

VĂN HÓA NHÀ TRƯỜNG NHÌN TỪ GÓC ĐỘ QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TỔNG THỂ

• **ThS. LÊ ĐÌNH SƠN**
Đại học Đà Nẵng

Ngày 02.12.2004 Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành Quy định tạm thời về kiểm định chất lượng trường đại học. Đến nay hoạt động kiểm định đã được tiến hành thí điểm hai đợt với sự tham gia của 20 trường đại học trong cả nước. Nhiều trường đại học đã triển khai công tác tự đánh giá nghiêm túc, thực chất. Tuy nhiên, có không ít trường hợp, trong khi một số thành viên trong trường tập trung tinh thần, công sức cho hoạt động này, thì một bộ phận không nhỏ giảng viên, nhân viên lại dường như chưa “cảm nhận” được sự thay đổi đang diễn ra trong đơn vị.

Hoạt động quản lý chất lượng sẽ đạt được hiệu quả cao nếu có sự tham gia tích cực, tự giác của mọi thành viên. Cùng với việc đầu tư đảm bảo chất lượng các nội dung chủ yếu của hoạt động đào tạo, nhà trường đại học cần quan tâm cải tiến chất lượng các lĩnh vực công việc hỗ trợ, phục vụ và phát triển đào tạo. Đảm bảo chất lượng cần được thực hiện đồng bộ và được duy trì, tiếp tục nâng cao trong nhà trường với một chính sách, chiến lược, kế hoạch toàn diện. Với quan niệm đó, quản lý nhà trường đại học theo hướng vận dụng tiếp cận “quản lý chất lượng tổng thể” (Total Quality Management - TQM) được nhiều nhà lý luận và quản lý giáo dục cho là một lựa chọn phù hợp. Một vấn đề cần được đặc biệt quan tâm khi áp dụng tiếp cận này là việc tạo lập “văn hóa nhà trường”.

1. Quản lý chất lượng và quản lý tổ chức theo tiếp cận TQM

1.1. Quản lý chất lượng

Tổ chức tiêu chuẩn hóa quốc tế ISO 9000 định nghĩa: Quản lý chất lượng là một hoạt động có chức năng quản lý chung nhằm mục đích đề ra chính sách, mục tiêu, trách nhiệm và thực

hiện chúng bằng các biện pháp như hoạch định chất lượng, kiểm soát chất lượng, đảm bảo chất lượng và cải tiến chất lượng trong khuôn khổ một hệ thống chất lượng.

A.V. Feigenbaum, người đầu tiên đưa ra thuật ngữ TQM, cho rằng: Quản lý chất lượng là một hệ thống hoạt động thống nhất có hiệu quả của những bộ phận khác nhau trong một tổ chức chịu trách nhiệm triển khai các tham số chất lượng, duy trì mức chất lượng đã đạt được và nâng cao nó.

Có thể nói, muốn đạt được chất lượng mong muốn với các mục tiêu đáp ứng đánh giá từ bên ngoài hay theo nhu cầu tự thân của một tổ chức, cần phải quản lý các yếu tố và quá trình liên quan. Hoạt động quản lý các yếu tố và quá trình trong lĩnh vực chất lượng được gọi là *quản lý chất lượng*.

1.2. Quản lý tổ chức theo tiếp cận TQM

Mô hình quản lý chất lượng tổng thể khá quen thuộc đối với lĩnh vực sản xuất, kinh doanh và dịch vụ, nhưng lại là vấn đề khá mới đối với lý luận quản lý nhà trường ở nước ta.

Định nghĩa về TQM, TCVN 5914 - 1994 khái quát: “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 thỏa mãn khách hàng và đem lại lợi ích cho các thành viên của tổ chức đó và cho xã hội”. 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 quản lý chất lượng của phần việc mình được giao và hoàn thành nó một cách tốt nhất, với mục đích tối cao là thỏa mãn yêu cầu của khách hàng. Cốt lõi của TQM là: *Cải tiến liên tục, cải tiến từng bước, hướng tới khách hàng*.



Khách hàng trong khái niệm quản lí chất lượng được hiểu theo nghĩa rộng. Khách hàng được định hướng có thể là khách hàng bên ngoài hoặc khách hàng bên trong, tùy theo vị trí của người cung ứng. Mọi hoạt động trong một tổ chức được phân chia thành các quá trình (chính và phụ trợ, trước và sau, nối tiếp, song song hay đan xen). Trong chuỗi quá trình này, người đứng trước được coi là người cung ứng và người đứng tiếp theo cận kề được coi là khách hàng bên trong. Mỗi người ở vị trí của mình đều có thể thực hiện công việc đạt tới mức độ chất lượng bằng việc thỏa mãn nhu cầu của người tiếp nhận kết quả công việc đó.

