



# NÂNG TẦM VĂN HÓA TỔ CHỨC: YẾU TỐ THEN CHỐT ĐỂ PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG HOẠT ĐỘNG ĐẢM BẢO CHẤT LƯỢNG TRƯỜNG ĐẠI HỌC

Lê Văn Hào\*

Trường Đại học Nha Trang

**Tóm tắt.** Xây dựng và phát triển Văn hóa tổ chức là một hoạt động được quan tâm rất lớn trong nghiên cứu lẫn ứng dụng tại nhiều quốc gia bởi tầm quan trọng của nó đối với sự phát triển của bất kỳ một tổ chức nào. Bài viết này nhằm giới thiệu một cách tiếp cận phổ biến trên thế giới trong việc nhận diện và phát triển Văn hóa tổ chức, từ đó liên hệ với hoạt động đảm bảo và kiểm định chất lượng trường đại học tại Việt Nam. Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất một số giải pháp thuộc góc độ Văn hóa tổ chức nhằm góp phần phát triển hoạt động đảm bảo chất lượng của trường đại học theo hướng bền vững.

## 1 Văn hóa và văn hóa tổ chức

“Văn hóa” là một trong số các khái niệm phức tạp nhất trong các ngôn ngữ của loài người. Gần như không thể tìm thấy một định nghĩa thống nhất giữa các quốc gia và xuyên suốt theo thời gian ở một quốc gia nào đó đối với khái niệm này. Trong tiếng Anh, từ “Culture” xuất hiện lần đầu tiên tại Từ điển Oxford vào khoảng năm 1430, với nghĩa “cultivation” hoặc “tending the soil”. Đến thế kỷ 19, từ điển này đưa ra định nghĩa mới của Culture là: “refinement of mind, taste, and manners”. Đến giữa thế kỷ 20, Từ điển American Heritage giới thiệu một định nghĩa được giữ nguyên cho đến hiện nay: “Văn hóa là tổng thể các khuôn mẫu về hành vi, nghệ thuật, niềm tin, qui tắc, cũng như tất cả các sản phẩm tư duy và lao động khác của con người” (Tharp, 2009).

Trong số các định nghĩa về Văn hóa, định nghĩa của Wood (1998) cũng thường được trích dẫn bởi tính ngắn gọn và khái quát cao: “Văn hóa là tập hợp những niềm tin, giá trị, thái độ, định chế, qui tắc về hành vi giúp mô tả các thành viên của một cộng đồng hoặc tổ chức”.

Khái quát về những định nghĩa khác nhau trong các ngôn ngữ về thuật ngữ này trong giai đoạn hiện nay, có thể nói Văn hóa là một diễn đạt ngắn gọn về ba sản phẩm cơ bản trong hoạt động của con người: những điều được suy nghĩ, những điều được làm, và những gì được làm ra (Tharp, 2009). Văn hóa vừa đóng vai trò là chất kết dính đối với các thành viên trong một

\*Liên hệ: levanhao@yahoo.com

cộng đồng, tổ chức; vừa tham gia định hướng cho các hoạt động của những thành viên trong cộng đồng, tổ chức đó.

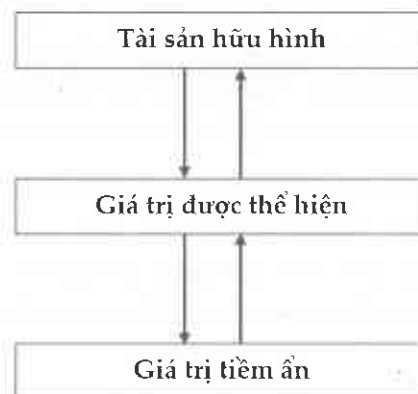
Từ đầu những năm 1930, khoa học quản lý đã bắt đầu sử dụng thuật ngữ “Văn hóa” khi đề cập về tác động của các hành vi trong tổ chức (organizational behavior) đến hoạt động và tính hiệu quả của các hoạt động trong một tổ chức (Tharp, 2009). Năm 1982, xuất bản phẩm “In Search of Excellence” của Peters và Wasserman đã lần đầu tiên tạo ra sự quan tâm lớn của công chúng cũng như các nhà chuyên môn với nhận định rằng một tổ chức sẽ hoạt động hiệu quả nếu tổ chức đó có “văn hóa” tốt. Kể từ đây, ngày càng có nhiều nghiên cứu về “Văn hóa tổ chức” ở góc độ hàn lâm cũng như tác động của nó đến hoạt động của các loại hình tổ chức khác nhau.

