

ĐỔI MỚI QUẢN LÝ NHÀ TRƯỜNG THEO HƯỚNG VẬN DỤNG TIẾP CẬN “QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TỔNG THỂ”

• **PGS.TS. LƯU XUÂN MỚI**
Học viện Quản lý Giáo dục

Cùng với những thành tựu của sự nghiệp đổi mới giáo dục trong 20 năm qua, công tác quản lý giáo dục (QLGD) nói chung và quản lý chất lượng giáo dục (CLGD) nói riêng cũng có những đổi mới mạnh mẽ, cơ bản. Quản lý CLGD là chìa khoá để nâng cao chất lượng giáo dục, là giải pháp cơ bản có tính đột phá của việc đổi mới quản lý nhà trường.

Nghị quyết số 37/2004/QH11 của Quốc hội cũng đặt ra yêu cầu “đổi mới toàn diện công tác quản lý nhà nước về giáo dục, lấy việc quản lý chất lượng làm nhiệm vụ trọng tâm”

Quản lý nhà trường (QLNT) theo hướng vận dụng tiếp cận quản lý chất lượng tổng thể - TQM (total quality management) là một cách đổi mới tư duy QLGD, một cách làm khá mới mẻ; nó không có mục đích tự thân mà chỉ là phương tiện, cách thức để đạt mục đích nâng cao chất lượng và hiệu quả giáo dục và là cách quản lý hiệu nghiệm để đạt CLGD.

Cơ sở lý luận và thực tiễn của QLNT theo hướng vận dụng tiếp cận TQM đang gây nhiều sự chú ý và quan tâm của các nhà QLGD. Việc làm rõ cơ sở lý luận và thực tiễn của QLNT theo hướng TQM là cơ sở để xây dựng và hoàn chỉnh hệ thống pháp lý đối với đổi mới QLNT theo các định hướng mới.

1. CLGD nhà trường (CLGDNT)

CLGDNT được hiểu là mức độ đạt được mục tiêu giáo dục và thoả mãn nhu cầu của người học; là kết quả của quá trình giáo dục được biểu hiện ở mức độ nắm vững kiến thức, hình thành những kĩ năng tương ứng, những thái độ cần thiết và được đo bằng các chuẩn mực xác định.

CLGDNT được xác định theo khung tổng quát của CLGD, xét về chức năng gồm:

- Chất lượng đầu vào (tương ứng với chức năng khởi đầu): các điều kiện đảm bảo chất lượng đối với nhà trường: chương trình, nội dung, giáo viên, cơ sở vật chất - thiết bị dạy học, tài chính, quản lý và có tính đến chất lượng đầu vào của học sinh.

- Chất lượng của quá trình dạy học - giáo

dục: phương pháp dạy học cải tiến; kĩ thuật dạy học; tương tác sư phạm giữa giáo viên - học sinh; khai thác tiềm năng học sinh, thiết bị dạy học, hệ thống đánh giá thích hợp, thời lượng....

- Chất lượng của kết quả học tập: tiếp thu kiến thức, hình thành kĩ năng, thái độ và giá trị.

2. Quản lý CLGD nhà trường

Quản lý CLGDNT là hoạt động phối hợp nhằm định hướng và kiểm soát nhà trường về chất lượng.

- Định hướng CLGDNT gồm:

- + Xác định tầm nhìn về chất lượng (vision)
- + Xác định nhiệm vụ chiến lược (strategy)
- + Xác định chính sách chất lượng (policy)
- + Xác định hệ thống mục tiêu chất lượng (aim + objective)

- Kiểm soát CLGDNT gồm:

- + Hoạch định chất lượng (quality plan)
- + Kiểm soát chất lượng (quality control)
- + Đảm bảo chất lượng (quality assurance)
- + Cải tiến chất lượng (quality improvement)

- Các chức năng quản lý CLGDNT:

- + Chức năng hoạch định chất lượng (plan)
- + Chức năng thực hiện chất lượng (do)
- + Chức năng kiểm soát chất lượng (check)
- + Chức năng cải tiến chất lượng (action)

