

# Khung quản lí chất lượng tổng thể và hướng vận dụng vào việc nâng cao chất lượng dịch vụ giáo dục trong các nhà trường

Phạm Thị Quỳnh Ni<sup>1</sup>, Đinh Thị Hồng Vân<sup>2</sup>,  
Trương Đình Thăng<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Email: phamquynhnise@gmail.com

<sup>2</sup> Email: dthvan2000@yahoo.com

Trường Đại học Sư phạm Huế  
34 Lê Lợi, thành phố Huế, tỉnh Thừa Thiên Huế,  
Việt Nam

<sup>3</sup> Trường Cao đẳng Sư phạm Quảng Trị  
Km3, Quốc lộ 9, thành phố Đông Hà,  
tỉnh Quảng Trị, Việt Nam  
Email: thang\_td@qtttc.edu.vn

**TÓM TẮT:** Trong bối cảnh cạnh tranh như hiện nay, việc nâng cao chất lượng giáo dục theo hướng đáp ứng sự hài lòng của khách hàng với các dịch vụ giáo dục luôn được các nhà trường coi trọng. Nhà trường vẫn lúng túng trong việc đáp ứng sự hài lòng của khách hàng. Do vậy, việc tìm kiếm một khung lí luận làm kim chỉ nam cho hoạt động xác định và đáp ứng sự hài lòng của khách hàng là cấp thiết ở nhà trường. Những năm gần đây, khung quản lí chất lượng tổng thể đã được áp dụng khá rộng rãi trong các trường học. Đây là một tiếp cận thực hành nhưng mang tính chiến lược để điều hành một tổ chức (nhà trường) nhằm tập trung vào nhu cầu của khách hàng. Bài viết giới thiệu về khung lí thuyết quản lí chất lượng tổng thể và hướng vận dụng khung lí thuyết này trong việc nâng cao chất lượng giáo dục ở các trường học.

**TỪ KHÓA:** Quản lí chất lượng tổng thể; chất lượng giáo dục; trường học.

→ Nhận bài 18/3/2020 → Nhận bài đã chỉnh sửa 20/4/2020 → Duyệt đăng 05/5/2020.

## 1. Đặt vấn đề

Ngày nay, không có một quốc gia nào có thể đạt được sự phát triển bền vững mà không có sự đầu tư bền vững vào nguồn nhân lực. Đầu tư bền vững cho nguồn nhân lực nói rộng ra là đầu tư cho giáo dục (GD). Trong suốt thế kỉ XXI, thực tiễn đã chứng minh, GD là yếu tố quyết định việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và năng suất lao động của một quốc gia (Basheer, 2009). GD trở thành một nhân tố chính để xác định tiêu chuẩn sống của người dân, “sức khỏe” của thị trường lao động, mức độ phát triển của nền kinh tế. Trong kỉ nguyên hiện đại, GD được xem thuộc về các ngành dịch vụ và là ngành mũi nhọn, đóng góp chính yếu vào sự phát triển kinh tế và sự hưng thịnh của quốc gia (Griffin, Care, & McGaw, 2012). Tuy nhiên, khác với các ngành dịch vụ khác, GD là một loại hình dịch vụ đặc biệt, trong đó, học sinh (HS)/sinh viên (SV) vừa là đối tượng vừa là chủ thể của dịch vụ. HS/SV vừa là người hưởng thụ dịch vụ, vừa là chủ thể góp phần tạo nên chất lượng dịch vụ đó. GD không tạo ra một sản phẩm cụ thể, mà tạo ra một “sản phẩm trừu tượng”, đó là kiến thức, kĩ năng, chuẩn mực đạo đức và giá trị xã hội được hội tụ trong một cá nhân cụ thể (Shah, 2013). Chính vì vậy, GD có mức ảnh hưởng sâu rộng lên toàn thể một quốc gia bởi vì mọi người dân vừa là đối tượng vừa là chủ thể của GD.

