

VẬN DỤNG MÔ HÌNH QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TỔNG THỂ TRONG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG NHÀ TRƯỜNG

HÀ NGUYỄN BẢO KHUYÊN^(*)

TÓM TẮT: *Quản lý chất lượng tổng thể nhằm tạo ra sản phẩm đáp ứng yêu cầu của khách hàng đang là xu hướng quản lý mang lại thành công cho nhiều tổ chức trong sản xuất kinh doanh và dịch vụ. Vận dụng quan điểm quản lý chất lượng tổng thể, các quy trình cải tiến chất lượng sản phẩm, dịch vụ của Juran, Crosby và Deming (Rawlins, 2008), tác giả đã đưa ra mô hình quản lý nhà trường chú trọng đến cam kết chất lượng, xây dựng văn hóa và mối quan hệ giao tiếp của các thành viên liên quan.*

Từ khoá: *dịch vụ, quản lý chất lượng tổng thể, quản lý nhà trường, sản phẩm, văn hóa chất lượng.*

ABSTRACT: *Applying Total quality management (TQM) to have products that meet the needs of customers is a trend for many organizations to have success in manufacturing and giving services. Studying and applying total quality management theories as well as the process of improving products and services given by Juran, Crosby and Deming, this article has offered ways to manage school effectively with a commitment to quality, building culture and improving the relationship of members.*

Keywords: *commitment, communication, culture, Total Quality Management, services.*

1. TỔNG QUAN VỀ QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TỔNG THỂ (TQM)

Từ những năm 50 của thế kỉ 20, các nhà sản xuất bắt đầu quan tâm đến chất lượng của sản phẩm trong hoạt động sản xuất, kinh doanh. Việc làm ra sản phẩm với số lượng lớn không còn phù hợp với nhu cầu của thị trường đang đòi hỏi cao về chất lượng và cạnh tranh ngày càng gay gắt về chất lượng và cung cấp dịch vụ cho khách hàng. Những ý tưởng về quản lý chất lượng tổng thể trong sản xuất kinh doanh xuất phát từ Mỹ nhưng lại được áp dụng đầu tiên có hiệu quả tại Nhật với những chuyên gia hàng đầu về chất lượng như W.E. Deming, J.M. Juran, A.V. Feigenbaum, K. Ishikawa, P.B. Crosby, Kaizen (Besterfield và cộng sự, 2003).

Trước hiệu quả và sự phát triển nhanh chóng của nền công nghiệp Nhật Bản, các biện pháp quản lý chất lượng tổng thể được đưa vào

áp dụng rộng rãi ở nhiều nơi trên thế giới không chỉ trong quản lý sản xuất mà còn trong các lĩnh vực khác như giáo dục, tài chính, bán hàng v.v. Ở Việt Nam, từ những năm 1990, tư tưởng và những cách thức quản lý chất lượng tổng thể được khuyến khích triển khai thực hiện trong lĩnh vực sản xuất và bước đầu được biết đến trong giáo dục cũng như trong các hoạt động quản lý giáo dục hiện đại (Nguyễn Đức Chính, 2003 và Trần Kiểm, 2012).

1.1. Khái niệm Quản lý chất lượng tổng thể

Quản lý chất lượng tổng thể được dịch từ tiếng Anh “Total Quality Management” (TQM), có thể được hiểu là:

Total (tổng thể) là tất cả các khâu, quy trình sản xuất và những công việc liên quan đến việc tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ đạt chất lượng theo mong muốn của khách hàng (từ khâu chuẩn bị, lựa chọn các nguyên liệu cho

^(*)Thạc sĩ. Trường Trung học phổ thông Bùi Thị Xuân, Đà Lạt – Lâm Đồng.

đến quá trình sản xuất ra sản phẩm cũng như cung cấp dịch vụ cuối cùng đến tay người tiêu dùng). Tổng thể cũng chính là tổng hòa các mối quan hệ, sự tham gia của toàn bộ các thành viên trong tổ chức cũng như những cá nhân, tập thể có liên quan bên ngoài tổ chức để cùng nhau tạo ra sản phẩm, dịch vụ đạt chất lượng.

Quality (chất lượng) là mục tiêu hàng đầu của quản lý chất lượng tổng thể; tất cả phải hướng đến chất lượng của sản phẩm, dịch vụ. Việc xác định chất lượng của sản phẩm và dịch vụ phải được dựa trên nhu cầu của khách hàng. Trong xu thế phát triển của thế giới hiện nay, nhu cầu của khách hàng thay đổi liên tục theo hướng phát triển và hoàn thiện hơn. Vì vậy, để tạo ra sản phẩm và dịch vụ đảm bảo chất lượng nhà quản lý phải chú ý đến việc cải tiến, phát triển liên tục.

