



# **XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN VĂN HÓA CHẤT LƯỢNG TRONG TRƯỜNG ĐẠI HỌC**

*Cục Khảo thí và Kiểm định chất lượng giáo dục  
Bộ Giáo dục và Đào tạo*

# **NỘI DUNG CHÍNH**

- ❖ **Chất lượng**
- ❖ **Định nghĩa văn hóa chất lượng**
- ❖ **Các thành phần môi trường của văn hóa chất lượng**
- ❖ **Các bước triển khai xây dựng và phát triển văn hóa chất lượng**
- ❖ **Trách nhiệm của các thành viên để xây dựng văn hóa chất lượng**

# CHẤT LƯỢNG



# Chất lượng là gì?

❖ Có nhiều khái niệm và cách tiếp cận, mỗi người có ưu tiên khác nhau khi xem xét về chất lượng giáo dục:

- Đối với GV và SV: Quá trình đào tạo, cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ cho quá trình dạy học;

- Đối với người sử dụng lao động: Đầu ra: trình độ năng lực và kiến thức của người học khi ra trường...

# Chất lượng là gì?

- ❖ Là một khái niệm có ý nghĩa tùy thuộc vào **quan niệm của người hưởng lợi** ở một thời điểm nhất định và **theo các tiêu chí** đã được đề ra tại thời điểm đó
- ❖ Là sự thỏa mãn/phù hợp/đáp ứng một yêu cầu nào đó (tiêu chuẩn, mục đích, khách hàng...).

# QUAN NIỆM CỦA INQAAHE

*(Mạng lưới các tổ chức ĐBCL GDĐH Quốc tế)*



***INQAAHE đưa ra hai quan niệm về CLGD  
ĐH***

- **Tuân theo các chuẩn quy định:** Cần có các bộ tiêu chí đánh giá CL
- **Đạt được các mục tiêu đề ra:** Mục tiêu được xác lập dựa trên yêu cầu của xã hội và điều kiện của nhà trường



# CHẤT LƯỢNG GIÁO DỤC

“Chất lượng giáo dục” là sự đáp ứng mục tiêu đề ra của cơ sở giáo dục, đáp ứng các yêu cầu của Luật giáo dục, Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật giáo dục và Luật giáo dục đại học, phù hợp với nhu cầu sử dụng nhân lực cho sự phát triển kinh tế - xã hội của địa phương và cả nước.

**(TT 62/2012/TT-BGDĐT)**



# CHẤT LƯỢNG GIÁO DỤC

Chất lượng giáo dục là sự đáp ứng các chuẩn quy định (đảm bảo chất lượng bên ngoài), đáp ứng mục tiêu đề ra (đảm bảo chất lượng bên trong) và phù hợp với yêu cầu phát triển của xã hội (mức độ hài lòng của nhà tuyển dụng, của xã hội)



# CHẤT LƯỢNG Ở NHÀ TRƯỜNG

- ❖ Chất lượng **không tự nhiên xuất hiện** mà phải có kế hoạch chiến lược cho nó.
- ❖ Chất lượng phải là vấn đề **quan trọng nhất** trong chiến lược phát triển của mỗi trường.
- ❖ Không có một **định hướng dài hạn** và rõ ràng thì nhà trường không thể tiến tới chất lượng cao.

# VĂN HÓA CHẤT LƯỢNG



## Q-CULTURE

- Q-uality Services
- C-ustomer focus
- U-sing feedback
- L-inking partners
- T-eamworking
- U-biquitous Technology
- R-esource optimization
- E-nvironment-friendly practices



# Văn hóa chất lượng: Định nghĩa (1)

“Văn hóa chất lượng là một hệ thống các giá trị của tổ chức để tạo ra môi trường thuận lợi cho việc thiết lập và cải tiến liên tục.”

