

# VẬN DỤNG MÔ HÌNH QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TOÀN DIỆN TRONG ĐỔI MỚI CÔNG TÁC QUẢN LÝ CHƯƠNG TRÌNH LIÊN KẾT ĐÀO TẠO QUỐC TẾ BẠC CAO HỌC TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

**Ths. Dương Văn Bầy, TS. Nguyễn Thị Thanh Hương**

*Đại học Kinh tế Quốc dân*

*E.mail: duong.bay@isneu.org.*

*Quản lý chất lượng toàn diện (TQM) là mô hình quản lý đang được áp dụng thành công ở nhiều trường đại học trên thế giới. Vì vậy, vận dụng TQM vào công tác quản lý chương trình liên kết đào tạo quốc tế bậc cao học ở Trường Đại học Kinh tế Quốc dân (ĐHKQTĐ) là cấp thiết và phù hợp với xu hướng quản lý hiện nay, đòi hỏi chất lượng tổng thể từ đầu vào, quá trình thực hiện, đầu ra. Trong quá trình quản lý, TQM đòi hỏi mỗi thành viên đều có vai trò nhất định trong mọi chu trình với yêu cầu chất lượng cao. Bài viết tập trung phân tích mô hình lý thuyết, đánh giá thực trạng quản lý và đề xuất vận dụng mô hình TQM trong quản lý chương trình liên kết đào tạo quốc tế bậc cao học ở Trường ĐHKQTĐ, tiến đến xây dựng văn hóa chất lượng trong toàn trường.*

**Từ khóa:** Quản lý chất lượng, quản lý chất lượng toàn diện, TQM, liên kết đào tạo, đào tạo quốc tế, cao học, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

## **1. Giới thiệu**

Liên kết đào tạo bậc cao học được coi là một hướng đi mới trong tiến trình hội nhập của Trường ĐHKQTĐ. Trong những năm qua, nhiều chương trình liên kết đào tạo đã được thực hiện và mang lại những thành tựu nhất định trong việc đa dạng hóa các hoạt động đào tạo đáp ứng nhu cầu xã hội, nâng cao vị thế của trường.

Bước sang giai đoạn mới, các chương trình liên kết đào tạo đều phần đầu nâng cao một bước chất lượng, mở rộng qui mô và hình thức liên kết. Vì vậy, công tác quản lý cần được tiếp tục đổi mới và hoàn thiện cho phù hợp và đáp ứng yêu cầu ngày càng tăng của xã hội. Đổi mới quản lý các chương trình liên kết đào tạo bậc cao học phải bắt đầu bằng việc đánh giá đúng thực trạng công tác quản lý hiện nay, thấy rõ những điểm mạnh và điểm yếu làm cơ sở cho việc đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác này trong những năm tới. Mô hình quản lý chất lượng toàn diện (TQM) là mô hình quản lý đang được áp dụng thành công ở nhiều trường đại học

trên thế giới vì vậy áp dụng TQM vào các chương trình liên kết đào tạo quốc tế bậc cao học ở ĐHKQTĐ là cấp thiết và phù hợp với xu hướng quản lý hiện nay.

## **2. Cơ sở lý thuyết về liên kết đào tạo và quản lý chất lượng toàn diện (TQM)**

### **2.1. Khái niệm chương trình liên kết đào tạo quốc tế**

Liên kết đào tạo quốc tế là một hoạt động hợp tác quốc tế trong giáo dục và đào tạo. Chương trình liên kết đào tạo quốc tế trong phạm vi nghiên cứu này được hiểu là các chương trình được thực hiện tại các trường đại học và các cơ sở giáo dục đào tạo khác của Việt Nam có sự tham gia của các đối tác nước ngoài.

Cụ thể, chương trình liên kết đào tạo quốc tế là chương trình đào tạo trực tiếp theo chương trình của nước ngoài hoặc chương trình do hai bên xây dựng; thực hiện toàn bộ chương trình tại Việt Nam hoặc một phần chương trình tại Việt Nam, một phần chương trình tại nước ngoài; cấp văn bằng, chứng

chỉ của Việt Nam, của nước ngoài hoặc hai bên cấp theo chương trình riêng.

Liên kết đào tạo ở trình độ thạc sĩ hiện nay được áp dụng phổ biến, thu hút được nhiều người học và phát triển bền vững. Nguyên nhân chủ yếu là do nhu cầu về việc đào tạo thạc sĩ rất lớn, nhất là thạc sĩ ngành kinh tế. Nhiều cơ sở đào tạo đã nhìn nhận nhu cầu này của xã hội như là một cơ hội đa dạng hoá các chương trình đào tạo của mình, tìm kiếm đối tác, xây dựng các chương trình hợp tác đào tạo, đáp ứng nhu cầu của xã hội.

