



Review Article

Quality Culture: The Internal Quality Assurance Factor in Higher Education Institution

Ta Thi Thu Hien^{1,2,*}, Nguyen Thi Thu Huong^{1,2}

¹VNU University of Education, 144 Xuan Thuy, Cau Giay, Hanoi, Vietnam

²VNU Center for Education Accreditation, 144 Xuan Thuy, Cau Giay, Hanoi, Vietnam

Received 03 December 2021

Revised 16 December 2021; Accepted 25 December 2021

Abstract: Internal quality assurance is an important management tool in higher education. World-class universities have established and developed their internal quality assurance system together with building and developing the institutional quality culture. Research and practice from many universities worldwide show that there are good connections between quality culture and internal quality assurance. This paper aims to analyse and evaluate the relationship between internal quality assurance and quality culture in the international higher education context. Consequently, the outcomes of the study are recommendations for the establishment and development of the quality culture together with the development of the internal quality assurance system for Vietnamese higher education institutions.

Keywords: Quality culture, quality assurance, higher education, internal quality assurance.

* Corresponding author.

E-mail address: tahien@vnu.edu.vn

<https://doi.org/10.25073/2588-1159/vnuer.4614>

Văn hóa chất lượng: Yếu tố bảo đảm chất lượng bên trong trường đại học

Tạ Thị Thu Hiền^{1,2,*}, Nguyễn Thị Thu Hương^{1,2}

¹Trường Đại học Giáo dục, Đại học Quốc gia Hà Nội,
144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam

²Trung tâm Kiểm định Chất lượng Giáo dục, Đại học Quốc gia Hà Nội,
144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam

Nhận ngày 03 tháng 12 năm 2021

Chỉnh sửa ngày 16 tháng 12 năm 2021; Chấp nhận đăng ngày 25 tháng 12 năm 2021

Tóm tắt: Bảo đảm chất lượng (BĐCL) bên trong là một công cụ quản lý quan trọng của trường đại học. Các trường đại học cần xây dựng và triển khai hệ thống BĐCL bên trong song hành với việc hình thành và phát triển văn hóa chất lượng của nhà trường. Nhiều nghiên cứu và thực tiễn triển khai ở nhiều trường đại học trên thế giới đã khẳng định có sự gắn kết giữa văn hóa chất lượng và BĐCL bên trong. Bài viết này nhằm phân tích, đánh giá mối liên hệ giữa bảo đảm chất lượng và văn hóa chất lượng của trường đại học từ đó đưa ra các khuyến nghị và giải pháp xây dựng và phát triển văn hóa chất lượng song hành cùng với phát triển hệ thống BĐCL bên trong cho các trường đại học Việt Nam.

Từ khóa: Văn hóa chất lượng, BĐCL, trường đại học, BĐCL bên trong.

1. Đặt vấn đề

BĐCL giáo dục bao gồm BĐCL bên trong và BĐCL bên ngoài, đóng vai trò quan trọng trong việc quản lý, giám sát, đánh giá và nâng cao chất lượng giáo dục. BĐCL bên trong trường đại học (Internal quality assurance - IQA) đã được hình thành và triển khai thực hiện trong giáo dục đại học Việt Nam trong gần 20 năm qua. Theo thống kê của Bộ Giáo dục và Đào tạo, hơn 90% các trường đại học đã thành lập đơn vị hoặc bộ phận chuyên trách về BĐCL, góp phần quan trọng vào sự hình thành và phát triển hệ thống BĐCL các trường đại học Việt Nam. Trong thực tiễn hoạt động, hệ thống BĐCL bên trong đã được tiếp cận, xây dựng và vận hành khá khác nhau ở các trường đại học ở nước ta, trong nhiều nghiên cứu và thực tiễn cho thấy tính hiệu quả của các hoạt động BĐCL

chưa thật sự được đảm bảo, đáp ứng theo các chuẩn mực quốc gia, khu vực và quốc tế. Kinh nghiệm quốc tế cho thấy, văn hóa chất lượng hình thành và phát triển cùng với sự hình thành và phát triển hệ thống BĐCL bên trong của trường đại học sẽ giúp trường đại học đạt được mục tiêu, sứ mạng của mình.

Để làm rõ về mối liên hệ và sự tương hỗ giữa BĐCL bên trong và văn hóa chất lượng của trường đại học, nghiên cứu thực hiện phân tích, đánh giá sự liên kết BĐCL bên trong và các khía cạnh của văn hóa chất lượng của các trường đại học. Kết quả phân tích, đánh giá này cung cấp thêm góc nhìn về BĐCL bên trong của hệ thống giáo dục đại học quốc tế và việc thực hiện ở Việt Nam, từ đó giúp cho các trường đại học xây dựng và phát triển văn hóa chất lượng, hướng đến quản lý chất lượng tổng thể, tạo được niềm tin của xã hội về chất lượng giáo dục. Nghiên cứu cũng hướng tới đề xuất giải pháp xây dựng và phát triển văn hóa chất lượng gắn với phát triển hệ thống BĐCL bên

* Tác giả liên hệ.

Địa chỉ email: tahien@vnu.edu.vn

<https://doi.org/10.25073/2588-1159/vnuer.4614>

trong cho các trường đại học Việt Nam, góp phần nâng cao chất lượng giáo dục đại học.

