

VĂN HÓA CHẤT LƯỢNG VÀ CẢI TIẾN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ ĐẠI HỌC: TRƯỜNG HỢP TRƯỜNG ĐẠI HỌC THỦ DẦU MỘT

Lý Văn Ngoan ⁽¹⁾

(1) Khoa Công nghiệp Văn hóa, Trường Đại học Thủ Dầu Một

Email tác giả: ngoanlv@tdmu.edu.vn

Ngày nhận bài: 20/5/2026; Chỉnh sửa: 05/6/2026; Chấp nhận đăng: 30/6/2026

DOI: 10.37550/tdmu.EJS/V2026.03.767

Tóm tắt

Bài viết phân tích văn hóa chất lượng như một nền tảng nội sinh của quản trị đại học hiện đại, đồng thời nhận diện thực trạng xây dựng văn hóa chất lượng tại Trường Đại học Thủ Dầu Một. Dữ liệu nghiên cứu được khai thác từ báo cáo tổng kết năm học, báo cáo thường niên, hệ thống quy trình ISO, kết quả kiểm định chất lượng và các văn bản chiến lược của Nhà trường, kết hợp với phân tích các khung lý thuyết của Harvey và Stensaker (2008), Schein (2010) và European University Association (2006). Kết quả cho thấy nhận thức về bảo đảm chất lượng trong toàn trường đã có chuyển biến tích cực, hệ thống quy trình ISO và kết quả kiểm định bước đầu tạo tiền đề cho quản trị dựa trên minh chứng; tuy nhiên, văn hóa chất lượng chưa lan tỏa đồng đều, cải tiến chưa trở thành nhu cầu tự giác thường xuyên và việc sử dụng dữ liệu trong quản trị còn hạn chế. Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất các giải pháp gắn phát triển văn hóa chất lượng với cải tiến quản trị thông qua tăng cường vai trò lãnh đạo, thúc đẩy quản trị dựa trên dữ liệu và xây dựng môi trường cải tiến liên tục.

Từ khóa: bảo đảm chất lượng, cải tiến liên tục, quản trị đại học, Trường Đại học Thủ Dầu Một, văn hóa chất lượng.

Abstract

QUALITY CULTURE AND UNIVERSITY GOVERNANCE IMPROVEMENT: THE CASE OF THU DAU MOT UNIVERSITY

This article examines quality culture as an internal foundation for modern university governance and analyzes its development at Thu Dau Mot University. The study draws on institutional documents, including academic year reports, annual reports, ISO-based process systems, accreditation results, and strategic documents, together with international theoretical literature. Using the conceptual frameworks of Harvey and Stensaker (2008), Schein (2010), and the European University Association (2006), the article shows that awareness of quality assurance has improved, while ISO-based processes and accreditation outcomes have created initial conditions for evidence-based governance. However, quality culture has not spread evenly across institutional units, continuous improvement has not yet become a self-driven practice, and data-based governance remains limited. The article proposes governance-oriented solutions that strengthen leadership, expand data-based decision-making, and build an institutional environment of continuous improvement.

Keywords: *continuous improvement, quality assurance, quality culture, Thu Dau Mot University, university governance.*

1. Đặt vấn đề

Đổi mới quản trị đại học đang trở thành yêu cầu cấp thiết trong bối cảnh Việt Nam thực hiện tự chủ đại học theo Luật Giáo dục đại học (sửa đổi, 2018) và triển khai Nghị quyết số 29-NQ/TW về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo. Gần đây, Nghị quyết số 71-NQ/TW của Bộ Chính trị tiếp tục khẳng định định hướng chuyển giáo dục đại học Việt Nam từ mô hình quản lý hành chính sang quản trị đại học hiện đại, hiệu quả và bền vững (Ban Chấp hành Trung ương Đảng, 2025). Trong bối cảnh đó, nâng cao chất lượng không thể chỉ dừng lại ở việc hoàn thiện quy trình hay đáp ứng các tiêu chuẩn kiểm định, mà cần được bảo đảm từ bên trong thông qua việc xây dựng văn hóa chất lượng như một nền tảng nội sinh của quản trị đại học.

Về lý luận, văn hóa chất lượng được xác định là điều kiện để các hệ thống bảo đảm chất lượng phát huy hiệu quả lâu dài và thực chất. Không có nền tảng văn hóa chất lượng, các hoạt động kiểm định và cải tiến dễ rơi vào hình thức, thiếu tính bền vững và không tạo ra sự thay đổi căn bản trong quản trị. Đây là khoảng trống lý luận còn chưa được nghiên cứu đầy đủ trong bối cảnh giáo dục đại học Việt Nam, đặc biệt đối với các cơ sở đại học công lập định hướng ứng dụng.

Về thực tiễn, qua thực tế triển khai bảo đảm chất lượng và kiểm định tại nhiều cơ sở giáo dục đại học, trong đó có Trường Đại học Thủ Dầu Một, có thể nhận thấy một nghịch lý: nhiều hoạt động bảo đảm chất lượng được tổ chức, nhiều tiêu chuẩn kiểm định được đáp ứng, song văn hóa chất lượng chưa thực sự được định hình như một hệ giá trị chung chi phối nhận thức và hành vi nghề nghiệp của đội ngũ. Hệ quả là sau các đợt kiểm định, hoạt động quản trị và vận hành ít có sự thay đổi căn bản; cải tiến chất lượng chưa trở thành nhu cầu tự giác và thường xuyên.

Trên nền tảng đó, bài viết hướng tới làm rõ vai trò của văn hóa chất lượng trong cải tiến quản trị đại học, phân tích thực trạng xây dựng văn hóa chất lượng tại Trường Đại học Thủ Dầu Một và xác định các định hướng giải pháp phù hợp với bối cảnh tự chủ, trách nhiệm giải trình và quản trị dựa trên minh chứng. Ba câu hỏi nghiên cứu được đặt ra xuyên suốt bài viết là: văn hóa chất lượng tác động như thế nào đến cải tiến quản trị đại học; thực trạng phát triển văn hóa chất lượng tại Trường Đại học Thủ Dầu Một thể hiện qua những kết quả và hạn chế nào; và những điều kiện quản trị nào cần được củng cố để văn hóa chất lượng trở thành động lực cải tiến bền vững.

2. Tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý luận

2.1. Tổng quan nghiên cứu

Các nghiên cứu về văn hóa chất lượng trong giáo dục đại học phát triển mạnh cùng với tiến trình tự chủ, kiểm định chất lượng và gia tăng yêu cầu trách nhiệm giải trình của các cơ sở giáo dục đại học.

Ở hướng nghiên cứu về văn hóa chất lượng trong giáo dục đại học, nhiều công trình cho thấy chất lượng không chỉ được bảo đảm bằng hệ thống quy trình, tiêu chuẩn hay minh chứng, mà còn phụ thuộc vào mức độ các giá trị và cam kết về chất lượng được chia sẻ trong tổ chức. Harvey và Stensaker (2008) nhấn mạnh văn hóa chất lượng như

một cơ chế nội sinh thúc đẩy cải tiến tự giác và bền vững, trong khi European University Association (2006) xem văn hóa chất lượng là sự kết hợp giữa yếu tố văn hóa - tâm lý và yếu tố cấu trúc - quản lý.

