

BẢN CHẤT VÀ KHUNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG CỦA CƠ SỞ GIÁO DỤC

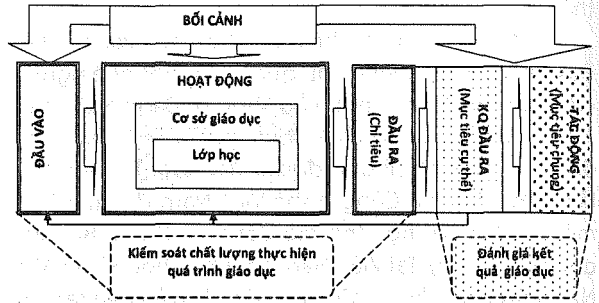
PGS. TS. NGUYỄN TIẾN HÙNG
Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam

Thành công của quản lý chất lượng (QLCL) trong doanh nghiệp làm cho nhiều người tự đặt câu hỏi: Tại sao không trong giáo dục? và cho đến nay, đã có đủ trải nghiệm để khẳng định là QLCL có thể vận dụng tốt trong giáo dục. Dưới đây trình bày bản chất và các thành tố chính của khung QLCL của cơ sở giáo dục (CSGD):

1. Khái niệm, mục tiêu và bản chất QLCL của CSGD

Thực tế, QLCL có thể được định nghĩa theo các cách khác nhau, tuy nhiên, khái quát thì QLCL của CSGD được xem là hệ thống, bao gồm các cơ chế và các quy trình, được sử dụng để đảm bảo chất lượng (ĐBCL) thông qua liên tục cải tiến hoạt động của CSGD. Định nghĩa này bao hàm cả ĐBCL và cải tiến chất lượng, vì trong thực tiễn thi để ĐBCL đòi hỏi phải cải tiến chất lượng liên tục. Mục tiêu QLCL của CSGD nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc cải tiến liên tục và phát triển các quá trình và kết quả giáo dục, theo cách lối cuốn và làm hài hòa các nỗ lực của tất cả con người trong và ngoài CSGD, để không chỉ phát huy hết năng lực với lòng nhiệt tình, mà còn lôi cuốn họ tham gia vào cải tiến liên tục để công việc được thực hiện tốt hơn. Vì vậy, QLCL của CSGD làm thay đổi quan hệ giữa người quản lý và người trực tiếp thực hiện công việc giáo dục (nhà giáo, nhân viên). QLCL là phần tạo nên tính toàn vẹn của hệ thống vận hành CSGD, nên cần được liên kết với tất cả các chức năng và cấp độ bên trong cũng như bên ngoài liên quan (The Finish National Board of Education, 2008).

Vận dụng mô hình khung logic cho thấy bản chất hay cơ chế hoạt động của CSGD như sau: sử dụng hay tích hợp các đầu vào vào các hoạt động giáo dục theo các chiến lược hay giải pháp đã được lựa chọn để đạt tới các mục tiêu (bao gồm: mục tiêu chung dài hạn; mục tiêu trung hạn và mục tiêu ngắn hạn và vì vậy, sẽ đạt tới sứ mạng, các giá trị và tầm nhìn của hệ CSGD. Thực tế, mục tiêu dài hạn thường được xây dựng và đo/đánh giá dựa trên các tác động dài hạn mà giáo dục mang lại; tương tự, các mục tiêu trung hạn dựa trên các kết quả đầu ra và mục tiêu ngắn hạn dựa trên các đầu ra (thường được diễn giải như các chỉ tiêu để đạt tới mục tiêu ngắn hạn) (xem Sơ đồ 1).



Sơ đồ 1: Bản chất QLCL của CSGD

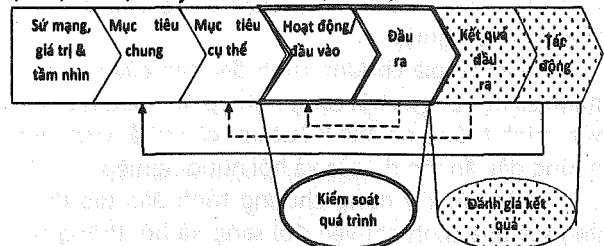
Do đó, bản chất QLCL của CSGD được hiểu là việc thiết lập và vận hành hệ thống ĐBCL của CSGD thông qua cải tiến liên tục nhằm đạt tới các mục tiêu và vì vậy đạt tới sứ mạng, giá trị và tầm nhìn của CSGD, bao gồm:

- Hệ thống con về kiểm soát chất lượng thực hiện quá trình hoạt động giáo dục (Đầu vào - Hoạt động - Đầu ra), thông qua việc thiết lập và đo/đánh giá các chỉ số đầu ra hay quá trình, nhằm sớm nhận ra các sai sót hay tiến độ thực hiện so với kế hoạch để khắc phục và phòng ngừa.

