

# XÂY DỰNG VĂN HÓA CHẤT LƯỢNG TẠI TRƯỜNG CÁN BỘ QUẢN LÝ GIÁO DỤC THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

NGUYỄN DOÃN TUẤN<sup>(\*)</sup>

**TÓM TẮT:** *Xây dựng văn hóa chất lượng là nhiệm vụ và điều kiện đảm bảo cho sự phát triển bền vững của một tổ chức. Để nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục, Trường Cán bộ quản lý giáo dục Thành phố Hồ Chí Minh cần có những giải pháp như: xây dựng cảnh quan xanh, sạch, đẹp; xây dựng một môi trường học thuật; xây dựng các chuẩn mực văn hóa, v.v. .*

**Từ khóa:** *chất lượng, văn hóa chất lượng, Trường Cán bộ quản lý giáo dục Thành phố Hồ Chí Minh.*

**ABSTRACT:** *Building quality culture is a task and a condition that assures the sustainable development of an organization. In order to improve the quality of training and fostering of teachers and educational managerial officers, the Institute of Educational Management of Ho Chi Minh city should have solutions including: building green, clean and beautiful landscape; establishing an academic environment; developing cultural standards, etc.*

**Key words:** *quality, quality culture, Institute of Educational Management of Ho Chi Minh city.*

## 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong bối cảnh nước ta đang hội nhập kinh tế quốc tế khu vực và toàn cầu, sự cạnh tranh về mọi mặt nói chung và về giáo dục nói riêng ngày càng gay gắt. Điều đó đòi hỏi chúng ta cần phải có sự thay đổi lớn trong giáo dục, thay đổi không chỉ trong tư duy mà còn trong cả hành động, thay đổi không chỉ riêng đối với mỗi cá nhân hay tổ chức có trách nhiệm mà phải với cả cộng đồng xã hội. Vì thế giải pháp “*đẩy mạnh công tác đảm bảo chất lượng bên trong nhà trường để từng bước hình thành văn hóa chất lượng*” (Đảng Cộng sản Việt Nam, 2013). xây dựng và duy trì văn hóa chất lượng giáo dục trong các nhà trường đã trở thành một nhiệm vụ, một trong những giải pháp nâng cao chất lượng đào tạo của hệ thống giáo dục.

Trường Cán bộ quản lý giáo dục Thành phố Hồ Chí Minh là một trong những đơn vị trực thuộc Bộ Giáo dục và Đào tạo, là cơ quan được Bộ giao nhiệm vụ đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục từ mầm non đến khoa, phòng các trường đại học, cao đẳng khu vực phía Nam. Tất cả công chức, viên chức đặc biệt là giảng viên nhà trường đều nhận thức được cần phải nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của trường và nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng. Lãnh đạo Trường Cán bộ quản lý giáo dục Thành phố Hồ Chí Minh đã xác định xây dựng văn hóa chất lượng của nhà trường là một nhiệm vụ và điều kiện để đảm bảo sự phát triển bền vững của nhà trường.

<sup>(\*)</sup>Thạc sĩ. Trường Cán bộ quản lý giáo dục Thành phố Hồ Chí Minh.

## 2. VĂN HÓA CHẤT LƯỢNG

Có nhiều ý kiến khác nhau về văn hoá chất lượng như: “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).

Ahmed đã đưa ra định nghĩa 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 liên tục cải tiến chất lượng.

PGS.TS. Lê Đức Ngọc cho rằng 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 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 (Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, 2011).

Theo GS.TS. Mai Trọng Nhuận, văn hóa

chất lượng là thói quen làm cho mọi việc có chất lượng (Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, 2011).

Theo chúng tôi có thể định nghĩa văn hóa chất lượng là tập hợp các giá trị cơ bản, chuẩn mực đạo đức, phương tiện và các mẫu hành vi qui định cách thức mà giảng viên, nhân viên và người học trong nhà trường tương tác với nhau và đầu tư năng lực vào công việc của mình vào việc thực hiện nhiệm vụ của nhà trường theo mục tiêu đã đề ra. Nghĩa là khi làm bất cứ việc gì, mỗi thành viên trong nhà trường cũng phải có ý thức và trách nhiệm về công việc mình làm và đặt chất lượng phù hợp với chiến lược và mục tiêu lên hàng đầu.