Management (quản lý) bao gồm hoạt động của nhà quản lý và của chính các thành viên trong tổ chức nhằm quản lý hiệu quả công việc mà mình đảm nhận từ đó có những cải tiến liên tục từ các công đoạn, bộ phận nói riêng đến cả một quy trình sản xuất, cung cấp dịch vụ nói chung.

Theo Bagad (2008) “TQM là sự phấn đấu không ngừng để đạt được yêu cầu không ngừng gia tăng của khách hàng cùng lúc với việc cải tiến liên tục trên mọi lĩnh vực vận hành của tổ chức. TQM là phương tiện để đạt được sứ mạng, tầm nhìn và mục tiêu cuối cùng của tổ chức” (tr.20).

Ross (1999) định nghĩa “TQM là sự kết hợp mọi chức năng và quá trình trong một tổ chức nhằm đạt được cải tiến liên tục về chất lượng của sản phẩm hoặc dịch vụ. Mục tiêu là sự hài lòng của khách hàng” (tr.1).

Feigenbaum cho rằng TQM là giải pháp hiệu quả tập hợp những nỗ lực cải tiến chất lượng của các cá nhân và nhóm trong một tổ chức để sản xuất sản phẩm hoặc cung cấp dịch vụ đáp ứng yêu cầu cao nhất của khách hàng (Trần Khánh Đức, 2010).

Theo Phạm Thành Nghị (2000), TQM hướng đến xây dựng “văn hóa chất lượng”, nơi mà mọi thành viên và cấu trúc của tổ chức nhằm vào sự hài lòng của khách hàng và không có sự tồn tại của “dịch vụ chất lượng thấp”.

1.2. Triết lý của Quản lý chất lượng tổng thể

Theo Kanji và Asher (1998), TQM tập trung vào cải tiến liên tục, thể hiện ở các nguyên tắc: *Làm hài lòng khách hàng, Quản lý bằng thông tin về công việc, Quản lý dựa trên con người và Cải tiến liên tục.*

Các thành viên của tổ chức luôn hướng tới mong muốn của khách hàng để xác định yêu cầu cải tiến sản phẩm hoặc dịch vụ và làm điều tốt nhất cho khách hàng; luôn chú trọng để cập nhật thay đổi và làm hài lòng khách hàng.

Nhà quản lý sử dụng thông tin về sản phẩm và sự hài lòng của khách hàng để đánh giá chất lượng và thực hiện cải tiến chất lượng. Các tiêu chuẩn về chất lượng cũng như thông tin về sản phẩm, quy trình sản xuất được cung cấp cho mọi thành viên trong tổ chức để tất cả cùng tham gia thực hiện cải tiến sản phẩm. Điều này cũng đồng nghĩa với việc nhà quản lý xây dựng các tiêu chí đo lường cụ thể đối với chất lượng của các sản phẩm hay dịch vụ cũng như các tiêu chí để đánh giá chất lượng của từng bộ phận trong quy trình chung.

Con người là yếu tố quan trọng nhất đảm bảo sự thành công của quản lý chất lượng tổng thể. Con người càng gắn với công việc càng đảm bảo làm hài lòng khách hàng. Nhà quản lý cần hiểu rõ các thành viên, có sự động viên, khuyến khích kịp thời, trao quyền cho họ hành động cũng như đào tạo, bồi dưỡng thích hợp để nhân viên phát triển bản thân, qua đó liên tục cải tiến các quy trình mà mình đảm nhận trong tổng thể hoạt động chung của tổ chức.

Yêu cầu của khách hàng đối với sản phẩm hoặc dịch vụ không dừng lại ở một mức cụ thể mà luôn đòi hỏi ngày một cao hơn. Việc cải tiến liên tục buộc nhà quản lý và các thành viên phải thực hiện thiết lập nhu cầu của khách hàng, đáp

ứng nhu cầu, đo lường và liên tục cải tiến. Do vậy, TQM đòi hỏi quản lý cả một quá trình chứ không phải là những hành động ngắn hạn.

TQM là triết lý tổ chức hoặc liên tổ chức về cải tiến liên tục do con người thực hiện, bao gồm những phương pháp dẫn dắt và sắp xếp về chất lượng; lập kế hoạch chiến lược, chăm sóc khách hàng và phát triển nguồn nhân lực, giải quyết vấn đề hệ thống”. Triết lý 3Cs của TQM gồm Culture (văn hóa), Commitment (Cam kết), và Communication (Thông tin - Giao tiếp) (Blandford, 2005, tr.27).

