

Quản lí quá trình xây dựng văn hóa trường đại học

Nguyễn Thị Thuý Dung

Trường Đại học Sài Gòn
273 An Dương Vương, Phường 3, Quận 5,
TP. Hồ Chí Minh, Việt Nam
Email: thuydung139@gmail.com

TÓM TẮT: Văn hóa nhà trường là một yếu tố quan trọng, ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo của trường đại học. Xây dựng văn hóa nhà trường lành mạnh là yêu cầu cấp thiết đối với bất cứ trường đại học nào muốn phát triển bền vững. Bài viết trình bày khái niệm, cấu trúc, các mặt biểu hiện của văn hóa trường đại học, từ đó phân tích quy trình xây dựng văn hóa nhà trường. Người lãnh đạo, quản lí trường đại học cần quản lí tốt quy trình này thông qua công tác lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra, đồng thời chú ý đến các yếu tố bên trong và bên ngoài nhà trường ảnh hưởng đến việc xây dựng văn hóa trường đại học.

TỪ KHÓA: Quản lí; quá trình; xây dựng; văn hóa trường đại học.

Nhận bài 02/12/2017 → Nhận kết quả phản biện và chỉnh sửa 05/02/2018 → Duyệt đăng 25/02/2018.

1. Đặt vấn đề

Trường đại học (ĐH) là cơ sở giáo dục có nhiệm vụ cung cấp nguồn nhân lực trình độ cao đáp ứng yêu cầu của xã hội. Nguồn nhân lực này cần được đào tạo trong môi trường học đường thuận lợi để phát triển tốt nhất, đầy đủ nhất các năng lực cá nhân, tham gia và thích ứng nhanh chóng với thị trường lao động đa dạng và không ngừng phát triển. Trong bối cảnh hội nhập quốc tế hiện nay, việc xây dựng môi trường văn hóa học đường lành mạnh trong các trường ĐH càng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết, vì môi trường này vừa phải giữ vững và phát huy được các giá trị truyền thống tốt đẹp, vừa tiếp thu và bắt kịp các giá trị hiện đại phù hợp với xu thế hội nhập và phát triển. Văn hóa trường ĐH chi phối và ảnh hưởng đến mọi mặt hoạt động của thầy và trò, do đó đây là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo của nhà trường. Vì thế, xây dựng văn hóa nhà trường lành mạnh không chỉ là nhu cầu cấp thiết bên trong của trường ĐH để đảm bảo chất lượng đào tạo, mà còn là yêu cầu khách quan từ bên ngoài đối với mỗi trường ĐH để đào tạo nguồn nhân lực có chất lượng cao cung cấp cho xã hội. Trong bài viết này, chúng tôi trình bày khái niệm, cấu trúc, các mặt biểu hiện của văn hóa trường ĐH, từ đó phân tích quy trình xây dựng văn hóa nhà trường. Đây là quá trình lâu dài và phức tạp cần được người lãnh đạo, quản lí trường ĐH quan tâm quản lí một cách khoa học thông qua công tác lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra, đồng thời chú ý đến các yếu tố bên trong và bên ngoài nhà trường ảnh hưởng đến việc xây dựng văn hóa trường ĐH.

2. Nội dung nghiên cứu

2.1. Xây dựng văn hóa trường đại học

2.1.1. Khái niệm văn hóa nhà trường

Văn hóa nhà trường là một khái niệm được nhiều tác giả trong và ngoài nước quan tâm nghiên cứu, có một số quan điểm thống nhất như sau:

Theo k.D. Peterson và t.E. Deal (2009), “Văn hóa nhà trường 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”. Theo J. Richardson (2002), “Văn hóa nhà trường là sự tích lũy các giá trị và chuẩn mực của nhiều người. Đó là những kì vọng của tập thể chứ không phải những kì vọng của một cá nhân”.

Tác giả Trần Thị Minh Hằng và cộng sự (2013) cho rằng: “Văn hóa nhà trường là một hệ thống phức hợp các giá trị, các chuẩn mực xung quanh chức năng đào tạo con người của nhà trường, được chấp nhận tự nguyện, được cam kết tôn trọng để theo đó các thành viên của nhà trường cùng nhau thực thi các hoạt động dạy và học, nhằm hoàn thành ngày càng tốt sứ mệnh cao cả của mình”. Tác giả Thái Văn Thành (2016) cũng cho rằng: “Văn hóa 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”.

