

TQM HAY LÀ QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TOÀN THỂ TRONG GIÁO DỤC

• PGS.TS. NGUYỄN LỘC

Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam

1. Vài nét về lịch sử phát triển TQM

Quản lý chất lượng toàn thể¹ hay là Total Quality Management, được viết tắt là TQM, là một dạng quản lý kinh doanh chiến lược nhằm gắn kết nhận thức về chất lượng cho tất cả thành viên và các quy trình của tổ chức. TQM đã được sử dụng rộng rãi trong sản xuất, giáo dục, y tế, chính quyền, các ngành công nghiệp và dịch vụ, cũng như các chương trình khoa học.

TQM được coi là bắt nguồn vào đầu thập niên 1920, khi lý thuyết thống kê lần đầu tiên được áp dụng để kiểm tra chất lượng sản phẩm. Cho đến nay, người ta thường chia các giai đoạn phát triển của quản lý chất lượng thành ba giai đoạn chính như sau: kiểm tra chất lượng, đảm

bảo chất lượng và cải tiến liên tục. Nếu như kiểm tra chất lượng chủ yếu tập trung phát hiện và loại bỏ toàn bộ hay từng phần sản phẩm cuối cùng không đạt các chuẩn mực chất lượng, thì đảm bảo chất lượng tập trung phòng ngừa sự xuất hiện những sản phẩm chất lượng thấp, còn cải tiến liên tục chú trọng vào việc thường xuyên nâng cao chất lượng thông qua việc tất cả thành viên trong tổ chức đều thấm nhuần các giá trị văn hóa chất lượng cao và nâng cao vai trò tối đa của người trực tiếp làm ra sản phẩm (Sallis E., 1993; Phạm Thành Nghị, 2000; Nguyễn Đức Chính, 2003; Nguyễn Lộc, 2009).

Giai đoạn cải tiến liên tục còn được gọi là TQM và được coi là mức độ phát triển cao nhất của quản lý chất lượng (Xem Bảng 1).

Bảng 1: So sánh nội dung đặc trưng của các giai đoạn phát triển quản lý chất lượng

Các giai đoạn	Nội dung đặc trưng
Kiểm tra chất lượng	Không nâng cao chất lượng, mà duy trì chất lượng theo các chuẩn mực đã định. Vai trò của thanh tra là tối đa, vai trò của người sản xuất là tối thiểu
Đảm bảo chất lượng	Ổn định về chất lượng thông qua cơ chế chịu trách nhiệm với người tài trợ, người sử dụng dịch vụ và người sử dụng lao động. Người sản xuất, người điều hành, cơ sở sản xuất và cơ quan bên ngoài phối hợp hài hòa để tăng trách nhiệm người trực tiếp sản xuất.
Cải tiến liên tục	Thường xuyên nâng cao chất lượng Tất cả thành viên trong tổ chức đều thấm nhuần các giá trị văn hóa chất lượng cao Vai trò của người sản xuất là tối đa.

Một điều cần lưu tâm là trong các giai đoạn phát triển đầu của quản lý chất lượng, việc áp dụng lý thuyết thống kê đóng một vai trò hết sức quan trọng. Trong thập niên 1920, Shewhart W. phát triển ứng dụng các phương pháp thống kê vào quản lý chất lượng. Ông đã thực hiện các

1 Trong một số tài liệu ở Việt Nam, một số tác giả dùng thuật ngữ Quản lý chất lượng tổng thể. Trong bài này, khi cần dùng thuật ngữ bằng tiếng Việt, chúng tôi dùng Quản lý chất lượng toàn thể vì bản chất của TQM trước hết là thu hút tất cả mọi người, sau đó mới là áp dụng cho tất cả các khâu của tổ chức. "Toàn thể" có nghĩa nghiêng về tất cả mọi người hơn, còn "tổng thể" nghiêng về tất cả các đơn vị, thành tố nào đó hơn (ta nói: toàn dân, toàn thể thành viên, vv... chứ không thể nói tổng dân, tổng thể thành viên). Tuy vậy, do mức độ khập khiễng nhất định khi dịch ra tiếng Việt, chúng tôi vẫn thiên về ý tưởng dùng thuật ngữ gốc là TQM, vốn đã được quốc tế chấp nhận từ lâu.