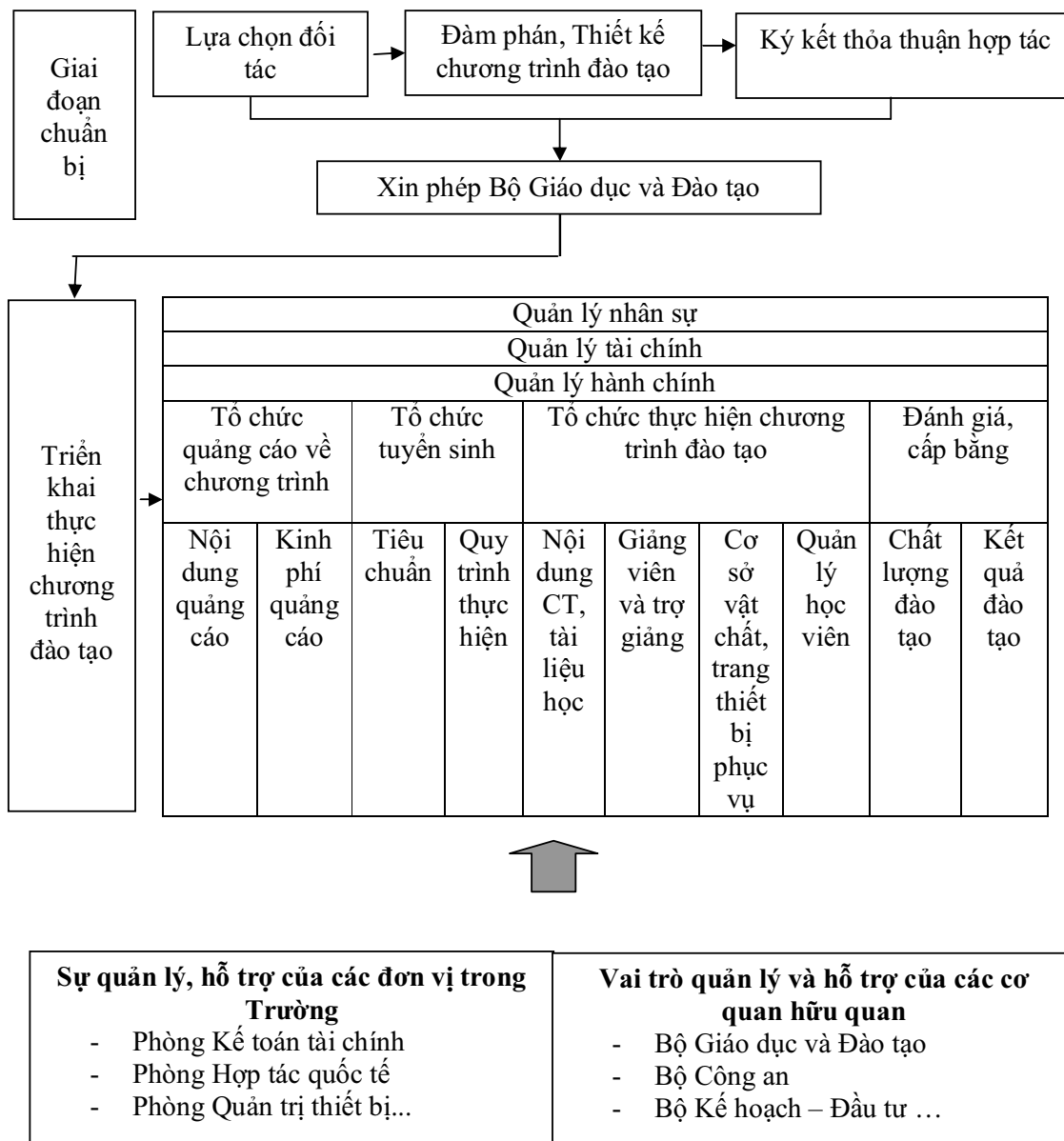
**2.2. Quy trình quản lý các chương trình liên kết**

**đào tạo quốc tế trong các trường đại học**

Trên cơ sở nghiên cứu các qui định hiện hành và khảo sát hoạt động liên kết đào tạo của một số trường đại học, quy trình quản lý các chương trình liên kết đào tạo quốc tế trong các trường đại học Việt Nam có thể được mô tả như Hình 1.

Theo mô hình này, quá trình quản lý các chương trình liên kết đào tạo quốc tế trong các trường đại học về tổng thể thường gồm 2 giai đoạn: giai đoạn chuẩn bị và giai đoạn triển khai thực hiện chương trình đào tạo. Trong đó, sau khi hoàn thành giai đoạn chuẩn bị, Trường bắt đầu tiến hành giai đoạn

**Hình 1: Mô hình quản lý các chương trình liên kết đào tạo quốc tế bậc cao học trong các trường đại học ở Việt Nam**



Nguồn: Nguyễn Thị Thanh Hương và cộng sự (2010)

triển khai thực hiện chương trình đào tạo đã được Bộ Giáo dục và Đào tạo cho phép. Để triển khai thực hiện chương trình liên kết đào tạo, các trường thành lập Ban điều hành chương trình. Quá trình triển khai thực hiện chương trình liên kết đào tạo quốc tế được xem như chuỗi giá trị trong đào tạo, gồm hoạt động chính và các hoạt động hỗ trợ. Các hoạt động chính gồm: Tổ chức quảng bá về chương trình, tổ chức tuyển sinh, tổ chức thực hiện chương trình đào tạo, đánh giá và cấp bằng.

### **2.3. Lý thuyết quản lý chất lượng toàn diện (TQM)**

Quản lý chất lượng toàn diện (Total Quality Management

TQM) là cách tiếp cận về quản lý chất lượng ở mọi công đoạn trong quá trình nhằm nâng cao năng suất và hiệu quả chung của tổ chức. Mặc dù có nhiều quan niệm khác nhau của nhiều tác giả, nhưng nhìn chung đều cho rằng TQM là sự lưu tâm đến chất lượng trong tất cả các hoạt động, là sự hiểu biết, sự cam kết, hợp tác của toàn thể thành viên trong tổ chức, nhất là ở cấp lãnh đạo.

