



LOGIC QUÁ TRÌNH HÌNH THÀNH VĂN HÓA CHẤT LƯỢNG VÀ QUY TRÌNH XÂY DỰNG MÔI TRƯỜNG VĂN HÓA CHẤT LƯỢNG CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC

TS. LÊ ĐÌNH SƠN

Trường Đại học Đà Nẵng

1. Mở đầu

Hoạt động quản lý chất lượng được triển khai trong giáo dục đại học Việt Nam đến nay đã được gần 10 năm (tính từ khi có Quyết định số 38/2004/QĐ-BGDĐT của Bộ trưởng Bộ Giáo dục & Đào tạo ban hành Quy định tạm thời về kiểm định chất lượng trường đại học). Thời gian 10 năm tuy không phải là dài để có thể đánh giá hết sự thay đổi về chất lượng của một nền giáo dục, nhưng cũng đủ để có thể xem xét, điều chỉnh cách quản lý chất lượng nhà trường.

Thành công trong quản lý chất lượng của trường đại học không chỉ thể hiện qua kết quả đạt được các tiêu chí kiểm định chất lượng cụ thể, mà còn ở sự thay đổi trong nhận thức của các cấp quản lý và giảng viên, viên chức trong nhà trường về sự cần thiết phải đảm bảo và nâng cao chất lượng đào tạo. Tuy nhiên, những thay đổi đó hiện chưa đủ mạnh để đưa các trường đại học ra khỏi tình trạng thụ động, đối phó có tính thời vụ trong hoạt động chất lượng.

Một giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý chất lượng được nói đến nhiều trong thời gian gần đây là xây dựng môi trường văn hóa chất lượng (VHCL) trong nhà trường. Nhưng làm gì, làm thế nào và bắt đầu từ đâu lại là việc chưa có sự lý giải rõ ràng. Phân tích, thấu hiểu logic quá trình hình thành VHCL của trường đại học, từ đó hoạch định quy trình xây dựng môi trường VHCL trong nhà trường là một tiếp cận góp phần giải quyết vấn đề này.

2. Khái niệm văn hóa chất lượng

Tổ chức UNESCO định nghĩa: "Văn hóa hiểu theo nghĩa rộng là một phức thể, tổng thể các đặc trưng diện mạo về tinh thần, vật chất, tri thức và tình cảm khắc họa nên bản sắc của một cộng đồng gia đình, xóm làng, xã hội...". UNESCO cũng đưa ra một cách hiểu cụ thể: "Văn hóa là một tổng thể những hệ thống biểu trưng chi phối cách ứng xử và sự giao tiếp trong một cộng đồng, khiến cộng đồng ấy có đặc thù riêng... Văn hóa bao gồm hệ thống những giá trị để đánh giá một sự việc, một hiện tượng theo cộng đồng ấy" [6].

Ở phạm vi tổ chức, Greert Hofstede định nghĩa [1] "đó là một tập hợp các chuẩn mực, các giá trị, niềm

tin và hành vi ứng xử của một tổ chức tạo nên sự khác biệt của các thành viên của tổ chức này với các thành viên của tổ chức khác". Theo Mitokazu Aoki [4], "văn hóa tổ chức" là khái niệm liên quan đến các chuẩn mực về đạo đức, về hành vi được số đông các thành viên trong tổ chức đề cao. Những chuẩn mực này được thiết lập để định hướng hành vi của các thành viên nhằm tạo môi trường thuận lợi cho việc hoàn thành mục tiêu của tổ chức. Văn hóa tạo nên bản sắc riêng của tổ chức và trở thành cốt lõi truyền thống của tổ chức đó".

Đối với một trường đại học thực hiện quản lý chất lượng, "văn hóa tổ chức" được định hướng bởi mục tiêu chất lượng. Văn hóa hướng đến chất lượng đó được các nhà nghiên cứu, quản lý giáo dục nhắc đến với tên gọi "VHCL". VHCL thể hiện trong tầm nhìn, sứ mạng, triết lý, mục tiêu, các giá trị của nhà trường, ở phong cách lãnh đạo, bầu không khí tâm lý và cả ở hành động hàng ngày hướng đến chất lượng của đội ngũ.

