

THIẾT KẾ HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG ĐÀO TẠO TRONG TRƯỜNG ĐẠI HỌC THEO TIẾP CẬN MÔ HÌNH ĐẢM BẢO CHẤT LƯỢNG BÊN TRONG CỦA AUN_QA

ThS. DỖ TRỌNG TUẤN
Trường Đại học Đồng Á

1. Đặt vấn đề
 Trong những năm gần đây, “chất lượng” (CL) và “hệ thống quản lý (QL) chất lượng (QLCL)” đã được các trường đại học (ĐH) quan tâm rất nhiều. Việc xây dựng và áp dụng hệ thống QLCL trong trường ĐH trở thành vấn đề sống còn đối với sự tồn tại và phát triển của ĐH nói chung và các trường ĐH tư thục nói riêng. Trong thực tiễn, có rất nhiều quan niệm về CL giáo dục ĐH nhưng theo tiếp cận AUN_QA tôn chỉ xuất phát từ sứ mệnh, tầm nhìn và mục tiêu của tổ chức trên cơ sở tập trung vào việc làm hài lòng các đối tượng liên quan theo các chuẩn mực CL trong nước và quốc tế, đây cũng chính là cơ sở để thiết kế hệ thống QLCL đào tạo trong các nhà trường ĐH theo tiếp cận AUN-QA.

2. Hệ thống QLCL
 Hệ thống QLCL đào tạo là một tập hợp kĩ thuật QL được sử dụng để giao tiếp với cán bộ (CB), giảng viên (GV), sinh viên (SV) những gì là cần thiết để tạo ra CL mong muốn về đầu ra của SV và ảnh hưởng đến hành động của CB, GV, SV để hoàn thành nhiệm vụ theo các thông số kĩ thuật CL được quy định sẵn.

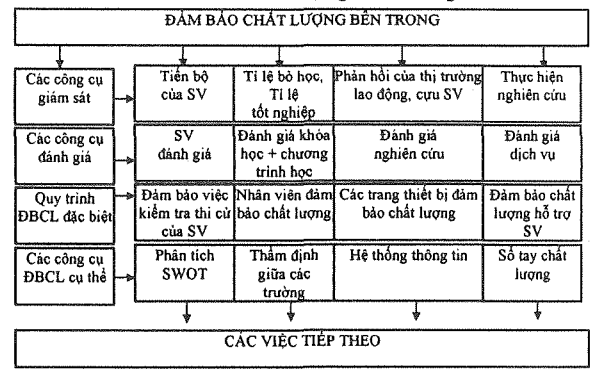
Mục đích của một hệ thống QL chất lượng đào tạo: Thiết lập một tầm nhìn cho các đối tượng liên quan CB, GV, SV; thiết lập các tiêu chuẩn, mục tiêu, chỉ số thực hiện cho từng CB, GV, SV; giúp chống lại sự thay đổi trong các tổ chức; xây dựng động lực phát triển trong nhà trường tiến tới đảm bảo chất lượng (ĐBCL) bên trong; ĐBCL cấp trường; tạo môi trường văn hóa CL trong nhà trường.

Tại sao cần có hệ thống QL chất lượng đào tạo? Một trường học có thể gọi là thành công chỉ đơn giản là mức độ mà nhà trường có thể đào tạo ra những SV có CL cao hơn hay những sản phẩm nghiên cứu và dịch vụ phục vụ cộng đồng tốt hơn đối thủ cạnh tranh và được thực hiện ở một mức chi phí ngang nhau. Khi CL là chìa khóa cho sự thành công của nhà trường, hệ thống QLCL cho phép các phòng/ ban/ khoa/ tổ trong nhà trường theo kịp và đáp ứng mức CL đã công bố, đáp ứng yêu cầu của các bên liên quan, giữ chân CB, GV thông qua chính sách và đồng thời giúp cho các trường ĐH chiếm lĩnh được đỉnh cao trong hệ thống giáo dục.