Những năm gần đây, với nhận thức GD cũng là một loại hình dịch vụ, các nghiên cứu tập trung vào việc làm thế nào để nâng cao chất lượng dịch vụ GD. Trong GD, một sản phẩm/dịch vụ chất lượng cũng được hiểu là sản

phẩm/dịch vụ đó đáp ứng được yêu cầu của khách hàng về nó (Sallis, 2014). Chất lượng dịch vụ (Service quality) là một khái niệm khó định nghĩa hơn các sản phẩm hữu hình khác (Sallis, 2014). Điều này là bởi chất lượng dịch vụ bao gồm nhiều yếu tố chủ quan. Nguyên nhân của tình trạng chất lượng kém và thất bại thường khác nhau đối với dịch vụ và sản phẩm. Sản phẩm thường thất bại bởi vì chúng bị lỗi ở vật liệu hay các bộ phận, hay thiết kế. Tuy vậy, dịch vụ kém chất lượng thường do thái độ và hành vi của tổ chức/nhà trường cung cấp dịch vụ. Chúng thường là kết quả của việc thiếu khả năng lãnh đạo và chăm sóc khách hàng.

Các kết quả nghiên cứu cho thấy, sự phát triển của các khái niệm về chất lượng qua thời gian. Đầu tiên, kiểm soát chất lượng (Quality control) là một khái niệm cũ nhất về chất lượng. Khái niệm này đề cập đến các thành phần phát hiện và xoá bỏ hoặc các sản phẩm cuối cùng không đạt chất lượng theo tiêu chuẩn (Sallis, 2014). Nó là một quá trình xảy ra sau khi hoàn thành sản phẩm nhằm mục đích phát hiện và loại bỏ các sản phẩm kém chất lượng. Phương pháp này tuy đảm bảo được chất lượng của sản phẩm sẽ đưa ra thị trường nhưng cũng gây tốn kém đáng kể. Phương pháp này cũng được sử dụng trong GD nhằm xác định liệu các tiêu chuẩn đề ra có được đáp ứng hay chưa.

Tiếp đến, kiểm định chất lượng (Quality assurance) khác với kiểm soát chất lượng. Quá trình kiểm định chất lượng xảy ra trước và trong quá trình tiến hành sản xuất sản phẩm nhằm ngăn ngừa các lỗi có thể xảy ra (Sallis,

2014). Kiểm định chất lượng là một quá trình được thiết kế vào quá trình sản xuất/thực hiện nhằm đảm bảo rằng sản phẩm/hoạt động đạt tiêu chuẩn. Nói một cách ngắn gọn, kiểm định chất lượng là một phương tiện giúp sản xuất ra những sản phẩm không bị lỗi bằng cách làm đúng ngay từ đầu (getting things right first time, every time).

Cuối cùng, quản lý chất lượng tổng thể (Total Quality Management - TQM) là khái niệm phối hợp của kiểm định chất lượng nhưng mở rộng ra và phát triển hơn (Sallis, 2014). TQM nhằm tạo ra một văn hoá nơi mà mục tiêu của toàn bộ nhân viên là làm hài lòng khách hàng, và là nơi mà cấu trúc của tổ chức/nhà trường cho phép họ làm như vậy. Trong TQM, khách hàng là thượng đế. Như vậy, TQM là bậc phát triển cao nhất của các khái niệm về chất lượng. Để nâng cao chất lượng GD, nhiều mô hình quản lý đã được áp dụng trong các nhà trường. Trong đó, TQM được xem là một mô hình khá toàn diện, lấy khách hàng làm cơ sở cho mọi cải cách. Bài viết này tập trung giải quyết hai câu hỏi: 1/ Khung quản lý chất lượng tổng thể bao gồm những thành tố gì? 2/ Những hướng vận dụng khung lý thuyết này trong thực tiễn các nhà trường nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ GD? ***Bài viết được tài trợ bởi Chương trình Khoa học và Công nghệ cấp Quốc gia giai đoạn 2016 - 2020 “Nghiên cứu phát triển khoa học GD đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện nền GD Việt Nam”.***

## 2. Nội dung nghiên cứu

### 2.1. Khách thể và phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu lý luận về các thành tố của khung quản lý chất lượng tổng thể. Dữ liệu được thu thập dựa vào kết quả tìm kiếm của các từ khóa “Quality management”, “Quality of education services”, “Improve education services” và “Total quality management” trên Google Scholar và ERIC.

