

# LÃNH ĐẠO TRONG XÂY DỰNG VĂN HÓA CHẤT LƯỢNG Ở CÁC CƠ SỞ GIÁO DỤC ĐẠI HỌC

**ThS. TRẦN VĂN HÙNG**  
**Trường Đại học Duy Tân**

## 1. Đặt vấn đề

Thuật ngữ văn hóa chất lượng (VHCL) (Quality Culture) xuất hiện vào những năm 1980 từ quá trình phát triển lí luận và thực tiễn quản lí chất lượng (QLCL) trong lĩnh vực công nghiệp ở Nhật Bản và Mỹ mà đỉnh cao là phương pháp QLCL toàn diện. Đến những năm đầu của thế kỉ XXI, việc nghiên cứu, triển khai xây dựng VHCL trong các cơ sở giáo dục đại học (GDĐH) được thực hiện ở nhiều nước có nền GDĐH tiên tiến nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững. Tuy nhiên, từ thực tiễn xây dựng văn hóa (VH) nói chung, xây dựng VHCL trong các cơ sở GDĐH trên thế giới nói riêng cho thấy, đây là một nhiệm vụ đầy khó khăn và thách thức, đòi hỏi phải có tầm nhìn, chiến lược và triển khai một cách đồng bộ về mặt quản lí. Đặc biệt, trong xây dựng VHCL ở các cơ sở GDĐH, yếu tố lãnh đạo có vai trò quyết định.

## 2. Khái niệm VHCL trong các cơ sở GDĐH

Hiện có hai tiếp cận chủ yếu về VHCL trong các tổ chức: Một là, VHCL chính là VH tổ chức hay VH của tổ chức dựa vào chất lượng; hai là, VHCL là một bộ phận của VH tổ chức.

Trong lĩnh vực GDĐH, theo cách tiếp cận thứ nhất, có các khái niệm sau:

"VHCL là VH tổ chức góp phần vào phát triển mối quan tâm đến chất lượng một cách có hiệu quả" (Nhóm Chuyên gia Bologna của Bỉ) [1].

"VHCL là một kiểu VH tổ chức góp phần nâng cao chất lượng một cách bền vững và được nhận diện bởi hai yếu tố: Một là, tập hợp giá trị, niềm tin, sự mong đợi và cam kết đối với chất lượng; hai là, yếu tố cấu trúc, quản lí với các quy trình được xác định rõ nhằm mục đích nâng cao chất lượng và nhằm nỗ lực phối hợp thực hiện" (Hiệp hội Các trường đại học Châu Âu (European University Association - EUA)) [2].

Theo cách tiếp cận thứ hai, có hai khái niệm được nhiều tài liệu trích dẫn:

Khái niệm của Ulf-Danial Ehlers (Trường Đại học Baden-Wurttemberg, Đức): VHCL trong GDĐH là một phần của VH tổ chức và được tạo thành bởi bốn yếu tố quan trọng như sau [3]:

- *Yếu tố cấu trúc (A structural element)*: Hệ thống QLCL bao gồm các công cụ, quy tắc, cơ chế,... để đảm bảo, quản lí và nâng cao chất lượng.

- *Các yếu tố tạo thuận lợi (The enabling factors)*: Cam kết chất lượng (cá nhân và tập thể), đàm phán (giữa người học và người dạy, giữa người học và nhà trường,...), năng lực chung (kiến thức, kĩ năng và thái độ) và năng lực đặc thù (kiến thức chất lượng, kinh nghiệm chất lượng, sáng tạo chất lượng và phân tích chất lượng).

- *Các yếu tố VH liên quan đến chất lượng (The quality cultures component)*: Các giá trị, chuẩn mực, quan niệm, biểu tượng, nghi lễ, ...

- *Các yếu tố kết nối (The transversal elements)*: Sự tham gia của cá nhân, nhóm và thông tin liên lạc (kết nối ba

thành phần nêu trên với mục tiêu xây dựng niềm tin).

Khái niệm của Mary Rose (Trung tâm Ngôn ngữ hiện đại Châu Âu): "VHCL là một nền VH học tập trong đó tất cả các thành viên của tổ chức đều liên quan; một nền VH tự phê bình và cải tiến trong đó tất cả các thành viên cam kết một cách đầy đủ. Một nền VH cho phép mỗi cá nhân hiểu sự đóng góp của mình để đạt được tầm nhìn chia sẻ và trả lời cho câu hỏi "đâu là sự khác biệt mà cá nhân tôi cố gắng tạo ra?" [4].