3. Quản lý chất lượng tổng thể

a. *Thuật ngữ “quản lý chất lượng tổng thể”* (total quality management - TQM) đã được tiến sĩ A.V.Faygenbaum đưa ra từ những năm 50 của thế kỉ XX khi ông đang làm việc tại hãng General Electric. Từ đó, TQM luôn được các nhà nghiên cứu khoa học quản lý giáo dục bàn đến. Từ những năm 90 của thế kỉ XX trở lại đây, TQM đã trở thành tâm điểm chú ý của các cơ sở giáo dục, vì TQM là mô hình quản lý toàn bộ quá trình giáo dục để đảm bảo chất lượng từ đầu vào, quá trình, đầu ra (kết quả và khả năng thích ứng về lao động và việc làm).

b. *Vận dụng TQM vào QLNT theo tinh thần cơ bản sau:*

- CLGD phải đáp ứng yêu cầu của khách hàng, làm thoả mãn và luôn hướng vào khách



hàng (khách hàng bên trong là học sinh; bên ngoài là cha mẹ học sinh, cộng đồng, người sử dụng lao động, xã hội)

- TQM hướng tới xây dựng một quy trình quản lý CLGD hợp lý. Cần phải quản lý có hiệu quả tất cả các giai đoạn của quá trình quản lý, cải tiến liên tục, cải tiến từng bước, phòng ngừa hơn khắc phục, tránh sai sót, làm đúng ngay từ đầu.

- TQM đòi hỏi phải xây dựng kế hoạch hành động rõ ràng: làm gì, làm thế nào, ai làm, khi nào làm, các điều kiện thực hiện và chuẩn cần đạt được. Do đó cần phải dựa vào: hoàn cảnh (yêu cầu, điều kiện, chính sách); đầu vào (các điều kiện đảm bảo chất lượng nhà trường) để xây dựng kế hoạch hành động phù hợp.

- TQM trong nhà trường là trách nhiệm chung của mọi thành viên và mỗi người phải tự quản lý nhiệm vụ của bản thân. Vì vậy cần phân công giao nhiệm vụ, quyền hạn, điều kiện cụ thể cho từng tổ chuyên môn, từng cá nhân để mỗi người tự xây dựng kế hoạch hành động của mình, tự giám sát, kiểm tra việc thực hiện của cá nhân, của tổ nhằm phát hiện, điều chỉnh kịp thời và giúp đỡ nhau hoàn thành nhiệm vụ.

- TQM cũng khẳng định: thông tin là huyết mạch của quản lý nên việc đảm bảo thông tin quản lý hai chiều thông suốt, chính xác, kịp thời xử lý để ra những quyết định bổ sung khi cần thiết ngay

trong quá trình thực hiện là vô cùng quan trọng.

- TQM đòi hỏi sự thay đổi văn hoá của tổ chức, được hiểu là thay đổi tác phong, quan hệ, phương pháp làm việc, quản lý, kể cả việc xây dựng và phát triển truyền thống, uy tín của tổ chức.

Như vậy TQM không chỉ có ý nghĩa là đưa vào QLNT một tư duy quản lý mới, một cung cách mới, một nguyên tắc mới, mà còn là vấn đề thay đổi một nền văn hoá nhà trường (thể hiện trong các chuẩn mực, hệ thống giá trị, niềm tin, quan hệ, truyền thống,...)

Trong nhà trường, TQM cho phép phối hợp, hỗ trợ tích cực các hoạt động quản lý và tự quản lý của các chủ thể quản lý (hiệu trưởng, giáo viên, học sinh) trong việc lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, chỉ đạo, kiểm tra – đánh giá và điều chỉnh (quy trình PDCA).

