

PHÁT TRIỂN HỆ THỐNG ĐẢM BẢO CHẤT LƯỢNG GIÁO DỤC ĐẠI HỌC THÔNG QUA VẬN DỤNG MÔ HÌNH QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TOÀN DIỆN

TRẦN VĨNH TƯỜNG^{1*}, HỒ NGỌC TIẾN²; HỒ VĂN LIÊN³;
NGUYỄN HOÀNG QUẾ⁴; LÊ ĐÌNH SƠN⁵

Tóm tắt

Mô hình quản lý chất lượng toàn diện (TQM) được đánh giá có thể áp dụng khả thi trong quản lý nhà trường. TQM với phương châm cải tiến liên tục, hướng vào khách hàng sẽ tạo ra chất lượng giáo dục đáp ứng theo yêu cầu của xã hội. Hiện nay, vấn đề chất lượng dạy học đang được xã hội rất quan tâm, vì vậy việc tiếp cận và vận dụng mô hình TQM là hướng lựa chọn phù hợp cho quản lý dạy học ở các trường đại học.

Chính vì thế không chỉ dựa vào các Quy chế đào tạo của Bộ Giáo dục và Đào tạo và các quy định của Nhà trường mà các cơ sở giáo dục đại học cần xây dựng một hệ thống quản lý theo một mô hình tối ưu để cạnh tranh trong giai đoạn hiện nay. Đồng thời hoàn thành công tác kiểm định chất lượng trường đại học theo lộ trình phát triển của giáo dục toàn diện.

Từ khóa: *Đảm bảo chất lượng, Quản lý chất lượng toàn diện, Quản lý chất lượng trong trường đại học.*

Abstract

The comprehensive quality management model (TQM) is assessed to be feasible in Universities management. TQM, with its philosophy of continuous improvement and customer focus, will generate educational quality that meets the demands of society. Currently, the teaching quality issue is of great concern to society, so approaching and applying the TQM model is a suitable choice for managing teaching in Universities. Therefore, Universities should not only rely on the training regulations of the Ministry of Education and Training and the regulations of the Universities, but also need to establish a management system according to an optimal model to compete in the current period. At the same time, complete the quality assurance of Universities according to the development roadmap of comprehensive education.

Keywords: *Quality assurance, Comprehensive quality management, Quality management in Universities.*¹

^{1,2,3,4,5} Trường Đại học Cửu Long

* Người chịu trách nhiệm về bài viết: Trần Vĩnh Tường

1. Giới thiệu.

Từ những năm đầu thế kỷ XX trở về trước, quản lý chất lượng (QLCL) chỉ được áp dụng trong các lĩnh vực sản xuất kinh doanh và đặc biệt là quản lý các dây chuyền sản xuất. Đến những năm 1950, lần đầu tiên khái niệm QLCL toàn diện được nhà khoa học Deming, W. E, (1950) đưa ra, ý tưởng này cũng chỉ được chấp nhận ở Nhật Bản và trong lĩnh vực sản xuất. Vào những năm cuối thế kỷ XX, ngành công nghiệp ở một số nước trên thế giới đã nghiên cứu và nhận ra giá trị của tiếp cận TQM và đã đưa vào áp dụng; không chỉ dừng lại ở các lĩnh vực sản xuất, kinh doanh, TQM đã tác động đến hầu hết các lĩnh vực bởi giá trị cốt lõi của nó mang lại (Green, R. S., Winn R. C., and Smith M. L., 1991).

Tuy nhiên trong lĩnh vực giáo dục việc tiếp cận giá trị của TQM còn khá chậm. Năm 1990, khởi đầu là Đại học Bang Oregon đã xác nhận TQM là triết lý quản lý của mình và đã đạt được thành công vượt trội trong việc cải thiện hoạt động của trường đại học. Tiếp đến năm 1988, Học viện Không quân bắt đầu áp dụng TQM vào việc xây dựng chương trình giảng dạy và đã đưa ra một khóa học được thiết kế và tiến hành theo các nguyên tắc của TQM. Việc áp dụng TQM vào giáo dục đã giúp cho kết quả học tập của học sinh được tăng lên đáng kể. Đây là những dấu mốc đầu tiên của việc áp dụng TQM vào giáo dục (Green, R. S., Winn R. C., 1991 và 1999).