2. Tổng quan nghiên cứu

Văn hóa chất lượng được nhắc đến khá nhiều ở một số trường đại học Hoa Kỳ từ những năm đầu của thế kỷ 20, nhưng có thể nói, cho đến đầu thế kỷ 21 khi Hiệp hội các trường đại học Châu Âu (European University Association - EUA) thực hiện Dự án Văn hóa chất lượng (2002 - 2006) thì khái niệm về chất lượng và văn hóa chất lượng trong giáo dục đại học mới được xác định và thể hiện một cách rõ ràng nhất [1]. Cụ thể, văn hóa chất lượng đề cập đến một nền văn hóa tổ chức nhằm nâng cao chất lượng bền vững, được đặc trưng bởi hai yếu tố riêng biệt: i) yếu tố thứ nhất là tập hợp các giá trị, niềm tin, những mong đợi hướng đến chất lượng; và ii) yếu tố thứ hai, yếu tố quản lý/cơ cấu có các quy trình BĐCL và các nỗ lực hợp tác được xác định dẫn đến chất lượng cho các hoạt động của một tổ chức. Cho đến nay, mặc dù khái niệm văn hóa chất lượng không còn mới mẻ đối với các nhà giáo dục, nhưng thật khó để tìm ra được một định nghĩa thống nhất. Các quan điểm, ý kiến nêu lên những khía cạnh khác nhau, đa dạng và đa chiều trong nội hàm của khái niệm văn hóa chất lượng tuy nhiên, có thể nhận thấy các quan điểm đều đồng nhất ở một số vấn đề chung, cơ bản.

Tiếp cận theo giá trị, văn hóa chất lượng là biểu hiện và là bộ phận của văn hóa tổ chức, “là một hệ thống các giá trị của một tổ chức để tạo ra môi trường khuyến khích việc thiết lập và liên tục cải tiến của chất lượng” [2]. Văn hóa tổ chức, biểu hiện trên văn hóa chất lượng qua các quy trình, giao tiếp, hành động và ra quyết định có suy xét nhằm đạt được chất lượng tốt hơn cho hệ thống và tổ chức giáo dục. Do đó, các trường đại học muốn xây dựng và phát triển văn hóa chất lượng cần tập trung vào các vấn đề như: triết lý hoạt động, phương pháp quản lý, phương pháp giải quyết vấn đề phát sinh, cách thức thiết lập các mối quan hệ và phương pháp cải tiến chất lượng. Sự thay đổi nếp suy nghĩ, thói quen, hành vi là điều khó khăn nhất đối với

một trường đại học, do đó cần có sự lãnh đạo, chỉ đạo nhất quán xuyên suốt từ trên xuống, sự đồng lòng và cam kết của tất cả mọi thành viên trong đơn vị. Các trường đại học cần có những định hướng, chiến lược và kế hoạch để tạo sự chuyển biến chất lượng làm tiền đề xây dựng văn hóa chất lượng bên trong nhà trường.

Văn hóa chất lượng của trường đại học gắn liền với văn hóa tổ chức, trong đó các tiêu chí chất lượng được thiết lập cùng với hệ thống BĐCL bên trong và bên ngoài, được tất cả các bên liên quan bên trong và bên ngoài đồng thuận triển khai thực hiện nhằm không ngừng nâng cao chất lượng các hoạt động của nhà trường được thực hiện một cách hiệu quả và năng suất cao [3]. Trên các quan điểm đó, mô hình văn hóa chất lượng trong trường đại học bao gồm bốn thành phần: i) Cấu trúc (đại diện cho hệ thống chất lượng của nhà trường); ii) Năng lực (đại diện cho các cá nhân và tập thể hợp nhất các cơ chế chất lượng thành văn hóa); iii) Văn hóa chất lượng (đại diện cho các thể hiện, biểu hiện và hành vi của tổ chức); và iv) Các yếu tố liên kết (liên kết các yếu tố thông qua sự tham gia, sự thông tin và niềm tin) và định hình một số giá trị của văn hóa chất lượng trong ngữ cảnh văn hóa tổ chức [1]. Có thể thấy, từ các cơ cấu, hoạt động bên trong của tổ chức để hình thành được văn hóa chất lượng cần phải có các yếu tố về năng lực của cá nhân và tập thể [4]. Các yếu tố này còn tùy thuộc vào mức độ hiểu biết, nhận thức về chất lượng của các thành viên trong nhà trường. Yếu tố năng lực chất lượng là quan trọng trong quá trình hình thành văn hóa chất lượng, do vậy, để hình thành văn hóa chất lượng từ các cơ chế, biện pháp BĐCL, yếu tố năng lực chất lượng rất quan trọng trong quá trình chuyển hành động (cơ chế, quy trình, biện pháp BĐCL) thành nhận thức (các giá trị chất lượng tạo nên văn hóa chất lượng).

Như vậy có thể thấy, văn hóa chất lượng được hiểu là một loại văn hóa đặc biệt của tổ chức chứa đựng niềm tin, giá trị, mong đợi và cam kết hiện thực hóa dựa trên sự nỗ lực của mỗi cá nhân trong tổ chức. Văn hóa chất lượng là một cấu phần của văn hóa tổ chức, và phát huy mặt tích cực là thúc đẩy sự phát triển của tổ

