

NGUYỄN ĐỨC CHÍNH (Chủ biên)
TRẦN XUÂN BÁCH - TRẦN THỊ THANH PHƯƠNG

QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TRONG GIÁO DỤC



NHÀ XUẤT BẢN GIÁO DỤC VIỆT NAM

NGUYỄN ĐỨC CHÍNH (Chủ biên)
TRẦN XUÂN BÁCH – TRẦN THỊ THANH PHƯƠNG

QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TRONG GIÁO DỤC

(Tái bản lần thứ nhất, có chỉnh lý)

NHÀ XUẤT BẢN GIÁO DỤC VIỆT NAM

LỜI NÓI ĐẦU

Tổng kết các công trình nghiên cứu về giáo dục, UNESCO đã khẳng định, quản lí là một yếu tố cấu thành chất lượng của hệ thống giáo dục quốc dân (mô hình CIMO), khác với chất lượng của một cơ sở giáo dục (mô hình CIPO).

Ở Việt Nam, yếu tố quản lí cũng được xem là khâu đột phá trong đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục.

Cho đến nay, các nhà quản lí giáo dục vẫn sử dụng phương thức quản lí truyền thống, tức là sử dụng các chức năng của quản lí như : kế hoạch hoá, tổ chức thực hiện, chỉ đạo và kiểm tra. Phương thức này mặc dù đã giúp chúng ta đạt được những thành công đáng ghi nhận, tuy nhiên, trong bối cảnh hội nhập quốc tế ngày càng sâu sắc và toàn diện, cũng như việc đổi mới giáo dục nhằm cung cấp nguồn nhân lực có trình độ cao, có sức cạnh tranh cho công cuộc công nghiệp hoá – hiện đại hoá đất nước, thì phương thức này bộc lộ nhiều hạn chế.

Quản lí chất lượng là một phương thức quản lí mới, đã thành công trong quản lí sản xuất, kinh doanh và dịch vụ, và bắt đầu được vận dụng trong quản lí giáo dục.

Bản chất của quản lí chất lượng như một phương thức quản lí, đó là quản lí bằng các quy trình. Các quy trình này có thể được xây dựng từ các công việc cụ thể trong từng cơ sở giáo dục (mô hình ISO 9000 – 2008), hoặc từ các bộ chuẩn.

Hiện nay, chúng ta đã có nhiều bộ chuẩn (chuẩn cho các cơ sở giáo dục, chuẩn cho các chức danh trong giáo dục), và đây là cơ sở quan trọng cho việc xây dựng một hệ thống quản lí theo phương thức quản lí chất lượng.

Như vậy, để có thể áp dụng phương thức quản lí chất lượng, việc đầu tiên phải làm là căn cứ các tiêu chuẩn, tiêu chí, xác định các công việc cần làm, xây dựng các quy trình và các văn bản hướng dẫn thực hiện các công việc

theo quy trình. Bằng cách này, chúng ta đã xây dựng một hệ thống quản lí, tác động vào tất cả các khâu, các giai đoạn của quá trình đào tạo.

Bước tiếp theo là tổ chức vận hành hệ thống này, tức là tập huấn, hỗ trợ để mọi thành viên trong trường thực hiện các công việc theo các quy trình đã được xây dựng trước đó.

Sau một quá trình thực hiện, mỗi thành viên sẽ viết lại những công việc đã làm theo quy trình và những văn bản hướng dẫn. Đây là quá trình tự đánh giá. Tự đánh giá nhằm trả lời 3 câu hỏi : Các công việc đã được quy trình hoá chưa ? Các quy trình có được vận hành không ? Các quy trình vận hành có mang lại chất lượng, hiệu quả không ?

Và bước cuối cùng của chu trình quản lí chất lượng là đánh giá ngoài (kiểm định) nhằm mục đích thẩm định báo cáo tự đánh giá và công nhận (hay không công nhận).

Cuốn sách *Quản lí chất lượng trong giáo dục* cung cấp cho bạn đọc một cách nhìn mới về quản lí chất lượng, một phương thức quản lí không nhằm vào chất lượng của một sản phẩm đơn lẻ, mà nhằm tới việc xây dựng một hệ thống quản lí trên cơ sở các quy trình thực hiện tất cả các công việc trong nhà trường để những sản phẩm của quá trình đào tạo đều đạt chất lượng.

Do nhu cầu của các giảng viên, giáo viên, học viên và sinh viên, chúng tôi tiếp tục tái bản lần thứ nhất (có sửa chữa bổ sung) cuốn sách này để phục vụ kịp thời cho bạn đọc.

Mặc dù các tác giả đã có nhiều cố gắng, song khó tránh khỏi những thiếu sót. Các tác giả rất mong nhận được những góp ý, phê bình của bạn đọc gần xa để cuốn sách được hoàn thiện hơn trong lần tái bản.

CÁC TÁC GIẢ

MỤC LỤC

Chương 0. MỞ ĐẦU.....	9
Chương 1. CHẤT LƯỢNG, CHẤT LƯỢNG TRONG GIÁO DỤC.....	13
1.1. Lịch sử nghiên cứu và sự phát triển của khoa học quản lí chất lượng	13
1.2. Một số khái niệm	
1.2.1. Chất lượng	19
1.2.2. Chất lượng trong giáo dục	21
1.2.3. Chất lượng giáo dục nhìn từ góc độ quản lí chất lượng	24
1.2.4. Chất lượng giáo dục phổ thông.....	29
1.2.5. Chất lượng trong giáo dục đại học, cao đẳng và dạy nghề	33
Chương 2. QUẢN LÍ CHẤT LƯỢNG.....	38
2.1. Định nghĩa.....	38
2.2. Các cấp độ trong quản lí chất lượng	41
2.2.1. Kiểm soát chất lượng (Quality Control)	41
2.2.2. Đảm bảo chất lượng (Quality Assurance)	42
2.2.3. Quản lí chất lượng tổng thể (Total Quality Management)	43
2.3. Các nguyên tắc cần tuân thủ trong việc xây dựng và vận hành hệ thống quản lí chất lượng	45
2.4. Yêu cầu của hệ thống quản lí chất lượng (QMS).....	49
2.5. Những tiền đề xây dựng và vận hành hệ thống quản lí chất lượng.....	53
2.5.1. Hệ thống quản lí chất lượng quyết định chất lượng của sản phẩm (dịch vụ).....	53