biểu đồ kiểm soát hiện đại đầu tiên và đã chứng minh rằng biến đổi trong quá trình sản xuất dẫn đến biến động trong sản phẩm. Vì vậy, loại trừ các biến đổi trong quá trình sẽ dẫn đến một tiêu chuẩn tốt của sản phẩm cuối cùng. Tuy vậy phương pháp này không được phát triển mạnh ở Mỹ, mà được “xuất khẩu” qua Nhật Bản

Khái niệm này đã được phát triển mạnh tại Nhật Bản trong những năm 40 bởi các nhà quản lí người Mỹ như Deming, Juran và Feigenbaum. Trọng tâm được mở rộng từ chất lượng sản phẩm sang chất lượng của tất cả các vấn đề trong phạm vi một tổ chức được coi như sự khởi đầu của TQM. Trong thập niên 1940, các sản phẩm Nhật Bản đã được nhìn nhận như đồ rẻ tiền, đồ bắt chước kém chất lượng. Các nhà lãnh đạo công nghiệp Nhật Bản nhận thức được vấn đề này và đề ra mục tiêu sản xuất sản phẩm cạnh tranh có chất lượng cao. Họ mời một số chuyên gia hàng đầu về chất lượng như Deming, Juran, và Feigenbaum để học cách làm sao đạt được mục tiêu này.

Deming W.² gợi ý rằng họ có thể đạt được mục tiêu của mình trong 5 năm; không nhiều người Nhật tin ông ta, tuy nhiên, họ vẫn làm theo đề nghị của ông. Trong những năm 1950, kiểm tra và quản lí chất lượng phát triển nhanh chóng và trở thành một chủ đề chính của quản lí Nhật Bản. TQM bao giờ cũng gắn liền với sự thành công của nền công nghiệp Nhật Bản.

2. Khái niệm và định nghĩa

Tuy được bắt đầu đề cập đến từ những năm 20, phát triển vào những năm 40 và 50, nhưng thuật ngữ TQM mãi sau này mới được sử dụng. Có nhiều người cho rằng TQM ban đầu được gọi là Kiểm tra chất lượng toàn thể (nguyên bản tiếng Anh là Total Quality Control, viết tắt là TQC) được Feigenbaum A. lần đầu tiên dùng vào năm

1951 trong cuốn *Kiểm tra chất lượng: Nguyên tắc, Thực tiễn và Quản Trị*. Thuật ngữ TQC đã tồn tại cùng với thuật ngữ Nhật Bản “Kiểm tra chất lượng toàn công ty” (Company Wide Quality Control - CWQC) mà Ishikawa sử dụng tại Hội nghị quốc tế đầu tiên về kiểm tra chất lượng tại Tokyo vào năm 1969. Sự khác biệt giữa hai thuật ngữ cũng không rõ ràng.

Thuật ngữ Quản lí chất lượng tổng thể (TQM) bắt đầu được xuất hiện vào những năm 1980 và có hai giả thuyết về xuất xứ của nó:

Một giả thuyết cho rằng TQM được sử dụng như là một sự hiểu sai khi dịch thuật ngữ “kiểm tra” từ tiếng Nhật Bản sang tiếng Anh vì không có sự khác biệt giữa các từ “kiểm tra” và “quản lí” trong tiếng Nhật. TQM lần đầu tiên được đề cập bởi Koji Kobayashi tại (Công ty Điện Nippon-NEC) trong bài phát biểu của ông khi nhận giải Deming năm 1974.

Mặt khác, Hội chất lượng Hoa Kỳ lại cho rằng thuật ngữ TQM đã được sử dụng bởi Lực lượng chỉ huy hệ thống không gian của Hải quân Mỹ (US.. Naval Air Systems Command) vào năm 1984 để mô tả phương pháp tiếp cận cải tiến chất lượng theo phong cách của Nhật Bản vì họ không thích từ “kiểm tra” trong thuật ngữ “Kiểm tra chất lượng toàn thể”.

