

# TỪ TIẾP CẬN ĐẾN MÔ HÌNH QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TỔNG THỂ VÀ VIỆC VẬN DỤNG VÀO QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TRƯỜNG ĐẠI HỌC Ở NƯỚC TA

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

Thuật ngữ Quản lý chất lượng tổng thể (Total Quality Management - TQM) xuất hiện cách đây hơn nửa thế kỷ, kể từ khi A. Feigenbaum đưa ra lần đầu trong Tạp chí "Kiểm tra chất lượng trong công nghiệp" ("Industrial Quality Control") tháng 5 năm 1957. Từ đó đến nay, TQM được dùng khá phổ biến trên bình diện lí luận và trong thực tiễn TQM đã đạt được những thành công lớn, góp phần làm thay đổi vị thế của các công ty, thậm chí cả một nền kinh tế (trường hợp Nhật Bản trong thập niên 70 là một ví dụ điển hình). Nhiều trường đại học trên thế giới cũng vận dụng hiệu quả mô hình này trong quản lý chất lượng giáo dục. Tuy nhiên, ở nước ta hiện nay, khi hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế ISO (International Standards Organization) được nhiều trường đại học hưởng ứng thì việc áp dụng TQM mới chỉ dừng lại ở một số công trình nghiên cứu. Hiện nay, các nhà quản lý cơ sở giáo dục đại học nước ta chủ yếu nhìn nhận TQM như một tiếp cận. Để vận dụng có hiệu quả TQM vào giáo dục, cần đầu tư nhiều hơn cho việc nghiên cứu mô hình này.

## 1. Khái niệm tiếp cận và tiếp cận TQM

Tiếp cận là một khái niệm trừu tượng. Tính phức tạp của nó là ở chỗ có nhiều cách hiểu khác nhau trong từng trường hợp cụ thể. Khi nói cách tiếp cận một vấn đề, nghĩa là bằng phương pháp nhất định tìm hiểu vấn đề đó. Trong trường hợp được hiểu là phương pháp luận tiến hành một đề tài nghiên cứu, tiếp cận được dùng với nghĩa lí luận về phương pháp nhận thức khoa học và cải tạo hiện thực. Đây là một trường nghĩa rộng. Ví dụ, tiếp cận hệ thống. Đó là cách xem xét các mặt của vấn đề nghiên cứu trong một hệ toàn vẹn với những tương tác hợp quy luật giữa các thành tố của hệ. Tiếp cận trong quản lý (hoặc quản lý chất lượng) cũng thuộc trường nghĩa này. Nhưng tính chất phương pháp luận ở đây lại được xem xét như hệ thống các nguyên tắc, nguyên lí

chung nhất của một cách thức quản lý lựa chọn. Trong các công trình nghiên cứu và trong thực tiễn, tiếp cận quản lý được nhận thức như một định hướng cụ thể của hoạt động quản lí.

Với tiếp cận TQM, ISO 8402 định nghĩa: *"TQM - Đó là một tiếp cận quản lí một tổ chức tập trung vào chất lượng, dựa vào sự tham gia của tất cả các thành viên của nó, nhằm đạt được thành công lâu dài nhờ thỏa mãn nhu cầu người tiêu dùng và đem lại lợi ích cho các thành viên trong tổ chức và toàn xã hội"*.

Các vấn đề cốt lõi của tiếp cận TQM bao gồm: thỏa mãn mọi yêu cầu của khách hàng; cải tiến liên tục, cải tiến từng bước; làm tốt ngay từ đầu; sự tham gia của tất cả các thành viên dựa trên nền tảng văn hóa của tổ chức.

## 2. Khái niệm mô hình

Hiểu chung nhất, mô hình là khuôn mẫu, cơ cấu xác lập tiêu chuẩn, mô phỏng cấu tạo, hoạt động của một đối tượng hoặc hình ảnh ước lệ phản ánh một khách thể, hệ thống, quá trình hoặc hiện tượng nào đó. Hình ảnh có thể là hình tượng, sơ đồ, sự mô tả bằng lời, chữ số,.... Đối tượng, khách thể, hệ thống, quá trình hoặc hiện tượng trong định nghĩa gọi chung là "bản gốc". Dựa vào đặc tính của "bản gốc" có thể phân ra hai loại: "mô hình vật chất" và "mô hình lí thuyết". Khi "bản gốc" mang tính vật thể thì có mô hình vật chất, khi "bản gốc" phi vật thể thì ta gọi là "mô hình lí thuyết". Trường hợp này, mô hình thể hiện quan niệm về cấu trúc của một sự vật, hiện tượng hoặc quá trình nào đó.