Văn hóa trong tổ chức thể hiện ở sự tham gia của mọi thành viên vào quá trình sản xuất và cải tiến chất lượng sản phẩm. Trong tổ chức, các sáng kiến đổi mới luôn được đề cao, những sai sót là cơ sở để cải tiến, nâng cao chất lượng chứ không phải là nguyên nhân để trừng phạt nhân viên. Tổ chức này cũng nhấn mạnh việc tham gia vào quy trình hoạt động của mọi người, từ nhà quản lý các cấp đến nhân viên. Nhà lãnh đạo cũng là một phần trong quy trình hoạt động của tổ chức. Thành quả được chia đều đến mọi người; mọi đóng góp đều được tổ chức ghi nhận. Mọi ý kiến đề xuất hay giải pháp phải được đưa vào thực hiện. Bên cạnh đó, các thành viên trong tổ chức luôn được động viên, tạo điều kiện để được bồi dưỡng, học tập nâng cao trình độ hướng tới đáp ứng yêu cầu cải tiến trong công việc. Song song với việc phát triển bản thân là sự trao quyền từ nhà quản lý đến nhân viên các cấp nhằm thực hiện thành công mục tiêu chung của tổ chức, mọi thành viên được hỗ trợ và tạo môi trường để thúc đẩy bản thân.

Cam kết thể hiện sự đồng lòng của tập thể đối với sự phát triển của tổ chức, cam kết với chất lượng của sản phẩm và dịch vụ. Nhà quản lý đưa ra mục tiêu chung mà tổ chức sẽ hướng tới đồng thời có những chính sách, chiến lược hành động thiết thực nhằm đưa tổ chức đạt được kết quả mong muốn. Tin tưởng vào cam kết của người dẫn đầu, những thành viên còn

lại của tổ chức sẽ cam kết hoàn thành tốt vai trò, nhiệm vụ của mình trong tổ chức, đảm bảo mọi bộ phận của quy trình được thực hiện tốt. Mọi thành viên sẽ cùng chung tay giải quyết khó khăn, những vướng mắc gặp phải trong quá trình hoạt động hướng đến mục tiêu chung.

Thông tin - Giao tiếp thể hiện mối quan hệ giữa các thành viên cũng như sự vận hành của thông tin trong tổ chức. Các thành viên trong và ngoài những bộ phận chuyên trách khác nhau có sự phối hợp nhịp nhàng, hỗ trợ nhau nhằm đảm bảo công việc được giải quyết nhanh chóng. Những thông tin cần thiết được cung cấp đầy đủ đến các bộ phận để tiến hành công việc. Thông tin giữa nhà quản lý và nhân viên cần được truyền đạt rõ ràng, dễ hiểu và đầy đủ; đảm bảo theo hai chiều. Nhà quản lý phải thường xuyên tiếp nhận và cập nhật thông tin từ các nhân viên cũng như từ khách hàng, có cơ sở để rà soát, cải tiến quy trình hoạt động, đưa ra các quyết định quản lý cần thiết. Thông tin về chất lượng sản phẩm cũng cần được chuyển đến các nhân viên cùng với các tiêu chuẩn đánh giá chất lượng cụ thể. Điều này giúp họ biết được vị trí của mình, có thể tìm ra điểm yếu của quy trình để có thể cải tiến hoạt động nhằm nâng cao chất lượng của sản phẩm và dịch vụ.

1.3. Quản lý chất lượng tổng thể trong quản lý chất lượng giáo dục

Arcaro (1995) đã vận dụng các triết lý, nguyên tắc của TQM vào xây dựng trường học tổng thể với các yếu tố như *Chú trọng vào người học, Sự tham gia của toàn thể các bộ phận, Đo lường chất lượng sản phẩm, Liên tục cải tiến và Nhìn nhận giáo dục là một hệ thống.*

Người học chính là “khách hàng” của nhà trường. Nhà trường muốn phát triển, cải tiến chất lượng cần phải chú trọng đến nhu cầu của người học.

Quản lý nhà trường cần làm mọi cách để tất cả mọi giáo viên và học sinh thực hiện tốt việc cải tiến hoạt động của mình hướng đến chất lượng, cả về dạy và học. Mọi người cần có

nhận thức đúng đắn về “văn hóa chất lượng” để từ đó bản thân cam kết làm tốt công việc của mình; giáo viên đảm bảo dạy tốt và học sinh đảm bảo học tốt.