Đặc trưng khác biệt của trường đại học theo đuổi chất lượng thể hiện ở chính môi trường VHCL của nhà trường. Trong môi trường này, "mọi thành viên (từ người học đến cán bộ quản lý), mọi tổ chức (từ các phòng ban đến các tổ chức đoàn thể) đều biết công việc của mình thế nào là có chất lượng và đều làm theo yêu cầu chất lượng ấy" [5]. Đảm bảo chất lượng luôn cần đến nỗ lực chung của tất cả các thành viên trong nhà trường và chỉ đạt được kết quả bền vững nếu có sự hưởng ứng tích cực, sự tham gia tự nguyện của mọi người ở các vị trí khác nhau, liên kết với nhau bởi tầm nhìn chung của tổ chức.

3. Logic quá trình hình thành văn hóa chất lượng của trường đại học

Xây dựng VHCL là phải xác lập được các giá trị chung hướng đến chất lượng và củng cố, phát triển các giá trị đó lâu dài qua hoạt động của mọi cá nhân, bộ phận trong nhà trường. Khi các giá trị chung được tôn trọng một cách tự giác, hành động vì chất lượng hiện diện như thói quen trong tiềm thức mỗi người, sự hợp tác tích cực giữa bộ phận, cá nhân hướng đến chất lượng và nỗ lực cải tiến chất lượng mới được duy trì vững chắc.

Sự hình thành VHCL trước hết được nhận thức như một quá trình biến đổi tâm lí trong tổ chức. Theo đó, môi trường tâm lí được xem là tâm điểm của quá trình tạo lập VHCL của nhà trường. Sự phát triển bầu không khí tâm lí trong tổ chức xuyên suốt cả quá trình này. Nội hàm của nó qua các mức độ phát triển cần được thấu hiểu. *Nhận thức* là sự khởi đầu để có *thái độ* và *hành vi* đúng. Song, từ *thái độ* đến *niềm tin/giá trị* (để có hành động tự giác, thường xuyên theo yêu cầu chất lượng đã được nhận thức đầy đủ) là bước phát triển dài về chất. "Giá trị biểu hiện niềm tin có tính tổng thể, tác động đến hành vi xuyên suốt mọi tình huống; còn thái độ ảnh hưởng, tác động đến hành vi chỉ đối với những tình huống, con người, đối tượng cụ thể" [3].

Sự hình thành VHCL cũng được xem xét qua các dấu hiệu biểu hiện. Các nhà nghiên cứu cho rằng văn hóa tổ chức tự chung có thể nhận diện qua ba tầng bậc [2]: Tầng một là biểu tượng - bề ngoài (logo, tên gọi, biển hiệu, các biểu hiện hữu hình về thương hiệu, trường sở, website...); Tầng hai là hành vi của các thành viên (thể hiện qua cách ứng xử với nhau và với công việc); Tầng cao nhất là các giá trị của tổ chức. Đối với trường đại học, các giá trị cơ bản tạo nên VHCL có thể là: sự tự ý thức (mỗi người đều nhận thức rõ về nhiệm vụ và tự giác thực hiện); mọi sáng kiến đều được coi trọng (lao động sáng tạo được khích lệ); sự chia sẻ và phân quyền (nhấn mạnh chức năng hành động vì mục đích chung hơn là quan hệ cấp bậc); giao tiếp hiệu quả trong tổ chức (sự thấu hiểu nhiệm vụ chung và sẵn sàng tạo điều kiện hỗ trợ nhau trong công việc; để cao sự hợp tác); tổ chức biết học hỏi (thúc đẩy phát triển năng lực; đào tạo, học tập được xem là nhu cầu, trách nhiệm, quyền lợi của mọi thành viên); định hướng khách hàng và hướng đến các mục tiêu nhiều thách thức (không dừng lại, thỏa mãn với thành quả đạt được, không ngừng cải tiến để phục vụ khách hàng - đối tượng phục vụ ngày càng tốt hơn). Số lượng và thành phần các giá trị, sự nhấn mạnh nhiều hơn ở giá trị này hay giá trị khác và cách thể hiện từng giá trị ở các cơ sở giáo dục không giống nhau, chúng mang bản sắc riêng của từng nhà trường.

