

# VỀ “văn hoá chất lượng” khi xây dựng hệ thống quản lý chất lượng đào tạo trong trường đại học theo cách tiếp cận quản lý chất lượng tổng thể

Bùi Thị Thu Hương\*

*Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội, 144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội*

Nhận ngày 6 tháng 1 năm 2009

**Tóm tắt.** Khi xây dựng hệ thống quản lý chất lượng đào tạo trong trường đại học theo cách tiếp cận quản lý chất lượng tổng thể (TQM) - Total quality management chúng ta nhận thấy “Văn hoá chất lượng” là một vấn đề quan trọng cần triển khai đồng thời. Mục tiêu của “Văn hoá chất lượng” là giúp cho mọi người thấu hiểu ý nghĩa của những việc cần làm và cố gắng làm mọi việc đúng ngay từ đầu và đúng vào mọi thời điểm, điều này phù hợp với bản chất của TQM.

Mặt khác, xây dựng được “Văn hoá chất lượng” đồng nghĩa với việc mọi thành viên, mọi tổ chức đều biết công việc của mình theo kế hoạch sẽ được cải tiến và nâng cao chất lượng như thế nào, đều tham gia thực hiện mục tiêu kế hoạch ấy một cách chủ động và tự giác; đồng thời tham gia một cách đầy đủ vào quá trình xây dựng hệ thống quản lý chất lượng, mà mục tiêu của TQM là hướng tới khách hàng - sản phẩm giáo dục đặc biệt, thì chắc chắn kết quả đạt được sẽ như mong muốn.

## 1. Quản lý chất lượng đồng bộ (TQM)

TQM (Total Quality Management): là phương pháp quản lý của một tổ chức - doanh nghiệp, định hướng vào chất lượng dựa trên sự tham gia của mọi thành viên nhằm đem lại sự thành công dài hạn thông qua sự cải tiến không ngừng của chất lượng nhằm thoả mãn nhu cầu của khách hàng và lợi ích của mọi thành viên tổ chức - doanh nghiệp, cũng như tham gia vào lợi ích cho xã hội.

*Mục tiêu của TQM:* không ngừng cải tiến chất lượng sản phẩm để thoả mãn ở mức cao nhất cho phép nhu cầu của khách hàng.

### *Đặc điểm phương pháp:*

- Chất lượng là số một, là hàng đầu.
- Định hướng không phải là người sản xuất mà vào *người tiêu dùng*.
- Đảm bảo thông tin và xem thống kê là một công cụ quan trọng.
- Sự quản lý phải dựa trên *tinh thần nhân văn*.
- Quá trình sau là khách hàng của quá trình trước.
- Tính đồng bộ trong quản lý chất lượng.
- Quản lý theo chức năng và Hội đồng chức năng.

### *Các hước quản lý chất lượng đồng bộ: [1]*

- Am hiểu về chất lượng
- Cam kết về lãnh đạo

\*ĐT: 84-037-375475066047.  
E-mail: huongbt@vnu.edu.vn

- Tổ chức chất lượng
- Đo lường chất lượng
- Giá của chất lượng
- Hoạch định chất lượng
- Thiết kế chất lượng
- Hệ thống thiết kế và nội dung
- Hệ thống tư liệu đánh giá
- Công cụ kỹ thuật để đạt chất lượng
- Một vài kỹ thuật bổ sung khi thiết kế, duy trì và thực hiện giá thành
- Thay đổi nhận thức nhờ vào nhóm chất lượng
- Truyền thống về chất lượng
- Đào tạo về chất lượng
- Thực hiện TQM.

## 2. Mối quan hệ giữa TQM với chất lượng giáo dục đại học

Bản chất của TQM có thể gói gọn trong tám chữ: Khách hàng - Quản lý - Chất lượng - Toàn diện. Muốn có chất lượng thì phải coi khách hàng thực sự là trung tâm, mọi hoạt động đều phải hướng tới cái đích cuối cùng là thỏa mãn nhu cầu của khách hàng (cần lưu ý nhu cầu ở hai dạng: đã có hoặc tiềm ẩn). Nguyên tắc quản lý cơ bản là dựa trên lòng tin, tin và mạnh dạn trao quyền cho các nhóm chất lượng cũng như từng thành viên. Chất lượng sẽ được đảm bảo nhờ quá trình cải tiến liên tục. Cuối cùng, chất lượng sẽ không có kết quả nếu không có sự tham gia toàn diện của tất cả mọi người, ở tất cả mọi công đoạn xuyên suốt quá trình, hay nói một cách khác là xây dựng được “*Văn hoá chất lượng*” trong toàn bộ quá trình thực hiện.