2. TQM và vấn đề “văn hóa chất lượng” trong nhà trường

Vận dụng TQM vào quản lí chất lượng trong trường đại học, cần lưu ý là TQM đòi hỏi sự tham gia của tất cả mọi thành viên trong nhà trường và mọi tổ chức, cá nhân trong trường đều cần thực hiện chức trách của mình theo phương châm “cải tiến liên tục, cải tiến từng bước, hướng tới khách hàng”. Để làm được việc đó, lãnh đạo nhà trường không chỉ dựa vào mong muốn của mình, không thể áp đặt mọi người thực hiện theo ý chí của mình. Hình thức quản lí bằng mệnh lệnh hoặc hô hào, động viên chung chung; tình trạng thụ động chờ đợi giao việc của những người thừa hành không còn thích hợp. Công việc của từng người, từng bộ phận và nhà trường chỉ có thể đạt được mục tiêu chất lượng và tiếp tục được cải tiến nhờ nhận thức tích cực, ý thức và sự chủ động của mỗi thành viên. Phương pháp quản lí, cách làm việc, tác phong, thái độ, lối ứng xử trong các mối quan hệ và cả chuẩn mực, quan niệm về một số định hướng giá trị liên quan đến công việc sẽ và cần phải thay đổi. Hay nói một cách khác, có sự thay đổi văn hóa của tổ chức.

“Văn hóa của tổ chức”, theo Mitokazu Aoki [1], là khái niệm liên quan đến những chuẩn mực về đạo đức, về hành vi được số đông các thành viên trong tổ chức đề cao. Những chuẩn mực này được thiết lập để định hướng hành vi của các

thành viên nhằm tạo môi trường thuận lợi cho việc hoàn thành mục tiêu của tổ chức.

Như vậy, đối với cơ sở đào tạo thực hiện quản lí chất lượng tổng thể “văn hóa truyền thống” của tổ chức cần được thay thế bằng “văn hóa chất lượng”, hay nói cách khác, phải hướng văn hóa nhà trường vào mục đích chất lượng. Nếu không có được tài sản tinh thần đó thì người quản lí dù có nỗ lực bám theo các mục tiêu chất lượng đặt ra, chất lượng thực tế ở một số tổ chức, bộ phận trong nhà trường cũng sẽ chỉ nằm trong những chủ trương, hoặc nếu có đạt được cũng khó giữ vững. Và do đó, không thể kì vọng sẽ có sự cải tiến liên tục nhờ nỗ lực tự giác của các thành viên trong nhà trường.

3. Sự cấp thiết phải xây dựng môi trường “văn hóa chất lượng” theo tiếp cận TQM trong nhà trường đại học nước ta hiện nay

Kể từ khi Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành “Quy định tạm thời về kiểm định chất lượng trường đại học” đến nay đã có hàng chục trường đại học xây dựng và triển khai tích cực kế hoạch chất lượng của nhà trường. Kiểm định chất lượng đã khởi động các “cỗ máy” đại học trong cả nước và làm chuyển biến đáng kể các lĩnh vực hoạt động của nhà trường theo các định hướng chất lượng. Một số trường đại học đã tự xây dựng được kế hoạch chất lượng khá toàn diện, trong đó xác định và phân công rõ ràng từng “đầu việc” cho từng phòng ban, khoa. Tuy nhiên, không ít trường hợp các kế hoạch này được phân công từ trên xuống, căn cứ yêu cầu các mức của các tiêu chí nằm trong Bộ tiêu chuẩn Kiểm định chất lượng được Bộ Giáo dục và Đào tạo quy định. Phương thức quản lí chất lượng này vì thế chỉ liên quan chủ yếu đến một số bộ phận và đối với từng bộ phận cụ thể lại chỉ cần có sự tham gia của một vài cán bộ chủ chốt có liên quan. Do vậy đã không có ảnh hưởng nhiều đến các thành viên khác trong trường và không làm thay đổi chất lượng toàn diện các công việc của nhà trường.

Trong nội dung kế hoạch chất lượng đã

công bố của các trường đại học tham gia kiểm định, có thể nói, danh mục các văn bản, tài liệu và hoạt động đều được hoạch định bám sát các tiêu chuẩn, tiêu chí trong Bộ tiêu chuẩn Kiểm định chất lượng của Bộ Giáo dục và Đào tạo, nhưng ít có những hoạt động cải tiến trong từng lĩnh vực được đề ra do chính yêu cầu tự thân của công việc nhà trường và quá trình phát triển của từng trường hợp cụ thể.