Việc đánh giá chất lượng không chỉ dừng lại ở kết quả các bài kiểm tra theo cách giáo dục truyền thống. Cần cụ thể hóa các tiêu chí đánh giá chất lượng để đảm bảo thu thập thông tin tốt nhất trong suốt quá trình nhằm phát hiện ra lỗi để kịp thời cải tiến cũng như đánh giá đúng chất lượng của sản phẩm hay dịch vụ.

Việc cải tiến liên tục là yếu tố quan trọng trong quá trình tạo ra sản phẩm hay cung cấp dịch vụ. Các hoạt động giáo dục trong nhà trường có sự liên hệ chặt chẽ với nhau. Nhà quản lý cần nhận thấy tính hệ thống của quá trình giáo dục và có sự hiểu biết đến mọi lĩnh vực của hệ thống. Điều này giúp tăng hiệu quả khi tiến hành cải tiến chất lượng từng phần hướng đến tạo ra sản phẩm và dịch vụ đáp ứng yêu cầu của khách hàng.

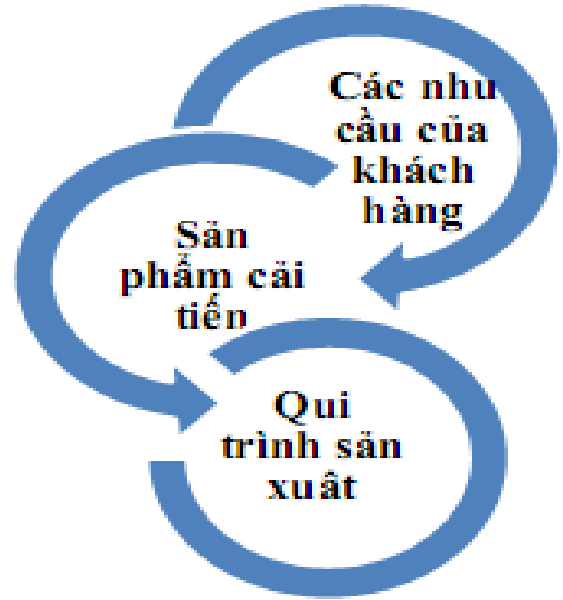
1.4. Quy trình cải tiến chất lượng

Rawlins (2008) đã giới thiệu một số quy trình cải tiến chất lượng sản phẩm và dịch vụ được đề xuất bởi các chuyên gia về TQM như Juran, Crosby và Deming.

Juran đã đưa ra 9 bước để đạt được mục tiêu về chất lượng trong đó hướng đến khách hàng, chú trọng xác định nhu cầu của khách hàng và chuyển thành những yếu tố cần thiết để cải tiến sản phẩm theo hướng tối ưu nhất, sau đó phát triển thành quy trình vận hành chung để sản xuất ra sản phẩm. Có thể có nhiều quy trình để lựa chọn nhằm tạo ra sản phẩm phù hợp nhất.

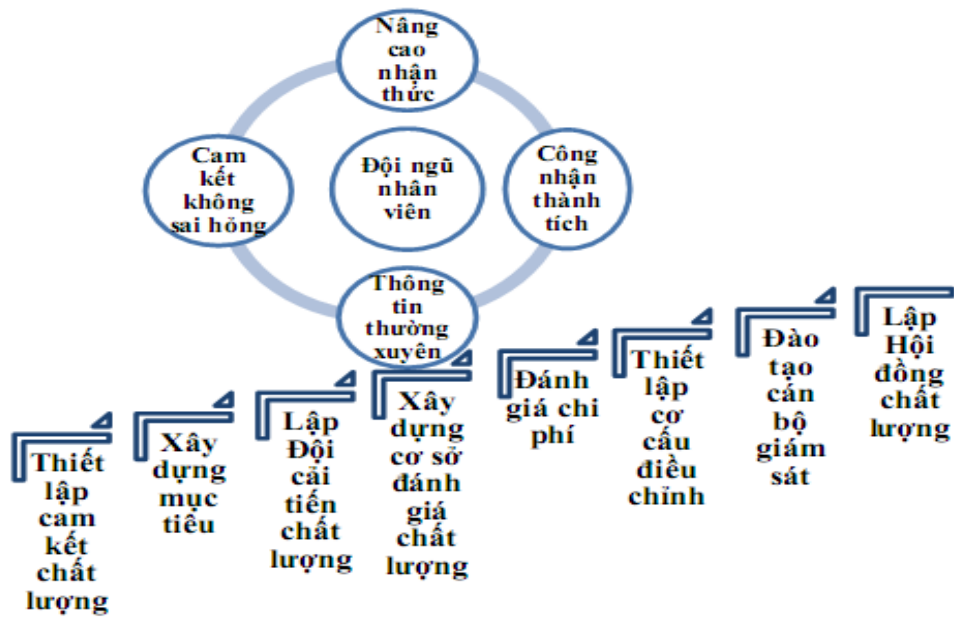
Crosby bắt đầu quy trình cải tiến chất lượng với cam kết từ nhà quản lý, thiết lập đội cải tiến chất lượng cùng với những cơ sở đánh giá chất lượng và các tính toán về chi phí. Bên cạnh đó, ông cũng nhấn mạnh đến nâng cao nhận thức của đội ngũ, đào tạo cán bộ giám sát và tiến hành các bước để giảm thiểu cũng như xóa bỏ các nguyên nhân gây ra sai sót trong đó