*(Ahmed, 2008)*



# Văn hóa chất lượng: Định nghĩa (2)

“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: Yếu tố thứ nhất của văn hóa chất lượng là một tập hợp các giá trị, niềm tin, những mong đợi hướng đến chất lượng; Yếu tố thứ hai, yếu tố quản lý/cơ cấu có các quy trình đảm bảo chất lượng và các nỗ lực hợp tác được xác định dẫn đến chất lượng cho các hoạt động của một tổ chức.”

*(EUA, 2006)*



# Văn hóa chất lượng: Định nghĩa (3)

“Văn hóa chất lượng là thói quen làm cho mọi việc có chất lượng.”

*(GS. TS. Mai Trọng Nhuận)*

“Văn hóa chất lượng là sự hợp nhất/vận dụng/áp dụng chất lượng vào toàn bộ các hoạt động của hệ thống/tổ chức nhằm tạo ra môi trường tích cực bên trong tổ chức và dẫn đến sự hài lòng của những người hưởng lợi từ tổ chức.”

*(TS. Nguyễn Kim Dung)*



# Văn hóa chất lượng: Định nghĩa (4)

“Văn hóa chất lượng của một cơ sở đào tạo được hiểu là: 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.”

*(PGS. TS. Lê Đức Ngọc)*



# NHỮNG ĐẶC ĐIỂM CHÍNH CỦA VĂN HÓA CHẤT LƯỢNG

- Văn hóa chất lượng gắn **cá nhân** và **tập thể**;
- Vai trò của **người lãnh đạo** trong việc xây dựng và phát triển văn hóa chất lượng trong nhà trường là rất quan trọng;
- Văn hóa chất lượng là một hệ thống **văn hóa** của **tổ chức**;
- Tất cả mọi thành viên, tổ chức đều **biết, hiểu** những yêu cầu về chất lượng đối với công việc;
- **Tự giác** làm để đáp ứng những yêu cầu chất lượng;
- Văn hóa chất lượng hướng đến việc **đảm bảo** chất lượng và **cải tiến** chất lượng;
- Văn hóa chất lượng hướng đến sự **hài lòng** của những bên liên quan.

