

Vận dụng thuyết quản lý chất lượng tổng thể (TQM) trong quản lý chất lượng nghiên cứu khoa học ở Đại học Quốc gia Hà Nội

Lê Yên Dung*

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

Nhận ngày 2 tháng 3 năm 2009

Tóm tắt. Trong quá trình đổi mới giáo dục đại học Việt Nam, mô hình đại học đa ngành, đa lĩnh vực được lựa chọn là mô hình thích hợp để tiến hành sắp xếp lại các trường đại học nhằm nâng cao chất lượng đào tạo, tổ chức những nghiên cứu liên ngành để giải quyết những vấn đề chung trong phát triển kinh tế - xã hội.

Quản lý chất lượng nghiên cứu khoa học (NCKH) của các trường đại học đã và đang đặt ra những yêu cầu cấp bách trong giai đoạn hội nhập thế giới hiện nay. Mô hình quản lý chất lượng toàn diện (TQM) là mô hình quản lý giáo dục đang được nhiều nước áp dụng. Vì vậy áp dụng TQM vào quản lý khoa học công nghệ (KHCN) ở ĐHQGHN là phù hợp với xu hướng quản lý hiện nay, đòi hỏi chất lượng tổng thể từ đầu vào, quá trình, đầu ra. Trong quá trình quản lý ấy, TQM đòi hỏi mỗi người đều có vai trò nhất định trong chu trình với yêu cầu chất lượng cao. Bài viết tập trung phân tích thực trạng và đưa ra những vấn đề cần tập trung trong giai đoạn hiện nay khi đặt ra yêu cầu đảm bảo chất lượng trong quản lý KHCN ở ĐHQGHN, tiến đến xây dựng văn hóa chất lượng trong quá trình quản lý.

Trong quá trình phát triển của đất nước, Đảng và Nhà nước luôn luôn và đặc biệt quan tâm đến sự phát triển KHCN, giáo dục và đào tạo; coi giáo dục và đào tạo, KHCN là quốc sách hàng đầu. Nghị quyết TƯ 2 (khoá VIII) của Đảng về KHCN đã khẳng định vai trò nền tảng và động lực của KHCN đối với sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước. Nghị quyết đã chỉ rõ *"Các trường đại học phải là các trung tâm nghiên cứu khoa học, công nghệ, chuyển giao và ứng dụng công nghệ vào sản xuất và đời sống..."* và *"...đảm bảo kết hợp giữa viện nghiên cứu và trường đại học, gắn*

nghiên cứu triển khai với sản xuất kinh doanh" [1]. Để đáp ứng đòi hỏi nhiệm vụ đó, vấn đề quản lý chất lượng NCKH của các trường đại học đã và đang đặt ra những yêu cầu cấp bách.

1. Các đặc điểm của đại học đa ngành, đa lĩnh vực

Mô hình đại học đa ngành đa lĩnh vực (ĐHĐNĐLV) đã và đang rất thịnh hành ở các nước trên thế giới, mà thành công nhất là mô hình giáo dục đại học của Hoa Kỳ. Xu thế mới của giáo dục đại học đòi hỏi hình thành các trường ĐHĐNĐLV để tiến hành những nghiên

*ĐT: 84-4-37548664.

E-mail: dungly@vnu.edu.vn

cứu liên ngành, giải quyết những vấn đề chung trong phát triển kinh tế - xã hội. Cùng với chủ trương đổi mới nền kinh tế, từ năm 1987, giáo dục đại học của nước ta đã bước vào thời kỳ đổi mới về nhiều mặt: đa dạng hóa loại hình đào tạo, tăng số lượng đào tạo ngoài chỉ tiêu, tăng cường hoạt động NCKH, phục vụ sản xuất, thu học phí của một bộ phận sinh viên, nhà trường không đảm nhiệm phân công công tác cho sinh viên tốt nghiệp như trước đây...[2]. Các trường đại học được tổ chức lại để tăng hiệu quả và hiệu suất đào tạo trong kinh tế thị trường. *"...Loại hình đại học đa lĩnh vực được xem là mô hình thích hợp để sắp xếp lại các trường đại học..."* [3].

