

# XÂY DỰNG VĂN HÓA CHẤT LƯỢNG TRONG NHÀ TRƯỜNG PHỔ THÔNG THEO TIẾP CẬN TQM

**ThS. VÕ NGỌC VĨNH**

Sở Giáo dục và Đào tạo Bình Định

## 1. Khái niệm văn hóa chất lượng

Khái niệm văn hoá tổ chức được Greert Hofstede nêu: đó là một tập hợp các chuẩn mực, các giá trị, niềm tin và hành vi ứng xử của một tổ chức tạo nên sự khác biệt của các thành viên của tổ chức này với các thành viên của tổ chức khác (Cultures & Organisations, 1991).

Dựa trên khái niệm văn hoá tổ chức, khái niệm văn hóa nhà trường được định nghĩa: là một tập hợp các chuẩn mực, các giá trị, niềm tin và hành vi ứng xử đặc trưng của một trường học, tạo nên sự khác biệt với các trường học khác.

Văn hoá nhà trường liên quan đến toàn bộ đời sống vật chất, tinh thần của một nhà trường. Văn hóa là cái gắn kết mọi thành viên với nhau và giúp họ tạo một ý thức về những gì xảy ra trong nhà trường. Nó biểu hiện trước hết trong tầm nhìn, sứ mạng, triết lí, mục tiêu, các giá trị, phong cách lãnh đạo, quản lí... bầu không khí tâm lí. Thể hiện thành hệ thống các chuẩn mực, các giá trị, niềm tin, quy tắc ứng xử... được xem là tốt đẹp và được mỗi người trong nhà trường chấp nhận. Văn hóa có quyền lực vì nó chia sẻ rộng khắp trong nhà trường và vì nó hoạt động không cần phải nghĩ về nó.

Khái niệm chất lượng có nhiều quan niệm khác nhau về bản chất, nhưng với cách hiểu chất lượng theo quan niệm tương đối và vận dụng trong giáo dục phổ thông, ta có thể nêu định nghĩa: *Chất lượng giáo dục trong nhà trường phổ thông là mức độ đạt được mục tiêu giáo dục phổ thông và đáp ứng những nhu cầu của xã hội về phát triển nhân cách học sinh (HS).*

Nhà trường muốn đạt được các yêu cầu về chất lượng, cần thiết phải xây dựng một môi trường văn hóa, tập trung cho việc hướng vào mục đích chất lượng. Do vậy, chúng ta có thể hiểu văn hóa chất lượng trong nhà trường chính là văn hóa nhà trường hướng vào mục đích chất lượng.

Từ những phân tích trên, có thể nêu một định nghĩa về văn hóa chất lượng trong nhà trường phổ thông : là tập hợp các chuẩn mực, các giá trị, niềm tin và hành vi ứng xử mà mọi thành viên trong nhà trường đều thừa nhận, cùng chia sẻ, hợp tác để thực hiện theo các yêu cầu chất lượng công việc của mình và hướng tới vì mục đích chất lượng chung của nhà trường, tạo nên đặc trưng riêng của một nhà trường.

## 2. TQM và văn hóa chất lượng

TQM (Total Quality Management) hay quản lí chất lượng tổng thể được thể hiện với các khái niệm khác nhau, tùy theo các cách tiếp cận khác nhau. Để cập đến các công cụ kĩ thuật và văn hóa của tổ chức tạo nên thành quả của TQM, Marsh J. (1992) đã nêu: *"TQM là một triết lí được kèm theo các công cụ và quy trình cho việc triển khai*

*thực tiễn nhằm đạt được một văn hóa cải tiến liên tục do tất cả các thành viên của tổ chức thực hiện nhằm đáp ứng và làm hài lòng khách hàng"*.

Jonhn L.Hradesky trong tác phẩm *TQM hand book*, Mc.Graw. Hill. Inc (1995) đã nhấn mạnh: *"TQM là sự kết hợp giữa các chiến thuật làm thay đổi sắc thái văn hoá của tổ chức với với các phương tiện kĩ thuật được sử dụng nhằm mục tiêu thoả mãn các yêu cầu của khách hàng nội bộ, và cũng từ đó thoả mãn được các yêu cầu của khách hàng bên ngoài"*.

Các định nghĩa về TQM thường đề cập đến những vấn đề như: xây dựng văn hóa tổ chức, huy động sự tham gia của tất cả các thành viên, tập trung vào khách hàng, liên tục cải tiến và gắn kết chất lượng vào toàn thể tổ chức.

Trong quá trình phát triển của quản lí chất lượng, người ta thường xác định có 3 cấp độ chính về quản lí chất lượng như: kiểm soát chất lượng, đảm bảo chất lượng, quản lí chất lượng tổng thể.