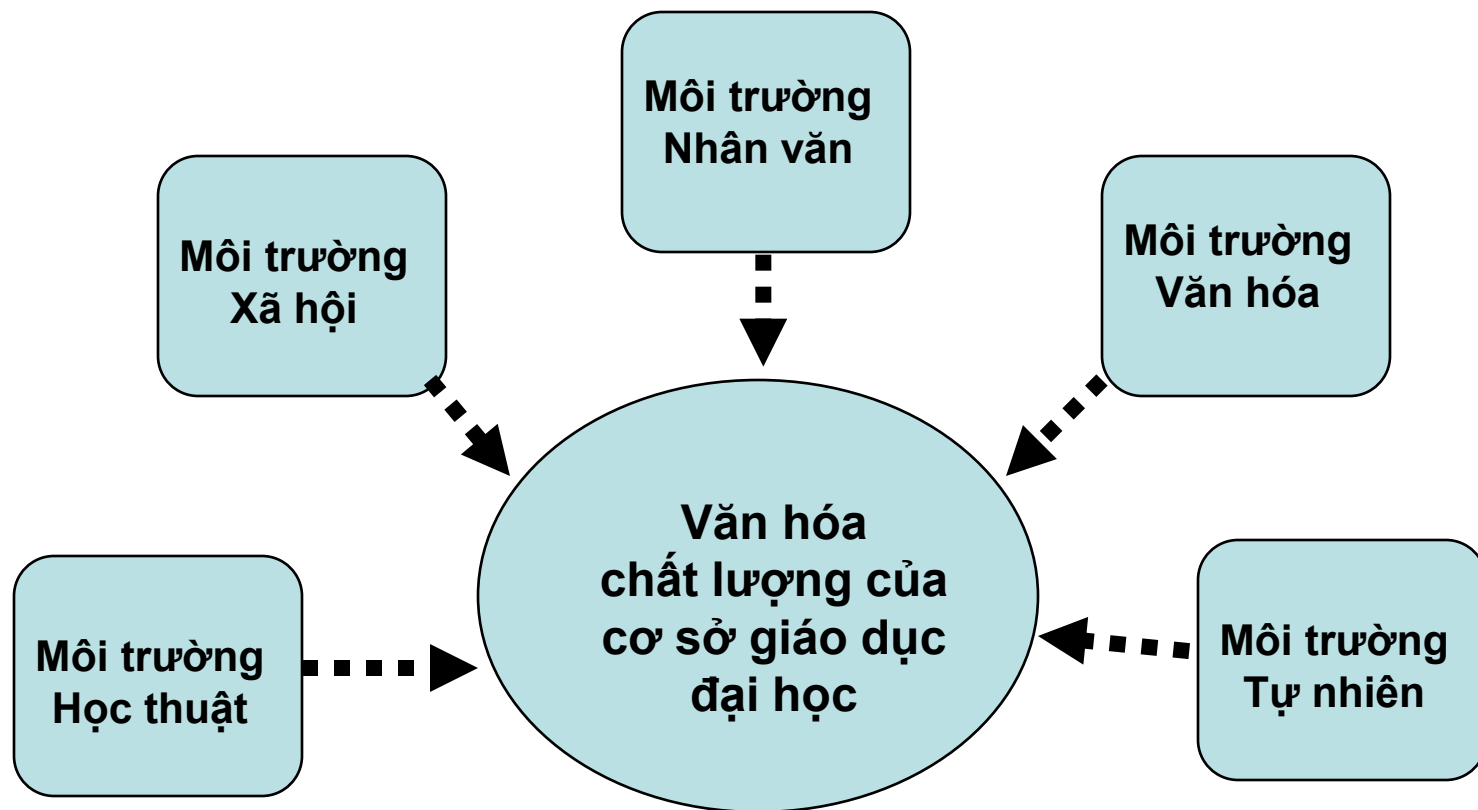


# XÂY DỰNG VĂN HÓA CHẤT LƯỢNG

“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.”



# 5 THÀNH PHẦN MÔI TRƯỜNG CỦA VĂN HÓA CHẤT LƯỢNG



*Nguồn: Lê Đức Ngọc, Trịnh Thị Vũ Lê, Nguyễn Thị Ngọc Xuân (2012). "Bàn về mô hình văn hóa chất lượng cơ sở giáo dục đại học". Tạp chí Quản lý giáo dục số (34) 3-2012.*



# 1. Môi trường học thuật (1)

“Môi trường học thuật là môi trường trong đó diễn ra hoạt động học thuật, bao gồm: các hoạt động nghiên cứu, trao đổi học thuật. Để có được những giá trị này, cơ sở giáo dục đại học phải có quyền tự chủ cao, tự quyết định các hoạt động học thuật.”

# 1. Môi trường học thuật (2)

- ❖ **Nội dung chính của môi trường học thuật gồm:**
  1. Xây dựng chiến lược, kế hoạch và đầu tư thích đáng cho các hoạt động học thuật phù hợp với sứ mạng, nguồn lực và định hướng phát triển của CSGD ĐH;
  2. Thực hiện quyền tự chủ và trách nhiệm xã hội với hoạt động học thuật;
  3. Khuyến khích hoạt động hợp tác, chia sẻ học thuật giữa các thành viên trong và ngoài CSGD ĐH;
  4. Thực hiện liên tục bồi dưỡng, phát triển học thuật cho các thành viên của CSGD ĐH;
  5. Thực hiện hoạt động truyền bá học thuật theo những quan điểm giáo dục tiên tiến và phù hợp với thời đại một cách chất lượng và hiệu quả cao.

## 2. Môi trường xã hội (1)

“Môi trường xã hội là môi trường trong đó xác lập các mối quan hệ xã hội, bao gồm: tổ chức và những luật lệ, thể chế, quy định, cam kết, định hướng cho các hoạt động và hành vi của CSGD ĐH và các thành viên của nó theo quy định, tạo nên sức mạnh tập thể và bổ sung nguồn lực cho sự phát triển để không ngừng nâng cao chất lượng của CSGD ĐH đó.”