Từ góc độ bảo đảm chất lượng nội bộ và kiểm định, các nghiên cứu đều thừa nhận vai trò của quy trình, tiêu chuẩn và minh chứng trong giám sát chất lượng. Tuy nhiên, hiệu quả của kiểm định chỉ trở nên bền vững khi các khuyến nghị sau đánh giá được chuyển hóa thành thực hành cải tiến thường xuyên, thay vì chỉ phục vụ yêu cầu tuân thủ theo chu kỳ kiểm định (European University Association, 2006).

Ở hướng nghiên cứu về văn hóa tổ chức và quản trị đại học, Schein (2010) cung cấp khung phân tích ba tầng văn hóa gồm biểu hiện hữu hình, giá trị được chia sẻ và giả định nền tảng chi phối hành vi tổ chức. Khi vận dụng vào quản trị đại học, khung này cho phép nhìn văn hóa chất lượng như yếu tố kết nối giữa chiến lược, quy trình và thực hành hằng ngày. Cách tiếp cận của OECD (2019) về quản trị đại học hiện đại cũng nhấn mạnh vai trò của cơ chế, quy trình, phân bổ nguồn lực và trách nhiệm giải trình trong việc bảo đảm hiệu quả tổ chức.

Tại Việt Nam, nghiên cứu về văn hóa chất lượng được quan tâm nhiều hơn trong bối cảnh kiểm định chất lượng và tự chủ đại học, nhưng phần lớn vẫn tiếp cận vấn đề qua hệ thống bảo đảm chất lượng nội bộ, năng lực lãnh đạo hoặc mô hình quản trị. Do đó, chiều cạnh văn hóa tổ chức - tức quá trình nội tâm hóa các giá trị chất lượng vào hành vi nghề nghiệp và thực hành quản trị hằng ngày - vẫn cần được phân tích sâu hơn trong các trường hợp cụ thể.

Đặc biệt, chưa có nhiều nghiên cứu trường hợp phân tích một cách hệ thống mối quan hệ giữa văn hóa chất lượng và cải tiến công tác quản trị tại các trường đại học công lập định hướng ứng dụng ở địa phương. Đối với Trường Đại học Thủ Dầu Một, mặc dù đã có nhiều nghiên cứu liên quan đến bảo đảm chất lượng và kiểm định, song chưa có công trình nào tiếp cận văn hóa chất lượng dưới góc độ một nền tảng quản trị nhằm nhận diện thực trạng, phân tích những hạn chế và đề xuất các giải pháp phát triển gắn với đổi mới quản trị nhà trường. Đây chính là khoảng trống nghiên cứu mà bài viết tập trung làm rõ.

2.2. Cơ sở lý luận

Khái niệm văn hóa chất lượng và quản trị đại học

Khái niệm văn hóa chất lượng xuất hiện trong nghiên cứu quản trị tổ chức từ những năm 1990 và ngày càng được quan tâm trong lĩnh vực giáo dục đại học. Harvey và Stensaker (2008) nhấn mạnh rằng văn hóa chất lượng không đồng nhất với hệ thống bảo đảm chất lượng hay các công cụ kiểm định, mà là tập hợp các giá trị và chuẩn mực được chia sẻ trong tổ chức, định hướng cho mọi thành viên hành động một cách tự giác, nhất quán và liên tục nhằm hướng tới chất lượng và cải tiến chất lượng. Điểm cốt lõi phân biệt văn hóa chất lượng với các cơ chế quản lý chất lượng thông thường chính là tính nội sinh: chất lượng trở thành giá trị tự thân, chi phối tư duy và hành động của cá nhân và tập thể, thay vì là yêu cầu áp đặt từ bên ngoài.

Vận dụng khung phân tích ba tầng văn hóa của Schein (2010) vào lĩnh vực chất lượng giáo dục đại học, văn hóa chất lượng có thể được hiểu là sự hiện diện của chất lượng ở cả ba tầng: tầng biểu hiện hữu hình gồm các quy trình, tài liệu, minh chứng kiểm định; tầng các giá trị chia sẻ gồm các chuẩn mực và kỳ vọng được công khai về chất lượng; và tầng các giả định nền tảng gồm các giá trị và niềm tin chi phối cách thức mọi thành viên nhìn nhận trách nhiệm của mình đối với chất lượng. Một tổ chức chỉ có thể

nói là có văn hóa chất lượng thực sự khi chất lượng hiện diện ở cả ba tầng này, tức là khi nó không chỉ được ghi trong văn bản, mà còn được thực hành tự giác trong hoạt động thường nhật và trở thành niềm tin chung của tổ chức.

Trong lĩnh vực giáo dục đại học, EUA (2006) xác định văn hóa chất lượng gồm hai yếu tố cấu thành: yếu tố văn hóa và tâm lý bao gồm các giá trị, niềm tin và cam kết chung về chất lượng trong toàn tổ chức; và yếu tố cấu trúc và quản lý bao gồm các quy trình và công cụ cụ thể nhằm nâng cao chất lượng và phối hợp các nỗ lực. Định nghĩa này được sử dụng rộng rãi trong nghiên cứu và thực tiễn quản trị đại học châu Âu, đồng thời phù hợp với định hướng phát triển giáo dục đại học Việt Nam trong bối cảnh hội nhập quốc tế và tự chủ đại học.

Từ các quan điểm lý luận trên, bài viết vận dụng khái niệm văn hóa chất lượng trong quản trị đại học là hệ thống các giá trị, chuẩn mực và thực hành được chia sẻ rộng rãi trong toàn cơ sở giáo dục đại học, theo đó chất lượng trở thành trục xoay trung tâm của mọi quyết định quản trị, hoạt động chuyên môn và ứng xử nghề nghiệp không phải vì yêu cầu bên ngoài, mà vì đó là cam kết nội tại của tổ chức và từng cá nhân trong nhà trường. Đây là khung khái niệm được sử dụng xuyên suốt trong bài viết này.

Đặc trưng cơ bản của văn hóa chất lượng

Văn hóa chất lượng không đồng nhất với bảo đảm chất lượng hay kiểm soát chất lượng, bởi trọng tâm của khái niệm này nằm ở sự chuyển hóa chất lượng thành nhu cầu tự thân của cá nhân và đơn vị. Trong giáo dục đại học, văn hóa chất lượng thường được nhận diện qua mức độ tự giác và trách nhiệm trong thực thi nhiệm vụ, khả năng duy trì cải tiến liên tục, thói quen ra quyết định dựa trên minh chứng và mức độ lan tỏa các chuẩn mực chất lượng trong toàn tổ chức. Các đặc trưng này cho thấy văn hóa chất lượng vừa phụ thuộc vào cơ chế lãnh đạo, vừa được kiểm chứng qua hành vi nghề nghiệp hằng ngày của đội ngũ.