2. Đặc điểm của mô hình quản lý chất lượng toàn diện (TQM)

Quản lý chất lượng toàn diện là quá trình liên tục phát hiện và giảm thiểu hoặc loại bỏ các sai sót trong sản xuất, hợp lý hóa quản lý chuỗi hoạt động, cải thiện trải nghiệm của khách hàng và đảm bảo rằng nhân viên được đào tạo theo kịp tốc độ, đảm bảo các bên liên

quan đều tham gia vào quá trình của tổ chức và có trách nhiệm về chất lượng tổng thể của sản phẩm hoặc dịch vụ cuối cùng. TQM được định nghĩa là phương pháp quản lý của một tổ chức, định hướng vào chất lượng, dựa trên sự tham gia của mọi thành viên, nhằm đem lại sự thành công dài hạn thông qua sự thỏa mãn khách hàng và lợi ích của mọi thành viên trong tổ chức và xã hội.

Mô hình TQM là một mô hình có xuất xứ từ thương mại và công nghiệp nhưng khá phù hợp với giáo dục đại học. Đặc trưng của mô hình TQM là không áp đặt một hệ thống cứng nhắc cho bất kỳ cơ sở giáo dục đại học nào, nhưng lại tạo ra một nền “Văn hoá chất lượng” bao trùm toàn bộ quá trình đào tạo. Triết lý của TQM là tất cả mọi người bất kỳ ở cương vị nào, vào bất kỳ thời điểm nào cũng đều là người QLCL của phần việc được giao và hoàn thành một cách tốt nhất, với mục đích tối cao là thỏa mãn nhu cầu của khách hàng.

Đặc trưng của mô hình TQM đồng thời là trình tự cơ bản để xây dựng hệ thống TQM bao gồm: Nhận thức, hiểu rõ những khái niệm, những nguyên tắc quản lý chung, xác định rõ vai trò, vị trí của TQM trong tổ chức; Phải có sự cam kết của lãnh đạo, các cấp quản lý và toàn thể nhân viên trong tổ chức phải hiểu rõ và thực hiện các chương trình, mục tiêu về chất lượng của mỗi người khi nghĩ đến công việc; Về tổ chức phải đặt đúng người vào đúng chỗ, phân định rõ trách nhiệm của từng người; Đánh giá về mặt định lượng những cải tiến, hoàn thiện chất lượng cũng như những chi phí do những hoạt động không chất lượng gây ra; Thiết lập các mục tiêu, yêu cầu về chất lượng, các yêu cầu áp dụng các yếu tố của hệ thống chất lượng; Thiết kế chất lượng thông qua thiết kế công việc, thiết kế sản phẩm và dịch vụ là cầu nối giữa marketing với chức năng tác nghiệp; Xây dựng Hệ thống QLCL

bao gồm xây dựng chính sách chất lượng, các phương pháp, thủ tục và quy trình để quản lý các quá trình hoạt động của tổ chức; Sử dụng các phương pháp thống kê để theo dõi các quá trình và sự vận hành của hệ thống chất lượng; Tổ chức các nhóm chất lượng là những hạt nhân chủ yếu của TQM để cải tiến và hoàn thiện chất lượng công việc, chất lượng sản phẩm; Phải có Sự hợp tác nhóm được hình thành từ lòng tin cậy, tự do trao đổi ý kiến và từ sự thông hiểu của các thành viên đối với mục tiêu, kế hoạch chung của tổ chức; Công tác đào tạo và tập huấn thường xuyên cho mọi thành viên về nhận thức cũng như về kỹ năng thực hiện công việc; *Lập kế hoạch thực hiện TQM dựa trên cơ sở nghiên cứu các cảm nang* áp dụng TQM, lập kế hoạch thực hiện theo từng phần của TQM để thích nghi dần, từng bước tiếp cận và tiến tới áp dụng toàn bộ mô hình TQM (Armand, V. F., 2004; Green, R. S., Winn R. C., 1999).

Tiếp cận TQM là một cách tiếp cận có cấu trúc để quản lý tổ chức tổng thể. Trọng tâm của quá trình là cải thiện chất lượng đầu ra của tổ chức, bao gồm hàng hóa và dịch vụ, thông qua việc cải tiến liên tục các hoạt động nội bộ. Các tiêu chuẩn được đặt ra như một phần của phương pháp TQM có thể phản ánh các ưu tiên nội bộ và bất kỳ tiêu chuẩn ngành nào hiện đang được áp dụng.