chức. Trong giáo dục đại học, văn hóa chất lượng cần tiếp cận một cách đơn giản là ý thức, nếp suy nghĩ, hành vi và cam kết chất lượng trong thực thi nhiệm vụ; về cấp độ tổ chức là thái độ của mỗi cá nhân tạo nên văn hóa chất lượng và về cấp độ cá nhân là sự cam kết của từng cá nhân để phấn đấu đạt chất lượng. Văn hóa chất lượng còn là thành tố cấu thành nên hệ thống quản lý chất lượng với các công cụ, tiêu chí đánh giá đo lường và BDCL. Theo tiếp cận đó, ở một số cơ sở giáo dục đại học Việt Nam đã hướng dẫn xây dựng văn hóa chất lượng của tổ chức mình, điển hình như Đại học Quốc gia Hà Nội [5] dựa trên quan điểm văn hóa chất lượng là hệ thống các giá trị, chuẩn mực và thói quen làm việc có chất lượng đã xác định mọi thành viên trong đơn vị nhằm thấm nhuần trong những quy tắc hành động và thói quen thực hiện tốt nhiệm vụ được giao của tất cả đội ngũ cán bộ công chức, viên chức và người học nhằm tạo ra những sản phẩm đào tạo, nghiên cứu khoa học cao, đáp ứng yêu cầu của xã hội. Văn hóa chất lượng chủ yếu thể hiện ở 2 cấp độ: ở cấp đơn vị, văn hóa chất lượng biểu hiện qua việc xây dựng và vận hành có hiệu quả hệ thống BDCL bên trong; xác định được các mục tiêu, chính sách chất lượng; xây dựng chiến lược về BDCL khả thi, phù hợp; có tổ chức BDCL làm việc có hiệu quả. Ở cấp độ cá nhân trong tổ chức, văn hóa chất lượng của mỗi cá nhân thể hiện qua việc hoàn thành công việc có chất lượng, đáp ứng được mục tiêu, đảm bảo đúng thời hạn, đảm bảo chất lượng sản phẩm, đáp ứng yêu cầu và sự hài lòng của các bên liên quan.

Tiếp cận theo quản lý chất lượng tổng thể (Total Quality Management), văn hóa chất lượng còn được hiểu là mọi thành viên trong tổ chức cùng chia sẻ những niềm tin, giá trị, hành vi; nó gắn kết các thành viên và tạo động lực bên trong giúp mọi người cũng phát triển. Theo đó, văn hóa chất lượng có sáu giá trị cốt lõi, nền tảng là: i) Tất cả đều đồng lòng và chỉ là một (doanh nghiệp, nhà cung cấp, khách hàng); ii) Tôn trọng sự bình đẳng; iii) Giao tiếp cởi mở, đề cao sự trung thực; iv) Mọi người được tiếp cận thông tin; v) Quan tâm đến (nhấn mạnh đến) quá trình; vi) Không có thành công hay

thất bại, chỉ có những kinh nghiệm đáng được học hỏi [6]. Trên cơ sở các hệ giá trị này, Ranjit Singh Malhi đã phát triển, bổ sung thêm 2 giá trị mới: vii) Cải tiến liên tục; và viii) Khen thưởng và ghi nhận. Như vậy, có thể thấy các giá trị cốt lõi của văn hóa chất lượng không chỉ bao gồm các giá trị về tinh thần, giá trị truyền thống mà còn là tinh thần, trách nhiệm đối với công việc, quan niệm và cách ứng xử giữa các cá nhân, tập thể trong và ngoài tổ chức.

Văn hóa chất lượng hướng đến cải tiến chất lượng một cách bền vững và được đặc trưng bởi hai thành tố gắn kết với nhau qua quá trình trao đổi, tham gia ở các cấp độ của mọi thành viên trong tổ chức về nội dung văn hóa chất lượng (sự chia sẻ các giá trị, niềm tin, sự mong đợi và cam kết chất lượng) và về quản lý việc xây dựng và thực hiện văn hóa chất lượng (những quy trình để phát triển văn hóa chất lượng và đề hướng đến sự tham gia cộng tác của các cá nhân bên trong tổ chức) [1]. Có thể thấy hai thành tố thiết yếu có quan hệ tương hỗ lẫn nhau là sự cam kết chất lượng và quản lý chất lượng là hai thành tố cần thiết tạo nên văn hóa chất lượng của mỗi tổ chức. Cam kết chất lượng của các thành viên trong tổ chức đáp ứng yêu cầu phát triển các mục tiêu chất lượng và đảm bảo sự tiếp cận chất lượng từ dưới lên, giúp đạt mục tiêu của cả tổ chức. Quản lý chất lượng là một khía cạnh mang tính kỹ thuật của việc xây dựng văn hóa chất lượng, đề cập đến công cụ và cơ chế để đo lường, đánh giá, đảm bảo và nâng cao chất lượng. Hai thành tố thể hiện văn hóa chất lượng là hành động chất lượng (quản lý chất lượng) và nhận thức chất lượng (cam kết chất lượng). Hai thể hiện được gắn kết chặt chẽ bởi ba giá trị chất lượng, gồm: sự thông tin, sự tham gia và niềm tin. Giá trị và niềm tin được coi là có ảnh hưởng lớn lao đối với quá trình ra quyết định ở các trường đại học và định hình cách ứng xử của các thành viên trong tổ chức cũng như của tổ chức.

Văn hóa chất lượng đã được nghiên cứu nhiều và áp dụng xây dựng cho các tổ chức doanh nghiệp, đã vận dụng trong các tổ chức giáo dục, các nghiên cứu đã chỉ ra rằng có tám yếu tố tác động đến văn hóa chất lượng của một tổ chức, bao gồm: cam kết và thể hiện thực tế