TQM là sự mở rộng và phát triển của đảm bảo chất lượng, nâng quản lí chất lượng lên tầm văn hóa chất lượng, huy động sự tham gia của mọi người vào quá trình quản lí chất lượng.

TQM luôn gắn liền với phát triển văn hóa của tổ chức. TQM đòi hỏi sự thay đổi văn hóa của tổ chức phải coi trọng chất lượng và tạo động lực làm việc vì chất lượng. Nếu TQM không phù hợp với văn hóa của tổ chức, nó không thể được hình thành; văn hóa của tổ chức cần thiết để thúc đẩy TQM về tổ chức làm việc nhóm, cải tiến chất lượng, tạo giá trị cho khách hàng.

Triết lí của TQM là *"liên tục cải tiến"*, điều này đòi hỏi mọi thành viên phải cam kết tự mình là người quản lí chất lượng công việc được giao, luôn cải tiến để nâng cao chất lượng, làm hài lòng khách hàng của mình và đó là văn hóa chất lượng trong tổ chức. Như vậy, một tổ chức muốn có TQM thành công thì tổ chức đó phải xây dựng được một nền văn hóa chất lượng và văn hóa chất lượng được hình dung như là việc tạo dựng môi trường bền vững cho việc thực hiện những mục tiêu chất lượng của tổ chức.

## 3. Xây dựng văn hóa chất lượng trong nhà trường phổ thông

Nghiên cứu của GS. Peter Smith (ĐH Sunderlans) cho thấy văn hóa chất lượng có ảnh hưởng vô cùng to lớn đối với chất lượng cuộc sống và hiệu quả hoạt động của nhà trường. Thật vậy, văn hóa chất lượng đã tạo nên sự đồng nhất và cam kết của các thành viên nhà trường vì mục đích chất lượng, vì vậy văn hóa chất lượng đóng vai trò hết sức quan trọng cho sự phát triển, nâng cao chất lượng giáo dục của nhà trường. Khi có được văn hóa chất lượng, nhà trường sẽ đạt được những mục tiêu chất lượng mong muốn trên cơ sở phát huy nội lực của mình.

Qua quá trình xây dựng và phát triển nhà trường đã tạo ra những giá trị văn hoá nào đó. Cần có những khảo sát đánh giá các chuẩn mực, các giá trị văn hoá đang tồn tại trong nhà trường; thu thập ý kiến của mọi người để định rõ những chuẩn mực, giá trị văn hóa đích thực, cốt lõi có tính đặc trưng của nhà trường cần phải tập trung chăm lo phát triển.

Trên cơ sở định hình hệ thống các giá trị văn hóa cốt lõi của nhà trường, hiệu trưởng định hướng những vấn đề liên quan đến quản lí chất lượng và cùng giáo viên (GV) hiện thực hoá các chuẩn mực, các giá trị này trong các giao tiếp ứng xử hàng ngày, trong thực hiện quy trình dạy học của GV, trong quá trình thực hiện kế hoạch năm học và chiến lược phát triển của nhà trường.

*Để xây dựng được môi trường văn hóa chất lượng, nhà trường cần phải tổ chức thực hiện:*

- Nâng cao nhận thức cho mọi thành viên trong nhà trường về quản lí chất lượng, hiểu biết cụ thể về TQM, nhấn mạnh đến quan điểm của TQM là tất cả mọi người bất kì ở cương vị nào, vào bất kì thời điểm nào cũng *đều là người quản lí chất lượng của phần việc mình được giao* và hoàn thành nó một cách tốt nhất, với mục đích tối cao là thoả mãn nhu cầu của khách hàng.

- Tuyên bố sứ mạng, tầm nhìn thể hiện được những giá trị nhà trường đang cam kết theo đuổi; nhà trường phải luôn đổi mới và sáng tạo trong mọi hoạt động, để ra những chuẩn mực để luôn luôn cải tiến, vươn tới.

- Xây dựng bầu không khí dân chủ, cởi mở, hợp tác, cùng chia sẻ, hỗ trợ lẫn nhau; mọi người đều được tôn trọng và có cơ hội thể hiện, phát triển các khả năng của mình. Trong TQM, người quản lí phải nhận thức được rằng đội ngũ dưới quyền là những người tạo ra chất lượng; chức vụ chỉ là thứ yếu so với sự đóng góp hay sự hoàn thành công việc và lãnh đạo chỉ là chức năng hành động chứ không phải của cương vị.