## 2. Môi trường xã hội (2)

- ❖ **Nội dung chính của môi trường xã hội gồm:**
  1. Xây dựng tầm nhìn, sứ mạng và mục tiêu phù hợp với nguồn lực và vị thế của CSGD ĐH;
  2. Thiết lập cơ cấu tổ chức và phân định rõ ràng chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hạn của các đơn vị chức năng trong CSGD ĐH;
  3. Xác lập cơ chế điều hành, phối hợp hoạt động và đánh giá hiệu quả của các đơn vị chức năng trong CSGD ĐH.



### 3. Môi trường nhân văn (3)

“Môi trường nhân văn là môi trường trong đó quyền và nghĩa vụ của các thành viên và các bên liên quan của CSGD ĐH được xác lập tường minh và tuân thủ thực hiện đem lại nguồn lực để không ngừng nâng cao chất lượng hoạt động của CSGD ĐH đó.”

## 3. Môi trường nhân văn (2)

- ❖ **Nội dung chính của môi trường nhân văn gồm:**
1. Thực hiện các quyền dân chủ toàn diện đối với đội ngũ cán bộ, giảng viên, nhân viên và người học;
  2. Thực hiện đầy đủ các quyền lợi cơ bản theo chế độ chính sách của nhà nước cho đội ngũ cán bộ, giảng viên, nhân viên và người học;
  3. Xây dựng cơ chế, chính sách và biện pháp để cán bộ, giảng viên, nhân viên và người học thực hiện đầy đủ, chất lượng và hiệu quả trách nhiệm đối với CSGD ĐH và xã hội.



## 4. Môi trường văn hóa (1)

“Môi trường văn hóa là môi trường trong đó xác lập hệ thống các chuẩn mực, giá trị văn hóa, niềm tin, quy tắc ứng xử được xem là tốt đẹp và được các thành viên trong CSGD ĐH đồng thuận và thực hiện tạo nên sức mạnh cho các hoạt động có chất lượng và không ngừng nâng cao chất lượng của CSGD ĐH đó.”



## 4. Môi trường văn hóa (2)

- ❖ **Nội dung chính của môi trường văn hóa gồm:**
  1. Xây dựng các quy tắc ứng xử tôn trọng, hợp tác, hỗ trợ lẫn nhau giữa các thành viên vì sự nghiệp và danh tiếng của CSGD ĐH;
  2. Thực hiện đạo đức, lối sống lành mạnh, lưu giữ và phát huy truyền thống tốt đẹp của CSGD ĐH kết hợp với bản sắc văn hóa dân tộc;
  3. Thực hiện các hoạt động giao lưu, hợp tác, hội nhập với cộng đồng trong và ngoài nước.