2.5.2. Làm đúng ngay từ đầu	53
2.5.3. Phòng ngừa là phương châm cơ bản của quản lí	53
2.5.4. Quản lí theo quá trình	54
Chương 3. CÁC MÔ HÌNH QUẢN LÍ THIẾT BỊ	57
3.1. Các mô hình kiểm soát chất lượng	57
3.1.1. Mô hình kiểm soát chất lượng	57
3.1.2. Mô hình đảm bảo chất lượng	58
3.1.3. Mô hình TQM.....	59
3.2. Một số ô hình đảm bảo chất lượng tiêu biểu	61
3.2.1. Mô hình các yếu tố tổ chức (Organizational Element Model) .	61
3.2.2. Mô hình EFQM (European Foundation for Quality Management)	62
3.2.3. Mô hình quản lí của mạng lưới các trường đại học khối ASEAN (AUN)	64
3.2.4. Mô hình đánh giá chất lượng của Mỹ.....	67
3.2.5. Mô hình BS 5750.....	68
3.2.6. Mô hình ISO 9001 : 2000	69
3.3. Một số mô hình TQM tiêu biểu	70
3.3.1. Mô hình của Deming	73
3.3.2. Mô hình của Juran	75
3.3.3. Mô hình của Crosby.....	77
3.4. Một số mô hình tiếp cận TQM trong giáo dục.....	79
3.4.1. Mô hình quản lí chất lượng của Edward Sallis.....	79
3.4.2. Mô hình quản lí chất lượng của Marmar Mukhuopadhyay	81
3.4.3. Mô hình quản lí chất lượng của John West – Burnham	82
3.5. Khả năng áp dụng TQM trong giáo dục	84

3.5.1. Những yếu tố cơ bản của TQM trong giáo dục	84
3.5.2. Thiết lập TQM trong nhà trường	86
3.5.3. 3C của TQM	86
3.5.4. Cách tiếp cận TQM đối với lãnh đạo.....	88
3.5.5. Cấu trúc mô hình TQM trong giáo dục	90
3.6. Những nguyên tắc cơ bản áp dụng TQM trong giáo dục.....	94
3.7. Một số công cụ quản lí quá trình bằng thống kê có thể sử dụng trong mô hình TQM	95
3.7.1. Kiểm soát chất lượng bằng thống kê (Statistical Process control)	95
3.7.2. Một số công cụ SPC phổ biến	96
Chương 4. XÂY DỰNG HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TRÊN CƠ SỞ BỘ TIÊU CHUẨN ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG CƠ SỞ GIÁO DỤC.....	99
Chương 5. XÂY DỰNG KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG CHO CÁC CƠ SỞ GIÁO DỤC.....	102
5.1. Khái niệm kế hoạch chiến lược.....	102
5.2. Lí do phải lập kế hoạch chiến lược	103
5.3. Cấu trúc của kế hoạch chiến lược	106
5.4. Một vài điểm cần lưu ý trong quá trình xây dựng kế hoạch chiến lược.....	109
5.4.1. Một công việc khó khăn nhất của quá trình lập kế hoạch chiến lược là xác định sứ mạng của nhà trường	109
5.4.2. Xác định tầm nhìn là một yếu tố quan trọng trong quá trình xây dựng kế hoạch chiến lược	110

5.4.3.	Phân tích bối cảnh là một khâu không thể thiếu trong quá trình lập kế hoạch chiến lược	110
Phụ lục 1.	QUẢN LÝ CƠ SỞ GIÁO DỤC THEO HƯỚNG TIẾP CẬN ĐẢM BẢO CHẤT LƯỢNG	112
Phụ lục 2.	ĐỀ XUẤT KHUNG NĂNG LỰC CHỨC DANH HIỆU TRƯỞNG/PHÓ HIỆU TRƯỞNG.....	122
Phụ lục 3.	HƯỚNG DẪN THỰC HIỆN CÁC TIÊU CHUẨN TRONG BỘ CHUẨN NGHỀ NGHIỆP GIÁO VIÊN TRUNG HỌC	154
	TÀI LIỆU THAM KHẢO	171

Nhân loại đã bước vào thế kỉ XXI, thế kỉ đầu tiên của thiên niên kỉ thứ ba. Trong bối cảnh chung trước một kỉ nguyên mới của thế giới, của đất nước sau gần 30 năm đổi mới, giáo dục Việt Nam cũng đang đứng trước những xu thế mới và những thách thức mới :

1. Các xu thế chuyển đổi của thời đại, như sự chuyển đổi từ xã hội công nghiệp sang xã hội tri thức, cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 với những đặc trưng cơ bản là internet kết nối vạn vật (IOT), trí tuệ nhân tạo, tự động hoá, cuộc cách mạng về công nghệ thông tin và truyền thông, sự toàn cầu hoá và sự đấu tranh xác lập các giá trị văn hoá cốt lõi đang tác động ngày càng mạnh mẽ lên giáo dục, làm thay đổi nhận thức về giáo dục. Trong bối cảnh mới, giáo dục không chỉ thực hiện vai trò truyền thống là “xã hội hoá cá nhân, phát triển con người, giữ gìn và phát triển văn hoá”, giáo dục còn là động lực phát triển kinh tế thông qua đào tạo nhân lực. Hơn thế nữa, trong nền kinh tế tri thức với đặc trưng cơ bản là các sản phẩm có hàm lượng trí tuệ cao và độ tiêu hao nguyên vật liệu thấp, thì tri thức trở thành tư liệu sản xuất, còn khoa học, công nghệ và sau đó là giáo dục cũng đang trở thành lực lượng sản xuất trực tiếp.
2. Dưới tác động của các xu thế chuyển đổi của thời đại, giáo dục cũng có những bước thay đổi đáng kể. Đó là : phổ cập hoá giáo dục phổ thông ; đại chúng hoá giáo dục đại học ; xây dựng xã hội học tập ; dân chủ hoá giáo dục ; quốc tế hoá giáo dục ; và đặc biệt là nâng cao chất lượng giáo dục, xem chất lượng giáo dục (nhất là chất lượng giáo dục đại học) là chìa khoá mở cửa vào nền kinh tế tri thức.
3. Báo cáo chính trị tại Đại hội XI của Đảng nêu rõ : “Đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục theo hướng chuẩn hoá, hiện đại hoá, xã hội hoá,

đổi mới chương trình, nội dung, phương pháp dạy học, đổi mới cơ chế quản lí giáo dục, phát triển đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lí giáo dục. Tập trung nâng cao chất lượng giáo dục, đào tạo, coi trọng giáo dục đạo đức, lối sống, năng lực sáng tạo, kĩ năng thực hành... Xây dựng môi trường giáo dục lành mạnh, kết hợp chặt chẽ giữa gia đình, nhà trường và xã hội, xây dựng xã hội học tập, tạo cơ hội và điều kiện cho mọi công dân được học tập suốt đời”. Nghị quyết Đại hội XI cũng tiếp tục khẳng định : “Xây dựng, phát triển con người, nguồn nhân lực là quan điểm, chính sách của Đảng và Nhà nước, tiếp tục khẳng định vai trò của giáo dục và đào tạo đối với việc phát triển nguồn nhân lực. Nếu nguồn nhân lực quyết định sự phát triển của quốc gia, thì giáo dục và đào tạo là phương tiện chủ yếu quyết định chất lượng nguồn nhân lực, là con đường cơ bản để phát triển nguồn nhân lực”.