Trong số các định nghĩa về Văn hóa tổ chức, định nghĩa sau đây của Edgar Schein (Schein, 2004), một lý thuyết gia hàng đầu trong lĩnh vực khoa học quản lý, được thống kê là đã được trích dẫn nhiều nhất trên thế giới (tuy rằng thuật ngữ gốc mà Schein dùng là *Văn hóa của một tập thể - culture of a group*):

“Văn hóa tổ chức là một tập hợp các nguyên tắc được chia sẻ chung giữa những thành viên của một tập thể, được hình thành trong quá trình tập thể ấy giải quyết các vấn đề nhằm thích ứng với môi trường bên ngoài cũng như các vấn đề liên quan đến sự kết nối bên trong. Đó là những nguyên tắc đã tỏ ra có hiệu quả tốt để mọi người đều công nhận giá trị của chúng, và vì vậy, chúng được truyền đạt đến những thành viên mới nhằm giúp họ hình thành cách lĩnh hội, tư duy và cảm nhận khi đối diện với các vấn đề của tập thể”.

## 2 Các cấp độ văn hóa tổ chức

Schein (2004) cho rằng văn hóa của một tổ chức có thể được nhận diện theo ba cấp độ (Hình 1), với ý nghĩa cấp độ càng cao thì càng khó nhận diện hơn:



Hình 1. Các cấp độ Văn hóa tổ chức

**Cấp độ I: Tài sản hữu hình (Artifacts):**

Là tất cả những gì mà người bên ngoài tổ chức có thể dễ dàng nhận ra được khi tiếp cận (quan sát, đọc, nghe, cảm nhận) tổ chức đó:

- Kiến trúc, cách bài trí nơi làm việc
- Logo, khẩu hiệu, các tài liệu quảng cáo, giới thiệu về tổ chức
- Triết lý hoạt động, hệ thống giá trị cốt lõi và chiến lược phát triển
- Cơ cấu tổ chức, bộ máy, chức năng nhiệm vụ của cơ quan và các đơn vị
- Các qui định và nguyên tắc hoạt động
- Trang phục, cách giao tiếp; qui tắc ứng xử, giải quyết công việc
- Các câu chuyện truyền khẩu về tổ chức
- Các nghi lễ phổ biến, các lễ hội định kỳ
- Công nghệ, mẫu mã sản phẩm

**Cấp độ II: Giá trị được thể hiện (Espoused beliefs and values):**

Là những niềm tin và giá trị được một tổ chức thể hiện, đặc biệt ở các cấp lãnh đạo, khi điều hành tổ chức, giải quyết công việc, khi ứng xử với các vấn đề bên trong và bên ngoài tổ chức.

**Cấp độ III: Giá trị tiềm ẩn (Underlying assumptions):**

Là những niềm tin, nhận thức và cảm nhận đã ăn sâu vào trong tiềm thức của mỗi thành viên, và được mỗi thành viên thể hiện mang tính bản năng, thói quen hàng ngày. Những giá trị này đã trở thành quan niệm chung của tổ chức, được mọi người trong tổ chức thừa nhận, khó bị thay đổi, và họ sẽ phản ứng một cách tự nhiên với những gì không phù hợp.

Ba cấp độ nêu trên không chỉ diễn ra theo chiều thuận (từ trên xuống như trên Hình 1) mà còn theo chiều ngược lại, khi mà các giá trị tiềm ẩn mới hình thành cần được thể hiện thành các giá trị hoặc tài sản hữu hình.