Do các ĐHĐNĐLV có qui mô tương đối lớn, cấu trúc phức tạp và độ đa dạng cao, vì vậy quản lý nói chung và quản lý NCKH nói riêng đã được triển khai với các đặc điểm sau:

- Có cơ chế phân cấp mạnh đến các đơn vị. Ví dụ hai Đại học Quốc gia tập trung xây dựng kế hoạch 5 năm, kế hoạch trung hạn và kế hoạch hàng năm, quản lý các đề tài cấp Nhà nước, đề tài trọng điểm cấp Bộ, còn các đề tài cấp Bộ và đề tài cơ sở giao cho đơn vị xét duyệt, cấp kinh phí và theo dõi quá trình thực hiện.

- Việc tổ chức thực hiện các nhiệm vụ KHCN từ vốn ngân sách Nhà nước được tiến hành theo phương thức giao nhiệm vụ và kinh phí từ Bộ Khoa học và Công nghệ - Bộ Giáo dục và Đào tạo/Đại học quốc gia (Đại học vùng) - trường đại học/khoa trực thuộc (top-down), luồng thực hiện theo chiều ngược lại (bottom-up) từ đơn vị/cá nhân nhà khoa học - báo cáo Trường/Khoa trực thuộc - Bộ Giáo dục và Đào tạo/Đại học quốc gia ra quyết định và tổ chức nghiệm thu.

- Quản lý linh hoạt, thích ứng với từng điều kiện hoàn cảnh cụ thể, mở rộng hợp tác với các địa phương, đơn vị khác.

Cũng như các trường đại học thuộc hệ thống giáo dục đại học Việt Nam, các ĐHĐNĐLV quản lý NCKH tuân thủ theo Luật Giáo dục, Luật Khoa học - Công nghệ, các văn bản hướng dẫn của các cơ quan quản lý nhà

nước: Bộ Khoa học và Công nghệ, Bộ Tài chính, Bộ Giáo dục và Đào tạo, Bộ Tài nguyên Môi trường. Đặc biệt là Luật KHCN và Nghị định 81/2002 ban hành ngày 17/10/2002 qui định chi tiết Luật KHCN của Chính phủ là hành lang pháp lý cho việc quản lý hoạt động NCKH nói chung và NCKH trong các trường đại học nói riêng.

Tuy nhiên, vấn đề hoàn thiện mô hình quản lý KHCN ở các đại học nói chung, ĐHQGHN nói riêng đã và đang đặt ra nhiều vấn đề cấp bách.

2. Thuyết quản lý chất lượng tổng thể (TQM)

Quản lý chất lượng tổng thể (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 mọi người 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.

Mô hình TQM dựa trên phương pháp và công cụ quản lý chất lượng do E.W. Deming đề xuất và gồm các bước tổng quát sau:

- Lựa chọn quá trình ưu tiên để phân tích
- Phân tích quá trình
- Kiểm tra, đánh giá quá trình
- Lập và thực hiện các biện pháp nâng cao chất lượng

TQM dựa trên cách quản lý tập trung vào chất lượng, thông qua việc thiết lập một hệ thống quản lý chất lượng có thể kiểm soát mọi khâu của quá trình thực hiện. Thực chất TQM là sự kết hợp đồng bộ giữa "quản trị chất lượng với quản trị năng suất" để thực hiện mục tiêu là đạt đến sự hoàn thiện, làm đúng ngay từ đầu để sản phẩm không có khiếm khuyết. Theo Gilbert Stora và Jean Montaigne [4], TQM là:

- T: đồng bộ, toàn diện, tổng hợp, tức là bao gồm tất cả các công việc trong chu trình, quản

trị từ việc nhỏ đến việc lớn, mỗi người đều có vai trò nhất định trong chu trình đó với yêu cầu chất lượng cao. TQM coi trọng sự cam kết và tham gia của mọi thành viên trong tổ chức trong việc đảm bảo chất lượng công việc.

- Q: chất lượng quản lý quyết định chất lượng sản phẩm. Chất lượng được thể hiện qua 3 khía cạnh: hiệu năng, độ tin cậy, an toàn; giá thành hợp lý (hiệu quả tương xứng với chi phí đầu tư); đáp ứng nhu cầu của khách hàng (yêu cầu của cơ quan quản lý, doanh nghiệp ứng dụng kết quả KHCN đó hoặc bản thân người nghiên cứu..)