3. Đặc điểm của mô hình quản lý chất lượng trong Trường Đại học

Hiện nay trên thế giới, có 07 mô hình ĐBCL được các trường đại học áp dụng như sau:

Mô hình TQM là cách tiếp cận QLCL một cách toàn diện, đòi hỏi sự đóng góp của tất cả những người tham gia làm việc nhằm hướng đến lợi ích lâu dài của tổ chức và cho cả xã hội.

Mô hình chất lượng xuất sắc (EFQM) là khung QLCL được thiết lập theo 9 tiêu chí (phân chia giữa “người hỗ trợ” và “kết quả”), phù hợp cho bất cứ tổ chức nào muốn sử dụng làm công cụ nhằm hướng đến chất lượng xuất sắc.

Mô hình Balanced scorecard là Hệ thống quản lý chiến lược/năng lực sử dụng 04 khía cạnh đo: Tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, học tập và phát triển.

Mô hình Malcolm Baldrige award là dựa vào khung quản lý năng lực xuất sắc được các tổ chức sử dụng để cải thiện năng lực của tổ chức thông qua 07 loại tiêu chí sau: (1) Lãnh đạo; (2) hoạch định chiến lược; (3) tập trung vào khách hàng và thị trường; (4) đo lường, phân tích và quản lý tri thức; (5) tập trung nguồn nhân lực; (6) quản lý quá trình và (7) kết quả.

Mô hình theo ISO 9000 series là bộ tiêu chuẩn ISO 9001 quy định chung về hệ thống ĐBCL, đề cập đến việc cải tiến chất lượng thông qua các hành động phòng ngừa. Những yếu tố giúp tổ chức nâng cao sự hài lòng của khách hàng và đạt được cải tiến liên tục như: yêu cầu chất lượng của khách hàng và những yêu cầu luật định, nỗ lực thực hiện.

Mô hình Business process reengineering là Hệ thống cho phép tái cấu trúc qui trình công việc, hệ thống và cấu trúc để cải thiện năng lực của tổ chức. Điều này liên quan đến những thay đổi trong 05 thành phần sau: Chiến lược, qui trình, kỹ thuật, tổ chức và văn hóa.

Mô hình SERVQUAL là công cụ được thiết kế để đo lường cảm nhận của khách hàng và những mong đợi liên quan đến chất lượng dịch vụ với 5 khía cạnh: Sự tin cậy, phản hồi, đảm bảo và cảm thông và nhận diện khoảng cách tồn tại (Becket, N. and Brookes, M., 2008).

Bên cạnh đó, 12 mô hình khác đã được thiết lập cho GDĐH: (1) Mô hình TQM cho GDĐH, (2) Mô hình xuất sắc, (3) Mô hình giải thưởng học thuật, (4) Mô hình đánh giá chất lượng thông qua kinh nghiệm của sinh viên và chuẩn đầu ra, (5) Đa mô hình trong chất lượng giáo dục, (6) Mô hình đo lường năng lực cho khối học thuật, (7) Mô hình kiểm soát nội bộ, (8) Khung chất lượng, (9) Mô hình đánh giá chương trình, (10) Khung QLCL, (11) Hệ thống ĐBCL môn học, (12) Mô hình ISO dựa vào TQM (Becket, N. and Brookes, M., 2008).

Ngoài ra, còn có mô hình ĐBCL của Mỹ được phân thành 3 loại: kiểm định vùng, kiểm định quốc gia và kiểm định chuyên ngành với các tổ chức kiểm định như ABET (Hội đồng Kiểm định Kỹ thuật và Công nghệ), AACSB (Hiệp hội phát triển giảng dạy doanh thương bậc đại học), CHEA (Hội đồng Kiểm định giáo dục đại học), USDE (Bộ Giáo dục Mỹ).

Mạng lưới các trường đại học Đông Nam Á đã đưa ra mô hình AUN-QA bao gồm các tiêu chuẩn, tiêu chí liên quan đến chiến lược, hệ thống và các yếu tố ĐBCL bên trong và ĐBCL bên ngoài khá phù hợp với tình hình thực tế các trường đại học ở Việt Nam. Vì thế một số trường đại học ở Việt Nam đã vận dụng mô hình này kết hợp với mô hình TQM để thực hiện các hoạt động ĐBCL. Như vậy, việc áp dụng mô hình TQM vào công tác giáo dục đại học là lựa chọn phù hợp góp phần nâng cao chất lượng các hoạt động trong nhà trường.