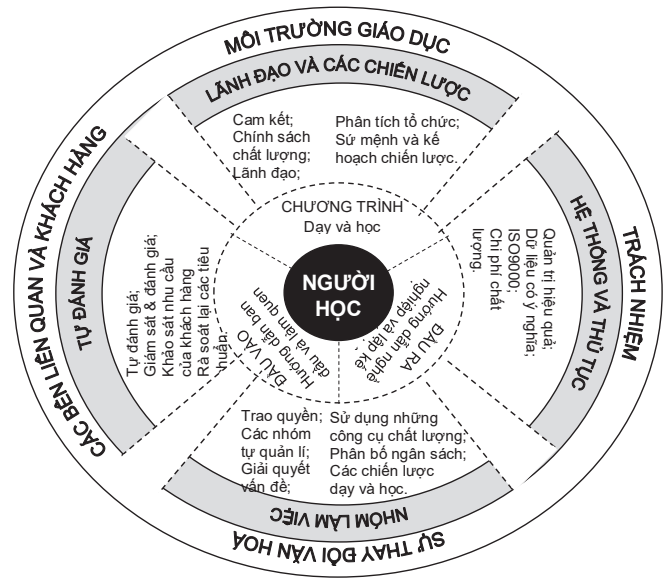
### 2.2. Kết quả nghiên cứu

#### a. Các thành tố của khung quản lý chất lượng tổng thể

Khung quản lý chất lượng tổng thể (xem Hình 1) (Hay còn gọi là Total quality control, total quality service, continuous improvement, strategic quality management, systematic improvement, quality first, quality initiatives, service quality) là một tiếp cận thực hành nhưng mang tính chiến lược để điều hành một tổ chức (nhà trường) nhằm tập trung vào nhu cầu của khách hàng. Chính vì vậy, kết quả của chất lượng dịch vụ phải là xuất sắc. TQM không phải là một khẩu hiệu mà nó là một tiếp cận chiến lược nhằm đạt được các cấp độ phù hợp của chất lượng một cách ổn định nhằm đáp ứng đúng và thậm chí vượt quá nhu cầu và mong muốn của khách hàng. Nguyên lý cơ bản của TQM là sự cải thiện không ngừng bởi con người. Do đó, TQM là một quá trình cải thiện chất lượng lâu dài. TQM đòi hỏi sự thay đổi về mặt văn

hoá. Nhằm tạo ra văn hoá cải thiện không ngừng, các nhà quản lý phải tin tưởng nhân viên của mình và giao quyền ở cấp độ phù hợp nhằm giúp nhân viên có thể tạo ra chất lượng trong phạm vi công việc của họ. Bởi lẽ kiểm soát không phải là một đặc điểm của tổ chức thực hiện TQM.

Khung TQM chỉ đưa ra các định hướng để nhà trường thực hiện. Do đó, khung TQM có thể liên kết với các tiêu chuẩn như ISO9000 hay các hệ thống chất lượng khác. Tuy nhiên, các hệ thống chất lượng này có xu hướng số liệu hoá hơn là cải thiện chất lượng. Trong khi TQM lại chú trọng đến các chiến lược để cải thiện chất lượng thông qua việc tạo ra một văn hoá cải thiện liên tục và tự đánh giá trong nhà trường (Sallis, 2014). Dựa vào các tiêu chí sẽ được trình bày ở sau, mỗi nhà trường có thể thích nghi và xây dựng nên một khung hành động phù hợp với đặc thù đơn vị mình bao gồm các tiêu chí chất lượng và lên kế hoạch để đạt được chúng. Thông thường, nhà trường sẽ trải qua các bước nhau sau: 1/ Xem lại nhà trường đang làm gì; 2/ Phương pháp và quy trình; 3/ Tài liệu hoá những gì nhà trường muốn làm; 4/ Thực hiện những việc nhà trường muốn làm; 5/ Cung cấp bằng chứng về việc nhà trường đã hoàn thành những việc dự định làm.



Hình 1: Total Quality Management framework (Khung lý thuyết quản lý chất lượng tổng thể)

Trong GD, Sallis (2014) đã chỉ ra các yếu tố của TQM đó là:

1/ *Phát triển lãnh đạo và chiến lược*: Đây là yếu tố then chốt bởi lẽ quản lý chất lượng cần sự cam kết từ quản lý cấp cao để thành công. Cùng với hợp tác nhóm hiệu quả, lãnh đạo và chiến lược cung cấp động cơ cho quá trình chuyển hoá của phát triển chất lượng. Lãnh đạo và cam kết chất lượng phải bắt đầu từ trên xuống. Các mô hình chất lượng phải lưu ý rằng, không có sự đồng

thuận của quản lý cấp cao, các chương trình quản lý chất lượng không thể tồn tại được.

