



# XÂY DỰNG VĂN HÓA CHẤT LƯỢNG TRONG CÁC CƠ SỞ GIÁO DỤC ĐẠI HỌC Ở CHÂU ÂU VÀ BÀI HỌC KINH NGHIỆM CHO CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC CỦA VIỆT NAM

ThS. TRẦN VĂN HÙNG

Trường Đại học Duy Tân - Đà Nẵng

## 1. Đặt vấn đề

Hiện nay, có nhiều định nghĩa khác nhau về khái niệm văn hóa chất lượng (VHCL), tuy nhiên, định nghĩa do Hiệp hội các trường đại học Châu Âu (European University Association – EUA) đưa ra được xem là toàn diện và được trích dẫn nhiều. Theo EUA: “VHCL là một kiểu văn hóa 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 lý với các quy trình được xác định rõ nhằm mục đích nâng cao chất lượng và nhằm nỗ lực phối hợp thực hiện” [1].

Xây dựng VHCL được nhiều cơ sở giáo dục đại học (GDĐH), các tổ chức liên quan đến GDĐH và Bộ trưởng Giáo dục của các nước ở Châu Âu đặc biệt coi trọng nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh toàn cầu của nền GDĐH Châu Âu nói chung, các cơ sở GDĐH của mỗi quốc gia nói riêng.

## 2. Xây dựng VHCL trong các cơ sở GDĐH ở Châu Âu

Trong những năm 1990, nền GDĐH ở Châu Âu rơi vào tình trạng tụt hậu, trì trệ, mất tính cạnh tranh so với GDĐH của Mỹ và một số nước Châu Á. Do đó, ngày 19/6/1999, 29 nước Châu Âu đã kí Bản Tuyên bố Bologna (hiện nay có 47 nước) với mục tiêu hình thành một khu vực GDĐH Châu Âu vào năm 2010 nhằm thu hút sinh viên trong và ngoài châu lục này. Từ Tuyên bố Bologna, nhiều thể chế, cơ chế, chính sách, chương trình hành động liên quan đến GDĐH trên toàn Châu Âu đã được hình thành, trong đó có EUA được thành lập năm 2001. EUA hiện là hiệp hội đại diện và hỗ trợ cho 850 thành viên gồm các cơ sở GDĐH ở 47 quốc gia Châu Âu. EUA đã tiến hành nhiều chương trình, dự án khác nhau liên quan đến GDĐH, trong đó có các dự án xây dựng VHCL trong các cơ sở GDĐH ở Châu Âu.

EUA nhận thức rõ vai trò của VHCL đối với việc nâng cao chất lượng của các cơ sở GDĐH trên khắp châu lục này nên đã tiến hành xây dựng và triển khai một số dự án lớn về VHCL:

- Dự án “VHCL giai đoạn 2002 - 2006” (Quality Culture Project 2002 - 2006) [2]. Mục tiêu của dự án là: Nhận diện VHCL bên trong cơ sở GDĐH có thể được xây dựng và phát triển như thế nào?. Đại diện của 134 cơ sở GDĐH thuộc 36 nước Châu Âu tham gia dự án, được chia thành 03 vòng, mỗi vòng có 6 nhóm chủ đề thảo luận khác nhau. Vòng 1 (Năm 2002 - 2003) gồm 48 cơ sở GDĐH của 28 nước. Vòng 2 (Năm 2004 - 2005) gồm 44 cơ sở GDĐH của 23 nước. Vòng 3 (Năm 2005 - 2006) gồm 42 cơ sở GDĐH của 24 nước;

- Dự án “Nghiên cứu VHCL trong các cơ sở GDĐH giai đoạn 2009 - 2012” (Examining quality culture in higher education institutions (EQC, 2009 - 2012) [3]. Mục tiêu của dự án là Giúp các cơ sở GDĐH trả lời câu hỏi như thế nào và qua những hoạt động nào để đối phó với thách thức đảm bảo và nâng cao chất lượng? Dự án đã khảo sát 222 cơ sở GDĐH ở 36 nước vào năm 2010, thực hiện 59 cuộc phỏng

vấn ở 10 cơ sở GDĐH (nằm trong số 222 cơ sở được khảo sát) vào năm 2011 và tổ chức cuộc hội thảo kéo dài hai ngày vào tháng 2 năm 2012 tại Edinburgh, Scotland. 30 chuyên gia về đảm bảo chất lượng (ĐBCL) từ các thành viên của EUA tập trung thảo luận về việc sử dụng kết quả khảo sát trong 02 giai đoạn trước để áp dụng, thảo luận những thách thức và những điển hình trong phát triển VHCL trong các cơ sở GDĐH;

