

TQM trong giáo dục đại học và các yếu tố cần thiết để áp dụng tại Đại học Nguyễn Tất Thành

Nguyễn Duy Minh, Nguyễn Quỳnh Anh

Phòng Đảm bảo chất lượng, Đại học Nguyễn Tất Thành
ndminh@ntt.edu.vn; nqanh@ntt.edu.vn

Tóm tắt

Từ năm học 2016-2017, hoạt động đảm bảo chất lượng và kiểm định chất lượng giáo dục là yêu cầu trọng tâm của Bộ GD&ĐT đặt ra cho các trường đại học. Để triển khai tốt công tác này, các trường đại học cần phải xây dựng và kiện toàn hệ thống đảm bảo chất lượng bên trong và mô hình quản lý chất lượng toàn diện (TQM) được xem như là một cách tiếp cận phù hợp để đáp ứng các yêu cầu này. Để triển khai mô hình TQM, các tổ chức giáo dục cần quan tâm đến 4 yếu tố, bao gồm: (i) xây dựng và triển khai chiến lược đảm bảo chất lượng, (ii) phát huy vai trò của lãnh đạo, (iii) nâng cao năng lực làm việc nhóm thông qua việc thiết kế tổ chức đơn giản và tinh gọn và (iv) sử dụng các công cụ chất lượng phù hợp để triển khai và đánh giá. Bài viết hướng đến việc phân tích các nhóm yếu tố cần thiết và đề xuất kiến nghị để áp dụng TQM tại Đại học Nguyễn Tất Thành.

Nhận 05.03.2018
Được duyệt 18.05.2018
Công bố 19.06.2018

Từ khóa

Quản lý chất lượng toàn diện, chiến lược đảm bảo chất lượng, làm việc nhóm, công cụ chất lượng.

© 2018 Journal of Science and Technology - NTTU

1. Đặt vấn đề

Mô hình lý chất lượng toàn diện TQM (Total quality management) là một cách tiếp cận hiện đại về quản lý chất lượng tổng thể được nhiều nước áp dụng và sử dụng rộng rãi trong các lĩnh vực sản xuất, kinh doanh, bệnh viện, dịch vụ, giáo dục... Theo Tổ chức Tiêu chuẩn hóa quốc tế ISO (1994) thì “TQM là một phương pháp quản lý của 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, và lợi ích cho tất cả thành viên của tổ chức và cho xã hội”. Marsh John (1992)[1] thì cho rằng “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 cho tất cả các thành viên của tổ chức nhằm đáp ứng và làm hài lòng khách hàng”

TQM xuất hiện từ những năm đầu của thập niên 1920s và được biết đến rộng rãi vào những năm 1930s, 1940s của thế kỷ XX. W. Edward Deming (1900-1993) người được xem là cha đẻ của quản lý chất lượng đã có đóng góp rất lớn cho sự phát triển của TQM, ông đã đưa ra 14 nguyên lý về quản lý

chất lượng mà các tổ chức cần để thực hiện TQM[2]. Bên cạnh đó, một số nhà chất lượng khác cũng có ảnh hưởng không nhỏ trong quá trình phát triển của TQM như Joseph Juran, Philip B Crosby, Tom Peters và Kaoru Ishikawa. Những tư duy và quan điểm của các nhà chất lượng này có thể áp dụng vào trong lĩnh vực giáo dục và giúp các tổ chức giáo dục có thể:

- Xây dựng và định hình chiến lược đảm bảo chất lượng nhằm thích ứng với các bối cảnh, điều kiện khác nhau;
 - Xác định lãnh đạo là chìa khóa về chất lượng;
 - Tích hợp chất lượng vào trong cấu trúc của tổ chức;
 - Chất lượng sẽ là sự cam kết của mọi người ở mọi cấp độ khác nhau;
 - Đáp ứng tốt nhất nhu cầu khách hàng thông qua hoạt động cải tiến liên tục;
 - Xây dựng một cấu trúc vận hành đơn giản và tinh gọn nhằm phát huy được khả năng làm việc nhóm.
- Bên cạnh đó, theo Edward Sallis (2005)[3] thì có sự khác biệt khá rõ về quan điểm của một tổ chức chất lượng hướng đến TQM và một tổ chức thông thường:

Bảng 1. Sự khác biệt giữa một tổ chức chất lượng và một tổ chức thông thường

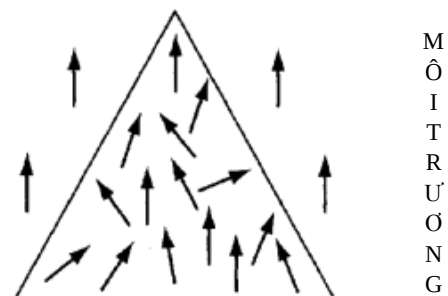
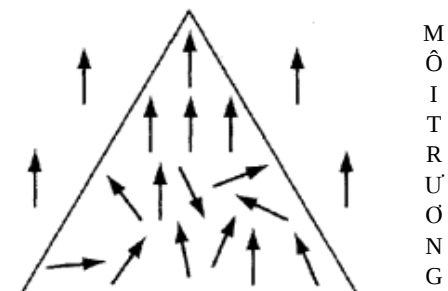
STT	Tổ chức hướng đến TQM	Tổ chức thông thường
1	Tập trung vào khách hàng (các bên liên quan)	Tập trung vào các nhu cầu nội bộ
2	Tập trung vào phòng ngừa các vấn đề chất lượng có thể xảy ra	Tập trung vào việc phát hiện và xử lý vấn đề chất lượng
3	Đầu tư vào phát triển năng lực con người	Không có hệ thống và phương pháp để phát triển con người
4	Có chiến lược về quản lý chất lượng	Thiếu chiến lược và tầm nhìn về quản lý chất lượng
5	Xem các góp ý như là cơ hội để cải tiến	Xem các góp ý như là điều khó chấp nhận.
6	Xác định rõ các tiêu chí, tiêu chuẩn về chất lượng cho tất cả các đơn vị của tổ chức	Mơ hồ về các tiêu chí, tiêu chuẩn chất lượng
7	Có chính sách chất lượng và kế hoạch triển khai thực hiện	Không có chính sách chất lượng và kế hoạch triển khai thực hiện
8	Lãnh đạo là người dẫn đầu về chất lượng	Quản lý có vai trò kiểm soát chất lượng
9	Quá trình cải tiến chất lượng có sự tham gia của tất cả mọi người	Quá trình cải tiến chất lượng chỉ là sự tham gia của nhóm quản lý
10	Người hướng dẫn chất lượng dẫn dắt quá trình cải tiến	Không có người hướng dẫn chất lượng
11	Mọi người tạo ra chất lượng- tính sáng tạo được khuyến khích	Các quy trình và các nguyên tắc là quan trọng để tạo ra chất lượng
12	Rõ ràng về vai trò và trách nhiệm trong tổ chức	Mơ hồ về vai trò và trách nhiệm trong tổ chức
13	Có chiến lược đánh giá rõ ràng	Không có chiến lược đánh giá một cách hệ thống
14	Xem chất lượng là cách thức để cải tiến sự hài lòng của khách hàng	Xem chất lượng là cách thức để cắt giảm chi phí
15	Kế hoạch về chất lượng dài hạn	Chỉ có kế hoạch chất lượng trong ngắn hạn
16	Chất lượng được xem như là một phần của văn hóa	Chất lượng được xem như là khởi đầu của những rắc rối
17	Phát triển chất lượng phù hợp với các yêu cầu của chiến lược	Kiểm tra chất lượng đáp ứng các yêu cầu của các đối tác bên ngoài
18	Có sứ mạng đặc biệt	Không có sứ mạng đặc biệt

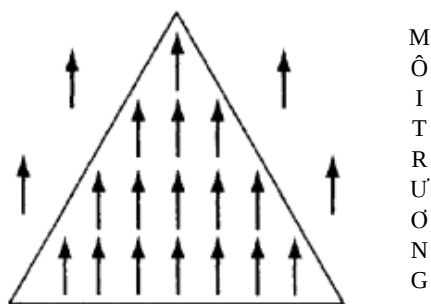
2. Các yếu tố cần thiết để áp dụng TQM

Để có thể xây dựng hệ thống đảm bảo chất lượng bên trong theo mô hình quản lý chất lượng toàn diện TQM thì cần phải quan tâm và xác định triển khai thực hiện 4 nhóm yếu tố nền tảng.

2.1 Xây dựng và triển khai chiến lược về đảm bảo chất lượng Theo Joseph Juran (1988)[4], một tổ chức hướng đến TQM cần phải xây dựng được chiến lược đảm bảo chất lượng ở 3 cấp: cấp chiến lược, cấp chiến thuật và cấp vận hành; phải đảm bảo tính kết nối và cùng thống nhất định hướng của các cấp chiến lược. Ở cấp chiến lược, tầm nhìn của cơ sở giáo dục là yếu tố quan trọng nhất quyết định thành công cho cơ sở giáo dục đó. Chiến lược đảm bảo chất lượng phải được xây dựng dựa trên (i) yêu cầu và những mong đợi của các bên liên quan (sinh viên, phụ huynh, nhà tuyển dụng...) đối với cơ sở giáo dục, (ii) những chính sách phát triển và các kế hoạch của tổ chức mình, (iii) bối cảnh phát triển.