## 3. MÔ HÌNH VĂN HOÁ CHẤT LƯỢNG

### 3.1. Mô hình văn hóa chất lượng của Harvey và Stensaker

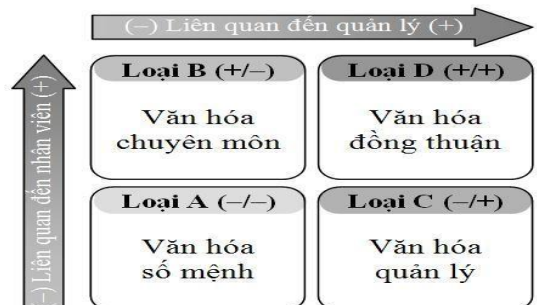
Harvey và Stensaker (2008) đưa ra 4 loại hình văn hóa chất lượng trong khung lý thuyết văn hoá từ sự kết hợp ý tưởng của Douglas (1982), Thompson và những người khác (1990) và Hood (1998).

**Bảng 1.** Các loại hình văn hóa chất lượng của Harvey và Stensaker

		Mức độ kiểm soát của cơ sở giáo dục	
		Mạnh	Yếu
Áp lực từ các nguyên tắc bên ngoài	Mạnh	Văn hóa chất lượng hồi đáp /đáp ứng	Văn hóa chất lượng tác động qua lại/phản ứng
	Yếu	Văn hóa chất lượng tái sinh/ phục hồi	Văn hóa chất lượng tái hiện/Sao nguyên bản

### 3.2. Loại hình văn hóa của Daniellou

Daniellou (2009) đưa ra 4 loại hình văn hóa nhấn mạnh mức độ cam kết của quản lý và nhân viên quyết định sự tồn tại của một nền văn hóa.

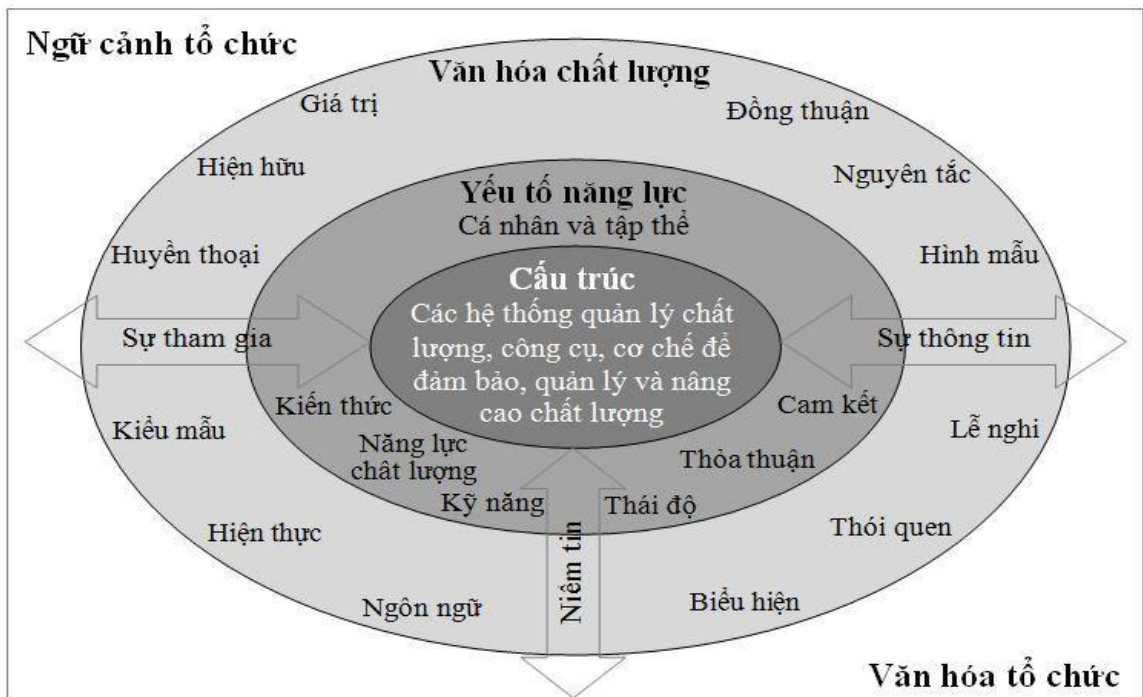


**HÌNH 1.** Các loại hình văn hóa của Daniellou (2009)

**3.3. Mô hình văn hóa chất lượng của Ehlers**

Từ bốn cách tiếp cận VHTC khác nhau của Hofstede (1991), Schein (1992), Rüegg- Stürm (2002), Morgan (2002) và dựa trên mô hình văn hóa chất lượng châu Âu (EUA, 2006), Ehlers (2009) đưa ra mô hình văn hóa chất lượng gồm 4 thành phần: (1) Cấu trúc (đại diện cho hệ thống chất lượng của tổ chức), (2) Năng

