



# CÁC NGUYÊN TẮC CƠ BẢN ÁP DỤNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TỔNG THỂ TRONG GIÁO DỤC

ThS. TRẦN THỊ THANH PHƯƠNG  
Trưởng Đại học Điện lực

## 1. Đặt vấn đề

Thuật ngữ "Quản lý chất lượng (QLCL) tổng thể" được dịch từ "Total Quality Management" (TQM), có tác giả dịch là "QLCL toàn diện", nghĩa là nội hàm của hai thuật ngữ dùng ở đây có sự tương đồng. TQM đã được W.E.Deming hình thành triết lý như sau: *Chất lượng là kết quả tổng thể của mọi yếu tố, mọi hoạt động của cả quá trình làm ra sản phẩm; Tiềm năng và sức sáng tạo sẵn có của mỗi con người tạo ra chất lượng; Chất lượng là hành trình, không phải điểm kết thúc* [3]. Triết lý này cũng đã nói lên khái niệm của thuật ngữ tổng thể (Total) là quản lý mọi yếu tố, mọi hoạt động, mọi quá trình, mọi thành viên của tổ chức và mỗi ngày để cùng nhau tạo nên chất lượng của tổ chức và từ đó không ngừng nâng cao chất lượng của sản phẩm.

## 2. Các nguyên tắc cơ bản áp dụng TQM trong giáo dục (GD)

Áp dụng TQM trong GD có nhiều nguyên tắc, phương pháp khác nhau, mỗi nhà quản lý có thể lựa chọn và áp dụng các nguyên tắc phù hợp với tổ chức của mình. Khái quát tư tưởng của các nhà nghiên cứu về TQM, có thể xác định nguyên tắc cơ bản áp dụng TQM vào GD như sau:

### 2.1. Nguyên tắc "chất lượng tổng thể" (Total Quality)

Đây là nguyên tắc chủ đạo của TQM. Chất lượng tổng thể với các đặc trưng của nó "quán xuyên tất cả các công việc; mọi người đều có trách nhiệm với chất lượng; thỏa mãn mọi nhu cầu của khách hàng; sử dụng mọi phương tiện loại bỏ mọi trục trặc gây sai sót; chất lượng bao trùm toàn diện từ khi xuất hiện ý tưởng đến khi thỏa mãn nhu cầu người tiêu dùng" [2] đòi hỏi phải có giải pháp, phương án tổng thể, cải tiến chất lượng toàn diện mọi mặt hoạt động của nhà trường. Nhà trường theo chất lượng tổng thể phải quan tâm đến chất lượng mọi lĩnh vực công tác, trong từng lĩnh vực phải quan tâm đến chất lượng mọi công việc. Trong QLCL nhà trường có thể hiểu là chất lượng về con người, các điều kiện về cơ sở vật chất, giáo trình, thiết bị dạy học, tài chính, hoạt động GD dạy học, quản lý nhà trường, QLCL việc xây dựng kế hoạch, tổ chức phân công, thực hiện kế hoạch, kiểm tra đánh giá, chất lượng hoạt động quản lý của Hiệu trưởng, tự quản lý giảng dạy của GV, học tập của HS, SV; chất lượng tổng thể hoạt động của mọi người trong các dịch vụ của một nhà trường.

### 2.2. Nguyên tắc "định hướng bởi khách hàng" (Customers Focus)

Trong lý thuyết TQM, mọi quy trình hoạt động luôn hướng vào khách hàng. Khách hàng được hiểu theo nghĩa rộng nhất là những người sử dụng sản phẩm GD. Hướng tới khách hàng là hãy lắng nghe khách hàng xem họ cần gì, mong muốn những gì, chờ đợi những gì và cam kết thỏa mãn yêu cầu của họ. TQM quan niệm:

- Chỉ có khách hàng mới xác định được chất lượng của sản phẩm;
- Mỗi một người trong tổ chức đều phục vụ cho một hoặc một số khách hàng;
- Người thực hiện bước sau của quá trình mà bạn đang thực hiện là khách hàng của bạn;
- Trước khi phục vụ cho khách hàng ngoài tổ chức, chúng ta hãy phục vụ tốt cho khách hàng trong tổ chức, phục vụ lẫn nhau.