4. Vận dụng mô hình TQM trong quản lý chất lượng trong Trường Đại học

Để vận hành mô hình TQM trong giáo dục cần phải thực hiện các bước:

Bước 1: Kiểm tra công tác quản lý

Kiểm soát các hoạt động quản lý để

nắm rõ các quy trình đang tồn tại, xác định các quy trình quản lý từ nhỏ nhất cho đến các giai đoạn thiết kế, triển khai và cải tiến liên tục các quy trình

Bước 2: Xác định các mục tiêu chất lượng tiên quyết

Đánh giá khách quan mức độ hiệu quả của các hoạt động, đo lường sự thành công của từng hoạt động và sự ảnh hưởng của các mục tiêu đến hoạt động giáo dục và đào tạo của nhà trường

Bước 3: Xây dựng/ điều chỉnh các quy trình quản lý

Thực hiện bằng các quy tắc, công cụ thực thi hoặc kỹ năng của nhân viên, xây dựng các quy trình thích hợp để có thể tiếp cận, thu thập phản hồi từ các bên liên quan

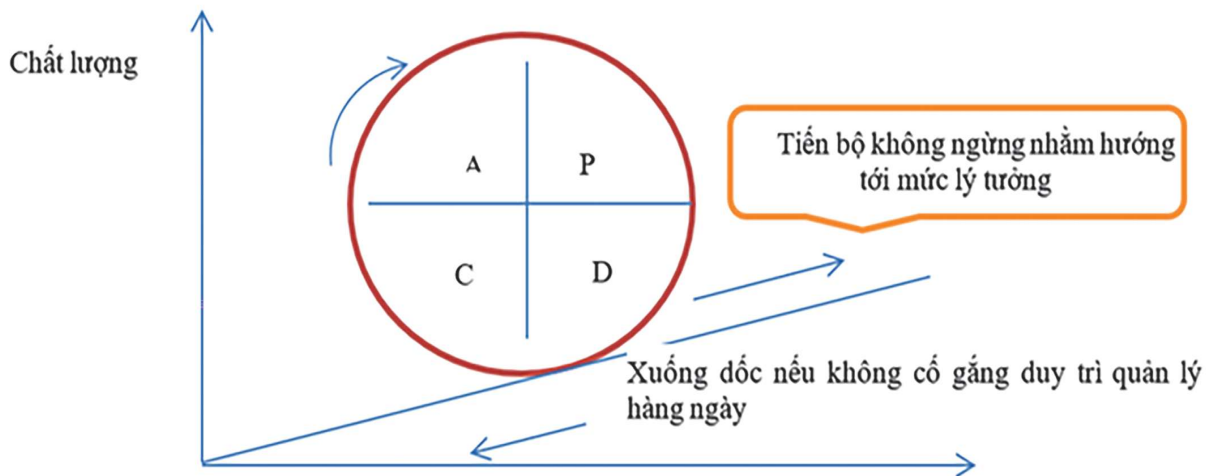
Bước 4: Đánh giá thông tin

Nhận thức đúng đắn về vai trò của thông tin dữ liệu trong quá trình cải thiện chất lượng, thu thập và phân tích đầy đủ, chính xác các dữ liệu từ nhiều nguồn khác nhau để làm căn cứ đưa ra các quyết định quản trị phù hợp với thực tế

Bước 5: Xây dựng niềm tin của đội ngũ

Duy trì các quy trình trong suốt thời gian hoạt động của tổ chức, gắn liền với toàn bộ thời gian làm việc của nhân viên, tạo động lực cho đội ngũ niềm tin vào tầm nhìn của nhà trường

Việc vận hành mô hình TQM được thực hiện theo chu trình P-D-C-A (Plan-Do-Check-Action) nhằm đảm bảo quá trình cải tiến chất lượng. Từ vòng tròn P-D-C-A, các nhà quản lý đã xây dựng nhiều phương pháp kiểm tra quá trình kết hợp với các công cụ kiểm tra một cách hiệu quả, còn gọi là chu trình Deming.



Hình 1. Chu trình quản lý của Deming

Mỗi công đoạn của chu trình có một chu trình P-D-C-A nhỏ bên trong. Chính vì vậy, tất cả các bước đều được thực hiện chặt chẽ, đảm bảo hạn chế thấp nhất “sản phẩm” không phù hợp.