### **3 Văn hóa tổ chức của trường đại học**

Trường đại học cũng là một tổ chức, và nó có nhiều đặc trưng tương đồng với doanh nghiệp. Mỗi quan tâm nghiên cứu về sự hình thành và vai trò của văn hóa đối với sự phát triển của trường đại học đã bắt đầu nở rộ từ đầu những năm 1960 với các nghiên cứu ban đầu về văn hóa trong cộng đồng sinh viên, cho tới gần đây là các nghiên cứu về văn hóa đối với cả một hệ thống đại học.

Những kết quả nghiên cứu, khảo sát về văn hóa tổ chức, mà đặc biệt là văn hóa doanh nghiệp, đã cho thấy vai trò quan trọng của văn hóa đối với sự phát triển của các tổ chức/doanh nghiệp. Những kết quả này khiến người ta bắt đầu nhận ra rằng, có những nhân tố vô hình tạo nên sự phát triển/thành công, mà tầm quan trọng của nó còn lớn hơn nhiều so với nguồn lực tài chính, đất đai, cơ sở vật chất, trang thiết bị. Đối với một trường đại học, nguồn nhân lực chuyên môn thường được coi là đóng vai trò quyết định đối với sự phát triển của nhà trường. Nhưng vấn đề là, "cũng là những con người ấy, với bấy nhiêu phẩm chất và năng lực, nhưng họ có thể làm việc một cách rất khác và đạt được những kết quả rất khác trong những môi trường làm việc khác nhau" (Phạm Thị Ly). Chính Văn hóa tổ chức đã tạo ra sự khác biệt trong những môi trường làm việc khác nhau như vậy.

Có hai điều tạo ra sự khác biệt cơ bản giữa một trường đại học và một doanh nghiệp nói chung: *Sứ mạng và Sản phẩm*:

Trong khi sứ mạng của doanh nghiệp chủ yếu quan tâm đến hiện tại và tương lai gần, thì sứ mạng của trường đại học còn phải thể hiện trách nhiệm với quá khứ và tương lai xa (của người học và của cả xã hội). Điều này đã được thể hiện một cách xuất sắc bởi GS. Drew Faust trong bài diễn văn nhậm chức Hiệu trưởng thứ 26 của Trường Đại học Harvard:

*"Bản chất của một trường đại học gắn với trách nhiệm độc nhất vô nhị của nó với quá khứ và tương lai, chứ không đơn giản chỉ với hay thậm chí chủ yếu với hiện tại. Một trường đại học hoạt động không vì những kết quả của tháng tới hay năm tới, thậm chí cũng không vì việc sinh viên tốt nghiệp sẽ trở thành con người như thế nào. Nó hoạt động vì những kiến thức sẽ định hình cả một đời người, những kiến thức truyền tải di sản của nhiều thiên niên kỷ, những kiến thức quyết định tương lai. Một trường đại học phải vừa nhìn lại quá khứ, cả về tương lai phía trước theo những cách đôi khi bắt buộc phải mâu thuẫn với những mối bận tâm hoặc đòi hỏi nhất thời của công chúng. Trường đại học gắn bó với sự vô thời hạn, và chúng ta không thể tiên đoán cũng như đo lường được hết những gì mà nó sẽ mang lại"*<sup>1</sup>

Sản phẩm chính của một trường đại học là sinh viên/học viên tốt nghiệp (bên cạnh các sản phẩm khác: các khóa học, các kết quả nghiên cứu khoa học). Sản phẩm này không giống như các sản phẩm của doanh nghiệp (sử dụng càng lâu thì nhìn chung chất lượng càng giảm) ở chỗ sinh viên/học viên tốt nghiệp có thể tự phát triển dựa trên những nền tảng họ đã được trang bị trong quá trình học.

Hai khác biệt cơ bản trên đây góp phần tạo nên những sắc thái riêng của văn hóa tổ chức trường đại học, chẳng hạn: sự quan tâm gìn giữ và phát triển những giá trị bảo tồn về văn học, nghệ thuật, khoa học,... (lý do tại sao nhiều trường đại học thành lập các viện bảo tàng chuyên ngành); sự tham gia của người học vào hoạt động quản trị của nhà trường với tư cách là người cộng sự (partner) chứ không đơn thuần là khách hàng (Lê Văn Hào, 2007).