Nhìn vào thực tế, trong những năm gần đây, hầu hết những định hướng cải cách và nâng cao chất lượng giáo dục đại học đã và đang thực hiện đều ít nhiều mang hơi hướng triết lý TQM. Những nhà cải cách giáo dục đại học phát động phong trào đổi mới phương pháp giảng dạy - người học làm trung tâm, mạnh dạn trao quyền

tự chủ cho các trường đại học, đào tạo năng lực giáo viên và rèn luyện kỹ năng làm việc theo nhóm, cải tiến liên tục chất lượng giáo dục và hình thành ý thức trong cả cộng đồng - giáo dục là sự nghiệp của toàn dân.

Một trong những bi quyết để thực hiện TQM thành công đó chính là mọi hoạt động đều phải xoay quanh nhân vật trung tâm. Nếu thống nhất chọn nhân vật trung tâm của hệ thống giáo dục là người học - được xem như là một loại khách hàng đặc biệt thì mọi hoạt động cải cách dù ở đâu, cấp nào, làm gì đều phải đặt lợi ích của người học lên trên hết.

Có quan điểm cho rằng - giáo dục là một sản phẩm đặc biệt, không thể áp dụng máy móc các lý thuyết quản lý. Trước hết đó là đó là một dịch vụ, mà dịch vụ khác với sản phẩm vật chất ở điểm cơ bản, nếu sản phẩm vật chất là kết quả của quá trình biến đổi vật chất thì dịch vụ chính là kết quả của quá trình tương tác giữa nhà cung ứng và người sử dụng. Như vậy, có thể thấy ngay, chất lượng của một dịch vụ chỉ có thể thay đổi được khi chúng ta thay đổi chất lượng của quá trình tương tác. Đối với giáo dục đó chính là sự tương tác giữa ba nhân vật: người học - người dạy - người tuyển dụng.

Để “sản phẩm giáo dục đặc biệt” đạt trình độ đẳng cấp khu vực, dần vươn tới đạt chuẩn quốc tế, việc xây dựng và thử nghiệm hệ thống quản lý chất lượng đào tạo trong trường đại học theo cách tiếp cận chất lượng tổng thể (TQM) là một vấn đề nghiên cứu hoặc đề án tiên khả thi.

## 3. “Văn hoá chất lượng” - vấn đề bao trùm và xuyên suốt trong quá trình xây dựng hệ thống quản lý chất lượng đào tạo trong trường đại học

*Văn hoá chất lượng* của một cơ sở đào tạo được hiểu là: mọi thành viên (từ người học đến cán bộ quản lý), mọi tổ chức (từ các phòng, ban đến các tổ chức đoàn thể) đều biết công việc của mình thế nào là có chất lượng và đều làm theo yêu cầu chất lượng ấy [2].

Hiện nay, các cơ sở đào tạo đại học tại đã và đang tiến hành công tác kiểm định chất lượng theo 10 tiêu chuẩn và 61 tiêu chí (Bộ Tiêu chuẩn kiểm định chất lượng do Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành). Tuy nhiên, trên thực tế, nếu như chỉ hoàn thành báo cáo tự đánh giá và khâu đánh giá ngoài theo các tiêu chí cụ thể, mà thiếu đi giá trị cốt lõi đó là - xây dựng văn hoá chất lượng theo Bộ tiêu chuẩn này thì hiệu quả sẽ rất hạn chế.

Vì khi từng thành viên của Nhà trường chưa thấu hiểu ý nghĩa, sự cần thiết của quy trình kiểm định, hay nói cách khác mỗi cá nhân chưa xác định rõ ràng, cụ thể trách nhiệm của mình đối với công việc, mức độ yêu cầu về “chất lượng” đối với công việc của mình, thì thực sự họ không thể xây dựng được kế hoạch làm việc hoặc làm như thế nào để đạt được chất lượng đạt chuẩn?

