

# VẬN DỤNG NGUYÊN TẮC QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TOÀN DIỆN TRONG CÁC CHƯƠNG TRÌNH LIÊN KẾT ĐÀO TẠO QUỐC TẾ BẬC CAO HỌC TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

Dương Văn Bảy\*, Hà Sơn Tùng\*\*

*Quản lý chất lượng toàn diện (Total Quality Management - TQM) là mô hình quản lý đang được áp dụng thành công ở nhiều trường đại học trên thế giới. Vì vậy, vận dụng nguyên tắc TQM trong các 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 và 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 cơ sở lý thuyết, đánh giá thực trạng quản lý và đề xuất vận dụng nguyên tắc quản lý chất lượng toàn diện TQM trong các 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, cao học

## 1. Đặt vấn đề

Liên kết đào tạo quốc tế 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.

Sang giai đoạn hiện nay, các chương trình liên kết đào tạo đều phân 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. Quản lý chất lượng trong 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.

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 các nguyên tắc TQM trong 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. TQM là một triết lý quản lý. Mục tiêu của TQM là cải tiến chất lượng và nâng cao sự thoả mãn của người học ở mức tốt nhất. Đặc điểm nổi bật của TQM so với các phương pháp quản lý chất lượng trước đây là cung cấp một hệ thống toàn diện cho công tác quản

lý và cải tiến mọi khía cạnh có liên quan đến chất lượng và huy động sự tham gia của mọi bộ phận và mọi cá nhân để đạt mục tiêu chất lượng đã đề ra.

## 2. Cơ sở lý thuyết về liên kết đào tạo quốc tế và quản lý chất lượng toàn diện TQM

### 2.1. Khái niệm về 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 cao học 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 cao học rất lớn, nhất là cao học 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. Lý thuyết về quản lý chất lượng toàn diện TQM

Quản lý chất lượng toàn diện 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 TQM 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 quản lý chất lượng toàn diện TQM 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 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.

## 2.3. Công tác quản lý các chương trình liên kết đào tạo bậc cao học của Trường ĐHKQTĐ

*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 chuyển sang hình thức lấy thu bù chi.

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 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 đối tác 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 có khoảng 500 người đang theo học.

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

#### **3.1. Điểm mạnh**

Nhìn chung chất lượng 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 đào tạo 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 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 đồng giảng, trợ giảng.

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.

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. 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. Hạn chế và khó khăn**

Bên cạnh các điểm mạnh nói trên, trong quá trình quản lý chất lượng các chương trình liên kết đào tạo còn bộc 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 trên địa bàn. Ngoài ra, 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 đầu tư và chú

trọng nhưng nhìn chung chưa đạt chuẩn quốc tế.

**4. Vận dụng nguyên tắc quản lý chất lượng QTM trong các 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 nhằm 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 quốc tế**

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.

**4.2. Vận dụng nguyên tắc TQM trong các chương trình liên kết đào tạo quốc tế**

TQM hướng vào khách hàng nhằm đáp ứng và thoả mãn yêu cầu của khách hàng và thậm chí cao hơn sự mong đợi của họ. Việc áp dụng nguyên tắc hướng vào khách hàng, cụ thể là hướng vào người học đòi hỏi công tác quản lý các chương trình liên kết đào tạo cần phải nghiên cứu và hiểu những nhu cầu và nguyện vọng của người học, đảm bảo rằng các mục tiêu của các các chương trình gắn liền với những nhu cầu và mong đợi của người học; Thông đạt nhu cầu và nguyện vọng của người học tới toàn bộ các thành viên trong chương trình và Nhà trường; Đo lường được mức độ thoả mãn của người học và có biện pháp cải tiến không ngừng để nâng cao kết quả mọi công việc của chương trình, đáp ứng ngày càng cao sự thoả mãn đó; Quản lý các mối quan hệ với người học một cách có hệ thống.