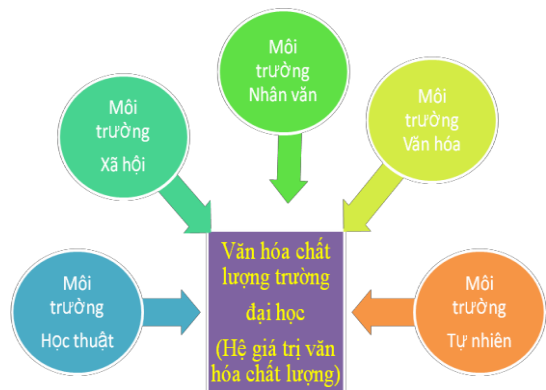
lực (đại diện cho các cá nhân và tập thể hợp nhất các cơ chế chất lượng thành văn hóa), (3) văn hóa chất lượng (đại diện cho các thể hiện, biểu hiện và lễ nghi của tổ chức), (4) Các yếu tố liên kết (liên kết các yếu tố thông qua sự tham gia, sự thông tin và niềm tin) và định hình một số giá trị của văn hóa chất lượng trong ngữ cảnh văn hóa tổ chức.



**Hình 2.** Mô hình văn hóa chất lượng trong ngữ cảnh văn hóa tổ chức

**3.4. Mô hình văn hóa chất lượng Lê Đức Ngọc và cộng sự**

PGS.TS. Lê Đức Ngọc và cộng sự (2012) đề xuất mô hình văn hóa chất lượng có sự gắn kết chặt chẽ với văn hóa tổ chức và các hoạt động đảm bảo chất lượng (hình 3) gồm 5 thành phần môi trường của văn hóa chất lượng cơ sở giáo dục đại học. Mô hình này cho thấy hàm chứa tất cả các hoạt động đảm bảo chất lượng cần thiết phải thực hiện, làm cơ sở để đánh giá mức độ thể hiện văn hóa chất lượng trong cơ sở giáo dục đại học.



**Hình 3.** Mô hình văn hóa chất lượng trong trường đại học

#### 4. ĐỀ XUẤT MÔ HÌNH XÂY DỰNG VĂN HÓA CHẤT LƯỢNG TRƯỜNG CÁN BỘ QUẢN LÝ GIÁO DỤC THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Tác giả vận dụng mô hình văn hóa chất lượng của Lê Đức Ngọc (2012) và các cộng sự

để tiến hành xây dựng mô hình văn hóa chất lượng tại Trường Cán bộ quản lý giáo dục Thành phố Hồ Chí Minh từ đó xác định những công việc mà nhà trường cần thực hiện để triển khai xây dựng văn hóa chất lượng.



**Hình 4.** Mô hình văn hóa chất lượng tại Trường Cán bộ quản lý giáo dục Thành phố Hồ Chí Minh

##### 4.1. Môi trường học thuật

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, nhà trường phải có quyền tự chủ cao, tự quyết định các hoạt động học thuật.

Môi trường học thuật	Nội dung chính của môi trường học thuật	Công việc cần thực hiện	Thời gian thực hiện	Đơn vị thực hiện	Đơn vị phối hợp
	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 nhà trường	Xây dựng kế hoạch phát triển chiến lược			
	Thực hiện quyền tự chủ và trách nhiệm xã hội đối với hoạt động học thuật	Quy chế tự chủ, tự chịu trách nhiệm			
	Khuyến khích hoạt động hợp tác, chia sẻ học thuật giữa các thành viên trong và ngoài nhà trường	Quy chế chuyên môn			

	Thực hiện liên tục bồi dưỡng, phát triển học thuật cho các thành viên của	Quy chế đào tạo, bồi dưỡng			
--	---	----------------------------	--	--	--

	nhà trường	đội ngũ			
	Thực hiện hoạt động truyền bá học thuật (day, học và dịch vụ chuyên giao) theo những quan điểm giáo dục tiên tiến và phù hợp với thời đại một cách chất lượng và hiệu quả cao	Quy định về quản lý hợp tác quốc tế			

#### 4.2. Môi trường xã hội

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 các đơn vị và các thành viên 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 nhà trường.