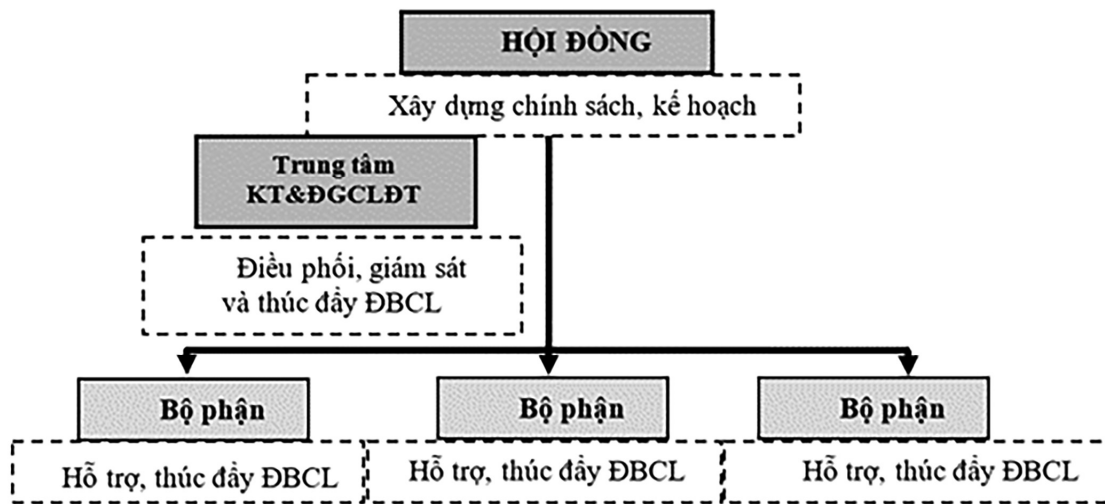
Hiện nay, các trường đại học tại Việt Nam cũng đã vận hành TQM vào hệ thống quản lý để nâng cao chất lượng của nhà trường ở các mức độ khác nhau.

Trường Đại học Quốc tế TP HCM đã áp dụng mô hình TQM và có hiệu lực toàn trường từ năm 2007. Mô hình đã kết hợp các yêu cầu ĐBCLGD cùng với các yêu cầu của QLCL toàn diện để kiểm soát toàn bộ các hoạt động của nhà trường thông qua hệ thống các quy trình, Trường Đại học Công nghiệp TP HCM cũng đưa ra mô hình ĐBCL, nhưng ở đây chỉ thể hiện việc áp dụng các tiêu chuẩn vào trong việc ĐBCL cấp cơ sở giáo dục và cấp chương trình. Chưa thể hiện rõ các yêu cầu làm thế nào để đạt được các chuẩn đó.

Đại học Cần Thơ đã chứng minh rằng xây dựng hệ thống ĐBCL bên trong và tạo dựng văn hóa chất lượng là chính sách và ưu tiên quan trọng nhất trong Nhà trường. Chìa khóa

cho sự thành công của các hoạt động ĐBCL là sự thay đổi từ nhận thức, tầm nhìn và quyết tâm của lãnh đạo, cơ cấu tổ chức và cơ chế hoạt động; sẵn sàng tạo nguồn lực cho các bên liên quan trong việc thực hiện các nhiệm vụ ĐBCL. Đại học Cần Thơ đã chủ động thành lập mạng lưới ĐBCL bên trong để thực hiện các nhiệm vụ ĐBCL nội bộ của Nhà trường và xây dựng các công cụ để tổ chức KĐLC các cơ sở giáo dục tại Việt Nam. Tổ chức hệ thống ĐBCL chủ yếu dựa trên các mô hình từ Châu Âu EFQM. Tuy nhiên, Nhà trường đã sửa đổi để đáp ứng các bối cảnh và thực tế của hiện tại trên cơ sở điều chỉnh bổ sung và vận dụng kết hợp các tiêu chuẩn của Bộ GD-ĐT và AUN. Vì các tiêu chuẩn của mô hình AUN phù hợp với tình hình thực tế của nhà trường.

Đối với ĐHQG - TP HCM mô hình hệ thống ĐBCL đã đề cập đến nguồn nhân lực và chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận và cá nhân, vai trò của đội ngũ chuyên gia làm công tác ĐBCL. Bên cạnh đó, thực hiện các biện pháp tăng cường sự gắn kết hợp tác về giáo dục đại học của Việt Nam với khu vực và quốc tế thông qua việc tham gia tích cực vào các mạng lưới tổ chức ĐBCL.