Trên thực tế, với sự vận dụng phương pháp mô hình hóa vào quá trình nghiên cứu các khoa học xã hội nói chung và khoa học quản lí nói riêng, mô hình lí thuyết được sử dụng ngày càng nhiều và càng có vị trí quan trọng trong việc nhận thức những thuộc tính bản chất của các hiện tượng và quá trình trừu tượng. Nhưng chính vì tính trừu tượng mà mô hình lí thuyết trở nên

phức tạp, khó xác lập và cũng khó nhận thức. Thứ nhất, được hiểu là "quan niệm về cấu trúc...", các mô hình mô tả cùng một sự vật, hiện tượng hoặc quá trình có thể xuất hiện với định dạng khác nhau. Thứ hai, một sự vật, hiện tượng hoặc quá trình có thể bao gồm rất nhiều yếu tố cấu thành, nhưng mô hình thường chỉ mô tả những nét khái quát chung nhất. Thứ ba, các mô hình lí thuyết thường mang tính lí tưởng, có thể không tồn tại nguyên mẫu trong thực tiễn.

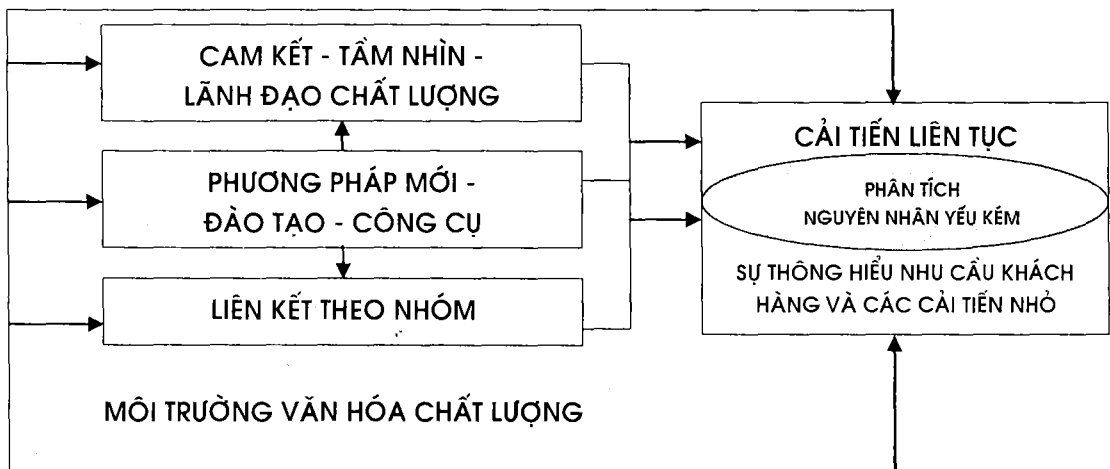
Các mô hình quản lí hay mô hình quản lí chất lượng thuộc vào loại mô hình lí thuyết. Các mô hình lí thuyết thường mang tính khái quát cao nên khi vận dụng có nhiều khó khăn. Vì vậy, đòi hỏi người vận dụng phải đầu tư nghiên cứu, sáng tạo cho phù hợp với điều kiện và môi trường cụ thể.