	Nội dung chính của môi trường xã hội	Công việc cần thực hiện	Thời gian thực hiện	Đơn vị thực hiện	Đơn vị phối hợp
Môi trường xã hội	Xây dựng tầm nhìn, sứ mạng và mục tiêu phù hợp với nguồn lực và vị thế của nhà trường	Kế hoạch chiến lược nhà trường			
	Thiết lập cơ cấu tổ chức và phân định rõ ràng chức năng, trách nhiệm và quyền hạn của các đơn vị chức năng trong nhà trường	Quy chế tổ chức hoạt động của nhà trường			
	Xác lập cơ chế điều hành, phối hợp hoạt động và đánh giá hiệu quả của các đơn vị chức năng trong nhà trường	Quy chế phối hợp công tác giữa các phòng, ban, khoa, bộ môn			

#### 4.3. Môi trường nhân văn

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 tường minh và tuân

thủ thực hiện, đem lại nguồn lực để không ngừng nâng cao chất lượng hoạt động của nhà trường.

	Nội dung chính của môi trường nhân văn	Công việc cần thực hiện	Thời gian thực hiện	Đơn vị thực hiện	Đơn vị phối hợp
Môi trường nhân văn	Thực hiện các quyền dân chủ toàn diện đối với đội ngũ cán bộ quản lý, giảng viên, nhân viên và học viên	Quy chế thực hiện dân chủ cơ sở			
	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 học viên	Quy chế chi tiêu nội bộ			

	Xây dựng các cơ chế, chính sách và biện pháp để cán bộ, giảng viên, nhân viên và học viên thực	Quy chế thực hiện dân chủ cơ sở			
--	--	---------------------------------	--	--	--

	hiện đầy đủ, chất lượng và hiệu quả trách nhiệm đối với nhà trường và xã hội				
--	--	--	--	--	--

#### 4.4. Môi trường văn hóa

Môi trường văn hóa là môi trường trong đó xác lập hệ thống các chuẩn mực, các giá trị văn hóa, niềm tin, quy tắc ứng xử được xem là tốt đẹp và được các thành viên trong nhà

trường đồng thuận và thực hiện, tạo nên sức mạnh cho các hoạt động có chất lượng và không ngừng nâng cao chất lượng của nhà trường.

	Nội dung chính của môi trường văn hóa	Công việc cần thực hiện	Thời gian thực hiện	Đơn vị thực hiện	Đơn vị phối hợp
Môi trường văn hóa	Xây dựng các qui tắc ứng xử tôn trọng, hợp tác, hỗ trợ lẫn nhau giữa các thành viên vì sự nghiệp và danh tiếng của nhà trường	Quy tắc làm việc ứng xử  Quy chế phối hợp công tác giữa các phòng, ban, khoa, bộ môn.			
	Thực hiện đạo đức, lối sống lành mạnh, lưu truyền và phát huy truyền thống tốt đẹp của nhà trường kết hợp với bản sắc văn hóa dân tộc	Đánh giá công chức, viên chức hằng năm			
	Thực hiện các hoạt động giao lưu, hợp tác, hội nhập với cộng đồng trong và ngoài nước	Kế hoạch hợp tác, giao lưu trong và ngoài nhà trường			

#### 4.5. Môi trường tự nhiên

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 nhà trường.

	Nội dung chính của môi trường tự nhiên	Công việc cần thực hiện	Thời gian thực hiện	Đơn vị thực hiện	Đơn vị phối hợp
Môi trường tự nhiên	Kiến trúc, cảnh quan xanh, sạch, đẹp, hài hòa, hợp lý	Quy chế chăm sóc, bảo trì kiến trúc, cảnh quan.			
	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	Đảm bảo chất lượng cơ sở vật chất và tài chính			
	Thư viện đảm bảo phục vụ tốt cho hoạt động dạy, học và nghiên cứu khoa học	Đảm bảo chất lượng thư viện			
	Ký túc xá và các điều kiện	Nội quy ký túc xá học			

	sinh hoạt tốt đảm bảo cho học viên nội trú	viên			
	Đảm bảo an ninh trật tự, đời sống văn hóa, nghệ thuật và điều kiện hoạt động thể dục thể thao	Quy chế đảm bảo an ninh, trật tự			

## 5. CÁC BƯỚC TRIỂN KHAI XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN VĂN HÓA CHẤT LƯỢNG TẠI TRƯỜNG CÁN BỘ QUẢN LÝ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Bước 1: Xác lập các chuẩn chất lượng

Bước 2: Tuyên truyền, phổ biến

Bước 3: Ban hành các quy định, quy chế về đảm bảo chất lượng trong đơn vị

Bước 4: Hướng dẫn, tập huấn triển khai bước 3 đến những đơn vị, cá nhân có liên quan trong nhà trường

Bước 5: Xây dựng và thực hiện chiến lược, kế hoạch, nhiệm vụ năm học và kế hoạch đảm bảo chất lượng (có nội dung triển khai về văn hóa chất lượng).