Theo Armand V. Feigenbaum, giáo sư Mỹ rất nổi tiếng trong lĩnh vực chất lượng cho rằng TQM là một hệ thống hữu hiệu nhằm hội nhập những nỗ lực về phát triển duy trì và cải tiến chất lượng trong một tổ chức để có thể tiếp thị, áp dụng khoa học kỹ thuật, sản xuất và cung ứng dịch vụ nhằm thoả mãn hoàn toàn nhu cầu của khách hàng một cách kinh tế nhất.

Theo giáo sư Nhật, Histoshi KUME thì TQM là một dụng pháp quản trị đưa đến thành công tạo thuận lợi cho tăng trưởng bền vững của một tổ chức thông qua việc huy động sự nỗ lực của tất cả thành viên nhằm tạo ra chất lượng một cách kinh tế theo yêu cầu của khách hàng.

Theo ISO 8402: 1994 (TCVN 5814: 1994), TQM là cách quản lý một tổ chức tập trung vào chất lượng dựa vào sự tham gia của tất cả các thành viên của nó nhằm đạt được sự thành công lâu dài nhờ việc thoả mãn khách hàng và đem lại lợi ích cho các thành viên của tổ chức và cho xã hội.

Như vậy, bản chất TQM có thể hiểu là một phương cách quản lý chất lượng đòi hỏi tất cả các thành viên, mọi bộ phận trong tổ chức cùng nỗ lực phấn đấu vì mục tiêu chung là thoả mãn nhu cầu của khách hàng, đảm bảo cho tổ chức đó phát triển một

cách bền vững.

Quản lý chất lượng toàn diện đòi hỏi tất cả các thành viên các bộ phận thường xuyên trao đổi thông tin và thoả mãn yêu cầu ngay trong một tổ chức, tạo ra một môi trường làm việc mà trong đó mọi thành viên mọi phận am hiểu lẫn nhau tạo thuận lợi cho công tác quản lý chất lượng trong tổ chức từ đó sẽ nâng cao được hiệu quả của hoạt động này. Chất lượng trong TQM không chỉ còn là trách nhiệm của một bộ phận quản lý như trước kia mà nó là trách nhiệm của tất cả các thành viên các bộ phận trong tổ chức.

Các nguyên tắc mà TQM đưa ra bao gồm:

Tập trung vào khách hàng, chiếm giữ và nâng cao niềm tin của khách hàng thường xuyên và trung thành sẽ mang lại thị phần và lợi nhuận.

Lãnh đạo cấp cao phải là người trực tiếp chịu trách nhiệm về chất lượng trong tổ chức. Mặc dù chất lượng là do tất cả các yếu tố các khâu trong quy trình tạo nên, nhưng tạo ra quyết định cơ bản ban đầu về làm chất lượng hay không lại do lãnh đạo quyết định. Theo Juran thì “ 80% những sai hỏng về chất lượng là do quản lý gây ra”. Điều này chứng tỏ nguyên tắc này là nguyên tắc cơ bản và quan trọng.

Con người luôn luôn là yếu tố trung tâm của mọi quá trình hoạt động, là yếu tố để liên tục cải tiến chất lượng. Do vậy, muốn nâng cao chất lượng đáp ứng nhu cầu khách hàng thì phải coi nhân tố con người là yếu tố cơ bản đảm bảo cho hoạt động này.. Phải coi con người trong tổ chức vừa là “khách hàng” vừa là “người cung ứng” cho các thành viên khác. Phát huy nhân tố con người chính là thoả mãn nhu cầu ngay trong một tổ chức.

Liên tục cải tiến bằng việc áp dụng vòng tròn Deming: Plan – Do – Check – Action (PDCA ). Để đạt được hiệu quả và liên tục được cải tiến thì tổ chức có thể thực hiện công việc của mình theo vòng tròn PDCA và sử dụng các công cụ thống kê để cải tiến chất lượng.

Khi áp dụng TQM vào quản lý giáo dục nói chung, quản lý nhà trường nói riêng, đây thực sự là công cụ tốt hỗ trợ cho thiết chế tổ chức. Đặc biệt, TQM là mô hình được nhiều nhà nghiên cứu về quản lý giáo dục, đặc biệt là trong hệ thống đào tạo cho rằng có thể ứng dụng tốt trong quản lý tổng thể về chất lượng đào tạo trong các trường đại học. TQM là mô hình quản lý giáo dục đang được nhiều

nước trên thế giới áp dụng, tuy nhiên tùy từng nước mà nội dung cụ thể của cách quản lý này khác nhau ở cách đặt trọng số vào 9 yếu tố: lãnh đạo, quản lý con người, chính sách và chiến lược, nguồn lực, quá trình, hài lòng của nhân viên, hài lòng của người học, tác động tới xã hội và thành tích được công nhận.