<sup>1</sup> <http://harvardmagazine.com/breaking-news/installation-address>

## 4 Văn hóa tổ chức và hoạt động đảm bảo chất lượng trường đại học

### 4.1 Văn hóa tổ chức và Văn hóa chất lượng

Khi đề cập đến Văn hóa của trường đại học trong bối cảnh hoạt động đảm bảo chất lượng đang từng bước nhận được sự quan tâm rộng rãi của các hệ thống giáo dục đại học trên thế giới, người ta thường hay đề cập đến khái niệm Văn hóa chất lượng, chẳng hạn trong các nguyên tắc Chiba về đảm bảo chất lượng bên trong (APQN, 2008):

- Xây dựng và phát triển Văn hóa chất lượng;
- Tổ chức các hoạt động đảm bảo chất lượng phù hợp với các mục tiêu của nhà trường;
- Phát triển hệ thống (bộ máy, chính sách, qui trình) quản lý chất lượng bên trong;
- Định kỳ rà soát, nâng cấp các chương trình đào tạo;
- Xây dựng chiến lược không ngừng nâng cao chất lượng toàn diện;
- Không ngừng nâng cao chất lượng đội ngũ học thuật;
- Luôn cập nhật và công khai các thông tin cần thiết về nhà trường, các chương trình đào tạo, bằng cấp và các thành tựu.

Một số định nghĩa về Văn hóa chất lượng nói chung và trong nhà trường:

“Văn hóa chất lượng là hệ thống giá trị của một tổ chức thể hiện thông qua môi trường khuyến khích sự hình thành và không ngừng phát triển của chất lượng” (Ahmed, S. M., 2008).

“Văn hóa chất lượng là hệ thống các giá trị, chuẩn mực và thói quen làm việc có chất lượng đã định hình của mọi thành viên trong một tổ chức nhằm thực hiện công việc được giao một cách tốt nhất” (Phạm Trọng Quát, 2011).

“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 ấy” (Lê Đức Ngọc & CTV, 2008).

Nếu so sánh các định nghĩa về Văn hóa tổ chức và Văn hóa chất lượng, có thể thấy:

- Văn hóa chất lượng là một phần của Văn hóa tổ chức, liên quan đến phạm trù *chất lượng* trong hoạt động của tổ chức đó.
- Trong khi Văn hóa tổ chức có thể đóng vai trò thúc đẩy hoặc kìm hãm sự phát triển của một tổ chức (phụ thuộc vào tính tích cực của kiểu Văn hóa tổ chức cụ thể), thì Văn hóa chất lượng luôn hàm ý tích cực (góp phần thúc đẩy sự phát triển của tổ chức).

## 4.2 Cấp độ văn hóa tổ chức và các tiêu chuẩn kiểm định chất lượng trường đại học

Nếu lấy cách phân chia cấp độ văn hóa tổ chức của Edgar Schein (được mô tả ở phần trên) làm cơ sở để đánh giá phạm vi được đề cập đến đối với Bộ tiêu chuẩn kiểm định chất lượng trường đại học của Bộ GD&ĐT (theo QĐ 65/2007 của Bộ GD&ĐT), có thể xây dựng mối liên hệ như trên bảng sau:

STT	Tiêu chuẩn kiểm định chất lượng trường đại học (Theo QĐ 65/2007 của Bộ GD&ĐT)	Cấp độ văn hóa tổ chức
1	Sứ mạng và mục tiêu của trường đại học	I
2	Tổ chức và quản lý	I, II
3	Chương trình giáo dục	I
4	Hoạt động đào tạo	I, II
5	Đội ngũ cán bộ quản lý, giảng viên và nhân viên	I, II
6	Người học	I, II
7	Nghiên cứu khoa học, ứng dụng, phát triển và chuyển giao công nghệ	I
8	Hoạt động hợp tác quốc tế	I, II
9	Thư viện, trang thiết bị học tập và cơ sở vật chất khác	I
10	Tài chính và quản lý tài chính	I