của lãnh đạo đối với các hoạt động về chất lượng; cách thức làm việc nhóm; sự tham gia và trao quyền cho các thành viên của tổ chức; tập trung vào khách hàng; giao tiếp cởi mở thân thiện; quan hệ đối tác hiệu quả; tinh thần sáng tạo và học hỏi; và tập trung vào quá trình. Để xây dựng thành công văn hóa chất lượng của một trường đại học điều quan trọng là phải tăng cường tính tự chủ và trách nhiệm giải trình với xã hội, các bên liên quan trong đó quan trọng là tính đáp ứng và trách nhiệm của tổ chức và từng cá nhân trong tổ chức đó với các tiêu chuẩn chất lượng, từ đó tạo cơ sở nền tảng cho văn hóa chất lượng ngày càng phát triển và đạt hiệu quả. Thực tế cho thấy, các trường đại học xây dựng thành công văn hóa chất lượng thường là những trường đại học có tính tự chủ cao và chủ động ĐBCL và chủ động giải trình với xã hội và các bên liên quan về chất lượng. Trường đại học tự chịu trách nhiệm về chất lượng, chủ động ĐBCL bên trong và đáp ứng với các tiêu chuẩn ĐBCL bên ngoài thì văn hóa chất lượng của trường luôn được phát triển.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu đã sử dụng phương pháp định tính với phân tích văn bản. Cụ thể, nghiên cứu tập trung khảo cứu tài liệu trong và ngoài nước; nghiên cứu các luận cứ khoa học của khái niệm văn hóa chất lượng, các đặc trưng và nội hàm của văn hóa chất lượng trong trường đại học; tìm hiểu mối quan hệ và tác động qua lại giữa văn hóa chất lượng và cơ cấu ĐBCL bên trong trường đại học cũng như quy trình xây dựng văn hóa chất lượng của trường đại học. Đồng thời, căn cứ chủ trương, định hướng cũng như những nhóm giải pháp, nhiệm vụ cơ bản của ngành giáo dục, nghiên cứu cũng đề cập đến những thuận lợi, khó khăn của các trường đại học trong quá trình thực hiện ĐBCL và xây dựng văn hóa chất lượng nhà trường. Theo đó, nghiên cứu bàn luận, đề xuất các giải pháp ĐBCL mà trường đại học có thể triển khai để xây dựng thành công văn hóa chất lượng nhà trường.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Mối quan hệ giữa văn hóa chất lượng và bảo đảm chất lượng trong trường đại học

Với những đặc trưng của văn hóa chất lượng và các thành tố cấu thành, dễ dàng nhận thấy văn hóa chất lượng và cơ cấu ĐBCL bên trong trường đại học có mối quan hệ khăng khít và là hệ quả của nhau. Văn hóa chất lượng tạo nên văn hóa tổ chức hướng tới cải tiến chất lượng một cách bền vững, còn ĐBCL bên trong là “hệ thống các chính sách và cơ chế để vận hành một trường đại học hoặc một chương trình giáo dục nhằm đảm bảo rằng nhà trường hoặc chương trình giáo dục đáp ứng đầy đủ các mục tiêu và chuẩn mực được áp dụng cho trường hoặc chương trình giáo dục” [1]. Các hoạt động ĐBCL cụ thể như xây dựng chiến lược ĐBCL tổng thể; tổ chức các khóa tập huấn để nâng cao nhận thức về đánh giá và kiểm định chất lượng giáo dục cho cán bộ quản lý, giảng viên, cán bộ hỗ trợ và sinh viên; lấy ý kiến phản hồi của các bên liên quan về chất lượng đào tạo từng bước góp phần hình thành và tạo lập văn hóa chất lượng [7].

Văn hóa chất lượng và ĐBCL bên trong có mối quan hệ hữu cơ và phụ thuộc lẫn nhau; ĐBCL bên trong sẽ không tạo được chất lượng bền vững nếu không hình thành được văn hóa chất lượng, nhưng cơ cấu ĐBCL có thể tạo ra các thói quen, sự mong đợi và giá trị chung mà mọi người cùng chia sẻ. Văn hóa chất lượng chính là một trong những thành tố then chốt của hệ thống ĐBCL bên trong tổ chức và văn hóa chất lượng quyết định tính bền vững của hoạt động ĐBCL [8]. Mối quan hệ này cũng đã được nêu rõ trong quan điểm tiếp cận về văn hóa chất lượng của EUA, đó là: để tạo dựng văn hóa chất lượng ở một tổ chức cần có cả hai yếu tố tâm lý (tự nguyện thực hiện) và quản lý (áp đặt từ trên xuống). Nếu chất lượng là sự áp đặt từ trên xuống, các thành viên trong tổ chức không tự nguyện thực hiện thì chất lượng sẽ không bền vững (chỉ thực hiện khi bị giám sát). Nếu chỉ có một số cá nhân nỗ lực sẽ không đủ sức lan tỏa, nếu không có sự hỗ trợ của toàn hệ thống, thì không có điều kiện để hình thành văn hóa của

tổ chức. EUA đặt ra vấn đề về vị trí của đơn vị chịu trách nhiệm về chất lượng và liệu có cần thiết để lãnh đạo trường trực tiếp chịu trách nhiệm về hoạt động của đơn vị quản lý chất lượng hay không. Đơn vị chịu trách nhiệm về chất lượng có thể được tổ chức là một trung tâm, phòng bảo đảm chất lượng cấp trường hoặc có thể là một bộ phận trực tiếp thuộc các khoa, phòng, ban. Với cách tổ chức thứ nhất, các đơn vị trong trường sẽ có được sự gắn kết chặt chẽ theo một đầu mối, nhưng trung tâm, phòng bảo đảm chất lượng cấp trường có thể không đảm bảo thực hiện đảm bảo chất lượng theo điều kiện cụ thể của từng đơn vị. Với cách tổ chức thứ hai, các đơn vị trong trường sẽ có điều kiện được tự chủ và sẽ hoạt động phù hợp với điều kiện của mỗi đơn vị, nhưng cũng có thể mục đích hoạt động sẽ không thống nhất với các đơn vị khác và với mục tiêu chung của trường [1]. Các trường đại học cần đặc biệt lưu ý đến những rủi ro có thể xảy ra khi không quan tâm đầu tư, phát triển cho các đơn vị, bộ phận chịu trách nhiệm về đảm bảo chất lượng bên trong, bao gồm cả đơn vị BĐCL cấp trường và cấp đơn vị thành viên, trực thuộc.