Bước 6: Triển khai, kiểm tra, giám sát định kỳ, chú trọng đánh giá từ bên ngoài để xác nhận những mặt tích cực, hạn chế để tìm giải pháp khắc phục.

Bước 7: Điều chỉnh, bổ sung

Căn cứ nội dung và công việc cần làm, nhà trường xác định thời điểm, lực lượng cụ thể để tiến hành thực hiện theo các bước phù hợp với điều kiện thực tế của nhà trường.

## 6. VAI TRÒ, TRÁCH NHIỆM CỦA CÁC THÀNH VIÊN, ĐƠN VỊ TRONG VIỆC XÂY DỰNG VĂN HÓA CHẤT LƯỢNG

### 6.1. Vai trò của Hiệu trưởng

Trong việc tạo dựng và phát triển văn hóa chất lượng, Hiệu trưởng có bốn chức năng, cụ thể như sau (European University Association, 2006): 1) Xây dựng kế hoạch chiến lược của nhà trường và tổ chức thực hiện; 2) Tuyên truyền và thúc đẩy văn hóa chất lượng; 3) Phát triển các mối quan hệ giữa lãnh đạo với cán bộ, giảng viên, nhân viên; 4) Giám sát chất lượng

### 6.2. Vai trò của cán bộ, giảng viên, nhân viên

Cán bộ và giảng viên, nhân viên góp phần tạo dựng và phát triển văn hóa chất lượng bằng việc thực hiện các nhiệm vụ theo vị trí công tác đảm nhận. Vì vậy, từng thành viên phải xác định được trách nhiệm rõ ràng của mình; được đào tạo, bồi dưỡng để phát triển năng lực chuyên môn và động cơ làm việc đúng đắn; trở thành những người “đóng vai diễn chính” trong quá trình xây dựng, triển khai văn hóa chất lượng trong nhà trường.

### 6.3. Vai trò của học viên

Học viên có trách nhiệm và quyền được tham gia vào lộ trình xây dựng và phát triển văn hóa chất lượng của trường thông qua việc đóng góp ý kiến và trả lời phiếu khảo sát đánh giá việc giảng dạy và đào tạo của nhà trường, tham gia vào quá trình ra các quyết định liên quan...

### 6.4. Vai trò của Trung tâm khảo thí và đảm bảo chất lượng giáo dục và đào tạo

Tư vấn, quán triệt bộ tiêu chuẩn kiểm định và kết quả tự đánh giá đến các cá nhân, đơn vị trong nhà trường.

Tổ chức bồi dưỡng cho cán bộ quản lý, giảng viên về xây dựng, phát triển chương trình bồi dưỡng, kế hoạch chiến lược...

Tổ chức điều tra, khảo sát, lấy ý kiến phản hồi về các mặt hoạt động của nhà trường một cách định kỳ

Tổ chức xây dựng quy trình đảm bảo chất lượng cho các khâu, bộ phận trong nhà trường.

## 7. KẾT LUẬN

Muốn đảm bảo chất lượng giáo dục bền vững cần phải xây dựng văn hóa chất lượng. Văn hóa chất lượng là thành tố quan trọng trong việc xây dựng và phát triển hệ thống đảm bảo chất lượng bên trong nhà trường. Khi văn hóa

chất lượng được xây dựng và hình thành mọi hoạt động của các thành viên, tổ chức đều hướng đến chất lượng thì chắc chắn uy tín và thương hiệu của nhà trường sẽ được khẳng định. Xây dựng và phát triển văn hóa chất lượng là quá trình lâu dài, vì vậy nhà trường

