



# CÁC CÁCH TIẾP CẬN TRONG XÂY DỰNG VĂN HÓA CHẤT LƯỢNG CỦA GIÁO DỤC ĐẠI HỌC TRÊN THẾ GIỚI

TRẦN VĂN HÙNG

Trường Đại học Duy Tân

Email: tranhung2050@gmail.com

**Tóm tắt:** Văn hóa chất lượng có vai trò quan trọng đối với sự phát triển bền vững của các cơ sở giáo dục đại học. Do đó, việc nghiên cứu xây dựng văn hóa chất lượng trong các cơ sở giáo dục đại học được các nhà nghiên cứu và các tổ chức liên quan đến giáo dục trên thế giới tập trung nghiên cứu. Bài viết đề cập đến nội dung văn hóa chất lượng và xây dựng văn hóa chất lượng trong các cơ sở giáo dục đại học trên thế giới thông qua các hướng tiếp cận nghiên cứu khác nhau.

**Từ khóa:** Tiếp cận; văn hóa chất lượng; giáo dục đại học.

(Nhận bài ngày 02/8/2016; Nhận kết quả phản biện và chỉnh sửa ngày 20/9/2016; Duyệt đăng ngày 27/10/2016).

## 1. Đặt vấn đề

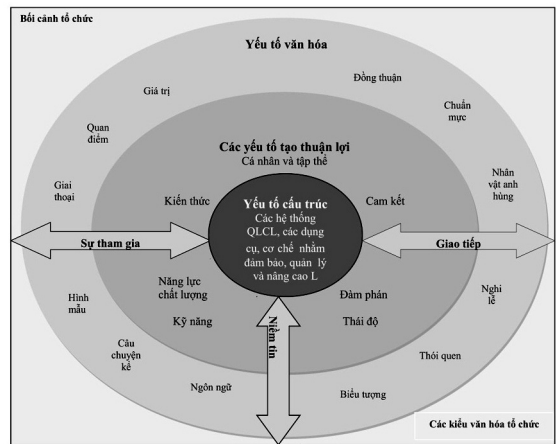
Văn hóa chất lượng (VHCL) là sản phẩm của quá trình phát triển công tác quản lý chất lượng (QLCL) trong lĩnh vực sản xuất công nghiệp ở Nhật Bản và Mỹ. Kể từ thập niên 80 của thế kỉ XX, việc thiết lập VHCL đã được nhiều công ty ở Mỹ và Nhật Bản khẳng định như là cơ chế để gia tăng sức cạnh tranh trong bối cảnh toàn cầu hóa. Trong lĩnh vực giáo dục đại học (GDĐH), VHCL được khẳng định là nền văn hóa (VH) nhấn mạnh sự cải tiến liên tục các quá trình, nền VH thúc đẩy môi trường làm việc làm thỏa mãn khách hàng nhằm giúp tổ chức thành công [1]; VHCL giúp cơ sở GDĐH nâng cao chất lượng giáo dục - yếu tố quyết định sự thành công trong cạnh tranh - trong khi ngân sách công dành cho GDĐH giảm sút và số lượng sinh viên ngày càng giảm [2], giúp trường đại học trở thành trường đại học có đẳng cấp thế giới - trường có chất lượng (CL) nghiên cứu và đào tạo đạt tiêu chuẩn cao [3].

VHCL trong các cơ sở GDĐH được tập trung nghiên cứu, triển khai áp dụng nhiều ở các nước có nền GDĐH tiên tiến kể từ những năm đầu của thế kỉ XXI, đặc biệt là ở Châu Âu. Đến nay, có nhiều cách tiếp cận nghiên cứu khác nhau để định nghĩa và đề xuất giải pháp xây dựng VHCL trong các cơ sở GDĐH.