- Dự án “Thúc đẩy VHCL trong các cơ sở GDĐH giai đoạn 2012 - 2013” (Promoting quality culture in higher education institutions (PQC, 2012 - 2013) [4]. Mục tiêu chính của dự án là nâng cao năng lực xây dựng VHCL cho các nhà quản lý chất lượng của các cơ sở GDĐH trên toàn Châu Âu. Theo đó, dự án đã tiến hành 3 chương trình huấn luyện ở Zabreb, Duisburg và Lisbon từ tháng 4 đến tháng 6 năm 2013, tổ chức hội nghị các nhân viên của các cơ quan ĐBCL Châu Âu vào tháng 9 năm 2013.

Ngoài các dự án về xây dựng VHCL, từ năm 2006, EUA còn phối hợp với các hiệp hội, tổ chức về GDĐH và ĐBCL trong GDĐH ở Châu Âu tổ chức các diễn đàn ĐBCL (ĐBCL là một yếu tố cấu thành nên VHCL). Diễn đàn ĐBCL Châu Âu lần thứ 9 được tổ chức từ ngày 13-15/11/2014 tại Trường Đại học Barcelona, Tây Ban Nha với sự tham gia của các nhà lãnh đạo phụ trách công tác ĐBCL bên trong các cơ sở GDĐH, sinh viên, đại diện các tổ chức ĐBCL, các nhà nghiên cứu về GDĐH và ĐBCL.

Các dự án VHCL đã góp phần nâng cao nhận thức của lãnh đạo, giới học thuật, đội ngũ, người học, các cơ quan, tổ chức... trong và ngoài các cơ sở GDĐH Châu Âu về vai trò của VHCL đối với sự phát triển bền vững về chất lượng GDĐH Châu Âu. Các dự án giới thiệu nhiều mô hình và đề xuất nhiều định hướng, giải pháp xây dựng VHCL, trong đó việc hoàn thiện công tác ĐBCL có vai trò quan trọng. Nói cách khác, các dự án VHCL không nhằm đưa ra những quy định chung, khuôn mẫu chung... trong xây dựng VHCL mà mỗi cơ sở GDĐH tùy theo đặc điểm, tình hình riêng của mình để quyết định mô hình, cách thức tiến hành riêng.

## 3. Những bài học kinh nghiệm về xây dựng VHCL trong các cơ sở GDĐH của Châu Âu

Từ các báo cáo kết luận của các dự án xây dựng VHCL trong các cơ sở GDĐH ở Châu Âu, chúng ta có thể rút ra những bài học kinh nghiệm như sau:

*Một là, tạo sự cân bằng giữa vai trò của lãnh đạo và vai trò của tập thể cấp dưới trong cơ sở GDĐH.*

Lãnh đạo cơ sở GDĐH là người có vai trò rất quan trọng trong việc xây dựng VHCL vì bên cạnh mặt chủ trương cần có sự đầu tư trong công tác lãnh đạo (thiết lập sứ mệnh, tầm nhìn và kế hoạch chiến lược, tuyên truyền và thúc đẩy, xây dựng môi trường làm việc mở...), đầu tư nhân lực và vật lực. Tuy nhiên, để xây dựng thành công VHCL cần có sự cân bằng giữa tiếp cận trên - dưới (top - down approach) và tiếp cận dưới - trên (bottom - up approach). Nghĩa là, trong xây

dựng VHCL cần có những sáng kiến, ý kiến, sự tham gia tích cực và cam kết chất lượng của tập thể cán bộ, giảng viên, nhân viên và người học. Đặc biệt, sự tham gia của người học trong việc đánh giá quá trình giảng dạy, tham gia vào quá trình ra quyết định của cơ sở GDĐH được coi trọng.