Với đặc trưng cải tiến chất lượng liên tục của hoạt động BĐCL, dễ dàng nhận thấy không thể có văn hoá chất lượng trong trường đại học nếu không thực hiện các hoạt động bảo đảm chất lượng, kiểm định chất lượng giáo dục. Ngược lại, văn hoá chất lượng sau khi đã được hình thành sẽ góp phần duy trì, củng cố và phát triển các hoạt động bảo đảm chất lượng, kiểm định chất lượng giáo dục, góp phần định hướng chiến lược phát triển phù hợp, hướng đến thực hiện sứ mạng, tầm nhìn và chiến lược phát triển của trường đại học. Trong trường đại học, khi mọi thành viên từ lãnh đạo đến đội ngũ cán bộ quản lý, giảng viên, nhân viên và người học và các tổ chức, đơn vị đều tuân theo các giá trị, chuẩn mực, quy trình và cam kết hướng đến chất lượng sẽ là tiền đề phát triển văn hóa chất lượng. Đây chính là yếu tố đảm bảo sự thành công của trường đại học trong triển khai các hoạt động để đảm bảo đạt được các mục tiêu chiến lược của mình. Do vậy, xây dựng và phát triển văn hóa chất lượng trong các nhà trường là

yêu cầu cần thiết đối với tất cả các trường đại học Việt Nam.

4.2. Quy trình xây dựng và phát triển văn hóa chất lượng

Mục tiêu của văn hóa chất lượng là giúp mọi người trong tổ chức hiểu được mục đích, ý nghĩa của những nhiệm vụ công việc cần làm và nỗ lực làm việc đúng, làm có chất lượng ngay từ đầu và mọi thời điểm. Điều này phù hợp với bản chất của quản lý chất lượng tổng thể. Văn hóa chất lượng được hình thành chỉ khi mọi thành viên, mọi tổ chức trong trường đại học nắm bắt được công việc của mình theo kế hoạch; chủ động và tự giác tham gia thực hiện mục tiêu kế hoạch, vào quá trình xây dựng hệ thống quản lý chất lượng, hướng tới đạt được yêu cầu công việc ở mức tốt nhất. Với tầm quan trọng của văn hóa chất lượng đối với sự phát triển trường đại học, các hệ thống giáo dục cũng như các tổ chức BĐCL đều chú trọng đến vấn đề xây dựng văn hóa chất lượng nhà trường. Mạng lưới Bảo đảm chất lượng Châu Á - Thái Bình Dương (Asia Pacific Quality Network) cũng xác định “xây dựng và phát triển văn hóa chất lượng” là nguyên tắc đầu tiên trong nguyên tắc Chiba về BĐCL bên trong [9]. Việc xây dựng và hình thành được văn hóa chất lượng trường đại học không phải dễ dàng, nó đòi hỏi tất cả đội ngũ cán bộ công chức, viên chức và người học của nhà trường cần phải đồng lòng, cam kết hướng tới chất lượng và đạt chất lượng trong mọi hoạt động học tập, giảng dạy, nghiên cứu và phục vụ cộng đồng. Đồng thời, phải thực hiện quản lý chất lượng tổng thể, thường tuân thủ theo quy trình PDCA một cách rõ ràng, có hệ thống. Đây chính là công cụ và cơ chế để đo lường, đánh giá, đảm bảo và nâng cao chất lượng của một trường đại học. Để hệ thống BĐCL bên trong của một trường đại học phát triển bền vững, văn hóa chất lượng phải trở thành giá trị thường trực trong mọi hoạt động của tổ chức. Vì vậy, các trường đại học cần tạo điều kiện và cách thức tổ chức quản lý chất lượng phù hợp nhất mới có thể xây dựng được văn hóa chất lượng trong tổ chức của mình. Trong đó, điều cần nhất là chú trọng bồi dưỡng nhận thức cho cán bộ về chất lượng và văn hóa

chất lượng, vì duy trì nhận thức chất lượng là chìa khóa cho sự phát triển văn hóa chất lượng. Bên cạnh đó, cần chú trọng cân bằng giữa các yếu tố từ trên xuống (quản lý chất lượng) và các yếu tố từ dưới lên (cam kết chất lượng); trao quyền cho các thành viên của tổ chức và khuyến khích họ tự phát triển năng lực cá nhân và cải tiến công việc; đồng thời cần có hệ thống ghi nhận và khen thưởng xứng đáng cho những hành động thực hiện, duy trì và phát triển văn hóa chất lượng. Mặt khác, mỗi nhà trường cần thực hiện việc quan trọng là cần thiết lập một tổ chức hoàn thiện, chuyên trách đến công tác BĐCL, xây dựng khung chất lượng tổng thể, trong đó có yếu tố xây dựng và phát triển văn hóa chất lượng. Các hoạt động BĐCL được thực hiện ở các đơn vị cần bám sát khung chất lượng tổng thể này thì mới thể hiện được văn hóa trong môi trường thực tiễn của nhà trường [10].