4. Nghị quyết 29 – TW khoá XI một lần nữa nhấn mạnh vai trò “quốc sách hàng đầu của giáo dục và đào tạo”, song cũng thừa nhận sự yếu kém của chất lượng giáo dục, nhất là giáo dục đại học và dạy nghề, sự yếu kém về chất lượng đội ngũ cán bộ quản lí giáo dục. Nghị quyết chỉ rõ phương hướng chủ đạo trong “đổi mới căn bản toàn diện giáo dục Việt Nam” đó là : “Tạo chuyển biến căn bản, mạnh mẽ về chất lượng, hiệu quả giáo dục, đào tạo, đáp ứng ngày càng tốt hơn công cuộc xây dựng, bảo vệ tổ quốc và nhu cầu học tập của nhân dân...”. Xây dựng nền giáo dục mở, thực học, thực nghiệp, dạy tốt, học tốt, quản lí tốt, có cơ cấu và phương thức giáo dục hợp lí, gắn với xây dựng, bảo đảm các điều kiện nâng cao chất lượng, chuẩn hoá, hiện đại hoá, dân chủ hoá, xã hội hoá và hội nhập quốc tế hệ thống giáo dục và đào tạo, giữ vững định hướng xã hội chủ nghĩa và bản sắc dân tộc.
5. Nhiệm vụ của giáo dục và đào tạo cũng được xác định rõ là : “Tiếp tục đổi mới mạnh mẽ và đồng bộ các yếu tố cơ bản của giáo dục và đào tạo theo hướng coi trọng phát triển phẩm chất, năng lực của người học. Trên cơ sở mục tiêu đổi mới giáo dục và đào tạo, cần xác định rõ, công khai chuẩn đầu ra của từng bậc học, môn học, chương trình ngành và chuyên ngành đào tạo. Coi đó là cam kết đảm bảo chất lượng của cả hệ

thống và từng cơ sở giáo dục và đào tạo : là căn cứ giám sát, đánh giá chất lượng của giáo dục và đào tạo”.

Nghị quyết cũng xác định rõ mục tiêu của từng bậc học :

- Đối với giáo dục phổ thông, tập trung phát triển trí tuệ, thể chất, hình thành phẩm chất, năng lực công dân, phát hiện và bồi dưỡng năng khiếu, định hướng nghề nghiệp cho học sinh. Nâng chất lượng giáo dục toàn diện, chú trọng giáo dục lí tưởng, truyền thống, đạo đức, lối sống, ngoại ngữ, tin học, năng lực và kĩ năng thực hành, vận dụng kiến thức vào thực tiễn. Phát triển khả năng sáng tạo, tự học, khuyến khích học tập suốt đời. Hoàn thành việc xây dựng chương trình giáo dục phổ thông giai đoạn sau năm 2015. Bảo đảm cho học sinh có trình độ trung học cơ sở (hết lớp 9) có tri thức phổ thông nền tảng, đáp ứng yêu cầu phân luồng mạnh sau trung học cơ sở ; trung học phổ thông phải tiếp cận nghề nghiệp và chuẩn bị cho giai đoạn học sau phổ thông có thực hiện giáo dục bắt buộc 9 năm từ sau năm 2020. Phấn đấu đến năm 2020, có 80% thanh niên trong độ tuổi đạt trình độ giáo dục trung học phổ thông và tương đương.
- Đối với giáo dục nghề nghiệp, tập trung đào tạo nhân lực có kiến thức, kĩ năng và trách nhiệm nghề nghiệp. Hình thành hệ thống giáo dục nghề nghiệp với nhiều phương thức và trình độ đào tạo kĩ năng nghề nghiệp theo hướng ứng dụng, thực hành, bảo đảm đáp ứng nhu cầu nhân lực kĩ thuật công nghệ của thị trường lao động trong nước và quốc tế.
- Đối với giáo dục đại học, tập trung đào tạo nhân lực trình độ cao, bồi dưỡng nhân tài, phát triển phẩm chất và năng lực tự học, tự làm giàu tri thức, sáng tạo của người học. Hoàn thiện mạng lưới các cơ sở giáo dục đại học, cơ cấu ngành nghề và trình độ đào tạo phù hợp với quy hoạch phát triển nhân lực quốc gia ; trong đó, có một số trường và ngành đào tạo ngang tầm khu vực và quốc tế. Đa dạng hoá các cơ sở đào tạo phù hợp với nhu cầu phát triển công nghệ và các lĩnh vực, ngành nghề ; yêu cầu xây dựng, bảo vệ Tổ quốc và hội nhập quốc tế.

6. Để đạt được những mục tiêu chiến lược nêu trên, giáo dục Việt Nam phải tìm ra những giải pháp cơ bản nhằm vượt qua những thách thức. Thách thức nổi bật của giáo dục nước ta từ khi đổi mới, đặc biệt trong 5 năm qua là yêu cầu về chất lượng giáo dục trong các bậc học, nhất là bậc đại học. Áp lực của nhu cầu được học đại học ngày càng mạnh mẽ, nhất là của học sinh tốt nghiệp giáo dục phổ thông. Trong bối cảnh đó, điều kiện đầu tư cho giáo dục, đội ngũ giáo viên, cơ sở vật chất kỹ thuật không tăng tương ứng, thị trường lao động không có khả năng thu nhận số lượng sinh viên tốt nghiệp đại học ngày càng lớn, và hệ quả tất yếu là hiệu quả, hiệu suất đào tạo ngày càng thấp.

Thách thức thứ hai của giáo dục trong đó có giáo dục đại học Việt Nam là xu thế toàn cầu hoá của nền kinh tế thế giới đòi hỏi giáo dục phải hội nhập với giáo dục khu vực và thế giới. Nếu toàn cầu hoá nền kinh tế thế giới là một xu thế khách quan, không thể đảo ngược, thì giáo dục Việt Nam cũng không thể không tự đổi mới để hội nhập mà điểm then chốt là phải phấn đấu vươn tới một chuẩn chung về chương trình đào tạo, về mô hình quản lý và đặc biệt là chuẩn về chất lượng và các điều kiện đảm bảo chất lượng giáo dục và đào tạo.

Đương nhiên, để làm được điều này, cần xuất phát từ trình độ phát triển kinh tế xã hội đất nước, từ thực tiễn của giáo dục Việt Nam trong giai đoạn hiện tại để có một kế hoạch mang tính đột phá nhằm đi trước một bước trong việc cung cấp nguồn nhân lực có trình độ cao cho sự nghiệp công nghiệp hoá – hiện đại hoá đất nước. Đó là xây dựng một cơ chế quản lý mới trong toàn bộ hệ thống cũng như ở các bậc học. Quản lý chất lượng với tư cách là một phương thức quản lý tiên tiến, đã vận hành thành công trong sản xuất và dịch vụ ở nhiều nước trên thế giới và bước đầu thành công ở Việt Nam có thể đóng góp phần mình vào công cuộc đổi mới căn bản, toàn diện nền giáo dục nước nhà.

