



NGUỒN NHÂN LỰC - YẾU TỐ CỐT LÕI ĐỂ HÌNH THÀNH HỆ THỐNG ĐẢM BẢO CHẤT LƯỢNG BÊN TRONG CỦA CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC

NGUYỄN THỊ MINH PHƯỢNG

Trưởng Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội
Email: phuonngntm@vnu.edu.vn

Tóm tắt: Việc xây dựng hệ thống đảm bảo chất lượng bên trong đối với các trường đại học ở Việt Nam có ý nghĩa hết sức quan trọng và cần ưu tiên thực hiện trong bối cảnh hiện nay. Để nâng cao và cải tiến chất lượng giáo dục, các trường đại học cần thiết lập hệ thống đảm bảo chất lượng bên trong nhằm giám sát, đánh giá việc thực hiện các hoạt động. Tuy nhiên, để công tác đảm bảo chất lượng trở thành hoạt động tự thân đối với mỗi đơn vị và hướng đến hình thành văn hóa chất lượng, các trường đại học phải có sự phối hợp, chia sẻ thông tin giữa các thành viên đối với đơn vị chuyên trách trong toàn trường. Đồng thời, các trường cần chủ động kiểm soát chất lượng của đơn vị, nâng cao năng lực của những cán bộ thực hiện công tác đảm bảo chất lượng và giảng viên tham gia giảng dạy trong bối cảnh giáo dục đại học ngày càng phát triển.

Từ khóa: Nguồn nhân lực; hệ thống đảm bảo chất lượng; giáo dục đại học.

(Nhận bài ngày 28/12/2016; Nhận kết quả phản biện và chỉnh sửa ngày 02/01/2017; Duyệt đăng ngày 25/02/2017).

1. Đặt vấn đề

Chất lượng (CL) trong giáo dục đại học (GDĐH) được xem là một khái niệm đa chiều, bao gồm tất cả các chức năng và hoạt động (HĐ) như giảng dạy, chương trình đào tạo (ĐT) và nghiên cứu, người học, cơ sở vật chất và trang thiết bị, các dịch vụ đối với cộng đồng và môi trường học thuật. Thực hiện cơ chế đảm bảo CL giáo dục (GD) được xem là một trong nhiều yếu tố để tiến tới thực hiện tự chủ về học thuật đối với các trường đại học (ĐH) trong bối cảnh hiện nay. Vì vậy, để nâng cao và cải tiến CL GDĐH, trường ĐH cần thiết lập một hệ thống đảm bảo chất lượng (ĐBCL) - đây là quy trình quản lý (QL) và đánh giá (ĐG) có hệ thống nhằm giám sát việc thực hiện các HĐ của cơ sở GDĐH.

Trên quan điểm QL CL tổng thể, CL HĐ của trường ĐH là kết quả của một quy trình phức tạp, do nhiều người tham gia và nhiều nhân tố tác động, trong đó cán bộ giảng viên là linh hồn của nhà trường, vai trò của giới QL là phục vụ cho HĐ nghiên cứu và ĐT của giảng viên. Vì vậy, quan hệ công việc trong trường ĐH cần dựa trên sự thuyết phục, hợp tác và trao quyền. Các trường tập trung vào quá trình xây dựng, tập hợp các quy tắc, hệ thống nhằm QL và kiểm soát toàn bộ HĐ của trường ĐH theo mô hình đã chọn. Để vận hành tốt mô hình này, các nhà quản trị ĐH phải chịu trách nhiệm trước nhà trường, cộng đồng, người học về sự tin cậy, tính thích ứng và hiệu quả cho phí QL thông qua việc phân chia trách nhiệm, nguồn lực, kiểm soát tính hiệu lực và hiệu quả. Việc phát triển nguồn lực phục vụ công tác ĐBCL là yêu cầu được đặt ra đối với đa số các trường ĐH không chỉ đáp ứng nhu cầu thực tế của việc kiểm soát CL ĐT mà còn đáp ứng các yêu cầu giải trình trước xã hội về CL ĐT theo tinh thần của Luật GDĐH số 08/2012/QH13 ban hành ngày 18/6/2012 quy định thực hiện công tác

bảo đảm CL và kiểm định CL GDĐH cùng Thông tư số 62/2012 của Bộ GD&ĐT ban hành ngày 28/12/2012 quy định về quy trình và chu trình kiểm định CL GD trường cao đẳng, ĐH và trung cấp chuyên nghiệp.

