

Quản trị trường đại học theo hướng tiếp cận đảm bảo chất lượng

Nguyễn Đức Chính*, Vũ Thị Dung

Trường Đại học Giáo dục, Đại học Quốc gia Hà Nội, 144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam

Nhận ngày 16 tháng 8 năm 2017

Chỉnh sửa ngày 09 tháng 9 năm 2017; Chấp nhận đăng ngày 22 tháng 9 năm 2017

Tóm tắt: Quản trị các cơ sở giáo dục theo chuẩn là xu thế tất yếu của cả hệ thống giáo dục trong bối cảnh hội nhập quốc tế, nhất là đối với các trường đại học, nơi đào tạo nguồn nhân lực trình độ cao, trực tiếp phục vụ cho sự nghiệp công nghiệp hóa - hiện đại hóa (CNH-HĐH) đất nước. Hiện nay, các nhà trường đại học, cao đẳng, trung cấp chuyên nghiệp và phổ thông CHƯA dùng chuẩn để quản lý, mà chỉ sử dụng bộ tiêu chuẩn để đánh giá cơ sở giáo dục của mình. Việc sử dụng bộ chuẩn không phù hợp với chức năng của nó nên bộc lộ nhiều bất cập, các kết quả đánh giá chưa phản ánh trung thực thực trạng của nhà trường, trong khi phương thức quản lý không có gì thay đổi. Vấn đề là các nhà quản lý chưa sử dụng bộ chuẩn theo đúng chức năng của nó. Chuẩn để xây dựng một hệ thống quản trị theo chuẩn, một hệ thống quản trị khác về chất với hệ thống quản lý hiện hành, còn đánh giá chỉ xảy ra ở cuối chu kỳ quản trị. Bài viết này tác giả đề cập về vấn đề đó.

Từ khóa: Tiêu chuẩn, tiêu chí, hệ thống quản trị theo chuẩn, quản lý chất lượng.

1. Đặt vấn đề

Tổng kết các công trình nghiên cứu về giáo dục UNESCO đã khẳng định quản lý là một yếu tố cấu thành chất lượng của hệ thống giáo dục quốc dân (mô hình CIMO). Ở Việt Nam yếu tố quản lý cũng được xem là khâu đột phá trong đổi mới căn bản toàn diện giáo dục.

Cho đến nay các nhà quản lý giáo dục vẫn sử dụng phương thức quản lý truyền thống, tức là sử dụng các chức năng của quản lý: kế hoạch hoá, tổ chức thực hiện, chỉ đạo và kiểm tra. Phương thức này mặc dù đã giúp chúng ta đạt được những thành công đáng ghi nhận. Tuy nhiên trong bối cảnh hội nhập quốc tế ngày càng sâu sắc và toàn diện, cần đổi mới giáo dục nhằm cung cấp nguồn nhân lực có trình

độ cao, có sức cạnh tranh cho công cuộc CNH-HĐH đất nước, thì phương thức này bộc lộ nhiều hạn chế.

Quản trị chất lượng là một phương thức quản trị mới, đã thành công trong quản lý sản xuất, kinh doanh và dịch vụ, và bắt đầu được vận dụng trong quản lý giáo dục.

2. Chất lượng, quản trị chất lượng

2.1. Chất lượng

Có nhiều định nghĩa về chất lượng, nên để có sự đồng thuận trong cách luận giải khái niệm này, người viết sử dụng một định nghĩa chung nhất: *chất lượng là sự đáp ứng các tiêu chuẩn, tiêu chí* của các bộ chuẩn đánh giá chất lượng do Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành. Hiện nay các cơ sở giáo dục đều đã và đang phấn đấu để

* Tác giả liên hệ. ĐT.: 84-912667679.

Email: nguyenducchinhdhgd@gmail.com

<https://doi.org/10.25073/2588-1159/vnuer.4097>

đạt các tiêu chuẩn và được các cơ quan có thẩm quyền công nhận.

2.2. Quản trị chất lượng

Có nhiều định nghĩa về quản trị chất lượng, song mọi định nghĩa đều quy quản trị chất lượng về 3 hoạt động:

- + Thiết lập chuẩn.
- + Đo lường thực trạng với chuẩn.
- + Có kế hoạch nâng thực trạng đạt và vượt chuẩn.

