

MÔI TRƯỜNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TỔNG THỂ (TQM) TRONG CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC

ThS. TRẦN THỊ THANH PHƯƠNG*

1. Các nhà nghiên cứu đã khái quát một số mô hình quản lý (QL) tiêu biểu trên thế giới trong thế kỉ XX. Trong số các bản mô tả mang tính khái quát cao phải kể đến công trình nghiên cứu tập thể của Robert E.Quinn (University of Michigan), Sue R.Faerman (State University of New York at Albany), Micheal P.Thompson (Brigham Young University) và Michael R. McGrath (Person decisions International). Theo đó, có bốn mô hình QL tiêu biểu của thế kỉ XX: *Mô hình Mục tiêu hợp lí (Rational Goal Model)*; *Mô hình Quy trình nội bộ (Internal process)*; *Mô hình Mối quan hệ con người (Human Relations Model)* và *Mô hình hệ thống mở (Open systems model)*. Theo các tác giả, hai mô hình đầu phổ biến vào nửa đầu thế kỉ XX, nửa còn lại của thế kỉ thuộc về hai mô hình sau. Sự phát triển mang tính "tăng bậc" của các mô hình QL thể hiện rằng các mô hình sau tiến bộ hơn các mô hình trước đó. Sự "tiến hóa" này có nền tảng từ sự phát triển các mối quan hệ xã hội của thời đại, trình độ phát triển nhận thức và ý thức của người lao động (song hành với sự phát triển khoa học, công nghệ).

2. Một số trường hợp điển hình

1) *Trường hợp điển hình thứ nhất.* Quan điểm về đặc tính (tiêu chí phân biệt) của các mô hình QL tiêu biểu được sự ủng hộ của nhiều học giả trên thế giới. *Bảng 1* trình bày các đặc tính so sánh của bốn mô hình (xem *bảng 1*).

Có thể hiểu sự phát triển các mô hình như sự thay đổi giải pháp QL nhằm khắc phục nhược điểm của các mô hình trước đó. Với cách nhìn đó, giữa các mô hình luôn tồn tại mối quan hệ biện chứng. Mối quan hệ này thể hiện rằng ở giai đoạn phát triển nào đó, các yếu tố định hướng QL của một mô hình có thể trở nên không còn phù hợp và cần được thay thế, điều chỉnh bởi các yếu tố mới. Ví dụ, sự tuân thủ vô điều kiện các quy trình, thủ tục (1) có thể giảm bớt để nhường chỗ cho sự thay đổi (2). Sự chuyên môn hóa đến máy móc (3) có thể được điều chỉnh bởi sự tham gia cởi mở của mọi người (4).

Bảng 1. Đặc tính (tiêu chí phân biệt) của các mô hình QL tiêu biểu

Đặc tính	Các mô hình			
	Mục tiêu hợp lí (1)	Quy trình nội bộ (2)	Mối quan hệ con người (3)	Hệ thống mở (4)
Tiêu chí định hướng	- Tính kinh tế hợp lí - Đơn giản hóa công việc	- Tính ổn định - Liên tục duy trì	- Chia sẻ các giá trị - Tinh thần hợp tác	- Chia sẻ tầm nhìn - Thích nghi - Sự phù hợp với môi trường thay đổi
Nguyên lí QL	Liên kết kĩ thuật và con người nhằm tới mục tiêu định sẵn và cách làm hợp lí.	Quản trị, duy trì trật tự thứ bậc, trách nhiệm theo thủ tục, coi trọng tính ổn định.	QL các mối quan hệ thân mật, tạo dựng sự đồng thuận.	Tổ chức có tính lâm thời, phi thể thức, mềm dẻo, dễ thay đổi hơn là quan liêu.
Kĩ thuật QL	Chuyên môn hóa, "hợp lí hóa" công việc trong dây chuyền sản xuất.	Kiểm soát thông qua quy chế, quy trình, các chính sách và thủ tục.	Huy động sự tham gia cởi mở của mọi người; tính đến các tác động tâm lí.	Tạo dựng bầu không khí đổi mới và QL sự thay đổi.
Vai trò của nhà QL	Nhà lãnh đạo quyết, kiên định.	Người giám sát và điều phối viên.	Cố vấn và là người tạo điều kiện thuận lợi	Nhà cải cách và người có ảnh hưởng.