Môi trường VHCL cần xây dựng phải đạt đến tầng bậc cao nhất - hiện diện các giá trị của tổ chức. VHCL phải trở thành "những luật lệ không thành văn, những giả thiết, những giá trị liên kết tổ chức lại với nhau" (Mills and Mugratroyd [4]).

Song, nếu chỉ dừng lại ở đây thì chưa phức tạp được đầy đủ nội dung quá trình hình thành VHCL, chưa định hình rõ ràng những yếu tố tác động, chưa

xác định được các yêu cầu cần đạt được và cách thức để đạt được trong việc tạo lập, củng cố môi trường VHCL của trường đại học.

Trước hết, có thể hình dung nền tảng VHCL của trường đại học bao gồm: các biểu hiện văn hóa hữu hình; chất lượng ban lãnh đạo và giảng viên, nhân viên; các định chế, quy định, quy chế; các quy ước không thành văn (hình 1). Nhà trường phải có chính sách thúc đẩy sự tham gia của mọi thành viên vào các quá trình chất lượng. Thành công của các quá trình chất lượng; kết quả đạt được các mục tiêu, kế hoạch chất lượng, các chiến lược phát triển của nhà trường là tiền đề vật chất để hình thành môi trường VHCL. Sự chia sẻ tầm nhìn; cam kết chất lượng được đảm bảo cùng với sự gắn kết của đội ngũ; sự thông suốt của thông tin - truyền thông trong tổ chức là tiền đề tinh thần để hình thành môi trường VHCL. Tất cả các yếu tố đó, dưới tác động có định hướng của *sự lãnh đạo kiên định về chất lượng*, đồng thời sẽ thúc đẩy hiện thực hóa tầm nhìn của cơ sở giáo dục. Và xuyên suốt quá trình hành động hiện thực hóa tầm nhìn đó là sự hình thành các giá trị tạo nên văn hóa của tổ chức.

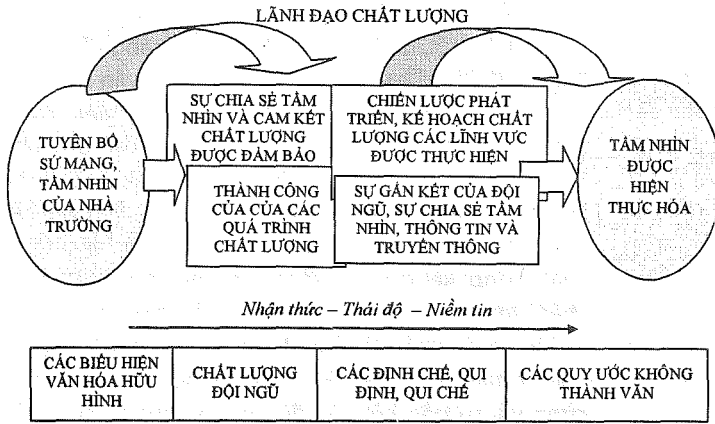
Cần nói thêm rằng, *lãnh đạo chất lượng* là yếu tố hàng đầu quyết định sự hình thành bầu không khí tâm lí của tổ chức. Sự lãnh đạo kiên định, phong cách lãnh đạo, lối ứng xử phù hợp trong các quan hệ quản lí của người hiệu trưởng là điều kiện không thể thiếu cho sự nảy mầm và phát triển VHCL trong nhà trường. Môi trường làm việc cởi mở; vị trí làm việc phù hợp với các thành viên; cách quản lí chuyên nghiệp, thái độ công bằng của các cấp quản lí là điều kiện cần thiết để thúc đẩy, khích lệ lao động sáng tạo, cải tiến không ngừng chất lượng hoạt động của trường đại học. Sự lãnh đạo mờ nhạt, thiếu tính mục đích, thiếu quan tâm đến con người và không đặt niềm tin vào tiềm năng con người sẽ cản trở sự hình thành và phát triển môi trường VHCL, và kết quả là các nỗ lực quản lí chất lượng sẽ chỉ đạt được kết quả "tình thế".