### **3. Thực trạng công tác quản lý các chương trình liên kết đào tạo bậc cao học của Trường ĐHKQTĐ**

#### **3.1. Tình hình hợp tác quốc tế và sự phát triển các chương trình liên kết đào tạo bậc cao học của Trường ĐHKQTĐ**

Hoạt động hợp tác quốc tế nói chung của Trường ĐHKQTĐ có lịch sử phát triển lâu dài. Trong thời kỳ hội nhập, để đổi mới nội dung và phương pháp đào tạo đáp ứng yêu cầu của nền kinh tế thị trường, Trường tăng cường hoạt động hợp tác quốc tế với nhiều trường ở nhiều nước trên thế giới.

Hoạt động liên kết đào tạo của Trường xuất hiện từ sau thời kỳ đổi mới dưới hình thức ban đầu là các chương trình đào tạo do các trường đại học, tổ chức nước ngoài thực hiện tại Trường ĐHKQTĐ dành cho giảng viên, cán bộ nghiên cứu trong khuôn khổ các dự án ODA hỗ trợ nâng cao năng lực giúp Việt Nam chuyển đổi sang nền kinh tế thị trường.

Theo số liệu thống kê các chương trình, dự án hợp tác quốc tế về đào tạo của Trường ĐHKQTĐ từ năm 1992 đến nay, có thể thấy rằng hầu hết các chương trình này đều được tài trợ hoàn toàn hoặc một phần từ các chính phủ hoặc các tổ chức của các chính phủ, các quỹ quốc tế. Dự án lớn nhất là dự án đào tạo thạc sĩ do SIDA tài trợ, cho hai chương trình đào tạo Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh và Thạc sĩ Kinh tế Tài chính trong 3 khoá. Ngoài ra còn có dự án đào tạo về Kinh tế học do quỹ Ford Foundation tài trợ; dự án cao học Pháp - Việt với các chương trình đào tạo về quản lý do chính phủ Pháp tài trợ; dự án đào tạo Thạc sĩ Kinh tế phát triển Hà Lan do chính phủ Hà Lan tài trợ, và Dự án Cao học Việt Bỉ do Chính phủ Vương quốc Bỉ tài trợ,...

Sau giai đoạn có tài trợ, với định hướng duy trì kết quả của các dự án hợp tác đào tạo quốc tế được tài trợ, các trường đối tác đã chuyển sang hợp tác song phương duy trì các hoạt động của dự án sau khi kết thúc giai đoạn tài trợ. Lúc này các dự án phải tự trang trải toàn bộ các chi phí triển khai hoạt động.

Từ cuối những năm 1990 tại trường ĐHKQTĐ bắt đầu xuất hiện những chương trình hợp tác đào tạo song phương như Chương trình Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh hợp tác với Đại học Tổng hợp Washington, Hoa Kỳ; Chương trình đào tạo Thạc sĩ chuyên ngành Kế toán hợp tác với Đại học Swinburne, Úc; và mới đây là Chương trình Thạc sĩ Kinh tế Tài chính hợp tác với Trường Đại học OHIO, Hoa Kỳ.

Các chương trình liên kết đào tạo của Trường ĐHKQTĐ khá đa dạng về ngành đào tạo. Quản trị kinh doanh hiện đang là chuyên ngành đào tạo được quan tâm nhiều nhất, bao gồm các nhóm ngành cụ thể hơn như Kế toán, tài chính, Marketing... các chuyên ngành khác thuộc về Kinh tế bao gồm Kinh tế Phát triển, Kinh tế và Quản lý công...

Về hình thức đào tạo, đến năm 2012, Trường đã và đang thực hiện 14 chương trình đào tạo hợp tác với nước ngoài từ bậc đại học tới tiến sĩ. Các chương trình đào tạo đa dạng từ các hình thức đào tạo hoàn toàn của nước ngoài cho đến hình thức đào tạo liên thông đại học học 3+1 và liên thông cao học 1+1, các chương trình chuyển giao hệ thống đào tạo, tư vấn đào tạo, chuyển giao và phát triển chương trình... Từ các hình thức giảng dạy 100% do giảng viên nước ngoài, các chương trình chuyển dần sang hướng sử dụng một phần cho đến 100% giảng viên trong nước giảng dạy bằng tiếng nước ngoài dưới sự giám sát chất lượng của các trường đại học nước ngoài.

Cho đến nay, tổng số học viên cao học đã và đang được đào tạo tại các chương trình liên kết đào tạo quốc tế là hơn 3.000 người, trong đó có hơn 2.500 người đã tốt nghiệp và 529 người đang theo học.

#### **3.2. Đánh giá chung về tình hình quản lý các chương trình liên kết đào tạo sau đại học tại Trường ĐHKQTĐ**

##### **3.2.1. Điểm mạnh**

Nhìn chung các chương trình liên kết đào tạo quốc tế bậc cao học của Trường ĐHKQTĐ được quản lý tương đối chuyên nghiệp.

**Về tổ chức- nhân sự**, tất cả các chương trình đều có cơ cấu tổ chức điều hành chương trình. Các chương trình đều thành lập ban điều hành chương trình có đại diện của Trường và các trường đối tác tạo điều kiện thuận lợi cho công tác quản lý và điều hành chương trình, có sự phân chia trách nhiệm

giữa các trường đối tác trong việc điều hành chương trình liên kết đào tạo. Đội ngũ cán bộ quản lý có năng lực và kinh nghiệm trong quản lý và thực hiện các chương trình đào tạo liên kết với nhiều quốc gia. Đội ngũ giảng viên giảng dạy trong chương trình là các giảng viên nước ngoài hoặc các giảng viên Việt Nam đạt trình độ quốc tế, được đào tạo bài bản ở nước ngoài, có năng lực chuyên môn và trình độ ngoại ngữ tốt. Đây là yếu tố quan trọng hàng đầu, quyết định sự thành công của các chương trình đào tạo.