Nhìn nhận trên thực tế hiện nay, hầu hết trong lộ trình xây dựng và phát triển, các Trường đại học đều đã xây dựng được chiến lược phát triển: ngắn hạn, trung hạn hoặc dài hạn, trong đó hoạch định rõ ràng mục tiêu cần đạt được (chất lượng đội ngũ hoặc chất lượng đào tạo...), kế hoạch hành động và triển khai cụ thể công việc để đạt được mục tiêu chất lượng đó.

Trên lý thuyết khi ban hành chiến lược, và triển khai thực hiện để đạt được các mục tiêu đề ra - đơn vị đã có được chất lượng mong muốn. Điều này đồng nghĩa với việc đã triển khai xây dựng được văn hoá chất lượng tại đơn vị, có nghĩa là mọi thành viên, mọi tổ chức đều biết công việc của mình theo kế hoạch sẽ được cải tiến và nâng cao chất lượng như thế nào, đều tham gia thực hiện mục tiêu kế hoạch ấy một cách chủ động và tự giác...

Nhưng trên thực tế, đơn vị họp để triển khai kế hoạch chiến lược, mới chỉ quán triệt đến cán bộ quản lý các Phòng, Ban; Lãnh đạo các Khoa... để triển khai trong toàn Trường, các thành viên - người trực tiếp thực hiện thì lại thường bị rơi vào thế bị động, phải phục tùng hành động ngay, mà chưa có thời gian tập huấn để thấu hiểu về ý nghĩa của chất lượng cần đạt đến.

Cho nên, các báo cáo tự đánh giá và đánh giá ngoài đều không phản ánh được thực chất “đạt được các mục tiêu đề ra” ở mức độ nào, không phản ánh được đầy đủ các nguyên nhân dẫn đến việc không đạt được chất lượng như mong muốn.

Khi tiến hành nghiên cứu để triển khai xây dựng Hệ thống quản lý chất lượng đào tạo tại trường đại học theo hướng tiếp cận quản lý tổng thể (TQM), để hệ thống quản lý chất lượng đào tạo này có thể vận hành tốt, đem lại chất lượng như mong muốn, ngay từ khi bắt đầu triển khai, Lãnh đạo Nhà trường cần phải có kế hoạch xây dựng thành công “Văn hoá chất lượng” trong toàn Trường.

#### 4. Hình thành, củng cố và duy trì “văn hoá chất lượng” khi xây dựng hệ thống quản lý chất lượng đào tạo tại trường đại học theo hướng tiếp cận quản lý chất lượng tổng thể (TQM)

Một trong tám nguyên tắc để lựa chọn xây dựng hệ thống quản lý chất lượng đào tạo đó là phải có *sự tham gia của mọi người*, khi từng thành viên trong tổ chức đó thấu hiểu ý nghĩa của việc cần đạt tới mục tiêu chất lượng và biết cần làm gì để đạt được mục tiêu mong muốn, cũng như tự nguyện, tích cực, tham gia đầy đủ vào quá trình xây dựng hệ thống quản lý chất lượng, mà mục tiêu của TQM là hướng tới khách hàng - *sản phẩm giáo dục đặc biệt*, thì chắc chắn kết quả đạt được sẽ như mong muốn.

Nói như vậy có nghĩa là, giải pháp để thực hiện được việc xây dựng hệ thống quản lý chất lượng đào tạo chính là xây dựng được văn hoá chất lượng (gốc rễ của vấn đề này chính là xây dựng được văn hoá tổ chức trong đơn vị).

Khi xây dựng hệ thống quản lý chất lượng tổng thể (TQM), luôn gắn liền với phát triển văn hoá tổ chức, ở đó mỗi thành viên mang lại niềm vui cho khách hàng, tổ chức được thiết kế theo cấu trúc hướng tới khách hàng, coi khách hàng là thượng đế.



Mọi thành viên khi tham gia xây dựng hệ thống quản lý chất lượng đào tạo theo cách tiếp cận quản lý chất lượng tổng thể (TQM) đều phải hiểu được bản chất của quản lý chất lượng tổng thể không phải là thanh tra, đó là sự cố gắng làm mọi việc đúng ngay từ đầu và đúng vào mọi thời điểm.