3. Mô hình ĐBCL bên trong của AUN-QA
 Theo AUN- QA, ĐBCL bên trong là một hệ thống mà các nhà QL, CB, GV sử dụng các cơ chế QL nhằm duy trì và nâng cao CL. Trong bối cảnh đặc biệt của trường ĐH, ĐBCL bên trong là hệ thống QLCL trong đó các nguồn lực và thông tin dùng để thiết lập, duy trì và cải tiến CL cũng như duy trì và cải tiến các tiêu chuẩn về các lĩnh vực hoạt động trong nhà trường như giảng dạy và học tập, nghiên cứu và dịch vụ cộng đồng.

Mô hình ĐBCL bên trong của AUN - QA được mô tả ở Hình 1:

Hình 1: Mô hình chất lượng của hệ thống đảm bảo chất lượng bên trong



Các yêu cầu của hệ thống ĐBCL bên trong:
 Không có hệ thống ĐBCL bên trong phù hợp cho tất cả các trường ĐH nhưng hệ thống đó cần được đáp ứng các yêu cầu chung. Các yêu cầu của hệ thống AUN-QA đưa ra phù hợp với các yêu cầu được thiết lập bởi Hiệp hội ĐBCL Châu Âu, (ENQA), bao gồm: Có chính sách về ĐBCL bên trong cùng với các nguyên tắc hoạt động rõ ràng; có đầy đủ hệ thống được chấp nhận để thực hiện giám sát, thẩm định định kì các chương trình đào tạo, các học phần; có đầy đủ hệ thống thích hợp để đánh giá SV; có đầy đủ hệ thống ĐBCL giảng dạy và đội ngũ học thuật; có đầy đủ hệ thống ĐBCL của các tài nguyên học tập và các dịch vụ hỗ trợ SV; có đầy đủ hệ thống thông tin.

4. Nội dung thiết kế hệ thống các QLCL theo tiếp cận mô hình ĐBCL bên trong của AUN-QA

Mỗi trường ĐH có một hệ thống QLCL đào tạo theo cách riêng biệt của từng trường, tuy nhiên khi thiết kế hệ thống QLCL theo tiếp cận mô hình ĐBCL bên trong sẽ bao gồm:

4.1. Xuất phát từ QL tổng thể

- *Tầm nhìn và tuyên bố giá trị:* Điểm khởi đầu cho việc QL là quá trình hình thành một tầm nhìn rõ ràng và các tuyên bố giá trị. Tuyên bố này sẽ được sử dụng để thiết lập chỉ tiêu quan trọng của hệ thống QLCL và xây dựng động lực cho những thay đổi cần phải diễn ra, dù nhà trường đã có kế hoạch vượt quá mong đợi của khách hàng, vượt trên mức cam kết quy định về sự hài lòng của khách hàng. Tầm nhìn và tuyên bố giá trị trên thực tế là khớp nối với tất cả mọi người tham gia, sẽ là một động lực để tạo ra văn hóa CL cần thiết

trong toàn tổ chức. Tầm nhìn và giá trị sẽ là văn bản rất quan trọng để thiết lập chương trình nghị sự cho tất cả các quá trình khác được sử dụng để QLCL;

- *Kế hoạch chiến lược*: Kế hoạch cho hệ thống QLCL sẽ khác nhau đối với từng nhà trường, nhưng có những đặc điểm tương tự: 1/ Nên có mục tiêu, mục đích rõ ràng và có thể đo lường; 2/ Có nguồn lực tài chính cho quá trình phát triển CL; 3/ Kế hoạch CL phù hợp với tầm nhìn và giá trị của tổ chức;

- *Hệ thống chính sách*: Chính sách trong trường ĐH là tập hợp các chủ trương và hành động về phương diện nào đó của nhà trường, nó bao gồm các mục tiêu mà nhà trường muốn đạt được và cách làm để thực hiện các mục tiêu đó. Những mục tiêu này bao gồm sự phát triển toàn diện trên các lĩnh vực hoạt động trong nhà trường.