- Đổi mới về phong cách, phương pháp làm việc của hiệu trưởng, GV, nhân viên, HS và cách quản lí của họ. Mọi người đều biết rõ công việc mình phải làm và *làm đúng ngay từ đầu, đúng ở mọi thời điểm*, tự quản lí công việc và thường xuyên cải tiến chất lượng công việc của mình. Mỗi thành viên trong trường đều có bản mô tả công việc, hiểu rõ trách nhiệm và quyền hạn; luôn có ý thức chia sẻ trách nhiệm, tích cực tham gia đóng góp ý kiến trong mọi hoạt động hướng đến chất lượng, vì chất lượng của nhà trường.

- Nhà trường cần xây dựng môi trường, cơ chế và điều kiện làm việc phù hợp cho mọi thành viên; người quản lí với vai trò là người trợ giúp và tạo các điều kiện cho GV trong giảng dạy để họ tự quản lí chất lượng thay vì kiểm soát họ trong quá trình dạy và học. Hạn chế đến mức tối thiểu vai trò kiểm tra của người quản lí và tối đa hoá quyền hạn của những GV trong nhà trường.

- Hiệu trưởng chia sẻ vai trò lãnh đạo, quản lí (chia sẻ quyền lực, trao quyền) cho GV, khuyến khích tính tự chịu trách nhiệm của GV; để cao vai trò lãnh đạo, quản lí hoạt động dạy và học của GV.

- Xây dựng cơ chế đánh giá, khen thưởng hợp lí thúc đẩy mọi người nỗ lực làm việc; Mọi sáng kiến đều được đánh giá cao, biểu dương những thành tích dù là nhỏ; công nhận công khai những thành tích của GV, HS và nhân viên trong trường.

- Thúc đẩy, cổ vũ tinh thần hợp tác, phát triển kĩ năng làm việc nhóm (GV-GV, HS-HS, GV-HS); khuyến khích GV tích cực học hỏi, thường xuyên dự giờ, trao đổi, chia sẻ kinh nghiệm chuyên môn, cải tiến phương pháp nâng cao chất lượng dạy và học.

Trong hoạt động dạy học-giáo dục của nhà trường phổ thông, văn hóa chất lượng sẽ có ảnh hưởng đến GV và HS như:

- *Tạo bầu không khí tin cậy thúc đẩy GV quan tâm đến chất lượng và hiệu quả giảng dạy:* GV cảm thấy thoải mái dễ dàng thảo luận về những vấn đề hay những khó khăn mà họ đang gặp phải; GV sẵn sàng chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm chuyên môn, tích cực trao đổi phương pháp và kĩ năng giảng dạy; Bầu không khí cởi mở, tin cậy, tôn trọng lẫn nhau tạo động lực để GV quan tâm cải tiến nâng cao chất lượng dạy và học.

- *Tạo ra môi trường học tập thân thiện cho HS:* HS cảm thấy thoải mái, vui vẻ, ham học; HS được tôn trọng, được thừa nhận, và cảm thấy mình có giá trị; HS thấy rõ trách nhiệm của mình; HS tích cực khám phá, liên tục trải nghiệm và tích cực tương tác với GV, nhóm bạn; Cởi mở và chấp nhận các nhu cầu và hoàn cảnh khác nhau của HS; Khuyến khích HS bày tỏ quan điểm cá nhân; Xây dựng mối quan hệ ứng xử tôn trọng, hiểu biết lẫn nhau, học hỏi lẫn nhau giữa thầy và trò.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ Giáo dục và Đào tạo, *Văn hóa nhà trường*, Tài liệu Bồi dưỡng hiệu trưởng trường phổ thông theo hình thức liên kết Việt Nam- Singapore, Hà Nội, tháng 06/2009.
2. Nguyễn Đức Chính, *Tập bài giảng Chất lượng và Kiểm định chất lượng giáo dục*, Trường Đại học Giáo dục- Đại học Quốc gia Hà Nội, 2009.
3. Trần Kiểm, *Những vấn đề cơ bản của Khoa học quản lí giáo dục*, NXB Đại học Sư phạm, Hà Nội, 2008.
4. Phạm Thành Nghị, *Quản lí chất lượng giáo dục đại học*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, 2000.

## SUMMARY

*The author has mentioned the building of a culture of quality in schools of general education through the Total Quality Management (TQM) approach. In this article, the author has focused on analyzing the following aspects: 1/ concept of a culture of quality; 2/ TQM and culture of quality; 3/ building of a culture of quality in schools of general education. According to the author, culture of quality in schools of general education involves a combination of beliefs, values and behaviors which each and every member in the school recognizes, shares and collaborates in order to implement tasks in consonance with requirements of quality toward realizing the common goal on quality of the school.*