có sự tham gia của hội đồng chất lượng. Đối với nhân viên, ông cũng lưu ý đến những hành động công nhận thành tích của họ.



Hình 1. Quy trình chất lượng của Juran (Rawlins, R. A. 2008)

Mô hình cải tiến sản phẩm và dịch vụ của Deming nhằm xóa bỏ một số cách thức mà các nhà quản lý theo kiểu truyền thống thường áp dụng. Những điều này nếu tồn tại sẽ cản trở việc cải tiến chất lượng mà tổ chức hướng đến như đánh giá kinh doanh dựa vào doanh thu; chất lượng sản phẩm phụ thuộc vào việc kiểm soát hàng loạt; giữa các bộ phận trong tổ chức có những rào cản dẫn đến kém hiệu quả trong việc thông tin và phối hợp. Trong nhân viên có những sợ hãi, lo lắng, thiếu tự tin, niềm tự hào về công việc mình đang làm. Một số những tiêu chuẩn chỉ dựa trên chỉ tiêu về số lượng cũng như những khẩu hiệu hô hào sưng cũng cần được loại bỏ. Bên cạnh đó, nhà quản lý cần luôn cải tiến chất lượng và dịch vụ thông qua cải tiến hệ thống sản xuất, áp dụng phương pháp làm việc mới, tiến hành đào tạo nghiệp vụ, xây dựng chương trình học tập hiệu quả, thiết lập vai trò lãnh đạo.



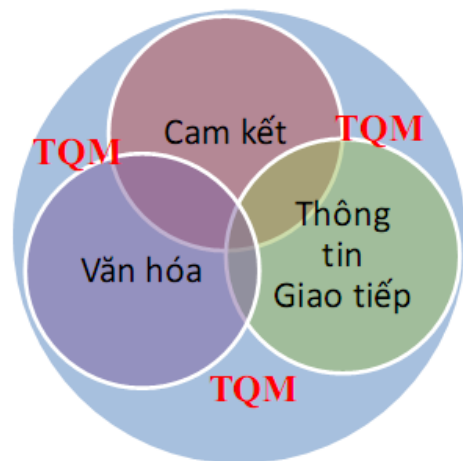
Hình 2. Quy trình chất lượng của Crosby (Rawlins, R. A. 2008)



Hình 3. Quy trình cải tiến sản phẩm và dịch vụ của Deming (Rawlins, R. A. 2008)

2. VẬN DỤNG QUAN ĐIỂM QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TỔNG THỂ VÀO QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG NHÀ TRƯỜNG

Dựa vào những triết lý về quản lý chất lượng tổng thể và các quy trình cải tiến chất lượng nêu trên, cán bộ quản lý giáo dục có thể thực hiện việc nâng cao chất lượng giáo dục của nhà trường thông qua xây dựng các yếu tố nhằm đề xuất và đảm bảo thực hiện những cam kết về chất lượng đào tạo, phát triển văn hóa chất lượng trong nhà trường và xây dựng hệ thống thông tin - giao tiếp một cách hiệu quả với mô hình quản lý chất lượng tổng thể sau:



Hình 4. Mô hình quản lý chất lượng tổng thể trong nhà trường

2.1. Cam kết đảm bảo chất lượng

Besterfield cùng cộng sự (2003) đã nêu: “Nhà quản lý cấp cao của tổ chức phải định hướng và tạo sự tập trung vào khách hàng, các giá trị rõ ràng, nhìn thấy được và kỳ vọng cao” (tr.16). Để đạt được chất lượng trong hoạt động của nhà trường, các nhà lãnh đạo cần có tầm nhìn, xác định sứ mạng của nhà trường, biết được trong tương lai, các hoạt động của trường sẽ đạt được những kết quả mong đợi nào. Mục tiêu đề ra phải rõ ràng và khả thi, hướng đến sự phát triển để mọi người cùng thực hiện. Hiệu trưởng cần tổ chức xây dựng chiến lược phát triển nhà trường với tầm nhìn, sứ mạng, mục tiêu chung cũng như mục tiêu cụ thể nhằm định hướng phát triển cho các thành viên trong tổ chức đi theo. Xác định sứ mạng, xây dựng kế hoạch chiến lược phát triển cũng chính là sự cam kết của nhà lãnh đạo về sự phát triển của nhà trường. Đây là cơ sở ban đầu để các thành viên đặt niềm tin. Tin tưởng rằng mình đang đi trên một con đường đúng đắn được dẫn dắt bởi người tài - đức là nền móng quan trọng để giáo viên xây dựng động lực tích cực làm tốt công việc của mình.

Bên cạnh đó nhà lãnh đạo phải là người tiên phong đưa ra những quyết sách, hành động phù hợp hướng đến đích mà mình đã đặt ra; hiệu trưởng cần phải luôn chú trọng hoàn thiện nhân cách bản thân, là tấm gương để mọi người học tập; luôn chú ý thực hiện cải tiến chất lượng trong công tác điều hành, quản lý tổ chức của mình; có khả năng xử lý thỏa đáng mọi mối quan hệ để đoàn kết mọi người thành một khối; luôn giữ danh dự trong lời nói và hành động, đối xử chân thành để có được lòng tin của mọi người; trong công việc cần linh hoạt, quyết đoán, tác phong khoa học để tận dụng thời cơ tốt nhất phát triển nhà trường.

Ngoài ra, để mọi người cùng cam kết thực hiện nhiệm vụ đạt được mục tiêu đề ra, mọi thành viên trong nhà trường cần hiểu rõ và lấy làm tự hào về sứ mạng của nhà trường và

nhiệm vụ của cá nhân. Sứ mạng, mục tiêu mà nhà trường đặt ra cần được lặp lại nhiều lần để nhắc nhở, thúc đẩy mọi người. Khi mỗi cá nhân cam kết với chất lượng công việc của mình, họ sẽ tự giác cải tiến hoạt động hướng tới đạt được kết quả mong muốn.

2.2. Xây dựng văn hóa nhà trường

Quản lý nhà trường theo quan điểm quản lý chất lượng tổng thể đòi hỏi xây dựng văn hóa nhà trường hướng đến “văn hóa chất lượng” và “tổ chức học tập”.

Theo Koehler và Pankowski (1996), để xây dựng nhà trường trở thành tổ chức học tập và có được văn hóa chất lượng, nhà quản lý cần thể hiện quyết tâm dẫn đầu, tin tưởng bản thân, có đam mê đối với chất lượng và tin tưởng rằng sự lựa chọn của mình là tốt nhất cho tổ chức. Khi đạt được văn hóa chất lượng, yêu cầu của khách hàng được đáp ứng, các hoạt động diễn ra hạn chế những sai sót và việc đánh giá chất lượng trở nên rất nhẹ nhàng, là một phần tất yếu để đo lường và cải tiến chất lượng giảng dạy. Khi ấy, mọi thành viên trong nhà trường đều tham gia hết mình vào các hoạt động; họ tự hào về nhà trường và công việc mình đang làm; họ cũng đồng thời tự hào về bản thân và có sự tôn trọng đối với lãnh đạo nhà trường.

Để phát triển “văn hóa chất lượng” trong nhà trường, mọi thành viên cần xác định chất lượng phải đạt được ở mỗi phần việc của mình. Mọi hoạt động diễn ra trong nhà trường đều hướng đến chất lượng. Muốn vậy, nhà quản lý cần lưu ý một số điều sau:

Khi phân công công việc, chú trọng đến năng lực, sở trường của mỗi cá nhân đồng thời xem xét trong tổng thể chung độ đồng đều của các công việc trong tổ chức; có sự phân tích, nhận định rõ ràng để giáo viên thấy mình được công nhận ngang bằng với mọi người.

Tạo môi trường làm việc đáp ứng những nhu cầu cơ bản nhất của giáo viên như điều kiện vệ sinh, nước uống, chỗ nghỉ ngơi, chế độ làm việc v.v.