- M: quản lý với 4 chức năng cơ bản là lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, lãnh đạo, chỉ đạo và kiểm soát, điều khiển quá trình. TQM chú trọng phương pháp quản lý theo quá trình, bắt đầu từ đầu vào đến quá trình, cuối cùng là đầu ra đều thông qua tiêu chuẩn hóa chất lượng và qui trình hóa hoạt động đảm bảo chất lượng.

Để tăng cường hiệu quả trong quản lý, đơn vị cần xác định rõ mục tiêu và yêu cầu chất lượng mà đơn vị cần phấn đấu để lựa chọn mô hình quản lý chất lượng cho phù hợp với từng giai đoạn phát triển của mình. Các chuyên gia cho rằng giữa ISO và TQM có một số điểm khác biệt sau đây (xem bảng 1).

Bảng 1. So sánh đặc điểm của ISO và TQM

ISO 9000	TQM
- Xuất phát từ yêu cầu của khách hàng	- Sự tự nguyện của nhà sản xuất
- Giám khiếu nại của khách hàng	- Tăng cảm tình của khách hàng
- Hệ thống nhằm duy trì chất lượng	- Hoạt động nhằm cải tiến chất lượng
- Đáp ứng các yêu cầu của khách hàng	- Vượt trên sự mong đợi của khách hàng
- Không có sản phẩm khuyết tật	- Tạo ra sản phẩm có chất lượng tốt nhất
- Làm cái gì	- Làm như thế nào
- Phòng thủ (không để mất những gì đã có)	- Tấn công (đạt đến mục tiêu cao hơn)

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, bởi vì:

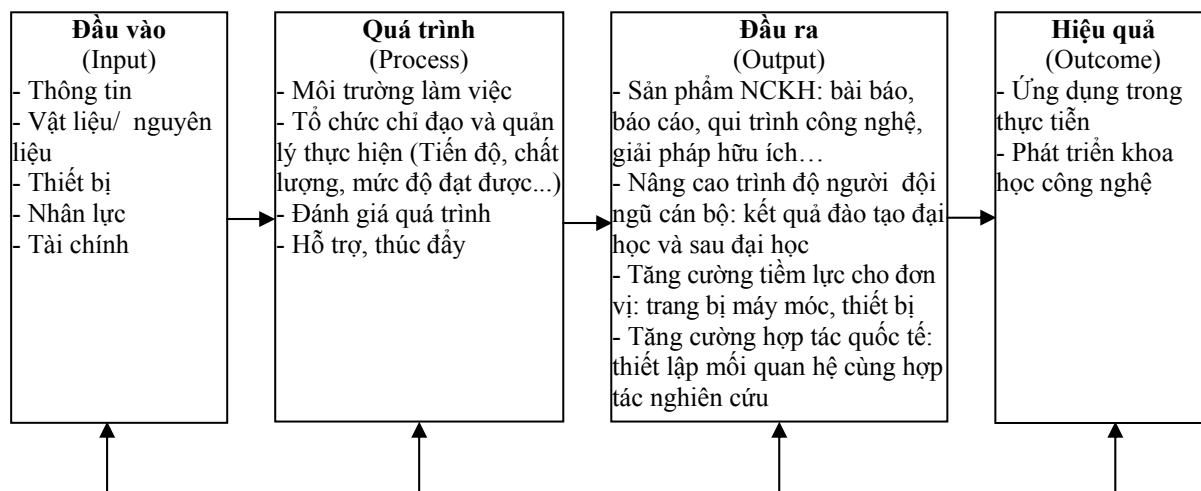
- Mỗi người đều có vai trò nhất định trong chu trình đó với yêu cầu chất lượng cao, vì vậy có sự phân cấp từ người lãnh đạo (Hiệu trưởng nhà trường) đến từng bộ phận (Phòng chức năng, Khoa) và cá nhân (cán bộ, giảng viên, sinh viên...). Mọi người đều trở thành người tự quản thực hiện công việc của mình với những yêu cầu chặt chẽ của hệ thống quản lý chất lượng.

- Cải tiến từng bước, cải tiến liên tục, hoạt động của mọi người đều hướng tới chất lượng theo mục tiêu của nhà trường. Vì vậy TQM có thể áp dụng với các nội dung quản lý giáo dục khác nhau, từ công tác đào tạo đến hoạt động NCKH, từ quản lý tài chính đến quản lý học sinh sinh viên...