Từ quan điểm của các tác giả nói trên, có thể xem xét văn hóa trường ĐH với một số điểm nổi bật như sau: 1/ Là hệ thống niềm tin, giá trị, chuẩn mực được công nhận và chi phối suy nghĩ, hành vi ứng xử của cán bộ quản lí, giảng viên, sinh viên và các đối tượng liên quan khác trong các hoạt động giáo dục và đào tạo của nhà trường; 2/ Được hình thành và phát triển trong một quá trình lâu dài; 3/ Tạo nên bản sắc riêng cho mỗi trường ĐH.

2.1.2. Cấu trúc và biểu hiện của văn hóa trường đại học

Tác giả E.H. Schein (2004), Nguyễn Văn Dung, Phan Đình Quyền (2010) cho rằng, cấu trúc của văn hóa tổ chức nói chung gồm 3 cấp độ: Lớp bề mặt là cấp độ vật thể hữu hình; lớp tiếp theo là hệ thống các giá trị được chấp nhận; lớp sâu nhất là những quan niệm nền tảng chung. Cấu trúc của văn hóa trường ĐH gồm 3 cấp độ như sau:

a. *Cấu trúc hữu hình:* Khung cảnh trường học, phong cách thiết kế, bài trí giảng đường, phòng học, logo, biểu tượng,

băng rôn, khẩu hiệu, trang phục; nghi thức, cách thức tổ chức các hoạt động tập thể, hội nghị, ngày lễ, hội...; cơ cấu tổ chức bộ máy, cơ chế điều hành, hoạt động.

b. Hệ thống giá trị được tuyên bố: Sứ mạng, tầm nhìn, giá trị cốt lõi, các bộ quy tắc ứng xử... hệ thống giá trị được tuyên bố trong nhà trường cũng có tính hữu hình vì có thể nhận biết và diễn đạt một cách rõ ràng. Hệ thống giá trị này là chuẩn mực chi phối hành vi của các thành viên trong nhà trường. Có hai loại giá trị: Những giá trị đã được hình thành trong quá trình phát triển của nhà trường và những giá trị mới mà cán bộ quản lý, giảng viên và sinh viên mong muốn nhà trường mình có để phù hợp với yêu cầu của xã hội.

c. Những quan niệm nền tảng chung: Các ngẫm định bao gồm niềm tin, nhận thức, tình cảm đã ăn sâu vào tiềm thức của mỗi cá nhân, tạo nên những quy ước có tính bất thành văn, làm nền tảng cho các suy nghĩ và hành động của họ.

Như vậy, để thấy được những quan niệm nền tảng chung nằm trong tầng sâu nhất, chi phối suy nghĩ và hành động của các thành viên, cần có nhiều thời gian thâm nhập và tìm hiểu. Tuy nhiên, cấp độ hữu hình trong cấu trúc văn hóa nhà trường cho phép nhận biết văn hóa một trường ĐH qua các *biểu hiện bên ngoài*, như sau: Qua cảnh quan, giảng đường, phòng học, logo, trang phục, nghi thức; Qua việc thực hiện các hoạt động giảng dạy, học tập và các hoạt động khác trong nhà trường (thái độ thực hiện nhiệm vụ, cách thức thực hiện nhiệm vụ, chất lượng và hiệu quả thực hiện...); Qua ứng xử (giữa cán bộ quản lý, lãnh đạo với giảng viên, nhân viên; giữa giảng viên với giảng viên; giữa giảng viên với sinh viên; giữa các thành viên trong nhà trường với các cá nhân, tổ chức xã hội liên quan đến nhà trường...).

2.1.3. Quy trình xây dựng văn hóa trường đại học

Từ việc phân tích khái niệm và cấu trúc của văn hóa trường ĐH, có thể rút ra ba yêu cầu cơ bản sau đây trong công tác xây dựng văn hóa nhà trường:

Thứ nhất, để xây dựng được văn hóa một trường ĐH, trường ĐH ấy cần xác định được sứ mạng, tầm nhìn, hệ thống giá trị cốt lõi và các quy tắc ứng xử được các thành viên trong nhà trường hiểu rõ và công nhận.

Thứ hai, xây dựng hoặc thay đổi văn hóa một trường ĐH là quá trình lâu dài và bền bỉ, phải bắt đầu xây dựng hoặc thay đổi từ cấp độ hữu hình, bên ngoài, từ từ mới có thể tác động, thay đổi đến lớp sâu bên trong là các quan niệm nền tảng.