Tóm lại, VHCL là nền VH trong đó từ người lãnh đạo đến tất cả các thành viên trong tổ chức đều có ý thức, trách nhiệm và hành động cụ thể nhằm duy trì và không ngừng nâng cao chất lượng hay nói cách khác mọi thành viên đều có tinh thần tự giác trong công việc nhằm đạt và vượt các mục tiêu chất lượng; VHCL được cấu thành bởi một hệ thống các giá trị, niềm tin, nhận thức, cam kết đối với chất lượng và một hệ thống các cơ chế, chính sách, dụng cụ, quy trình nhằm xác định, đo lường, đánh giá, đảm bảo và nâng cao chất lượng; VHCL được hình thành và phát triển trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của tổ chức, giúp tổ chức tạo ra sự khác biệt, gia tăng năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững.

## 3. Lãnh đạo trong xây dựng VHCL ở các cơ sở GDĐH

Trong xây dựng VHCL, việc huy động được tất cả các thành viên bên trong (internal stakeholders) và bên ngoài (external stakeholders) cơ sở GDĐH tham gia với tinh thần tự nguyện, hăng say và sáng tạo có ý nghĩa quyết định. Một cơ sở GDĐH được đánh giá là đã hình thành VHCL chỉ khi mọi thành viên đều có ý thức tự giác trong việc thực hiện các mục tiêu chất lượng. Muốn vậy, trong xây dựng VHCL, yếu tố lãnh đạo phải được coi trọng.

### 3.1. Nhà lãnh đạo

Theo House, nhà lãnh đạo là người có khả năng gây ảnh hưởng, kích thích và khuyến khích người khác đóng góp vào các hoạt động có hiệu quả và thành công của tổ chức họ trực thuộc [5]; cùng quan điểm, John C. Maxwell, chuyên gia và bậc thầy nổi tiếng nhất thế giới về nghệ thuật lãnh đạo cho rằng nhà lãnh đạo là người có khả năng gây ảnh hưởng [6]. Còn theo Jack Welch, Giám đốc điều hành - nhà lãnh đạo huyền thoại của General Electric (Mỹ): Người lãnh đạo phải là người nhìn xa trông rộng và có khả năng dẫn dắt nhân viên đạt đến tầm nhìn ấy với sự đam mê công việc mãnh liệt [7].

Như vậy, nhà lãnh đạo (leader) phải là người hội tụ được 03 khả năng: Khả năng tạo tầm nhìn, khả năng truyền cảm hứng và khả năng gây ảnh hưởng. Nhà lãnh đạo trong một tổ chức phải là người có quyền lực (quyền lực này được tạo ra từ chức vị, từ các mối quan hệ và từ bản thân của mỗi cá nhân nhà lãnh đạo), tuy nhiên trong lãnh đạo, nhà lãnh đạo thường chỉ dùng quyền lực cá nhân để cuốn hút, lôi kéo người khác đi theo mình.

### 3.2. Chức năng lãnh đạo

Nhà quản lí trong mọi tổ chức đều có các chức năng quản lí cơ bản gồm lập kế hoạch, tổ chức, điều phối nhân



sự, lãnh đạo và kiểm soát [8]. Trong nền kinh tế tri thức, trong môi trường làm việc theo nhóm hay trong các lĩnh vực với đối tượng quản lý chính là tầng lớp tri thức như lĩnh vực giáo dục thì chức năng lãnh đạo (leading function) càng phải được đề cao. Lãnh đạo ở góc độ này được hiểu là trong việc thực hiện mục tiêu, duy trì kỷ cương và kỉ luật của tổ chức, nhà quản lý tạo môi trường làm việc mở, dân chủ, thân tình nhưng nghiêm túc, hạn chế thấp nhất việc sử dụng các hình phạt hoặc các giải pháp quản lý tạo tâm lí sợ hãi trong tổ chức; tăng cường giao tiếp, tư vấn, hướng dẫn và ủy quyền trong công tác quản lý nhằm hướng đến mục tiêu là mỗi thành viên thực sự là nhà quản lí trong việc thực hiện chức trách nhiệm vụ của bản thân.