2/ *Khách hàng hài lòng*: Làm hài lòng khách hàng chính là mục đích của TQM. Điều này có thể đạt được thông qua việc đáp ứng nhu cầu và mong đợi của cả khách hàng nội bộ và bên ngoài. Để biết được nhu cầu của khách hàng, cần phải thường xuyên tìm hiểu thông qua các phương pháp như phỏng vấn nhóm, bảng hỏi, nhóm tư vấn, ngày hội mở... Cần lưu tâm kể cả những ý kiến từ những người quyết định không chọn nhà trường bởi lẽ những thông tin này cũng sẽ hữu ích trong việc đưa ra những quyết định.

3/ *Chọn những người điều phối về chất lượng (quality champions)*: Cấp bậc của những người điều phối chất lượng không quan trọng mà điều quan trọng là những người điều phối này sẽ báo cáo trực tiếp cho hiệu trưởng. Những người điều phối sẽ không thực hiện tất cả các dự án chất lượng. Vai trò của họ là hỗ trợ và hướng dẫn nhóm tìm ra những phương cách mới để giải quyết vấn đề.

4/ *Đảm bảo rằng cán bộ quản lý cấp cao giám sát quá trình*: Cán bộ quản lý cấp cao sẽ không cam kết vào quá trình nếu họ không được thông tin đầy đủ về lý thuyết và các phương pháp quản lý chất lượng. Rất cần thiết phải xây dựng một đội quản lý cấp cao tích hợp và chuyên nghiệp như là một ví dụ cho các đơn vị khác của nhà trường. TQM chỉ có thể thành công nếu tất cả nhân viên được đào tạo và chuẩn bị cho một cách làm việc mới. Các đào tạo cụ thể về các chiến lược đánh giá là hết sức cần thiết cho việc thực hiện thành công TQM.

5/ *Đào tạo ban đầu cho nhân viên về chất lượng*: Phát triển nhân viên được xem như là một công cụ quan trọng để xây dựng nhận thức và kiến thức về chất lượng, từ đó phát triển văn hoá chất lượng. Điều quan trọng ở giai đoạn đầu của việc thực hiện là mọi người được đào tạo về những yếu tố cơ bản của TQM. Nhân viên cần kiến thức về một số công cụ cơ bản, bao gồm làm việc nhóm, phương pháp đánh giá, các kỹ thuật giải quyết vấn đề và ra quyết định.

6/ *Giám sát việc thực hiện chương trình GD*: Đây là bước khi mà hệ thống chất lượng trở nên quan trọng. Các phương pháp học tập cần được thiết lập và theo dõi cho mỗi khía cạnh của chương trình. Các kiểu thông tin cần thiết là một phần của nó bao gồm chương trình, khoá học, hồ sơ lưu trữ của công việc, hồ sơ đánh giá, kế hoạch hành động và các hồ sơ thành tích. Ngay cả hồ sơ lưu giữ những thất bại hoặc hoàn thành kém cũng được lưu giữ.

7/ *Kiểm tra sự đánh giá HS*: Những thông tin về đánh giá quá trình cũng như kết thúc khoá và các tiêu chí chấm điểm, các bằng cấp là rất cần thiết cho khung chất lượng. Một hệ thống kiểm soát nội bộ về các nhu cầu đánh giá cần được thực hiện. Các nhà kiểm tra độc lập sẽ cung cấp các bằng chứng quan trọng về chất lượng.

8/ *Giao tiếp về thông điệp chất lượng*: Các chiến lược, thông tin và lợi ích của TQM cần được truyền đi một cách hiệu quả. TQM là một quá trình lâu dài điều này cần được làm rõ. Phát triển nhân viên, đào tạo và xây dựng các nhóm là các phương tiện hiệu quả để đạt được điều này.

9/ *Đánh giá chi phí chất lượng*: Quan trọng là phải biết chi phí của việc thực hiện chương trình chất lượng và chi phí khi không thực hiện nó. Cái giá của việc phớt lờ thông điệp chất lượng là có thể mất sự gắn kết, sự thất bại của HS/SV, thiệt hại về danh tiếng, mất cơ hội...