CHẤT LƯỢNG, CHẤT LƯỢNG TRONG GIÁO DỤC

1.1. Lịch sử nghiên cứu và sự phát triển của khoa học quản lý chất lượng

Quản lý chất lượng (Quality Management) là một phương thức quản lý kinh doanh chiến lược nhằm gắn kết nhận thức về chất lượng cho tất cả thành viên tổ chức, xâm nhập, lan toả trong tất cả các quy trình tổ chức. Quản lý chất lượng đã được sử dụng rộng rãi trong sản xuất, giáo dục, bệnh viện, các ngành công nghiệp và dịch vụ, cũng như các chương trình nghiên cứu, triển khai, ứng dụng khoa học kỹ thuật, trong các lĩnh vực an ninh, quốc phòng.

Quản lý chất lượng được coi là bắt nguồn vào đầu thập niên 1920 khi lý thuyết xác suất thống kê lần đầu tiên được áp dụng để kiểm định chất lượng sản phẩm. Cho đến nay, người ta thường chia các giai đoạn phát triển của quản lý chất lượng thành ba giai đoạn chính như sau : *kiểm tra chất lượng, đảm bảo chất lượng, và cải tiến liên tục*. Nếu như kiểm tra chất lượng chủ yếu tập trung phát hiện và loại bỏ toàn bộ hay từng phần sản phẩm cuối cùng không đạt các chuẩn mực chất lượng, thì đảm bảo chất lượng tập trung phòng ngừa sự xuất hiện những sản phẩm chất lượng thấp, còn cải tiến liên tục chú trọng vào việc thường xuyên nâng cao chất lượng thông qua việc tất cả thành viên trong tổ chức đều thấm nhuần các giá trị văn hoá chất lượng cao và nâng cao vai trò tối đa của người trực tiếp làm ra sản phẩm (Sallis E., 2002 ; Phạm Thành Nghị, 2000 ; Nguyễn Đức Chính, 2003 ; Nguyễn Lộc, 2009).

Một điều cần lưu ý là, trong các giai đoạn phát triển ban đầu của quản lý chất lượng, việc áp dụng lý thuyết thống kê toán học đóng một vai trò hết sức quan trọng. Trong thập niên 1920, Shewhart W. phát triển ứng dụng các phương pháp thống kê toán học vào quản lý chất lượng. Ông đã thực hiện các

biểu đồ kiểm soát hiện đại đầu tiên và đã chứng minh rằng biến đổi trong quá trình sản xuất dẫn đến biến động trong chất lượng sản phẩm. Vì vậy, loại trừ các biến đổi trong quá trình sẽ dẫn đến một tiêu chuẩn tốt của sản phẩm cuối cùng. Tuy nhiên, phương pháp này không được phát triển mạnh ở Hoa Kỳ mà được “xuất khẩu” qua Nhật Bản.

Khái niệm này đã được phát triển mạnh tại Nhật Bản trong những năm 40 của thế kỷ trước do những nhà quản lý người Mỹ như W. Edwards Deming, Joseph Juran, Philip B. Crosby và A. Feigenbaum, và họ cũng được biết đến như những nhà lý luận hàng đầu về quản lý chất lượng. Trọng tâm được mở rộng từ chất lượng sản phẩm sang chất lượng của tất cả các vấn đề trong phạm vi một tổ chức được coi như sự khởi đầu của quản lý chất lượng tổng thể. Trong thập niên 40 của thế kỷ XX, các sản phẩm Nhật Bản đã bị nhìn nhận như đồ rẻ tiền, đồ bất chước, kém chất lượng. Các nhà lãnh đạo công nghiệp Nhật Bản nhận thức được vấn đề này và đề ra mục tiêu sản xuất sản phẩm cải tiến, cạnh tranh có chất lượng cao. Họ mời một số chuyên gia hàng đầu về chất lượng như Deming, Juran và Feigenbaum nhằm học hỏi cách làm để đạt được mục tiêu này.

Feigenbaum trong cuốn sách “Kiểm soát chất lượng toàn diện” (Total Quality Control) viết năm 1987 đã đưa ra định nghĩa nổi tiếng về quản lý chất lượng tổng thể : *“Quản lý chất lượng tổng thể là một hệ thống hữu hiệu nhằm hội nhập những nỗ lực về phát triển chất lượng, duy trì chất lượng và cải tiến chất lượng của nhiều tổ nhóm trong một tổ chức để có thể tiếp thị, áp dụng khoa học kỹ thuật; sản xuất và cung ứng dịch vụ nhằm thoả mãn nhu cầu của khách hàng một cách tinh tế nhất”*.

W. Edwards Deming gợi ý rằng có thể đạt được mục tiêu của họ trong 5 năm, nhưng không nhiều người Nhật tin ông ta. Tuy nhiên, người Nhật làm theo đề nghị của ông. Trong tác phẩm “Thoát khỏi cuộc khủng hoảng” (Out of the Crisis) xuất bản năm 1986, Deming tổng kết : *“Trong tương lai sẽ có hai loại doanh nghiệp – các doanh nghiệp triển khai chất lượng tổng thể và các doanh nghiệp phải đóng cửa”*. Trong những năm 1950, kiểm tra và quản lý chất lượng phát triển nhanh chóng và trở thành một chủ đề chính của quản lý Nhật Bản. Vào những năm 1970, thành công của quản lý chất lượng tổng