**3.3. Lãnh đạo trong xây dựng VHCL ở các cơ sở GDĐH**

Lãnh đạo của cơ sở GDĐH là người quyết định chủ trương xây dựng VHCL để đưa tổ chức hướng tới một định hướng mới, là người truyền cảm hứng và gây ảnh hưởng lên tất cả các thành viên để lôi cuốn và dẫn dắt họ đi theo nhằm đạt tầm nhìn đó. Triển khai xây dựng VHCL, nhà quản lí phải coi trọng việc thực hiện các hoạt động lãnh đạo - tư vấn, hướng dẫn, tạo động lực,... cho các thành viên trong cơ sở GDĐH (gồm cả người học) để họ thực hiện các mục tiêu, nhiệm vụ đã đề ra với tinh thần tự nguyện, tự giác, sáng tạo và có trách nhiệm cao.

Theo Báo cáo 3 vòng của Dự án VHCL 2002 - 2006 [2] của EUA, lãnh đạo (leadership) cơ sở GDĐH có trách nhiệm hoạch định chiến lược; thúc đẩy và tuyên truyền chiến lược (tầm nhìn, quan điểm VHCL, mục tiêu chất lượng, các quyết định liên quan,...) đến tất cả đội ngũ, sinh viên và các cá nhân, tổ chức liên quan bên ngoài; phát triển quan hệ với đội ngũ thông qua việc tạo các điều kiện thuận lợi (ví dụ như giảm công việc hành chính đối với đội ngũ làm công tác học thuật), giao tiếp và tạo động cơ tốt, cung cấp các cơ hội phát triển đội ngũ... nhằm đảm bảo rằng họ có thể phát huy tốt nhất khả năng của mình; giám sát chất lượng trên tinh thần hỗ trợ và phát triển (không tiến hành cơ chế kiểm soát đội ngũ).

Khối thịnh vượng chung về Học tập (Commonwealth of Learning) thực hiện công trình nghiên cứu với 12 tình huống nghiên cứu là 12 trường đại học đào tạo từ xa (trực tuyến) mở thuộc của Australia, India, Botswana, Canada, the Caribbean, Hong Kong, Kenya, Nigeria, Uganda và United Kingdom theo tiếp cận xây dựng VHCL thông qua công tác đảm bảo chất lượng [9]. Trong phần kết luận của công trình này nghiên cứu, Badri N. Koul nêu rõ để đạt được VHCL, vai trò lãnh đạo là yếu tố đầu tiên và quan trọng nhất. Lãnh đạo phải: rà soát lại sứ mệnh và tổ chức; cam kết (chất lượng, đầu tư ứng dụng công nghệ thông tin,...) và thúc đẩy cam kết chất lượng trong tổ chức; thực thi công tác quản lí tài chính và các hoạt động đảm bảo sự minh bạch theo định hướng nhân văn nhằm tạo niềm tin lẫn nhau trong tổ chức; phi tập trung hóa trong xây dựng và thực hiện các chính sách nhằm tăng cường ý thức sở hữu trong tất cả các thành viên của tổ chức; đổi mới trong hoạch định chính sách, quá trình quản lí, thiết kế chương trình giảng dạy và công tác giảng dạy,... Do đó, chất lượng đội ngũ nhân sự chính là nhân tố thiết lập nên VHCL. Theo đó, đội ngũ nhân sự của tổ chức có VHCL là những người tận tâm, được huấn luyện tốt, dù ở các bộ phận khác nhau nhưng làm việc cùng nhau một cách tự nguyện và cùng hướng tới mục tiêu chung.

Cùng tiếp cận xây dựng VHCL trên cơ sở công tác đảm bảo chất lượng, Mary Rosetrong dự án “Đảm bảo chất lượng và Tự đánh giá đối với Nhà trường và Người dạy” (trong các cơ sở giáo dục ngôn ngữ ở Châu Âu) [4] cho rằng, VHCL được tạo ra khi chất lượng trong bối cảnh của tổ chức được hiểu một cách đầy đủ và lãnh đạo có vai trò quan trọng, tuy nhiên lãnh đạo là một chức năng hơn là vai trò. Lãnh đạo hiệu quả (effective leadership) có tính đa năng: Lãnh đạo đạo đức, tinh thần; lãnh đạo chiến lược; lãnh đạo quản lí; lãnh đạo hợp tác; lãnh đạo liên cá nhân và lãnh đạo phân phối, trong đó lãnh đạo phân phối - chia sẻ chức năng lãnh đạo và tạo điều kiện thuận lợi, cơ hội cho mọi thành viên phát triển kĩ năng lãnh đạo và trở thành lãnh đạo trong một tổ chức có VHCL được nhấn mạnh. Lãnh đạo hiệu quả là nhận biết được những nhu cầu khác nhau của tổ chức để đưa ra kiểu lãnh đạo phù hợp với bối cảnh đó.