Thứ ba, để xây dựng thành công văn hóa trường ĐH, không thể chỉ dùng phương pháp tổ chức - hành chính (ra văn bản, chỉ thị, mệnh lệnh, kiểm tra thực hiện các mục tiêu, giá trị, các quy tắc ứng xử...), mà phải chú trọng các phương pháp tâm lý - giáo dục (phổ biến, tuyên truyền, giáo dục...), vì chỉ thông qua tác động vào tư tưởng mới tác động được đến tầng tinh hoa, cốt yếu - tầng sâu nhất của văn hóa nhà trường - các quan niệm mà các thành viên nhà trường cùng chia sẻ.

Từ các yêu cầu có tính chất định hướng nói trên, quy trình

xây dựng văn hóa một trường ĐH có thể bao gồm các giai đoạn sau đây (xem Bảng 1):

* **Giai đoạn 1** (*giai đoạn soạn thảo nội dung*): Cần thực hiện bốn công việc cơ bản sau:

- *Xác định sứ mạng và tầm nhìn của nhà trường:* Sứ mạng được xác định trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ của nhà trường. Tầm nhìn là bức tranh lí tưởng, mục tiêu mà trường muốn phấn đấu trở thành vào một thời điểm xác định trong tương lai.

- *Xác định hệ thống giá trị cốt lõi mà nhà trường theo đuổi:* hệ thống giá trị cốt lõi này cần được xác định trên cơ sở phân tích toàn diện các yếu tố liên quan, như: Sứ mạng và tầm nhìn của nhà trường; bối cảnh bên ngoài về kinh tế, xã hội, giáo dục trên thế giới, trong nước và địa phương; truyền thống nhà trường; thực trạng văn hóa nhà trường hiện tại... Hệ thống giá trị cốt lõi phải bao gồm vừa là các giá trị truyền thống tốt đẹp của nhà trường, vừa là các giá trị mới mà nhà trường cần theo đuổi trong thời kì hội nhập và phát triển.

Hệ thống giá trị cốt lõi này cần được lấy ý kiến đóng góp rộng rãi từ các đơn vị và cá nhân trong toàn trường.

- *Xây dựng hệ thống quy tắc ứng xử:* Hệ thống quy tắc ứng xử phải hiện thực hóa các giá trị cốt lõi và được xây dựng một cách toàn diện đối với tất cả các thành viên: Bộ quy tắc ứng xử của người quản lý; bộ quy tắc ứng xử của giảng viên, cán bộ, nhân viên (với cấp trên, với đồng nghiệp, với người học, với môi trường...); bộ quy tắc ứng xử của người học (trên lớp học, trong phạm vi nhà trường, với thầy cô, với cán bộ, nhân viên, với bạn bè, với môi trường...).

Hệ thống quy tắc ứng xử cần được xây dựng trên cơ sở lấy ý kiến đóng góp từ các cá nhân và bộ phận trong toàn trường.

- *Ban hành quy định về văn hóa nhà trường:* Văn bản quy định về văn hóa nhà trường bao gồm đầy đủ các nội dung về sứ mạng, tầm nhìn, hệ thống giá trị cốt lõi, các bộ quy tắc ứng xử.

Rà soát và bổ sung, cập nhật các nội dung của văn hóa nhà trường vào các quy định, nội quy hiện hành của nhà trường.

* **Giai đoạn 2** (*giai đoạn phổ biến, tuyên truyền*):

Văn hóa nhà trường với sứ mạng, tầm nhìn, hệ thống giá trị cốt lõi, các bộ quy tắc ứng xử cần được phổ biến, tuyên truyền sâu rộng đến toàn thể cán bộ, giảng viên, nhân viên, học viên, sinh viên.

Hình thức phổ biến, tuyên truyền rất phong phú: Qua các cuộc họp, sinh hoạt, thảo luận do các khoa, phòng, ban, trung tâm... tổ chức cho cán bộ, giảng viên, nhân viên, học viên, sinh viên thuộc phạm vi quản lý của mình; qua websites, bảng tin, băng rôn, tờ rơi; các hoạt động câu lạc bộ; phong trào thi đua; tuần lễ sinh hoạt công dân sinh viên đầu khóa,...

Phối hợp tất cả các lực lượng trong nhà trường để thực hiện công tác tuyên truyền: Chính quyền; đoàn thể, các tổ chức chính trị xã hội như công đoàn, đoàn thanh niên, hội sinh viên,...