Để thực hiện 3 hoạt động này cần xây dựng và vận hành một hệ thống quản trị chất lượng. Hệ thống này có cơ sở là bộ chuẩn bao gồm các tiêu chuẩn, tiêu chí và chỉ báo,... Có thể định nghĩa quản trị chất lượng giáo dục như sau:

Quản trị chất lượng giáo dục là xây dựng và vận hành hệ thống quản trị trên cơ sở bộ chuẩn, tác động vào tất cả các lĩnh vực của cơ

sở giáo dục, vào tất cả các giai đoạn của quá trình giáo dục, đảm bảo không có lỗi trong các giai đoạn đó, nhằm tạo ra chất lượng của toàn bộ sản phẩm của quá trình giáo dục.

2.3. Các cấp độ trong quản trị chất lượng

+ Kiểm soát chất lượng (quality control) có mục đích là loại bỏ các sản phẩm không đạt chuẩn

+ Đảm bảo chất lượng (quality assurance) có mục đích là phòng ngừa lỗi ở tất cả các giai đoạn, đảm bảo toàn bộ sản phẩm đạt chuẩn.

+ Quản lý chất lượng tổng thể (TQM), có mục đích là thỏa mãn nhu cầu khách hàng trong một cơ sở lấy văn hóa chất lượng để thực hiện đầy đủ và hiệu quả sứ mạng, hệ giá trị của mình.

Phân biệt quản lý truyền thống và quản trị chất lượng

Tiêu chí	Quản lý truyền thống	Quản trị chất lượng
<i>Công cụ quản lý</i>	Các chức năng: kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo, kiểm tra	Các quy trình quản trị nhằm đạt các tiêu chí, tiêu chuẩn chất lượng
<i>Người quản lý</i>	Cán bộ quản lý	Tất cả mọi người
<i>Kết quả</i>	+ Giảm tỉ lệ phế phẩm + Tìm sai sót để qui trách nhiệm + Sửa chữa hoặc loại bỏ + Thương phạt dẫn tới đối phó, chống đối	+ Không có lỗi trong tất cả các công đoạn, tất cả sản phẩm đều đạt chất lượng một cách bền vững. + Mọi người đều làm tốt công việc của mình theo yêu cầu chất lượng + Liên tục cải tiến chất lượng
<i>Trách nhiệm</i>	Người lao động chịu trách nhiệm về chất lượng sản phẩm	Hệ thống quản trị và cách điều hành hệ thống quyết định chất lượng của sản phẩm
<i>Thời gian</i>	Theo các đợt	Trong suốt quá trình hoạt động, mọi lúc, mọi nơi

3. Quản trị trường đại học theo tiếp cận đảm bảo chất lượng

Chuẩn hoá là xu thế chung của các nền giáo dục trong quá trình hội nhập. Việt Nam đang tiến hành đổi mới căn bản toàn diện nền giáo dục nước nhà, nên việc chuẩn hoá các hoạt động và chất lượng của các cơ sở giáo dục là việc làm rất quan trọng và cần thiết.

Với sự nỗ lực của các nhà quản lý và các nhà khoa học giáo dục, chúng ta đã xây dựng và ban hành nhiều bộ chuẩn

BỘ TIÊU CHUẨN ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG CƠ SỞ GIÁO DỤC ĐẠI HỌC

Ban hành kèm theo Thông tư số 12/2017/TT-BGDĐT ngày 19 tháng 5 năm 2017 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo

Bộ tiêu chuẩn có 25 tiêu chuẩn, 111 tiêu chí (111 tiêu chí)

Có 4 lĩnh vực:

ĐBCL chiến lược: 8 tiêu chuẩn, 37 tiêu chí

ĐBCL hệ thống: 4 tiêu chuẩn, 19 tiêu chí

ĐBCL chức năng: 9 tiêu chuẩn, 39 tiêu chí

Kết quả hoạt động: 4 tiêu chuẩn, 16 tiêu chí

3.1. Ý nghĩa của các tiêu chuẩn, tiêu chí

Bộ tiêu chuẩn với các tiêu chí, chỉ báo đã xác định những yêu cầu ĐBCL thuộc các lĩnh vực quan trọng nhất của trường đại học trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập.

- Bộ tiêu chuẩn đã bao quát hết chức năng, nhiệm vụ đặc thù của một cơ sở giáo dục trong bối cảnh của cuộc cách mạng 4.0.

- Bộ tiêu chuẩn định hướng để trường đại học thực hiện được sứ mạng cao cả là đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu của thời đại

Nhiệm vụ của nhà trường là **xây dựng và vận hành** một hệ thống quản trị để các lĩnh vực này đạt các tiêu chuẩn, tiêu chí nhằm đáp ứng yêu cầu nguồn nhân lực chất lượng cao, hội nhập mang tính cạnh tranh.

