

## History

- Received: 6/04/2021
- Accepted: 17/3/2021
- Published: 31/3/2021

DOI : 10.32508/stdjssh.v5i1.648



## Copyright

© VNU-HCM Press. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International license.



**Cite this article :** Ha N D M, Nhan N T, Nhi Q H. **Enhancing the Role and Leadership Capacity in University Culture Development at Vietnam National University, Ho Chi Minh City.** *Sci. Tech. Dev. J. - Soc. Sci. Hum.*; 5(1):955-965.