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 và NCKH trong các trường đại học [4]. 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, hải lòng của nhân viên, hải lòng của phụ huynh, tác động tới xã hội và thành tích được công nhận.

3. Vận dụng TQM trong quản lý chất lượng NCKH ở ĐHQGHN

TQM đã được áp dụng phần nào trong quản lý chất lượng giáo dục ở các trường đại học. Chính vì vậy, vận dụng TQM vào quá trình quản lý KHCN ở ĐHQGHN là phù hợp xu hướng quản lý chất lượng hiện nay. Mô hình quản lý tổng thể theo quá trình bao gồm các khâu chính: quản lý theo đầu vào - quá trình - đầu ra (Xem hình 1).



Hình 1. Sơ đồ quản lý tổng thể hoạt động KHCN.

3.1. Quản lý đầu vào: xây dựng kế hoạch và chuẩn bị các nguồn lực

Kế hoạch là bước khởi đầu quan trọng trong qui trình quản lý, có vai trò ảnh hưởng đến chất lượng NCKH bởi nội dung của khâu này là:

- Xác định và hình thành mục tiêu
- Xác định và đảm bảo nguồn lực nhằm đạt được mục tiêu
- Xây dựng kế hoạch hành động và lựa chọn hành động ưu tiên để đạt mục tiêu tốt nhất.

Mục tiêu của ĐHQGHN đến năm 2020 là "...Phần đầu trở thành đại học định hướng nghiên cứu, đa ngành đa lĩnh vực ngang tầm các đại học tiên tiến trong khu vực châu Á...". Mục tiêu chiến lược đó xác định vai trò then chốt của NCKH trong việc phát triển ĐHQGHN thành một đại học nghiên cứu. Việc xây dựng kế hoạch NCKH hàng năm, 5 năm hay giai đoạn phải phù hợp với mục tiêu và nhiệm vụ của ĐHQGHN. Các kế hoạch này phải mang tính cụ thể, khả thi và phù hợp với nguồn lực hiện có của mình về nhân lực, tài lực, vật lực, trí lực. Các kế hoạch được xây dựng phải đảm bảo yếu tố linh hoạt, cải tiến liên tục để hướng tới chất lượng theo mục tiêu chung của ĐHQGHN. Trong giai đoạn hiện nay, thực hiện chỉ đạo của Đảng ủy và Ban Giám đốc, hoạt động NCKH phải nhằm đích sản phẩm đầu

ra với chất lượng được thừa nhận và có uy tín với xã hội.

Tập trung các nguồn lực thực hiện NCKH chất lượng cao, ĐHQGHN hiện đang thực hiện việc:

- Đào tạo, bồi dưỡng và phát triển đội ngũ cán bộ KHCN. Nhanh chóng hình thành các tập thể nghiên cứu mạnh dưới sự dẫn dắt của các bộ khoa học đầu đàn để bồi dưỡng lớp cán bộ khoa học trẻ làm đội ngũ kế cận. Tích hợp các nguồn kinh phí để đưa đi đào tạo cán bộ khoa học, nhằm đạt mục tiêu đến năm 2010 là 85% cán bộ giảng dạy có học vị trên đại học, trong đó trên 60% có học vị tiến sĩ.

- Đầu tư nâng cấp cơ sở vật chất trang thiết bị các phòng thí nghiệm. ĐHQGHN hiện có các phòng thí nghiệm được đầu tư hiện đại như Trung tâm Tính toán hiệu năng cao, Trung tâm Khoa học Vật liệu, Phòng Thí nghiệm trọng điểm Enzim và Protein.... Năm 2008, ĐHQGHN triển khai thực hiện 11 dự án đầu tư chiều sâu các phòng thí nghiệm với tổng kinh phí dự án được phê duyệt là 319,05 tỷ đồng, kinh phí năm 2008 là 81,0 tỷ đồng.