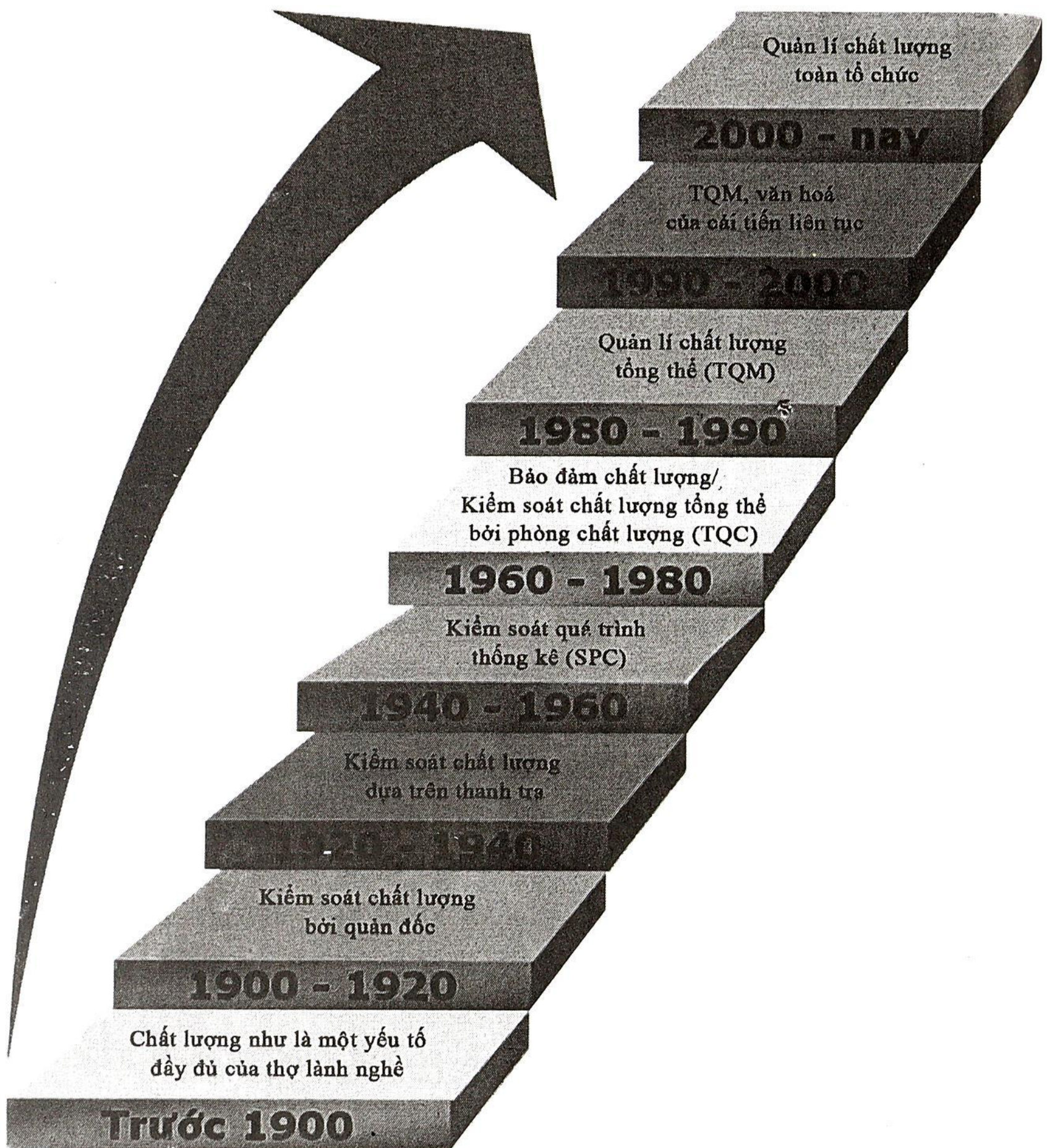
thể trong các doanh nghiệp đã làm thay đổi cả nền kinh tế Nhật Bản và bao giờ cũng gắn liền hữu cơ với sự thành công của công nghiệp Nhật Bản. Thông qua quá trình triển khai quản lý chất lượng trong các doanh nghiệp, người Nhật phát triển các tư tưởng của quản lý chất lượng tổng thể và tạo nên một văn hoá cải tiến liên tục (tiếng Nhật gọi là Kaizen). Trong cuốn “Quản lý chất lượng là gì?”, Matsushita Konosuke đã trình bày một cách sinh động về mô hình quản lý chất lượng “kiểu Nhật” – Kiểm soát chất lượng toàn công ti (Company Wide Quality Control – CWQC). Trong mô hình đó, “ *tinh thần đồng đội*” được đề cao, mà Matsushita Konosuke ví đó như sự hợp lực của các thành viên trong các đội bóng đá để thực hiện chiến thuật bóng đá tổng lực.

Tuy được coi là bắt đầu được đề cập đến từ những năm 20 của thế kỉ trước, được phát triển vào những năm 40 và 50 nhưng mãi đến sau này người ta mới sử dụng thuật ngữ *quản lý chất lượng tổng thể*. Có nhiều người cho rằng quản lý chất lượng tổng thể ban đầu được gọi là *kiểm tra chất lượng tổng thể* (nguyên bản tiếng Anh là Total Quality Control, viết tắt là TQC). Feigenbaum lần đầu tiên dùng quản lý chất lượng tổng thể vào năm 1951 trong cuốn sách : *Kiểm tra chất lượng : Nguyên tắc, Thực tiễn và Quản trị*. Thuật ngữ TQC đã tồn tại cùng với thuật ngữ Nhật Bản “Kiểm tra chất lượng toàn công ti” (Company Wide Quality Control – CWQC) mà Ishikawa sử dụng tại Hội nghị quốc tế đầu tiên về kiểm tra chất lượng tại Tokyo vào năm 1969. Sự khác biệt giữa hai thuật ngữ cũng không được rõ ràng.

Một vài tác giả đã tổng kết và mô tả lịch sử nghiên cứu và phát triển của khoa học quản lý chất lượng trên thế giới qua các giai đoạn như Hình 1.1.

Từ khi cuộc cách mạng công nghiệp diễn ra, một thời gian dài đánh giá chất lượng chủ yếu dựa vào kiểm soát chất lượng. Vào những năm 20 của thế kỉ trước, để quản lý chất lượng, W.A.Shewhart đã đề xuất phương pháp kiểm soát chất lượng trong các xí nghiệp, nhà máy.

Kiểm soát chất lượng là hoạt động đánh giá sự phù hợp của sản phẩm so với yêu cầu, so sánh mức độ đạt được so với chuẩn thông qua việc cân đo, thử nghiệm, trắc nghiệm...



Hình 1.1 : Quá trình phát triển của khoa học quản lí chất lượng

• **Kiểm soát chất lượng (Quality Control)**

Kiểm soát chất lượng nhằm mục đích kiểm soát, kiểm định các tiêu chí đã đặt ra cho các sản phẩm, phát hiện ra các khuyết tật, loại bỏ các sản phẩm cuối cùng không đạt chuẩn quy định, đề ra biện pháp để xử lí các sản phẩm đó như làm lại, hoặc chỉnh sửa nếu có thể.

Như vậy, kiểm soát chất lượng là bước cuối cùng của quá trình sản xuất, khi hoạt động sản xuất đã kết thúc. *Kết quả của kiểm soát chất*

lượng là đảm bảo độ tin cậy chất lượng của sản phẩm, nhưng không tạo ra chất lượng và cần phải chi phí lớn về thời gian, nhân lực để kiểm soát từng sản phẩm cũng như hao tổn nguyên vật liệu cho các phế phẩm, do đó làm giảm sức cạnh tranh của các doanh nghiệp, nhà sản xuất, mặc dù người ta đã sử dụng phổ biến rộng rãi phương pháp này suốt một thời gian dài trong thế kỉ trước.

- ***Kiểm soát quá trình (Process Control)***

Với tốc độ phát triển nhanh chóng về số lượng cũng như chất lượng của sản xuất công nghiệp, kiểm tra chất lượng trở nên lãng phí cả về nhân lực, kinh phí và thời gian vì phải kiểm soát từng sản phẩm một. Các nhà quản lí đã nghĩ tới biện pháp “phòng ngừa” thay cho “phát hiện”. Với luận điểm chất lượng là cả quá trình và quá trình này cần được kiểm soát ở từng khâu. Do vậy, “*Kiểm soát quá trình*” đã hình thành vào những năm 30 của thế kỉ trước với tên tuổi của W.E. Deming, Joseph Juran, Elton Mayo và Walter Shewhart đã nghiên cứu và cho ra đời các tầng bậc đầu tiên của mô hình này. Kiểm soát quá trình nhằm mục đích tạo ra sản phẩm có chất lượng, phòng ngừa tối ưu hơn là phát hiện các sản phẩm kém chất lượng để loại bỏ. Đây có thể coi là một bước tiến mới ngoạn mục của việc thay đổi hình thái kiểm soát chất lượng. Kiểm soát quá trình rõ ràng là biện pháp ưu việt hơn là phát hiện sàng lọc các sản phẩm kém chất lượng.