Hệ thống chính sách đối với nhà trường ĐH tu thực phụ thuộc vào hệ thống chính sách chỉ đạo ngành dọc từ bộ, sở, chính quyền địa phương. Chính sách cũng nằm trong một thể thống nhất từ sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị cốt lõi, mục tiêu tổ chức và mục tiêu của các đơn vị đến từng thành viên. Theo tiêu chí của AUN-QA, trường có đầy đủ hệ thống chính sách rõ ràng phù hợp với tuyên bố sứ mệnh, chính vì vậy, khi hoạch định chính sách, các trường cần thiết xuất phát từ sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị cốt lõi của nhà trường. Chính sách của nhà trường cũng phải được chuyển tải thành các kế hoạch chiến lược tương ứng vì phục vụ cho các đối tượng CB, GV, SV trong toàn trường nên khi hoạch định chính sách các trường ĐH tư thực cần thiết để cho tất cả đội ngũ tham gia góp ý tạo nên sự đồng thuận chung. Điều quan trọng các chính sách phải được công bố, phổ biến rộng rãi cho CB, GV, SV biết để thực hiện.

4.2. Thiết kế hệ thống giám sát

Một hệ thống QLCL bao gồm các tiêu chuẩn và thủ tục được phát triển để đảm bảo rằng mức độ CL mong muốn được lặp đi lặp lại trong mỗi đơn vị, mỗi quá trình. Phần này của hệ thống QLCL rất cụ thể, có thể giám sát, đo lường và QL được. Trước khi bắt đầu, nhà trường nên thiết lập một đội ngũ nòng cốt để thực hiện thiết kế đạt hiệu suất cao. Tám bước của quá trình thiết kế là: 1/ Hiểu rõ tiến trình các hoạt động; 2/ Phát triển ưu tiên hiệu quả; 3/ Hiểu biết về các hệ thống giám sát đo lường đã có; 4/ Xây dựng các chỉ số hoạt động; 5/ Quyết định cách để thu thập các dữ liệu cần thiết; 6/ Thiết kế báo cáo và thực hiện các định dạng dữ liệu đại diện; 7/ Kiểm tra và điều chỉnh các hệ thống đo lường hiệu suất; 8/ Thực hiện hệ thống đo lường hiệu suất.

Đây không phải là một quá trình tuyệt đối, các trường có thể sắp xếp lại theo các thứ tự ưu tiên. Trong một số trường hợp, một hoặc nhiều bước có thể không cần thiết hoặc ở một số các trường do có các đặc thù riêng, có thể thêm các bước bổ sung để có những điều chỉnh cần thiết cho quá trình này để tối đa hóa khả năng thành công của hệ thống.

4.3. Xác định các công cụ đánh giá

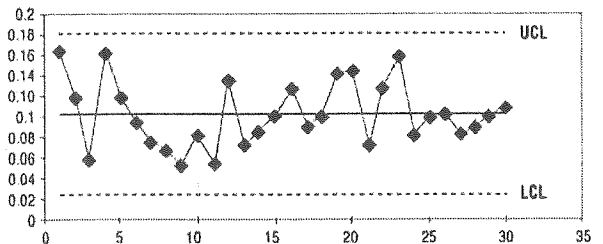
Phần này của hệ thống QLCL là vai trò của nhà QL

làm gia tăng động lực và quyết tâm để thúc đẩy phần đầu tiên chạy trơn tru. Phần này xuất phát từ các cam kết thực hiện CL, hướng dẫn đội ngũ CB, GV biết cách làm thế nào để nâng cao CL, khuyến khích họ cải thiện CL, người QL biết sử dụng các phương pháp, công cụ để đánh giá kiểm soát CL đạt được trong quá trình công việc.

- *Thống kê và kiểm soát dữ liệu*: Phân tích thống kê là một khía cạnh rất quan trọng trong hệ thống CL. Nó có thể được coi là một nền tảng của quá trình nâng cao CL và được gắn rất chặt chẽ để kiểm toán một hệ thống QLCL. Kiểm soát quá trình thống kê đây là một việc làm cần thiết trong hệ thống QLCL. Phân tích thống kê là phần đo lường các chỉ số hoạt động nội dung của hệ thống QLCL và cho phép nó được QL. QL có quan hệ với CL, là người QL không thể QL những gì bạn không thể giám sát đo lường và phân tích thống kê sẽ cung cấp nhà QL các phép đo cần thiết để đưa ra quyết định. Thống kê là một công cụ quan trọng và là chìa khóa để QLCL.