2. Xác định nguồn nhân lực trong thực hiện công tác đảm bảo chất lượng giáo dục trường đại học

ĐBCL là một HĐ thường xuyên, liên tục của các tổ chức GDĐH. Vì vậy, HĐ này phải được thực hiện bởi các đơn vị chuyên môn để không ngừng nâng cao CL GD, nghiên cứu khoa học, hợp tác quốc tế... của các tổ chức GDĐH. Trong những năm gần đây, để ĐBCL của các cơ sở GDĐH, theo hướng dẫn của Cục Khảo thí và Kiểm định CL GD, Bộ GD&ĐT, các đơn vị chuyên môn đã tích cực triển khai một số HĐ lớn như hướng dẫn sinh viên ĐG CL giảng dạy của giảng viên, tự ĐG CL GD của cơ sở GDĐH trong việc ĐG các tiêu chuẩn CL GDĐH kèm theo Quyết định số 65/2007/QĐ-BGDĐT.

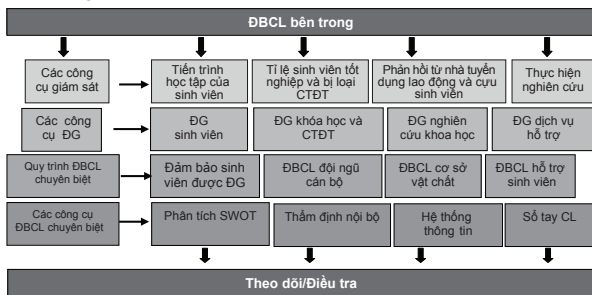
Tuy nhiên, các HĐ ĐBCL trong các cơ sở GDĐH chủ yếu theo hướng "ĐG bên ngoài", chưa tập trung vào việc hình thành hệ thống ĐBCL bên trong. Theo Vroeijsenstijin (1995), các trường ĐH cần phải thiết lập hệ thống ĐBCL bên trong đáp ứng các yêu cầu cơ bản về giám sát, ĐG và cải tiến CL. Hệ thống ĐBCL bên trong phải có các thành tố của vòng xoay Deming là: Lập kế hoạch; Thực hiện; Kiểm tra và Hành động (PDCA). Trên cơ sở vòng xoay PDCA, Vroeijsenstijin (1995) cho rằng hệ thống ĐBCL bên trong cần có các thành tố sau: Mục tiêu của tổ chức; Các công cụ giám sát; Các công cụ ĐG; Cải tiến CL.

Đối với các trường ĐH ở Việt Nam, việc xây dựng hệ thống ĐBCL bên trong mới chỉ ở giai đoạn đầu của sự phát triển khi các HĐ kiểm định CL GD được quan tâm thúc đẩy trong vài năm trở lại đây. Một số trường là thành viên của ĐH Quốc gia đã quan tâm phát triển mô hình ĐBCL phù hợp với điều kiện đặc thù của mình. Các

mô hình ĐBCL được xác định đều hướng tới đáp ứng đòi hỏi của các bên liên quan trong và ngoài trường trong công tác ĐT; trong đó có mô hình ĐBCL theo mạng lưới AUN-QA là mô hình được đa số các trường ĐH trong cả nước lựa chọn phát triển. Tuy nhiên, việc tổ chức vận hành hệ thống ĐBCL bên trong có ý nghĩa quan trọng để đảm bảo hệ thống được vận hành thông suốt và đạt mục tiêu đề ra. Việc thành lập Trung tâm/Phòng ĐBCL chính là một bước đi căn bản trong triển khai thực hiện nhiệm vụ giám sát, ĐG, cải tiến liên tục, từng bước hình thành và hoàn thiện hệ thống ĐBCL bên trong của mỗi trường ĐH.

Theo mô hình ĐBCL, hệ thống ĐBCL bên trong của trường ĐH được hình thành có: Các chủ trương và quy trình để triển khai thực hiện; Thực hiện việc phê duyệt, giám sát và định kỳ rà soát các chương trình GD; Xây dựng và triển khai chiến lược nâng cao CL ĐT; Duy trì cơ chế ĐBCL về đội ngũ giảng viên; Thực hiện công khai, cập nhật thông tin về nhà trường, các chương trình và văn bằng được cấp... (Hình 1)

Đơn vị chuyên môn sẽ sử dụng các “chế tài” này để theo dõi, kiểm soát các HĐ ĐT nhằm ĐBCL trong chính các chương trình ĐT (CTĐT), từ kiểm soát tiến trình học tập đến đảm bảo người học sẽ nhận được sự hỗ trợ tối đa trong quá trình học tập,...