Jonathan D. Fife cho rằng, hệ thống lãnh đạo là một trong ba tác nhân của VHCL, có trách nhiệm chỉ đạo “từ trên xuống” nhằm đảm bảo mọi người trong tổ chức hiểu các vai trò cá nhân của mình và những vai trò đó góp phần như thế nào vào sứ mệnh và tầm nhìn của đơn vị và tổ chức; đồng thời có trách nhiệm thúc đẩy “từ dưới lên” nhằm đảm bảo rằng các chính sách và quá trình của tổ chức hỗ trợ cho sứ mệnh của mỗi cá nhân [10]. Cùng tiếp cận, Ulf-Daniel Ehlers cho rằng, các quan điểm như kiểm soát chất lượng và quản lí chất lượng thường với các tiếp cận “từ trên xuống” (top - down approach) mang tính kĩ thuật nên thường xuyên thất bại trong GDĐH; QLCL trong GDĐH đang thay đổi trong thời gian gần đây, theo đó nhấn mạnh yếu tố tự giác hơn là kiểm soát, phát triển hơn là đảm bảo, sáng tạo hơn là tuân theo các tiêu chuẩn [3].

David Kruger và Kem Ramdass thực hiện công trình nghiên cứu xây dựng VHCL trong các cơ sở GDĐH ở Nam Phi theo hướng áp dụng phương pháp QLCL hiện đại là TQM [11]. Tuy nhiên, do có những sự khác biệt giữa lĩnh vực công nghiệp và GDĐH nên tác giả tập trung phân tích, đánh giá để tìm những điểm chung giữa hai lĩnh vực để từ đó đưa ra các giải pháp triển khai TQM trong các cơ sở GDĐH. Theo đó, có 7 bước triển khai QLCL tổng thể (TQM) trong đó nhấn mạnh vai trò của người lãnh đạo và chức năng lãnh đạo của người quản lí: Thiết lập, chia sẻ và chuyển tải tầm nhìn chất lượng, cam kết chất lượng, tạo môi trường làm việc có động cơ rõ rệt để mọi người tham gia nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức, thiết lập các kênh giao tiếp rõ ràng, coi trọng việc thiết lập và huấn luyện các nhóm,...

**4. Kết luận**

VH tổ chức nói chung, VHCL trong cơ sở GDĐH nói riêng phần chiếu hệ tư tưởng và phong cách của nhà lãnh đạo do đó khi có sự thay đổi lãnh đạo có thể dẫn đến sự thay đổi cơ bản VHCL. Đây chính là thách thức đối với các cơ sở GDĐH công lập của Việt Nam trong quá trình xây dựng VHCL bởi sự thay đổi lãnh đạo (bắt buộc) sau nhiệm kì công tác.

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

[1]. Berings, D., (2009), *Reflection on quality culture as a substantial element of quality management in higher education*, the Fourth European Quality Assurance Forum (EQAF ) of the European University Association (EUA), Copenhagen.

[2]. EUA, (2006), *Quality Culture Project 2002 - 2006*, Brussels.

[3]. Ehlers, U-D., (2008), *Discovering the Unknown Territory - How to Move From Control to Culture in Higher Education Quality*, Baden-Wurttemberg Corporative State University, Germany.

[4]. Muresan, L., Heyworth, F., Mateva, G. and Rose, M., (2007), *QualiTraining*, Council of Europe Publishing, Strasbourg.

[5]. House, R. J., *Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory*, Leadership Quarterly, vol. 7, 1996, pp. 323-352

[6]. Maxwell, J. C., (2007), *21 nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.

[7]. Slater, R. (2005), *Bí quyết Quản lí và nghệ thuật Lãnh đạo của Jack Welch*, NXB Giao thông vận tải, Hà Nội.

[8]. Jones, G. R. and George, J. M., (2011), *Essentials of Contemporary Management*, McGraw-Hill Companies, Inc, New York.

[9]. Koul, B. N. and Kanwar, A., (2006), *Perspectives on distance education: Towards a Culture of Quality*, Commonwealth of Learning, Vancouver.

[10]. Fife, J. D., *Qualitative and Quantitative Measures: One Driver of a Quality Culture*, New Directions for Institutional Research, vol. 2001 (112), pp.87-108.