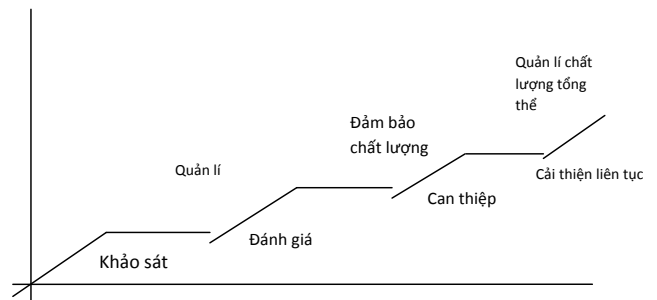
10/ *Làm việc nhóm*: Làm việc nhóm là nhân tố kết nối giáo viên và quy trình phát triển chất lượng. Để thực hiện một chương trình dạy học hiện đại cần sự phối hợp giữa nhân viên chuyên môn cùng với nhân viên hỗ trợ, đặc biệt là các nhân viên chuyên về học liệu. Nhóm được xem là động cơ của cải thiện chất lượng. Họ là người làm cho quản lý chất lượng hoạt động.

11/ *Áp dụng các công cụ và kỹ thuật về chất lượng*: Tiếp cận này tập trung vào việc hoàn thành công việc và đạt được thành công.

12/ *Phát triển văn hoá tự đánh giá*: Một nhà trường nên có phương tiện để đánh giá. Các nhà kiểm tra độc lập có thể thực hiện điều này. Tuy nhiên, nhà trường có thể quyết định tiến hành kiểm toán nội bộ. Nhân viên có thể đánh giá các bộ phận khác. Người ngoài có thể được tham gia vào quá trình kiểm toán. Một hệ thống đánh giá chéo có thể xây dựng sự tự tin và tin tưởng. Hệ thống phản hồi là rất quan trọng cho việc đánh giá và đảm bảo chất lượng. Sự tham gia của người học vào quá trình đánh giá là một nội dung quan trọng.

*b. Hướng vận dụng TQM trong việc nâng cao chất lượng dịch vụ GD trong nhà trường*

Mục tiêu chính của TQM là sự cải thiện có tính liên tục (Continuous improvement) nhằm đáp ứng sự hài lòng của khách hàng. Chính vì vậy, TQM được xem là một quy trình quản lý có tính can thiệp (Prevention) để đáp ứng cho sự cải thiện liên tục đó. Trong quản lý GD, Sallis (2014) đề xuất quy trình của sự cải thiện liên tục áp dụng TQM như sau (xem Hình 2):



Hình 2: Bậc thang của khái niệm chất lượng (Theo Sallis, 2014)

Quy trình cải thiện chất lượng, theo sơ đồ của Sallis (2014), thì TQM cần: 1/ Khảo sát: tiến hành khảo sát sự hài lòng của khách hàng vì TQM chính là hình thức quản lý đáp ứng những gì khách hàng cần, khi nào khách hàng cần và cách thức để đáp ứng nhu cầu của khách hàng; 2/ Đánh giá: Dùng kết quả khảo sát để phân tích thực trạng, so sánh đối chiếu với thực tế của tổ chức, đề xuất các giải pháp để phát huy mặt mạnh, hạn chế mặt yếu; 3/ Can thiệp: Sử dụng các giải pháp đã đề xuất ở giai đoạn Đánh giá để áp dụng vào thực tế, các biện pháp can thiệp được áp dụng nhằm nâng cao chất lượng; 4/ Cải thiện liên tục: Đánh giá lại các biện pháp can thiệp để tiếp tục nâng cao chất lượng. Quy trình đó có thể được lặp đi lặp lại để có thể cải tiến chất lượng liên tục nhằm thỏa mãn sự hài lòng của khách hàng.