## 2. Các cách tiếp cận trong xây dựng văn hóa chất lượng

### 2.1. Theo tiếp cận văn hóa tổ chức

Các tác giả như James R. Detert, Roger R. Schoeder & Robert Cudeck (2003), Ehlers (2009, 2010), Jacques Lanarès (2009), ... nghiên cứu VHCL theo tiếp cận này. Tác giả Ulf-Danial Ehlers - trong công trình nghiên cứu "Thay đổi văn hóa trong giáo dục đại học" kết luận VHCL là một phần của văn hóa tổ chức, do đó xây dựng VHCL gắn liền với xây dựng văn hóa tổ chức. Văn hóa tổ chức trong GDĐH được tạo thành bởi bốn nhóm yếu tố quan trọng: i) Các yếu tố về cấu trúc (A structural element); ii) Các yếu tố tạo thuận lợi (The enabling factors); iii) Các yếu tố VH liên quan đến CL (The quality cultures component); iv) Các yếu tố kết nối (The transversal elements): Kết nối 3 yếu tố trên thông qua sự tham gia, niềm tin và thông tin, giao tiếp (Hình 1) [4].



Hình 1: Mô hình VHCL của Ulf-Danial Ehlers

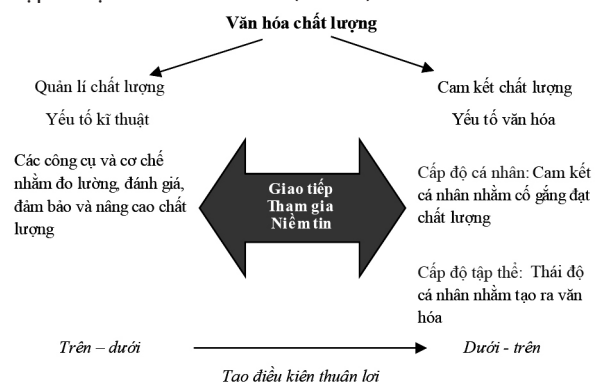
### 2.2. Theo tiếp cận quản lý chất lượng tổng thể (TQM)

Tác giả David Kruger & Kem Ramdass đề cập xây dựng VHCL trong các cơ sở GDĐH ở Nam Phi theo hướng áp dụng TQM. Tuy nhiên, do có những sự khác biệt giữa lĩnh vực công nghiệp và GDĐH nên hai 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 TQM gồm: Sự cam kết của lãnh đạo; thiết lập các kênh giao tiếp rõ ràng; lập kế hoạch tự đánh giá; thiết lập và huấn luyện các nhóm làm việc; đánh giá, lựa chọn các quá trình tự đánh giá để cải tiến theo thứ tự ưu tiên; thiết lập và thực thi các kế hoạch hành động; giám sát và thu thập thông tin phản hồi [5]. Công trình nghiên cứu về mối quan hệ giữa VHCL và hiệu suất nguồn nhân lực trong lĩnh vực GDĐH ở Malaysia của Hairuddin M. Ali và Mohammed B. Musah chỉ ra 9 yếu tố góp phần vào phát triển VHCL gồm: Vai trò lãnh đạo; quản lý bằng sự kiện; kế hoạch chiến lược; phi tập trung hóa; tự phát triển liên tục; cam kết của tổ chức; làm việc theo nhóm; chăm sóc khách hàng và cải tiến liên tục [6].

### 2.3. Theo tiếp cận đảm bảo chất lượng

Hiệp hội các trường đại học Châu Âu (EUA) đã xây dựng và triển khai 03 công trình có quy mô lớn về xây dựng và phát triển VHCL trong các cơ sở GDĐH dựa vào đảm bảo chất lượng (ĐBCL) bên trong và bên ngoài.