Ví dụ: Trường Đại học Tartu, Estonia tiến hành xây dựng kế hoạch chiến lược mới 5 năm (2003 - 2008) như sau:

- Phân tích SWOT nội bộ: 80 người tham gia, trong đó đa số là thành viên của hội đồng đại học;

- Lập báo cáo tự đánh giá và ban hành đến mọi thành viên của trường;

- Nhóm đánh giá của EUA: Làm việc (thảo luận, trao đổi) với 200 người từ sinh viên cho đến hiệu trưởng và các bên liên quan đến nhà trường (stakeholders); nhóm đánh giá báo cáo hội đồng Trường Đại học Tartu;

- Xây dựng dự thảo kế hoạch chiến lược: Hội đồng gồm 12 thành viên là đại diện từ các khoa, phòng;

- Công khai dự thảo kế hoạch chiến lược để lấy ý kiến góp ý: Gửi đến các khoa, đăng tải trên website và bản tin nội bộ của trường;

- Thông qua kế hoạch chiến lược: Hội đồng Trường Đại học Tartu.

*Hai là, thiết lập mới hoặc hoàn chỉnh cơ cấu tổ chức của cơ sở GDĐH*

Trong xây dựng VHCL, một số cơ sở GDĐH giữ nguyên cơ cấu tổ chức hiện có, một số đổi mới cơ cấu tổ chức, số khác thành lập các đơn vị chất lượng mới, tất cả nhằm đảm bảo các đơn vị và thành viên đều phải có trách nhiệm với mục tiêu chất lượng chung của tổ chức. Việc bố trí nhân sự của các đơn vị chất lượng gồm những người có kiến thức và kĩ năng trong công tác ĐBCL nhằm đảm bảo tính chuyên nghiệp hóa, đồng thời bố trí những người làm công tác chuyên môn vào các đơn vị này để nâng cao chuyên môn trong công tác ĐBCL.

Ví dụ Trường Đại học León, Tây Ban Nha tạo ra ủy ban chất lượng - đơn vị chính chịu trách nhiệm về các quá trình đánh giá, đồng thời tạo ra văn phòng đánh giá chất lượng - đơn vị có cấu trúc ổn định, có một hệ thống thường trực nhằm hỗ trợ cho các quá trình đánh giá và thực hiện các hành động cải tiến cụ thể.

Tuy nhiên, việc đổi mới cơ cấu tổ chức hay thành lập mới các đơn vị chất lượng gặp nhiều khó khăn ở các cơ sở GDĐH do nhà nước quản lí nhưng tính tự chủ còn thấp.

*Ba là, hoàn thiện các quá trình ĐBCL bên trong cơ sở GDĐH*

Các quá trình ĐBCL là những thành tố quan trọng cấu thành nên VHCL, đặc biệt là các quá trình giám sát, quá trình người học đánh giá giảng viên, quá trình thu thập và xử lí thông tin... Hoàn thiện các quá trình ĐBCL không chỉ nhằm đạt được các mục tiêu chất lượng mà còn tạo ra tính dân chủ, công khai, minh bạch và sáng tạo trong mọi hoạt động; tính chính xác và kịp thời của thông tin; tính thông suốt trong giao tiếp; tính nhân văn trong việc xử lí các sai phạm, .... Ngoài ra, các cơ sở GDĐH cũng cần coi trọng các quá trình đánh giá ngoài để đảm bảo tính bền vững trong xây dựng VHCL.

Theo báo cáo của EUA tại Hội thảo "Thúc đẩy VHCL trong các cơ sở GDĐH" được tổ chức tại Trường Đại học Zagreb, Croatia ngày 23/5/2013, có 84% trong tổng số cơ sở GDĐH được khảo sát đã xây dựng hệ thống ĐBCL, 16% đang hoặc sẽ thiết kế hệ thống ĐBCL [4].

**4. Vận dụng kinh nghiệm xây dựng VHCL của các cơ sở GDĐH Châu Âu vào các trường đại học của Việt Nam**

Chất lượng GDĐH Việt Nam được Trung ương Đảng khóa XI khẳng định: "Tuy nhiên, chất lượng, hiệu quả giáo dục và đào tạo còn thấp so với yêu cầu, nhất là GDĐH, giáo dục nghề nghiệp" [5]. Theo bảng xếp hạng các trường đại học toàn cầu, trong những năm gần đây, do các tổ chức xếp hạng các trường đại học trên toàn thế giới có uy tín thực hiện, các trường đại học của Việt Nam có thứ hạng rất thấp, thậm chí không có trường nào ở top 1000. Thực trạng chất lượng GDĐH của Việt Nam cho chúng ta thấy việc xây dựng VHCL trong các trường đại học của Việt Nam là rất cần thiết.