- ***Đảm bảo chất lượng/Kiểm soát chất lượng tổng thể (Total Quality Control)***

Các nhà khoa học Feigenman, Juran đã phát triển các ý tưởng của Deming hình thành nên Kiểm soát chất lượng tổng thể. Kiểm soát chất lượng tổng thể được thực hiện ở mọi phân xưởng về mọi lĩnh vực : chất lượng, số lượng, giá thành và phân phối. Điều đặc trưng nổi bật là Kiểm soát chất lượng tổng thể xâm nhập vào mọi khía cạnh của quá trình sản xuất.

Deming, Juran và Ishikawa đã nghiên cứu và tiếp tục đưa ra luận điểm “hướng tới khách hàng” và mô hình Đảm bảo chất lượng (Quality Assurance) được ra đời vào những năm 60 của thế kỉ trước. Đảm bảo

chất lượng là hoạt động nhằm quảng bá, chứng minh và tạo niềm tin cho khách hàng về chất lượng của sản phẩm. Một trong những nhiệm vụ quan trọng của nhà sản xuất là phải có được “*Niềm tin của khách hàng đối với sản phẩm của mình*”. Khách hàng có thể đặt niềm tin vào nhà sản xuất khi họ có đủ bằng chứng nói lên rằng chất lượng sản phẩm sản xuất ra sẽ được đảm bảo. Đảm bảo chất lượng nhằm mục đích tạo chữ tín, niềm tin tuyệt đối cho khách hàng và làm cho quá trình sản xuất không ngừng phát triển, không ngừng hướng đến những tiêu chí ưu việt hơn về chất lượng bằng sự bảo đảm rằng các yêu cầu về chất lượng sẽ được thực hiện. Đảm bảo chất lượng được thực hiện qua việc kiểm định các điều kiện bảo đảm chất lượng trong sản xuất. Do vậy, một số nước gọi đảm bảo chất lượng là *Kiểm định chất lượng*.

Bước sang thập niên 70 của thế kỉ trước, thấu hiểu được sự phát triển kì diệu của khoa học kĩ thuật, P.Crosby đã đưa ra ý tưởng đầy thuyết phục về chất lượng, đó là phương pháp sản xuất ra sản phẩm “*không lỗi*” (Zero Defects) và cùng với Ohno đề xuất giải pháp “*kịp thời*” (Just in time). Hai ông đã làm thay đổi phương thức quản lí cả dây chuyền sản xuất sang quản lí từng vị trí lao động nhằm có giải pháp kịp thời hiệu chỉnh các sai sót. Với những cải tổ đó, quản lí không lỗi (không sai sót) đã ra đời và được ứng dụng rộng rãi không chỉ trong sản xuất mà cả trong các ngành ngân hàng, tài chính và dịch vụ ở nhiều nước trên thế giới do những đặc trưng ưu việt của nó. Quản lí “không lỗi” là những hoạt động hướng tới việc sử dụng tối ưu các nguồn lực để đạt được chất lượng tối đa và nâng cao hiệu quả của sản xuất.

- ***Quản lí chất lượng tổng thể (Total Quality Management - TQM)***

Deming, Crosby, Ohno đã tổng kết những kinh nghiệm và kế thừa tính ưu việt của các mô hình quản lí chất lượng, phát triển học thuyết về quản lí chất lượng và khái quát mô hình TQM có triết lí rõ ràng. Mục đích của TQM là chất lượng không ngừng được nâng cao nhằm thoả mãn nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng.

Các nhà khoa học Juran, Ohno nghiên cứu và đề xuất cải tiến liên tục hoặc cải tiến quá trình (Process Improvement) vào những năm 40 của

thể kỉ trước với cái tên là Kaizen (có nghĩa là cải tiến liên tục). Cải tiến quá trình có đặc điểm là mọi khâu của quá trình sản xuất đều thường xuyên được quan tâm cải tiến để không ngừng nâng cao chất lượng, năng suất của quá trình sản xuất, tạo nên một quá trình sản xuất liên hoàn, hiệu quả.

Trong quá trình toàn cầu hoá và hội nhập quốc tế, để thuận lợi cho việc trao đổi hàng hoá và dịch vụ cũng như hợp tác, liên doanh trên phạm vi đa quốc gia, người ta đã chuẩn hoá quản lí chất lượng trên phạm vi quốc tế là ISO (International Organization for Standardization).

Như vậy, trong quá trình phát triển của khoa học về quản lí chất lượng, người ta đã chuyển từ quản lí chất lượng sản phẩm sang quản lí chất lượng của tổ chức, hệ thống làm ra các sản phẩm đó với quan điểm : Một tổ chức có chất lượng sẽ đảm bảo được sản phẩm của nó có chất lượng tốt. Tuy nhiên, chất lượng của tổ chức chỉ đề cập đến các yêu cầu về quy trình làm ra sản phẩm mà không thay thế được các quy định và tiêu chuẩn về sản phẩm.

1.2. Một số khái niệm

1.2.1. Chất lượng

Chất lượng là mục tiêu của sự tìm tòi liên tục của con người trong suốt tiến trình lịch sử của nhân loại. Chất lượng chính là lực lượng thúc đẩy những nỗ lực không ngừng của mỗi người trên cương vị của mình. Chất lượng là những gì có thể nhận biết nhưng thật khó xác định. Một định nghĩa về chất lượng có thể rất dài, rất chi tiết về một bông hoa đẹp – màu sắc, hương thơm, hình dáng v.v... nhưng cũng không thể miêu tả hết vẻ đẹp của bông hoa đó. Theo từ điển tiếng Anh Oxford English Dictionary, khái niệm chất lượng bao gồm tất cả các đặc trưng của sự vật, ngoại trừ những đặc trưng về số lượng. Viện chất lượng Anh (BSI-1991) trên quan điểm chức năng định nghĩa chất lượng là tổng hoà những đặc trưng của sản phẩm hay dịch vụ tạo cho nó có khả năng thoả mãn nhu cầu đã nêu hoặc tiềm ẩn. Oakland (1988) sau khi phân tích chi tiết đưa ra định nghĩa chất lượng là

“mức độ trùng khớp với mục tiêu và chức năng”. Sallis (1996) lấy ví dụ từ một máy chiếu hát và cho rằng “chất lượng là khi nó phải làm được những điều cần làm và làm những gì người mua chờ đợi ở nó”.

Như vậy, một định nghĩa chính xác về chất lượng gần như là không thể và cũng không cần thiết do khái niệm này được dùng với nhiều nội hàm khác nhau.

Chất lượng có thể được diễn tả dưới dạng tuyệt đối và dạng tương đối.

Ở nghĩa tuyệt đối, một vật có chất lượng là vật đạt những tiêu chuẩn tuyệt hảo, không thể tốt hơn. Đó là vật quý hiếm, đắt tiền. Chất lượng tuyệt đối là cái “mọi người đều ngưỡng mộ, nhiều người muốn và rất ít người có thể sở hữu”.