“Total” trong TQM có nghĩa là tất cả mọi công việc, quá trình tất cả mọi người (Ban giám hiệu, cán bộ quản lý, giảng viên, chuyên viên) phải luôn thực hiện cải tiến chất lượng của đơn vị mình.

“Management” trong TQM có nghĩa là mọi người thuộc đơn vị với chức năng, nhiệm vụ, vị trí là người quản lý của chính trách nhiệm bản thân họ. Chính vì vậy có sự khác biệt rất rõ ràng giữa chất lượng tổng thể (total quality - TQ) và quản lý chất lượng tổng thể (TQM).

Điều đặc biệt quan trọng, quản lý chất lượng tổng thể đòi hỏi sự thay đổi của văn hoá tổ chức, đặc biệt là thái độ, phong cách và phương pháp làm việc của toàn thể cán bộ quản lý và nhân viên.

Để đội ngũ cán bộ làm việc tự giác, tích cực có hiệu quả và sản phẩm có chất lượng, đòi hỏi:

- Tạo được môi trường, cơ chế và điều kiện làm việc phù hợp cho đội ngũ thay vì kiểm soát họ.

- Các công cụ lao động và hệ thống cơ chế phù hợp.

- Những thành quả lao động phải được thừa nhận.

Thực hiện được cơ chế và môi trường trên, đòi hỏi các cấp quản lý phải xác định được các yếu tố nền tảng của văn hoá tổ chức [2], đó là:

1. Các yếu tố hữu hình: kiến trúc trụ sở, văn phòng, biển hiệu, tên gọi...

2. Chất lượng ban lãnh đạo và nhân viên: chất lượng ban lãnh đạo tổ chức và các nhân viên chủ chốt đóng vai trò quan trọng nhất trong việc định hướng và quản lý các hoạt động nói chung và văn hoá tổ chức nói riêng.

3. Các quy định về văn hoá: tổ chức nào cũng có các yếu tố văn hoá tổ chức một cách tự nhiên ở các mức độ khác nhau: điều lệ, các quy định, nội quy... ban hành bằng văn bản, phổ biến cho các phòng, ban thực thi. Văn hoá tổ chức được thể hiện ở các phạm trù: đạo đức hành nghề, giá trị theo đuổi, niềm tin, thái độ ứng xử, hành vi giao tiếp.

4. Quy ước chưa thành văn: các quy ước không thành văn có ưu điểm là tế nhị và linh hoạt trong giao tiếp, nhưng cũng có nhược điểm là tạo ra các khoảng cách nhất định (cụ thể là quan hệ ứng xử với cấp trên, dẫn đến những tiêu cực trong công việc...).

5. Sự tham gia của ban lãnh đạo và nhân viên: Lãnh đạo tối cao Tổ chức như các vị chủ tịch Hội đồng quản trị, tổng giám đốc, giám đốc... không tham gia dẫn dắt các hoạt động văn hóa tổ chức, không gương mẫu trong cả cuộc sống lẫn công việc, thì thật khó có thể duy trì và phát triển được các giá trị nền tảng của văn hoá tổ chức.

Từ những yếu tố nền tảng trên, giúp mỗi thành viên của tổ chức có cách nhìn thấu đáo về những giá trị gốc rễ nằm trong mỗi tổ chức - *văn hoá tổ chức* “Một hệ thống hữu cơ các giá trị, các chuẩn mực, các quan niệm và hành vi do các thành viên trong tổ chức đó sáng tạo và tích lũy trong quá trình tương tác với môi trường bên ngoài và hội nhập bên trong tổ chức, nó đã có hiệu lực và được coi là đúng đắn, do đó được chia sẻ và phổ biến rộng rãi giữa các thể hệ thành viên như một phương pháp chuẩn mực để nhận thức, tư duy và cảm nhận trong mối quan hệ với các vấn đề mà họ phải đối mặt”.

Giá trị cốt lõi ở đây, là khi đi tạo dựng được một phương pháp chuẩn mực để nhận thức, tư duy và cảm nhận về công việc cần triển khai, thực hiện thì sẽ có được phương thức hiệu quả nhất để xây dựng kế hoạch hành động, đạt được mục tiêu mong muốn, phù hợp với mục tiêu của TQM là “không ngừng cải tiến chất lượng sản phẩm để thoả mãn ở mức cao nhất cho phép nhu cầu của khách hàng”.