TQM đặc biệt chú trọng đến vai trò của lãnh đạo, thiết lập sự thống nhất giữa mục đích và phương hướng của các chương trình, 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. Việc áp dụng nguyên tắc này đòi hỏi công tác quản lý các chương trình liên kết đào tạo của Nhà trường cần phải quan tâm xem xét nhu cầu của tất cả các bên bao gồm người học, đội ngũ giáo viên, lãnh đạo Nhà trường, cộng đồng địa phương và toàn xã hội; Thiết lập và hoạch định mục tiêu, tạo ra và duy trì những giá trị, những mẫu mực chung cùng được chia sẻ trong Nhà trường; Thiết lập lòng tin, hỗ trợ, cung cấp nguồn lực và tạo điều kiện khuyến khích sự tự do sáng tạo, hành động trên tinh thần cộng đồng để hoàn thành các mục tiêu; Quan tâm, động viên khuyến khích và ghi nhận kịp thời sự đóng góp của mọi thành viên trong Nhà trường.

TQM yêu cầu sự tham gia của tất cả các thành viên trong các chương trình và Nhà trường. Đảm bảo chất lượng là trách nhiệm chung của mọi thành viên, và mỗi thành viên tự quản lý nhiệm vụ của bản thân nên việc phân công giao nhiệm vụ, quyền hạn, điều kiện cụ thể cho từng bộ phận, từng cá nhân để mỗi người tự xây dựng kế hoạch hành động, tự giám sát và kiểm tra việc thực hiện và phát hiện, điều chỉnh và giúp đỡ các thành viên khác hoàn thành nhiệm vụ được giao. Việc áp dụng nguyên tắc này đòi hỏi mọi cán bộ, giảng viên hiểu được tầm quan trọng về sự đóng góp và vai trò của họ trong các chương trình và Nhà trường. Mọi cán bộ, giáo viên xác định cụ thể những giới hạn về thành quả đạt được và những rào cản, khó khăn phải đối mặt trong việc thực hiện công tác giảng dạy và quản lý. Mọi cán bộ, giáo viên nhận rõ các vấn đề cần giải quyết và thấy rõ trách nhiệm giải quyết các vấn đề đó. Mọi cán bộ, giáo viên đánh giá, định lượng được thành quả công việc theo các mục tiêu mà tổ chức của Nhà trường và cá nhân đã đặt ra. Mọi cán bộ, giảng viên năng động tìm kiếm cơ hội để nâng cao năng lực, kiến thức và kinh nghiệm. Mọi cán bộ, giáo viên có thể thảo luận các vấn đề một cách cởi mở, công khai và tự do chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm.

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. Việc áp dụng nguyên tắc này đòi hỏi công tác quản lý các chương trình cần phải xác định một cách có hệ thống những hoạt động đào tạo thiết yếu để đạt được kết quả mong muốn; Xác lập quy trình tiến hành, trách nhiệm và nhiệm vụ rõ ràng đối với việc quản lý những hoạt động then chốt; Phân tích và đo lường được tiềm năng và chất lượng các hoạt động đó; Tập trung vào những yếu tố như nguồn lực, phương pháp có tác dụng cải thiện chất lượng những hoạt động then chốt trong Chương trình; Đánh giá những

khó khăn, ảnh hưởng, tác động của những hoạt động đào tạo trong các Chương trình đến người học, nơi cung ứng các nguồn lực và các bên liên quan khác.