### 3. Mô hình TQM và việc vận dụng vào quản lí chất lượng trường đại học ở nước ta

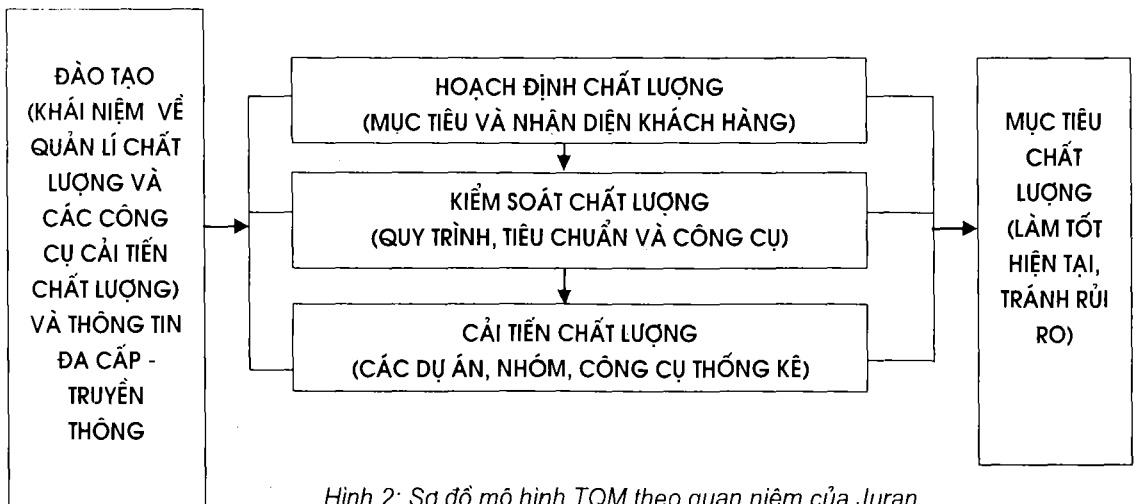
Mô hình quản lí chất lượng TQM được các nhà lí luận, nghiên cứu thể hiện khá đa dạng. Cũng như nhiều mô hình quản lí chất lượng khác, TQM được áp dụng trong các doanh nghiệp trước, sau đó mới vận dụng vào các cơ sở giáo dục. Vì vậy, nghiên cứu, tiếp thu những ưu điểm của mô hình TQM trong sản xuất, kinh doanh trước khi triển khai trong giáo dục là cần thiết.

#### 3.1. Quan niệm của W.E.Deming, J.Juran và P.Crosby về TQM

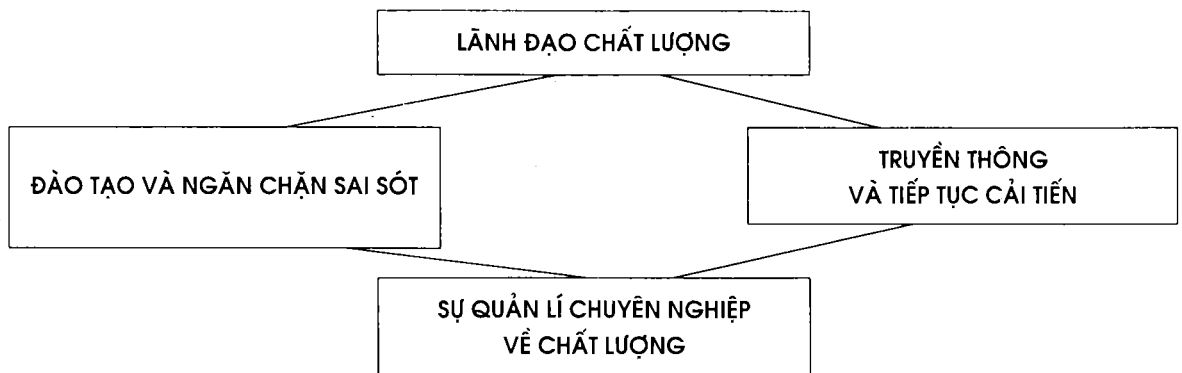
W.E.Deming, J.Juran và P.Crosby được coi là các nhà lí luận hàng đầu về TQM. Hệ thống lí luận của các ông được trình bày trong nhiều cuốn sách, không thể truyền tải đầy đủ trong



Hình 1: Sơ đồ mô hình TQM theo quan niệm của Deming



Hình 2: Sơ đồ mô hình TQM theo quan niệm của Juran



Hình 3: Sơ đồ mô hình TQM theo quan niệm của Crosby

một bài viết ngắn. Nhưng, bằng phương pháp mô hình hóa, có thể hình dung một cách khái quát quan niệm của các ông.