- Hệ thống con về đánh giá kết quả đạt được của giáo dục, thông qua việc thiết lập và đo/đánh giá các chỉ số kết quả đầu ra và tác tác động, để ghi nhận việc đạt tới hay điều chỉnh mục tiêu cụ thể và mục tiêu chung của CSGD.

2. Khung hệ thống QLCL của CSGD

Trong thực tiễn thì việc thực hiện các hoạt động hay quá trình giáo dục nhằm đạt tới mục tiêu và vì vậy, cũng được thiết kế dựa trên các mục tiêu, sứ mạng, giá trị và tầm nhìn của CSGD. Vì vậy, bản chất của QLCL cũng có thể được cấu trúc lại theo Sơ đồ 2 (Lim, 2001; Sanyal và Martin, 2007).



Sơ đồ 2: Mô hình hệ thống QLCL của CSGD

Vận dụng cách tiếp cận "chất lượng là sự phù hợp

với mục tiêu” và các phân tích ở trên dễ dàng nhận thấy các thành tố chính của khung QLCL của CSGD có thể được thiết kế theo các bước sau:

a) *Phát triển sứ mạng, giá trị, tầm nhìn, mục tiêu và ưu tiên của CSGD*

Điểm bắt đầu của hệ thống QLCL là thiết lập *sứ mạng, các giá trị và tầm nhìn* mà CSGD theo đuổi và tạo nên sự khác biệt. Chúng được sử dụng để dẫn dắt, tạo động lực và hình thành hệ thống QLCL cũng như văn hóa chất lượng. Chúng rất quan trọng để xây dựng các chương trình cải tiến chất lượng, đáp ứng và vượt qua các nhu cầu và mong đợi của các liên đới bên trong và bên ngoài của CSGD. Mặt khác, thực tế cho thấy hầu hết CSGD hiện nay đang phải đương đầu với sự khan hiếm của các nguồn lực. Vì vậy, cần thiết lập *các ưu tiên* về cái gì là quan trọng để thực hiện trong khuôn khổ nguồn lực hạn chế hiện nay của mình.

b) *Thiết lập các chính sách chất lượng của CSGD*

Chức năng cơ bản của CSGD chủ yếu bao gồm: chức năng giảng dạy và học tập, chức năng nghiên cứu và áp dụng kết quả nghiên cứu vào giảng dạy và đào tạo, chức năng phục vụ cộng đồng, trong đó chức năng giảng dạy và học tập được xem là nền tảng. Vì vậy, để thực hiện sứ mạng, tầm nhìn và các mục tiêu, CSGD trước tiên cần phải hợp pháp hóa các chính sách theo các chức năng và giá trị của mình, như: chính sách tuyển sinh, chính sách giảng dạy và học tập, chính sách nghiên cứu, chính sách phát triển nhân viên và nghề nghiệp, chính sách phục vụ cộng đồng... Các chính sách này phải được nhất quán với các chính sách của Nhà nước và các yêu cầu của các hiệp hội nghề nghiệp liên quan.

c) *Mô tả quá trình hoạt động nền tảng của CSGD*

Trước tiên cần xác định các quá trình hoạt động chính của CSGD, ví dụ như: quá trình lập kế hoạch phát triển CSGD, quá trình quản lý nhân sự, quá trình quản lý cơ sở vật chất và tài chính, quá trình giảng dạy và học tập... Tiếp theo, xác định các quá trình thứ cấp của từng quá trình này, ví dụ: quá trình giảng dạy và học tập thường bao gồm: quá trình giảng dạy của người dạy và quá trình học tập của người học... Sau đó, lựa chọn quá trình nền tảng, đối với các CSGD, đào tạo, quá trình nền tảng chính là quá trình giảng dạy và học tập để kết nối các quá trình chính khác xung quanh quá trình nền tảng này.