QTM tiếp cận theo hệ thống đối với quản lý. Việc xác định và quản lý các quá trình có liên quan lẫn nhau như một hệ thống sẽ đem lại hiệu lực và hiệu quả của tổ chức nhằm đạt được các mục tiêu đề ra. Nhà trường là một thực thể thống nhất, một hệ thống có cấu trúc chặt chẽ. Trong đó, các yếu tố hợp thành là các chức năng, cơ cấu, bộ phận, các hoạt động, các quá trình, các nguồn lực và hệ thống các giá trị..., tóm lại gồm các yếu tố vật chất và các yếu tố tinh thần. Quản lý chất lượng đào tạo là phải đảm bảo tính chỉnh thể, tính hệ thống đó. Các bộ phận, các yếu tố không thể được quản lý một cách riêng lẻ, tách rời nhau mà được đặt trong mối quan hệ khăng khít, tổng thể. Việc áp dụng nguyên tắc này đòi hỏi công tác quản lý các chương trình liên kết đào tạo của Nhà trường cần phải cấu trúc một hệ thống để đạt được mục tiêu của tổ chức theo phương hướng và cách làm có hiệu lực và hiệu quả nhất; Tìm hiểu, nắm bắt được mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau trong hệ thống giữa các quá trình đào tạo của các chương trình. Cách tiếp cận cấu trúc hệ thống sẽ làm hài hoà và thống nhất các quá trình đào tạo; Cung cấp những hiểu biết tốt hơn về vai trò và trách nhiệm cần thiết để đạt được mục tiêu chung của từng bộ phận vì thế sẽ giảm đi những cản trở mang tính hành chính; Chủ động hoạch định mục tiêu và xác định cách vận hành cho các hoạt động trong hệ thống đào tạo; Liên tục cải tiến hệ thống thông qua sự đo lường và đánh giá chất lượng đào tạo.

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. Việc áp dụng nguyên tắc này đòi hỏi công tác quản lý các chương trình cần đảm bảo dữ liệu và thông tin phải cụ thể, chính xác và có độ tin cậy cao; Đảm bảo việc tra cứu, khai thác dữ liệu dễ dàng, thuận tiện; Phân tích dữ liệu và thông tin bằng những phương pháp tốt; Ra quyết định và chọn biện pháp thực hiện dựa trên dữ liệu và sự kiện có căn cứ xác thực, kết hợp thêm kinh nghiệm và trực giác của nhà quản lý.

TQM yêu cầu cải tiến thường xuyên, liên tục. Cải tiến liên tục toàn bộ các công việc và hoạt động nhằm không ngừng nâng cao chất lượng phải là mục tiêu thường trực của các chương trình. Việc áp dụng nguyên tắc này đòi hỏi công tác quản lý của Nhà trường cần làm cho toàn thể các thành viên, các bộ phận trong Nhà trường nhất quán đối với sự cải tiến liên tục các công việc nhằm tạo ra chất lượng đào tạo; Tổ chức huấn luyện, bồi dưỡng cho mọi cán bộ, giảng viên về các phương pháp và công cụ cải tiến

liên tục đối với các hoạt động giảng dạy và quản lý; Làm cho việc cải tiến quá trình và hệ thống đào tạo trở thành mục tiêu và nguyện vọng thiết thân của mỗi thành viên trong chương trình; Thiết lập mục tiêu để định hướng và các biện pháp đo lường để xác định kết quả và mức độ đã đạt được của quá trình cải tiến liên tục; Tiếp cận các con đường, cách thức cải tiến và ghi nhận kịp thời những đóng góp do những cải tiến của cán bộ, giảng viên mang lại.

TQM đòi hỏi sự thay đổi văn hoá của Nhà trường, 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 chất lượng các chương trình liên kết đào tạo quốc tế 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...).

#### ***4.3. Quy trình vận dụng nguyên tắc TQM trong các chương trình liên kết đào tạo quốc tế***

Vận dụng nguyên tắc quản lý chất lượng TQM trong 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 lượng. Cụ thể, Nhà trường cần xây dựng kế hoạch và triển khai để toàn thể cán bộ, giảng viên của Trường hiểu rõ về mục tiêu và định hướng vận dụng nguyên tắc TQM trong 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.