Biểu đồ kiểm soát là công cụ được sử dụng rộng rãi nhất trong các hệ thống QLCL. Biểu đồ kiểm soát giao tiếp rất nhiều thông tin có hiệu quả. Hình 2 cho thấy một quá trình mà trong đó tất cả các kết quả đều nằm trong giới hạn quy định. Các giới hạn kiểm soát trên (UCL) là 0,18 và giới hạn kiểm soát thấp hơn (LCL) là 0,02, và tất cả các điểm nằm giữa hai giới hạn này. Điều này có nghĩa là trong quá trình kiểm soát và điều hành một cách chính xác. Nếu một số điểm đã rơi bên ngoài của UCL hoặc LCL, nó sẽ báo hiệu rằng quá trình này không phải là trong nhu cầu kiểm soát và hành động được thực hiện để khắc phục sự cố.

Hình 2: Biểu đồ kiểm soát



- *Kiểm toán*: Kiểm toán một khía cạnh quan trọng trong hệ thống QLCL như bất kì khía cạnh khác. Quá trình kiểm toán cho phép tất cả mọi người tham gia để xem xét kết quả hoạt động nếu hệ thống QLCL đang làm việc một cách chính xác thì các mục tiêu và mục đích về CL đã đạt được. Kiểm toán cũng đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy CB, GV tham gia vào QL nâng cao CL, kết quả của kiểm toán làm căn cứ cho thưởng, ghi nhận cống hiến hoặc bồi thường.

Kiểm toán hệ thống QLCL có thể có nhiều hình thức và mỗi nhà trường sẽ có một quá trình kiểm toán độc đáo phù hợp với hệ thống của mình. Một số ví dụ về kiểm toán được sử dụng trong các nhà trường là: Người khách hàng bí ẩn; khảo sát, điều tra, phỏng vấn các đối tượng liên quan; tổ chức các buổi họp tham vấn.

4.4. Xây dựng quy trình ĐBCL

Quy trình là cách thức tốt nhất thực hiện một quá trình công việc để tạo ra giá trị cho nhà trường. Quy trình quy định rõ: Việc gì cần phải làm, kết quả nào phải đạt được, ai làm, làm lúc nào, ở đâu và như thế nào. Để QL được CL, ngoài việc xây dựng các định hướng chiến lược các mục tiêu chung và mục tiêu cụ thể, chuẩn mực CL, hệ thống giám sát, đo lường, các trường ĐH cần phải xây dựng các quy trình, hoặc cải tiến các quy trình đã có. Sau đây là 12 bước phác thảo chung cho quá trình xây dựng hoặc cải tiến một quy trình: 1/ Xác định những nhu cầu gì cần cải thiện; 2/ Chỉ rõ nhà trường sẽ đo và đánh giá sự thành công như thế nào? Điều này có thể bao gồm các số liệu như giảm thời gian quay vòng, giảm chi phí, ít lỗi hơn, vv...; 3/ Phác thảo sơ đồ quy trình càng chi tiết càng tốt, với sự lặp đi lặp lại các vòng lặp và xác định các giao điểm công việc giữa các CB, GV thật rõ ràng; 4/ Thu thập dữ liệu theo các phương pháp đã lựa chọn, xác định nhà trường đang ở đâu?; 5/ Xác định các chỉ số cho các mục tiêu nêu ở trên. 6/ Xem lại các sơ đồ quy trình để xác định, làm giảm và loại trừ các hoạt động không cần thiết; 7/ Thực hiện sơ đồ nhân quả để xác định nguyên nhân và mức độ chi tiết đang ảnh hưởng xấu đến kết quả; 8/ Đi sâu vào những nguyên nhân để xác định "nguyên nhân gốc rễ"; 9/ Làm một phiên "động não" để xác định các giải pháp để giải quyết các nguyên nhân được xác định; 10/ Thực hiện giải pháp mới mà nhà trường đã xác định; 11/ Tiếp tục thu thập dữ liệu đầu ra như đã thực hiện ở bước 4 để kiểm tra và đảm bảo rằng nhà trường đang nhận được kết quả mong muốn; 12/ Nếu kết quả mong muốn không đạt được, lặp lại các bước trên.