\* Deming đưa ra mô hình TQM được phân họa trong hình 1. Deming đặc biệt chú trọng đến nguyên nhân của sự yếu kém về chất lượng. Để xác định nguồn gốc các vấn đề, từ đó có cơ sở hành động, cần phải nắm các dữ liệu về quá trình diễn ra sự yếu kém và thường xuyên theo dõi quá trình này. Ông đưa ra các công cụ thống kê (Statistical Quality Control - SQC) để kiểm soát các quá trình.

\* Juran tập trung vào ba phương diện của chất lượng được gọi là bộ ba chất lượng (quality trilogy): Hoạch định chất lượng (quy trình để xác định mục tiêu chất lượng, bắt đầu với việc nhận diện khách hàng); kiểm soát chất lượng (quy trình để đáp ứng mục tiêu chất lượng trong tác nghiệp); cải tiến chất lượng (quy trình thực hiện những hành động để đạt đến các mức hiệu quả chưa từng đạt đến trong quá khứ, thường thông qua các dự án được thực hiện ở mọi bộ phận của tổ chức). Cùng với vai trò của đào tạo, Juran nêu rõ sự cần thiết cải thiện thông tin giao tiếp truyền thông đa cấp trong đội ngũ. (Xem hình 2)

\* Crosby đề xuất 14 bước cải tiến chất lượng, bao gồm 4 vấn đề nền tảng: (Xem hình 3)

- Lãnh đạo chất lượng: cam kết và quản lý sự hợp tác, công nhận và ủng hộ cải tiến.

- Sự quản lý chuyên nghiệp về chất lượng: các hội đồng chất lượng, nhóm chất lượng, các vấn đề chuyên môn về chất lượng và chi phí chất lượng.

- Đào tạo và hành động ngăn chặn sai sót: đào tạo về nhận thức, đào tạo giám sát viên, xây dựng chương trình KHÔNG SAI SÓT.

- Truyền thông (nhằm tháo gỡ nguyên nhân, khó khăn) và tiếp tục cải tiến.

Triết lý và mô hình của Deming, Juran và Crosby đã cung cấp những nguyên lý nền tảng cho TQM. Sự khác nhau trong quan niệm về mô hình TQM của ba nhà lý luận hàng đầu trong lĩnh vực chất lượng thể hiện sự tập trung nhiều hay ít hơn vào yếu tố mà mỗi người trong số họ quan tâm. Điều đó không làm suy giảm hiệu quả của mô hình, mà trái lại, khẳng định sự phong phú của nó. Tuy nhiên, ở đây cũng đặt ra một vấn đề lớn: việc áp dụng các mô hình này vào thực tế từng loại hình tổ chức, từng cơ sở cụ thể đòi hỏi phải có những nghiên cứu thấu đáo, phù hợp.

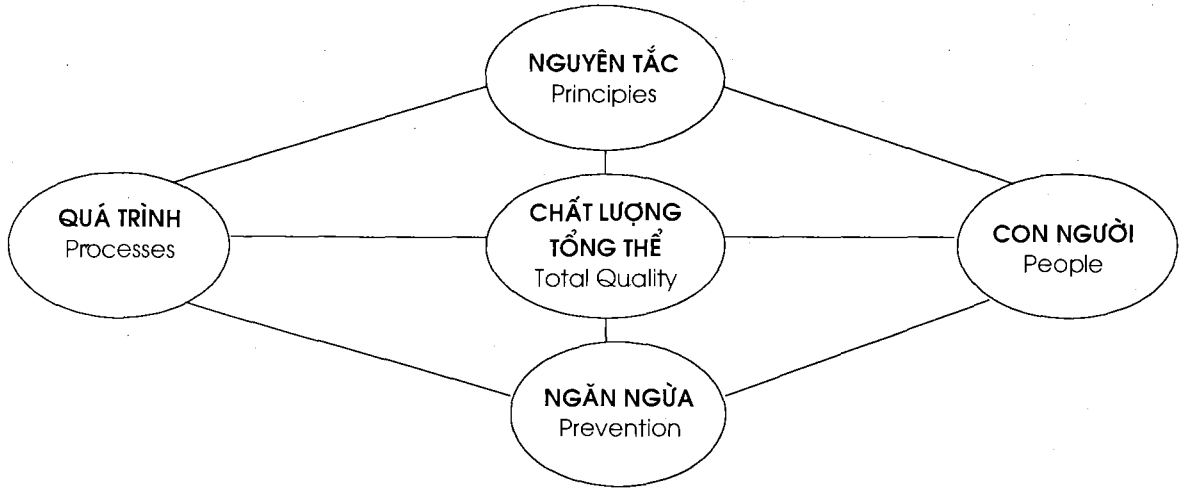
### 3.2. Nhận thức về mô hình TQM trong giáo dục trên thế giới