Vị trí, vai trò của văn hóa chất lượng trong quản trị đại học

Trong hệ thống quản trị đại học hiện đại, văn hóa chất lượng giữ vị trí trung tâm vừa là nền tảng tư tưởng định hướng toàn bộ các hoạt động quản trị, vừa là động lực nội sinh bảo đảm cho các cơ chế bảo đảm chất lượng vận hành một cách thực chất và bền vững. Cần phân biệt rõ ba tầng của hệ thống chất lượng trong một cơ sở giáo dục đại học: kiểm soát chất lượng là các hoạt động kiểm tra, giám sát đầu ra; bảo đảm chất lượng là hệ thống quy trình, tiêu chuẩn và minh chứng nhằm ngăn ngừa sai sót và duy trì chuẩn mực; và văn hóa chất lượng là tầng nền sâu nhất, tạo ra cam kết và động lực để hai tầng trên phát huy hiệu quả lâu dài. Nếu thiếu nền tảng văn hóa chất lượng, các hệ thống bảo đảm chất lượng dù được thiết kế hoàn hảo đến đâu cũng dễ rơi vào hình thức hóa vì chúng chỉ được thực hiện khi có yêu cầu, giám sát, chứ không xuất phát từ cam kết nội tại của tổ chức (Harvey & Stensaker, 2008).

Ở tầm chiến lược, Schein (2010) chỉ ra rằng văn hóa tổ chức là lớp sâu nhất quyết định cách thức tổ chức phản ứng trước thách thức và cơ hội, đây không phải là cơ cấu tổ chức hay quy trình vận hành, mà là hệ giá trị và niềm tin chung. Vận dụng vào quản trị đại học, trong bối cảnh tự chủ đại học và cạnh tranh ngày càng gia tăng, năng lực cải tiến và phát triển của nhà trường phụ thuộc quyết định vào việc văn hóa chất lượng có thực sự được hình thành và lan tỏa hay không.

Từ vị trí nền tảng đó, vai trò của văn hóa chất lượng trong quản trị đại học có thể được nhận diện qua các chiều cạnh liên kết với nhau, từ định hướng hành vi tổ chức đến nâng cao hiệu quả điều hành và trách nhiệm giải trình. Trước hết, văn hóa chất lượng định

hướng hành vi tổ chức thông qua cơ chế tự điều chỉnh, giúp các thành viên hướng tới chất lượng ngay cả khi không có sự giám sát trực tiếp (Harvey & Stensaker, 2008). Khi đó, quản trị đại học có cơ sở chuyển từ mô hình kiểm soát hành chính sang mô hình dựa trên cam kết nghề nghiệp và trách nhiệm giải trình. Ở cấp độ vận hành, văn hóa chất lượng nâng cao hiệu quả quản trị các lĩnh vực cốt lõi khi bảo đảm chất lượng được gắn với cải tiến thực chất trong đào tạo, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng (European University Association, 2006). Ở cấp độ chiến lược, văn hóa chất lượng tạo sự đồng thuận trong thực thi mục tiêu phát triển, bởi văn hóa tổ chức định hình cách các thành viên diễn giải, chấp nhận và chuyển hóa chiến lược thành hành động cụ thể (Schein, 2010). Đồng thời, văn hóa chất lượng hỗ trợ lãnh đạo chiến lược bằng cách kết nối định hướng phát triển với thực tiễn vận hành ở từng đơn vị, qua đó giúp các quyết sách được triển khai nhất quán và bền vững trong hệ thống quản trị đại học hiện đại (OECD, 2019).

3. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính, kết hợp phân tích tài liệu với nghiên cứu trường hợp tại Trường Đại học Thủ Dầu Một. Phân tích tài liệu được dùng để hệ thống hóa cơ sở lý luận về văn hóa chất lượng, bảo đảm chất lượng và quản trị đại học, đồng thời khai thác dữ liệu thứ cấp của Trường trong giai đoạn 2022-2025, gồm báo cáo tổng kết năm học, báo cáo thường niên, hệ thống quy trình ISO, kết quả kiểm định và các văn bản chiến lược (Trường Đại học Thủ Dầu Một, 2023b, 2024, 2025a, 2025b; Thu Dau Mot University, 2022). Nghiên cứu trường hợp cho phép đối chiếu các khung lý thuyết với bối cảnh quản trị cụ thể của Nhà trường, từ đó nhận diện mức độ chuyển hóa của bảo đảm chất lượng thành văn hóa chất lượng.

Bảng 1. Nguồn dữ liệu và nội dung phân tích

Nguồn dữ liệu	Nội dung khai thác	Mục đích phân tích	Tiêu chí phân tích
Báo cáo tổng kết năm học 2022 - 2023 và các báo cáo tổng kết liên quan của Trường Đại học Thủ Dầu Một	Kết quả thực hiện nhiệm vụ, các tồn tại, hạn chế trong quản trị và vận hành	Nhận diện thực trạng văn hóa chất lượng và các vấn đề quản trị	Mức độ thực hiện nhiệm vụ; các biểu hiện của trách nhiệm giải trình, cải tiến chất lượng và phối hợp công việc
Báo cáo thường niên năm 2024 của Trường Đại học Thủ Dầu Một	Dữ liệu về đào tạo, nghiên cứu khoa học, nhân sự, hợp tác và quản trị	Xác định các hoạt động quản trị và kết quả phát triển của Nhà trường	Hiệu quả hoạt động; tính minh bạch; mức độ gắn kết giữa chất lượng và quản trị
Hệ thống quy trình ISO 21001:2018 của Trường Đại học Thủ Dầu Một	Các quy trình quản trị, vận hành và kiểm soát chất lượng	Phân tích mức độ chuẩn hóa và thể chế hóa văn hóa chất lượng	Tính đầy đủ, tính đồng bộ, tính minh bạch và khả năng cải tiến liên tục
Kết quả kiểm định chất lượng cơ sở giáo dục và chương trình đào tạo	Tình hình kiểm định, khuyến nghị cải tiến và kết quả khắc phục sau đánh giá ngoài	Đánh giá hệ thống bảo đảm chất lượng nội bộ	Mức độ đáp ứng tiêu chuẩn; khả năng duy trì và cải tiến chất lượng
Các văn bản chiến lược, nghị quyết, kế hoạch phát triển của Nhà trường	Định hướng phát triển, mục tiêu chất lượng và cơ chế lãnh đạo, chỉ đạo	Phân tích vai trò của lãnh đạo trong xây dựng văn hóa chất lượng	Mức độ tích hợp mục tiêu chất lượng vào chiến lược và hoạt động quản trị
Các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước về văn hóa chất lượng và quản trị đại học	Khái niệm, lý thuyết, mô hình và kết quả nghiên cứu liên quan	Xây dựng cơ sở lý luận và khung phân tích cho nghiên cứu	Tính phù hợp về nội dung và khả năng vận dụng vào bối cảnh nghiên cứu

Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2026

Dữ liệu thu thập được mã hóa theo các chủ đề chính: nhận thức về chất lượng, cơ chế bảo đảm chất lượng, hoạt động quản trị, cải tiến liên tục, trách nhiệm giải trình và vai trò lãnh đạo. Nghiên cứu có một số hạn chế nhất định khi dữ liệu chủ yếu dựa trên nguồn thứ cấp nên phụ thuộc vào mức độ đầy đủ của các báo cáo, văn bản hiện có; nghiên cứu chưa sử dụng phỏng vấn sâu hoặc khảo sát định lượng với cán bộ quản lý, giảng viên, viên chức và người học, do đó chưa đo lường trực tiếp mức độ lan tỏa văn hóa chất lượng trong toàn trường.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Thực trạng văn hóa chất lượng ở Trường Đại học Thủ Dầu Một

Dữ liệu từ các báo cáo và hệ thống quy trình của Trường Đại học Thủ Dầu Một cho thấy quá trình xây dựng văn hóa chất lượng đã tạo ra một số chuyển biến đáng chú ý trong quản trị, đào tạo và bảo đảm chất lượng (Trường Đại học Thủ Dầu Một, 2023b, 2024, 2025b). Các kết quả này cần được nhìn nhận như tiền đề của văn hóa chất lượng hơn là bằng chứng đầy đủ về sự lan tỏa sâu rộng của văn hóa chất lượng trong toàn bộ tổ chức.

Nhận thức về bảo đảm và cải tiến chất lượng trong toàn trường đã có dấu hiệu chuyển biến khi các hoạt động xây dựng chương trình đào tạo, rà soát chuẩn đầu ra, cải tiến phương pháp giảng dạy, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng được lồng ghép nhiều hơn với yêu cầu bảo đảm chất lượng. Sự chuyển dịch này cho thấy chất lượng đang dần được tiếp cận như trách nhiệm chung của toàn hệ thống, mặc dù mức độ nội tâm hóa ở từng đơn vị vẫn cần được kiểm chứng thêm bằng dữ liệu khảo sát hoặc phỏng vấn.

Tính đến năm 2025, Nhà trường đã hoàn thành kiểm định chất lượng ngoài đối với 08 chương trình đào tạo theo tiêu chuẩn của Bộ Giáo dục và Đào tạo, gồm 04 chương trình trình độ đại học và 04 chương trình trình độ thạc sĩ, được Trung tâm Kiểm định chất lượng giáo dục công nhận đạt chuẩn chất lượng (Trường Đại học Thủ Dầu Một, 2025a). Đặc biệt, 04 chương trình đạt chuẩn AUN-QA và nhiều chương trình đang trong lộ trình kiểm định tiếp theo, Nhà trường đã từng bước khẳng định sự nghiêm túc và chất lượng trong hệ thống bảo đảm chất lượng nội bộ (Thu Dau Mot University, 2022). Đây là minh chứng rõ ràng về sự chuyển dịch từ đáp ứng kiểm định sang xây dựng hệ thống chất lượng bền vững, thể hiện văn hóa chất lượng từng bước thấm sâu trong tổ chức, với nhận thức và hành động đồng bộ của các đơn vị chức năng, đội ngũ giảng viên và cán bộ quản lý.

Cùng với chuyển biến về nhận thức, hệ thống quy trình quản trị cũng được chuẩn hóa ở mức độ rõ hơn. Trường Đại học Thủ Dầu Một đã xây dựng và vận hành hệ thống bảo đảm chất lượng nội bộ, trong đó 146 quy trình theo tiêu chuẩn ISO 21001:2018 được công bố như một nền tảng nhằm tăng tính minh bạch và nhất quán trong quản trị (Trường Đại học Thủ Dầu Một, 2025b). Tuy nhiên, ý nghĩa của các quy trình này đối với văn hóa chất lượng chỉ được khẳng định khi việc thực thi không dừng ở tuân thủ thủ tục, mà được gắn với phản hồi, tự đánh giá và cải tiến thường xuyên theo chu trình PDCA.

Ở phương diện môi trường làm việc, việc gắn bảo đảm chất lượng với đánh giá kết quả công việc, trách nhiệm giải trình và thi đua - khen thưởng đã góp phần củng cố tính kỷ cương, trách nhiệm và chuyên nghiệp. Dù vậy, do bài viết chưa có dữ liệu khảo sát trực tiếp về nhận thức và hành vi của đội ngũ, nhận định về sự chuyển biến từ “làm đúng quy trình” sang “làm tốt nhiệm vụ” cần được hiểu như một dấu hiệu bước đầu, không phải kết luận đo lường toàn diện.

Vai trò lãnh đạo và chỉ đạo của Đảng ủy Nhà trường được thể hiện qua việc lồng ghép mục tiêu nâng cao chất lượng vào các nghị quyết, chương trình hành động và định hướng phát triển. Ở bình diện kết quả bên ngoài, việc Trường Đại học Thủ Dầu Một được xếp hạng 15/191 cơ sở giáo dục đại học trong bảng xếp hạng VNUR và duy trì sự hiện diện trên một số bảng xếp hạng quốc tế có thể xem là chỉ dấu hỗ trợ về nỗ lực nâng cao chất lượng đào tạo, nghiên cứu, hợp tác và trách nhiệm xã hội (Trường Đại học Thủ Dầu Một, 2023a). Tuy nhiên, các chỉ số xếp hạng cần được sử dụng thận trọng như minh chứng gián tiếp, bởi văn hóa chất lượng chủ yếu phải được kiểm chứng qua thực hành cải tiến, trách nhiệm giải trình và hành vi nghề nghiệp trong tổ chức.

Bảng 2. Một số minh chứng về hệ thống bảo đảm chất lượng tại TDMU

Tiêu chí	Kết quả đạt được	Nguồn dữ liệu	Ý nghĩa đối với văn hóa chất lượng
Kiểm định CTĐT cấp quốc gia	08 chương trình đạt chuẩn	Trường Đại học Thủ Dầu Một, 2025a	Tiền đề hình thành thực hành tự đánh giá và cải tiến
Kiểm định quốc tế AUN-QA	04 chương trình đạt chuẩn	Thu Dau Mot University, 2022	Tạo động lực nâng cao chất lượng theo chuẩn khu vực
Hệ thống ISO 21001:2018	146 quy trình được ban hành và áp dụng	Trường Đại học Thủ Dầu Một, 2025b	Chuẩn hóa quản trị, bước đầu hình thành tính minh bạch
Xếp hạng đại học	Top 15/191 VNUR; có mặt Webometrics, SCImago	Trường Đại học Thủ Dầu Một, 2023a	Phản ánh tổng hợp chất lượng đào tạo, nghiên cứu và trách nhiệm xã hội

Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2026

Tóm lại, những thành tựu trên không chỉ là các kết quả đo lường được, mà còn phản ánh diễn trình hình thành và lan tỏa văn hóa chất lượng trong quản trị đại học tại Trường Đại học Thủ Dầu Một: từ việc áp dụng hệ thống bảo đảm chất lượng đến hoạt động chuyên môn sâu rộng và vai trò phục vụ cộng đồng, tạo nên một môi trường học thuật có nền tảng chất lượng bền vững và trách nhiệm xã hội rõ nét.