Xây dựng cơ chế thưởng, phạt rõ ràng, công minh đồng thời thực hiện nghiêm túc những qui định đã đề ra giúp giáo viên nhìn thấy kết quả trước mắt họ có thể đạt được là một trong những biện pháp đảm bảo chất lượng của các hoạt động. Đưa ra những yêu cầu tương đối cao đối với giáo viên khi giao thực hiện một công việc. Điều này đòi hỏi các cá nhân luôn cố gắng hết sức để đạt được mục đích. Tuy nhiên, đối với những công việc có tính thách thức cao, nhà quản lý cần trực tiếp hoặc gián tiếp có sự hỗ trợ cần thiết để tránh làm mất động lực khi đối mặt với những thử thách vượt quá khả năng thực hiện của một người.

Trao quyền và tạo mọi điều kiện để các thành viên thực hiện nhiệm vụ; tin tưởng vào khả năng của các cá nhân; có sự phản hồi tích cực, động viên kịp thời trong quá trình làm việc. Trao quyền và sự tự chủ nhất định trong phạm vi cho phép là cơ sở để các cá nhân chủ động, sáng tạo thực hiện và cải tiến hiệu quả công việc của mình.

Muốn xây dựng nhà trường trở thành “tổ chức học tập” không chỉ đối với học sinh mà còn dành cho cả giáo viên, mọi thành viên cần không ngừng học hỏi, hướng tới nâng cao chất lượng dạy học. Theo Blandford (2005) “Tổ chức học tập được thành lập và duy trì bởi cộng đồng học tập. Một cộng đồng học tập bao gồm những cá nhân vừa thực hiện nhiệm vụ của mình vừa có được cơ hội học tập” (tr.7). Mọi thành viên trong nhà trường được hỗ trợ, dẫn dắt, hướng dẫn để học tập và phát triển bản thân. Bản thân mỗi giáo viên phải ý thức được tầm quan trọng của việc học tập nâng cao tay nghề, từ đó tự giác, tích cực tham gia các khóa đào tạo, bồi dưỡng định kỳ trong suốt quá trình dạy học. Nhà trường cần tạo điều kiện, môi trường thuận lợi để giáo viên thực hiện tốt việc học tập, bồi dưỡng của mình. Nhà trường có thể thành lập các nhóm hỗ trợ hướng dẫn chuyên môn để kịp thời giúp đỡ các giáo viên khi họ gặp khó khăn trong quá trình học tập.

2.3. Xây dựng hệ thống thông tin – giao tiếp

Trong quản lý chất lượng tổng thể, để tổ chức vận hành trôi chảy, đòi hỏi sự phối hợp nhịp nhàng của các bộ phận, duy trì mối quan hệ tốt giữa các thành viên bên trong và bên ngoài tổ chức. Quản lý nhà trường cần khuyến khích mọi người hợp tác với nhau hơn là cạnh tranh lẫn nhau; các nỗ lực cải tiến mối quan hệ và giao tiếp trong tổ chức luôn được quan tâm. Ngoài ra, hiệu trưởng nhà trường cần thực hiện tốt giao tiếp hai chiều, chủ động tìm kiếm thông tin để hiểu sự việc trước khi làm cho người khác hiểu mình; luôn lắng nghe một cách đồng cảm, đặt mình trong vị trí của người để nhìn nhận, đánh giá sự việc. Lãnh đạo nhà trường cũng chú trọng đến những mối quan hệ để “đôi bên cùng có lợi”, luôn tìm kiếm lợi ích lẫn nhau trong giao tiếp với mọi người. Nhà trường cần chú ý xây dựng mối quan hệ giữa thầy đối với trò, quan hệ giữa thầy đối với thầy và giữa trò đối với trò sao cho đúng chuẩn mực, mang tính xây dựng và hướng đến sự phát triển. Mỗi bên phải làm tốt vai trò và nhiệm vụ của mình đồng thời hỗ trợ, tạo điều kiện tối đa để cả hai bên cùng đạt được mục tiêu chung của nhà trường. Ngoài ra, nhà trường cũng phải tạo sự liên kết, phối hợp với cha mẹ học sinh và các tổ chức xã hội bên ngoài nhà trường trong công tác giáo dục, đào tạo, tiếp nhận những phản ánh cũng như các yêu cầu, mong muốn của gia đình học sinh và xã hội đối với công tác giáo dục - đào tạo mà mình đang thực hiện.