Vận dụng khung mô hình logic cho thấy: quá trình giảng dạy và học tập có thể được mô tả như chu trình khép kín của các thành tố: Bối cảnh - Đầu vào - Quá trình - Đầu ra: Các đầu vào (đặc điểm người học và người dạy; cơ sở vật chất và thiết bị, tài chính...) được sử dụng hay tích hợp vào quá trình giảng dạy và học tập (nội dung, chương trình; giảng dạy của người dạy; học tập của người học; kiểm tra, đánh giá...) để

tạo ra các đầu ra (kết quả học tập...), kết quả đầu ra (kiến thức, kỹ năng và thái độ) và tác động (học tiếp lên cao hay tìm được việc làm, đóng góp cho xã hội...) mà CSGD mong muốn mang lại cho người học (Huitt, 2003; Lee and Han, 2005; Nasseh, 2001; Nguyễn Tiến Hùng, 2008).

Vấn bản hóa về cách vận hành hay làm việc của CSGD là yêu cầu tiên quyết để thiết kế và vận hành hệ thống QLCL của CSGD. Điểm quan trọng ở đây là các quá trình vận hành chính xác thế nào, chứ không phải chúng cần vận hành thế nào.

d) *Thiết kế các chỉ số và đo/đánh giá chất lượng CSGD*

Mục đích của bước này là phát triển hệ thống kiểm soát và đo/đánh giá chất lượng với số lượng thích hợp các chỉ số hay bộ chỉ số giáo dục, chính xác và phù hợp và mỗi CSGD cần có một kiểu của riêng mình. Thực tế, bộ chỉ số giáo dục của CSGD thường được thiết kế theo quá trình giảng dạy và học tập, bao gồm: chỉ số bối cảnh, đầu vào, đầu ra và chỉ số kết quả đầu ra, tác động và một số chỉ số khác tùy theo bối cảnh cần kiểm soát hay đo/đánh giá chất lượng của CSGD.

Tiếp theo, quyết định làm thế nào để thu thập các dữ liệu cần có. Phát triển bộ chỉ số giáo dục tốt sẽ giúp CSGD biết mọi thứ muốn biết về cái gì diễn ra trong CSGD. Tuy nhiên, có khả năng thu thập dữ liệu cần có theo bộ chỉ số này hay không lại là vấn đề hoàn toàn khác. Vấn đề này phải được dự kiến ngay trong quá trình phát triển các chỉ số giáo dục để tránh khỏi lựa chọn những cái mà không bao giờ có thể đo được.

Cuối cùng, kiểm soát và đo/đánh giá chất lượng của CSGD còn đòi hỏi phải thiết kế các mẫu báo cáo và trình bày dữ liệu cần thu thập, để quyết định dữ liệu sẽ được trình bày như thế nào với người sử dụng; người sử dụng sử dụng như thế nào cho quản lý, kiểm soát và cải tiến chất lượng; ai sẽ được tiếp cận hệ thống dữ liệu này?

e) *Cải tiến liên tục theo chu trình “FOCUS – PDCA”*

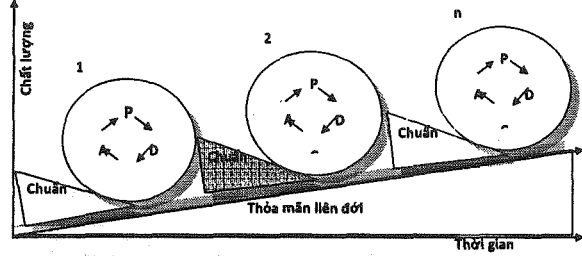
Thực hiện cải tiến chất lượng liên tục nhằm cố gắng phát triển một hệ thống chất lượng mà không bao giờ được thỏa mãn. Chu trình cải tiến chất lượng liên tục phổ biến là: “FOCUS-PDCA” (xem Hình 1):

Trước hết là FOCUS bao gồm: (1) Tìm quá trình để cải tiến (Find a process to improve); (2) Tổ chức cải tiến quá trình (Organize to improve a process); (3) Lọc/gạn cái gì biết (Clarify what is known); (4) Hiểu sự khác nhau (Understand variation); và (5) Lựa chọn cải tiến quá trình (Select a process improvement).

Sau đó chuyển sang thực hiện kế hoạch cải tiến quá trình PDCA:

(1) *Kế hoạch (Plan)* được hiểu là lập kế hoạch bao gồm việc xác định mục tiêu chất lượng và nhiệm vụ cần thực hiện dựa trên chiến lược và chính sách chất

lượng của CSGD, từ đó đề ra các giải pháp và các điều kiện để thực hiện giải pháp.