* **Giai đoạn 3** (*giai đoạn theo dõi, đánh giá việc thực hiện*):

Các bộ phận tiến hành theo dõi và đánh giá việc thực hiện

Bảng 1: Các giai đoạn xây dựng văn hóa nhà trường

Giai đoạn	Nội dung công việc	Biện pháp thực hiện	Phân công	Thời gian thực hiện
Soạn thảo nội dung	Xác định sứ mạng và tầm nhìn của nhà trường	Dự thảo, lấy ý kiến, tổng hợp		
	Xác định hệ thống giá trị cốt lõi	Dự thảo, lấy ý kiến, tổng hợp		
	Xây dựng quy tắc ứng xử: - Cửa cán bộ quản lý; - Cửa giảng viên; - Cửa chuyên viên, nhân viên; - Cửa học viên, sinh viên.	Dự thảo, lấy ý kiến, tổng hợp		
	Ban hành quy định chính thức về văn hóa nhà trường	Ra quyết định về việc thực hiện; rà soát, bổ sung nội quy, quy định		
Phổ biến, tuyên truyền	Phổ biến, tuyên truyền cho: - Cán bộ, giảng viên,... - Học viên - Sinh viên	- Băng rôn, tờ rơi... - Họp, sinh hoạt, thảo luận - Websites, bảng tin - Hoạt động thi đua		
Theo dõi		
Tổng kết	Tổng kết tại các đơn vị	- Gửi báo cáo về trường - Tổng hợp báo cáo		
	Tổng kết phạm vi toàn trường	Hội nghị tổng kết		

văn hóa làm việc và học tập, văn hóa ứng xử của cán bộ, giảng viên, nhân viên, học viên, sinh viên thuộc phạm vi quản lý của mình.

Trong thời gian này, tiến hành rà soát và đánh giá cơ sở vật chất, từng bước sửa chữa, điều chỉnh, bài trí cảnh quan, phòng ốc, logo, bảng hiệu,... thể hiện văn hóa nhà trường.

*** Giai đoạn 4 (giai đoạn sơ kết, tổng kết):**

Các bộ phận sơ kết, rút kinh nghiệm theo từng giai đoạn và tổng kết, rút kinh nghiệm theo năm học, theo chu kỳ vài năm, báo cáo nhà trường về việc thực hiện. Nhà trường sơ kết và tổng kết trên phạm vi toàn trường.

Tuy nhiên, một điểm cần lưu ý là quy trình bốn giai đoạn nói trên phù hợp với các trường ĐH xác định xây dựng văn hóa nhà trường là một “chuyên đề”, một nhiệm vụ trọng tâm của nhà trường trong năm học, cần tập trung thực hiện trong năm học đó. Kết quả sẽ tiếp tục được củng cố trong các năm tiếp theo, sau một chu kỳ (ví dụ 4 năm) có thể tiến hành rút kinh nghiệm và chỉnh sửa, bổ sung để phù hợp với xu thế phát triển của nhà trường trong bối cảnh mới.

2.2. Quản lý quá trình xây dựng văn hóa trường đại học

Nếu xem việc xây dựng văn hóa nhà trường là một “chuyên đề”, một nhiệm vụ trọng tâm của nhà trường trong năm học, thì lãnh đạo nhà trường cần tập trung quản lý “chuyên đề” này

một cách khoa học, thông qua các chức năng quản lý: Lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra.

2.2.1. Lập kế hoạch quá trình xây dựng văn hóa nhà trường

Lập kế hoạch là khâu đầu tiên trong quá trình quản lý. Kế hoạch phải xác định rõ mục tiêu, nội dung công việc, biện pháp tiến hành, thời gian thực hiện và các nguồn lực dự kiến.

Như đã phân tích ở phần trên, quá trình xây dựng văn hóa của một trường ĐH bao gồm 4 giai đoạn. Như vậy, tiến trình công việc cần xác định trong kế hoạch phải bao gồm đầy đủ 4 giai đoạn này với các nội dung công việc cụ thể trong từng giai đoạn.

Bộ phận, cá nhân được phân công phụ trách nội dung công việc nào thì chủ động xây dựng kế hoạch thực hiện mảng công việc ấy, sao cho đảm bảo đúng tiến độ dự kiến trong kế hoạch tổng thể của toàn trường.