Hình 1: Mô hình ĐBCL bên trong (theo chuẩn AUN)

Đến nay, các HĐ ĐG CL giảng dạy, chương trình, kiểm soát nội bộ hay tự ĐG... vẫn đang được các trường triển khai thực hiện và có sự tham gia của tất cả các bộ phận (khoa/phòng/ban) của chủ thể và khách thể QL (cán bộ QL, giảng viên, người học) theo mô hình tháp quyền lực ra quyết định từ trên xuống (Hình 2).

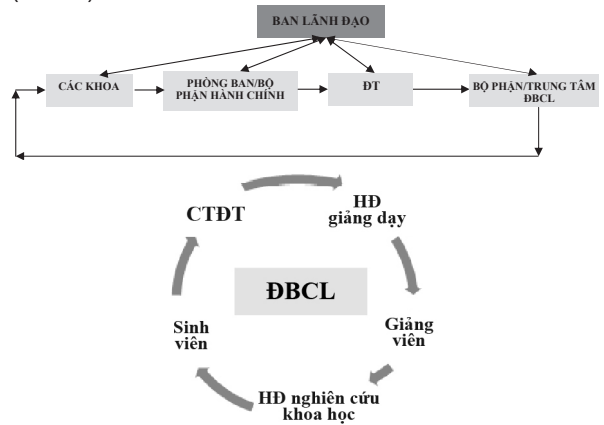


Hình 2: Mô hình tháp quyền lực ra quyết định

Kiểu cơ cấu này có đặc điểm cơ bản là các đơn vị chức năng chỉ thực hiện đơn thuần về chuyên môn, không tham gia và không có quyền chỉ đạo các đơn vị trực tuyến. Những người lãnh đạo trực tuyến chịu trách

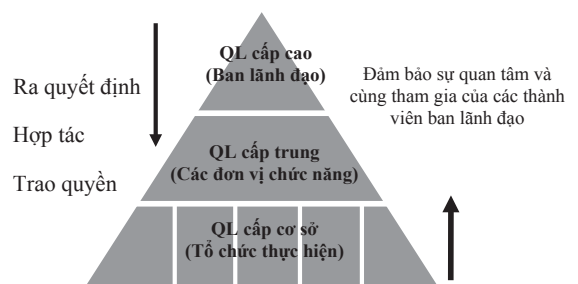
nhiệm về kết quả HĐ.

Với mô hình triển khai công tác ĐBCL như trên, nguồn nhân lực để triển khai và thực hiện các hoạt động ĐBCL (bao gồm ĐBCL đơn vị ĐT và CTĐT) chỉ tập trung chủ yếu ở bộ phận/trung tâm ĐBCL của nhà trường (Hình 3).



Hình 3: Chu trình thực hiện ĐBCL hiện tại của đa số các trường ĐH

Nếu hệ thống ĐBCL bên trong các chương trình được xây dựng, ngoài đội ngũ chuyên trách thuộc bộ phận/trung tâm ĐBCL thực hiện vai trò là người QL, kiểm soát quá trình thực hiện, lập chính sách, hỗ trợ thực hiện và chuyển giao kĩ thuật (vai trò bắt buộc), vai trò cấp Khoa/chương trình được thiết lập, đội ngũ cán bộ theo dõi, thực hiện ĐBCL cho các HĐ ĐT được hình thành thì việc điều phối, thực hiện giám sát mọi HĐ hướng tới đạt CL như đã cam kết, đảm bảo các nguồn lực trong đơn vị có thể phát huy năng lực tối đa trách nhiệm về quy trình thực hiện ĐBCL và giải trình về CL (thực hiện ĐG kiểm soát định kỳ, đưa ra những ĐG sơ bộ và báo cáo thường kì...) phù hợp với các tiêu chuẩn/tiêu chí theo mục tiêu, định hướng phát triển của nhà trường/Khoa và khu vực quốc tế được thực hiện vì mục đích cải tiến, nâng cao CL cho chính sự phát triển nội thân của đơn vị QL chương trình. Về lí tưởng, trên cơ sở nguồn thông tin nội tại, các cấp QL Khoa có thể chủ động phát triển chương trình theo định hướng tự chủ học thuật nhằm kiểm soát CL nguồn nhân lực cung cấp cho xã hội theo tuyên bố. Mô hình tháp phân quyền sẽ có thay đổi như sau (Hình 4):