Các nghiên cứu trên thế giới những năm gần đây xuất hiện về khung TQM cho thấy, khung TQM được áp dụng rộng rãi trong GD nhằm cải thiện nhà trường ở cấp độ lớn (Murgatroyd, 1993; Sallis, 2014; Sohel-Uz-Zaman và Anjalin, 2016; Terzić, 2017; Tofte, 1995) và cấp độ nhỏ như là kết quả học tập của HS (Lawrence và McCollough, 2004; Toremén, Karakus, và Yasan, 2009). Ở bậc Đại học, TQM đã giúp các trường tham gia thực hiện TQM cải thiện hơn chất lượng dịch vụ của mình, từ đó có thể cạnh tranh, đổi mới, linh hoạt và phát triển các tiềm năng về tài chính. Như đã đề cập ở trên, TQM không phải là một khung cứng nhắc, mỗi nhà trường khi ứng dụng, dựa trên các nguyên lý của TQM để phát triển cho mình một khung hành động phù hợp. Terzić (2017) đã tiến hành một nghiên cứu nhằm tìm kiếm và phân tích các nghiên cứu ứng dụng TQM để nâng cao chất lượng GD đại học cấp độ quốc gia trên thế giới. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng, có 22 nghiên cứu ở các quốc gia như Đài Loan, Ý và Hi Lạp đã tiến hành áp dụng TQM để cải thiện chất lượng của họ. Kết quả nghiên cứu cho thấy, việc ứng dụng TQM có hiệu quả đối với việc cải thiện kết quả học tập của HS cũng như quá trình giảng dạy và quản lý nhà trường. Việc ứng dụng đối với khía cạnh quản lý cho phép giải quyết các vấn đề về phát triển chương trình dạy học, đáp ứng nhu cầu của HS, khả năng thu hút nhiều khách hàng mới, phát triển và thực hiện cải tiến về mặt công nghệ GD. TQM không chỉ cung cấp kết quả phân tích các hoạt động GD mà còn đưa lại cơ hội để cải thiện chúng. Cải thiện liên tục dựa trên nhu cầu của HS dẫn đến việc cải thiện hệ thống GD tổng thể. Chính vì vậy, việc sử dụng TQM trong GD như là một cách tiếp cận chiến lược quản lý dài hạn.

Đối với GD cấp Tiểu học, TQM cũng được áp dụng. Toremén và cộng sự (2009) đã tiến hành nghiên cứu trên 21 trường tiểu học ở Thổ Nhĩ Kỳ với 420 giáo viên tham gia. Sau khi tiến hành khảo sát bằng bảng hỏi, có 396

phiếu đủ điều kiện để phân tích. Dữ liệu được phân tích bằng phần mềm SPSS. Kết quả cho thấy, sau khi áp dụng TQM ở các trường, giáo viên vẫn nhận thấy có một số vấn đề trong các tiêu chí TQM, đặc biệt ở tiêu chí thay đổi về mặt quản lý. Từ kết quả này, nhóm nghiên cứu đã kiến nghị rằng cần phải cải thiện hơn nữa về mặt quản lý, đào tạo nhân viên và sử dụng nguồn nhân lực để cải thiện chất lượng nhà trường.

Bên cạnh những nghiên cứu về ứng dụng TQM trên toàn trường, Lawrence and McCollough (2004) đã tiến hành nghiên cứu hướng ứng dụng của TQM ở cấp độ lớp học bằng cách đưa ra các đảm bảo về sự hài lòng của SV. Cụ thể, tác giả đã chỉ ra 5 yếu tố cơ bản của khung TQM ở cấp độ lớp học bao gồm: 1/ Cải thiện liên tục quá trình học tập; 2/ Trao quyền cho HS/SV và tăng trách nhiệm của họ trong quá trình học; 3/ Xây dựng niềm tin và sự tôn trọng lẫn nhau; 4/ Đặt mong đợi cao; 5/ 100% hài lòng.

Từ những kết quả trên, mặc dù được phát triển và sử dụng rộng rãi trong các tổ chức lợi nhuận, TQM vẫn rất phù hợp để áp dụng ở các tổ chức dịch vụ, các trường đại học, trường tiểu học và trung học (Lunenburg, 2010). Để áp dụng TQM trong nhà trường, Lunenburg (2010) đã thích ứng 14 nguyên tắc cơ bản được đề xuất bởi Deming (2000) được trích dẫn bởi Lunenburg & Fred (2010) như sau:

1/ Tạo ra mục đích để cải thiện sản phẩm hoặc dịch vụ. Ở nhà trường, mục đích của hệ thống phải rõ ràng và được chia sẻ bởi các nhà quản lý, giáo viên, nhân viên hỗ trợ, cha mẹ, cộng đồng và HS/SV. Nhu cầu của khách hàng phải được tập trung khi thiết lập các mục tiêu GD. Mục tiêu của hệ thống phải là cải thiện chất lượng GD cho tất cả HS/SV.