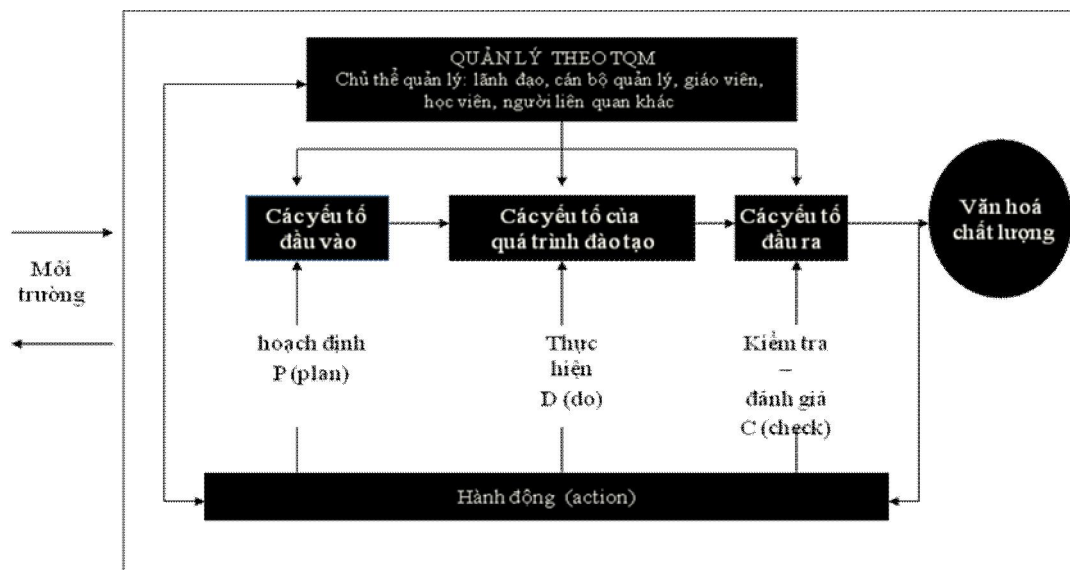
**Thực hiện (Do):** Muốn kế hoạch được thực hiện tốt thì người thực hiện phải hiểu tường tận yêu cầu của công việc do vậy công tác đào tạo, tập huấn cán bộ, giảng viên của Nhà trường phải được coi là một điều kiện tiên quyết để vận dụng TQM trong quản lý các chương trình liên kết đào tạo quốc tế. Công 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



**Hình 1: Sơ đồ vận dụng nguyên tắc quản lý chất lượng toàn diện TQM trong chương trình liên kết đào tạo quốc tế**



Nguồn: Lưu Xuân Mới (2006)

diễn.

Để thực hiện tốt quy trình trên đòi hỏi 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.

**4.4. Điều kiện để vận dụng nguyên tắc quản lý chất lượng toàn diện TQM trong các chương trình liên kết đào tạo quốc tế bậc cao học**

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 các điểm mạnh, giảm thiểu 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 các điều kiện vận dụng các nguyên tắc TQM trong các chương trình liên kết đào tạo quốc tế:

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.

Hiện nay, đội ngũ giảng viên của Trường ĐHKQTĐ được đánh giá là đầu ngành trong cả nước, có trình độ chuyên môn cao, có kinh nghiệm giảng dạy và nghiên cứu sâu, sử dụng các phương

tiện giảng dạy theo chuẩn quốc tế. Phần lớn giảng viên của ĐHKQTĐ được đánh giá cao tại Việt Nam nhưng số lượng giảng viên được khu vực và quốc tế công nhận còn hạn chế. Trong thời gian vừa qua, Nhà trường cũng như một số giảng viên của Trường đã có những nỗ lực nhất định để bồi dưỡng và phát triển năng lực giảng dạy, nghiên cứu trong các lĩnh vực về kinh tế và quản trị kinh doanh, đặc biệt là thông qua các chương trình liên kết đào tạo quốc tế. Tuy nhiên, những cố gắng đó chưa thể mang lại kết quả như mong muốn. Trong khi đó, nhu cầu đào tạo, phát triển năng lực của chính đội ngũ giảng viên và của các chương trình liên kết đào tạo quốc tế của Trường trong bối cảnh hiện nay đòi hỏi phải có những cố gắng tổng hợp, có hệ thống nhằm bồi dưỡng và phát triển đội ngũ giảng viên của Nhà trường hướng đến trình độ quốc tế.