Hình 4: Sự thay đổi của mô hình tháp phân quyền



Bảng 1: Khung xác định sự tham gia của đơn vị ĐT cấp Khoa

Cấp lãnh đạo	Trách nhiệm
Ban chủ nhiệm Khoa	Kết nối giữa các khoa, trung tâm ĐBCL và các đơn vị hành chính của nhà trường
Ban ĐT của Khoa	Kết nối giữa bộ phận QL, Ban chủ nhiệm Khoa và Trung tâm ĐBCL Kết nối giữa Khoa và Trung tâm ĐBCL trong thực hiện QL, khai thác cơ sở dữ liệu và kiểm soát CL ĐT
Bộ phận QL	Đề xuất người dẫn dắt/trưởng nhóm thực hiện Kết nối giữa ban chủ nhiệm, ban ĐT của Khoa - nhóm chịu trách nhiệm thực hiện kiểm soát CL
Trưởng nhóm	Dẫn dắt nhóm thực hiện Phát triển kế hoạch giám sát, ĐG, tự ĐG, thẩm định nội bộ Kiểm soát thực hiện nhiệm vụ Phân công nhiệm vụ Kết nối giữa các thành viên và Trung tâm ĐBCL Thu thập và xây dựng hệ thống thông tin; Viết báo cáo giám sát - ĐG, tự ĐG....

Việc QL tập trung vào CL sẽ được thực hiện thông qua hỗ trợ giám tiếp của đơn vị ĐBCL với vai trò tư vấn, hỗ trợ triển khai và kiểm soát mọi khâu của quá trình thực hiện có CL, hướng tới xây dựng văn hóa CL (Bảng 1). Khi đó, mọi thành viên trong Khoa đều có vai trò nhất định trong việc đảm bảo và nâng cao CL. Toàn thể các thành viên từ cấp trường đến cấp khoa QL chương trình (cán bộ, giảng viên, nhân viên hỗ trợ ĐT, người học) cùng nhau cam kết và tham gia trực tiếp vào QL CTĐT ĐBCL GD. Hạt nhân cốt lõi trong mô hình này ngoài vai trò của Ban giám hiệu nhà trường và đơn vị tham mưu cho lãnh đạo nhà trường về CL - Trung tâm/Phòng ĐBCL, trách nhiệm giải trình HĐ QL CL bên trong các CTĐT tập trung vào: Mối quan hệ giữa Ban chủ nhiệm Khoa và bộ phận QL CL; Phương thức QL CL CTĐT (CL chương trình GD, CL HĐ nghiên cứu khoa học, CL dạy và học, CL giảng viên và nhân viên phục vụ, CL HĐ học tập và rèn luyện, CL cơ sở vật chất và trang thiết bị hỗ trợ ĐT...). Vai

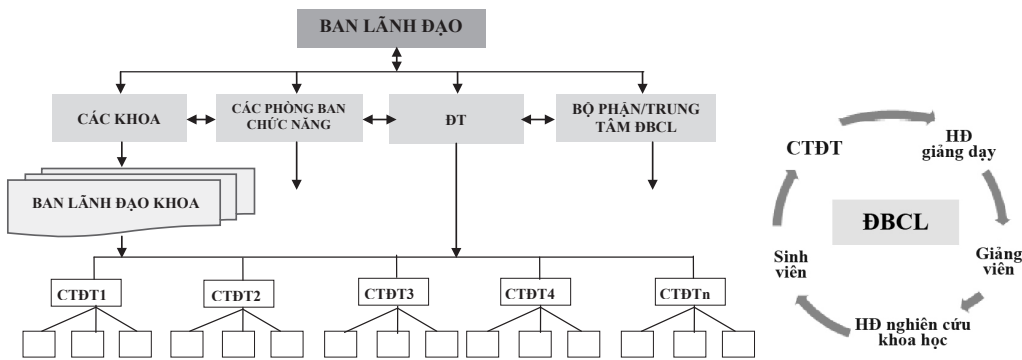
trò lãnh đạo của Ban giám hiệu nhà trường chuyển từ chỉ đạo sang khuyến khích các đơn vị QL cấp chương trình thực hiện các HĐ ĐBCL bên trong. Vai trò của đơn vị ĐBCL chuyển từ bắt buộc sang tự nguyện để cùng các đơn vị, thành viên trong trường hợp tác thực hiện nhiệm vụ chung (có sự phối hợp và chia sẻ thông tin giữa các thành viên đối với đơn vị chuyên trách) (Hình 5).