3.2. Sử dụng các tiêu chuẩn, tiêu chí

Việc đầu tiên, quan trọng nhất của quá trình quản trị bằng chuẩn là xây dựng một hệ thống quản trị tác động tới tất cả các điều kiện đảm bảo chất lượng để các điều kiện này đáp ứng mọi yêu cầu của từng tiêu chí trong bộ chuẩn.

Việc xây dựng hệ thống quản trị được tiến hành theo các bước sau:

Bước 1: Nghiên cứu quán triệt từng tiêu chuẩn, tiêu chí, chỉ báo, xác định các minh chứng cần có, các yêu cầu của các minh chứng

Bước 2. Viết hướng dẫn triển khai các hoạt động theo nội dung các minh chứng (**hướng dẫn xây dựng các tiêu hệ thống** - không phải đi tìm minh chứng)

Trong bước này ghi rõ người chịu trách nhiệm chính, các bước tiến hành, sau mỗi bước đều có minh chứng.

Ví dụ:

Tiêu chuẩn 14: Thiết kế và rà soát chương trình dạy học (ĐBCL chức năng)

1. Tiêu chí 14.1: Xây dựng hệ thống để thiết kế, phát triển, giám sát, rà soát, thẩm định, phê duyệt và ban hành các chương trình dạy học cho tất cả các chương trình đào tạo và các môn học/học phần có sự đóng góp và phản hồi của các bên liên quan.

2. Tiêu chí 14.2: Có hệ thống xây dựng, rà soát, điều chỉnh chuẩn đầu ra của chương trình

đào tạo và các môn học/học phần để phù hợp với nhu cầu của các bên liên quan.

3. Tiêu chí 14.3: Các đề cương môn học/học phần, kế hoạch giảng dạy của chương trình đào tạo và các môn học/học phần được văn bản hóa, phổ biến và thực hiện dựa trên chuẩn đầu ra.

4. Tiêu chí 14.4: Việc rà soát quy trình thiết kế, đánh giá và rà soát chương trình dạy học được thực hiện.

* Tiêu chí 14.5: Quy trình thiết kế, đánh giá và chương trình dạy học được cải tiến để đảm bảo sự phù hợp và cập nhật nhằm đáp ứng nhu cầu luôn thay đổi của các bên liên quan.

Các từ khóa: hệ thống, các qui trình, CDR, các chương trình, các đề cương, văn bản hóa, phổ biến, bên liên quan, rà soát, cải tiến

Gợi ý các minh chứng

1. Các chương trình đào tạo của trường

2. Đề cương các môn học.

Hướng dẫn chuẩn bị minh chứng

Minh chứng 1. Các chương trình đào tạo

Người thực hiện: ban giám hiệu, chủ nhiệm các khoa, bộ môn, trưởng phòng đào tạo, NCKH, HTQT, tài vụ,... các khách mời.

Bước 1.

Ra quyết định thành lập ban chỉ đạo, các hội đồng xây dựng chương trình đào tạo và các hội đồng. (MC, đủ thành phần)

Bước 2. Các hội đồng họp nghiên cứu các văn bản (CTĐT nước ngoài.....) (MC)

Bước 3. Dự thảo mục tiêu, CDR của các chương trình (MC)

Bước 4. Hội thảo về mục tiêu và CDR (MC)

Bước 5. Thống nhất mục tiêu, CDR cho từng chương trình. Dự thảo chương trình cho các ngành. (MC)

Bước 6. Hội thảo về chương trình cho các ngành (MC)

Bước 7. Thẩm định, phê duyệt (MC)

Bước 8, Công bố (trên website và các phương tiện khác).

(8 bước trên là tiểu hệ thống QTCL các chương trình đào tạo)

Minh chứng 2. Đề cương các môn học

Người thực hiện: chủ nhiệm bộ môn, toàn thể giáo viên

Bước 1.

+ Nghiên cứu mục tiêu, CDR chương trình của ngành, xác định vị trí môn học trong chương trình

+ Tìm hiểu đối tượng sinh viên sẽ học môn học.

Bước 2. Xác định mục tiêu môn học (MC)

Bước 3. Hội thảo trong bộ môn thống nhất mục tiêu, CDR môn học (MC)

Bước 4. Dự thảo các hình thức đánh giá trong quá trình dạy môn học và thống nhất trong bộ môn.(MC)

Bước 5. Dự thảo đề cương môn học (MC)

Bước 6. Thống nhất đề cương môn học trong tổ bộ môn.