Dựa trên cơ sở lý luận về tổ chức và hoạt động của nhà trường, các nhà nghiên cứu nước ngoài đã xác lập một số mô hình TQM trong giáo dục. Các mô hình này mang tính khái quát cao nhưng cũng rất trừu tượng. Ví dụ: Mô hình các thành tố của chất lượng tổng thể áp dụng trong trường học của John West - Burnham [5] với 4 yếu tố cơ bản: (Xem hình 4).

+ Nguyên tắc: Mục đích chủ đạo, tầm nhìn và giá trị của nhà trường được thể hiện qua phong cách lãnh đạo và phát ngôn rõ ràng sự mạng của nhà trường.

+ Con người: Dựa vào con người, sử dụng cách tiếp cận dựa trên cơ sở nhóm (tổ, đội), chú trọng đến việc học tập và nhấn mạnh tầm quan trọng của mối quan hệ con người.

+ Ngăn ngừa: Trường học tổ chức hoạt động nhằm giảm thiểu tối đa, nếu không phải là xóa bỏ hoàn toàn thất bại. Ngăn ngừa là triết lý được chia sẻ áp dụng cho mọi hoạt động.



Hình 4: Sơ đồ mô hình các thành tố của chất lượng tổng thể trong giáo dục của John West - Burnham

Nghiệp vụ, kĩ thuật, công cụ và cam kết, giao tiếp thông suốt là các yếu tố cần thiết để ngăn ngừa thất bại.

+ Quá trình: Mỗi quá trình của tổ chức đều được thiết kế sao cho có thể đáp ứng được nhu cầu của khách hàng; các dự án cải tiến được xây dựng trên cơ sở nghiên cứu nhu cầu khách hàng.

Với mô hình TQM mang tính khái quát cao, phạm vi ứng dụng sẽ rộng (có thể chung cho các loại hình, tổ chức giáo dục với đặc thù khác nhau, ở các nước, các khu vực khác nhau). Nhưng dựa vào đó khó xác lập được các biện pháp áp dụng vào một nhà trường cụ thể. Để thuận lợi hơn khi áp dụng, nên xác lập mô hình cụ thể hơn, dễ nhận thức hơn về cách thức thực hiện.

### 3.3. Về một mô hình TQM áp dụng cho các trường đại học nước ta

Hiện nay, chất lượng hoạt động đào tạo của các cơ sở giáo dục đại học ở nước ta còn nhiều hạn chế, thể hiện trong quản lí quá trình tổng thể hoạt động đào tạo và việc quản lí từng lĩnh vực nói riêng (đội ngũ cán bộ, cơ sở vật chất, chương trình, phương pháp dạy học, hoạt động dạy, hoạt động học...). Sự phối hợp giữa các bộ phận, các lĩnh vực công việc (mà rõ ràng nhất là giữa giảng dạy và phục vụ dạy học) còn yếu. Mô hình TQM được xác lập phải khắc phục được các nhược điểm này. Mô hình phải thể hiện rõ ý nghĩa của từ "total" trong TQM. Cần nhấn mạnh sự cộng tác hoàn toàn với trách nhiệm cao của mỗi thành viên, mỗi bộ phận trong trường vào quá trình

chất lượng tổng thể được định hướng bởi tầm nhìn và các mục tiêu, chiến lược lựa chọn.