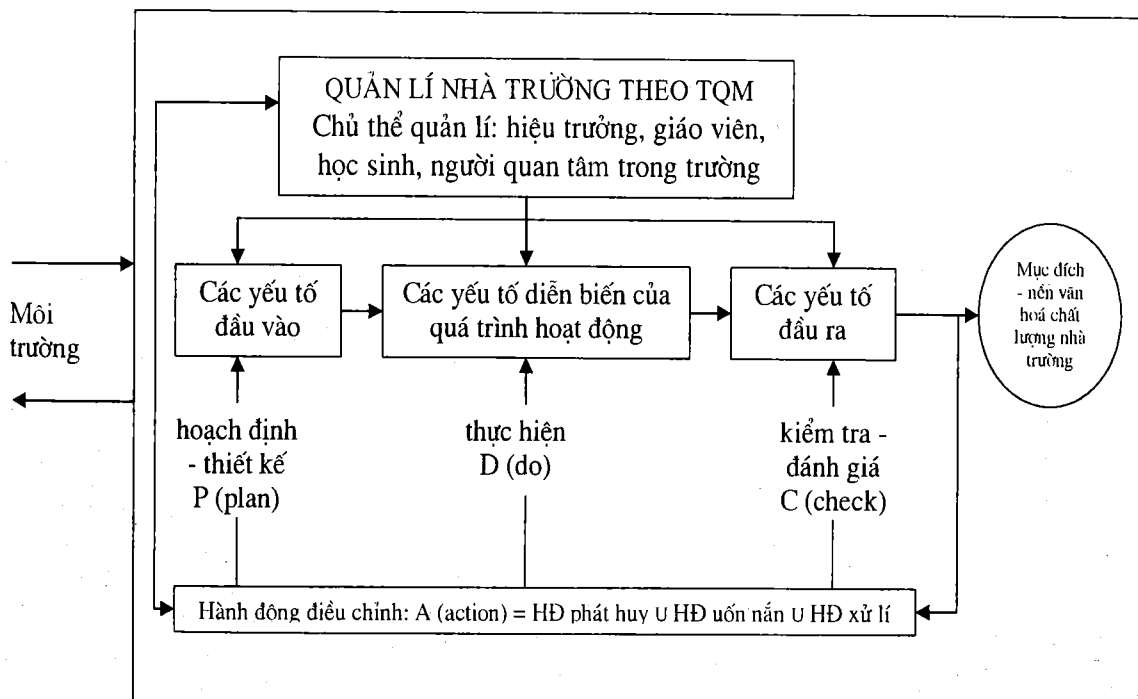
c. Quy trình vận dụng TQM vào quản lý nhà trường

Vận dụng TQM vào QLNT gồm các bước:

Bước 1: Xây dựng kế hoạch (plan):

Dựa vào hoàn cảnh cụ thể của trường, chất lượng đầu vào để xây dựng kế hoạch: xác định các mục tiêu, các việc phải làm, yêu cầu cần đạt, người thực hiện, biện pháp, điều kiện, thời gian thực hiện, quyền hạn và trách nhiệm của từng tổ chuyên môn, từng cá nhân. Đặc biệt cần xây dựng hệ thống chuẩn phù hợp với điều kiện

Sơ đồ Quản lý nhà trường theo TQM





thực tế của trường.

Bước 2: Thực hiện kế hoạch (do):

- Cá nhân, tổ chuyên môn thực hiện kế hoạch chung và riêng theo sự phân công của hiệu trưởng và tổ chuyên môn.

- Hiệu trưởng căn cứ vào kế hoạch, mục tiêu đã đặt ra để phân công công việc, giao trách nhiệm, quyền hạn cho từng tổ và cá nhân sau đó giám sát, điều chỉnh công việc và giúp đỡ các tổ, cá nhân hoàn thành nhiệm vụ.

- Giáo viên căn cứ vào nhiệm vụ được giao để tự giám sát việc thực hiện kế hoạch của mình.

- Học sinh căn cứ vào nội quy, thời khoá biểu, kế hoạch học tập cá nhân để tự giám sát việc học tập của mình.

- Hiệu trưởng, các tổ, cá nhân tự giám sát quá trình triển khai thực hiện kế hoạch bao gồm các mốc thời gian, tiến độ và kết quả công việc, phát hiện các khó khăn mới xuất hiện để điều chỉnh, ra quyết định bổ sung nhằm hoàn thành kế hoạch cá nhân.

Bước 3: Kiểm tra - đánh giá (check):

- Các tổ, cá nhân, nhà trường luôn tự kiểm tra việc thực hiện kế hoạch của mình, tự đánh giá kết quả đạt được so với mục tiêu kế hoạch để tự điều chỉnh thích hợp.

- Ban lãnh đạo trường tiến hành kiểm tra trực tiếp hay gián tiếp từng tổ và cá nhân, nắm được tiến độ, kết quả công việc để có kế hoạch bổ sung, điều chỉnh kịp thời.