4.5. Các công cụ đặc biệt đối với ĐBCL bên trong

Ngoài công cụ được nêu ở trên, đối với các trường ĐH cần thiết phải có thêm các công cụ đặc biệt sau:

- *Tự đánh giá hay phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức (SWOT)*: Các lĩnh vực QLCL trong nhà trường ĐH phân theo hoạt động gồm: QL đào tạo; QL nghiên cứu khoa học; QL phục vụ cộng đồng; phân theo chức năng QL đội ngũ; QL SV; QL các nguồn lực, QL điều hành chung... Việc thực hiện QL của các phòng/ban/khoa/tổ trong nhà trường định kì cần phải có các báo cáo, số liệu và các phân tích trong báo cáo SWOT là cơ sở để xem xét kết quả của quá trình thực hiện CL. Đây cũng là hình thức để nhà QL có thể xem xét các khía cạnh hoạt động của nhà trường, từ đó để có sự thay đổi hợp lí, khắc phục những tồn tại, điểm yếu, phát huy được điểm mạnh cũng như tận dụng được thời cơ để nâng cao CL;

- *Đánh giá liên trường*: Ngoài việc đánh giá chủ quản trong nội bộ nhà trường để xác định CL, các trường ĐH cần thiết phải tham khảo các ý kiến đánh giá từ các trường khác. Đánh giá liên trường là công cụ để thực hiện mà nhà trường sử dụng để kiểm tra một cách khách quan đối với công tác QL và ĐBCL;

- *Hệ thống thông tin*: Là thách thức để giao tiếp hiệu quả, quá trình giao tiếp là điều cần thiết cho các nhà

lãnh đạo để đưa nhà trường tiến lên phía trước. Thông tin liên lạc là liên kết quan trọng giữa QL, CB, GV, SV và các bên liên quan khác. Khi thiết kế hệ thống thông tin cũng phải cho phép CB, GV đưa ra phản hồi và cung cấp giải pháp cho các vấn đề mà nhà trường phải đối mặt. QL cần cho phép theo những cách cả chính thức lẫn không chính thức, chẳng hạn như phiếu thông tin phản hồi của CB, GV và các cuộc họp bàn tròn phản hồi;

- *Sổ tay chất lượng*: Các nhà QL phải đảm bảo rằng các mục tiêu và mục đích, các hướng dẫn và các yêu cầu về CL được truyền đạt đến tất cả các đối tượng liên quan.

5. Kết luận

Trong vài thập kỉ vừa qua, CL và hệ thống QLCL trong giáo dục ĐH đã có nhiều mô hình với các tên gọi khác nhau, cho dù tên gọi khác nhau nhưng khẳng định được xu hướng phát triển QL theo CL đã và đang phát triển trong lĩnh vực giáo dục và sẽ tiếp tục chiếm ưu thế trong thời gian tới. Với sự cạnh tranh ngày càng tăng và kì vọng của các đối tượng liên quan, các chuyên gia và các nhà QL không thể bỏ qua vấn đề CL và luôn mong muốn duy trì hoặc cải thiện vị thế cạnh tranh của các trường.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. AUN-QA (2009), *Sổ tay thực hiện các hướng dẫn bảo đảm chất lượng trong mạng lưới các trường đại học Đông Nam Á*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [2]. Trần Khánh Đức (2004), *Quản lí và kiểm định chất lượng đào tạo nhân lực theo ISO&TQM*, NXB Giáo dục Hà Nội.
- [3]. Trần Khánh Đức (2010), *Giáo dục và phát triển nguồn nhân lực trong thế kỉ XXI*, NXB Giáo dục Việt Nam.
- [4]. Nguyễn Minh Đường, Phan Văn Kha (2006), *Đào tạo nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [5]. Phạm Thành Nghị (2000), *Quản lí chất lượng giáo dục đại học*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.

SUMMARY

In recent years, "quality" and "quality management system" was of great concern from universities. The development and application of quality management system has become vital for the survival and development of universities in general and private universities in particular. In fact, there are different viewpoints on quality of higher education, however, according to AUN's definition-quality assurance comes from institutional mission, vision and goals, focusing on satisfaction levels of stakeholders towards domestic and international standards; this is also the background to develop system of training quality management at universities towards AUN-QA approach.