Kết quả trên cho thấy hoạt động kiểm định chất lượng trường đại học có 5 tiêu chuẩn (1, 3, 7, 9, 10) đánh giá ở cấp độ I, và 5 tiêu chuẩn (2, 4, 5, 6, 8) đánh giá được đến cấp độ II theo cách phân loại của Edgar Schein. Điều này có nghĩa, một trường đại học được đánh giá cao ở tất cả 10 tiêu chuẩn nói trên có thể chưa nói lên được tính bền vững của hoạt động đảm bảo chất lượng tại nhà trường. Hay nói cách khác, làm thế nào để một trường đại học có thể nâng tầm cấp độ văn hóa tổ chức đến mức 'Giá trị tiềm ẩn' (theo cách phân loại của Edgar Schein) nhằm xây dựng một nền tảng đảm bảo chất lượng có tính thực chất và bền vững là điều cần được quan tâm.

## 5 Làm gì để nâng tầm văn hóa tổ chức của trường đại học trong bối cảnh Việt Nam?

### 5.1 Điều chỉnh cách tiếp cận văn hóa tổ chức và mô hình quản lý nhà trường

Theo Cameron và Quinn (1999), có 4 kiểu Văn hóa tổ chức đặc trưng:

- Gia đình (Clan): quan hệ trên dưới như trong một gia đình, mỗi thành viên được quan tâm chăm sóc

- Thứ bậc (Hierarchy): đề cao mối quan hệ thứ bậc, các nguyên tắc của tổ chức
- Linh hoạt (Adhocracy): năng động và dễ thích nghi với môi trường bên ngoài, với yêu cầu phát triển
- Thị trường (Market): đề cao tính cạnh tranh với môi trường bên ngoài và năng suất làm việc, chất lượng sản phẩm

Nghiên cứu hệ thống giáo dục đại học của Việt Nam, không khó để nhận ra rằng dấu ấn của thời bao cấp vẫn còn khá rõ nét trên các mặt hoạt động, đặc biệt đối với các trường công lập, ở đó kiểu Văn hóa thứ bậc là rất phổ biến. Bên cạnh đó, văn hóa của người Việt cũng góp phần không nhỏ vào việc hình thành đặc trưng này. Văn hóa thứ bậc có thể tạo ra một môi trường làm việc "tôn ti trật tự" và có tính ổn định cao, nhưng mặt khác nó có thể hạn chế tính sáng tạo và tính kết nối giữa các thành viên. Mối quan hệ Thầy – Trò trong Văn hóa thứ bậc có thể tạo ra một môi trường sư phạm tốt theo quan niệm truyền thống nhưng đồng thời có thể gây cản trở đối với việc phát triển các kỹ năng tư duy của người học một khi tính bình đẳng trong tranh luận khoa học không thể có được một cách trọn vẹn. Trong bối cảnh hội nhập và toàn cầu hóa, giáo dục đại học thế giới đã và đang không ngừng chuyển dịch từ kiểu Văn hóa thứ bậc sang kiểu Văn hóa linh hoạt và Văn hóa thị trường nhằm phát huy tính năng động của đội ngũ làm công tác chuyên môn, nâng cao tính cạnh tranh trong việc cung cấp các dịch vụ đào tạo và nghiên cứu khoa học.