Vậy, để xây dựng văn hóa chất lượng bên trong trường đại học cần tuân theo những quy trình nào? Theo EUA (2006), có bốn yếu tố để xây dựng và phát triển văn hóa chất lượng, gắn liền với hoạt động BĐCL bên trong đó là: chiến lược, sự lãnh đạo, sự cam kết và thông tin phản hồi. Bốn yếu tố này cần đảm bảo xuyên suốt trong cả tiến trình xây dựng và phải gắn kết trong ba giai đoạn phát triển văn hóa chất lượng gồm: i) Thiết lập các quy ước về chất lượng; ii) Xây dựng văn hóa chất lượng; và iii) Xây dựng trường đại học đổi mới [1]. Ở giai đoạn thứ nhất, trường đại học nên chú trọng nhiều đến cấu trúc tổ chức và quản trị, đến hệ thống các chính sách và quy trình thực hiện bằng cách tiến hành đánh giá ngoài để có những xem xét khách quan từ những góc nhìn khác nhau của các đối tượng liên quan; sử dụng các chỉ báo và thu thập dữ liệu để đo lường chất lượng của chương trình đào tạo, hoạt động giảng dạy, hoạt động nghiên cứu, đóng góp phục vụ cộng đồng, đối sánh hiệu quả hoạt động,... xây dựng tiến trình ra quyết định một cách hợp lý dựa trên những dữ liệu thu thập được để phát huy tối đa sự hỗ trợ trong điều hành của các bộ phận trong nhà trường. Ở giai đoạn thứ hai, để xây dựng văn hóa chất lượng cần khuyến khích tạo dựng văn hóa giải trình, tự chịu trách nhiệm với việc

ra quyết định và sự giao tiếp cởi mở giữa mọi bộ phận trong tổ chức; nghiên cứu các chiến lược sử dụng ngân sách và chiến lược đầu tư, trong đó ưu tiên đầu tư phát triển đội ngũ. Còn ở giai đoạn thứ ba, để tạo dựng một trường đại học đổi mới, nhà trường cần cân bằng giữa sự chuẩn mực hóa và sự linh hoạt; đó là sự đảm bảo cho việc hiện thực hóa sứ mạng của trường. Sự đổi mới cần được xem xét ở cấp độ khác nhau của trường như cấu trúc quản trị, phát triển chương trình đào tạo, đời sống và các hoạt động của sinh viên, nghiên cứu khoa học, chuẩn chất lượng và tiến trình cải tiến chất lượng. Trong cả ba giai đoạn trên, yếu tố về đội ngũ cán bộ và người học cần được tập trung đầu tư, đó cũng là nhân tố tạo dựng nên văn hóa chất lượng và xây dựng trường đại học đổi mới.

5. Bàn luận và khuyến nghị

Hiện nay, ở Việt Nam vấn đề xây dựng và phát triển văn hóa chất lượng bước đầu được chú trọng trong cả hệ thống, từ cơ quan quản lý nhà nước đến các trường đại học. Với mục tiêu xuyên suốt trong chín nhóm nhiệm vụ chủ yếu các năm học trong giai đoạn 2017-2020, “tiếp tục đổi mới và bảo đảm chất lượng giáo dục”, “tăng cường công tác khảo thí, đánh giá và kiểm định chất lượng giáo dục” được Bộ Giáo dục và Đào tạo xác định là một trong năm nhóm giải pháp cơ bản của ngành [11]. Trong đó các nhiệm vụ được nêu rõ là “tập trung kiểm định chất lượng các cơ sở giáo dục và chương trình đào tạo để hướng tới cải tiến chất lượng, từng bước hình thành và xây dựng văn hóa chất lượng nhà trường”. Theo đó, các trường đại học cũng đã quan tâm đầu tư để tạo dựng được văn hóa chất lượng bên trong nhà trường. Khá nhiều hội nghị, hội thảo về văn hóa chất lượng đã được tổ chức và đã thống nhất một số quan điểm về văn hóa chất lượng như một hệ thống các giá trị của tổ chức để tạo ra môi trường thuận lợi cho việc thiết lập và liên tục cải tiến chất lượng; xây dựng văn hóa chất lượng thực chất là thiết lập một hệ thống môi trường cho các hoạt động có chất lượng và không ngừng cải tiến chất lượng của tổ chức (từ góc độ hành

động), đồng thời đòi hỏi tất cả các thành viên trong nhà trường phải tạo dựng được thói quen làm việc có chất lượng (từ góc độ nhận thức). Một trường đại học chỉ có thể xây dựng và phát triển được văn hóa chất lượng khi hội đủ đồng thời cả hai yếu tố về nhận thức và hành động như nêu ở trên [12].

Mặc dù các trường đại học Việt Nam đều đã nhận thức đầy đủ về công tác BĐCL và đã xúc tiến được một số các hoạt động, nhưng vẫn còn nhiều lúng túng trong triển khai, nhất là trong việc xây dựng và phát triển văn hóa chất lượng. Nguyên nhân chủ yếu là do mô hình BĐCL bên trong các đơn vị chưa rõ ràng; hệ thống BĐCL của các tổ chức chưa hoàn chỉnh; nhận thức về hệ thống, cơ chế, hoạt động BĐCL chưa đầy đủ; chức năng, nhiệm vụ của bộ phận BĐCL chưa được phân định rõ ràng. Các điều kiện BĐCL chưa được đáp ứng đầy đủ, nhất là đội ngũ giảng viên, nhân viên chưa thực sự hiểu và thấm nhuần về vai trò, nhiệm vụ của mình trong công tác BĐCL; phần lớn đội ngũ cán bộ chuyên trách công tác BĐCL chưa được đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên, chủ yếu thực hiện theo các yêu cầu, chưa nắm rõ bản chất các hoạt động, chưa linh hoạt và sáng tạo trong công việc BĐCL, do đó sự quan tâm đến chất lượng còn chưa cao. Một nguyên nhân khác không kém phần quan trọng là sự quan tâm của lãnh đạo các đơn vị đối với công tác BĐCL chưa đúng mức; chưa xem đây là nhiệm vụ trung tâm của đơn vị; nhận thức về công tác còn mờ nhạt (thường đáp ứng các chỉ đạo từ trên mà thiếu quan tâm đến người học một cách thực sự); kinh phí dành cho hoạt động còn quá hạn hẹp và chưa ổn định và nhận thức của đa số cán bộ, viên chức về vai trò và tầm quan trọng của công tác BĐCL cũng như trách nhiệm, nhiệm vụ của cá nhân đối với công tác này chưa cao dẫn đến việc thực hiện còn mang tính hình thức, thậm chí đối phó [13]. Từ đó có thể thấy, hiện nay các thách thức rất lớn đối với các trường đại học Việt Nam trong xây dựng văn hóa chất lượng là các điều kiện để BĐCL chưa thực sự đáp ứng; bệnh thành tích vẫn còn hiện hữu; trách nhiệm giải trình để nâng cao chất lượng chưa được chú trọng. Do đó, để xây dựng được văn hóa chất lượng trong trường đại