4.2. Những hạn chế, tồn tại và nguyên nhân

Bên cạnh những thành tựu đạt được, thực tiễn xây dựng và phát triển văn hóa chất lượng tại Trường Đại học Thủ Dầu Một vẫn còn bộc lộ một số hạn chế nhất định, phản ánh những thách thức phổ biến trong quản trị đại học ở Việt Nam hiện nay.

Hạn chế nổi bật là văn hóa chất lượng chưa lan tỏa đồng đều trong toàn hệ thống. Mặc dù nhận thức về bảo đảm và cải tiến chất lượng đã có chuyển biến, một số hoạt động vẫn cho thấy chất lượng còn được tiếp cận như yêu cầu thủ tục hơn là giá trị nội tại của hành vi nghề nghiệp. Báo cáo tổng kết năm học 2022-2023 ghi nhận tình trạng một số quy trình vận hành chưa thông suốt, còn hiện tượng đùn đẩy, sợ trách nhiệm và xử lý thủ công dù thông tin có thể trích xuất từ phần mềm quản lý (Trường Đại học Thủ Dầu Một, 2023b). Từ góc nhìn của Harvey và Stensaker (2008), hiện tượng này cho thấy khoảng cách giữa hệ thống bảo đảm chất lượng và mức độ nội tâm hóa văn hóa chất lượng trong thực hành quản trị hằng ngày.

Một hạn chế khác nằm ở tính chu kỳ của một số hoạt động bảo đảm chất lượng và kiểm định. Khi minh chứng, báo cáo và quy trình được tập trung xử lý chủ yếu trước các đợt đánh giá ngoài, khả năng duy trì cải tiến sau kiểm định dễ bị suy giảm. Điều này cho thấy kiểm định mới chỉ phát huy đầy đủ tác dụng khi được nối tiếp bằng cơ chế theo dõi khuyến nghị, phản hồi định kỳ và cải tiến thường xuyên trong từng đơn vị.

Công tác quản trị ở một số lĩnh vực cũng chưa vận hành đầy đủ theo logic lấy chất lượng và hiệu quả làm trung tâm. Khi việc ra quyết định còn nghiêng về tuân thủ hành chính hơn là dựa trên dữ liệu chất lượng, phản hồi của người học và các bên liên quan, hệ thống bảo đảm chất lượng khó trở thành công cụ hỗ trợ quản trị chiến lược.

Những hạn chế nêu trên cho thấy mối liên kết giữa bảo đảm chất lượng và quản trị đại học tại Nhà trường chưa thật sự chặt chẽ, khi chất lượng và công tác quản trị chưa lấy văn hóa chất lượng làm “trục xoay” của các quyết định quản lý và thực thi. Theo OECD (2019), quản trị đại học hiệu quả đòi hỏi sự tích hợp đồng bộ giữa bảo đảm chất lượng, quản trị dựa trên minh chứng và trách nhiệm giải trình; nếu thiếu nền tảng dữ liệu và cơ chế phản hồi thực chất, các hoạt động quản trị dễ rơi vào hình thức, khó tạo ra giá trị gia tăng và năng lực thích ứng trong một thị trường giáo dục giàu tính cạnh tranh và biến động. Những tồn tại, hạn chế trong phát triển văn hóa chất lượng nêu trên đặt ra yêu cầu cấp thiết phải tăng cường minh bạch, trách nhiệm giải trình và quản trị dựa trên dữ liệu, điều mà cả báo cáo thanh tra lẫn một số thông tin phản ánh từ bên ngoài đều đã chỉ ra (Lê Phương, 2024; Văn Dũng, 2024).

Nguyên nhân của những hạn chế trên

Các hạn chế nêu trên có thể được lý giải từ sự đan xen giữa nhận thức, cơ chế vận hành và năng lực quản trị, đồng thời phản ánh những thách thức phổ biến của quá trình chuyển từ quản lý hành chính sang quản trị đại học dựa trên minh chứng.

Về nhận thức, một bộ phận cán bộ và giảng viên vẫn có xu hướng đồng nhất văn hóa chất lượng với hệ thống quy trình hoặc hoạt động kiểm định. Cách hiểu này làm cho triển khai văn hóa chất lượng thiên về kỹ thuật quản lý hơn là quá trình hình thành giá trị, niềm tin và chuẩn mực hành vi hướng tới cải tiến liên tục. Theo Harvey và Stensaker (2008), khi văn hóa chất lượng chưa được nhận thức như giá trị cốt lõi của tổ chức, các hoạt động bảo đảm chất lượng thường dừng ở mức tuân thủ và khó tạo tác động bền vững.

Về cơ chế vận hành, hệ thống khuyến khích, đánh giá và khen thưởng chưa tạo đủ động lực cho cải tiến chất lượng. Mặc dù Nhà trường đã gắn bảo đảm chất lượng với thi đua - khen thưởng và đánh giá kết quả công việc, một số tiêu chí vẫn thiên về số lượng, hình thức hoặc mức độ hoàn thành nhiệm vụ, chưa phản ánh đầy đủ chất lượng và hiệu quả thực chất. Điều này làm giảm động lực đổi mới trong giảng dạy, nghiên cứu khoa học và cải tiến quản trị.

Về năng lực dữ liệu, hệ thống phục vụ quản trị và bảo đảm chất lượng tuy đã hình thành nhưng chưa thật sự đồng bộ và tích hợp. Dữ liệu về đào tạo, nghiên cứu khoa học, khảo thí, người học, khảo sát các bên liên quan và quản trị nguồn lực hiện được quản lý ở nhiều đầu mối khác nhau, khiến việc kết nối, phân tích và khai thác cho quản trị chiến lược còn hạn chế. Đây là nguyên nhân quan trọng làm cho một số quyết định quản trị chưa dựa đầy đủ trên minh chứng thực tiễn.

Bên cạnh đó, tư duy theo chu kỳ kiểm định vẫn ảnh hưởng đến việc triển khai bảo đảm chất lượng ở một số đơn vị. Các hoạt động rà soát chương trình đào tạo, cập nhật minh chứng, đánh giá nội bộ và cải tiến quy trình thường được đẩy mạnh vào giai đoạn chuẩn bị đánh giá, trong khi cơ chế theo dõi khuyến nghị sau kiểm định chưa được duy trì thường xuyên và đồng bộ. Hệ quả là hoạt động chất lượng chưa chuyển hóa đầy đủ thành văn hóa cải tiến liên tục.

Sự phối hợp giữa các đơn vị cũng ảnh hưởng đến hiệu quả vận hành hệ thống chất lượng. Dù hệ thống quy trình ISO đã được xây dựng tương đối đầy đủ, kết quả thực thi vẫn phụ thuộc vào mức độ chủ động, trách nhiệm và năng lực quản lý của từng đơn vị.

Sự khác biệt về nguồn lực và kinh nghiệm quản trị khiến mức độ thực hiện, giám sát và cải tiến quy trình chưa đồng đều trong toàn trường.