**Về quản lý tài chính**, hầu hết các chương trình đào tạo liên kết được bắt đầu bằng nguồn hỗ trợ tài chính đáng kể từ phía nước ngoài tạo điều kiện thuận lợi cho việc triển khai và thực hiện các chương trình. Cơ chế quản lý tài chính của Nhà trường đối với các chương trình liên kết đào tạo quốc tế tương đối linh hoạt vì không chịu sự quản lý chặt chẽ như nguồn ngân sách. Mức thu học phí do hai trường đối tác thỏa thuận trên cơ sở nhu cầu chi cho các hoạt động của chương trình, dự án và khả năng đáp ứng của thị trường.

**Về quản lý hành chính** trong các chương trình liên kết thường được thực hiện linh hoạt với phương châm tạo điều kiện thuận lợi cho học viên, giáo viên. Mặc dù số lượng cán bộ quản lý và giáo viên nước ngoài tham gia vào các chương trình liên kết là rất lớn, đặc biệt, một số chương trình đào tạo đã thu hút học viên quốc tịch nước ngoài tham gia nhưng thủ tục quản lý hành chính đã được nhà trường tạo điều kiện và hỗ trợ kịp thời.

**Về tổ chức tuyển sinh**, các chương trình liên kết đều có qui trình tuyển hướng theo tiêu chuẩn quốc tế và tuân thủ nghiêm túc các qui định của Bộ Giáo dục Đào tạo. Qui trình tuyển sinh thường gồm các bước cơ bản là sơ tuyển qua hồ sơ, trình độ tiếng Anh, tham gia thi kiến thức và phỏng vấn. Các điều kiện tuyển sinh được xác định rõ ràng. Điều kiện bằng cấp “thí sinh phải có bằng tốt nghiệp đại học chính qui hoặc tương đương” được tất cả các chương trình liên kết tại Trường ĐHKQTĐ đặt ra và thực hiện nghiêm túc, chỉ chấp nhận những văn bằng được Bộ Giáo dục và Đào tạo công nhận.

**Về tổ chức quá trình đào tạo**, nhìn chung các chương trình liên kết đào tạo bậc cao học của Trường ĐHKQTĐ là các chương trình đào tạo tuân theo những chuẩn mực của hệ thống giáo dục hiện đại ở các nước phát triển, đem đến cho người học cơ

hội được tiếp cận với chương trình đào tạo đạt chuẩn quốc tế bao gồm hệ thống học liệu phong phú bao gồm hệ thống giáo trình và tài liệu tham khảo, đội ngũ giảng viên chuyên nghiệp đạt chuẩn quốc tế với phương pháp giảng dạy hiện đại lấy người học làm trung tâm, cơ sở vật chất hiện đại với các phòng học tiện nghi. Cụ thể, điểm mạnh của các chương trình liên kết đào tạo quốc tế bậc cao học bao gồm:

- Có sự phối hợp giữa các bên đối tác trong quản lý các hoạt động đào tạo. Mỗi bên đối tác chịu trách nhiệm về một mảng công việc, tạo sự chủ động và phân định rõ trách nhiệm trong khâu thực hiện.

- Các hoạt động quản lý học viên được thực hiện khá chuyên nghiệp, theo phương pháp lấy học viên làm trung tâm, tạo nên mối quan hệ chặt chẽ và lâu dài giữa học viên và chương trình.

- Nội dung chương trình đào tạo thường do phía đối tác đề xuất nhưng các giảng viên Việt Nam cũng đảm nhận một số môn học của chương trình hoặc tham gia trợ giảng. Điều này tạo nên tính thực tiễn cao của các hoạt động đào tạo, đáp ứng được nhu cầu của xã hội.

- Đội ngũ giảng viên chuyên nghiệp đạt chuẩn quốc tế. Đây là yếu tố quan trọng hàng đầu, quyết định sự thành công của chương trình đào tạo. Đội ngũ giảng viên giảng dạy trong chương trình liên kết đào tạo quốc tế là các giảng viên nước ngoài hoặc các giảng viên Việt Nam có trình độ cao.

- Tài liệu giảng dạy, tham khảo của các chương trình liên kết thường được cập nhật theo xu hướng phát triển trên thế giới. Các đơn vị trực tiếp quản lý chương trình liên kết đều có thư viện hoặc tủ sách ngoại văn phục vụ học viên, điển hình là CFVG, Viện Chính sách công và Quản lý, Viện Quản trị Kinh doanh, Viện Đào tạo Quốc tế.

- Các chương trình đào tạo liên kết thường thực hiện theo phương pháp mới, phát huy tính chủ động sáng tạo và hợp tác của học viên trong quá trình học tập. Bên cạnh lý thuyết, học viên còn có các bài tập nhóm về các vấn đề thực tiễn trong công tác quản lý để giúp họ nâng cao năng lực giải quyết vấn đề phát sinh.