Theo Peters và Waterman, một tổ chức dù công hay tư đều phải "gần gũi khách hàng" và theo họ thì sự tăng trưởng và tồn tại bền vững phụ thuộc vào việc phục vụ yêu cầu của khách hàng. Vì vậy, định hướng vào khách hàng là một vấn đề chiến lược. Nhu cầu khách hàng thì đa dạng và luôn thay đổi theo chiều hướng yêu cầu ngày càng cao hơn. Vì vậy, cần xác định rõ khách hàng là những ai? Gồm những nhóm khách hàng nào? Những nhu cầu hiện tại và nhu cầu tiềm ẩn của họ là gì?

Cần biết dung hòa các nhu cầu khác nhau của khách hàng trong quá trình phát triển nhà trường. Đặc biệt lưu ý rằng nhà trường tồn tại trước hết là vì sinh viên (SV), đồng thời chỉ tồn tại nhờ có SV. Vì thế, mọi công việc trong nhà trường liên quan đến SV đều phải lấy sự thỏa mãn nhu cầu của SV làm định hướng cho hành động. Ngày nay, các cơ sở GD và các trường chưa áp dụng TQM cũng chú ý đến việc đáp ứng đòi hỏi của đối tượng phục vụ. Nhưng với nhà trường theo TQM thì cần phải có cách tiếp cận hệ thống đối với "định hướng khách hàng". Mọi biện pháp cải tiến chất lượng theo TQM đều phải thể hiện định hướng này.

### 2.3. Cải tiến liên tục (Continuous Improvement)

Triết lý quan trọng nhất của TQM là cải tiến từng bước, không ngừng làm hài lòng khách hàng. Mọi người dù ở cương vị, chức vụ nào, làm nhiệm vụ gì cũng đều là người quản lý nhiệm vụ của mình trong quá trình cải tiến. TQM được áp dụng trong các hoạt

động của nhà trường nhưng việc thực hiện lại cần tiến hành từng bước, quy mô hẹp, khả thi, thiết thực và tăng dần về mức độ. Sự thay đổi lớn, nóng vội, đốt cháy giai đoạn không phải là cách thức tốt trong TQM. Những dự án thay đổi lớn trong một nhà trường thường dẫn đến sự thiếu thốn các nguồn lực làm cho kết quả không thuyết phục, làm mất lòng tin, dẫn đến nghi ngờ của các thành viên. Vì vậy, TQM đưa ra chiến lược cải tiến từng bước nhỏ nhưng liên tục và trong mọi công việc của mọi quá trình như là một nguyên tắc cơ bản, vững chắc và liên tục, bước sau sẽ cao hơn bước trước, nhờ đó mà chất lượng không ngừng được nâng lên trong TQM.

Cải tiến liên tục là mục tiêu thường trực và cũng là phương pháp QLCL của mọi tổ chức [6]. Do sự phát triển liên tục về nhu cầu, thị hiếu của khách hàng và thông qua khách hàng mà nhà quản lý xác định được nội dung cải tiến không ngừng. Sự cải tiến, đổi mới dạy học trong các nhà trường vừa là một yêu cầu tự thân phải nâng cao chất lượng, uy tín để thu hút HS, SV, cạnh tranh lành mạnh để tồn tại, vừa là để thực hiện cam kết giữa nhà trường với cha mẹ học sinh, giữa GV với HS, SV, giữa nhà trường với GV về chất lượng GD dạy học trong nhà trường.