Nhìn chung, các nguyên nhân nêu trên cho thấy việc phát triển văn hóa chất lượng tại Trường Đại học Thủ Dầu Một không chỉ là vấn đề hoàn thiện các quy trình kỹ thuật hay đáp ứng các yêu cầu kiểm định, mà là quá trình thay đổi nhận thức, hoàn thiện thể chế, nâng cao năng lực quản trị và xây dựng môi trường làm việc hướng tới cải tiến liên tục. Khoảng cách giữa hệ thống bảo đảm chất lượng và văn hóa chất lượng thực sự tại Nhà trường không phải là khoảng cách kỹ thuật mà là khoảng cách văn hóa tổ chức, đây chính là xuất phát điểm quan trọng nhất để đề xuất các giải pháp có tính hệ thống ở phần tiếp theo.

4.3. Mối liên hệ giữa văn hóa chất lượng với cải tiến công tác quản trị đại học

Từ cơ sở lý luận và kết quả phân tích thực trạng có thể thấy văn hóa chất lượng và quản trị đại học có quan hệ hữu cơ. Quản trị đại học tạo ra khung thể chế, cơ chế vận hành và môi trường tổ chức cho văn hóa chất lượng hình thành; ngược lại, văn hóa chất lượng cung cấp động lực nội sinh để hoạt động quản trị được thực hiện minh bạch, hiệu quả và bền vững. Mối quan hệ này có thể được phân tích qua một số chiều cạnh liên kết với nhau.

Trước hết, văn hóa chất lượng góp phần chuyển đổi phương thức quản trị từ tiếp cận hành chính sang tiếp cận hiện đại. Trong bối cảnh tự chủ đại học, hiệu quả quản trị phụ thuộc ngày càng nhiều vào tinh thần trách nhiệm, sự chủ động và khả năng tự điều chỉnh của các đơn vị. Khi chất lượng trở thành giá trị được chia sẻ, thành viên trong tổ chức không chỉ hoàn thành nhiệm vụ được giao mà còn hướng tới tạo giá trị và cải tiến liên tục. Nhờ đó, quản trị giảm dần sự phụ thuộc vào kiểm soát hành chính và tăng cường trách nhiệm giải trình.

Tiếp theo, văn hóa chất lượng tạo nền tảng cho quản trị dựa trên dữ liệu và minh chứng. Quản trị đại học hiện đại đòi hỏi quyết định quản lý phải dựa trên thông tin xác thực hơn là kinh nghiệm hoặc cảm tính (OECD, 2019). Tại Trường Đại học Thủ Dầu Một, hệ thống bảo đảm chất lượng, quy trình ISO và hoạt động kiểm định đã góp phần hình thành thói quen thu thập, lưu trữ và sử dụng dữ liệu; tuy nhiên, dữ liệu chỉ trở thành công cụ quản trị thực chất khi đội ngũ nhận thức được giá trị của nó đối với cải tiến hoạt động.

Ở các lĩnh vực cốt lõi, văn hóa chất lượng thúc đẩy quản trị đào tạo thông qua rà soát chương trình, cập nhật chuẩn đầu ra, cải tiến phương pháp giảng dạy và tăng cường phản hồi từ người học. Trong nghiên cứu khoa học, nó góp phần hình thành chuẩn mực học thuật, đề cao tính trung thực và giá trị thực chất của sản phẩm khoa học. Đối với quản trị nguồn nhân lực, văn hóa chất lượng tạo động lực để đội ngũ nâng cao năng lực chuyên môn và cải thiện hiệu quả công việc. Vì vậy, quản trị không chỉ hướng tới hoàn thành nhiệm vụ mà còn hướng tới cải tiến chất lượng thường xuyên.

Ở chiều cạnh trách nhiệm giải trình, văn hóa chất lượng giúp củng cố nhận thức rằng quyết định quản lý, hoạt động chuyên môn và kết quả thực hiện cần được công khai, đánh giá và chịu trách nhiệm trước các bên liên quan. Trong điều kiện tự chủ đại học, yêu cầu này tạo động lực để các đơn vị nâng cao tính chuyên nghiệp và hạn chế các biểu hiện hình thức trong thực thi nhiệm vụ.

Cuối cùng, văn hóa chất lượng góp phần nâng cao năng lực thích ứng và phát triển bền vững của Nhà trường. Trong bối cảnh chuyển đổi số, hội nhập quốc tế và cạnh tranh nguồn lực, cơ sở giáo dục đại học khó có thể phát triển nếu chỉ dựa vào cơ chế hành chính

hoặc quy định cứng nhắc. Khi văn hóa chất lượng được lan tỏa, tổ chức có khả năng tự đổi mới từ bên trong và duy trì động lực cải tiến trong dài hạn.

Đối với Trường Đại học Thủ Dầu Một, những kết quả đạt được trong công tác kiểm định chất lượng, chuẩn hóa quy trình quản trị, phát triển hệ thống bảo đảm chất lượng nội bộ và nâng cao vị thế trên các bảng xếp hạng đại học cho thấy văn hóa chất lượng đã bước đầu tạo ra những tác động tích cực đối với hoạt động quản trị. Tuy nhiên, những hạn chế như nhận thức chưa đồng đều, tình trạng thực hiện quy trình mang tính hình thức ở một số lĩnh vực, việc sử dụng dữ liệu trong quản trị chưa thực sự hiệu quả và mức độ lan tỏa văn hóa chất lượng chưa đồng nhất cũng cho thấy mối liên hệ giữa văn hóa chất lượng và quản trị đại học vẫn chưa được phát huy đầy đủ.

Từ những phân tích trên có thể khẳng định rằng văn hóa chất lượng không chỉ là một thành tố của hệ thống bảo đảm chất lượng mà còn là nền tảng của quản trị đại học hiện đại. Mức độ phát triển của văn hóa chất lượng phản ánh trực tiếp chất lượng quản trị của cơ sở giáo dục đại học; đồng thời, hiệu quả của công tác quản trị cũng quyết định khả năng hình thành và lan tỏa văn hóa chất lượng trong toàn tổ chức. Vì vậy, phát triển văn hóa chất lượng cần được xem là một giải pháp chiến lược nhằm cải tiến công tác quản trị, nâng cao chất lượng và bảo đảm sự phát triển bền vững của Trường Đại học Thủ Dầu Một trong giai đoạn hiện nay.