Bước 7. Trình hiệu trưởng thẩm định và ban hành. (MC)

Bước 8. Công bố trên website, in ấn (nếu có thể) cho mỗi sinh viên ngay đầu năm học. (MC)
(8 bước trên là tiểu hệ thống QTCL các đề cương môn học)

Cứ tiếp tục như vậy với tất cả các tiêu chuẩn, tiêu chí sẽ tạo nên hệ thống QTCL cơ sở đào tạo, bao gồm các tiểu hệ thống như 2 ví dụ trên.

Bước 3. Tổ chức đề toàn trường thảo luận , góp ý, bổ sung và thống nhất (**hoàn thành HTQTCL**)

(viết ra tất cả những gì cần làm)

Bước 4. Tổ chức đề mọi người thực hiện các công việc của mình theo hướng dẫn

(làm đúng những gì đã viết)

Bước 5. Tổ chức để ai làm việc gì thì viết báo cáo tự đánh giá về quá trình làm việc đó. (MC)

(Viết lại những gì đã làm theo đúng những gì đã viết và đề xuất cải tiến - cải tiến hệ thống)

Bước 6. Tổng hợp báo cáo của các đơn vị, cá nhân thành báo cáo tự đánh giá của trường và đăng kí kiểm định

Bước 7. Tiếp nhận đánh giá ngoài để khẳng định có đầy đủ và vận hành tốt các tiểu hệ thống quản trị chất lượng (ví dụ cho tiêu chuẩn 14 trên đây)

Câu hỏi cần trả lời khi tự đánh giá và đánh giá ngoài

1. Nhà trường có hệ thống quản trị chất lượng chưa? (hệ thống các quy trình làm ra minh chứng: Đủ-thiếu MC)

2. Hệ thống đó (nếu có) có được vận hành không? (MC)

3. Hệ thống được vận hành thì có tạo ra chất lượng của quá trình giáo dục không? (MC)

Tự đánh giá và đánh giá ngoài

1. Giúp nhà trường hoàn thiện hệ thống quản trị chất lượng

2. Giúp nhà trường vận hành hệ thống quản trị chất lượng

3. Giúp nhà trường cải tiến việc vận hành hệ thống để nâng cao chất lượng

3.3. Bàn luận

Để quản trị chất lượng **mọi thành viên** trong trường đều có nhiệm vụ của mình.

- Mỗi nhiệm vụ đều được hướng dẫn theo một quy trình và phải tuân thủ quy trình để đảm bảo sản phẩm có chất lượng.

- Mỗi quy trình là 1 tiểu hệ thống trong hệ thống ĐBCL của trường.

- Ba quy trình, trong đó quy trình 1,2 có 8 bước, quy trình 2 có 3 bước để thực hiện tiêu chuẩn 14 (5 tiêu chí) được văn bản hóa và phổ biến để thi hành chính là 3 tiểu hệ thống trong HT ĐBCL của trường.

- Nếu thực hiện đúng quy trình toàn bộ CTĐT, đề cương môn học sẽ luôn có chất lượng.

Khi viết báo cáo tự đánh giá người thực hiện sẽ mô tả lại quá trình thiết kế CT như bản hướng dẫn.

- Bước nào đã hoàn thành (có MC) là điểm mạnh

- Bước nào chưa hoàn thành (chưa có MC) là điểm tồn tại.

Kế hoạch khắc phục là thực hiện lại bước đó.

- Đề xuất cải tiến (thêm, bớt,...)

Đánh giá ngoài (kiểm định) cũng sẽ giúp nhà trường:

+ hoàn thiện hệ thống (bổ sung).

+ hoàn thiện cách vận hành hệ thống

4. Kết luận

1. Quản trị chất lượng là một phương thức quản trị mới, **khác hẳn** phương thức quản lý truyền thống.

2. Công cụ quan trọng nhất của phương thức này là **hệ thống quản trị CL**, bao gồm các tiêu hệ thống, quản lý từng công việc trong trường, cho từng người. (**căn cứ các tiêu chuẩn, tiêu chí, chỉ báo**)

3. Mỗi tiêu hệ thống là một quy trình thực hiện từng công việc, để đảm bảo rằng sản phẩm của nó là không có lỗi, để khâu tiếp theo cũng không có lỗi, và cuối cùng toàn bộ sản phẩm của cả quá trình giáo dục cũng **không có lỗi**.

4. **Vận hành** hệ thống là khâu **khó** nhất vì nó phá vỡ thói quen của từng người, phải làm **công việc cũ theo cách mới**.