3.2. Quản lý quá trình

Quá trình NCKH như việc tổ chức triển khai các hoạt động nghiên cứu, thúc đẩy tiến độ

công việc, chất lượng (mức độ đạt được của kết quả nghiên cứu...) đều nhận ảnh hưởng từ nguồn đầu vào và có ảnh hưởng rất lớn đến đầu ra, phụ thuộc phần lớn vào người chủ trì đề tài. Quá trình NCKH này là vấn đề bí quyết, kinh nghiệm của người tổ chức. Nhiều khi quá trình thực hiện được điều khiển bởi nhà tổ chức giỏi lại hiệu quả hơn so với nhà chuyên môn có học hàm học vị cao. Bên cạnh đó, không thể phủ nhận vai trò của tập thể nghiên cứu có sự đồng thuận và chất lượng chuyên môn cao.

Trong quá trình quản lý, TQM đòi hỏi mỗi người đều có vai trò nhất định trong chu trình đó với yêu cầu chất lượng cao. ĐHQGHN đã ban hành Quyết định số 973/KHCN ngày 19/3/2007 qui định về việc quản lý đề tài/dự án, vì vậy có sự phân cấp quản lý giữa ĐHQGHN, các trường thành viên, các khoa trực thuộc, từ người lãnh đạo (Hiệu trưởng nhà trường) đến từng bộ phận (Phòng chức năng, Khoa) và cá nhân. Tổ chức thực hiện là khâu xương sống của quá trình quản lý, nó có quyết định đến chất lượng đầu ra, vì vậy, để đảm bảo chất lượng tổng thể, cần tập trung:

- Thống nhất trong lãnh đạo, chỉ đạo về KHCN. Có qui định thống nhất trong mục tiêu xây dựng, phát triển KHCN trên cơ sở xuất phát từ định hướng phát triển KHCN của đơn vị, phù hợp với mục tiêu tổng thể của toàn ĐHQGHN.

- Giám sát, kiểm tra định kỳ tiến độ thực hiện theo đề cương đăng ký. Việc nâng cao chất lượng đòi hỏi nhà quản lý liên tục, thường xuyên tìm ra mặt mạnh, mặt yếu trong quá trình thực hiện để kịp thời điều chỉnh cho phù hợp với thực tế. Cho phép chủ trì đề tài chỉnh sửa nội dung trong nửa đầu thời gian thực hiện đề tài. Theo dõi và kiểm tra sản phẩm trung gian trên các mặt về kết quả khoa học, quản lý tài chính...

3.3. Quản lý đầu ra

Kiểm tra đánh giá có tác dụng quan trọng trong việc điều chỉnh mục tiêu, kế hoạch để phù hợp với nhu cầu xã hội, vì vậy cần tuân thủ các nguyên tắc sau:

- Các phương pháp đánh giá được lựa chọn phải phù hợp với các quan niệm về đầu ra. Chỉ tiêu đầu ra của hoạt động NCKH có thể được liệt kê và đánh giá qua sản phẩm là số lượng các bài báo, báo cáo tại hội nghị, hội thảo (phần lớn tri thức mới, quan niệm mới, phương pháp mới được phản ánh ở các bài báo, báo cáo), số ấn phẩm đã xuất bản, số cử nhân, thạc sĩ được đào tạo qua đề tài, số nghiên cứu sinh tham gia đề tài và có thể sử dụng kết quả đề tài đó trong luận án tiến sĩ, kết quả tăng cường tiềm lực cho đơn vị như thiết bị, máy móc được mua sắm bằng nguồn kinh phí đề tài, sự phát triển quan hệ hợp tác quốc tế thông qua vấn đề nghiên cứu của đề tài để có các công bố chung, các công trình nghiên cứu tiếp theo... Phù hợp với thông lệ quốc tế, ĐHQGHN đang đề cao sản phẩm đầu ra là các bài báo, công trình được đăng tải trên các tạp chí có chỉ số ảnh hưởng cao, các chuyên khảo có giá trị được giới học thuật công nhận dựa trên chỉ số trích dẫn, các sản phẩm công nghệ được xã hội thừa nhận, các giải thưởng đề minh chứng cho uy tín của sản phẩm...