Hay nói một cách khác, để có thể đạt được hiệu quả cao nhất khi triển khai xây dựng hệ thống quản lý chất lượng đào tạo theo hướng tiếp cận quản lý chất lượng tổng thể (TQM), mỗi đơn vị đào tạo cần xác định nhiệm vụ đồng thời và cũng là thời cơ để xây dựng “Văn hoá chất lượng”, khi đã xây dựng được “Văn hoá chất lượng”, cơ sở đào tạo sẽ đạt được những mục tiêu mong muốn (chất lượng mong muốn) trên cơ sở phát huy sức mạnh nội lực của mình:

- Mọi thành viên của tổ chức thấu hiểu về công việc, nhiệm vụ cụ thể của mình thế nào là có chất lượng, thì mỗi cá nhân sẽ hoàn toàn chủ động, tự giác, tích cực xây dựng kế hoạch hành động và làm việc theo các tiêu chuẩn cụ thể, yêu cầu về chất lượng.

- Khi hiểu rõ được các phân liên quan đến công việc của mình như thế nào được coi là có chất lượng, thì mỗi cá nhân sẽ chủ động tìm tòi, suy nghĩ đóng góp ý kiến cũng như những giải pháp tích cực góp phần từng bước nâng cao chất lượng đào tạo của đơn vị.

- Khi mỗi thành viên đều am hiểu kỹ càng về chất lượng, nắm vững yêu cầu của TQM khi tham gia vào xây dựng hệ thống quản lý chất lượng đào tạo thì sẽ phát huy được tính dân chủ, huy động mọi tiềm năng trí tuệ, sáng kiến để không ngừng từng bước cải tiến và nâng cao chất lượng thoả mãn nhu cầu khách hàng.

Cũng cần đặc biệt nhấn mạnh đến vai trò của Trung tâm Khảo thí và Kiểm định Chất lượng tại mỗi đơn vị đào tạo đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong quá trình triển khai, tham gia giám sát xây dựng hệ thống quản lý chất lượng đào tạo và xây dựng văn hoá chất lượng của đơn vị.

Từ những phân tích, nhận định và đánh giá trên, có thể rút ra kết luận sau: trong bối cảnh toàn cầu hoá như hiện nay, khi mà giáo dục đại học trong nước đang đứng trước nhiều sự cạnh tranh gay gắt, với các mô hình đào tạo liên kết và du học tại chỗ,... trong quá trình thay đổi, vươn lên để khẳng định chất lượng, đơn vị nào có được “Văn hoá chất lượng” đơn vị đó sẽ có được thế mạnh về tiềm năng (vật chất, nguồn nhân lực...) để thắng tiến trên con đường hội nhập, vươn đến đỉnh cao của “chất lượng”.

#### Tài liệu tham khảo

- [1] Nguyễn Đức Chính, *Chất lượng và kiểm định chất lượng trong cơ sở giáo dục đào tạo*, NXB Đại học Quốc gia, Hà Nội, 2003.
- [2] Lê Đức Ngọc, *Xây dựng Văn hoá chất lượng tạo nội lực cho cơ sở đào tạo đáp ứng yêu cầu của thời đại chất lượng*, *Tạp chí Khoa học - Giáo dục*, số 36, tháng 9 - 2008.
- [3] Lê Đức Ngọc, *Bài giảng “Văn hoá Tổ chức”*, Hà Nội, 2008.

## On “quality culture” while establishing training quality management system for universities in line with Total Quality Management

Bui Thi Thu Huong

*College of Economics, Vietnam National University, Hanoi,  
144 Xuan Thuy, Cau Giay, Hanoi, Vietnam*

While establishing training quality management system for universities in line with Total Quality Management TQM, we recognize that “quality culture” is an important issue requiring concurrent

application. Objective of the “quality culture” is to support people to understand meaning of what they need to do and try to do the job correctly at the beginning and at any time, which is relevant to the nature of TQM.

Besides, when establishing “quality culture”, related members or organizations can see how their job will be improved and the quality will be enhanced as planned and take part in implementing the planned objectives actively and self-consciously as well as building quality management system adequately. Because objective of TQM is to focus on customer - a special educational product, the results are ensured to meet the demand.