Kết quả khảo sát của chúng tôi trong một số trường đại học tham gia kiểm định chất lượng hoặc đang chuẩn bị cho hoạt động này ở Đà Nẵng cho thấy có trên 80% giảng viên, CBVC được hỏi biết nhà trường nơi họ công tác đang tham gia hoặc chuẩn bị tham gia kiểm định, nhưng số thành viên biết rõ những trách nhiệm của mình về chất lượng, về những quyết định gì họ phải tuân theo, những việc gì họ phải làm để thực hiện các mục tiêu chất lượng thì lại ít hơn 30%. Số người “cảm nhận” được những thay đổi của nhà trường từ khi trường thực hiện chính sách, kế hoạch chất lượng còn ít hơn. Một số khoa, một số phòng ban có đa số giảng viên, CBVC không thể trả lời cụ thể về các mục tiêu chất lượng và kế hoạch thực hiện các mục tiêu đó của nhà trường, của đơn vị.

Như vậy chính sách chất lượng và các mục tiêu chất lượng chưa thực sự đi vào cuộc sống của nhà trường, chưa đủ thấm, để tất cả các thành viên trong trường có thể dựa vào đó mà cùng nhau hành động. Vì vậy, chưa khuyến khích được tinh thần dám nghĩ, dám làm, tính chủ động sáng tạo của mọi người, mọi bộ phận. Không có sự chung lòng dốc sức của mọi người, không thể nói đến định hướng chất lượng một cách thực chất.

Những phân tích trên đây cho thấy việc xây dựng môi trường “văn hóa chất lượng” theo tiếp cận TQM trong nhà trường đại học nước ta hiện nay là vấn đề cấp thiết, cần có sự quan tâm của các nhà quản lý các cơ sở giáo dục đại học.

Ở trên chúng ta đã nói đến sự cần thiết phải hướng văn hóa nhà trường vào mục đích chất lượng. Tuy nhiên, ở nước ta hiện nay nhiều

trường đại học thành lập chưa lâu, chưa có bề dày truyền thống, chưa có bản sắc riêng hay dấu ấn được thừa nhận trong cộng đồng. Do vậy, các giá trị văn hóa cũng chưa định hình hoặc chưa ăn sâu vào tình cảm, nếp nghĩ và hành vi của mọi thành viên nhà trường. Trong trường hợp đó, tạo lập văn hóa nhà trường hướng tới việc theo đuổi và thực hiện mục đích chất lượng cần có một kế hoạch chiến lược bài bản, được những người lãnh đạo cao nhất của nhà trường kiên trì thực hiện.

4. Tạo lập “văn hóa chất lượng” trong trường đại học

4.1. Tạo lập “văn hóa chất lượng” trong trường đại học cần đạt được các yêu cầu sau:

- Đảng ủy, Ban Giám hiệu, các tổ chức đoàn thể, người đứng đầu các đơn vị trong nhà trường phải là những người “dẫn đầu” về chất lượng. Phải xây dựng được lực lượng nòng cốt đi “tiên phong” trong việc duy trì và cải tiến chất lượng.

- Phải huy động, lôi cuốn được mọi người, mọi đơn vị, bộ phận tham gia tự nguyện, tích cực chủ động và thường xuyên vào các quá trình chất lượng, coi đó như truyền thống của nhà trường; hình thành và củng cố môi trường làm việc theo định hướng chất lượng.

- Phải đạt được sự thay đổi thói quen, tập quán, tác phong, quan hệ, phương pháp làm việc, quản lý. Tạo được sự gắn bó giữa các thành viên, giữa các bộ phận trong trường vì lợi ích chung và vì lợi ích của mỗi người. Xây dựng và phát triển truyền thống, uy tín của nhà trường bằng việc kiên trì theo đuổi các mục tiêu chất lượng với phương châm “cải tiến liên tục, cải tiến từng bước và hướng tới khách hàng”.

4.2. Nội dung cơ bản xây dựng môi trường “văn hóa chất lượng” trong nhà trường

- Làm cho mọi người có hiểu biết cụ thể về TQM, về lợi ích của mọi người gắn với việc thực hiện và cải tiến chất lượng.

- Xây dựng tuyên bố sứ mạng thể hiện được những giá trị nhà trường cam kết theo đuổi một cách ngắn gọn, dễ hiểu, dễ nhớ, mềm dẻo, đặc



trung giúp phân biệt được với các cơ sở đào tạo khác.