Sơ đồ trong hình 1 minh họa khái lược mối liên hệ giữa các yếu tố tác động hình thành VHCL của trường đại học. Môi trường VHCL sẽ được hình thành và củng cố cùng với quá trình hiện thực hóa tầm nhìn của nhà trường. Đó là logic của quá trình hình thành VHCL trong nhà trường.

4. Quy trình xây dựng môi trường văn hóa chất lượng của trường đại học

Tạo lập môi trường VHCL là quá trình lâu dài và bao trùm mọi mặt hoạt động của cơ sở giáo dục. Diễn tiến của quá trình này phụ thuộc vào môi trường thực tế của từng nhà trường và tiềm năng của đội ngũ. Một kịch bản chung cho mọi trường hợp tỏ ra không thích

Hình 1: Logic quá trình hình thành VHCL trong trường đại học



hợp. Tuy nhiên, ở mức độ chung nhất có thể đề xuất một quy trình mẫu, trên cơ sở đó các cơ sở giáo dục sẽ xác định chương trình hành động và biện pháp phù hợp với bối cảnh và điều kiện của mình.

Quy trình để xuất bao gồm các bước sau:

a/ Xây dựng chương trình hành động tạo lập môi trường VHCL

Chương trình cần được hoạch định rõ ràng, cụ thể với sự quan tâm đầy đủ đến cả nhận thức, thái độ và niềm tin của đội ngũ, chú trọng tất cả các yếu tố nền tảng, các tầng bậc của văn hóa tổ chức. Sự phát triển của môi trường nhà trường phải được định hướng theo xu hướng ngày càng yêu cầu cao hơn đối với các nội dung ở tầng bậc cao (niềm tin - giá trị - hành vi xuyên suốt mọi tình huống).

Trường đại học cần từng bước hoàn thiện mọi thành tố tạo nên nền tảng văn hóa của tổ chức: các biểu hiện văn hóa hữu hình; chất lượng ban lãnh đạo và giảng viên, nhân viên; các định chế, quy định, quy chế (bao gồm cả các định chế về văn hóa, trách nhiệm, thái độ ứng xử); các quy ước không thành văn. Trường cần có chính sách thúc đẩy sự tham gia của mọi thành viên vào các quá trình chất lượng. Các thành tố đó tuy đều dựa trên chuẩn mực chung, nhưng mặt khác, là sản phẩm sáng tạo của từng nhà trường cụ thể, nếu được chú trọng, chúng sẽ tạo nên bản sắc riêng của tổ chức.

b/ Xây dựng bộ tiêu chuẩn đánh giá vai trò lãnh đạo chất lượng

Đây là nội dung rất quan trọng đối với thành công của chương trình xây dựng VHCL của trường đại học. Bộ tiêu chuẩn phải khả thi, đồng thời phải thể hiện đích cần phấn đấu vươn tới trong thời gian nhất định. Mức độ yêu cầu có thể còn thấp ở giai đoạn đầu, và nâng cao ở các giai đoạn tiếp theo. Quy trình thực hiện sẽ là xác lập chuẩn; đánh giá thực trạng

so với chuẩn; đưa ra chương trình hành động nhằm nâng thực trạng lên ngang chuẩn; tiếp tục nâng chuẩn lên. Chương trình hành động cần định rõ thời gian đạt được, nội dung càng cụ thể càng tốt. Phương pháp đánh giá bao gồm: trao đổi; thảo luận; thuyết trình; đối chiếu có minh chứng; khảo sát, thăm dò ý kiến. Hình thức: tự đánh giá; cấp dưới đánh giá cấp trên; đánh giá của tổ chuyên gia; từ đó đặt ra yêu cầu phát huy ưu điểm và khắc phục sự không phù hợp.

c/ Triển khai các biện pháp chia sẻ tầm nhìn, nâng cao trách nhiệm của mọi thành viên, kết nối, liên kết đội ngũ, tạo môi trường thông tin, truyền thông thuận lợi