TQM đối với một nhà trường, nguyên tắc cải tiến liên tục không chỉ là công việc của người hiệu trưởng mà còn là công việc của từng cán bộ, GV giảng dạy. Thông qua cải tiến giảng dạy, GV hướng dẫn SV không ngừng cải tiến phương pháp học tập. Nhờ sự tổ chức phân công, giao trách nhiệm, quyền hạn, phương tiện, TQM tạo điều kiện cho mỗi thành viên tự chủ, sáng tạo, hoàn thành phần việc của mình.

#### **2.4. Nguyên tắc phòng ngừa thay cho kiểm tra để loại bỏ (Prevention versus Inspection)**

TQM nhằm phát hiện kịp thời và phòng ngừa sản phẩm kém chất lượng chứ không phải là kiểm tra chất lượng của sản phẩm cuối cùng để loại bỏ những sản phẩm kém chất lượng. Tuy nhiên, phòng ngừa phải được tiến hành với một kế hoạch hành động cụ thể ở mọi khâu của mọi quá trình [4]. Trong lĩnh vực đào tạo ở các trường có việc kiểm tra định kì, kiểm tra kết thúc môn học, nếu những HS, SV học yếu, kém, không đạt điểm thì học bù, học bổ sung rồi kiểm tra lại, hạn chế việc bị lưu ban gây lãng phí thời gian, kinh phí học tập cho SV.

Phòng ngừa thay cho kiểm tra có các đặc điểm sau đây:

- Tập trung vào cải tiến quá trình thay cho kiểm tra sản phẩm.
- Tập trung vào việc phòng ngừa các vấn đề có thể xảy ra hơn là các vấn đề thường xuyên xảy ra (cố định). Chất lượng phải đo lường được và phải thường xuyên đo lường.
- Các cá thể và các nhóm công tác đều có trách nhiệm với việc cải tiến liên tục và với chất lượng.

#### **2.5. Nguyên tắc "tiếp cận quá trình" (Process Approach)**

Với triết lí chất lượng là kết quả tổng thể của mọi yếu tố, mọi hoạt động của cả quá trình làm ra sản phẩm, TQM đặc biệt quan tâm đến việc quản lí các quá trình làm ra sản phẩm. Tiếp cận theo quá trình có các đặc điểm sau đây:

- Mọi công việc đều diễn biến theo một quá trình.
- Mỗi người lao động đều tham gia vào một hoặc một số khâu của quá trình.
- Để cải tiến quá trình, mỗi quá trình cần do một nhóm công tác chuyên trách thực hiện.
- Trong quá trình, người thực hiện công đoạn sau là khách hàng của công đoạn trước.
- Không thể thực hiện cải tiến quá trình nếu không có những con người am hiểu công việc của quá trình.
- Con người thực hiện quá trình không thể hoàn thành tốt nhiệm vụ nếu không có sự hỗ trợ của quản lí, đào tạo và những công cụ phù hợp.
- TQM là quản lí con người và quản lí mọi khâu của quá trình.

QLCL quá trình là tiếp cận của mọi mô hình QLCL hiện có trên thế giới. TQM với tư cách là giai đoạn phát triển cao trong các tầng bậc của QLCL, đòi hỏi các cơ sở GD nói chung, các trường nói riêng phải nghiên cứu sâu hơn các quá trình, quan tâm đến mọi khía cạnh của quá trình để sử dụng được nguồn lực tối ưu nhất của mỗi quá trình, cho mỗi công đoạn của quá trình, liên kết các quá trình trong một chuỗi logic hợp lí nhất, tìm kiếm mọi khả năng để không ngừng nâng cao chất lượng từng quá trình. Với TQM, chất lượng hoạt động của nhà trường được nhìn nhận như sự tối ưu hóa mối liên hệ tương tác giữa các thành tố trong một quá trình tổng thể. QLCL hiện đại quan niệm chất lượng là của cả quá trình, của cả hệ thống và sản phẩm là kết quả tất yếu của quá trình và hệ thống ấy.