Khi bàn về TQM, điều đáng lưu ý là chính các ông tổ về TQM như W. E. Deming, J. M. Juran, K. Ishikawa, A. V. Feigenbaum, P. B. Crosby cũng không đưa ra một định nghĩa trọn vẹn về khái niệm này. Họ thường đề cập đến những đặc điểm, tính chất, tư tưởng, triết lí hoặc tương tự. Có thể kể đến những cụm từ tiêu biểu hay được nhắc nhiều như: tập trung vào khách hàng, sự tham gia của tất cả nhân viên, liên tục cải tiến và gắn kết quản lí chất lượng vào toàn thể tổ chức. Mặc dù các nét phác họa là tương tự

2 Deming W. được coi là chuyên gia quản lí người Mỹ có ảnh hưởng nhiều nhất đến sự thành công của nền công nghiệp Nhật Bản trong thời gian qua. Ông có tên đầy đủ là W. Edwards Deming, sinh năm 1901 và là người đầu tiên giới thiệu cho người Nhật về các vấn đề kiểm tra chất lượng. Năm 1950 ông tiến hành một seminar bốn ngày cho các nhà quản lí công nghiệp Nhật Bản và từ đó trở đi ông trở thành “ông tổ” của công nghiệp Nhật Bản. Để ghi nhận công lao của ông, năm 1951, Nhật Bản đã thành lập cái gọi là Giải thưởng Deming. Đây là giải thưởng có uy tín rất cao ở nước Nhật và được dành để trao cho các công ty đạt được chất lượng cao nhất trong năm. Tuy vậy ở Mỹ, mãi cho đến năm 1980 tên tuổi Deming mới được biết đến rộng rãi khi người ta bắt đầu nhắc đến hiện tượng Nhật Bản. Từ đó trở đi ông ta được nhiều công ty hàng đầu của Mỹ săn đón và mời làm cố vấn. Khi trở về Mỹ ông có nói: “Ở Mỹ, chúng ta cần phải được bảo vệ và cạnh tranh hơn. Sự lựa chọn thật đơn giản. Nếu muốn có tính cạnh tranh cao hơn thì chúng ta cần phải bắt đầu từ chất lượng”.

như nhau, song vẫn còn nhiều điều chưa rõ. Thậm chí cho đến nay vẫn còn có ý kiến cho rằng các định nghĩa còn chưa nêu rõ được những thực tiễn, chính sách, và các hoạt động cần thiết được tiến hành để phù hợp với định nghĩa TQM.

Năm 1994 Tổ chức tiêu chuẩn hóa quốc tế (ISO) đã đưa ra định nghĩa về TQM: *"TQM là phương pháp quản lý của một tổ chức, tập trung về chất lượng, dựa trên sự tham gia của tất cả các thành viên của mình và nhằm đến thành công lâu dài thông qua sự hài lòng của khách hàng, đồng thời mang lại lợi ích cho tất cả thành viên của tổ chức cũng như xã hội"* (ISO 8402:1994).

Marsh J. cũng đưa ra một định nghĩa rất đáng chú ý như sau: *"TQM là một triết lý 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"* (Marsh 1992: 3).

3. Nội dung của TQM

Khái niệm nội dung của TQM được sử dụng ở đây khá tương đối, nhằm bao hàm một cách có hệ thống sự đa dạng của các khía cạnh được phân tích khi xem xét TQM. Đó có thể là triết lý, nguyên tắc, thành phần hoặc yếu tố, v.v... Trong phạm vi bài này chúng tôi xin đề cập đến hai nội dung hay được nói đến nhiều nhất, đó là nguyên tắc và thành tố.

Về nguyên tắc, mỗi nhà nghiên cứu đều có quan điểm riêng của mình. Nếu như Deming đề ra 14 nguyên tắc, thì Juran đề ra chương trình 7 bước, Feigenbaum nêu ra 4 bước kiểm tra cùng với 10 tiêu chí so sánh chất lượng, Crosby đề xuất 5 tuyệt đối của chất lượng cùng quá trình 14 bước. Những cái gọi là nguyên tắc này nhìn chung cũng khá trùng lặp với hầu hết các nhà nghiên cứu, song cũng có những điểm khác nhau, thậm chí đối ngược nhau. Chẳng hạn, tất cả đều ủng hộ việc sử dụng thống kê trong quản lý chất lượng song Crosby thì phản đối, Deming, Juran và Ishikawa cho rằng chất lượng sản phẩm kém là do quản lý, còn Crosby cho rằng đó là vì công nhân; trong khi Crosby ủng hộ ý tưởng sản phẩm không lỗi (zero defects) thì Deming lại không quan tâm, v.v...