- Xác định viễn cảnh phát triển chất lượng của các lĩnh vực công tác trong cơ sở giáo dục từ tầm nhìn chung, căn cứ sứ mạng của nhà trường và cam kết hiện thực hóa viễn cảnh đó là việc cần làm. Các cơ sở giáo dục hiện nay thường phổ biến tuyên bố tầm nhìn đến thành viên của mình trên website hoặc các bảng tuyên truyền. Tầm nhìn có thể được các thành viên ghi nhớ, nhưng vẫn không biết mình phải làm gì theo đó. Để tầm nhìn được chia sẻ, thấm thấu vào mọi đơn vị, bộ phận, cá nhân, trước hết, trường đại học cần xác định viễn cảnh phát triển của từng lĩnh vực công tác phù hợp với tầm nhìn chung đó. Đội ngũ phải hình dung được viễn cảnh hoạt động của khu vực, lĩnh vực công việc mà mình đang làm việc và cách thức để đạt tới tương lai đó. Song, nội dung tuyên bố viễn cảnh không chỉ được diễn đạt trên văn bản, nó phải được trao đổi, bàn bạc trong đội ngũ. Đồng thời, cần để cho đội ngũ tự xây dựng chương trình hành động thiết thực của bộ phận theo tầm nhìn, viễn cảnh đã thống nhất xác định. Sự thấu hiểu qua hình thức tự nhận thức và tự lựa chọn hành động của đội ngũ là con đường hình thành bền vững các giá trị văn hóa của tổ chức;

- Đảm bảo sự vận hành hiệu quả hệ thống quản lí chất lượng, sự thành công của các quá trình chất lượng; hoạch định rõ ràng chiến lược, kế hoạch chất lượng của từng lĩnh vực, từng bộ phận và kiên trì thực hiện; nghiên cứu, xác lập chuẩn cho mọi lĩnh vực, công việc trong nhà trường với định hướng luôn cải tiến, hướng đến sự thay đổi là các yêu cầu không thể thiếu;

- Xây dựng một môi trường mà ở đó thông tin, truyền thông rộng rãi trong đội ngũ trở thành nhu cầu, quyền lợi và trách nhiệm của từng thành viên là điều kiện cần thiết. Kinh nghiệm các doanh nghiệp Nhật Bản [4] - phát triển các hình thức hội nghị, tọa

đàm, nghị luận chuyên đề về cải tiến chất lượng với báo cáo viên là nhân viên trực tiếp vận hành các quá trình công việc, không những giúp truyền thông về hoạt động chất lượng trong đội ngũ, mà còn kích thích tâm lý “thích khắc phục, thích sáng tạo” của nhân viên - có thể vận dụng vào nhà trường nước ta.

d/ Nghiên cứu xây dựng, hoàn thiện các tiêu chí đánh giá sự hình thành và mức độ phát triển của môi trường VHCL

Tạo lập môi trường VHCL cũng như mọi công việc khác cần có chuẩn, đích đạt tới; xác lập chuẩn (các tiêu chí cụ thể); đánh giá thực trạng so với chuẩn và có biện pháp thúc đẩy nâng thực trạng lên ngang chuẩn là việc cần làm thường xuyên. Chuẩn không phải là giá trị bất biến, nó luôn cần được tiếp tục nâng cao hơn thực trạng. Mỗi cơ sở giáo dục cần căn cứ thực trạng môi trường của tổ chức mình để xác lập các tiêu chí đánh giá sự phát triển VHCL.

e/ Đa dạng hóa các hình thức đánh giá chất lượng công việc

Quản lý chất lượng luôn gắn liền với các tiêu chuẩn, tiêu chí về chất lượng. Trường đại học cần đầu tư nghiên cứu xây dựng, đa dạng hóa và không ngừng hoàn thiện bộ tiêu chuẩn nội bộ đánh giá chất lượng các lĩnh vực công việc. Bộ Tiêu chuẩn kiểm định chất lượng được thiết kế cho giáo dục đại học, dù có tính chuẩn mực chung, cũng không thể tiệm cận mọi góc cạnh của các công việc trong từng nhà trường cụ thể. Quan niệm chất lượng xuất phát từ nhu cầu tự thân của đội ngũ hướng đến thỏa mãn và đáp ứng hơn cả mong đợi của các đối tượng phục vụ trong từng khâu, từng quá trình dịch vụ, ở từng vị trí làm việc cần được kiên trì khẳng định dựa vào các thước đo do chính họ (các thành viên trong đội ngũ) sáng tạo ra.