Hình 2: Hệ thống ĐBCL ĐHQG – HCM

5. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng quản lý chất lượng toàn diện

5.1. Yếu tố tác động bên trong nhà trường

Các yếu tố bên trong nhà trường có tác động đến chất lượng giáo dục và đào tạo theo tiếp cận TQM:

Thứ nhất, năng lực quản lý và lãnh đạo

Đây là hai yếu tố quyết định sự phát triển của nhà trường theo định hướng TQM, thể hiện qua việc thực hiện các chức năng quản lý, phương thức xử lý công việc theo chu trình Deming và khả năng định hướng, thuyết phục, hướng dẫn làm việc nhóm đối với các thành viên trong trường.

Thứ hai, trình độ nhận thức và phong cách làm việc của đội ngũ

Phương thức quản lý theo TQM đòi hỏi tính đồng bộ của tất cả các bộ phận và cá nhân. Việc xây dựng và áp dụng mô hình TQM đòi hỏi nhà trường phải đầu tư vào hoạt động tư vấn, đào tạo kiến thức, kỹ thuật áp dụng 7 công cụ cơ bản (QCT – Quality Control Tools) và 7 công cụ quản lý và hoạch định (MPT- Management Planning Tools), các cách thức

vận hành mô hình QLCL, hỗ trợ hoạt động nhóm chất lượng... Đồng thời phải từng bước hình thành văn hóa chất lượng trong trường để mọi thành viên chú trọng vào việc nâng cao ý thức chất lượng, tác phong, lối sống của các thành viên thông qua hoạt động giáo dục, đào tạo lâu dài, thường xuyên.

Thứ ba, các điều kiện phục vụ mô hình ĐBCL đào tạo

Các điều kiện phục vụ mô hình cần quan tâm bao gồm: Trí lực, tài lực và vật lực (CSVC, phương tiện, thư viện, học liệu...) đặc biệt yếu tố con người giữ vai trò quan trọng đối với việc tổ chức thực hiện thành công mô hình QLCL đào tạo theo hướng tiếp cận TQM.

Thứ tư, cách thức trao đổi thông tin,

TQM đòi hỏi nhà quản lý chia sẻ mọi thông tin tới nhân viên một cách công khai, đầy đủ, chính xác, kịp thời. Cung cấp những thông tin minh bạch, đầy đủ và chính xác sẽ giúp thành viên hiểu rõ hơn về tổ chức, mục tiêu, công việc và trách nhiệm, qua đó sẽ giúp họ cảm thấy được làm chủ công việc và thực hiện công việc tốt hơn trong môi trường làm việc nhóm.

5.2. Yếu tố tác động bên ngoài nhà trường

Các yếu tố bên ngoài tác động đến chất lượng bao gồm chính sách, cơ chế và cả các hoạt động của tổ chức kiểm định chất lượng

Thứ nhất, chính sách nhà nước về QLCL đào tạo

Chính sách Nhà nước chủ yếu tập trung vào đầu tư tài chính, tạo điều kiện công bằng trong giáo dục công lập và tư thục, xây dựng thể chế quản lý thống nhất đối với các trường đại học, cơ chế kiểm định chất lượng, cơ chế đảm bảo sự cạnh tranh lành mạnh giữa các cơ sở giáo dục đại học. Nhằm thực hiện chiến lược phát triển giáo dục, chú trọng "...nâng cao chất lượng đào tạo, đáp ứng yêu cầu nhân lực...", thống nhất đầu mối quản lý giáo dục trong cả nước, điều chỉnh chế độ tiền lương, lựa chọn và chỉ đạo thực hiện mô hình QLCL đào tạo phù hợp với Việt Nam, có chính sách khuyến khích các tổ chức sử dụng lao động phối hợp với các trường trong hoạt động đào tạo và tạo điều kiện mở rộng liên kết giữa các trường trong nước với các tổ chức đào tạo quốc tế.

Thứ hai, Cụ thể hóa quy định theo cơ chế tại từng đơn vị

Cơ chế QLCL đào tạo tại trường đại học được thực hiện dưới sự quản lý của nhà nước thông qua các văn bản quy phạm pháp luật có tính chất chung nhất đối với giáo dục đại học. Các cơ sở giáo dục cần phải văn bản hóa theo cơ chế, quy mô của từng đơn vị nhằm phù hợp với thực trạng của đơn vị. Chiến lược phát triển kinh tế – xã hội phụ thuộc vào nhiều yếu tố, nhiều điều kiện nhưng quan trọng nhất quyết định sự thành công vẫn là nguồn nhân lực. Nguồn nhân lực chiếm một vị trí trung tâm trong chiến lược phát triển kinh tế – xã hội nước ta. Đây là nhân tố quan trọng để đưa nước ta nhanh chóng trở thành một nước công nghiệp phát triển.