Hình 1: Chu trình cải tiến chất lượng liên tục "FOCUS - PDCA"

(2) **Thực hiện (Do)** là thực hiện kế hoạch và thu thập dữ liệu. Để thực hiện kế hoạch cần thu thập thông tin, chuẩn bị các điều kiện cần thiết, phân công, huy động mọi thành viên cùng tham gia và tiến hành các hoạt động cải tiến hay đổi mới.

(3) **Kiểm tra (Check)** là phân tích các kết quả của kế hoạch thông qua việc so sánh, xác định độ sai lệch giữa kế hoạch được thiết kế với kết quả thực hiện thực tế để từ đó kịp thời khắc phục các sai lệch hoặc điều chỉnh kế hoạch khi cần thiết. QLCL ngày nay luôn lấy ngăn chặn hay phòng ngừa sai sót làm chính. Vì vậy, khi kiểm tra cần phải xem xét các biện pháp phòng ngừa để đưa vào kế hoạch.

(4) **Hành động (Act)** là để khắc phục và phòng ngừa các nguyên nhân gốc rễ dẫn đến những sai lệch đã thống kê được qua kiểm tra trên cơ sở các bài học kinh nghiệm đã rút ra. Không để các nguyên nhân đó tái diễn và đồng thời cũng để ra các giải pháp để ngăn chặn những sai sót mới xuất hiện.

f) **Thiết lập hệ thống kiểm soát chất lượng và đánh giá kết quả**

Thực chất, kiểm soát chất lượng là việc liên tục đo/đánh giá chất lượng thực hiện của các quá trình hoạt động của CSGD thông qua hệ thống các chỉ số đầu ra hay quá trình, để ngăn chặn các sai sót so với kế hoạch; còn đánh giá kết quả đạt được là đo/đánh giá định kì theo các chỉ số kết quả đầu ra để xem đã đạt tới mục tiêu cụ thể hay chưa và có các điều chỉnh hay khắc phục kịp thời, và đánh giá các tác động lâu dài (mục tiêu chung) mà giáo dục mang lại thường được thực hiện trong một khoảng thời gian đủ dài khi mà các tác động có thể xảy ra.

Để kiểm soát chất lượng thành công, đòi hỏi thường xuyên phải khảo sát người học, các cá nhân/tổ chức sử dụng người tốt nghiệp và báo cáo tự đánh giá..., để thu thập thông tin về quan điểm/ý kiến từ các liên đới liên quan về chất lượng cung cấp dịch vụ giáo dục. Các kết quả khảo sát và tự đánh giá cần được so sánh với các CSGD liên quan khác như một tham khảo từ bên ngoài ở tầm quốc gia và quốc tế.

Cần lưu ý là hệ thống giám sát hay kiểm soát chất lượng và đo/đánh giá kết quả của CSGD cần được thực hiện dựa trên nguyên tắc không phải để

chỉ trích/trừng phạt mà để "hình thành/cải tiến" hơn là "kết luận/quy kết".

g) **Phát triển các chiến lược thực hiện và cải tiến chất lượng**

Các kết quả nghiên cứu và thực tiễn cho thấy cần phát triển một số chiến lược thực hiện và cải tiến chất lượng để thực hiện thành công sứ mạng, tầm nhìn và mục tiêu của CSGD như sau (Rath, 2010):

- **Thiết lập cấu trúc tổ chức QLCL.** Để cải tiến chất lượng mang lại thành công, mỗi CSGD cần xác định cho mình một cấu trúc tổ chức QLCL phù hợp để phân định rõ vai trò trách nhiệm, quyền hạn, tính chịu trách nhiệm của các bên liên quan và quy trình phối hợp để có thể thực hiện tốt công việc quản lí và cải tiến chất lượng của mình. Thực tế, hầu hết các CSGD đều thiết lập hội đồng QLCL hay ĐBCL để thực hiện vai trò điều phối và kết nối các đơn vị/bộ phận liên quan trong CSGD để phát triển hệ thống QLCL. Thường có 2-3 cấp hội đồng chất lượng và phổ biến là hội đồng ĐBCL cấp CSGD và cấp đơn vị/bộ phận chuyên môn của CSGD.