Vận dụng kinh nghiệm xây dựng VHCL của các cơ sở GDĐH Châu Âu đòi hỏi các trường đại học của Việt Nam phải thực hiện các yêu cầu và giải pháp sau đây:

**4.1. Những yêu cầu trong xây dựng VHCL**

- Xây dựng VHCL đòi hỏi sự tham gia, sự cam kết đảm bảo, nâng cao chất lượng và tuân theo các giá trị của lãnh đạo, tập thể cán bộ - giảng viên - nhân viên và người học trong nhà trường cùng sự ủng hộ các bên hữu quan bên ngoài nhà trường (external stakeholders);

- Để quá trình xây dựng VHCL thuận lợi, cần thúc đẩy vai trò tự chủ của các trường đại học vì tự chủ tạo điều kiện cho quá trình xây dựng VHCL; ngược lại, kết quả xây dựng VHCL sẽ tác động tích cực đến quá trình tự chủ của các trường đại học;

- Xây dựng VHCL phải phù hợp với điều kiện cụ thể của từng trường đại học, với văn hoá dân tộc, văn hoá địa phương và các tiêu chuẩn kiểm định chất lượng quốc gia, quốc tế;

- Xây dựng VHCL gắn liền và thông qua công tác ĐBCL bên trong trường đại học;

- Xây dựng VHCL không thể tách rời việc đảm bảo lợi ích vật chất và tinh thần của nhà đầu tư, lãnh đạo, cán bộ - giảng viên - nhân viên và người học.

**4.2. Một số giải pháp xây dựng VHCL trong các trường đại học của Việt Nam**

*Một là, nâng cao nhận thức về VHCL*

Lãnh đạo các trường đại học cần có các giải pháp truyền thông nhằm làm cho toàn thể cán bộ - giảng viên - nhân viên và người học nhận thức đúng, đầy đủ về VHCL và vai trò của VHCL đối với sự phát triển bền vững của nhà trường.

*Hai là, tiến hành điều chỉnh, bổ sung sứ mệnh, tầm nhìn, chiến lược phát triển của nhà trường, trong đó nội dung xây dựng VHCL là một định hướng, một mục tiêu quan trọng.*

*Ba là, hoạch định xây dựng VHCL trong nhà trường*

Kế hoạch xây dựng VHCL nên được tiến hành trong thời hạn 5 năm. Bản dự thảo kế hoạch này không chỉ được công khai để lấy ý kiến góp ý của cán bộ - giảng viên - nhân viên và người học mà còn các bên hữu quan liên quan bên ngoài nhà trường.

*Bốn là, triển khai kế hoạch xây dựng VHCL*

Đổi mới cơ cấu tổ chức hoặc điều chỉnh, bổ sung cấu trúc tổ chức hiện có nhằm đảm bảo sự phù hợp với mục tiêu xây dựng VHCL; xây dựng hoặc hoàn thiện chính sách chất lượng, mục tiêu chất lượng, mô hình ĐBCL; hình thành hệ thống các giá trị; khuyến khích các tập thể và cá nhân tự nguyện cam kết thực hiện công việc đạt và vượt mục tiêu chất lượng; tăng cường công tác thi đua - khen thưởng...

*Năm là, đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch xây dựng VHCL*

Định kì hàng năm và cuối kì kế hoạch, tổ chức đánh giá kết quả thực hiện các mục tiêu xây dựng VHCL nhằm làm rõ những mặt mạnh, mặt yếu, tác động của quá trình



xây dựng VHCL đối với sự phát triển của nhà trường, tuyên dương và khen thưởng những tập thể và cá nhân có thành tích trong công tác.

**5. Kết luận**

Những bài học kinh nghiệm được rút ra từ quá trình xây dựng VHCL trong các cơ sở GDĐH của Châu Âu vừa là cơ sở lí luận và thực tiễn quý giá vừa là động lực đối với nỗ lực xây dựng VHCL trong các trường đại học của Việt Nam. Tuy nhiên, xây dựng VHCL là một nhiệm vụ không dễ dàng vì đòi hỏi sự tâm huyết của tất cả các thành viên trong nhà trường, sự đầu tư về nhân lực, tài chính của lãnh đạo và sự quan tâm, hỗ trợ của Bộ Giáo dục và Đào tạo, Hiệp hội các trường đại học, cao đẳng Việt Nam cùng các cơ quan, ban ngành khác.