2.2.2. Tổ chức quá trình xây dựng văn hóa nhà trường

Người quản lý trường ĐH thực hiện chức năng tổ chức, tức là xây dựng cơ cấu, xác định nhiệm vụ của từng bộ phận, cá nhân và mối quan hệ giữa các bộ phận, cá nhân trong cơ cấu ấy. Cơ cấu tổ chức quá trình xây dựng văn hóa nhà trường bao gồm nhiều bộ phận, như: Lãnh đạo trường; tất cả các phòng, ban, khoa, trung tâm... dưới sự quản lý của lãnh đạo trường, phối

hợp với các tổ chức chính trị - xã hội trong trường. Để các bộ phận và cá nhân thực hiện và phối hợp tốt trong quá trình xây dựng văn hóa nhà trường, lãnh đạo trường cần:

- Thành lập ban chỉ đạo cấp trường về xây dựng văn hóa nhà trường.

- Phân công các bộ phận và cá nhân phụ trách các nội dung công việc cụ thể trong từng giai đoạn của quá trình xây dựng văn hóa nhà trường. Điều này có thể thể hiện ngay trong bản kế hoạch (xem Bảng 1).

- Phân công các bộ phận và cá nhân phụ trách các nguồn lực hỗ trợ, phục vụ quá trình xây dựng văn hóa nhà trường (tài chính, cơ sở vật chất).

2.2.3. Lãnh đạo quá trình xây dựng văn hóa nhà trường

Lãnh đạo tức là người thực hiện các tác động vào con người như định hướng; chỉ dẫn, điều khiển; lôi cuốn, tạo động lực cho mọi người tích cực và nhiệt tình tham gia vào quá trình xây dựng văn hóa nhà trường. Như vậy, công tác lãnh đạo cần được chú trọng thực hiện trong suốt quá trình xây dựng văn hóa trường ĐH, cụ thể là:

- Bồi dưỡng nhận thức về tầm quan trọng của việc xây dựng và thực hiện văn hóa nhà trường cho tất cả các đối tượng: Từ đội ngũ cán bộ, chuyên viên các phòng, ban đến đội ngũ giảng viên, chuyên viên tại các khoa, trung tâm; từ sinh viên hệ đào tạo chính quy đến sinh viên hệ vừa làm vừa học; từ sinh viên ĐH đến học viên cao học... bồi dưỡng nhận thức, truyền bá niềm tin và tạo động lực có thể thực hiện ngay từ đầu năm học, đặc biệt mạnh mẽ từ lúc khởi động – xây dựng và triển khai kế hoạch, phân công nhiệm vụ, suốt quá trình phổ biến và tuyên truyền, theo dõi thực hiện.

- Triển khai các văn bản, các cuộc họp định kỳ và đột xuất để kịp thời chỉ đạo, hướng dẫn thực hiện đúng hướng.

- Khích lệ, động viên tinh thần; quan tâm các điều kiện vật chất, kinh phí hỗ trợ kịp thời cho các bộ phận và cá nhân thực hiện nhiệm vụ.

2.2.4. Kiểm tra quá trình xây dựng văn hóa nhà trường

Kiểm tra là một chức năng quản lý quan trọng, giúp nhà quản lý đánh giá mức độ, tiến độ thực hiện, kịp thời phát hiện và điều chỉnh sai lệch. Lãnh đạo trường ĐH cũng phải thực hiện công tác kiểm tra trong quản lý quá trình xây dựng văn hóa nhà trường. Để tiến hành công tác kiểm tra một cách khoa học, cần trả lời một số câu hỏi cơ bản như: Ai kiểm tra? Kiểm tra lúc nào? Kiểm tra cái gì? Dưới đây là một số vấn đề cần lưu ý để công tác kiểm tra trong phạm vi toàn trường được tiến hành dễ dàng:

- Thực hiện phân cấp kiểm tra thông qua các cá nhân, các trường bộ phận phụ trách từng nội dung công việc, có báo cáo định kỳ và đột xuất.

- Kiểm tra xuyên suốt cả quá trình xây dựng văn hóa nhà trường, từ giai đoạn 1 đến giai đoạn 4.

- Kiểm tra tất cả các nội dung công việc trong quá trình thực hiện, từ các công việc trong giai đoạn soạn thảo nội

dung, phổ biến tuyên truyền, theo dõi thực hiện đến các công việc trong giai đoạn sơ kết, tổng kết.

- Kiểm tra kết quả thực hiện qua các biểu hiện bên ngoài của văn hóa nhà trường: Cảnh quan môi trường; văn hóa làm việc, học tập; văn hóa ứng xử của các thành viên trong nhà trường.

2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý quá trình xây dựng văn hóa trường đại học

a. Các yếu tố bên trong nhà trường

- Yếu tố thuộc về người lãnh đạo, quản lý trường ĐH: Nhận thức về tầm quan trọng của văn hóa trường ĐH; sự quyết tâm xây dựng môi trường văn hóa nhà trường tạo bản sắc riêng và thương hiệu cho nhà trường; hiểu biết về văn hóa nhà trường và quá trình xây dựng văn hóa nhà trường; năng lực lãnh đạo và quản lý quá trình thực hiện.