2/ Tiếp nhận lí thuyết mới. Nguyên tắc này đòi hỏi nhà trường phải xem lại tầm nhìn và các ưu tiên của mình và tất cả các thành viên phải đồng ý với tầm nhìn và ưu tiên đó. Những phương pháp, tài liệu/vật liệu và môi trường có thể bị thay thế với các chiến lược dạy và học mới nhằm đảm bảo sự thành công của mỗi HS là mục tiêu. Sự khác biệt của mỗi cá nhân HS được chú trọng để giải quyết.

3/ Giảm sự phụ thuộc và kiểm soát để đạt được chất lượng. Trong lĩnh vực GD ngày nay, chú trọng việc kiểm soát chất lượng. Tuy nhiên, theo Deming, để giải quyết một vấn đề bao giờ cũng tốn kém hơn việc phòng ngừa nó. Những chương trình phòng ngừa này sẽ giúp HS tránh được những vấn đề về học tập sau này.

4/ Dùng việc hợp tác với doanh nghiệp chỉ dựa trên cơ sở giá cả. Chưa hẳn trả giá thấp cho dịch vụ đã tiết kiệm chi phí. Nhà trường cần tìm một đơn vị cung cấp uy tín và tạo mối quan hệ lâu dài với họ.

5/ Cải thiện thường xuyên và mãi mãi mỗi hoạt động của tổ chức để cải thiện chất lượng và năng suất. Tập trung cải thiện trong GD, theo tiếp cận của Deming đó là cải thiện quá trình dạy và học. Dựa trên những kết quả nghiên cứu gần đây, những chiến lược tốt nhất phải được thử nghiệm, đánh giá và điều chỉnh và quan trọng là phải phù hợp với các lí thuyết phong cách học tập. Thuyết Đa thông minh của Gardner, các nhà GD phải thiết kế lại hệ thống để cung cấp dịch vụ cho một nhóm đa dạng HS - khuyết tật, khó khăn về học, có nguy cơ, HS có nhu cầu đặc biệt và tìm cách để các em có thể thành công ở nhà trường.

6/ Đào tạo cho toàn trường về nghiệp vụ. Đào tạo cho nhà GD ở 3 lĩnh vực: quy trình dạy và học mới, các chiến lược đánh giá mới và nguyên tắc của hệ thống quản lí mới. Ở nhà trường, điều này có nghĩa là cung cấp các hoạt động bồi dưỡng thường xuyên cho cán bộ quản lí, giáo viên và nhân viên hỗ trợ.

7/ Vấn đề lãnh đạo. Nhiệm vụ chính của lãnh đạo đó là làm giảm sự khác biệt trong hệ thống, làm cho mọi người cùng hướng tới sự hoàn hảo. Ở nhà trường, mục tiêu chung cần hướng tới đó là việc học tập cho tất cả (learning for all).

8/ Vượt qua sự sợ hãi. Giả định cơ bản của TQM đó là con người muốn làm tốt nhất có thể trong khả năng của họ. Tập trung vào những nỗ lực cải thiện về quá trình và kết quả chứ không đổ lỗi cho cá nhân nếu thất bại. Nếu chất lượng vẫn chưa đạt được, lỗi nằm ở hệ thống. Nhiệm vụ của quản lí đó là làm cho con người thể hiện tốt nhất khả năng của họ trong việc cải thiện nơi họ làm việc. Sự sợ hãi tạo ra rào cản để cải thiện hệ thống. Ở nhà trường, các khoa và nhân viên thường e ngại chỉ ra những vấn đề bởi vì họ sợ đổ lỗi. Lãnh đạo nhà trường ở các cấp cần giao tiếp để đảm bảo các đề nghị của nhân viên được tôn trọng và ghi nhận.

9/ Phá vỡ rào cản giữa nhân viên. Sự hợp tác là cần thiết giữa các thành viên ở nhà trường để chất lượng tổng thể được tối ưu. Ở nhà trường, chất lượng tổng thể chính là nỗ lực để đạt việc học tập cho tất cả mọi người. Do đó, việc tạo ra một cộng đồng học tập là hết sức cần thiết.