- Cơ sở vật chất hiện đại với các phòng học tiện nghi với các trang thiết bị nghe nhìn tạo điều kiện để áp dụng phương pháp giảng dạy hiện đại cũng là một đặc điểm của các chương trình đào tạo liên kết của Trường ĐHKQTĐ. Nhà trường đã cung cấp

những điều kiện trang bị cơ sở vật chất tốt nhất dành cho các chương trình liên kết đào tạo.

**Việc đánh giá, cấp bằng** trong các chương trình liên kết quốc tế đào tạo bậc cao học của Trường ĐHKQTĐ được thực hiện một cách nghiêm túc. Đối tác nước ngoài đều là các trường đại học danh tiếng. Đánh giá kết quả đào tạo phản ánh đúng thực trạng năng lực của học viên. Bằng cấp của các chương trình đào tạo liên kết thường do các trường đại học uy tín trong và ngoài nước cấp nên được đánh giá cao trên thị trường, tạo điều kiện thuận lợi cho học viên sau khi tốt nghiệp có cơ hội việc làm tốt hơn hoặc thăng tiến khá nhanh trong công việc.

### 3.2.2. Hạn chế và khó khăn

Bên cạnh các điểm mạnh nói trên, trong quá trình quản lý các chương trình liên kết đào tạo còn bộ lộ một số mặt hạn chế và khó khăn dưới đây:

- Một số cán bộ quản lý chương trình là cán bộ hoặc giảng viên kiêm nhiệm chưa được đào tạo chuyên nghiệp. Trách nhiệm và quyền lợi của các thành viên trong ban điều hành chương trình phía Việt Nam chưa được quy định rõ trong bảng mô tả công việc.

- Việc lựa chọn giảng viên Việt Nam tham gia giảng dạy, trợ giảng các môn học trong chương trình còn gặp khó khăn. Nguyên nhân là do yêu cầu cao của các chương trình liên kết trong khi đó số giảng viên có năng lực cao, khả năng giảng dạy và nghiên cứu bằng tiếng Anh còn hạn chế. Chưa có sự hợp tác giữa các chương trình trong việc huy động các giảng viên Việt Nam tham gia giảng dạy/trợ giảng cho các môn học.

- Việc đảm bảo tài chính cho các chương trình ngày càng khó khăn. Thứ nhất, các đối tác nước ngoài có xu hướng tăng tỷ lệ chi trả cho họ; Thứ hai, học phí chỉ có thể tăng với mức độ khiêm tốn, trong khi số lượng thí sinh giảm do sự bùng nổ các chương trình liên kết đào tạo của các trường trong địa bàn. Việc tuyển đủ số lượng học viên cho mỗi chương trình đang cũng gặp khó khăn. Các chương trình chưa được tự chủ về tài chính.

- Cơ chế quản lý hành chính chưa được áp dụng đồng bộ cho các chương trình liên kết đào tạo và một số chương trình đào tạo cũng chưa có quy trình quản lý một cách hệ thống, khoa học.

- Công tác tuyển sinh của nhiều chương trình vẫn chủ yếu dựa vào tên tuổi và thương hiệu của Nhà

trường và đối tác, chưa có chiến lược phát triển dài hạn.

- Sự tham gia của phía Việt Nam trong xây dựng nội dung chương trình đào tạo còn hạn chế do các chương trình đào tạo liên kết thực hiện chủ yếu theo nội dung của phía đối tác nên sự tham gia của phía Việt Nam trong xây dựng chương trình đào tạo hầu như không đáng kể. Nội dung một số chương trình chưa gắn với hoàn cảnh và thực tiễn của Việt Nam.

- Cơ sở vật chất (phòng học, máy móc thiết bị...) và quy trình phục vụ đã được nhà trường chú trọng đầu tư và chú trọng nhưng nhìn chung chưa đạt chuẩn quốc tế.

## 4. Đề xuất vận dụng mô hình QTM trong đổi mới công tác quản lý chương trình liên kết đào tạo quốc tế bậc cao học tại Trường ĐHKQTĐ

Quản lý chất lượng theo hướng vận dụng quản lý chất lượng tổng thể -

TQM là một cách đổi mới tư duy quản lý đào tạo, một cách làm khá mới mẻ; nó không có mục đích tự thân mà chỉ là phương tiện, cách thức để đạt mục đích nâng cao chất lượng và hiệu quả đào tạo và là cách quản lý hiệu nghiệm để đạt chất lượng đào tạo.

### 4.1. Mục tiêu chất lượng chương trình liên kết đào tạo

- Chất lượng chương trình liên kết đào tạo bậc cao học được hiểu là mức độ đạt được mục tiêu đào tạo và thoả mãn nhu cầu của người học, là kết quả của quá trình đào tạo được biểu hiện ở mức độ nắm vững kiến thức, hình thành những kỹ năng tương ứng, những thái độ cần thiết và được đo bằng các chuẩn mực xác định. Chất lượng chương trình liên kết đào tạo được xác định theo khung tổng quát của chất lượng đào tạo gồm:

- Chất lượng đầu vào: là các điều kiện đảm bảo chất lượng đối với các chương trình liên kết: chương trình, nội dung, giáo viên, cơ sở vật chất, tài chính, quản lý và có tính đến chất lượng đầu vào của người học.