## 5. Môi trường tự nhiên (1)

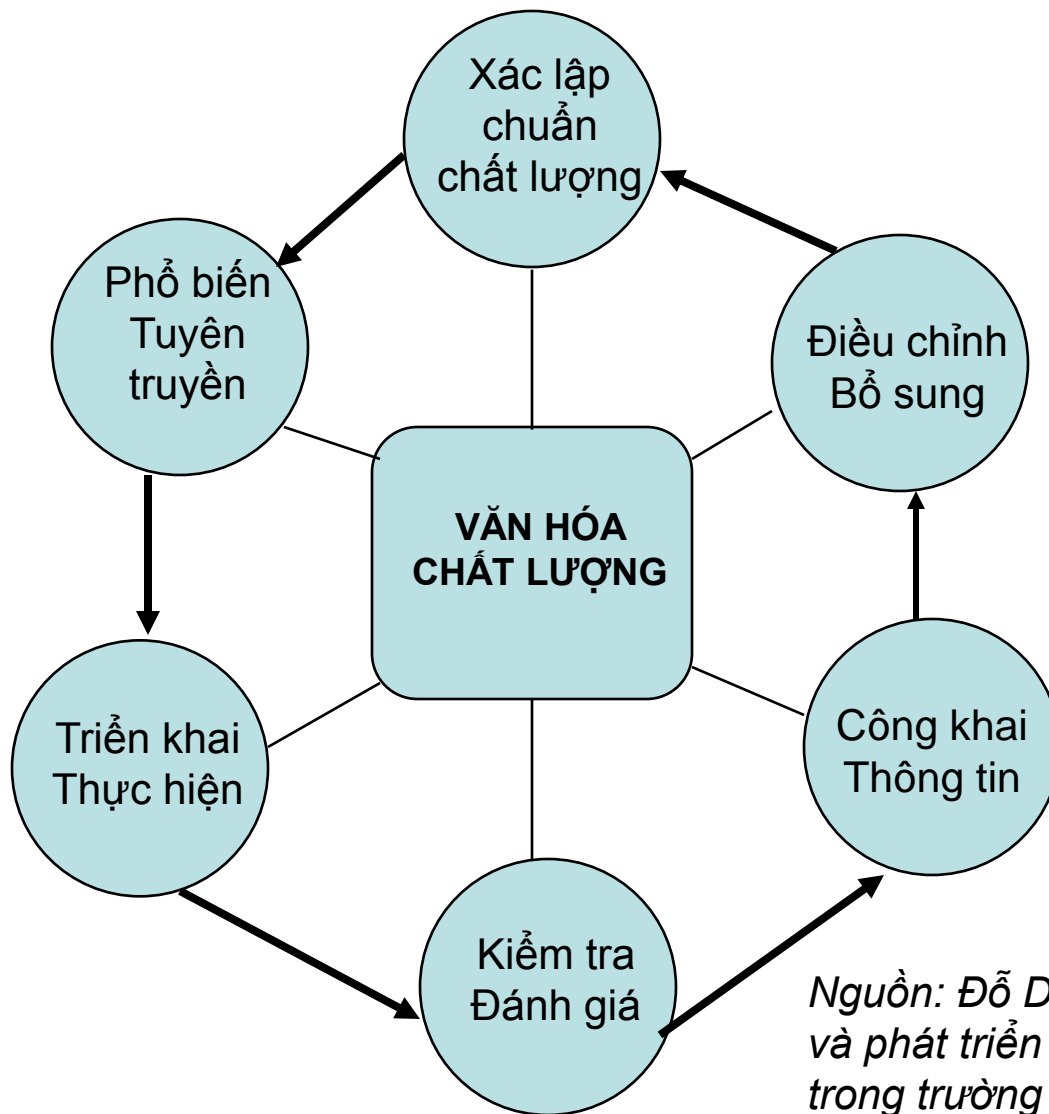
“Môi trường tự nhiên là môi trường cảnh quan, cơ sở vật chất góp phần đảm bảo và nâng cao chất lượng các hoạt động của CSGD ĐH đó.”

## 5. Môi trường tự nhiên (2)

### ❖ Nội dung chính của môi trường tự nhiên gồm:

1. Kiến trúc, cảnh quan CSGD ĐH xanh, sạch, đẹp, hài hòa, hợp lý;
2. Cơ sở vật chất và tài chính đảm bảo: giảng đường, lớp học, trang thiết bị dạy, học, thực hành, thực tập và nghiên cứu khoa học đầy đủ về số lượng và chất lượng;
3. Thư viện đảm bảo phục vụ tốt cho hoạt động dạy, học và nghiên cứu khoa học;
4. Ký túc xá và các điều kiện sinh hoạt tốt đảm bảo cho học viên nội trú;
5. Đảm bảo an ninh trật tự, đời sống văn hóa, nghệ thuật và điều kiện hoạt động thể dục thể thao cho các thành viên của CSGD ĐH.