#### **2.6. Nguyên tắc "tiếp cận hệ thống" (Access System)**

Các nhà lí luận hàng đầu về TQM đều nhìn nhận chất lượng được quyết định bởi nhiều khâu trong sản xuất, dịch vụ. Đồng thời, chất lượng của mỗi khâu trong đa số trường hợp cũng phụ thuộc lẫn nhau trong hệ thống. Vì vậy, tổ chức phải hướng đến liên kết các quá trình và đội ngũ trong một hệ thống. Quá trình GD hay quá trình dịch vụ trong nhà trường cũng vậy, phải xem xét như một hệ thống các quá trình bộ phận, thành phần hoặc các thành tố có mối quan hệ gắn kết. Để đảm bảo sự liên kết hệ thống, nhà trường cần chú trọng công tác kế hoạch hóa.

#### **2.7. Nguyên tắc "quyết định dựa trên sự kiện" (Fact-Based Decision Making)**

Cùng với yêu cầu về minh chứng trong đánh giá chất lượng, nguyên tắc quyết định dựa trên sự kiện đồng thời đặt ra vấn đề nghiên cứu vận dụng các công cụ quản lí của TQM đã thành công trong sản xuất, kinh

doanh vào điều kiện thực tế của nhà trường để kiểm soát thường xuyên chất lượng công việc. Quyết định dựa trên sự kiện có các đặc điểm sau đây:

- Các quyết định phải dựa vào các số liệu, các kết quả đo đạc, đánh giá, các số liệu thống kê hơn là cảm tính hay nhận định chủ quan.

- Yêu cầu đánh giá và giám sát về chất lượng của mọi quá trình.

- Các công cụ cải tiến được ứng dụng để phát hiện và giảm thiểu các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng.

- Chuẩn bị đầy đủ thông tin phản hồi.

- Phân tích chính xác việc thực hiện các quá trình.

Việc lựa chọn quyết định cải tiến chất lượng, ngăn ngừa, khắc phục những khiếm khuyết của bất cứ quá trình nào cũng đều phải dựa trên dữ liệu đáng tin cậy. Hiệu quả, kết quả cải tiến chất lượng cần có bằng chứng xác thực.

### **2.8. Nguyên tắc “lôi cuốn đội ngũ” (Involvement of People)**

Chất lượng được tạo ra trong suốt vòng đời của sản phẩm, từ khâu nghiên cứu thị trường, tìm hiểu nhu cầu khách hàng, thiết kế, sản xuất cho đến dịch vụ sau bán hàng. TQM chú trọng tới con người và khởi đầu từ con người. Con người là yếu tố quan trọng nhất và là yếu tố quyết định chất lượng. Do vậy, một trong những nguyên tắc cơ bản của TQM là phải huy động được năng lực của tất cả mọi người trong tổ chức. Thực hiện chất lượng là trách nhiệm của tất cả mọi người. Thông qua đào tạo, huấn luyện để làm cho mỗi người định rõ trách nhiệm và quyền hạn của mình trong tổ chức từ đó chủ động sáng tạo trong công việc và hoàn thành công việc với chất lượng cao nhất.

Quản lý là làm việc trên hệ thống để cải tiến nó, không phải là làm việc trong hệ thống và duy trì nó. Để làm được như vậy, cần lôi cuốn sự tham gia của mọi người. Sự tham gia của mọi người có các đặc điểm sau:

- Những người thừa hành tin tưởng ở sự cam kết về việc thực hiện TQM của những người quản lý.

- Chất lượng là một triết lý định hướng mà mọi người trong tổ chức đều đồng tình.

- Những người thừa hành được trao quyền cải tiến, cần được chỉ đạo sát sao và được kiểm tra.

- Đào tạo, xây dựng các tổ công tác cần được quán triệt đến mọi người trong tổ chức.