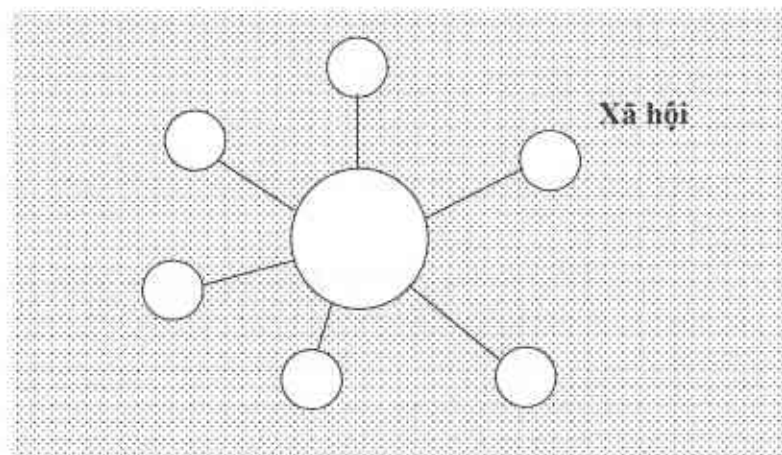
Để thực hiện việc dịch chuyển trên, một trong số các giải pháp về mặt tổ chức nhà trường là áp dụng mô hình phân quyền trong việc tiếp cận với thị trường bên ngoài, với xã hội như trên Hình 2b (Quản lý hình tháp kiểu mới), ở đó các bộ môn/tổ công tác được tiếp cận trực tiếp với thị trường/xã hội mà không phải thông qua cấp quản lý cao hơn như trên Hình 2a (Quản lý hình tháp kiểu cũ); hoặc theo mô hình kiểu phân tử như trên Hình 3 với chỉ 2 cấp quản lý, trong đó các đơn vị trực thuộc (khoa, viện, trường, trung tâm, bộ môn, nhóm nghiên cứu, ...) được xem như các nguyên tử liên kết với nguyên tử trung tâm (là Ban giám hiệu, Ban giám đốc, Hội đồng quản trị) và được phân cấp đầy đủ trong các hoạt động tiếp cận với thị trường/xã hội (mô hình này được xem là thích hợp với các trường đại học có qui mô nhỏ) (Alfred & Rosevear, 2000).



Hình 2a. QL hình tháp kiểu cũ



Hình 2b. QL hình tháp kiểu mới



Hình 3. Mô hình kiểu phân tử

### 5.2 Hoàn thiện các "Tài sản hữu hình"

Bất kỳ trường đại học nào cũng đang sở hữu những "tài sản hữu hình" riêng giúp vận hành nhà trường. Tuy nhiên, trong bối cảnh của giáo dục đại học Việt Nam, có một số loại "tài sản" chưa thật sự được chú ý phát triển, chẳng hạn: triết lý hoạt động, hệ thống giá trị cốt lõi, các quy tắc ứng xử trong nhà trường và với bên ngoài. Những "tài sản" này là rất cần thiết bởi chúng đóng vai trò định hướng cho sự phát triển của nhà trường và hoạt động của mỗi cá nhân (giảng viên, nhân viên, người học).

### 5.3 Nuôi dưỡng, phát triển các "Giá trị tiềm ẩn"

Hoạt động kiểm định chất lượng trong giáo dục đại học ở mọi quốc gia, cho dù ở cấp trường hay cấp chương trình đào tạo, gần như chỉ có thể đánh giá được hai cấp độ văn hóa đầu tiên (theo cách phân loại của Edgar Schein). Vì vậy, nếu một trường đại học không phát triển được các "Giá trị tiềm ẩn" cần thiết, đến một lúc nào đó các thành tựu đạt được sẽ không còn được như trước đó.

Để phát triển các "giá trị tiềm ẩn", vai trò của người lãnh đạo là rất quan trọng, đôi khi mang tính quyết định. Xuất phát từ một triết lý quản trị đại học phù hợp, người lãnh đạo xây dựng tâm nhìn, các ý tưởng và kế hoạch hành động, rồi chia sẻ chúng với các thành viên để mọi người cùng quyết tâm thực hiện. Một khi những ý tưởng này được chứng minh là đúng và thật sự mang lại hiệu quả, thì những giá trị mang lại từ ý tưởng đó sẽ từng bước được khẳng định ở mỗi thành viên và mang tính bền vững. Khi đó, một sự thay đổi về nhân sự cấp cao trong nhà trường sẽ không tạo ra những xáo trộn trong hoạt động chung.

Xây dựng chuẩn mực chất lượng đối với các hoạt động trong nhà trường (giảng dạy, nghiên cứu khoa học, học tập, phục vụ) và kiên trì thực hiện để từng bước xác lập một nền Văn



hóa chất lượng cũng là một giải pháp quan trọng, góp phần hình thành các giá trị bền vững ở mỗi thành viên trong nhà trường.