EUA cho rằng: “VHCL là một loại VH tổ chức trong đó việc nâng cao chất lượng được xem là một việc làm thường xuyên và được nhận diện bởi hai yếu tố: *Một là*, yếu tố VH/tâm lý bao gồm các giá trị chia sẻ, niềm tin, sự mong đợi và cam kết đối với chất lượng; *hai là*, yếu tố cấu trúc/quản lý với quy trình được xác định rõ nhằm mục đích nâng cao chất lượng và nhằm nỗ lực phối hợp thực hiện của cá nhân” [7]. Hai yếu tố này phải được kết nối với nhau thông qua thông tin và liên lạc hiệu quả, thảo luận và các quá trình tham gia ở cấp độ tổ chức, trách nhiệm tập thể (cam kết CL của nhà quản lý, sự tham gia của đội ngũ và người học) - nghĩa là VHCL đòi hỏi sự cân bằng thích hợp giữa tiếp cận trên - dưới (top-down approach) và tiếp cận dưới - trên (bottom-up approach) để nâng cao CL và phối hợp nỗ lực của các cá nhân (Hình 2).



Hình 2: Mô hình VHCL của EUA

Theo đó, EUA gợi ý các định hướng giải pháp chính để xây dựng VHCL trong các cơ sở GDĐH như: Tạo sự cân bằng giữa vai trò của lãnh đạo và vai trò của tập thể cấp dưới; thiết lập mới hoặc hoàn chỉnh cơ cấu tổ chức liên quan đến CL; hoàn thiện các quá trình ĐBCL bên trong; đánh giá ngoài; xây dựng hệ thống các giá trị, chuẩn mực; vv ..

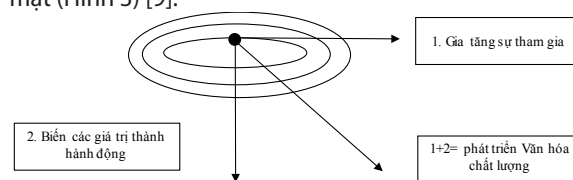
Có nhiều công trình nghiên cứu về xây dựng VHCL của các tác giả, tổ chức trên thế giới theo tiếp cận của EUA như Laura Muresan, Frank Heyworth, Gaylya Mateva, Mary Rose, G. Bendermache, M. oude Egbrink, I. Wolfahagen, D. Dolmans, Stephen Ntim, Hội đồng Liên trường Đại học Đông Phi v.v...

Badri N. Koul & Asha Kanwar thực hiện công trình nghiên cứu xây dựng VHCL với 12 tình huống nghiên cứu là 12 trường đại học đào tạo từ xa (trực tuyến) mở thuộc các nước Anh, Úc, Ấn Độ, Ca-na-da, Ken-ni-a, Ni-giê-ri-a, U-gan-da,...theo tiếp cận công tác ĐBCL. Để đạt được VHCL, vai trò lãnh

đạo là yếu tố đầu tiên và quan trọng nhất. Người lãnh đạo phải: Rà soát lại sứ mệnh và tổ chức; cam kết và thúc đẩy cam kết CL trong tổ chức; thực thi công tác quản lý 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 ĐBCL, thiết kế chương trình giảng dạy và công tác giảng dạy...[8].

### 2.4. Theo tiếp cận hệ thống giá trị

Theo Jacques Lanagès, VHCL được hình thành bởi một số giá trị, do đó vấn đề chính trong xây dựng VHCL là biến những giá trị đó thành hành động thực tiễn của cá nhân và tập thể trong cơ sở GDĐH. Sự hình thành và phát triển VHCL được nhận diện bởi hai cấp độ: Ở cấp độ bề mặt, cần quan sát như thế nào mọi người tán thành các giá trị và tham gia vào vấn đề CL; ở cấp độ chiều sâu: Sự thay đổi hành vi gắn liền với sự tham gia ở cấp độ bề mặt (Hình 3) [9].



Hình 3: Mô hình phát triển VHCL ở hai cấp độ

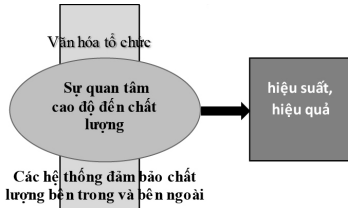
Chúng tôi đã phác thảo một bảng nội dung (gợi ý một vài nội dung) nhằm tạo ra khung quan sát sự phát triển VHCL trong các cơ sở GDĐH (Bảng 1).