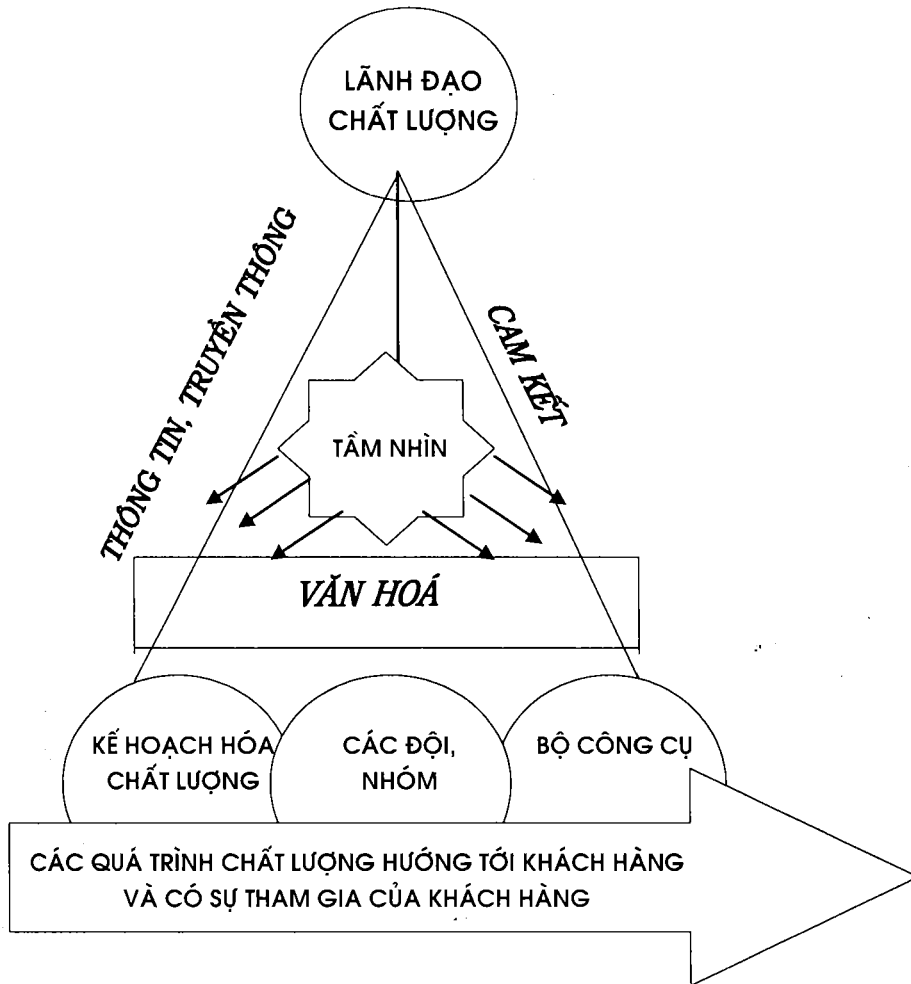
Kế thừa những nghiên cứu về mô hình TQM trong sản xuất, kinh doanh và giáo dục, trên cơ sở nghiên cứu tình hình thực tế về môi trường quản lí chất lượng trong các trường đại học ở nước ta, có thể đề xuất mô hình TQM áp dụng cho các trường đại học nước ta, (Xem hình 5).

Mô hình TQM đề xuất mô phỏng "cỗ xe chất lượng". Ba hàng bánh xe trực tiếp làm cho xe chuyển động là kế hoạch hóa chất lượng; các đội, nhóm và bộ công cụ. Trục định hướng của các bánh xe là các quá trình chất lượng hướng tới khách hàng... Để xe di chuyển được không thể thiếu vai trò người chỉ huy lãnh đạo chất lượng. Khung liên kết của cỗ xe chất lượng được làm bằng vật liệu 3C (culture; commitment; communication - văn hóa, cam kết, thông tin, truyền thông), trong đó văn hóa (culture) giữ vai trò nền tảng. Tầm nhìn được chia sẻ như ngọn đèn pha của cỗ xe chất lượng.

Cấu trúc mô hình TQM đề xuất bao gồm các thành tố cơ bản sau:

- *Lãnh đạo chất lượng*: Người lãnh đạo trong TQM là người hướng dẫn, huấn luyện, tư vấn, giáo dục, đào tạo, động viên cán bộ dưới quyền, tạo điều kiện cho họ tìm thấy trong TQM những cơ hội thành công. Mối quan hệ quản lí trong nhà trường áp dụng TQM hội tụ các chất liệu: lòng tin, sự lãnh đạo và phân quyền.