học, trước hết cần khắc phục các tồn tại như đã nêu ở trên và đòi hỏi phải có thời gian, sự nỗ lực cao, sự đồng lòng của tất cả các thành viên trong nhà trường và cần có cam kết mạnh mẽ hơn nữa trong các hoạt động BĐCL [14].

Đề văn hóa chất lượng trở thành những giá trị thường trực trong mọi suy nghĩ, hành động của các cá nhân và đơn vị, điều quan trọng trước hết là hình thành được những nhận thức đúng đắn về chất lượng. Vì vậy, khi thực hiện xây dựng văn hóa chất lượng, hoạt động đầu tiên cần triển khai là tuyên truyền, phổ biến rộng rãi cho các bên liên quan các quy định về bảo đảm chất lượng giáo dục (BĐCLGD) và văn hóa chất lượng trong đơn vị như thảo luận, tổ chức các hội nghị, hội thảo, seminar để phổ biến công tác đánh giá chất lượng, khảo sát chất lượng cho cán bộ công chức, viên chức và người học của trường. Việc tuyên truyền, phổ biến này cần tiến hành thường xuyên, có đánh giá hiệu quả sau mỗi đợt thực hiện mới có thể có ý nghĩa thực tiễn. Bước thực hiện tiếp theo là xây dựng và hoàn thiện hệ thống BĐCL bên trong đơn vị, gồm hệ thống các văn bản quản lý, điều hành, các chiến lược, chính sách, kế hoạch BĐCL; hệ thống BĐCL như cơ cấu tổ chức, nhân sự, chức năng, nhiệm vụ, kế hoạch tổ chức bồi dưỡng cán bộ; hệ thống cơ sở dữ liệu về đánh giá, đối sánh chất lượng; đồng thời triển khai, rà soát đánh giá, và cải tiến các hoạt động BĐCL trong đơn vị. Sự gắn kết chặt chẽ giữa hoạt động BĐCL và sự hình thành văn hóa chất lượng trong nhà trường sẽ có tính hệ thống, tương tác với môi trường bên trong (văn hóa tổ chức; các cơ chế, hình thức và năng lực triển khai các hoạt động BĐCL) và môi trường bên ngoài (môi trường kinh tế - xã hội, văn hóa xã hội, hệ thống giáo dục đại học) sẽ làm thay đổi năng lực và nhận thức về chất lượng của cá nhân và tập thể trong trường đại học. Nhận thức và năng lực về chất lượng của cá nhân và tập thể sẽ được củng cố và nâng cao cùng với các giá trị văn hóa chất lượng mới được hình thành không chỉ tác động tích cực đến các hoạt động BĐCL mà còn các hoạt động khác trong nhà trường.

Trong quá trình này, theo các nghiên cứu cũng như thực tiễn hoạt động, việc xây dựng các môi trường văn hóa thuận lợi trong nhà

trường cũng là yếu tố quan trọng để phát triển các giá trị văn hóa chất lượng như: môi trường học thuật (là môi trường trong đó diễn ra các hoạt động học thuật: dạy và học, nghiên cứu, trao đổi học thuật và các phương pháp giáo dục, nghiên cứu tiên tiến); môi trường xã hội (là môi trường trong đó các mối quan hệ xã hội bao gồm khung tổ chức, khung hoạt động của cơ sở giáo dục và hành vi của các thành viên được xác lập và điều chỉnh); môi trường nhân văn (là môi trường trong đó quyền và nghĩa vụ của các thành viên và các bên liên quan được xác lập minh bạch, và tuân thủ); môi trường văn hóa (là môi trường trong đó xác lập hệ thống các chuẩn mực, giá trị, niềm tin và chuẩn mực ứng xử được chấp nhận bởi tất cả mọi người) và môi trường tự nhiên (là môi trường cảnh quan, cơ sở vật chất góp phần đảm bảo và nâng cao chất lượng các hoạt động của trường đại học) [14, 15]. Do vậy, việc thực hiện xây dựng và phát triển văn hóa chất lượng cần được triển khai đồng bộ trong các hoạt động nghiên cứu khoa học, đào tạo, phục vụ cộng đồng và chuyển giao tri thức của nhà trường. Xây dựng và phát triển văn hóa chất lượng là hoạt động mang tính thường xuyên, đòi hỏi sự kiên nhẫn và lâu dài, vì vậy, quá trình thực hiện cần phải được triển khai theo lộ trình với những giải pháp cụ thể, có kiểm tra đánh giá và biểu dương các thực hành tốt để nhân rộng.

Hiện tại, bên cạnh một số trường đại học đã tiên phong xây dựng và hình thành văn hóa chất lượng gắn liền với việc phát triển hệ thống BĐCL bên trong bền vững nhưng còn nhiều trường đại học đang gặp khó khăn về cơ chế, điều kiện hoạt động và nguồn nhân lực thực hiện công tác BĐCL, nếu được tăng cường tính tự chủ, trách nhiệm giải trình được nâng cao, các trường đại học có những chiến lược và giải pháp phù hợp sẽ tạo dựng và phát triển được văn hóa chất lượng, theo đó sẽ xây dựng thành công và đảm bảo sự vận hành hiệu quả của hệ thống BĐCL bên trong trường đại học.