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

[1]. European University Association, (2010), *Examining Quality Culture: Part 1 - Quality Assurance Processes In Higher Education Institutes*, Brussels.

[2]. European University Association, (2006), *Quality Culture Project 2002 - 2006*, Brussels.

[3]. European University Association, (2012), *Examining*

*quality culture in higher education institutions* (EQC, 2009 - 2012), Brussels.

[4]. European University Association, (2013), *Promoting quality culture in higher education institutions* (PQC, 2012 - 2013), Brussels.

[5]. Ban Tuyên giáo Trung ương, (2014), *Tài liệu học tập Nghị quyết Hội nghị lần thứ tám Ban Chấp hành Trung ương Đảng Cộng sản Việt Nam khóa XI*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

**SUMMARY**

*Quality culture plays an important role in improving the quality and competitiveness of higher education institutions. Lessons-learnt from process to develop quality culture in European higher education institutions will be precious theoretical, practical bases and driving force to set up quality culture in universities in Vietnam. However, this is not an easy task, requiring dedication of all members at universities, the investment in human resources and finance from leaders and the attention and support from different related agencies.*

**Keywords:** Quality culture, higher education, Europe.

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC... (Tiếp theo trang 49)**

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

[1]. Đặng Quốc Bảo, (2005), *Vấn đề quản lí nhà trường: Nhận thức từ tinh hoa tiền nhân và ý tưởng của thời đại*, Tài liệu biên soạn tổng thuật, Trường Cán bộ Quản lí Giáo dục Trung ương, Hà Nội.

[2]. Phan Văn Nhân (chủ nhiệm đề tài), (2006), *Nghiên cứu bồi dưỡng năng lực quản lí cho hiệu trưởng trung cấp chuyên nghiệp*, đề tài cấp bộ, Viện Chiến lược và Chương trình Giáo dục, Hà Nội.

[3]. Nguyễn Lộc (chủ nhiệm đề tài), (2006), *Nghiên cứu bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lí doanh nghiệp*, đề tài cấp bộ, Viện Chiến lược và Chương trình giáo dục, Hà Nội.

[4]. Nguyễn Đức Trí, (2006), *Về xây dựng tiêu chuẩn năng lực nghề nghiệp*, Tạp chí Khoa học Giáo dục Kỹ thuật-Trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật TP. HCM, số 1, tháng 06 năm 2006.

[5]. Vũ Đức Thứ, (2006), *Bàn về người cán bộ quản lí nhà trường với việc xây dựng đội ngũ nhà giáo mẫu mực*, Tạp chí Dạy và Học ngày nay, số 5/2006.

[6]. Phạm Minh Giản, (2006), *Hiện trạng và giải pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lí trường trung học phổ thông tỉnh Đồng Tháp*, Tạp chí Khoa học Giáo dục, số 7 tháng 04 năm 2006.

**SUMMARY**

*The paper presents solutions to improve management competence for management staff at the University of Thai Binh in the period of industrialization and modernization. Basing on the real situation analysis of professional capability, staff's management competence at the University of Thai Binh, the author proposed solutions: building model of new management staff consistent with industrialization and modernization period; developing assessment standard scale for management staff; innovating process to appoint management staff; strengthening and planning management staff; training mechanisms, training management staff; remuneration for management staff.*

**Keywords:** Management staff, management competence.

**LỜI CẢM ƠN**

Tất cả các bài viết đăng trên Tạp chí Khoa học Giáo dục số 117 đều được phản biện kín theo một quy trình rất chặt chẽ, khách quan.

Bên cạnh sự giúp đỡ của Hội đồng Biên tập, Tạp chí Khoa học Giáo dục xin trân trọng cảm ơn các nhà khoa học, các chuyên gia thuộc nhiều lĩnh vực nghiên cứu khoa học của Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam, bao gồm: **PGS.TS. Nguyễn Đức Minh; PGS.TS. Nguyễn Tiến Hùng; PGS.TS. Đỗ Tiến Đạt; PGS.TS. Phạm Đức Quang; PGS.TS. Phan Văn Nhân; PGS.TS. Vương Thanh Hương; TS. Lương Việt Thái; TS. Nguyễn Thị Phương Thảo; TS. Nguyễn Thị Hồng Vân; TS. Trần Thị Hiền Lương** đã rất nhiệt tình giúp đỡ về mặt nội dung để Tạp chí Khoa học Giáo dục xuất bản thành công số báo này.

**Trân trọng!**