Ở cấp vận hành của chiến lược đảm bảo chất lượng thì việc thống nhất quan điểm về chất lượng của tổ chức là thực sự quan trọng, lập kế hoạch thực hiện chiến lược là bước đi cần thiết và tất yếu, nếu một cơ sở giáo dục không lập được kế hoạch, hay không có định hướng dài hạn thì cơ sở giáo dục đó không thể lên kế hoạch cải tiến chất lượng. Ở cấp thực hiện và kiểm tra, tổ chức cần phải có kế hoạch thực hiện hàng năm, có hệ thống kiểm tra đánh giá cho quá trình thực hiện.

**Hình 1.** Tổ chức không có tính kết nối**Hình 2.** Tổ chức kết nối 1 phần



Hình 3. Tổ chức kết nối ở 3 cấp

Việc kết nối giữa các cấp chiến lược của tổ chức cũng như thích ứng với yếu tố môi trường bên ngoài được thể hiện rõ ở Hình 1,2,3 bên trên. Hình 1 cho thấy tổ chức không có tính kết nối ở các cấp chiến lược, có sự chênh lệch giữa định hướng chiến lược với môi trường bên ngoài, không có định hướng và mục đích rõ ràng, điều này cho thấy sự thất bại của nhà lãnh đạo trong việc truyền đạt tầm nhìn đến nhân viên. Hình 2 có sự kết nối một phần giữa các nhà lãnh đạo với yếu tố tác động của môi trường bên ngoài, tuy nhiên nhà lãnh đạo đã thất bại trong việc truyền thông tầm nhìn của tổ chức đến các cấp thừa hành. Hình 3 cho thấy sự kết nối rất chặt chẽ giữa các cấp chiến lược cũng như thích ứng với các yếu tố của môi trường bên ngoài.

2.2 Phát huy vai trò của lãnh đạo

Lãnh đạo đóng vai trò trung tâm trong quá trình cải tiến chất lượng và để thực hiện cuộc cách mạng về chất lượng thì lãnh đạo phải là người dẫn dắt. Thực hiện TQM trong các tổ chức giáo dục thì người lãnh đạo cần tiên phong trong mọi nỗ lực về chất lượng. Nếu không có lãnh đạo ở các cấp khác nhau trong tổ chức giáo dục thì quá trình cải tiến chất lượng không thể thực hiện và duy trì. Lãnh đạo tổ chức cần phải là người am hiểu về chất lượng, truyền tải được sứ mạng, tầm nhìn, những giá trị cốt lõi của cơ sở giáo dục đến toàn thể giảng viên, nhân viên, sinh viên, các bên liên quan.

Sự thất bại trong một tổ chức giáo dục nguyên nhân chính là do thiếu sự cam kết của lãnh đạo. Cam kết vì chất lượng là yếu tố tiên quyết và là vai trò đầu tiên để hình thành văn hóa chất lượng. Sự cam kết ở đây không chỉ đơn thuần là bao nhiêu lần diễn thuyết của lãnh đạo về tầm quan trọng chất lượng trong cơ sở giáo dục của mình mà phải là sự nhiệt huyết và sự cống hiến hết mình cho cải tiến chất lượng, sự kiên định trong rà soát, giám sát từng hoạt động hướng đến chất lượng, sự bền bỉ theo đuổi các chương trình và mục tiêu chất lượng và biến chúng thành hành động trong từng công việc.

Bên cạnh sự am hiểu về chất lượng và sự cam kết mạnh mẽ, quyết tâm theo đuổi chính sách chất lượng, mục tiêu chất lượng; người lãnh đạo trong các cơ sở giáo dục cần phải thực hiện một số vai trò chính của mình ngay từ những bước khởi đầu cho đến cuối con đường của quản lý chất lượng tổng thể, đó là: truyền tải thông điệp chất lượng, đáp ứng các nhu cầu

của các bên liên quan, bảo đảm tiếng nói của sinh viên luôn được lắng nghe, xây dựng cơ cấu phù hợp cho sự giám sát và đánh giá thành công, truyền cảm hứng, dẫn dắt và hỗ trợ cho sự phát triển của giảng viên, nhân viên, đặc biệt là trao quyền cho giảng viên để họ có cơ hội tối ưu nhất trong việc cải thiện chất lượng giảng dạy.