## Kết luận

Hoạt động đảm bảo chất lượng của giáo dục đại học Việt Nam mới chỉ được phát triển trong vòng một thập kỷ qua, và vì vậy chúng ta chưa có điều kiện quan tâm nhiều đến những yếu tố làm nên sự phát triển bền vững của hoạt động này. Xây dựng và phát triển Văn hóa tổ chức trong môi trường giáo dục đại học của Việt Nam cũng đang là vấn đề chưa được quan tâm nghiên cứu nhiều. Sự thành công của nhiều doanh nghiệp cũng như trường đại học trên thế giới trên cơ sở thiết lập nền Văn hóa tổ chức phù hợp để từ đó hình thành các giá trị, chuẩn mực ăn sâu vào cách nghĩ, cách làm của mỗi thành viên là điều rất đáng để chúng ta quan tâm nghiên cứu và ứng dụng. Trong số các cơ sở lý luận về Văn hóa tổ chức, mô hình phân loại cấp độ của Edgar Schein có thể được xem là một công cụ tốt để nhận diện và định hướng cho việc phát triển Văn hóa tổ chức ở các trường đại học, góp phần đáng kể cho việc phát triển bền vững hoạt động đảm bảo chất lượng ở mỗi nhà trường.

## Tài liệu tham khảo

1. Ahmed, S. M., *Quality Culture*. College of Engineering & Computing, Florida International University, Miami, Florida, 2008.
2. Alfred, R. & Rosevear, S., *Organizational structure, management, and leadership for the future*. In *Managing colleges and universities* by A. M. Hoffman and R. W. Summers (Eds). London: Bergin & Garvey, 2000.
3. APQN, *Higher Education Quality Assurance Principles for the Asia Pacific Region*. ([www.aei.gov.au/AboutAEI/Policy/Documents/Brisbane%20Communique/Quality\\_Assurance\\_Principles\\_pdf.pdf](http://www.aei.gov.au/AboutAEI/Policy/Documents/Brisbane%20Communique/Quality_Assurance_Principles_pdf.pdf)), 2008.
4. Cameron, K.S., & Quinn, R.E., *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. Addison-Wesley Publishing Company Inc., New York, 1999.
5. Lê Đức Ngọc & CTV, *Xây dựng Văn hoá chất lượng tạo nội lực cho cơ sở đào tạo đáp ứng yêu cầu của thời đại chất lượng*, Tạp chí Thông tin Giáo dục, 36/4 (2008), 4.
6. Lê Văn Hào, *Vai trò của sinh viên đối với hoạt động quản trị và đảm bảo chất lượng ở đại học trong bối cảnh hội nhập quốc tế*. Kỷ yếu Hội thảo quốc gia của VUN (lần 1/2007): "Giáo dục đại học – Cơ hội và thách thức trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập". Đà Lạt, 13-15/4/2007.
7. Phạm Thị Ly (N.D.), *Văn hóa tổ chức của nhà trường*. (<http://aitech.edu.vn>)
8. Phạm Trọng Quát, *Đẩy mạnh xây dựng văn hóa chất lượng*. (<http://www.vnu.edu.vn/btdhqghn/?C2149/N10834/day-manh-xay-dung-van-hoa-chat-luong.htm>), 2011.
9. Tharp, B. M., *Defining "Culture" and "Organizational culture": From anthropology to the office*. Haworth, 2009.

10. ([http://haworth.com/docs/default-source/white-papers/defining-culture-and-organizational-culture\\_51-pdf-28527.pdf?sfvrsn=6](http://haworth.com/docs/default-source/white-papers/defining-culture-and-organizational-culture_51-pdf-28527.pdf?sfvrsn=6))
11. Woods, J. A., *The six values of a quality culture*. (<http://my.execpc.com/~jwoods/6values.htm>), 1998.

## ENHANCING ORGANIZATIONAL CULTURE: A KEY ELEMENT FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF HIGHER EDUCATION QUALITY ASSURANCE ACTIVITIES

Le Van Hao\*

Nha Trang University

**Abstract.** Developing and enhancing organizational culture has been an activity, which has gained great interest in research and implementation in many countries due to its importance to the development of any organization. This paper aims to present a popular approach in identifying and developing organizational culture, and then relate to the higher education quality assurance and accreditation activities in Vietnam. Based on those analyses and organizational culture perspective, the author suggests several solutions for sustainably improving the higher education quality assurance activities.