Theo Todorut A. Venera, “VHCL là tổng thể các giá trị liên quan đến CL, dựa vào đó tổ chức phát triển khả năng tồn tại trong môi trường bên ngoài của nó và quản lý các vấn đề nội bộ”. Các giá trị trong VHCL bao gồm: *Các giá trị liên quan đến người quản lý* (người quản lý phải tin tưởng vào cải tiến CL, xem CL như là giá trị chiến lược trong môi trường cạnh tranh...); *các giá trị liên quan đến đội ngũ* (mọi người phải chịu trách nhiệm đối với CL, nỗ lực hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình ngay từ đầu, đều ứng dụng phương pháp “không lỗi!...”); *các giá trị liên quan đến khách hàng* (coi trọng, hiểu các nhu cầu của khách hàng bên trong và bên ngoài nhằm đảm bảo sự hài lòng của khách hàng giữ vai trò quan trọng chính trong sự thành công của một trường đại học) [10].

Ngoài ra, có một số công trình nghiên cứu theo tiếp cận tổng hợp các tiếp cận trên, tiêu biểu là công trình của các tác giả Dries Berings, Zref Beerten, Veerle Hulpiau,

Bảng 1: Lưới (phác họa) để tạo ra khung quan sát sự phát triển VHCL

	Điều mọi người nói	Điều mọi người làm
Cấp độ cá nhân Cán bộ quản lý Giảng viên, nhân viên Sinh viên	Những bình luận về các quá trình CL % số người tán thành với tiếp cận CL và giá trị của nhà trường	Tham gia vào các quá trình CL Đánh giá công tác giảng dạy Phản ứng với việc đánh giá công tác giảng dạy
Cấp độ tập thể Trường Khoa Đơn vị	Quan điểm CL Các quy tắc, quy định về CL	Những đổi mới hàng năm liên quan đến CL Việc áp dụng các quy tắc, quy định



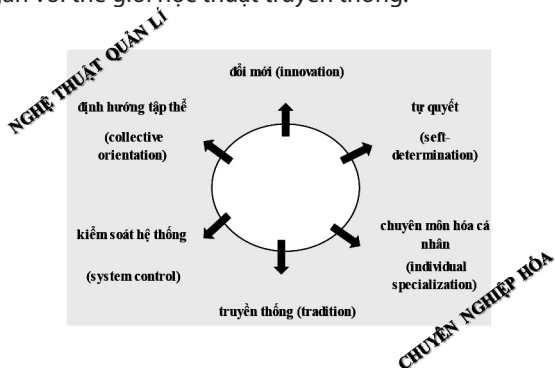
Hình 4: Mô hình lý thuyết VHCL của Berings

Piet Verhesschen về "VHCL trong GDĐH: Từ lý thuyết đến thực tiễn". Nhóm tác giả đã sử dụng định nghĩa VHCL của nhóm chuyên gia Bologna Bỉ, mô hình VHCL của Berings (2009) và một công cụ để khảo sát VHCL

trong 14 đại học và trường đại học ở Flanders.

Nhóm chuyên gia Bologna Bỉ định nghĩa "VHCL là VH tổ chức góp phần vào phát triển sự quan tâm cao độ đến CL" (Hình 4).

Mô hình lý thuyết VHCL của Berings (2009) bao gồm các cách nhìn khác nhau về "sự quan tâm cao độ đến CL" trong GDĐH, dựa vào 03 cặp giá trị tương tranh (Hình 5). Mỗi cặp gồm một giá trị gắn với triết lý TQM và một giá trị gắn với thế giới học thuật truyền thống.



Hình 5: Cách tiếp cận biện chứng về VHCL

Công cụ để khảo sát VHCL được phát triển từ mô hình lý thuyết VHCL của Berings, bao gồm 06 "hình ảnh tổ chức" tương ứng với 6 giá trị của mô hình (định hướng sáng tạo, định hướng truyền thống, định hướng con người, định hướng hệ thống, định hướng chuyên nghiệp, định hướng tập thể) cùng với 05 đặc điểm VH cho mỗi hình ảnh tổ chức để các thành viên của tổ chức so sánh tổ chức của họ với những hình ảnh này.