f/ Đẩy mạnh hoạt động đảm bảo chất lượng, chú trọng tự đánh giá

Thành công của các quá trình chất lượng sẽ thúc đẩy biến đổi văn hóa hướng đến chất lượng trong nhà trường. Hoạt động đảm bảo chất lượng phải được đẩy mạnh trên cơ sở ngày càng chú trọng nhiều hơn đến tự đánh giá. Tự đánh giá đặc biệt quan trọng đối với việc xây dựng và củng cố các giá trị văn hóa. Tự đánh giá giúp đội ngũ trong nhà trường tự nhận biết rõ ràng thực trạng chất lượng, từ đó có biện pháp điều chỉnh, cải tiến nâng cao chất lượng công việc. Tự đánh giá thể hiện tính tự chủ, nâng cao ý thức trách nhiệm của đội ngũ đối với chất lượng công việc của bản thân và hoạt động của nhà trường. Dịch chuyển sự quan tâm đến các thủ tục đánh giá ngoài về chất lượng và kết quả của nó trên cơ sở kiểm định quốc gia và công nhận hệ thống chất lượng đến việc chú trọng tự đánh giá của các cơ sở giáo dục là sự dịch chuyển trách nhiệm về chất lượng và đánh giá chất lượng về đúng

nơi mà nó cần có - vào chính đội ngũ trong cơ sở giáo dục. Chỉ khi chất lượng trở thành nhu cầu tự thân của nhà trường, mới có được VHCL.

5. Kết luận

Xây dựng và củng cố môi trường VHCL trong trường đại học là một quá trình lâu dài và nhiều khó khăn. Song, nếu không quan tâm đúng mức đến VHCL thì không thể có chất lượng bền vững. Mặc dù không thể lượng hóa chính xác các chỉ báo VHCL chung cho mọi nhà trường, dù rằng không có một thực đơn đầy đủ về VHCL cho mọi nhà trường, song nhận thức các yếu tố tạo nên VHCL, từ đó tìm kiếm biện pháp tác động, thúc đẩy quá trình hình thành môi trường VHCL lại là vấn đề chung thiết thực đối với các nhà quản lý trường đại học. Con đường đi đến chất lượng của trường đại học sẽ ngày càng rộng mở, nếu các nhà quản lý nhận thức được tầm quan trọng của VHCL và làm tất cả để tạo lập và củng cố môi trường VHCL trong nhà trường.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2009), *Văn hóa nhà trường (Tài liệu bồi dưỡng hiệu trưởng trường phổ thông theo hình thức liên kết Việt Nam – Singapore)*, Hà Nội.
2. Đặng Xuân Hải (2006), *Đào tạo theo hệ thống tín chỉ ở Việt Nam - Đặc điểm và điều kiện triển khai*, Tạp chí Khoa học Giáo dục số 13, Viện Chiến lược và Chương trình Giáo dục, Hà Nội.
3. Nguyễn Thị Mỹ Lộc (2003), *Tâm lý học Quản lý*, Khoa Sư phạm, Đại học Quốc gia Hà Nội.
4. Mitokazu Aoki (1993), *Nghệ thuật quản trị Nhật Bản*, NXB Sự thật, Hà Nội.
5. Lê Đức Ngọc (2008), *Xây dựng Văn hóa chất lượng tạo nội lực cho cơ sở đào tạo đáp ứng yêu cầu của thời đại chất lượng*, Tạp chí Khoa học Giáo dục số 36, Viện Chiến lược và Chương trình Giáo dục, Hà Nội.
6. Hữu Ngọc (1995), *Hồ sơ văn hóa Mỹ*, NXB Thế giới, Hà Nội.

SUMMARY

Quality culture is an interesting issue on scientific forums and training in quality assurance of higher education in Vietnam. The universities just achieve long-term success and sustainability in quality management activities if the quality culture environment is developed at universities. How to get quality cultural environment at universities? - this is a necessary issue and needs to be identified. Basing on the logic analysis of quality culture formation process at universities, the author proposes process to develop quality culture environment at universities.