- Chất lượng của quá trình đào tạo: phương pháp dạy học cải tiến, kỹ thuật dạy học, tương tác giữa giảng viên – người học, khai thác tiềm năng của người học, thiết bị dạy học, hệ thống đánh giá, thời lượng...

Chất lượng đầu ra: tiếp thu kiến thức, hình thành kỹ năng, thái độ và giá trị.

**Nguyên tắc vận dụng TQM vào quản lý các**

## Chương trình liên kết đào tạo quốc tế

TQM hướng tới khách hàng nhằm đáp ứng yêu cầu của khách hàng, làm thoả mãn khách hàng và thậm chí cao hơn sự mong đợi của họ. Trong đó khách hàng bên trong là người học, giảng viên, cán bộ quản lý; và khách hàng bên ngoài là gia đình, cộng đồng, người sử dụng lao động, xã hội.

TQM đặc biệt chú trọng đến vai trò của lãnh đạo, thiết lập sự thống nhất giữa mục đích và phương hướng của tổ chức, tạo ra và duy trì môi trường nội bộ thuận lợi nhất để có thể khuyến khích các thành viên tham gia vào các tiến trình hoạt động để đạt được các mục tiêu đặt ra. Lãnh đạo phải là người trực tiếp chịu trách nhiệm về chất lượng.

TQM hướng tới xây dựng một quy trình quản lý hợp lý. Cần thiết phải quản lý có hiệu quả tất cả các giai đoạn của quá trình quản lý, cải tiến liên tục, cải tiến từng bước, phòng ngừa hơn khắc phục, tránh sai sót, làm đúng ngay từ đầu.

TQM đòi hỏi phải xây dựng kế hoạch hành động rõ ràng: làm gì, làm thế nào, ai làm, khi nào làm, các điều kiện thực hiện, chuẩn cần đạt được. Do đó, cần phải dựa vào: hoàn cảnh (yêu cầu, điều kiện, chính sách); đầu vào (các điều kiện đảm bảo chất lượng nhà trường) để xây dựng kế hoạch hành động phù hợp.

TQM yêu cầu sự tham gia của tất cả các thành viên trong chương trình. Đảm bảo chất lượng là trách nhiệm chung của mọi thành viên, ai cũng là

người tự quản lý nhiệm vụ của bản thân mình nên việc phân công giao nhiệm vụ, quyền hạn, điều kiện cụ thể cho từng tổ chuyên môn, từng cá nhân để mỗi người tự xây dựng kế hoạch hành động của mình, tự giám sát, kiểm tra việc thực hiện của cá nhân, của tổ để phát hiện, điều chỉnh và giúp đỡ các thành viên khác hoàn thành nhiệm vụ được giao.

Các quyết định trong TQM được thực hiện dựa trên sự kiện thực tế, dựa vào kết quả phân tích dữ liệu và thông tin. Điều đó khẳng định thông tin là huyết mạch của quản lý nên thông tin cần phải được đảm bảo thông suốt, chính xác, kịp thời.

TQM đòi hỏi sự thay đổi văn hoá của tổ chức, được hiểu là thay đổi tác phong, quan hệ, phương pháp làm việc, quản lý, kể cả việc xây dựng và phát triển truyền thống, uy tín của tổ chức.

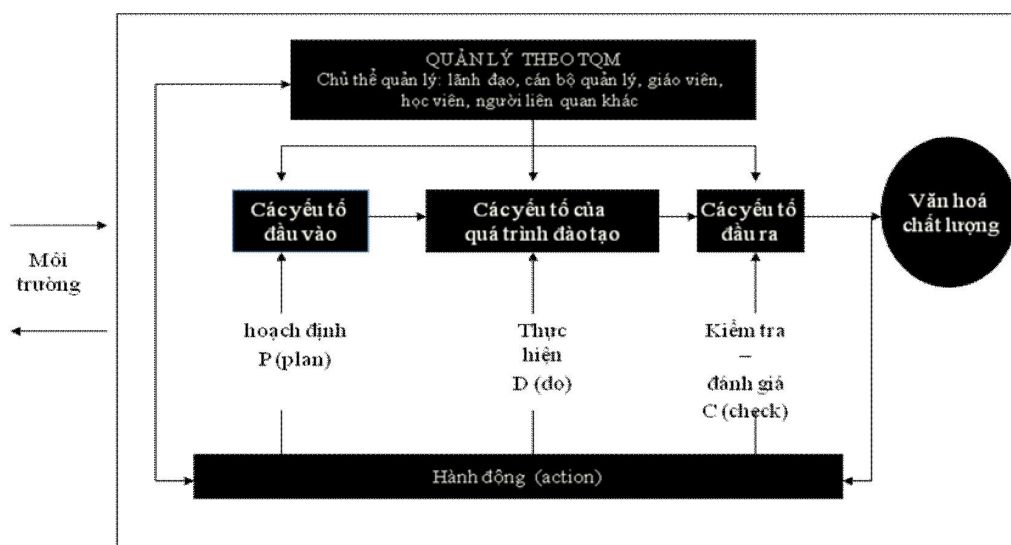
Như vậy TQM không chỉ có ý nghĩa là đưa vào quản lý các chương trình liên kết đào tạo một tư duy quản lý mới, một cung cách mới, một nguyên tắc mới mà còn là vấn đề thay đổi một nền văn hoá nhà trường (thể hiện trong các chuẩn mực, hệ thống giá trị, niềm tin, quan hệ, truyền thống...).