- Hàng tuần, hàng tháng nhà trường tổng hợp các báo cáo về tiến độ, kết quả thực hiện kế hoạch để công bố, động viên khích lệ mọi người, đồng thời nhắc nhở trách nhiệm đối với các tổ, cá nhân.

Bước 4: Sơ kết, tổng kết rút kinh nghiệm, tác động cải tiến (action):

Sau mỗi kế hoạch, nhà trường sơ kết, tổng kết, rút kinh nghiệm, khẳng định những thành tích đã đạt được, xác định các biện pháp cải tiến tiếp theo (cải tiến từng bước, cải tiến liên tục) nhằm nâng cao CLGD nhà trường.

Để thực hiện tốt quy trình trên đòi hỏi nhà trường phải xây dựng văn hoá chất lượng nhà trường.

Văn hoá chất lượng nhà trường là tổ hợp các niềm tin, giá trị được mọi người trong trường thừa nhận, cùng chia sẻ, hợp tác, cùng thực hiện mục đích chất lượng; là quá trình đổi mới về phong cách, phương pháp làm việc của CBQL, giáo viên, học sinh và cách quản lý của họ. Muốn vậy phải: xây dựng môi trường sư phạm, nền nếp

đạy học, sinh hoạt trong trường; mọi người biết cách ứng xử, gắn gũi, chia sẻ, thông cảm, giúp đỡ lẫn nhau, tự giác, hoàn thành nhiệm vụ; phát huy cơ chế dân chủ trong nhà trường, mọi người đều biết, được bàn, cùng làm, cùng kiểm tra và tự kiểm tra hướng tới CLGD nhà trường.

d. Các giải pháp, điều kiện để đổi mới QLNT theo TQM

- Trước hết phải thay đổi nhận thức về vị trí, vai trò của người dạy, người học:

Người học là khách hàng quan trọng nhất, dạy học luôn luôn hướng vào khách hàng. Mọi hoạt động của nhà trường nói chung và hoạt động dạy học nói riêng luôn hướng vào việc hình thành và phát triển nhân cách cho người học, làm cho họ phát triển toàn diện: trí lực, tâm lực, thể lực và trong quá trình dạy học, người học phải được hoạt động nhiều hơn, suy nghĩ nhiều hơn, nói nhiều hơn, làm nhiều hơn và học được cách học và cách tự học.

Người dạy học luôn xuất phát từ nhu cầu của người học để tổ chức, hướng dẫn, điều khiển, tư vấn cho họ hoạt động. Thầy đóng vai trò chủ đạo (tổ chức, hướng dẫn, điều khiển, tư vấn và đánh giá), trò đóng vai trò chủ động (tự giác, tích cực, tự lực và sáng tạo). Cả thầy và trò đều là chủ thể tích cực của quá trình dạy học.

- Quản lí CLGD nhà trường theo TQM đòi hỏi mọi thành viên trong trường đồng thuận, quyết tâm thực hiện kế hoạch của cá nhân, của tổ chuyên môn, của trường hướng vào chất lượng học sinh.

- Thực hiện cải tiến từng bước vững chắc, cải tiến liên tục, kế thừa các mặt mạnh, khắc phục từng bước các yếu kém. Cải tiến phải đảm bảo vừa sức và đảm bảo thành công quản lí CLGDNT.

- Quản lí CLGD theo TQM đòi hỏi phải có kế hoạch rõ ràng: làm gì, làm như thế nào, ai làm, khi nào làm, các điều kiện thực hiện, chuẩn cần đạt được. Phân công trách nhiệm rõ ràng: đặt con người vào đúng vai trò và khả năng của họ, đồng thời xác định rõ ràng chức trách, bổn phận, quyền hạn của họ trong nhà trường sao cho đem lại chất lượng và hiệu quả giáo dục tốt vì lợi ích, nhu cầu của học sinh, của cha mẹ học sinh.

- Phải tạo lập mạng lưới thông tin hai chiều thông suốt từ hiệu trưởng đến giáo viên, lớp học sinh, cha mẹ học sinh và ngược lại một cách thường xuyên và kịp thời. Điều này giúp người

(Xem tiếp trang 11)