10/ Giảm các câu khẩu hiệu. Mặc dù ở nhà trường, một số câu khẩu hiệu vẫn rất quan trọng trong việc động viên mọi người nỗ lực để đạt mục đích.

11/ Giảm các chỉ tiêu về số cho nhân viên và mục tiêu cho quản lí. Deming cho rằng, những chỉ tiêu về mặt số lượng sẽ gây ảnh hưởng đến việc thực hiện, phá huỷ làm việc nhóm, dẫn đến việc sợ hãi và tăng thêm sự không ổn định về mặt chất lượng của dịch vụ.

12/ Xoá các rào cản mà làm con người tự hào về công việc của họ. Hầu hết mọi người đều muốn làm tốt công việc của mình. Giao tiếp hiệu quả và xoá bỏ các yếu tố

giảm động lực như là sự thiếu gắn kết, thông tin kém, đánh giá xếp loại hàng năm và quản lí vô tâm là những yếu tố then chốt.

13/ Xây dựng một chương trình GD tốt và giúp mọi người học thêm kĩ năng mới. Hiệu trưởng và nhân viên phải được học kĩ năng mới về quản lí nhà trường bao gồm các nhóm năng động hay phong cách hợp tác trong việc đưa ra quyết định. Tất cả người tham gia trong nhà trường phải nhận ra rằng, việc cải thiện trong thành công của HS, SV sẽ tạo nên một cấp độ mới của trách nhiệm.

14/ Đặt mọi người trong tổ chức làm việc để đạt được sự chuyển hoá. Ban giám hiệu và những người có thẩm quyền phải có một kế hoạch hành động rõ ràng để tiến hành sứ mệnh chất lượng. Sứ mệnh chất lượng phải được tất cả thành viên của nhà trường (Bao gồm: ban giám hiệu, các cấp quản lí, giáo viên, nhân viên hỗ trợ, HS/SV, cha mẹ và cộng đồng) thực hiện. Sự chuyển hoá là công việc của tất cả mọi người.

### **3. Kết luận**

TQM đã và đang được sử dụng rộng rãi để nâng cao chất lượng dịch vụ nói chung và dịch vụ GD nói riêng. Các kết quả nghiên cứu gần đây cho thấy, TQM có hiệu quả khi vận dụng ở các cấp học (Đại học, Trung học và Tiểu học) và ở phạm vi rộng (toàn trường) cũng như phạm vi hẹp (lớp học). TQM không chỉ đưa ra các chiến lược nhằm đánh giá chất lượng hiện tại dựa trên quan điểm của khách hàng mà còn đưa ra các chiến lược nhằm cải thiện chất lượng. TQM có thể được thực hiện cùng với việc kết hợp các chỉ số kiểm định chất lượng. So với các chỉ số kiểm định chất lượng, việc thực hiện TQM sẽ ít tốn chi phí hơn nhưng đem lại hiệu quả lâu dài hơn (Sallis, 2014). TQM được sử dụng rộng rãi, tuy có nguồn gốc từ phương Tây nhưng cũng được ứng dụng và thành công ở các nước phương Đông như Nhật Bản (Sallis, 2014). Tuy nhiên, khi vận dụng TQM trong GD, có một số thách thức sẽ đặt ra như sau: 1/ Sự cam kết từ các phía trong hệ thống GD, đặc biệt là lãnh đạo cấp cao và giáo viên bởi lẽ nhân sự là yếu tố then chốt trong TQM; 2/ Thời gian đào tạo nhân sự; 3/ Khó khăn khi áp dụng các công cụ TQM vào nhà trường; 4/ Lãnh đạo nhà trường chưa có đủ kinh nghiệm và nhân viên không biết làm việc nhóm (Sohel-Uz-Zaman & Anjalin, 2016).

Chính vì vậy, việc xây dựng một mô hình vận dụng kết quả đánh giá chỉ số sự hài lòng của khách hàng nhằm nâng cao chất lượng GD là hết sức cần thiết trong bối cảnh Việt Nam. Trong quá trình xây dựng, một quy trình thực hiện cụ thể cho nhà trường nên được phát triển nhằm giúp nhà trường chủ động trong việc thực hiện và tạo ra sự đồng bộ trong quá trình triển khai.