Sau đây là 14 nguyên tắc nổi tiếng về TQM của Deming:

1. Tạo sự kiên định về mục đích cải tiến;
2. Chấp nhận triết lý mới;
3. Không phụ thuộc vào thanh tra;
4. Dừng việc khen thưởng chỉ dựa vào hiệu quả tiền bạc;
5. Không ngừng cải tiến tất cả hệ thống trong tổ chức nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ;
6. Thể chế hoá việc đào tạo tại nơi làm việc;
7. Thể chế hoá lãnh đạo;
8. Loại bỏ rào cản để mọi người trở nên tự hào về trình độ lành nghề của mình;
9. Phá vỡ rào cản giữa các phòng ban;
10. Xoá bỏ các khẩu hiệu, lời hô hào;
11. Loại bỏ các chuẩn việc làm và quản lý theo số lượng;
12. Cho phép nhân viên được tự hào về tay nghề của bản thân;
13. Khuyến khích học tập và tự hoàn thiện; và
14. Cam kết của cấp lãnh đạo cao nhất.

Tại Nhật Bản, TQM được coi là bao gồm bốn bước quá trình, cụ thể là:

1. Kaizen – Chú trọng về "Quy trình liên tục cải tiến", để làm cho quá trình nhìn thấy được, lặp lại và có thể đo lường.
2. Atarimae Hinshitsu - ý tưởng rằng "việc gì cần đến thì sẽ đến" (ví dụ, bút sinh ra để viết).
3. Kansei - Xem xét cách thức người dùng các sản phẩm nhằm để ra cải tiến trong sản phẩm.
4. Miryokuteki Hinshitsu - ý tưởng rằng "vật phẩm cần phải có chất lượng thẩm mỹ" (ví dụ, một cây bút được dùng để viết sao cho người viết cảm thấy thích thú).

Khi đề cập đến các thành tố được sử dụng trong TQM, người ta thường phân tích cái gọi là các hệ thống chất lượng được sử dụng rộng rãi ở nhiều nước trên thế giới. Ta có thể kể đến các hệ thống: Giải thưởng chất lượng quốc gia Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award), Giải thưởng quản lý chất lượng châu Âu (European Quality Management Award), Giải thưởng chất lượng Úc (Australian Quality Award), Chương trình trẻ em Koalaty (The Koalaty Kid Program), Giải thưởng Deming (The Deming Prize), Quy tắc hành nghề quản lý chất lượng ISO 90002000/ (The ISO 90002000/ Quality Management Code of Practice), Đầu tư cho con người (Investors in People), Mô hình xuất sắc Nam Phi (The South African Excellence Model, Bảng ghi điểm kinh doanh (The Balanced

Business Scorecard), Hệ thống quản lý chất lượng Scotland (The Scottish Quality Management System), v.v...

Mặc dù tên gọi rất khác nhau, song các hệ thống này đều có đặc trưng chung là đề ra một danh mục các tiêu chí về chất lượng dưới góc độ TQM làm cơ sở để đánh giá chất lượng của các tổ chức. Chẳng hạn, Giải thưởng chất lượng quốc gia Malcolm Baldrige bao gồm 6 tiêu chí đánh giá sau: 1. Lãnh đạo; 2. Xây dựng kế hoạch chiến lược; 3. Chú trọng khách hàng và thị trường; 4. Thông tin và phân tích; 5. Chú trọng nguồn nhân lực; 6. Quá trình quản lý. Giải thưởng Deming bao gồm: 1. Chính sách; 2. Quản lý của tổ chức; 3. Giáo dục; 4. Thu thập thông tin; 5. Phân tích; 6. Chuẩn hoá; 7. Kiểm tra; 8. Đảm bảo chất lượng; 9. Kết quả; 10. Xây dựng kế hoạch tương lai. Nhìn chung các hệ thống TQM của các quốc gia khác nhau trên thế giới đều có danh mục số lượng tiêu chí đánh giá không quá con số 10 và thường bao gồm những tiêu chí quan trọng như lãnh đạo hoặc quản lý, nguồn nhân lực, thông tin, khách hàng, xây dựng kế hoạch...