- Cấu trúc của tổ chức và phong cách lãnh đạo tôn ti trật tự trực tuyến từ trên xuống cần được cải tiến để phù hợp với quản lý theo các nhóm công tác và quyền tự chủ cao của người lao động.

Trong GD, khái niệm tổng thể bao hàm các mối liên hệ biện chứng của các thành tố tạo thành chất lượng nhà trường, sự tham gia toàn diện và mang tính xây dựng của người lao động. Trong nhà trường, đó là sự tham gia của CBQL, của các tổ chức trong trường,

của toàn bộ cán bộ, GV, HS, SV ngay từ khi lập kế hoạch và giám sát thực hiện từ khâu thiết kế kế hoạch đến thực hiện toàn bộ các công đoạn trong quá trình GD dạy học của nhà trường... Cả đội ngũ, từ ban lãnh đạo đến từng GV, nhân viên, đều được lôi cuốn vào các quá trình cải tiến liên tục chất lượng công việc. TQM xem con người là tài sản lớn nhất của tổ chức. Phải làm thế nào để khơi dậy và sử dụng tối đa tiềm năng sáng tạo của mỗi thành viên. Lãnh đạo trường cần tạo dựng được bầu không khí mà ở đó tất cả các thành viên đều tham gia vào các quá trình chất lượng hướng đến mục tiêu GD của nhà trường. Mọi công việc đều phải hướng đến đích chất lượng ngày càng cao.

### **2.9. Sự cam kết (Commitment)**

TQM của một tổ chức không thể thành công nếu không có sự cam kết của lãnh đạo tổ chức đó về việc triển khai thực hiện TQM trong tổ chức. Sự cam kết có các đặc trưng sau đây:

- Sự chỉ đạo, trách nhiệm và sự cam kết thực hiện TQM phải từ trên xuống từ các nhà quản lý cấp cao đến quản lý cấp trung gian và đến những người lao động.

- Sự cam kết của lãnh đạo về GD và đào tạo nhân lực của cơ quan để phát triển nhân lực theo yêu cầu cải tiến liên tục các quá trình.

- Các nhà lãnh đạo phải quan tâm đến chất lượng hơn là điều hành các công việc theo kế hoạch, xử lý các công việc sự vụ.

- Các nhà quản lý phải có phong cách lãnh đạo dân chủ.

- Bầu không khí của tổ chức được xây dựng trên cơ sở tinh thần hợp tác của mọi người.

- Thiết lập mối quan hệ dài hạn với các cơ quan đối tác.

### **2.10. Văn hoá chất lượng (Culture of quality)**

Thực hiện TQM trong nhà trường không thể thiếu việc xây dựng văn hóa chất lượng, đó là:

- Tổ hợp những niềm tin, giá trị, nề nếp các hoạt động GD, dạy học được mọi người trong tổ chức chia sẻ, xây dựng văn hóa đưa mọi người đến gần nhau hơn và làm những gì đang thay đổi là có ý nghĩa lớn lao hơn đối với họ.

- Thái độ, tác phong/phong cách, phương pháp làm việc/dạy học của người lao động và thay đổi phong cách quản lý của họ, trì trệ trong suy nghĩ, sự mẩu mực trong quan hệ (giữa cấp trên và cấp dưới, giữa các đồng nghiệp, giữa thầy và trò), không khí sự phạm trong nhà trường, nề nếp các hoạt động trong GD, trong đời sống cá nhân của cán bộ, GV; sự tự giác của thành viên, tích cực học tập của SV,... Đây là nhiệm vụ khó khăn, động chạm đến những thói quen giảng dạy của những GV lâu năm, đòi hỏi sự kiên trì trong nhiều năm và sự ủng hộ của mọi người. Để hoàn thành được việc thay đổi văn hoá lao động trong một nhà trường, cần có môi trường làm việc phù hợp với lao động sự phạm.

(Xem tiếp trang 54)