Bên cạnh đó nhà quản lý cần liên tục phổ biến thông tin về nỗ lực xây dựng TQM đến các giáo viên, học sinh cũng như các đối tượng khách hàng bên ngoài như cha mẹ học sinh, các đơn vị đào tạo nghề. Những triết lý và quy trình của TQM cần được phổ biến, truyền đạt theo nhiều cách đến mọi thành viên nhằm giúp họ hiểu đúng và hiểu rõ những gì các cá nhân và tổ chức đang cùng nhau thực hiện. Nhà trường đồng thời cũng phải cung cấp các công cụ cần

thiết cho các thành viên trong tổ chức để giúp họ thực hiện tốt quy trình cải tiến chất lượng.

Nhà trường xây dựng và công khai chính sách chất lượng thể hiện sự công khai cam kết trách nhiệm của mình đối với hoạt động giáo dục đào tạo. Những tiêu chuẩn, tiêu chí đánh giá chất lượng cần được xây dựng chi tiết đối với từng hoạt động khác nhau và không ngừng được mọi thành viên tham gia điều chỉnh, hoàn thiện. Việc khảo sát, đánh giá mức độ đạt được của các tiêu chí chất lượng đề ra được thực hiện định kỳ trong tổ chức nhằm kịp thời phát hiện những sai sót để điều chỉnh. Các thông tin có được từ đánh giá chất lượng cần được sử dụng như là công cụ để cải tiến hoạt động, phát triển lên quy trình mới tốt hơn. Những phản ánh về yếu kém, sai sót sau khi kiểm tra, đánh giá không hướng đến trừng phạt, chỉ trích người thực hiện mà cần được sử dụng như thước đo để từng bộ phận khắc phục, cải thiện, phát triển

lên mức cao hơn, hoàn thiện hơn. Những thông tin về khen thưởng các cá nhân, tập thể có thành tích trong các hoạt động cần được phổ biến rộng rãi để khích lệ, tạo động lực cho các thành viên.

3. KẾT LUẬN

Quản lý nhà trường theo tiếp cận quản lý chất lượng tổng thể là xu hướng quản lý hiện đại đáp ứng yêu cầu phát triển của xã hội hiện nay. Nhằm đưa chất lượng giáo dục ngày một đi lên, lãnh đạo nhà trường cần huy động sự tham gia của tất cả thành viên có liên quan trong và ngoài tổ chức, liên tục cải tiến quy trình hướng tới kết quả và thành công mỹ mãn hơn. Hiệu trưởng cần làm tốt việc xây dựng nhà trường với những cam kết của mọi thành viên về một nền văn hóa chất lượng, trở thành một tổ chức học tập cùng với việc tạo lập mối quan hệ giao tiếp, truyền đạt thông tin hữu hiệu giữa các thành viên trong và ngoài nhà trường.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Đức Chính (2003). *Quản lý chất lượng đào tạo - Tài liệu chương trình huấn luyện kỹ năng quản lý và lãnh đạo*. Hà Nội.
2. Trần Khánh Đức (2010). *Giáo dục và phát triển nguồn nhân lực trong thế kỷ XXI*. Hà Nội: Nxb. Giáo dục.
3. Trần Kiêm (2012). *Những vấn đề cơ bản của Khoa học quản lý giáo dục*. Hà Nội. Nxb. Đại học Sư phạm.
4. Phạm Thành Nghị (2000). *Quản lý chất lượng đào tạo đại học*. Hà Nội. Nxb. Đại học quốc gia Hà Nội.
5. Arcaro, J. (1995). *Quality in Education: An Implementation Handbook*. Florida: St. Lucie Press.
6. Bagad, V.S. (2008). *Total Quality Management*. India: Technical Publications, Pune.
7. Besterfield, D. H., Besterfield-Michna, C., Besterfield, G.H., Besterfield-Sacre, M., Urdhwareshe, Urdhwareshe, H.R. (2003). *Total Quality Management*. New Delhi: Pearson.
8. Blandford, S. (2005). *Managing Professional Development in Schools*. London: Routledge.
9. Kanji, G. K. & Asher, M. (1998). *100 Methods for Total Quality Management*. London: Sage
10. Koehler, J. K. & Pankowski, J. M. (1996). *Quality Government: Designing, Developing, and Implementing TQM*. Florida: St. Lucie Press.
11. Rawlins, R. A. (2008). *Total Quality Management (TQM)*. Indiana: Author House.
12. Ross, J.E. (1999). *Total Quality Management - Text, Cases and Readings*. NY: St. Lucie Press.

Ngày nhận bài: 06/01/2018. Ngày biên tập xong: 15/3/2018. Duyệt đăng: 16/3/2018