Thường thì từng tiêu chí trong các hệ thống này lại được chia nhỏ thành nhiều nội dung như là những tiểu tiêu chí. Ví dụ, Giải thưởng quản lý chất lượng châu Âu (European Quality Management Award, được viết tắt là EQA, bao gồm 9 tiêu chí đánh giá như sau: 1. Lãnh đạo; 2. Quản lý con người; 3. Chính sách và chiến lược; 4. Nguồn lực; 5. Quá trình; 6. Sự hài lòng của nhân viên; 7. Sự hài lòng của khách hàng; 8. Tác động đối với xã hội; 9. Kết quả kinh doanh. Từng tiêu chí này bao gồm nhiều tiểu tiêu chí như sau:

1. Lãnh đạo

- Cải thiện rõ rệt về lãnh đạo chất lượng toàn thể;
- Một văn hóa chất lượng toàn thể nhất quán;
- Công nhận và đánh giá cao những nỗ lực của những người khác;
- Hỗ trợ thông qua việc cung cấp các nguồn lực;
- Sự tham gia của khách hàng và nhà cung cấp;
- Hoạt động xúc tiến mạnh mẽ chất lượng

toàn thể bên ngoài tổ chức.

2. Quản lý con người

- Cách thức nguồn nhân lực được lập kế hoạch và cải thiện;
- Phát triển thông qua việc tuyển dụng, đào tạo và thăng tiến nghề nghiệp;
- Các cá nhân và các nhóm nhất trí về các mục tiêu và đánh giá thực hiện;
- Sự tham gia vào cải tiến liên tục và trao quyền lực;
- Truyền thông hiệu quả.

3. Chính sách và chiến lược

- Chính sách và chiến lược xây dựng trên ý tưởng về chất lượng toàn thể;
- Dựa trên cơ sở của thông tin có liên quan và tổng hợp;
- Các cơ sở cho việc lập kế hoạch kinh doanh;
- Truyền thông rõ ràng;
- Cập nhật và cải thiện.

4. Nguồn lực

- Chính sách và chiến lược hỗ trợ tài chính;
- Hệ thống dữ liệu được quản lý để cải thiện;
- Chính sách và chiến lược hỗ trợ các nhà cung cấp, vật liệu, nhà xưởng và thiết bị;
- Công nghệ được áp dụng để đảm bảo hiệu quả tối đa.

5. Quá trình

- Xác định các quá trình quan trọng để đạt thành công;
- Quản lý có hệ thống và nhất quán đối với các quá trình;
- Đo lường và phản hồi được sử dụng để xem xét và cải tiến quy trình;
- Khuyến khích đổi mới và sáng tạo trong cải tiến quá trình;
- Triển khai và đánh giá các thay đổi của quá trình.

6. Sự hài lòng của nhân viên

- Đo lường và đáp ứng nhận thức của nhân viên;
- Xác định và đo lường của các yếu tố liên quan đến sự hài lòng của nhân viên.

7. Sự hài lòng của khách hàng

- Đo lường và đáp ứng đánh giá của



khách hàng đối với các sản phẩm, dịch vụ và các mối quan hệ;

- Xác định và đo lường của các yếu tố liên quan đến sự hài lòng của khách hàng.

8. Ảnh hưởng đối với xã hội

- Phân tích nhận thức của cộng đồng về mức độ đáp ứng nhu cầu và mong đợi;
- Sử dụng các chỉ số khác để chứng minh về tác động xã hội.

9. Kết quả kinh doanh

- Biểu thị các chỉ số tài chính của sự thành công của tổ chức;
- Biểu thị các chỉ tiêu phi tài chính của sự thành công của tổ chức.

