

MÔ HÌNH QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG THEO TIẾP CẬN TQM

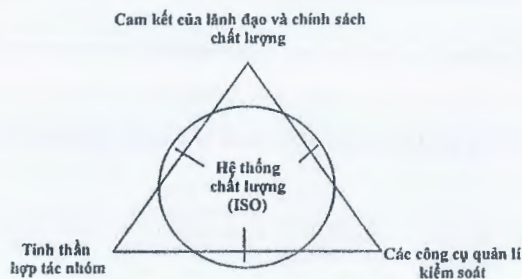
ThS. VÕ NGỌC VĨNH*

Quản lý chất lượng tổng thể (Total Quality Management - TQM) thường đề cập những vấn đề như: tập trung vào khách hàng, cải tiến liên tục, xây dựng văn hóa chất lượng, gắn kết chất lượng trong toàn bộ tổ chức,... Bài viết này phân tích quan điểm của một số công trình nghiên cứu về thiết lập mô hình TQM trong giáo dục; từ đó, đề xuất một mô hình TQM vận dụng vào trong quản lý (QL) chất lượng nhà trường trung học phổ thông (THPT) của Việt Nam.

1. Cấu trúc mô hình TQM trong một tổ chức

Các quan điểm của Deming, Juran và Crosby (Hoa Kỳ) có thể coi là nền tảng của TQM, cung cấp những tư tưởng, nguyên lý, nguyên tắc chung nhất và có tính khái quát như một mô hình lý thuyết. Việc vận dụng TQM trong những tổ chức, môi trường, lĩnh vực riêng biệt cần có cách tiếp cận khác nhau, với những cấu trúc không giống nhau. Cụ thể:

1) Cấu trúc mô hình TQM theo John S.Oakland. Để hình thành nội dung của một cách tiếp cận TQM, đòi hỏi một tổ chức cần có: hệ thống QL chất lượng tốt, công cụ QL kiểm soát bằng thống kê (SPC) và tinh thần hợp tác nhóm. Những điều kiện này bổ sung cho nhau theo nhiều cách và đều yêu cầu một sự cam kết đối với chất lượng - từ lãnh đạo cao nhất tới nhân viên trong toàn tổ chức. Nhiều ngành công nghiệp và thương mại đã dành được nhiều cải tiến chất lượng do cách tiếp cận theo mô hình sau đây mang lại (xem sơ đồ 1) (1):



Sơ đồ 1. Mô hình TQM trong công nghiệp/thương mại

2) Cấu trúc mô hình TQM trong tổ chức giáo dục của Sallis Edward. Dựa trên cơ sở lý luận về tổ chức và hoạt động của nhà trường, Sallis Edward đã

tiếp cận TQM để xác lập mô hình vòng tròn chất lượng (Quality Circle) (2) như sau (xem sơ đồ 2):



Sơ đồ 2. Mô hình TQM trong giáo dục của Sallis Edward

Theo sơ đồ trên, có thể thấy: việc xác định "khách hàng" (người học) là trung tâm được xem như tư tưởng cốt yếu của TQM và hoàn toàn phù hợp với quan điểm giáo dục hiện nay. Sallis Edward cho rằng, mỗi trường học phải thiết kế hệ thống chất lượng dựa trên cơ sở văn hóa đang tồn tại và thích ứng với thực tế của đơn vị mình. Khi vận dụng TQM, lãnh đạo nhà trường cần thông hiểu những quan điểm về TQM để hình thành một phương pháp phù hợp, với cách tiếp cận mang tính "thực tiễn, tác động và thực thi", đồng thời đòi hỏi phải kiên trì vì những lợi ích lâu dài.

2. Mô hình QL chất lượng trường THPT theo tiếp cận TQM

1) Thiết lập mô hình TQM trong nhà trường

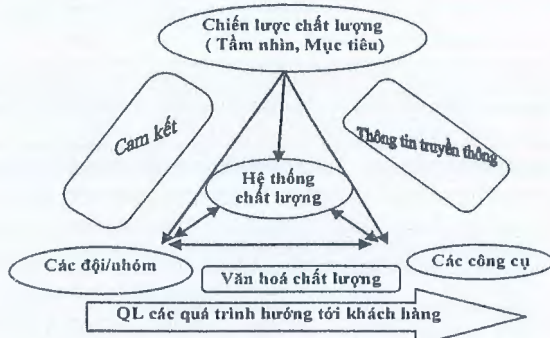
Để thực hiện TQM một cách hiệu quả và bền vững, theo GS Nguyễn Đức Chính (3), nhà trường cần thực hiện 5 nhiệm vụ: - Có sự liên kết (theo nhóm) trong một tổ chức; mỗi cá nhân cam kết phấn đấu vì những mục tiêu chiến lược chung; - Nhận thức sâu sắc về cơ sở của chất lượng là hướng tới khách hàng và QL định hướng theo quá trình; - Một tổ chức bao gồm các "đội"; sự thay đổi trong hệ thống QL sẽ tác động tới phong cách làm việc theo đội; - Xác lập những mục tiêu mang tính "thách thức", đảm bảo kết quả "đầu ra" luôn được nâng cao về chất lượng; - Sự QL có hệ

* Sở Giáo dục - Đào tạo Bình Định

thống với các công cụ đo lường và tích cực thu thập thông tin phản hồi.