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

Số lượng các chương trình liên kết đào tạo quốc tế ở các bậc hiện nay của Trường ĐHKQTĐ đã tăng lên đáng kể do vậy công tác quản lý của Nhà trường đối với hoạt động liên kết đào tạo quốc tế cần phải đi vào chuyên nghiệp hơn. Đi kèm với các giải pháp về tăng cường quyền tự chủ và tự chịu trách nhiệm của các đơn vị trực tiếp quản lý các chương trình liên kết đào tạo quốc tế và tăng cường sự phối kết hợp giữa các đơn vị, các chương trình xây dựng qui định chung về quản lý các chương trình liên kết đào tạo quốc tế là hết sức cần thiết để làm căn cứ và khuôn khổ cho việc quản lý chung của Nhà trường.

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.

Trường ĐHKQTĐ là một trường đại học công lớn, quản lý theo cơ chế hành chính sự nghiệp, các mức thu học phí, chi đều phải tuân thủ theo các quy định chặt chẽ của Nhà nước. Tuy nhiên, không thể áp dụng các quy định chung về học phí, về các mức chi cho các chương trình liên kết đào tạo với nước ngoài giống như các chương trình thông thường mà phải được điều chỉnh linh hoạt theo các thỏa thuận

đã thống nhất giữa hai bên đối tác và cả các điều kiện chung của thị trường. Các chương trình, dự án là những bước đột phá trong đào tạo, để các tạo điều kiện thuận lợi cho các chương trình liên kết đào tạo phát triển, để hạn chế các tồn tại trong quản lý nhân sự, quản lý tài chính, tăng cường các hoạt động quảng bá và tăng sức hấp dẫn của các chương trình liên kết đào tạo Nhà trường cần xem xét việc giao quyền tự chủ cho các đơn vị trong việc thực hiện các chương trình liên kết trong các lĩnh vực hoạt động như tài chính, nhân sự, hành chính. □

#### **Tài liệu tham khảo:**

- 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.
- Bộ Giáo dục và Đào tạo (2005), *Đề án đổi mới giáo dục đại học Việt Nam giai đoạn 2006-2020*, Hà Nội.
- 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.
- 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.
- Nguyễn Quốc Tuấn, Trương Hồng Trinh, Lê Thị Minh Hằng (2007), *TQM - Quản trị chất lượng toàn diện*, NXB. Tài chính, Hà Nội.
- Nguyễn Thị Thanh Hương, Phạm Thúy Hương, Dương Văn Bày, Phạm 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.
- Phạm Quang Huân (2006), “*Vận dụng 8 nguyên tắc quản lý chất lượng theo yêu cầu của tiêu chuẩn ISO 9000 và TQM vào quản lý chất lượng giáo dục trong nhà trường phổ thông*”, *Tạp chí Khoa học Sư phạm – ĐHSPT HN*.

#### **Application of TQM principles in management of international master training cooperation programs at National Economics University**

##### *Abstract:*

*Total quality management (TQM) is the management model that is being successfully applied in many universities in the world. Therefore, application of TQM principles in management of international master training cooperation programs at National Economics University (NEU) is appropriate to the current trend of management, requiring a total quality in inputs, processes and outputs. TQM requires every involved person undertaking a certain role in the process, with high quality capability. This paper focuses on analyzing theoretical framework, evaluating the current status of quality management and recommending to apply TQM principles in international master training cooperation programs at NEU, progressing to a quality culture in the university as a whole.*

##### **Thông tin tác giả:**

**\*Dương Văn Bày, Thạc sỹ**

- Nơi công tác: Viện Đào tạo Quốc tế, trường Đại học Kinh tế quốc dân

- Lĩnh vực nghiên cứu chính của tác giả: Quản trị kinh doanh

- Một số tạp chí tiêu biểu mà tác giả đã từng đăng tải công trình nghiên cứu: *Tạp chí Kinh tế Phát triển*

Email: [duong.bay@isneu.org](mailto:duong.bay@isneu.org)

**\*\* Hà Sơn Tùng, tiến sĩ**

- Nơi công tác: Khoa Quản trị kinh doanh, trường Đại học Kinh tế quốc dân

- Lĩnh vực nghiên cứu chính của tác giả: Quản trị kinh doanh

Email: [tunghs@neu.edu.vn](mailto:tunghs@neu.edu.vn)