4. TQM trong giáo dục

Như nhiều lĩnh vực hoạt động kinh tế - xã hội khác, giáo dục cũng đang chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố, và điều đó dẫn đến sự cần thiết tất yếu áp dụng quản lý chất lượng, trong đó có TQM. Các yếu tố này bao gồm trước hết là sự gia tăng ngày càng nhiều số lượng học sinh, sinh viên và kéo theo sự gia tăng của số lượng trường lớp cũng như các điều kiện khác như đội ngũ giáo viên, tài chính, cơ sở vật chất, v.v.... Yếu tố thứ hai cần nhắc đến là xu thế phân cấp ngày càng gia tăng khi các quyền quyết định quan trọng trước đây như tài chính, nhân sự, chương trình, tuyển sinh, v.v... đang dần được chuyển xuống các cơ sở giáo dục. Xu thế thứ ba cũng đóng vai trò quan trọng trong việc tăng cường quản lý chất lượng trong giáo dục là tính dân chủ được nâng thêm một bước khi những khách hàng của giáo dục ngày càng có được nhiều thông tin về các trường, và do đó có cơ hội giám sát sát sao hơn quá trình vận hành của các cơ sở này. Cuối cùng là quá trình hội nhập quốc tế đang xảy ra từng ngày buộc các trường ở Việt Nam phải chú trọng hơn nữa vấn đề chất lượng để có thể giữ vững vị thế cạnh tranh của mình.

Nếu như giáo dục đã áp dụng thành công các giai đoạn đầu của quản lý giáo dục là kiểm tra và đảm bảo chất lượng thì trong giai đoạn sắp tới cần nghiêm túc xem xét việc triển khai TQM nhằm đưa quản lý chất lượng giáo dục lên tầm cao mới, đáp ứng những đòi hỏi mới của thời đại. Các ý tưởng như tập trung vào khách hàng, cải tiến liên tục hay là huy động toàn bộ nhân viên nhà trường tham gia vào quản lý chất lượng là hoàn toàn khả thi trong điều kiện giáo dục. Mặt khác,

qua việc phân tích các hệ thống chất lượng ta thấy các tiêu chí được nêu ra có thể được cụ thể hoá một cách tương thích từ môi trường của một tổ chức kinh doanh sang một tổ chức giáo dục.

5. Kết luận

Mục đích của bài này không là gì khác ngoài việc giới thiệu một cách đơn giản và nhất quán về TQM, nhấn mạnh rằng đó là một khung rộng cho việc áp dụng, thử nghiệm và cải thiện. Tác giả cố gắng làm rõ lịch sử phát triển của TQM như là một hiện tượng phức tạp, đa diện và nhiều tranh cãi. Tiếp theo, chúng tôi đề cập đến sự phân tích khái niệm, và sau đó là định nghĩa về TQM. Đặc biệt bài báo nhấn mạnh đến cái gọi là các nhân tố hay là các tiêu chí đánh giá của các hệ thống chất lượng dưới góc độ TQM. Cuối cùng là nêu lên những suy nghĩ về việc áp dụng TQM trong giáo dục, cũng như khẳng định tính khả thi và cần thiết của TQM, nếu giáo dục thực sự muốn vươn lên tầm cao chất lượng mới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Đức Chính (2003), *Kiểm định chất lượng trong giáo dục đại học*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
2. Davies B. and Ellison L. (1997), *School Leadership for the 21st Century*, Routledge, London and New York.
3. Nguyễn Lộc (2009), *Quản lý chất lượng trong giáo dục*, Tập giáo trình dành cho đào tạo cao học ĐHQG TPHCM, Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam.
4. Marsh, J. (1992), *The Quality Toolkit*, Reading.: IFS International.
5. Phạm Thành Nghị (2000), *Quản lý chất lượng giáo dục đại học*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội
6. Sallis E. (1993), *Total quality management in education*, Philadelphia: Kogan page.

SUMMARY

The purpose of this article is to introduce a simple and consistent understanding about TQM, emphasizing that it is a broad framework for application, piloting and improvement. The article attempts to clarify the historical development of TQM as a complex phenomenon, multifaceted and much controversial. Furthermore, the article undertakes the analysis of the concept and then the definition of TQM. Especially it emphasizes the so-called components or criteria of quality systems of TQM. Finally, there are some reflections on the application of TQM in education as well as the feasibility and necessity of the TQM in education if education is expected to rise to new heights of quality.