- **Xây dựng hệ thống giao tiếp thông tin đa chiều.** Hệ thống giao tiếp là liên kết sống còn giữa quản lí, nhân viên, khách hàng và các liên đới của CSGD. Phát triển tốt hệ thống này sẽ mang lại tinh thần thiết, gắn gũi giữa tất cả các cá nhân tham dự và giúp duy trì dẫn dắt cho thành công của các mục tiêu chất lượng dài hạn. Để phát triển thành công thường đòi hỏi cần có một hệ thống giao tiếp đa chiều: hệ thống giao tiếp hai chiều giữa các cấp lãnh đạo, quản lí với nhân viên; hệ thống giao tiếp hai chiều giữa bên trong với bên ngoài của CSGD... Hệ thống này còn phải cho phép nhân viên và các liên đới liên quan cung cấp thông tin phản hồi và các giải pháp có thể có cho vấn đề khó khăn mà CSGD đang phải đương đầu, theo cả cách chính thức và không chính thức, như kênh phản hồi thông tin bằng văn bản hay trong các cuộc gặp gỡ...

- **Giải thích về hệ thống QLCL:** Trước khi vận hành hệ thống QLCL, các nhà lãnh đạo và quản lí cần phối hợp với các hội đồng ĐBCL để giải thích các lợi ích cũng như cơ chế vận hành của hệ thống QLCL tới tất cả nhân viên, vì quản lí và ĐBCL có thể còn là vấn đề mới với họ. CSGD phải đảm bảo hệ thống QLCL được hiểu rõ ràng và công khai với tất cả nhân viên. Quá trình phổ biến thông tin nên theo hệ thống giao tiếp thông tin đa chiều, đặc biệt là các hình thức seminar, hội thảo hay các cuộc họp nhân viên...

- **Thiết lập văn hóa chất lượng trong suy nghĩ của từng thành viên:** Cần có các cuộc gặp định kì với các bộ phận/đơn vị và cá nhân liên quan để tạo ra các cơ hội thảo luận về các vấn đề khó khăn và chia sẻ kinh nghiệm liên quan đến giảng dạy và quản lí, nhằm hình thành văn hóa chất lượng như một phần không thể thiếu trong tâm trí, suy nghĩ của từng thành viên

trong và ngoài CSGD. Đội ngũ nhân viên và nhà giáo còn cần được cung cấp các cơ hội để hiểu biết lẫn nhau, từ đó hình thành văn hóa tin tưởng lẫn nhau, thông qua việc thành lập các đội/nhóm làm việc; dự giờ, quan sát đồng nghiệp giảng dạy.... Hợp tác và tin tưởng lẫn nhau trong đội ngũ nhân viên và nhà giáo là chìa khóa để đạt tới các mục tiêu chất lượng.

- *Văn bản hóa các miêu tả công việc và quy trình phối hợp làm việc:* Giống như các tổ chức khác, CSGD cần xác định rõ các vai trò và trách nhiệm cho các nhà lãnh đạo và nhân viên để họ có thể thực hiện công việc của mình dựa trên các miêu tả công việc cũng như quy trình phối hợp làm việc giữa các bên liên quan được văn bản hóa rõ ràng để tránh nhầm lẫn vai trò hay trùng lặp nỗ lực.

- *Tự đánh giá tại cả cấp CSGD và đơn vị/bộ phận:* Cần kiểm tra tầm nhìn, sứ mạng và mục tiêu thông qua tự đánh giá thường xuyên, để cho biết CSGD đang đứng ở đâu, lĩnh vực nào cần tiếp tục phát triển và cải tiến. Các kết quả của tự đánh giá cần phổ biến kịp thời tới tất cả nhân viên để sử dụng cho mục đích liên tục cải tiến. Cần so sánh các kết quả tự đánh giá bên trong với các CSGD cùng giai đoạn phát triển để tham khảo. Nó cho phép CSGD biết mình đang ở đâu so với các CSGD khác.

- *Lôi cuốn các liên đới liên quan vào thiết kế chương trình và giảng dạy là rất quan trọng, vì họ chính là những người ảnh hưởng đến việc nâng cao chất lượng trong CSGD. Các đóng góp đầu vào của họ cho việc phát triển các chương trình hay khóa nghiên cứu/học tập cũng chính là để đáp ứng các nhu cầu của họ. Họ còn phục vụ như người kết nối giữa thị trường và CSGD trong việc tư vấn cho các CSGD nhằm đáp ứng sự phù hợp và gắn kết nội dung của các khóa học với các nhu cầu của xã hội. Quan trọng hơn, họ giúp CSGD duy trì các chương trình của mình được cập nhật và đáp ứng với các phát triển kinh tế - xã hội đang thay đổi.*