Kaudia Kausa trong công trình nghiên cứu tác động của VHCL đối với động cơ của đội ngũ lao động trong lĩnh vực giáo dục ở Pakistan đã tạo ra một khung lý thuyết để xây dựng VHCL nhằm tạo động cơ làm việc cho đội ngũ. Theo đó, VHCL là kết quả của lãnh đạo quản lý cấp cao, sự tham gia của đội ngũ, làm việc nhóm, môi trường văn hóa mở và trách nhiệm đối với chất lượng.

### 3. Kết luận

Từ các công trình nghiên cứu xây dựng VHCL trong các cơ sở GDĐH trên thế giới có thể thấy rằng, có nhiều quan điểm, cách tiếp cận và giải pháp khác nhau để xây dựng VHCL. Có sự đa dạng này vì giữa các quốc gia có khác biệt về VH, hệ thống GDĐH, trình độ phát triển,...; giữa các cơ sở GDĐH trong một quốc gia cũng có sự khác nhau về sứ mạng, tầm nhìn, chiến lược, cơ cấu tổ chức bên trong, điều kiện về nguồn lực... Theo chúng tôi, xây dựng VHCL trong các cơ sở GDĐH là nhằm hình thành ý thức tự giác làm việc đạt CL cao nhất trong mỗi thành viên của nhà trường, là xây dựng mô hình VHCL hướng vào khách hàng được cấu thành bởi các nhiều yếu tố khác nhau thuộc đầu vào, quá trình và đầu ra.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Allan Alberto, A., (2015), *Understanding Quality Culture in Assuring Learning at Higher Education Institutions*, Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2743128>
- [2]. Bendermache, G., oude Egbrink, M., Wolfahagen, I., Dolmans, D., (2013), *Toward a multi-perspective model of quality culture in Higher Education Institutions?*, 8th European Quality Assurance Forum, University of Gothenburg, Sweden
- [3]. Lanarès, J., (2011), *Developing a Quality Culture to become a world-class university*, in Liu N. C., Wang Q. and Cheng Y., ed. 2011, *Paths to a World-Class University: Lesson from Practices and Experiences*, Sense Publishers, Rotterdam, pp. 263-274.
- [4]. Ehlers, U.-D., Schneckenberg, D., (2010), *Changing Cultures in Higher Education*, Springer, New York.
- [5]. Kruger, D. and Ramdass, K., (2011), *Establishing a Quality Culture in Higher Education: A South African Perspective*, Proceedings of PICMET'11: Technology Management In The Energy-Smart World, Portland, Oregon, pp.1175-1183.
- [6]. Ali, H. M., and Musah, M. B., (2012), *Investigation of Malaysian higher education quality culture and workforce performance*, Emerald Group Publishing, Bradford.
- [7]. EUA, (2006), *Quality Culture in European Universities: a bottom-up approach*, Brussels.
- [8]. Koul, B. N. and Kanwar, A., (2006), *Towards a Culture of Quality*, Commonwealth of Learning, Vancouver, pp. 177-187.
- [9]. Lanagès, J., (2009), *Tracking the development of a Quality Culture is the discourse translated into action?*, Fourth European Quality Assurance Forum, Brussels.
- [10]. Venera, T., A., (2007), *TQM relation and quality culture of universities - Institutional strategies for long term development in post adherence period*, *Amfiteatru Economic*, 9 (1), pp.157-161.

### APPROACHES TO DEVELOP QUALITY CULTURE OF INTERNATIONAL HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Tran Van Hung  
Duy Tan University  
Email: [tranhung2050@gmail.com](mailto:tranhung2050@gmail.com)

**Abstract:** Quality culture played an important part for the sustainable development of higher education institutions. Therefore, this issue has been researched by researchers and related organizations. This article refers to its contents and development at higher education institutions around the world through various research approaches.

**Keywords:** Approaches; quality culture; higher education.