Ở nghĩa tương đối, khái niệm chất lượng có nhiều sắc thái khác nhau. Khi ta so sánh một loại sản phẩm hay dịch vụ được cung ứng bởi các tổ chức khác nhau, hoặc cùng một sản phẩm (dịch vụ) được cung ứng bởi một tổ chức nhưng vào những thời điểm khác nhau – sẽ thấy rõ hơn nội hàm của sự tương đối trong khái niệm chất lượng.

Sự tương đối trong khái niệm chất lượng có liên quan tới hai thông số – so với các tiêu chuẩn kỹ thuật của nhà cung ứng và đáp ứng nhu cầu của người tiếp nhận.

Những chứng chỉ đảm bảo chất lượng của ISO 9001 hay BS 5750 đảm bảo chất lượng tối thiểu của sản phẩm, như tiêu chuẩn kỹ thuật của sản phẩm, tuy nhiên đó mới là chất lượng của nhà cung ứng/nhà sản xuất. Điều đó chưa có nghĩa là sản phẩm đó thoả mãn nhu cầu của người tiếp nhận nó.

Có nhiều sản phẩm (dịch vụ) được chứng nhận đảm bảo chất lượng, song người mua vẫn thích sản phẩm này hơn sản phẩm khác.

Như vậy, chất lượng có thể được hiểu theo nhiều cách :

1. Là sự xuất sắc (quality as excellence) ;
2. Là sự đặc biệt ;
3. Là sự hoàn hảo (quality as perfection) ;

4. Đáng giá trị đồng tiền (quality as value for money) ;
5. Là sự tuân thủ các tiêu chuẩn đã quy định.

Ở nghĩa tương đối có thể tham khảo các định nghĩa sau về chất lượng :

- “Chất lượng là tổng hoà những đặc trưng của sản phẩm hay dịch vụ tạo cho nó khả năng thoả mãn nhu cầu đã nêu hoặc tiềm ẩn” (Viện chất lượng Anh – BS 5750).
- “Chất lượng là sự trùng khớp với mục tiêu” (Quality as fitness for purpose).
- “Chất lượng là khi nó phải làm được những gì cần làm, và làm những gì người mua chờ đợi ở nó” (Sallis, 1996).
- “Chất lượng là mức độ phù hợp của sản phẩm đối với yêu cầu của người tiêu dùng” (EOQC).
- “Chất lượng là sự phù hợp với yêu cầu” (Philip B. Crosby).
- Như vậy, chất lượng theo nghĩa tương đối có thể hiểu là tổng hoà những đặc trưng của sản phẩm hay dịch vụ thoả mãn nhu cầu tiêu dùng trong những điều kiện nhất định. Một cách tổng quát, chất lượng là sự phù hợp với yêu cầu, và theo một số tác giả, sự phù hợp đó phải được thể hiện ở ba phương diện : hoàn thiện (perfectibility), giá cả (price), thời điểm (punctuality).

1.2.2. Chất lượng trong giáo dục

Định nghĩa chất lượng trong giáo dục lại là công việc khó khăn gấp nhiều lần so với các lĩnh vực khác, vì giáo dục có liên quan đến sự tồn tại và phát triển của xã hội loài người. Sản phẩm công nghiệp là loại hàng hoá đã được làm xong, sử dụng hay không sử dụng sản phẩm đó là quyền của mỗi người, và không ai làm gì được hơn nữa vì công việc đã kết thúc. Giáo dục không phải là loại sản phẩm đã được làm xong, ngay cả khi bạn đã tốt nghiệp. Những người đó vẫn đang trong quá trình trưởng thành. Giáo dục chỉ giúp con người bộc lộ những thiên hướng của cá nhân để nuôi dưỡng nó, phát

triển nó cho tới hơi thở cuối cùng, một quá trình đi theo con người trong suốt cả đời người. Cuộc đời của con người là một cuộc hành trình để học, để phát triển và để thành người. Giáo dục luôn hỗ trợ cho quá trình đó, chính vì vậy, chất lượng giáo dục luôn là vấn đề của mọi thời đại.

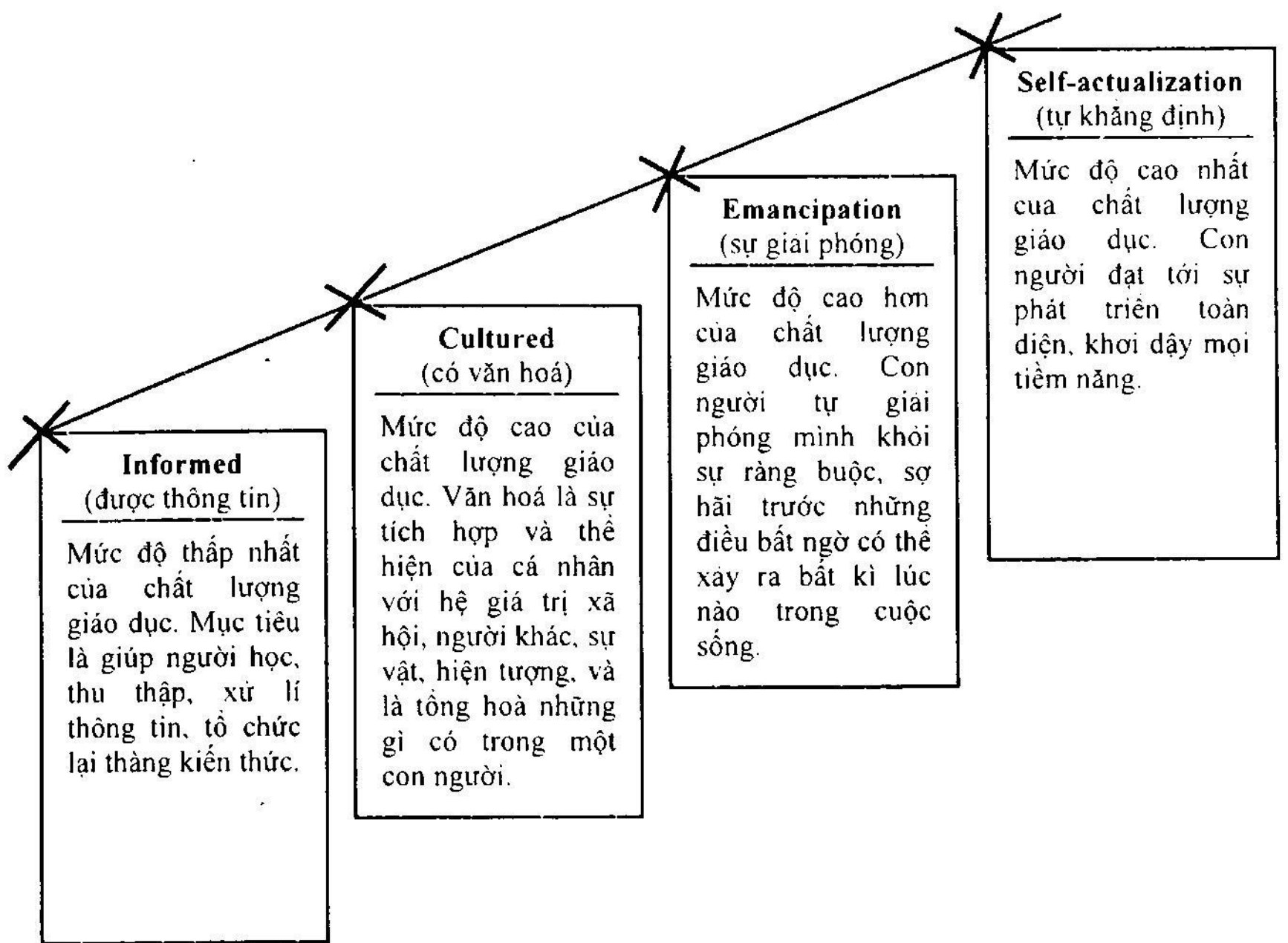
Giáo dục là một hoạt động hướng đích rõ rệt. Do vậy, chất lượng giáo dục đều hướng tới các mục đích sau :