2.3 Nâng cao hiệu quả làm việc đội nhóm

Theo Oakland, John S (1993)[5], trong bất kỳ tổ chức nào hướng đến TQM thì làm việc nhóm luôn đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng lòng tin và khả năng giao tiếp truyền thông. Hợp tác nhóm đóng vai trò rất quan trọng trong bất kỳ tổ chức giáo dục nào đặc biệt trong việc thực hiện mô hình quản lý chất lượng tổng thể vì sự cố gắng của từng cá nhân trong một tổ chức khó đạt được sự hoàn hảo trong việc thiết lập kế hoạch, giải quyết vấn đề, cải tiến chất lượng so với sự hợp tác lẫn nhau dựa trên lòng tin. Chất lượng không phải đến từ một người mà là sự chung tay của cả tập thể, vì vậy, làm việc nhóm mang lại nhiều lợi ích cũng như hiệu quả cao trong việc cải tiến chất lượng nhất là trong quá trình xây dựng văn hóa TQM.

Để công tác đội nhóm thực sự có hiệu quả, cấu trúc của các tổ chức cần phải đơn giản và tinh gọn, cấu trúc xoay quanh quá trình và hướng đến người học. Các cấp lãnh đạo phải tạo điều kiện bằng cách trao cho họ những quyền tự quyết và thừa nhận những đóng góp, những nỗ lực của họ. Ngoài ra, chính các đội nhóm phải có mục tiêu, kế hoạch rõ ràng, nhận thấy được trách nhiệm và giới hạn quyền lực của nhóm, đặc biệt phải sử dụng được bộ công cụ quản lý chất lượng phù hợp để giải quyết vấn đề.

2.4 Sử dụng các công cụ chất lượng

Theo Spanbauer, Stanley J (1992)[6], những nhà giáo dục nên biết và sử dụng một số công cụ quản lý để áp dụng trong quá trình cải tiến và đánh giá chất lượng. Việc cải tiến chất lượng sẽ không hiệu quả như mong muốn nếu không áp dụng công cụ phù hợp và mang lại hiệu quả cao nhất cho mọi hoạt động của cơ sở giáo dục. Các công cụ quản lý chất lượng trong TQM là những phương tiện hữu ích và sáng tạo dùng để phân tích, đánh giá, đo lường, kiểm tra, lập kế hoạch và triển khai thực hiện các giải pháp. Điều quan trọng là các cấp chiến lược trong tổ chức cần phân tích và lựa chọn công cụ phù hợp cho từng mục đích và đặc trưng công việc; phải tập huấn và đào tạo cho nhân viên của mình sử dụng các công cụ này một cách đúng đắn. Việc lựa chọn sử dụng công cụ nào phụ thuộc vào các yêu cầu thực tế, cụ thể:

- Động não nhóm (Brainstorming): là công cụ hoạt động dựa trên sự kết hợp các ý tưởng của các thành viên trong nhóm và đưa ra hướng giải quyết các vấn đề nhanh hơn. Công cụ này cần được sử dụng cùng với các công cụ khác như: mạng lưới các mối liên hệ, biểu đồ xương cá để đạt kết quả trong việc phân tích vấn đề;
- Biểu đồ xương cá (Ishikawa diagrams): là công cụ liệt kê và kết nối mối tương quan của tất cả các yếu tố có ảnh hưởng

đến quá trình chất lượng. Công cụ được sử dụng khi một tổ chức hoặc một nhóm cần nhận diện hoặc khám phá nguyên nhân của vấn đề hoặc tìm kiếm các nhân tố dẫn đến cải tiến chất lượng;

- Phân tích trường lực (Force-field analysis): là công cụ hữu ích trong việc xây dựng kế hoạch và việc thực hiện chương trình về quản lý thay đổi tại các tổ chức. Những lực thúc đẩy sự thay đổi được liệt kê bên trái (làm cho sự thay đổi hướng lên phía trước) và những lực cản trở sự thay đổi được liệt kê bên phải (kéo ngược sự thay đổi);

- Lưu đồ (Flow charts): là công cụ hữu ích và đơn giản giúp xác định và phân tích công việc theo quy trình, và để lập kế hoạch (các bước cần cải tiến được mô tả theo lưu đồ);