Song, mối quan hệ đặc trưng giữa các mô hình QL không nhất thiết chỉ thể hiện qua sự thay đổi, điều chỉnh các yếu tố không phù hợp, mà có thể còn là sự bù đắp ưu điểm nào đó của mô hình sau cho mô hình trước đó. Các nhà nghiên cứu cho rằng cách lựa chọn thứ hai khá phổ biến và hợp lí, khẳng định là hiện nay "mô hình kết hợp" các ưu điểm của hai mô hình QL (3) và (4) rất phổ biến trong các doanh nghiệp (ở các nước phát triển).

Đôi chiếu môi trường của tổ chức QL theo "mô hình kết hợp" mà TQM đòi hỏi có thể thấy rõ sự tương đồng giữa hai môi trường mang tính chủ đạo (xem *bảng 2*).

Điểm chung nhất giữa hai môi trường là chúng đều thích nghi với sự thay đổi. Những gì khác mà TQM đem đến chỉ là định hướng chất lượng của môi

* Trường Đại học điện lực

Bảng 2. So sánh các yếu tố cơ bản về môi trường QL của tổ chức giữa "mô hình kết hợp" và TQM

Mô hình kết hợp (3 và 4)	TQM
<ul style="list-style-type: none"> - Tâm nhìn và các giá trị được chia sẻ. - Bầu không khí đổi mới, thích nghi, sự phù hợp với môi trường thay đổi. - Tinh thần hợp tác, mối quan hệ thân mật, đồng thuận, sự tham gia cởi mở của mọi người. - Tổ chức có tính linh hoạt, phi thể thức, mềm dẻo, dễ thay đổi hơn là quan liêu. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tâm nhìn được chia sẻ; hoạt động dựa trên nền tảng văn hóa của tổ chức. - Bầu không khí cởi mở và đồng thuận, mọi hành động đều hướng tới chất lượng và cải tiến liên tục chất lượng. - Chất lượng và nhu cầu khách hàng gắn kết các thành viên trong tổ chức với sự thông suốt của thông tin, truyền thống. - Tổ chức vận hành theo chiều ngang hơn là theo quan hệ thứ bậc ("Tổ chức đảo ngược").

trường. Rõ ràng, môi trường QL của TQM, với nhiều ưu điểm nổi trội, tỏ ra hoàn toàn phù hợp với xu hướng phát triển của QL. Nếu như "mô hình kết hợp" đã trở nên phổ biến ở các nước phát triển thì việc áp dụng TQM vào các tổ chức, nhà trường ở những nơi này sẽ có nhiều thuận lợi, bởi môi trường văn hóa tổ chức mà TQM đòi hỏi đã được định hình khá rõ ràng từ quan điểm của các nhà QL đến thực tế QL.

2) Trường hợp điển hình thứ hai có thể nhận diện trong nhiều doanh nghiệp, nhà trường nước ta. Ở đó thường không nhận thấy sự hiện diện rõ ràng một mô hình QL cụ thể. Các nhà QL đi đến lựa chọn cách QL dựa trên kinh nghiệm và sự kế thừa, tiếp thu từ những người tiền nhiệm, người có ảnh hưởng hoặc tự chiêm nghiệm từ thực tế, chứ ít khi theo đuổi một cách có hệ thống mô hình QL nào. Nhà QL cũng ít khi đặt cho mình câu hỏi: phương thức mà họ đang sử dụng trong QL tổ chức đã thực sự phù hợp hay chưa.

Cách QL theo thói quen, dựa trên kinh nghiệm, cách làm cố hữu như một lẽ tự nhiên, ổn định, ít thay đổi về bản chất như vậy thường gọi là cách QL truyền thống. Khái niệm về cách QL truyền thống chỉ mang tính tương đối và được hiểu như một sự hình dung mang tính phổ biến về kiểu QL thịnh hành hiện nay trong các tổ chức thông thường, chưa có sự đổi mới căn bản về QL.