6. Kết luận

Xây dựng văn hóa chất lượng và phát triển hệ thống BĐCL bên trong trường đại học là hai

hoạt động có quan hệ hữu cơ khăng khít, hỗ trợ và tác động lẫn nhau, cùng tạo nên văn hóa của cơ sở giáo dục. Các trường đại học cần vận hành và phát triển hệ thống BĐCL bên trong để bảo đảm cho chất lượng đào tạo, thực hiện trách nhiệm giải trình và tạo niềm tin của các bên liên quan, xã hội về sản phẩm đào tạo của mình. Bên cạnh việc xây dựng và triển khai hệ thống BĐCL bên trong dựa trên cơ chế giám sát, đánh giá để quản lý chất lượng nội bộ hướng đến sự hài lòng các bên liên quan, các trường đại học cần tập trung xây dựng và phát triển văn hóa chất lượng. Một hệ thống mà từng cá nhân, bộ phận trong nhà trường hình thành được cơ chế BĐCL cho mọi hoạt động của mình là khi đó văn hóa chất lượng trong trường đại học sẽ được hình thành. Khi văn hóa chất lượng trở thành giá trị thường trực trong mọi suy nghĩ, hành động của mọi thành viên trong nhà trường thì chất lượng giáo dục của mỗi nhà trường mới có thể được đảm bảo và không ngừng cải thiện.

Lời cảm ơn

Công trình nghiên cứu này được tài trợ bởi Đại học Quốc gia Hà Nội với Nhiệm vụ nghiên cứu khoa học: Nghiên cứu đánh giá tác động của chính sách kiểm định chất lượng giáo dục đại học giai đoạn 2015-2020 (theo Quyết định số 1229/QĐ-ĐHQGHN ngày 29/4/2021 của Giám đốc Đại học Quốc gia Hà Nội).

Tài liệu tham khảo

- [1] European University Association, Quality Culture in European Universities: A Bottom-up approach - Report on the Three Rounds of the Quality Culture Project 2002 - 2006, <https://eua.eu/downloads/publications/quality%20culture%20in%20european%20universities%20a%20bottom-up%20approach.pdf/>, 2006 (accessed on: September 9th 2013).
- [2] M. A. Syed, Quality Culture, College of Engineering and Computing: Florida International University, Miami, Florida, 2008.
- [3] B. Dries, Quality Culture in Higher Education: from Theory to Practice, https://www.eurashe.eu/library/quality-he/WGSIII.8_Papers_Berings+Beerten+Hulpiau+Verhesschen.pdf/, 2010 (accessed on: October 5th 2021).

- [4] U. D. Ehlers, Understanding Quality Culture, Quality in Higher Education, Vol. 17, 2009, pp. 343-363.
- [5] Vietnam National University, Hanoi, Guidelines for Building and Developing Quality Culture in Vietnam National University, Hanoi, Issued under Decision No. 1754/QD-DBCL Dated 15/6/2011 of the President of VNU, 2011.
- [6] W. John, The Six Values of a Quality Culture, <http://my.execpc.com/~jwoods/6values.htm/>, 1996 (accessed on: October 5th 2021).
- [7] C. H. Nguyen, K. D. Nguyen, The Future of Quality Assurance in Vietnamese Higher Education, In C. H. Nguyen, M. Shah (Eds.), Quality Assurance in Vietnamese Higher Education: Policy and Practice in the 21st Century, Palgrave Macmillan, 2019, pp. 161-185, https://doi.org/10.1007/978-3-030-26859-6_12.
- [8] European Association for Quality Assurance in Higher Education, Internal Quality Assurance - Enhancing Quality Culture, A Sample of Good and Ineffective Practices on Internal Quality Assurance as Presented in the ENQA IQA Seminar in June 22 2010, ENQA, 2010.
- [9] Asia Pacific Quality Network, Framework for Quality Assurance Principles, 2008.
- [10] S. Enemark, Creating a Quality Culture, In Nordic Council of Ministers (ed.) (Ed.), Towards Best Practice: Quality Improvement Initiatives in Higher Education Institutions, Nordic Council of Ministers, ISBN 92-893-0411-1, 2000, pp. 53-63.
- [11] Ministry of Education and Training, Plan No. 118/KH-BGDDT Dated October 23, 2017 on Deploying the Quality Accreditation Activities for the Universities, Pedagogy Colleges and Schools 2017; Directive No. 2119/CT-BGDDT Dated August 10, 2018 on Tasks and Solutions for the 2018-2019 School Year; Directive No. 2268/CT-BGDDT Dated August 8, 2019 on Tasks and Solutions for the 2019-2020 School Year and Directive No. 666 /CT-BGDDT Dated August 24, 2020 on Tasks and Solutions for the 2020-2021 School Year of the Education Sector.
- [12] N. T. T. Huong, Quality Culture and Quality Assurance System - An Important Factor for Innovation and Quality Improvement in Higher Education, Journal of Science, People's Security Academy, 2017.
- [13] C. H. Nguyen, T. T. T. Hien, N. T. T. Huong, Achievements and Lessons Learned from Vietnam's Higher Education Quality Assurance System after a Decade of Establishment, International Journal of Higher Education, Vol. 6, No. 2, 2017, pp. 153-161, <https://doi.org/10.5430/ijhe.v6n2p153>.
- [14] D. N. Le, T. V. L. Trinh, T. N. X. Nguyen, Discussing the Quality Culture Model of Higher Education Institutions, Journal of Education, Vol. 34, 2012, pp. 13-15.
- [15] Y. Georges, Building Internal Quality Culture in Higher Education Institutions, UNESCO Palace, 29, 30 April 2011, 2011.