cần phải huy động đầy đủ nguồn lực cần thiết khi thực hiện, xác định vai trò quan trọng, nòng cốt của các thành viên trong việc xây dựng văn hóa chất lượng, trong đó lãnh đạo nhà trường phải là người giữ vai trò tiên phong thực hiện.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Cục Khảo thí và Kiểm định chất lượng giáo dục – Dự án Giáo dục Đại học 2 (2011), *Chỉ số thực hiện đảm bảo chất lượng giáo dục đại học và tăng cường năng lực cho hệ thống đảm bảo chất lượng giáo dục của nhà trường*, Tài liệu Hội thảo – Tập huấn, Cần Thơ.
2. Đảng Cộng sản Việt Nam (2013), *Nghị quyết số 29-NQ/TW về “Đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế”*.
3. Đỗ Đình Thái (2015), *Văn hóa chất lượng trong trường đại học. Các mô hình và loại hình*, Tạp chí khoa học Đại học Sư phạm.
4. 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 (34).
5. Lê Đức Ngọc (2015), *Tập bài giảng Xây dựng văn hóa chất lượng*. Tài liệu dành cho lớp Nghiên cứu sinh tại Đại học Giáo dục.
6. Nguyễn Công Khanh và các cộng sự (2009), *Văn hóa nhà trường*, Trường Đại học Sư phạm Hà Nội.
7. Nguyễn Phương Nga (2007). *Những tác động của tự đánh giá trong kiểm định chất lượng trường đại học đối với cán bộ và giảng viên các trường đại học thuộc khu vực Hà Nội tham gia kiểm định chất lượng trong năm 2005 – 2006*, Viện Đảm bảo chất lượng giáo dục – Đại học Quốc gia Hà Nội.
8. Nguyễn Phương Nga (2009). *Củng cố và mở rộng văn hóa chất lượng trong Đại học Quốc gia Hà Nội*, Báo cáo chuyên đề văn hóa chất lượng tại Hội nghị giao ban của Đại học Quốc gia Hà Nội.
9. Nguyễn Phương Nga (2010). *Một số khía cạnh của văn hóa chất lượng trong trường đại học*, Viện Đảm bảo chất lượng giáo dục – Đại học Quốc gia Hà Nội.
10. Nguyễn Phương Nga (2010). *Xây dựng văn hóa chất lượng trong Đại học Quốc gia Hà Nội, báo cáo tham luận tại tiểu ban “Công tác thanh tra và xây dựng văn hóa chất lượng” tại Hội nghị khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội*.
11. Nguyễn Thu Linh (2004). *Văn hóa tổ chức – Lý thuyết, thực trạng và giải pháp phát triển văn hóa tổ chức ở Việt Nam*, Học viện Hành chính Quốc gia.
12. Nguyễn Tiến Dũng (2010), *Các hoạt động cần thiết xây dựng văn hóa chất lượng trong các trường đại học*.
13. Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn (2011) *Kỷ yếu hội thảo khoa học “Văn hóa chất lượng trong trường đại học”*, Nxb. Đại học Quốc gia Hà Nội.
14. Viện ngôn ngữ học Việt Nam (2009). *Từ điển Tiếng Việt*, Nxb. Lao động.

15. Trường Cán bộ Quản lý Giáo dục Thành phố Hồ Chí Minh (2015), *Kế hoạch chiến lược phát triển trường cán bộ quản lý giáo dục thành phố hồ chí minh giai đoạn 2015-2020 và tầm nhìn đến năm 2030*.
16. Đại học Quốc gia Hà Nội (2011), *Hướng dẫn xây dựng và phát triển văn hóa chất lượng trong Đại học Quốc gia Hà Nội*.
17. Ehlers, U. D (2009), *Understanding quality culture*, Quality in Higher Education.
18. European University Association (2005). *Developing an Internal Quality Culture in European Universities – Report on the quality culture project Round II 2004*, <http://www.eua.be/quality-assurance/quality-culture-project/>.
19. European University Association (2005). *Developing an Internal Quality Culture in European Universities– Report on the quality culture project 2002–2003*, <http://www.eua.be/quality-assurance/quality-culture-project/> (05/9/2009).
20. European University Association (2006). *Quality culture in European universities: A bottom- up approach – Report on the three rounds of the quality culture project 2002 – 2006*, <http://www.eua.be/quality-assurance/quality-culture-project/>.
21. Syed M. Ahmed (2008). *Quality Culture, College of Engineering & Computing*, Florida International University, Miami, Florida [www.elemedu.upatras.gr/](http://www.elemedu.upatras.gr/).

Ngày nhận bài: 04/9/2017. Ngày biên tập xong: 09/9/2017. Duyệt đăng: 06/10/2017