- Phải đảm bảo độ tin cậy và độ chính xác cao. Hệ thống đánh giá bằng thang điểm phải phù hợp với mục đích đánh giá tương ứng với từng qui mô cụ thể. Từ năm 2007, ĐHQGHN áp dụng đánh giá định lượng bằng bảng điểm trong các hội đồng nghiệm thu các nhiệm vụ có mức đầu tư kinh phí 100 triệu đồng trở lên. Các tiêu chí gồm: giá trị khoa học (35 điểm), giá trị ứng dụng bao gồm số lượng công trình công bố (20 điểm), kết quả đào tạo (20 điểm), mức độ đáp ứng so với đề cương được phê duyệt về mục tiêu, nội dung, tiến độ (15 điểm), chất lượng (hình thức và nội dung) của báo cáo tổng kết (5 điểm), mức độ thực hiện các qui định về quản lý tài chính (5 điểm). Tổng số điểm tối đa là 100 điểm. Căn cứ vào điểm đánh giá của ủy viên Hội đồng, đề tài sẽ được xếp loại Tốt (>86 điểm), Khá (từ 70 - 85 điểm), Đạt (từ 60 - 69 điểm) và dưới 60 điểm là không đạt yêu cầu [5]. Việc đánh giá định lượng có những ưu điểm hơn hẳn cách đánh giá định tính trước đây với 4 mức độ: tốt, khá, đạt và không đạt phụ thuộc

nhiều vào chủ quan cá nhân. Tuy nhiên, trọng số của các tiêu chí đánh giá, việc áp dụng bảng điểm nói trên chung cho tất cả các lĩnh vực khoa học tự nhiên, khoa học xã hội và nhân văn, ngoại ngữ ... đang bộc lộ một số vấn đề cần chỉnh sửa trong thời gian tới.

- Phải chuẩn bị các điều kiện về thời gian, phương tiện, tài chính, nhân sự cần thiết để đảm bảo phục vụ cho việc đánh giá. Các tài liệu minh chứng cho kết quả NCKH (báo cáo tổng kết đề tài, sản phẩm...) được chuẩn bị trước và gửi đến từng ủy viên hội đồng, bố trí cuộc họp để đảm bảo tối đa số ủy viên có mặt, có phòng họp chuẩn bị chu đáo...

Kết luận

Để thực hiện tốt công tác quản lý nói chung, quản lý NCKH nói riêng cần vận dụng TQM vào từng bước, từng khâu trong qui trình quản lý để đảm bảo chất lượng. ĐHQGHN đang phấn đấu xây dựng văn hóa chất lượng trong

quá trình quản lý, đó thực sự là tổ hợp các niềm tin, giá trị được mọi người thừa nhận, cùng chia sẻ, hợp tác, cùng thực hiện theo mục đích chất lượng, là quá trình đổi mới về cách thức quản lý của tất cả thành viên, từ người lãnh đạo cao nhất của tổ chức đến từng cá nhân.

Tài liệu tham khảo

- [1] *Nghị quyết TW 2 (khoá VIII) của Ban Chấp hành Trung ương Đảng Cộng sản Việt Nam.*
- [2] Bộ Giáo dục và Đào tạo, *50 năm phát triển sự nghiệp giáo dục và đào tạo 1945 - 1995*, NXB Giáo dục, 1995.
- [3] Lâm Quang Thiệp, Phillip G. Altbach, D. Bruch Jonhstone, *Giáo dục đại học Hoa Kỳ*, NXB Giáo dục, 2006, tr.18.
- [4] Trần Khánh Đức, *Quản lý và kiểm định chất lượng đào tạo nhân lực theo ISO và TQM*, NXB Giáo dục, 2004.
- [5] Đại học Quốc gia Hà Nội, *Quyết định số 973/KHCN ngày 19/3/2007 về việc quản lý các đề tài/dự án ở Đại học Quốc gia Hà nội.*

Applying the theory of TQM in research quality management at VNU

Le Yen Dung

Vietnam National University, Hanoi, 144 Xuan Thuy, Cau Giay, Hanoi, Vietnam

During the reform process of higher education in Vietnam, some universities have recently undergone some structural changes towards the model of a comprehensive university in order to improve quality of training and research.

This article is aimed to make some suggestions concerning the application of the theory of Total Quality Management (TQM) in research quality management at Vietnam National University, Hanoi. In the first part the author tries to point out some principal characteristics of comprehensive university. In the second part she provides a brief introduction of the theory of Total Quality Management in comparison with ISO regulations. In the third part the author makes some suggestions on how to apply this theory in research quality management in VNU.