# CÁC BƯỚC TRIỂN KHAI XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN VĂN HÓA CHẤT LƯỢNG



*Nguồn: Đỗ Diên (2011). “Xây dựng và phát triển văn hóa chất lượng trong trường đại học...”.*



# 1. Xác lập chuẩn chất lượng

- Căn cứ vào sứ mạng, mục tiêu và trên cơ sở tham khảo yêu cầu của các bên liên quan, nhà trường xây dựng các chuẩn chất lượng (chuẩn đầu ra, chuẩn giảng viên), bộ công cụ đánh giá (đánh giá giảng viên, đánh giá môn học, đánh giá dịch vụ), nội quy, quy chế.
- Lưu ý: Những chuẩn mực chất lượng, công cụ đánh giá, nội quy phải được sự đồng thuận của những bên liên quan và được cụ thể hóa thành nhiệm vụ của mỗi thành viên, tổ chức.



## 2. Phổ biến, tuyên truyền

- Những chủ trương, chính sách về ĐBCL của nhà trường (sau khi đã thống nhất) cần phổ biến và tuyên truyền một cách sâu rộng, cụ thể đến mọi thành viên và tổ chức của nhà trường, bằng nhiều hình thức (website, bảng tin, họp).
- Lưu ý: Nhiều trường chỉ dừng mức độ phổ biến, tuyên truyền ở cấp độ cán bộ quản lý (trường, phòng, khoa).



### 3. Triển khai thực hiện

- Triển khai thực hiện các hoạt động ĐBCL đến toàn thể cán bộ, giảng viên, nhân viên, và người học; cần triển khai đồng bộ giữa các đơn vị, tổ chức, đoàn thể, cá nhân.
- Lưu ý: Để triển khai thực hiện văn hóa chất lượng trong nhà trường có hiệu quả, **cán bộ cốt cán phải làm gương** và **công việc phải được duy trì** thường xuyên, liên tục.



## 4. Kiểm tra, đánh giá

- Kiểm tra, đánh giá cần tuân thủ nguyên tắc là giúp cá nhân, tổ chức nhận ra ưu điểm, tồn tại, từ đó có biện pháp kịp thời và phù hợp để phát huy ưu điểm, khắc phục tồn tại, tiếp tục hành động để đạt kết quả cao hơn.
- Lưu ý: Kiểm tra, đánh giá chỉ có hiệu quả khi giúp người thực hiện biết những tồn tại; cần động viên, khuyến khích mọi người có ý thức trách nhiệm để làm tốt hơn chứ không phải là xử lý kỷ luật, trừng phạt.



## 5. Công khai thông tin

- Một trong những yêu cầu của ĐBCCL là công khai thông tin.
- Nhà trường cần quy định rõ phạm vi, mức độ và cá nhân/tổ chức chịu trách nhiệm về những thông tin công khai.
- Lưu ý: Thông tin công khai cần được cập nhật định kỳ; cần cân nhắc đối tượng được công khai thông tin.

## 6. Điều chỉnh, bổ sung

- Các tiêu chuẩn chất lượng, bộ công cụ đánh giá, quy định chỉ có giá trị trong khoảng thời gian nhất định.
- Trong quá trình triển khai thực hiện cần định kỳ rà soát để có cơ sở điều chỉnh, bổ sung để hoàn thiện.
- Lưu ý: Việc điều chỉnh, bổ sung cần phải có ý kiến của các cá nhân, tổ chức liên quan và được thống nhất trong toàn trường.



# TRÁCH NHIỆM CỦA CÁC THÀNH VIÊN ĐỂ XÂY DỰNG VĂN HÓA CHẤT LƯỢNG

- Lãnh đạo Trường
- Cán bộ quản lý
- Cán bộ, giảng viên và nhân viên
- Người học
- Các đối tác bên ngoài

*Nguồn: Nguyễn Phương Nga (2011). Sự gắn kết giữa đảm bảo chất lượng và xây dựng văn hóa chất lượng trong trường đại học.*

# Lãnh đạo

Lãnh đạo đóng vai trò trọng yếu trong việc thúc đẩy và đầu tư cho lộ trình triển khai văn hóa chất lượng.