3. Phát triển nguồn lực đáp ứng yêu cầu theo mô hình đảm bảo chất lượng trường học

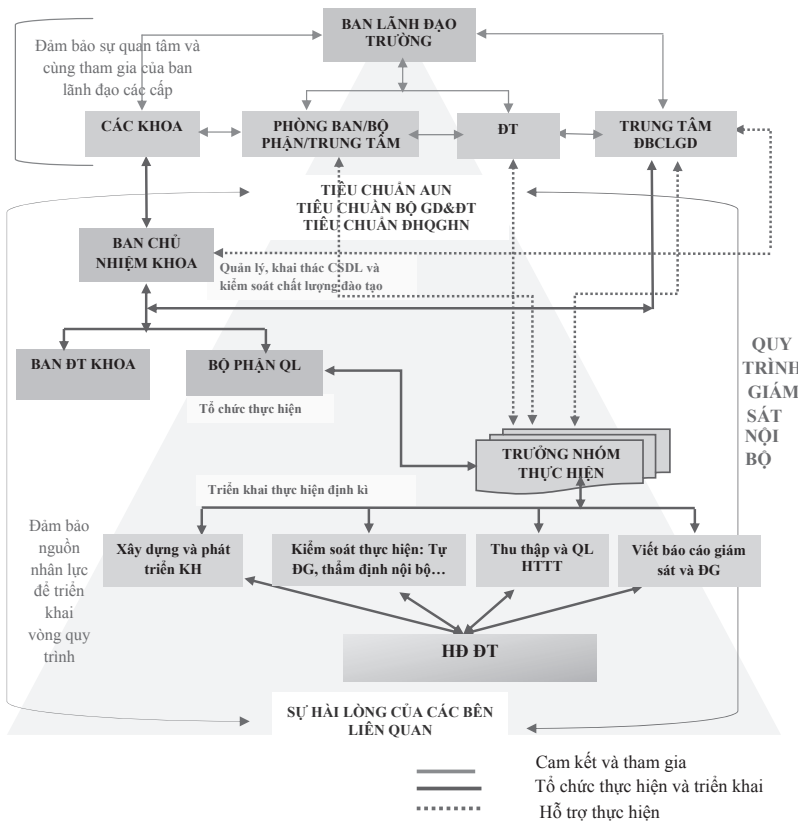
Thực tế triển khai công tác ĐBCL tại các trường ĐH cho thấy, phần lớn HĐ ĐBCL trong trường và ở các CTĐT đều tập trung ở đơn vị chuyên trách với trách nhiệm và cam kết thực hiện theo chỉ đạo từ trên xuống. Các đơn vị ĐT cấp Khoa/chương trình chưa có cán bộ theo dõi và thực hiện mảng ĐBCL, nếu có thì cũng chưa được ĐT chuyên môn về giám sát, kiểm tra ĐG... Các Khoa là những đơn vị tham gia trực tiếp trong các HĐ ĐT, họ phải là những người hiểu rõ nhất về chương trình, về phân phối nguồn lực để thực hiện ĐT. Lúc này, vai trò chủ động và tính trách nhiệm của đơn vị ĐT trong các HĐ giám sát, kiểm tra ĐG việc thực hiện các chính sách và quy trình ĐBCL hay tham gia trực tiếp vào việc ĐG sinh viên, định kì thẩm định các HĐ cốt lõi của chương trình... lại không được thể hiện rõ. Công tác ĐBCL ở các cấp Khoa gần như bị bỏ ngỏ, trách nhiệm đang thuộc về bộ phận/trung tâm ĐBCL chuyên trách của nhà trường. Vì vậy, việc QL CL giữa các cấp trường, bộ phận, Khoa còn thiếu đồng bộ, thiếu sự liên kết, tương hỗ lẫn nhau. Trong quá trình thực hiện, phần lớn các trường ĐH đều gặp khó khăn trong việc hình thành đội ngũ cán bộ thực hiện công tác ĐBCL, nhất là đội ngũ cán bộ hỗ trợ cấp Khoa có đủ năng lực chuyên môn để hiện thực hoá hệ thống ĐBCL nội bộ của mình.