Sự chuyển đổi đòi hỏi các trường đại học phải năng động, sáng tạo, luôn cải tiến và nâng cao năng lực cạnh tranh qua việc nâng cao ý thức trách nhiệm của các thành viên nhà trường đối với xã hội cũng như đối với sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Hoạt động của trường phải đáp ứng nhu cầu của khách hàng trong cơ chế thị trường. Mô hình TQM hiệu quả sẽ là lá chắn nhằm chống lại sự xâm nhập của các hiện tượng tiêu cực xã hội vào học đường.

Do vậy, yếu tố tiên quyết là việc xem xét, lựa chọn và hướng dẫn các trường thực hiện mô hình QLCL đào tạo, ban hành bộ tiêu chí thống nhất về chuẩn đầu ra các ngành vừa phù hợp với xã hội và trình độ người học, vừa có khả năng phát triển hội nhập quốc tế. Việc tổ chức kiểm định chất lượng thông qua đánh giá từ bên ngoài và công nhận trường hoặc chương trình đào tạo có chất lượng đã tạo động lực nâng cao chất lượng đào tạo các trường đồng thời sàng lọc, sáp nhập và giải thể các trường kém chất lượng. Việc tiếp cận và vận dụng QLCL theo mô hình TQM đòi hỏi phải nghiên cứu những điểm tương đồng giữa hệ thống QLCL hiện tại của Nhà trường với những điểm mạnh của TQM. Đồng thời cải tiến mô hình quản lý hiện tại để theo hướng ĐBCL để luôn phù hợp với xu hướng phát triển xã hội.

Với các điểm mạnh của mô hình TQM đảm bảo khi vận hành vào hệ thống sẽ mang lại hiệu quả cao trong việc ĐBCL đào tạo của Nhà trường. Ngoài ra, quá trình vận hành sẽ đề lại cho tổ chức một hệ thống các minh chứng phù hợp cho công tác kiểm định chất lượng mà các cơ sở giáo dục đại học đều mong muốn đạt được trong giai đoạn hiện nay.

6. Kết luận

Trong giai đoạn hiện nay, các cơ sở giáo dục nước ta đã và đang thực hiện các hoạt động kiểm định chất lượng. Chính vì vậy, việc áp

dùng một mô hình QLCL phù hợp vào công tác quản lý của nhà trường là vấn đề rất cần thiết. Và mô hình TQM được lựa chọn áp dụng trong QLCL trường đại học giúp cải tiến chất lượng dịch vụ - đào tạo của Trường. Ngoài ra, vận dụng TQM trong QLCL giúp Nhà trường có công cụ để xây dựng hệ thống minh chứng phục vụ cho công tác kiểm định chất lượng trường đại học, nâng cao mức độ hài lòng của người học đối với các hoạt động giáo dục và đào tạo của nhà trường.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Currency Doubleday.
- [2] Garvin, David A. (1993), *Building a learning organization*, Harvard Business Review 71, No. 4.
- [3] Marquardt, M. J. (2002), *Building the learning organization: Mastering the five elements for corporate learning* (2nd ed.). Palo Alto, CA: Davies-Black Publishers.
- [4] Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004), *The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation*, Journal of Human Resource Development Quarterly, 24 (4).
- [5] Nguyễn Quốc Chí - Nguyễn Thị Mỹ Lộc (2005). *Những xu thế quản lý hiện đại và vận dụng vào quản lý giáo dục*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [6] Kools, M. and Stoll L. (2016), *What makes a school a learning organisation?*, OECD Education Working Papers, No. 137, OECD Publishing, Paris.
- [7] Nguyễn Trung Thông (2006), *ISO 9000 trong dịch vụ hành chính*, NXB.Trẻ, TP. HCM.
- [8] Matsushita Konosuke (2000), *QLCL là gì?* NXB. TP HCM.
- [9] Nguyễn Đức Chính (2003), *Chất lượng và kiểm định chất lượng trong cơ sở giáo dục*, NXB. ĐHQG Hà Nội.