4.4. Giải pháp phát triển văn hóa chất lượng với cải tiến công tác quản trị tại Trường Đại học Thủ Dầu Một

Tăng cường vai trò lãnh đạo, chỉ đạo của Đảng

Trước yêu cầu đổi mới căn bản quản trị đại học và nâng cao chất lượng giáo dục trong bối cảnh tự chủ và hội nhập, việc phát huy vai trò lãnh đạo, chỉ đạo của Đảng ủy Nhà trường có ý nghĩa then chốt trong xây dựng và phát triển văn hóa chất lượng một cách bền vững. Nội dung xây dựng văn hóa chất lượng cần được đưa thành định hướng xuyên suốt trong nghị quyết, chương trình hành động và kế hoạch công tác của Đảng ủy cũng như các cấp ủy trực thuộc. Khi mục tiêu chất lượng được thể chế hóa trong văn kiện lãnh đạo và chuyên hóa thành chỉ tiêu cải tiến ở từng lĩnh vực, định hướng chính trị sẽ gắn chặt hơn với thực tiễn quản trị và trách nhiệm của từng đơn vị. Vai trò nêu gương của đội ngũ lãnh đạo, quản lý và đảng viên cần được thể hiện thông qua thực hành cụ thể như tuân thủ quy trình, thực hiện trách nhiệm giải trình, sử dụng dữ liệu chất lượng trong ra quyết định và chủ động đề xuất cải tiến. Trong môi trường đại học, phong cách làm việc của người đứng đầu có tác động trực tiếp đến nhận thức, niềm tin và động lực của đội ngũ.

Việc đánh giá, xếp loại đảng viên và tổ chức đảng cần từng bước gắn với kết quả thực hiện nhiệm vụ cải tiến chất lượng. Các tiêu chí về nâng cao chất lượng đào tạo, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng nếu được tích hợp vào đánh giá hằng năm sẽ giúp vai trò lãnh đạo của Đảng được thể hiện cụ thể hơn trong quản trị đại học.

Như vậy, thông qua việc định hướng bằng nghị quyết, nêu gương trong thực tiễn và gắn trách nhiệm chính trị với kết quả cải tiến chất lượng, Đảng ủy Nhà trường giữ vai trò trung tâm trong kiến tạo, dẫn dắt và bảo đảm sự phát triển bền vững của văn hóa chất lượng tại Trường Đại học Thủ Dầu Một.

Cải tiến công tác quản trị theo hướng dữ liệu và trách nhiệm giải trình

Trong bối cảnh tự chủ đại học và yêu cầu nâng cao chất lượng toàn diện, cải tiến công tác quản trị là điều kiện quan trọng để chuyển hóa các giá trị của văn hóa chất lượng thành hiệu quả thực tiễn. Việc đổi mới quản trị cần được thực hiện đồng bộ, có lộ trình, phù

hợp với đặc thù của Trường Đại học Thủ Dầu Một. Trọng tâm của cải tiến quản trị là chuyển từ mô hình quản lý hành chính sang mô hình quản trị đại học hiện đại, trong đó chất lượng, hiệu quả và giá trị gia tăng trở thành tiêu chí trung tâm. Việc trao quyền cho các cấp quản lý cần đi kèm trách nhiệm giải trình, chỉ số chất lượng và cơ chế giám sát phù hợp.

Hệ thống quy trình quản trị cần tiếp tục được rà soát và chuẩn hóa trong các lĩnh vực trọng tâm như đào tạo, nghiên cứu khoa học, nhân sự, tài chính và bảo đảm chất lượng. Tuy nhiên, chuẩn hóa không chỉ nhằm tăng tính tuân thủ mà phải gắn với kết quả đầu ra, mức độ cải tiến và trách nhiệm giải trình của từng đơn vị. Quản trị số và quản trị dựa trên dữ liệu cần được đẩy mạnh thông qua hệ thống cơ sở dữ liệu tích hợp về người học, chương trình đào tạo, giảng dạy, nghiên cứu khoa học, tài chính và nguồn nhân lực. Các công cụ như dashboard chất lượng, khảo sát phản hồi định kỳ và chu trình PDCA sau kiểm định sẽ hỗ trợ quá trình ra quyết định, giúp các cấp quản lý đánh giá hiện trạng, dự báo xu hướng và điều chỉnh chính sách kịp thời. Thông qua việc chuyển đổi mô hình quản trị, chuẩn hóa quy trình và ứng dụng quản trị số, công tác quản trị tại Trường Đại học Thủ Dầu Một sẽ từng bước được nâng cao theo hướng hiện đại, hiệu quả, tạo nền tảng vững chắc cho việc xây dựng và phát triển văn hóa chất lượng bền vững trong giai đoạn tới.

Xây dựng môi trường văn hóa chất lượng và cải tiến liên tục

Xây dựng môi trường văn hóa chất lượng là điều kiện nền tảng để bảo đảm các giá trị và chuẩn mực chất lượng được duy trì, lan tỏa và phát triển bền vững trong toàn trường. Đây là quá trình lâu dài, đòi hỏi sự nhất quán trong nhận thức, hành vi và cơ chế vận hành của tổ chức. Môi trường văn hóa chất lượng cần được xây dựng từ thói quen làm việc dựa trên chuẩn mực và minh chứng. Khi quyết định quản trị, đánh giá kết quả công việc và cải tiến hoạt động được đặt trên cơ sở chỉ số chất lượng, phản hồi của người học và các bên liên quan, văn hóa chất lượng sẽ dần trở thành cách làm việc thường nhật thay vì chỉ xuất hiện trong các đợt kiểm tra, đánh giá. Cùng với đó, các sáng kiến cải tiến trong giảng dạy, nghiên cứu khoa học và quản lý cần được ghi nhận, tôn vinh và nhân rộng bằng cơ chế cụ thể. Diễn đàn chia sẻ thực hành tốt và kênh phản hồi hai chiều giữa lãnh đạo với đội ngũ sẽ giúp cải tiến liên tục trở thành trách nhiệm chung, đồng thời khuyến khích thử nghiệm có kiểm soát trong môi trường đại học. Các giá trị cốt lõi của Trường Đại học Thủ Dầu Một cần được cụ thể hóa trong hành vi ứng xử, phong cách làm việc và hoạt động chuyên môn của từng đơn vị, cá nhân. Khi chất lượng đào tạo và nghiên cứu được gắn với sứ mệnh phục vụ phát triển địa phương, doanh nghiệp và xã hội, văn hóa chất lượng sẽ có thêm động lực nội sinh và ý nghĩa thực tiễn.

Bảng 3. Lộ trình phát triển văn hóa chất lượng gắn với cải tiến công tác quản trị tại Trường Đại học Thủ Dầu Một

Giai đoạn	Nhiệm vụ ưu tiên	Đơn vị chủ trì	Kết quả dự kiến
Ngắn hạn (2026 - 2027)	Rà soát chiến lược, xây dựng KPI chất lượng, chuẩn hóa cơ chế cải tiến sau kiểm định	Ban Giám hiệu, Phòng Đảm bảo chất lượng	Hoàn thiện khung quản trị chất lượng và hệ thống chỉ số đánh giá
Trung hạn (2028 - 2030)	Xây dựng hệ thống dữ liệu tích hợp, dashboard chất lượng, triển khai đồng bộ PDCA	Ban Giám hiệu, Phòng CNTT, các đơn vị	Quản trị dựa trên dữ liệu được áp dụng trong toàn trường
Dài hạn (sau 2030)	Hình thành văn hóa cải tiến liên tục và quản trị chất lượng dựa trên minh chứng	Toàn trường	Văn hóa chất lượng trở thành giá trị cốt lõi và nền tảng phát triển bền vững của Nhà trường

Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2026

Nhìn chung, phát triển văn hóa chất lượng không chỉ là yêu cầu của công tác bảo đảm chất lượng mà còn là một giải pháp chiến lược nhằm nâng cao hiệu quả quản trị đại học. Khi văn hóa chất lượng được lan tỏa và nội tâm hóa trong toàn tổ chức, hoạt động quản trị sẽ chuyển từ mô hình quản lý dựa trên kiểm soát sang mô hình quản trị dựa trên trách nhiệm, dữ liệu và cải tiến liên tục. Đây cũng là điều kiện quan trọng để Trường Đại học Thủ Dầu Một nâng cao chất lượng đào tạo, tăng cường năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững trong bối cảnh tự chủ đại học và hội nhập quốc tế.