- *Kế hoạch hóa chất lượng*: Mục tiêu chất lượng cũng như tất cả các mục tiêu khác của nhà



Hình 5: Sơ đồ mô hình TQM đề xuất áp dụng cho các trường đại học nước ta

trường đều cần có kế hoạch thực hiện. Trong cơ sở giáo dục đại học áp dụng TQM, kế hoạch chất lượng được lồng ghép như một phần quan trọng mang tính đột phá của kế hoạch chung phát triển nhà trường.

- *Quản lý quá trình*: Quản lý chất lượng, cải tiến chất lượng các quá trình là cách tiếp cận chủ yếu của mô hình TQM. Định dạng các quá trình dịch vụ giáo dục, nhận dạng khách hàng, xác định nhu cầu khách hàng, đưa khách hàng tham gia vào các quá trình chất lượng là nội dung của thành tố này.

- *Tổ chức đội, nhóm chất lượng*: Không giống kiểu quản lý truyền thống với cơ cấu tổ chức theo tầng bậc, TQM xem đội, nhóm chất lượng như điểm nhấn của tổ chức. Tổ chức nhà trường áp dụng TQM xoay quanh mình là các đội

chịu trách nhiệm về chất lượng của những quá trình dịch vụ. Bằng các dự án cải tiến nhỏ, các đề xuất cải tiến, các đội công tác sẽ làm biến đổi các quá trình dẫn đến chất lượng.

- *Các công cụ quản lý chất lượng*: TQM là cách quản lý chất lượng dựa trên sự kiện. Do vậy, không thể thiếu các công cụ, kỹ thuật để quản lý chất lượng. Các công cụ, kỹ thuật thống kê được sử dụng hàng ngày nhằm duy trì sự ổn định và cải thiện năng lực của quá trình thông qua việc giảm sự biến động (sự suy giảm về chất lượng). Các công cụ được thiết kế phù hợp sẽ giúp nhà trường tìm kiếm

nguyên nhân của các vấn đề nảy sinh, phát hiện cơ hội cho việc cải tiến. (Có thể tham khảo, vận dụng bảy công cụ thống kê sử dụng phổ biến để kiểm soát chất lượng trong sản xuất, kinh doanh: Phiếu kiểm tra; Biểu đồ Pareto; Biểu đồ nhân quả; Biểu đồ phân tán (còn gọi là biểu đồ tương quan); Biểu đồ tần số (hay biểu đồ mật độ phân bố); Biểu đồ kiểm soát (hay biểu đồ quản lý); Lưu đồ (hay biểu đồ tiến trình).

- *Sự liên kết, cam kết, chia sẻ tầm nhìn và môi trường văn hóa chất lượng*: Chất lượng toàn diện trong cơ sở giáo dục đại học cần sự hợp tác của giảng viên trong bộ môn, khoa, giữa cán bộ giảng dạy và cán bộ phục vụ, hỗ trợ dạy học, cán bộ quản lý. Nhà trường áp dụng TQM đặc trưng bởi sự liên kết, sự cam kết về chất lượng



trong một tầm nhìn được chia sẻ với thông tin, truyền thông suốt giữa các thành viên, bộ phận. TQM đòi hỏi sự thay đổi môi trường văn hóa tổ chức. Trường đại học áp dụng TQM phải xây dựng được môi trường văn hoá chất lượng, ở đó mọi quá trình được thực hiện với chất lượng cao nhất mà không cần có sự kiểm tra của những người lãnh đạo, quyền hạn của mỗi thành viên được tối đa hoá và lợi ích khách hàng được đặt lên hàng đầu.

Đây là thành tố tạo nên sự khác biệt lớn nhất giữa TQM và các mô hình QLCL khác. Đây cũng là nội dung lớn, đòi hỏi khó khăn nhất đối với một tổ chức áp dụng TQM. Do vậy, thành tố này cần được xem xét thận trọng khi nhà trường quyết định áp dụng TQM và quan tâm đặc biệt, lâu dài trong quá trình triển khai.