- Đưa ra kế hoạch chiến lược xây dựng văn hóa chất lượng;
- Thiết lập mạng lưới đảm bảo chất lượng trong;
- Phân cấp trách nhiệm cho các đơn vị, bộ phận;
- Đầu tư và điều phối các nguồn lực phù hợp để triển khai lộ trình VHCL;
- Thiết lập hệ thống thông tin để trao đổi với cán bộ quản lý các cấp và giám sát lộ trình triển khai VHCL; sử dụng các kết quả giám sát và đánh giá lộ trình VHCL vào quá trình ra các quyết định liên quan;
- Là đầu mối để cung cấp các thông tin và khai thác các nguồn tài trợ, ủng hộ của các đối tác bên ngoài.

# Cán bộ quản lý

Nhiệm vụ của cán bộ quản lý các cấp là triển khai các hoạt động theo đúng lộ trình, đảm bảo các bộ máy và nguồn nhân lực của mình cùng tham gia thực hiện các hoạt động theo chuẩn mực để đạt chất lượng cam kết

- Tuyên truyền trong mạng lưới, tới tất cả cán bộ nhân viên, người học để hiểu và nắm chắc được chiến lược của đơn vị và chiến lược của trường, thấm nhuần về vai trò của từng bộ phận và từng cá nhân trong lộ trình xây dựng và phát triển văn hóa chất lượng;
- Điều phối và giám sát để mọi hoạt động hướng tới đạt được chất lượng cam kết, đảm bảo tất cả các nguồn nhân lực trong đơn vị mình quản lý phát huy hết năng lực và được cung cấp đủ các điều kiện để có thể phát huy năng lực tối đa;
- Huy động mọi nguồn nhân lực vào quá trình tham gia ra các quyết định liên quan.

# Cán bộ, giảng viên và nhân viên

Cán bộ, giảng viên và nhân viên là những người “đóng vai diễn chính” trong lộ trình xây dựng và phát triển văn hóa chất lượng.

- Từng thành viên được phân cấp trách nhiệm rõ ràng;
- Tạo dựng được nhận thức về trách nhiệm cá nhân và trách nhiệm chung trong trường;
- Được đào tạo, bồi dưỡng để phát triển năng lực chuyên môn và động cơ làm việc đúng đắn;
- Vai trò giới được quan tâm, đặc biệt là nữ trong công tác quản lý;
- Chế độ thưởng phạt về tài chính và tinh thần được thực hiện minh bạch.

# Người học

- Người học có trách nhiệm và quyền được tham gia vào lộ trình xây dựng và phát triển văn hóa chất lượng của trường;
- Hình thức và mức độ tham gia của người học phụ thuộc vào đặc thù của từng trường/ khoa/ chương trình;
- Ở mức độ tối thiểu là đóng góp ý kiến và trả lời phiếu khảo sát đánh giá việc giảng dạy và đào tạo trong trường, tham gia vào quá trình ra các quyết định liên quan.

# Các đối tác bên ngoài

- Các đối tác bên ngoài bao gồm: các nhà tuyển dụng, các doanh nghiệp, các tổ chức xã hội, tổ chức chính trị, các cơ quan nhà nước, cộng đồng xã hội và đặc biệt là **CỰU SINH VIÊN**;
- Sự tham gia của các nguồn lực này tạo thêm sức mạnh và cũng để xã hội biết đến nền tảng văn hóa chất lượng và thương hiệu của trường.



# LỜI KẾT

- Đảm bảo chất lượng giáo dục muốn được bền vững cần phải xây dựng VHCL.
- Xây dựng và phát triển VHCL là tạo ra những giá trị và những đặc điểm, ưu thế riêng và làm lan tỏa khái niệm chất lượng và những tác dụng của nó để tác động vào việc thực hiện công việc của các cá nhân, tập thể.
- Khi VHCL được đặt đúng vị trí, mọi hoạt động của các thành viên, tổ chức đều hướng đến chất lượng thì chắc chắn uy tín và thương hiệu của cơ sở GDĐH sẽ được khẳng định.
- Phát triển VHCL là một quá trình dài lâu. Do đó, cần phải duy trì việc triển khai thực hiện để đạt các chuẩn mực chất lượng trong suốt quá trình đào tạo.



***TRÂN TRỌNG CẢM ƠN !***