- Có kế hoạch và chính sách chất lượng rõ ràng, khả thi. Kế hoạch chất lượng cần được mọi thành viên trong tổ chức tham gia xây dựng, thể hiện và phát huy được tính chủ động, sáng tạo của mọi thành viên trong tổ chức.

- Sứ mạng, các mục tiêu chất lượng, kế hoạch chất lượng và chính sách chất lượng được thông qua, thể hiện sự thống nhất cao của Đảng ủy, chính quyền và đoàn thể trong trường; được phổ biến, thảo luận trong tập thể nhà trường, tạo được sự đồng tâm nhất trí của mọi người trước những mục tiêu và định hướng, giải pháp, bước đi được đề ra và tạo được sự sẵn sàng tham gia thực hiện của mọi người một cách tự giác.

- Kế hoạch chất lượng được triển khai theo tầng bậc tới từng thành viên (có thể thông qua các kế hoạch bộ phận, các dự án). Phải chắc rằng mọi thành viên đều biết rõ những trách nhiệm của mình về chất lượng, phải biết mình cần làm gì và tuân thủ những yêu cầu gì, những gì đang chờ đợi ở phía trước.

- Cần có một kế hoạch định kì thường xuyên đánh giá mức độ đạt được các mục tiêu chất lượng đề ra và xử lí, điều chỉnh phù hợp. Trong đánh giá phải đi vào thực chất, tuyệt đối không làm như phong trào. Có thể xem các tiêu chuẩn thi đua được xây dựng lại theo các mục tiêu chất lượng như một bộ phận của chính sách chất lượng.

- Bằng nhiều biện pháp khuyến khích tinh thần dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm, tạo môi trường thuận lợi phát huy tính chủ động sáng tạo của mọi người, mọi bộ phận, động viên tinh thần hợp tác, tinh thần đồng đội trong công việc hướng tới chất lượng. Kết hợp giữa lợi ích trước mắt và lâu dài, xác lập những định hướng giá trị cơ bản được thừa nhận trong trường vì mục đích chất lượng.

- Đầu tư thích đáng cho việc nghiên cứu cải tiến công việc của từng đơn vị, bộ phận, qui trình hóa các quá trình công việc, các mối quan hệ tương tác giữa các quá trình; tạo lập thói quen

suy nghĩ, phân tích, phát hiện những nội dung mới. Mỗi người đều không dừng ở việc nghiêm túc thực hiện đúng các qui định mà còn chú ý cải tiến hoàn thiện hơn nữa để nâng cao chất lượng và hiệu quả trong công việc của mình.

- Đổi mới công tác quản lí, lành mạnh hóa và minh bạch các mối quan hệ quản lí trong nhà trường. Thực hiện dân chủ hóa nhà trường, tạo lập một môi trường dân chủ, xây dựng các mối quan hệ cởi mở, tin cậy lẫn nhau trong quá trình tổ chức công việc và trao đổi thông tin quản lí. Thiết lập hệ thống thông tin quản lí đủ khả năng kiểm soát chất lượng.

"Văn hóa chất lượng" chỉ có thể tạo lập được với quyết tâm cao của người lãnh đạo cao nhất trong trường. Phải cân nhắc kĩ lưỡng các bước đi trên cơ sở phân tích điểm mạnh, điểm yếu và tiềm năng của nhà trường. Thời gian để tạo lập thành công "văn hóa chất lượng" trong nhà trường không chỉ đo bằng một vài năm. Vì vậy, ở đây không có chỗ cho quan điểm "văn hóa nhiệm kì" mà một số nhà quản lí đang theo đuổi.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Mitokazu Aoki, *Nghệ thuật quản trị Nhật Bản*, NXB Sự thật, Hà Nội, 1993.
2. Nguyễn Đức Chính, *Kiểm định chất lượng trong giáo dục đại học*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, 2002.
3. Trần Kiểm, *Tiếp cận hiện đại trong Giáo dục*, NXB Đại học Sư phạm, Hà Nội, 2006.
4. Lưu Xuân Mới, *Đổi mới quản lí nhà trường theo hướng vận dụng tiếp cận "Quản lí chất lượng tổng thể"*, Tạp chí Khoa học Giáo dục số 13, Viện Chiến lược và Chương trình giáo dục - Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2006.
5. Nguyễn Đình Phan, *Quản lí chất lượng trong các tổ chức*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội, 2005.

SUMMARY

The article presents issues related to the school culture seen from the angle of TQM with focus on 1/ quality management and management of organizing TQM approach applications; 2/ TQM and quality school culture; 3/ the need to build a quality cultural environment in our universities by using the TQM approach and 4/ creating a quality culture in universities.