[11]. Kruger, D. and Ramdass, K., (2011), *Establishing a Quality Culture in Higher Education: A South African Perspective*, Proceedings of PICMET'11, PICMET Inc., Oregon.

### SUMMARY

*Developing quality culture in institutions of higher education were implemented in many countries with advanced higher education in order to improve the competitiveness and sustainable development. However, development of quality culture in these institutions is not an easy task, requires vision, strategy and implementation of a uniform in terms of management. The article mentions the role of leaders; decisive factor in building quality culture.*

**Keywords:** Leadership; quality culture; institutions of higher education.

## TỔ CHỨC HOẠT ĐỘNG DẠY HỌC NGỮ VĂN... (Tiếp theo trang 26)

*lao tử* đã nêu bật giá trị thiêng liêng và sức mạnh to lớn của tiếng nói dân tộc. Tiếng nói là thứ tài sản vô cùng quý báu của mỗi một dân tộc. Việc giữ gìn tiếng nói của dân tộc chính là biểu hiện của lòng yêu nước, ý thức tự hào dân tộc, đó chính là sức mạnh trong cuộc đấu tranh giành độc lập tự do.

+ GV hướng dẫn HS có thể liên hệ với thực tế lịch sử của một số dân tộc trên thế giới, đặc biệt là dân tộc Việt Nam (trải qua bao nhiêu cuộc xâm lăng, đồng hoá của ngoại bang mà vẫn giữ vững và làm giàu đẹp thêm tiếng nói của dân tộc) để làm sáng rõ ý tưởng trên.

### 6/ Hoạt động 6: Tổng kết.

GV yêu cầu HS nắm vững mục ghi nhớ và hướng dẫn HS thực hiện phần luyện tập.

Câu hỏi 1: Dành cho HS trung bình.

Câu hỏi 2: Khuyến khích HS học khá ngoại ngữ thực hiện bài tập này.

### 5. Kết luận

Trước bối cảnh đổi mới căn bản toàn diện giáo dục và đào tạo, bên cạnh dạy học tích hợp thì DHPH là xu thế dạy học tất yếu mang lại hiệu quả cao trong quá trình dạy học ở nhà trường phổ thông. Trên thực tế, DHPH đã được triển khai trong chương trình môn Ngữ văn với định hướng phát triển tối đa năng lực của HS. Tuy nhiên, việc áp dụng xu hướng dạy học này ở trường phổ thông Việt Nam vẫn còn nhiều hạn chế. Để thực hiện tốt việc DHPH trong môn Ngữ văn ở trường phổ thông, GV cần nắm vững nhu cầu, đặc điểm của HS, nắm bắt được khả năng, kinh nghiệm và các mối quan tâm đa dạng của HS trong lớp học, từ đó xây dựng kế hoạch dạy học sao cho phù hợp với từng đối tượng người học.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1]. Nguyễn Như Ý (chủ biên), (1998), *Đại Từ điển Tiếng Việt*, NXB Văn hóa - Thông tin.

[2]. Carol Ann Tomlinson, (2000), *The Education Digest*.

[3]. Trương Thị Bích, *Dạy học phân hóa: Khái niệm - Ý nghĩa và xu hướng dạy học*, Tạp chí Khoa học Giáo dục, Số 117, tháng 6 năm 2015, tr. 39.

[4]. Tôn Thân, (2005), *Cơ sở khoa học của việc xây dựng chương trình nhằm đáp ứng yêu cầu phân hoá trong giáo dục phổ thông*, NXB Giáo dục, Hà Nội.

[5]. Đỗ Ngọc Thống, *Giáo dục theo đối tượng và môi trường học tập*, Tạp chí Tia sáng, Số 19, tháng 10 năm 2008.

[6]. Đào Thái Lai, Nguyễn Thị Hồng Vân, *Đề xuất phương án tổ chức DHPH ở trường trung học phổ thông sau năm 2015*, Tạp chí Khoa học Giáo dục, Số 89, tháng 2 năm 2013, tr.1.

### SUMMARY

*Differentiated teaching is an inevitable trend, in line with the fundamental and comprehensive education and training renewal towards learners' competence development. In Vietnam, differentiated teaching at high schools was paid much attention. Its requirements is to ensure learners' physiological characteristics, learning ability, needs of individual in order to develop students' maximum competence. Basing on theoretical analysis of this method, the author refers to the organization of Vietnamese Language teaching activities at high schools towards this method and give specific examples illustrate this teaching method.*

**Key words:** Differentiated teaching; Vietnamese Language; high schools.