- Yếu tố thuộc về tập thể nhà trường: Nhận thức của đội ngũ cán bộ, giảng viên, chuyên viên về tầm quan trọng của văn hóa trường ĐH; phẩm chất nhân cách, trình độ, năng lực thực hiện công việc.

- Yếu tố thuộc về người học: Trình độ đầu vào, xuất xứ, vùng miền, tôn giáo, phẩm chất nhân cách,...

- Hoạt động của các tổ chức chính trị - xã hội trong nhà trường (công đoàn, đoàn thanh niên, hội sinh viên, ...).

- Một số yếu tố khác thuộc về nhà trường, như: Cơ sở vật chất, tài chính; cơ cấu tổ chức bộ máy nhà trường; các nội quy, quy định của trường và các bộ phận trong trường.

b. Các yếu tố bên ngoài nhà trường

- Bối cảnh kinh tế, xã hội, giáo dục trên thế giới, trong nước và địa phương.

- Các chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước, của địa phương, của Bộ Giáo dục và Đào tạo; các luật; các quy định đối với giáo dục nói chung và giáo dục ĐH nói riêng.

Như vậy, trong quản lý quá trình xây dựng văn hóa trường ĐH, người lãnh đạo, quản lý nhà trường cần chú ý đến các yếu tố bên trong và bên ngoài nói trên để đảm bảo thực hiện hiệu quả việc xây dựng văn hóa nhà trường.

3. Kết luận

Trường ĐH muốn phát triển bền vững cần xây dựng được văn hóa nhà trường lành mạnh để tác động tốt đến quá trình đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu của xã hội. Quá trình xây dựng văn hóa trường ĐH là quá trình khó khăn và lâu dài, phải bắt đầu từ việc xây dựng, tạo sự công nhận của các thành viên về sứ mạng và tầm nhìn, hệ thống giá trị cốt lõi, các quy tắc ứng xử trong nhà trường, từ đó mới có thể thiết lập dần dần hệ thống quan niệm nền tảng bền vững chi phối hành vi và suy nghĩ của các thành viên trong nhà trường. Quá trình này đòi hỏi lãnh đạo trường ĐH đầu tư thời gian và trí tuệ thực hiện công tác lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra một cách khoa học, chú ý đến các yếu tố bên trong và bên ngoài nhà trường để tìm ra cách tác động phù hợp, đảm bảo cho quá trình được thực hiện hiệu quả.

Tài liệu tham khảo

- [1] Bùi Minh Hiền - Nguyễn Vũ Bích Hiền (đồng chủ biên), (2015), *Quản lý và lãnh đạo nhà trường*, NXB Đại học Sư phạm Hà Nội.
- [2] Học viện Quản lý Giáo dục, (2013), *Tài liệu bồi dưỡng cán bộ quản lý trường trung học phổ thông*, NXB Đại học Sư phạm Hà Nội.
- [3] Thái Văn Thành, (2016), *Giáo trình Đổi mới quản lý cơ sở giáo dục trong bối cảnh hiện nay*, NXB Đại học Vinh.
- [4] Nguyễn Văn Dung - Phan Đình Quyên, (2010), *Văn hóa tổ chức và lãnh đạo*, NXB Giao thông Vận tải, Hà Nội.
- [5] Đỗ Tiến Sỹ, (2015), *Xây dựng văn hóa nhà trường trong chiến lược phát triển con người toàn diện*, Kỷ yếu hội thảo khoa học “Đào tạo cán bộ quản lý giáo dục trong bối cảnh đổi mới giáo dục”, NXB Đại học Sư phạm Hà Nội.

MANAGING THE PROCESS OF BUILDING A UNIVERSITY CULTURE

✉ **Nguyen Thi Thuy Dung**

Saigon University
273 An Duong Vuong, Ward 3, District 5, Hochiminh City,
Vietnam
Email: thuydung139@gmail.com

ABSTRACT: *University culture is a crucial factor, affects the training quality of universities. It is necessary for university to develop a positive culture towards sustainable development. The article presents concepts, structures and expressions of the university culture, and then analyzes the process of building a university culture. University leaders should manage this process through their plan, organization, leadership and control; and focus on inside/outside university factors with its impact on building a university culture.*

KEYWORDS: Management; process; development; university culture.