Có thể khái quát một số yếu tố QL đặc trưng của các tổ chức QL theo cách truyền thống trong so sánh với các yếu tố đặc trưng tương ứng của TQM như sau (xem bảng 3).

Nếu như sự phù hợp của các yếu tố so sánh liên quan đến "mô hình kết hợp" và TQM (bảng 2) là phổ biến, thì sự cách biệt giữa các yếu tố QL đặc trưng của tổ chức QL theo cách truyền thống và tổ chức áp dụng TQM (bảng 3) lại rất rõ nét. Rõ ràng, áp dụng TQM vào các doanh nghiệp, trường ĐH đang được QL theo cách truyền thống sẽ gặp nhiều khó khăn và cần các

Bảng 3. Một số yếu tố QL đặc trưng của tổ chức QL

Yếu tố so sánh	QL truyền thống	TQM
1. Cơ chế QL	<ul style="list-style-type: none"> - Quyền lực tập trung, cơ cấu thứ bậc, quan niệm rõ ràng về chức vụ, địa vị - trách nhiệm gắn với quyền hạn; - Thực thi công việc căn cứ các nhiệm vụ được định sẵn. 	<ul style="list-style-type: none"> - Phân cấp, tự chủ, tự chịu trách nhiệm; xóa bỏ sự ngăn cách giữa các bộ phận, loại bỏ mọi cản trở; trách nhiệm gắn với công việc; - Cách tiến hành công việc dựa trên sự tự giác của mỗi thành viên, tinh thần trách nhiệm và tinh sáng tạo.
2. Mối quan hệ QL	<ul style="list-style-type: none"> - Quan hệ dựa trên chức vụ cá nhân, trách nhiệm được giao; - Quyền hạn quyết định tập trung ở các cấp QL; mối liên hệ cấp bậc tạo nên các thủ tục phức tạp, ít chú trọng hợp tác; - Thông tin từ trên xuống và được phổ biến có mức độ theo chức trách. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lòng tin, phân quyền, cam kết, chia sẻ của lãnh đạo, giao tiếp cởi mở; - Sợi dây liên hệ "cung - cầu", định hướng thỏa mãn khách hàng; - Môi trường hợp tác mở rộng; khách hàng và người cung ứng cùng chia sẻ nhằm cải tiến liên tục; - Thông tin, truyền thông thông suốt; sự thấu hiểu và chia sẻ giữa các thành viên.

giải pháp tính đến hạn chế của môi trường QL. Nói cách khác, cần quan tâm đặc biệt đến việc XD môi trường văn hóa chất lượng trong tổ chức.

3. Mỗi mô hình QL đều có những ưu và nhược điểm của nó, tuy nhiên việc lựa chọn, kết hợp và áp dụng TQM được nhiều nhà trường đánh giá tối ưu trong cơ chế phát triển của giai đoạn hiện nay. □

Tài liệu tham khảo

1. Ronald Barnett. *Improving Higher Education – Total quality care*. The Society for Research into Higher Education and Open University Press.
2. Marmar Mukhopadhyay. **Total Quality Management in Education**. Second Edition, Sage Publications. 2006.
3. Nguyễn Lộc. "TQM hay là Quản lý chất lượng tổng thể trong giáo dục". *Tạp chí Khoa học Giáo dục số 54/2010*.
4. Robert E.Quinn, Sue R.Faerman, Micheal P.Thompson và Michael R. McGrath. *Becoming a master manager: A competency framework*, John Wiley and sons, inc., New York, Chichester, Brisbane, and Toronto, Singapore. 2002.
5. Edward Sallis. *Total Quality Management in Education*. Routledge, London, 2002.

SUMMARY

The biggest difficulty in making TQM in an organization is in terms of the organization's management environment. Many researchers around the world note that before applying TQM on the basis of education or a school; consider the environment of the school management to take appropriate measures. Two case studies on environmental management of the organization following analysis will clarify the basic issues.