- Biểu đồ Pareto (Pareto analysis): là công cụ dựa trên nguyên lý 80/20 có nghĩa là 80% các vấn đề chất lượng do 20% các nguyên nhân chính gây ra. Căn cứ vào đó, chúng ta tập trung ưu tiên giải quyết các vấn đề, các nguyên nhân ảnh hưởng lớn nhất, giúp giải quyết vấn đề chính xác, hiệu quả, tiết kiệm chi phí và thời gian;

- Biểu đồ lộ trình nghề nghiệp (Career-path mapping): là dạng biểu đồ sự nghiệp học tập của sinh viên trong những năm học tại trường giúp sinh viên nhận diện những cột mốc quan trọng hoặc những rào cản được dự đoán trước để từ đó sinh viên phải sắp xếp, điều chỉnh và hướng đến đạt được mục tiêu.

3. Một số đề xuất - kiến nghị để triển khai TQM tại Đại học Nguyễn Tất Thành

Tài liệu tham khảo

1. Marsh, J, The Quality Toolkit, Reading, IFS International, (1992);
2. Deming, W Edwards, *Out of the Crisis*, Cambridge University Press, Cambridge, (1982);
3. Edward Sallis, Total Quality Management in Education, (2005);
4. Juran, J M and Gryna Frank, M (ed), Juran's Quality Control Handbook, McGraw-Hill, New York, 4th edn (1988);
5. Oakland, John S., Total Quality Management, Heinemann, Oxford, 2nd edn (1993);
6. Spanbauer, Stanley J., *A Quality System for Education*, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, (1992).

TQM in Higher Education and essential factors for implementation at Nguyen Tat Thanh University

Nguyen Duy Minh, Nguyen Quynh Anh

Nguyen Tat Thanh University

ndminh@ntt.edu.vn; nqanh@ntt.edu.vn

Abstract Sine the academic year of 2016-2017, quality assurance and quality accreditation have become one of the main concerns from the Ministry of Education and Training to universities. In order to effectively implement, universities need to develop and strengthen the internal quality assurance system in which total quality management model (TQM) is an appropriate approach to meet these requirements. To implement the TQM model, universities should pay attention to four factors, including: (i) developing and implementing quality assurance strategy, (ii) promoting the role of leaders, (iii) enhancing capacity of teamwork through a consided and streamlined organization and (iv) using appropriate quality tools for implementation and evaluation. This paper aims to analyze the essential factors and recommendations for applying TQM at Nguyen Tat Thanh University.

Keywords Total quality management, quality assurance strategy, teamwork, quality tools.

Để có thể triển khai thực hiện tốt cho 4 nhóm yếu tố hướng đến TQM, Đại học Nguyễn Tất Thành cần:

- Về mặt chiến lược: Hoàn thiện và ban hành chiến lược đảm bảo chất lượng với các chỉ số đánh giá cụ thể và triển khai việc thực hiện chiến lược thông qua kế hoạch năm và kết nối với công tác mục tiêu chất lượng;

- Về mô hình quản trị đại học: sử dụng khung tham chiếu theo Bộ tiêu chuẩn đánh giá cấp cơ sở giáo dục theo AUN-QA_ phiên bản 2 làm cơ sở để kiện toàn các hoạt động bên trong Nhà trường. Trao quyền tự chủ cho các khoa đào tạo và quyền tự quyết của giảng viên về tài liệu học tập, phương pháp giảng dạy, kiểm tra, đánh giá; nhà trường kiểm soát dựa trên chuẩn đầu ra của chương trình đào tạo;

- Về năng lực lãnh đạo: Xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển đội ngũ nhân sự, tập trung vào đội ngũ quản lý cấp trung, xem đây là nguồn lực chính để phát triển Nhà trường hướng đến AUN-QA;

- Nâng cao khả năng tương tác đội nhóm: Nhà trường cần rà soát lại chính sách động viên khen thưởng nhân viên, giảng viên, tạo điều kiện để nhân sự được tập huấn nâng cao kiến thức và thực hành những kỹ năng mới; xây dựng hệ thống thông tin nội bộ hiệu quả, cơ cấu tổ chức tinh gọn và đơn giản hướng trọng tâm đến hoạt động chăm sóc người học;

- Về các công cụ triển khai đánh giá: Nhà trường, các đơn vị cần chủ động phân tích các điều kiện thực tế tại đơn vị, dựa trên chức năng nhiệm vụ được giao và các hoạt động cốt lõi để sử dụng các công cụ phù hợp nhằm đánh giá các hoạt động triển khai.