Đến nay, các HĐ ĐT bồi dưỡng thường xuyên về công tác ĐBCL cho cán bộ các bộ phận từ giảng viên đến khối QL, phục vụ... chưa tạo thành mắt xích trong tổ chức thực hiện, chưa có các yêu cầu bắt buộc cụ thể về năng lực đối với các cán bộ chuyên trách, cũng như cán bộ hỗ trợ cấp Khoa cũng như chưa có cam kết xây dựng đội ngũ cán bộ vận hành hệ thống ĐBCL bên trong của các cấp QL. Vì vậy, để công tác ĐBCL không chỉ thể hiện ở cải tiến nâng cao CL giảng dạy mà còn ở các điều kiện ĐBCL, đáp

ứng các yêu cầu của người học và của xã hội, các trường cần có những chính sách cụ thể trong việc cam kết thực hiện, ĐT và xây dựng các nguồn lực phục vụ công tác ĐBCL (hình thành cam kết



Hình 5: Khung xác định sự tham gia của đơn vị ĐT cấp Khoa trong QL và giám sát thực hiện CTĐT



Hình 6: Mô hình xác định sự tham gia của đơn vị ĐT cấp Khoa trong QL và giám sát thực hiện CTĐT

về sự tham gia của các thành viên ban lãnh đạo các cấp); Đồng thời, để đảm bảo tính chuyên nghiệp trong các hoạt động nghề nghiệp và chủ động trong thực hiện ĐT hội nhập chuẩn quốc tế, thiết nghĩ các trường ĐH ngoài việc hình thành đội ngũ cán bộ chuyên trách tham gia vào quá trình kiểm soát CL GD cũng cần có những yêu cầu cụ thể về năng lực đối với các đội ngũ cán bộ, giảng viên làm công tác ĐBCL ở các cấp.

Căn cứ vào thực tiễn và các quy trình thực hiện ĐBCL, các cán bộ thực hiện công tác ĐBCL sẽ cần có các năng lực sau để có thể thực hiện giám sát, ĐG việc thực hiện các chính sách và quy trình ĐBCL; thực hiện định kỳ thẩm định các HĐ cốt lõi của chương trình..:

Trợ lý khoa và cán bộ hỗ trợ ĐT cần: Có kiến thức về thực hiện các phương pháp kiểm tra ĐG; Biết cách phát triển công cụ ĐG; Vận dụng các chính sách GD trong lĩnh vực kiểm tra ĐG; Sử dụng các mô hình đo lường và thống kê trong tổng hợp và phân tích kết quả ĐG; Có kỹ năng viết báo cáo ĐG; Được trang bị các kiến thức về giám sát, ĐG để xây dựng hệ thống giám sát theo dõi tiến trình học tập của người học, thu thập và phản hồi thông tin từ, tới người học và đơn vị sử dụng lao động...

Giảng viên tham gia giảng dạy trong chương trình cần: Có kiến thức về phương pháp ĐG và các hình thức kiểm tra ĐG dựa theo tiêu chuẩn/tiêu chí, mục tiêu ĐT; Nắm vững các kỹ thuật thiết kế câu hỏi để xây dựng các

câu hỏi ĐG có thể đo lường mức độ nhận thức theo chuẩn đầu ra của chương trình, kỹ thuật thiết kế ma trận để kiểm tra ĐG và các nguyên tắc kiểm tra ĐG; Biết cách áp dụng các công cụ và kỹ thuật kiểm tra ĐG để ĐG phát triển HT; Có kỹ năng viết báo cáo phản hồi thông tin tới các bên liên quan (sinh viên, đơn vị QL, người sử dụng lao động...). Đây là những yêu cầu cơ bản nhất để đội ngũ cán bộ hỗ trợ và giảng viên tham gia giảng dạy có đủ sức thực hiện vai trò kiểm soát dựa trên các "chế tài" đã có để giám sát ĐG (theo mục đích, mục tiêu và định hướng phát triển của chương trình được giảng dạy...) ở giai đoạn khởi đầu của quá trình xây dựng và phát triển hệ thống ĐBCL bên trong.