**3.4. Vấn đề áp dụng mô hình TQM trong từng nhà trường cụ thể**

Nghiên cứu thực tế áp dụng TQM trong các doanh nghiệp ở Mĩ, các tác giả Seymour và Collett [6] khái quát thành 3 mô hình áp dụng TQM. Mô hình dòng thác (cascade) - quan tâm trước hết đến việc đào tạo và chuẩn bị cho cấp lãnh đạo những hiểu biết cơ bản về TQM. Mô hình truyền dẫn (infection) - từ các chương trình quản lý chất lượng đạt thành quả, quảng bá triết lý của TQM trong tổ chức thông qua các chương trình đó. Mô hình kết hợp (loose-tight) là mô hình có sự tham khảo, kết hợp hai mô hình truyền dẫn và dòng thác - nhà quản lý thuyết phục mọi người và đồng thời tham gia ngay vào quá trình quản lý chất lượng toàn bộ hoạt động của tổ chức.

Đối với các trường đại học nước ta hiện nay, khi TQM chưa mang tính thuyết phục trên thực tế, theo chúng tôi, nên áp dụng mô hình thứ hai. Cần có nghiên cứu, chuẩn bị và triển khai cách quản lý theo mô hình TQM ở một lĩnh vực cụ thể, đơn vị cụ thể, và từ thành tích đạt được mới phát triển mở rộng trong nhà trường. Tất nhiên, việc xây dựng môi trường văn hóa chất lượng trong toàn trường cũng phải quan tâm từ đầu. Do vậy, sẽ thuận lợi hơn nếu nhà trường đã hoặc đang áp dụng một hệ thống quản lý chất lượng (như ISO 9001-2000).

Lựa chọn cách làm còn phụ thuộc vào quy mô, điều kiện thực tế và tiềm năng của nhà trường. Ví dụ, có thể sẽ phù hợp hơn, nếu các trường có quy mô nhỏ lựa chọn mô hình thứ ba. Tuy nhiên, trong mọi trường hợp, để áp dụng

thành công, từng trường phải đầu tư nghiên cứu, lựa chọn giải pháp và ưu tiên phù hợp, đồng thời cần chú trọng đào tạo cán bộ những hiểu biết cần thiết về TQM và cách sử dụng các công cụ kiểm soát, cải tiến chất lượng.

Tóm lại, từ các góc độ khác nhau khi nghiên cứu về TQM và với các điều kiện áp dụng khác nhau, mô hình TQM được xác lập khá đa dạng. Tuy nhiên, với bất cứ hình thức nào, mô hình TQM đều có những điểm chung nhất. Đó là cách làm việc theo đội, nhóm, và bằng việc sử dụng các công cụ quản lý chất lượng, mọi người cùng chung sức đạt tới các mục tiêu chất lượng nhằm thỏa mãn ngày càng tốt hơn nhu cầu khách hàng. TQM không phải là khẩu hiệu, TQM đòi hỏi sự thay đổi trên thực tế văn hóa của tổ chức, và trước hết đó là cách quản lý dựa trên sự kiện. Chính đặc trưng này thể hiện hiệu quả của mô hình TQM, nhưng cũng là trở ngại và thử thách khó khăn đối với đội ngũ, khi quyết định áp dụng TQM.

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Nguyễn Đức Chính, *Tổng quan chung về đảm bảo và kiểm định chất lượng đào tạo trong giáo dục đại học*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, 2000
2. Trần Kiểm, *Tiếp cận hiện đại trong quản lý giáo dục*, NXB Đại học Sư phạm, Hà Nội, 2006.
3. Lê Đình Sơn, “*Văn hóa nhà trường nhìn từ góc độ quản lý chất lượng tổng thể*”, Tạp chí Khoa học Giáo dục số 26, Viện Chiến lược và Chương trình Giáo dục - Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2007.
4. Thái Duy Tuyên, *Giáo dục học hiện đại*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội, 2001.
5. John West - Burnham, *Managing Quality in Schools*, Pitman Publishing, Washington DC, 1997.
6. Seymour D., Collett C., *Total Quality Management in Higher Educational: a Critical Assessment*, Methuen, MA: GOAL/QPC, 1991.

**SUMMARY**

*Total quality management (TQM) is the model for effective management, but in our higher education the introduction of TQM is still limited, mostly used it as an approach. Study on the use of TQM model in quality management by the institutions of higher education is an urgent issues, could bring great improvements in higher education quality.*