5. Kết luận

Nghiên cứu đã làm rõ vai trò của văn hóa chất lượng đối với cải tiến công tác quản trị đại học trong bối cảnh tự chủ và chuyển đổi giáo dục đại học hiện nay. Bài viết khẳng định văn hóa chất lượng không chỉ là một bộ phận của hệ thống bảo đảm chất lượng mà còn là nền tảng thúc đẩy quản trị đại học theo hướng minh bạch, trách nhiệm giải trình, ra quyết định dựa trên minh chứng và cải tiến liên tục. Khi các giá trị chất lượng được nội tâm hóa thành nhận thức, thái độ và hành vi của các thành viên trong tổ chức, văn hóa chất lượng trở thành động lực nội sinh góp phần nâng cao hiệu quả quản trị và phát triển bền vững cơ sở giáo dục đại học. Thông qua nghiên cứu trường hợp tại Trường Đại học Thủ Dầu Một, bài viết cho thấy Nhà trường đã đạt được nhiều kết quả quan trọng trong xây dựng hệ thống bảo đảm chất lượng, thể hiện qua việc triển khai kiểm định chất lượng giáo dục, áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 21001:2018, mở rộng kiểm định quốc tế các chương trình đào tạo và từng bước nâng cao vị thế trên các bảng xếp hạng trong nước và quốc tế. Tuy nhiên, nghiên cứu cũng chỉ ra một số hạn chế như mức độ lan tỏa của văn hóa chất lượng chưa đồng đều giữa các đơn vị, hoạt động bảo đảm chất lượng ở một số lĩnh vực còn mang tính chu kỳ, việc sử dụng dữ liệu trong quản trị chưa thực sự hiệu quả và cơ chế phản hồi, cải tiến sau đánh giá cần tiếp tục được hoàn thiện. Từ các kết quả nghiên cứu, bài viết đề xuất định hướng phát triển văn hóa chất lượng gắn với cải tiến công tác quản trị thông qua việc tăng cường vai trò lãnh đạo, thúc đẩy quản trị dựa trên dữ liệu và minh chứng, xây dựng môi trường cải tiến liên tục và nâng cao sự tham gia của các bên liên quan. Tuy nhiên, nghiên cứu này chủ yếu sử dụng phương pháp phân tích tài liệu và nghiên cứu trường hợp dựa trên nguồn dữ liệu thứ cấp, chưa thực hiện khảo sát hoặc phỏng vấn trực tiếp để đánh giá mức độ nhận thức, hành vi và sự lan tỏa của văn hóa chất lượng trong các nhóm chủ thể khác nhau. Do đó, các nghiên cứu tiếp theo cần mở rộng theo hướng khảo sát cán bộ quản lý, giảng viên, viên chức, người học và đơn vị sử dụng lao động nhằm đo lường toàn diện hơn mức độ thấm sâu của văn hóa chất lượng, đồng thời kiểm định mối quan hệ giữa văn hóa chất lượng với hiệu quả quản trị đại học trong bối cảnh tự chủ và chuyển đổi số.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Ban Chấp hành Trung ương Đảng. (2025). Nghị quyết về đột phá phát triển giáo dục và đào tạo (Nghị quyết số 71-NQ/TW). Ban Chấp hành Trung ương Đảng Cộng sản Việt Nam.
- [2] European University Association. (2006). Quality culture in European universities: A bottom-up approach. European University Association. <https://www.eua.eu/publications/reports/quality-culture-in-european-universities-a-bottom-up-approach.html>
- [3] Harvey, L., & Stensaker, B. (2008). Quality culture: Understandings, boundaries and linkages. *European Journal of Education*, 43(4), 427-442. <https://www.jstor.org/stable/25481873>

- [4] Lê Phương. (2024). Kết luận thanh tra tại Trường Đại học Thủ Dầu Một. Thanh tra. <https://thanhtra.com.vn/ket-luan-thanh-tra-E17BD7A25/ket-luan-thanh-tra-tai-truong-dai-hoc-thu-dau-mot-342AEB1B.html>
- [5] OECD. (2019). Benchmarking higher education system performance: Conceptual framework and data. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/be5514d7-en>
- [6] Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.
- [7] Thu Dau Mot University. (2022). Congratulations to the University for having 04 training programs meeting the AUN-QA standards. Institute of Engineering Technology. <https://engvktcn.tdmu.edu.vn/Home/Content/6301>
- [8] Trường Đại học Thủ Dầu Một. (2023a). Lần đầu công bố bảng xếp hạng đại học trong nước: Đại học Thủ Dầu Một đứng thứ 15 trên 191 trường. <https://tdmu.edu.vn/tin-tuc/tin-tong-hop/lan-dau-cong-bo-bang-xep-hang-dai-hoc-trong-nuoc-dai-hoc-thu-dau-mot-dung-thu-15-tren-191-truong>
- [9] Trường Đại học Thủ Dầu Một. (2023b). Báo cáo tổng kết năm học 2022-2023 và nhiệm vụ trọng tâm năm học 2023-2024 (Số 86/BC-ĐHTDM). Trường Đại học Thủ Dầu Một.
- [10] Trường Đại học Thủ Dầu Một. (2024). Báo cáo thường niên năm 2024. <https://tdmu.edu.vn/bao-cao-thuong-nien/bao-cao-thuong-nien/bao-cao-thuong-nien-2024>
- [11] Trường Đại học Thủ Dầu Một. (2025a). Trường Đại học Thủ Dầu Một: 08 chương trình đào tạo chính thức đạt chuẩn kiểm định chất lượng. <https://tdmu.edu.vn/tin-tuc/tin-tong-hop/truong-dai-hoc-thu-dau-mot-08-chuong-trinh-dao-tao-chinh-thuc-dat-chuan-kiem-dinh-chat-luong>
- [12] Trường Đại học Thủ Dầu Một. (2025b). Quy trình xử lý công việc. <https://tdmu.edu.vn/quy-trinh-xu-ly-cong-viec>
- [13] Văn Dũng. (2024). Trường Đại học Thủ Dầu Một vướng nhiều hạn chế, thiếu sót về công tác tổ chức, quản lý. Đại biểu Nhân dân. <https://daibieunhandan.vn/binh-duong-truong-dai-hoc-thu-dau-mot-vuong-nhieu-han-che-thieu-sot-ve-cong-tac-to-chuc-quan-ly-10349679.html>