Thực hiện được việc phát triển nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn trong thực hiện công tác ĐBCL, các trường sẽ chủ động kiểm soát CL của đơn vị trong bối cảnh GDĐH đang ngày càng phát triển: Chú trọng ĐBCL vì mục đích nâng cao CL nhằm đáp ứng tốt các yêu cầu của khách hàng (là người học, phụ huynh, các đơn vị sử dụng lao động và xã hội) mà không bị tác động bởi

áp lực bên ngoài.

4. Kết luận

Việc xây dựng một hệ thống ĐBCL bên trong đối với các trường ĐH có ý nghĩa hết sức quan trọng và cần ưu tiên thực hiện trong bối cảnh hiện nay vì đây là cơ sở để hình thành và QL CL GD, duy trì chuẩn mực, nâng cao CL và hiệu quả ĐT tương xứng với các điều kiện hiện có của nhà trường, đảm bảo người học tốt nghiệp sẽ đáp ứng tốt các yêu cầu của thị trường lao động.

Tuy nhiên, để công tác ĐBCL trở thành HĐ tự thân đối với mỗi đơn vị và hướng đến hình thành văn hóa CL trong các cơ sở ĐT ĐH, đòi hỏi phải có sự phối hợp và chia sẻ thông tin giữa các thành viên đối với đơn vị chuyên trách trong toàn trường. Chính vì vậy, việc xây dựng và hình thành đội ngũ cán bộ thực hiện công tác ĐBCL ở cấp Khoa, cấp đơn vị QL CTĐT là cần thiết nhằm: (i) Ở mức độ cá nhân: Cá nhân tự nguyện cam kết đối với CL; (ii) Ở mức độ tập thể: Sự tham gia của từng cá nhân xây dựng và duy trì văn hóa tổ chức để từng bước tiến tới đáp ứng chuẩn CL theo quy định (QL CL bên ngoài), đáp ứng mục tiêu đề ra và phù hợp với yêu cầu phát triển chung của nhà trường (QL CL bên trong) và đạt được sự hài lòng của các bên liên quan (nhà nước, đơn vị kiểm định, nhà trường, đơn vị sử dụng sản phẩm của nhà trường...).



TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1]. Accreditation in the USA: Origins, developments and future prospective, (2009), *Chapter 6: New challenges for accreditation*.

[2]. *Improvement and Accountability: Navigating Between Scylla and Charybdis: Guide for External Quality Assessment in Higher Education*, A.I Vroeijenstijn, (1995). J. Kingsley Publishers, Education.

[3]. *Bộ tiêu chí kiểm định chất lượng Chương trình đào tạo của Mạng lưới các trường đại học Asean (AUN-QA) Phiên bản 3.0*, (2015), NXB Mạng lưới các trường đại học Asean (AUN-QA).

[4]. *Hướng dẫn đánh giá cơ sở giáo dục của Mạng lưới đảm bảo chất lượng các trường đại học Asean phiên bản 2.0*, (2015), NXB Mạng lưới các trường đại học Asean

(AUN-QA).

[5]. *Luật Giáo dục đại học*, (2012).

[6]. Đề án Hệ thống các yếu tố, điều kiện thực hiện đảm bảo chất lượng các chương trình đào tạo theo yêu cầu chuyển đổi và điều chỉnh các chương trình đào tạo các bậc học tại Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội, (2016).

[7]. Quy trình thực hiện đánh giá chương trình đào tạo theo chuẩn AUN-QA của Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội, QT.02.ĐBCL, ban hành ngày 1/4/2016.

[8]. Quy chế đào tạo đại học và cao đẳng hệ chính quy của Bộ Giáo dục và Đào tạo, số 25/2006/QĐ-BGDĐT của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo, ban hành ngày 26/6/2006.

SYSTEM OF INTERNAL QUALITY ASSURANCE AT VIETNAMESE UNIVERSITIES

Nguyen Thi Minh Phuong
VNU University of Economics and Business
Email: phuongntm@vnu.edu.vn

Abstract: Developing system of internal quality assurance at Vietnamese universities is extremely important and needs to be prioritized in current context. To enhance and improve quality of education, system of internal quality assurance needs to be established to monitor and evaluate the implementation of activities at universities. However, to get quality assurance become self-active and form quality culture at these institutions, there should have the coordination, information sharing among members of the in charge-units at universities. At the same time, these universities need to actively control their quality, improve staff competence to implement quality assurance and lecturers involved in teaching in the current context of higher education.

Keywords: Human resource; system of quality assurance; higher education.