- *Phát triển hệ thống thăng tiến và trả công dựa trên thành tích tốt trong giảng dạy, nghiên cứu và dịch vụ cộng đồng để phát triển đội ngũ nhà giáo. Hệ thống này không nên quá dựa vào trình độ bằng cấp, mà cần kết hợp với các thành tố khác như kết quả thực hiện công việc, thâm niên, hành vi đạo đức và các mối quan hệ chính trị.*

- *Tăng cường đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ nhân viên và nhà giáo. Thực tế, để thực hiện thành công QLCL, không chỉ cần đủ các nguồn vật lực, mà còn cần đảm bảo có đủ các cá nhân có các kĩ năng phù hợp, được giáo dục hay đào tạo cần thiết để thực hiện chính xác vai trò của từng thành viên. Ở nơi có "lỗ hổng", cần thực hiện các bước để giáo dục và đào tạo tiếp theo. Một cam kết với đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ là rất quan trọng để CSGD muốn cải tiến chất lượng thành công. Hơn nữa, CSGD còn phải cung cấp đào tạo và*

bồi dưỡng về việc làm thế nào để thực hiện ĐBCL tốt nhất, đặc biệt với những người đứng đầu các bộ phận/đơn vị, vì họ sẽ là người chỉ đạo trực tiếp việc tự đánh giá và các hoạt động chất lượng khác của CSGD.

- *Minh bạch, chịu trách nhiệm trong quản lí.* Hiện nay đang có những phê phán về quản lí chưa tốt trong CSGD của nhiều quốc gia đang phát triển, như thiếu minh bạch trong quản lí tài chính, thông tin ngân sách không được thảo luận công khai và thường được xem xét bí mật dẫn tới hoài nghi của nhân viên, cộng đồng. Minh bạch là một trong các thành tố của quản lí tốt. Quản lí kém dẫn tới thiếu động lực và tham dự tích cực của nhân viên. Mặt khác, CSGD còn phải chịu trách nhiệm với các hoạt động của chính mình và với nhân viên và người học của mình, chứ không chỉ với quản lí cấp trên.

- *Nhất quán với hệ thống đảm bảo chất lượng bên ngoài.* Liên kết/kết nối và nhất quán giữa quản lí chất lượng của CSGD với các chuẩn, thủ tục/quy trình và hướng dẫn ĐBCL được thiết lập bởi các cơ quan bên ngoài trong phạm vi quốc gia và quốc tế là yêu cầu bắt buộc, vì CSGD cần đạt được công nhận và niềm tin tưởng của bên ngoài. Lí do là nếu thiếu sự kết nối và nhất quán thì người tốt nghiệp có thể không kiếm được việc làm hoặc văn bằng/chứng chỉ của họ không được công nhận ở tầm quốc gia và quốc tế. Hơn nữa, kết nối và nhất quán chặt chẽ giữa hai hệ thống bên trong và bên ngoài còn có thể giúp CSGD duy trì được các chuẩn mực nhất quán với các yếu cầu từ bên ngoài và để các cơ quan quản lí có thể kiểm soát chặt chẽ được chất lượng hệ thống CSGD. Tuy nhiên, cần cân bằng giữa hệ thống bên trong và bên ngoài, vì nếu quá tập trung vào bên ngoài có thể dẫn tới thiếu phù hợp với bối cảnh đặc thù của CSGD vì mỗi cơ sở khác nhau về triết lí, văn hóa, đặc điểm người học, ...

4. Kết luận

Bản chất và các thành tố QLCL của CSGD được trình bày và phân tích thông qua việc xây dựng và cơ chế vận hành của hệ thống kiểm soát chất lượng, dựa trên việc thiết lập và đo/đánh giá các chỉ số đầu vào hay quá trình; và tương tự là hệ thống đánh giá kết quả đạt được của CSGD dựa trên các chỉ số kết quả đầu ra và tác động... Thực tế, QLCL trong giáo dục được vận dụng và phát triển từ các kinh nghiệm QLCL trong doanh nghiệp.

Mặc dù có sự khác biệt nhất định, nhưng kinh nghiệm vận dụng QLCL vào trong giáo dục trong vài thập kỉ qua cho thấy: QLCL có thể tạo ra khác biệt lớn trong giáo dục giống như trong doanh nghiệp. Giáo dục có thể được cải tiến, năng suất của nhà giáo được nâng lên, nhà giáo và người học hứng thú hơn với công việc của mình và người tốt nghiệp có nhiều đóng góp tích cực hơn cho phát triển kinh tế và xã hội.

(Xem tiếp trang 30)