5. Do vậy **trước khi** thực hiện cần để mọi người thảo luận, thêm bớt cho phù hợp với điều kiện hiện có, **trong quá trình** thực hiện cần hỗ trợ, giúp đỡ, bồi dưỡng, và cần có cả chế tài trong giai đoạn đầu, sau sẽ quen và tiến tới hình thành VHCL.

6. Mỗi tiêu hệ thống tạo ra chất lượng của 1 sản phẩm.

7. Cả hệ thống được xây dựng và vận hành sẽ tạo ra chất lượng của toàn bộ sản phẩm của cơ sở giáo dục.

8. Nếu được vận hành **liên tục** chất lượng của sản phẩm là **rất bền vững**.

9. Sau mỗi kì tự đánh giá và kiểm định sẽ **cải tiến** hệ thống và cách vận hành hệ thống.

10. Đây là cơ sở để nhà trường quảng bá thương hiệu trong bối cảnh cạnh tranh.

11. Đây là biện pháp để nhà trường thực hiện trách nhiệm **giải trình đầy đủ và rõ ràng nhất**.

12. Đây là chìa khóa để nhà trường **hội nhập** với giáo dục đại học thế giới (liên kết, hợp tác, xuất khẩu).

5. Thay lời kết

Bộ chuẩn với các tiêu chuẩn, tiêu chí, chỉ báo là một thành tựu đánh ghi nhận của khoa

học quản lí. Song việc sử dụng các bộ chuẩn như hiện nay không những không mang lại kết quả như mong đợi, ngược lại gây tâm lí đối phó. Lúc viết báo cáo tự đánh giá (vì phải mô tả lại cái mình không làm) nên lo tìm minh chứng, không có thì “phục hồi minh chứng”. Kiểm định xong thì công việc lại được tiến hành như cũ.

Nếu các tiêu chuẩn, tiêu chí, chỉ báo được sử dụng để xây dựng một hệ thống quản lí, rồi các nhà trường cố gắng vận hành hệ thống đó để quản trị các lĩnh vực hoạt động của trường mình theo một cách thức mới, thì chắc chắn nhà trường sẽ đạt kết quả như mong đợi. Lúc đó nhà trường sẽ tự nguyện tham gia vì sự tiến bộ của chính mình. Khi tự đánh giá thì cũng chỉ tự đánh giá hệ thống quản trị của trường mình (chứ không phải đánh giá chất lượng của trường mình). Còn kiểm định hay đánh giá ngoài chỉ có chức năng thẩm định báo cáo tự đánh giá của trường, (tức là đánh giá xem nhà trường có hệ thống quản trị chất lượng không? Hệ thống quản trị chất lượng đã có thì có được vận hành không? Và nếu được vận hành thì có tạo ra chất lượng không?) chứ hoàn toàn không có chức năng đánh giá chất lượng nhà trường.

Cần nhớ rằng hệ thống quản trị chất lượng nhà trường (nếu được xây dựng và vận hành) sẽ tạo ra chất lượng của cả quá trình giáo dục trong nhà trường đó một cách bền vững và ổn định, chứ không phải chỉ cho một đơn vị hay bộ phận nào đó trong trường, hay trong một thời gian ngắn.

“Hệ thống quản trị tạo ra chất lượng của cơ sở giáo dục”.

Đó là bản chất của quản trị chất lượng như một phương thức quản lí.

Tài liệu tham khảo

- [1] Thông tư số 12/2017/TT-BGDĐT ngày 19 tháng 5 năm 2017 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo.
- [2] Nguyễn Đức Chính (2015), Phát triển chương trình giáo dục, Nhà xuất bản Giáo dục.
- [3] Nguyễn Đức Chính (2015), Quản lí chất lượng giáo dục, Nhà xuất bản Giáo dục.

University Administration Towards Quality Ensurance

Nguyen Duc Chinh, Vu Thi Dung

VNU University of Education, 144 Xuan Thuy, Cau Giay, Hanoi, Vietnam

Abstract: The management of standardized educational institutions is an critical trend of the education system in the context of international integration, especially for universities where high-level human resource directly for the cause of industrialization and modernization of the country are trained. Currently, universities, colleges, vocational and high schools do not use standards to manage, but only use standards to evaluate their institutions. The use of the standard does not match with its function so many inadequacies are revealed and the evaluation results do not reflect the reality of the school while the management mode does change. The problem is that managers do not use the standard set of functions. The author analyzes the system of university management standards, the difference between the traditional criteria for school evaluation and the importance of standards for university management nowadays.

Keywords: Standard, criteria, standard based management system, quality management.