Ngoài ra, để hoàn thành tốt các các nhiệm vụ trên, nhà trường cần chú trọng 3 yếu tố: *văn hóa; sự cam kết; thông tin và truyền thông* tại cơ sở.

2) Mô hình TQM trong trường THPT (xem sơ đồ 3):



Sơ đồ 3. Mô hình TQM trong trường THPT

Nội dung các thành tố của mô hình này được mô tả tóm tắt như sau:

a) *Hoạch định "chiến lược chất lượng"*. Khi áp dụng TQM, chiến lược chất lượng là một bộ phận quan trọng mang tính đột phá trong kế hoạch phát triển chung của nhà trường. Chiến lược phải xác định rõ tầm nhìn, mục tiêu, chính sách và khẳng định sự cam kết, ủng hộ của cán bộ QL, GV,... trong trường đối với những cải tiến về chất lượng.

b) *QL các quá trình hướng tới khách hàng*. Đây chính là cách tiếp cận chủ yếu của TQM, gồm các nội dung: "định dạng" các quá trình dịch vụ giáo dục; "nhận dạng" khách hàng; xác định nhu cầu khách hàng;...

c) *Thiết lập hệ thống chất lượng*. TQM là sự mở rộng và phát triển của đảm bảo chất lượng (phổ biến hiện nay là ISO). Vì vậy, việc xác lập hệ thống chất lượng là một yêu cầu không thể thiếu của trường THPT khi áp dụng TQM. Tuy nhiên, khác với mô hình đảm bảo chất lượng, TQM không chủ trương thiết lập các tiêu chuẩn, tiêu chí chung cho mọi tổ chức. Do đó, mỗi nhà trường phải thiết kế hệ thống chất lượng của chính đơn vị mình dựa trên cơ sở văn hóa đang tồn tại cũng như sự thích ứng với thực tế cơ sở.

d) *Hợp tác làm việc theo đội/nhóm*. Không như cách QL truyền thống (cơ cấu tổ chức theo "tầng, bậc"), TQM được thiết kế theo các đội/nhóm để chịu trách nhiệm chất lượng về những nhiệm vụ chủ yếu trong tổ chức. Bằng các dự án cải tiến nhỏ, các đội/nhóm sẽ nâng cao chất lượng, hiệu quả hoạt động.

e) *Các công cụ QL*. TQM là cách QL dựa trên sự kiện. Vì vậy, việc lưu giữ có hệ thống những hoạt động đang diễn ra trong nhà trường là rất quan trọng. Các công cụ được thiết kế phù hợp sẽ giúp nhà trường tìm hiểu nguyên nhân các vấn đề nảy sinh, từ đó tìm kiếm những cách thức cải tiến, khắc phục.

g) *Sự cam kết, thông tin - truyền thông và văn hóa chất lượng*. Nhà trường THPT khi áp dụng TQM rất cần có sự hợp tác, cam kết về chất lượng giữa các GV và cán bộ QL. Hệ thống thông tin - truyền thông được thông suốt sẽ giúp cho GV tự kiểm tra và đánh giá chất lượng công việc của bản thân; giúp cán bộ QL giám sát được quá trình thực hiện các hoạt động trong nhà trường,...

Bên cạnh đó, việc ứng dụng TQM cũng đòi hỏi nhà trường phải xây dựng được một môi trường văn hóa chất lượng. Đây là sự khác biệt lớn nhất giữa TQM và các mô hình QL chất lượng khác. "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 TQM trong nhà trường, với các đặc điểm: mọi sáng kiến của các nhân viên luôn được đánh giá cao; mỗi cá nhân cần không ngừng cố gắng trong học tập, đào tạo vì sự phát triển bền vững của tập thể; môi trường, cơ chế và điều kiện làm việc phù hợp cho mọi thành viên; cán bộ QL có vai trò trợ giúp và tạo các điều kiện cho GV trong giảng dạy để họ "tự QL" chất lượng công tác (thay vì kiểm soát GV trong dạy học).

Trong mô hình thiết lập trên, hệ thống chất lượng là "cốt lõi" với các tiêu chuẩn để QL hệ thống - cơ sở cần thiết để thực hiện công cụ kiểm soát quy trình bằng thống kê (SPC) và hợp tác làm việc đội/nhóm. Vấn đề trung tâm của TQM chính là trực QL các quá trình với sự cải tiến chất lượng liên tục, hướng tới khách hàng. Các thành tố này có mối quan hệ bổ sung cho nhau và được thực hiện theo sự định hướng của một chiến lược chất lượng. □

(1) John S.Oakland. **Quản lý chất lượng đồng bộ**. NXB Thống kê, H. 1994.
 (2) Sallis Edward. **Total Quality Management in Higher Education**. KOGAN PAGE, Philadelphia - London, 1994.
 (3) Nguyễn Đức Chính. *Tập bài giảng về chất lượng và kiểm định chất lượng giáo dục*. Trường Đại học Giáo dục - Đại học quốc gia Hà Nội, 2009.

SUMMARY

This article analyzes views from several researchs about constituting TQM model in industry, commerce by John S.Oakland and in education by Sallis Edward. Then, propose a TQM model that can be used in managing quality of upper secondary schools, including these factor: planning quality strategy; managing customer-oriented process; building quality system, cooperating in team/group; managing by statistics tools; commitment, information - communication, quality culture.