### 4.2. Quy trình vận dụng TQM vào quản lý các chương trình liên kết đào tạo bậc cao học

Vận dụng TQM vào quản lý chương trình liên kết đào tạo quốc tế bậc cao học gồm các bước:

- Lập kế hoạch (Plan): Xây dựng kế hoạch là khâu quan trọng nhất. Kế hoạch này phải được xây dựng dựa trên chính sách chất lượng, mục tiêu chất

Hình 2: Sơ đồ quản lý chương trình liên kết đào tạo quốc tế



Nguồn: Lưu Xuân Mối (2006)

lượng. Cụ thể, Nhà trường cần xây dựng kế hoạch và triển khai để toàn thể cán bộ, giáo viên của Trường hiểu rõ về mục tiêu và định hướng vận dụng TQM trong quản lý các chương trình liên kết đào tạo, quyền lợi và nghĩa vụ của mỗi cá nhân trong việc thực hiện và triển khai sự nghiệp chung này.

- Thực hiện (Do): Muốn kế hoạch được thực hiện tốt thì người thực hiện phải hiểu tường tận yêu cầu của công việc do vậy công tác đào tạo, tập huấn cán bộ, giảng viên của Trường phải được coi là một điều kiện tiên quyết để vận dụng TQM trong quản lý các chương trình liên kết đào tạo quốc tế. Công tác này cần được chính thức hóa, hệ thống hóa và trở thành nội dung ưu tiên trong các kế hoạch hành động thường xuyên của nhà trường.

- Kiểm tra (Check): Trong quá trình thực hiện phải có sự so sánh giữa kế hoạch với thực hiện. Khi kiểm tra phải đánh giá cả hai vấn đề: Kế hoạch có được thực hiện nghiêm túc không, độ lệch giữa kế hoạch và thực hiện, và Bản thân kế hoạch có chính xác không.

- Hành động (Action): Thực chất đây là hành động khắc phục và phòng ngừa sau khi đã tìm ra những trục trặc sai lệch. Ở đây có thể sử dụng các công cụ thống kê để tìm ra các trục trặc sai lệch và đề ra các biện pháp giải quyết khắc phục và phòng ngừa sự tái diễn.

Để thực hiện tốt quy trình trên, Nhà trường phải

xây dựng văn hoá chất lượng. Văn hoá chất lượng là tổ hợp các niềm tin, giá trị được mọi người trong trường thừa nhận, cùng chia sẻ, hợp tác, cùng thực hiện mục đích chất lượng; là quá trình đổi mới về phong cách, phương pháp làm việc của cán bộ quản lý, giáo viên, học viên và phương pháp quản lý.

#### **4.3. Các điều kiện để đổi mới quản lý chương trình liên kết đào tạo quốc tế theo TQM**

Để phát triển mạnh hơn nữa các chương trình liên kết đào tạo quốc tế bậc cao học, khai thác hiệu quả các chương trình này vào nâng cao năng lực và vị thế cho Nhà trường, Trường ĐHKQTĐ cần phát huy được các điểm mạnh, giảm thiểu được các điểm yếu, quản lý được các thách thức và tận dụng được các cơ hội cho các chương trình liên kết đào tạo bậc cao học của mình. Dưới đây là một số giải pháp được đề xuất để hoàn thiện quản lý các chương trình liên kết đào tạo quốc tế của trường khi vận dụng:

- Nhà trường cần lập kế hoạch tổng thể đào tạo phát triển nguồn nhân lực cho các chương trình đào tạo theo tiêu chuẩn quốc tế trên cơ sở các chương trình liên kết đào tạo;

- Xây dựng qui định chung về quản lý các chương trình liên kết đào tạo quốc tế của Trường ĐHKQTĐ;

- Tăng cường giao quyền tự chủ và tự chịu trách nhiệm của các đơn vị trực tiếp quản lý chương trình liên kết đào tạo quốc tế. □

#### **Tài liệu tham khảo:**

1. Chính phủ (2012), *Nghị định số 73/2012/NĐ-CP quy định về hợp tác, đầu tư của nước ngoài trong lĩnh vực giáo dục*, Hà Nội.
2. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2005), *Đề án đổi mới giáo dục đại học Việt Nam giai đoạn 2006-2020*, Hà Nội.
3. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2007), *Quyết định ban hành Quy định về tiêu chuẩn đánh giá chất lượng giáo dục trường đại học*, Hà Nội.
4. Lưu Xuân Mới (2006), “Đổi mới quản lý nhà trường theo hướng vận dụng tiếp cận Quản lý chất lượng tổng thể”, *Tạp chí Khoa học Giáo dục*, số 13, tr5-7.
5. Nguyễn Quốc Tuấn, Trương Hồng Trinh, Lê Thị Minh Hằng (2007), *TQM - Quản trị chất lượng toàn diện*, NXB. Tài chính, Hà Nội.
6. Nguyễn Thị Thanh Hương, Phạm Thúy Hương, Dương Văn Bảy, Nguyễn Thị Bích Ngọc, Nguyễn Phương Mai (2010), “*Hoàn thiện công tác quản lý các chương trình liên kết quốc tế đào tạo bậc cao học tại Trường Đại học Kinh tế Quốc dân*”, Đề tài nghiên cứu cấp cơ sở.