- Sự xuất sắc trong giáo dục (Petes and Waterman, 1982).
- Giá trị gia tăng trong giáo dục (Feigenbaum, 1983).
- Trùng khớp của kết quả đầu ra của giáo dục với các mục tiêu, yêu cầu đã hoạch định (Crosby, 1979 ; Gilmore, 1974).
- Không có sai sót trong quá trình giáo dục (Crosby, 1979).
- Đáp ứng hoặc một quá trình kì vọng của khách hàng trong giáo dục (Parasuraman, 1985).

Theo Jeymour (1992), đáp ứng hoặc vượt quá nhu cầu của khách hàng, cải tiến liên tục, sự lãnh đạo, sự phát triển nguồn nhân lực trong hệ thống, hạn chế sự e dè, thừa nhận những thành tựu, làm việc theo đội, giải quyết vấn đề một cách hệ thống là những nguyên tắc chất lượng trong giáo dục.

Giáo dục là một hoạt động hướng đích, do vậy, chất lượng giáo dục phụ thuộc nhiều vào mục tiêu của giáo dục. Liệu có thể xác định được chúng ta cần loại sản phẩm nào ? Nếu chúng ta cần một kĩ sư, chúng ta sẽ xác định một loạt những kiến thức, kĩ năng, năng lực mà một kĩ sư giỏi có thể có. Nhưng người kĩ sư đó còn có thể là người chồng (vợ), cha (mẹ), là thành viên của một hệ thống chính trị – xã hội nhất định. Một nền giáo dục có chất lượng phải bao quát cả những mục tiêu cá nhân trong bối cảnh rộng lớn của cả xã hội.

Một số tác giả có đề cập tới các cấp độ trong chất lượng giáo dục, mà Mukhopadhyay 1999 – Ấn Độ gọi là bảng phân loại trình độ giáo dục (Taxonomy of educatedness), xem Hình 1.2.



Hình 1.2 : Phân loại trình độ giáo dục

Theo bảng phân loại này, chất lượng giáo dục được chia thành 4 mức : được thông tin (Informed), có văn hoá (Cultured), sự giải phóng (Emancipation), và tự khẳng định (Self-actualization).

Được thông tin là mức độ thấp nhất của chất lượng giáo dục. Thông qua quá trình giáo dục chính thức hoặc không chính thức, con người thu nhận các loại thông tin, xử lý và tổ chức lại thành kiến thức cho bản thân. Vậy, mục tiêu đầu tiên của giáo dục là giúp người học thu thập, xử lý thông tin, tổ chức lại thành kiến thức ở một trình độ học vấn nhất định.

Có văn hoá (Cultured) – Mức độ tiếp theo của chất lượng giáo dục. Văn hoá là sự tích hợp giữa phẩm chất cá nhân được phát triển đầy đủ với hệ giá trị của xã hội. Văn hoá là sự thể hiện của một cá thể trong cách ứng xử với bản thân, với người khác, với những sự vật, hiện tượng diễn ra trong cuộc sống. Văn hoá là tổng hoà những gì có trong một con người, bao gồm trình độ học vấn, thái độ, niềm tin... và được thể hiện thông qua hành vi trong mối quan hệ với xã hội, với thiên nhiên và với bản thân.

Sự giải phóng (Emancipation) – Mức cao hơn trong chất lượng của giáo dục. Khi con người vượt qua được chính bản thân mình, thoát khỏi mọi ràng buộc của định kiến, làm chủ được bản thân trước những thay đổi to lớn của cuộc sống. Đây chính là con người đã tự giải phóng mình khỏi sự sợ hãi trước những điều bất ngờ có thể xảy ra bất kì lúc nào trong cuộc sống.

Tự khẳng định (Self-actualization) – Mức cao nhất trong chất lượng giáo dục. Khi con người đạt tới sự phát triển toàn diện, khơi dậy mọi tiềm năng, vượt qua mọi thử thách để tự khẳng định mình

1.2.3. Chất lượng giáo dục nhìn từ góc độ quản lí chất lượng

Stephen Murgatroyd và Colin Morgan xét trên phương diện quản lí chất lượng đã tổng hợp các loại định nghĩa về chất lượng thành ba nhóm : đảm bảo chất lượng, chất lượng theo hợp đồng, và chất lượng của người tiêu dùng. Theo các tác giả, chất lượng giáo dục không hiện diện như chính bản thân nó, mà chỉ xuất hiện như những điều kiện đảm bảo chất lượng. Người quản lí có nhiệm vụ nhận diện được những điều kiện này và có các biện pháp quản lí, tác động để các điều kiện đó tạo ra chất lượng của dịch vụ mà cơ sở đó cung cấp.

• Đảm bảo chất lượng (QA)

Đảm bảo chất lượng có ngụ ý nói tới việc xác lập những tiêu chuẩn, các phương pháp phù hợp và những yêu cầu về chất lượng kèm theo quá trình thanh tra, đánh giá việc đáp ứng những tiêu chuẩn đó. Công việc này thường do nhóm chuyên gia hoặc một tổ chức chuyên môn thực hiện.

Đảm bảo chất lượng được thực thi trong nhà trường nói chung, trong đó có nhà trường Việt Nam theo nhiều cách khác nhau.

Những kì thi chung (tốt nghiệp THPT, thi đại học...) là một trong những ví dụ điển hình về hệ thống đảm bảo chất lượng. Học sinh trong cả nước dự các kì thi do cục khảo thí biên soạn với ý tưởng là toàn thể học sinh của các trường khác nhau có cơ hội bình đẳng trong các kì thi và kết quả của các kì thi này phản ánh mức độ đáp ứng các chuẩn kiến thức, kĩ năng của chương trình do Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành.

Các bài thi do các chuyên gia trong từng lĩnh vực biên soạn. Đáp án và

biểu điểm cũng được biên soạn đồng thời với đề thi nhằm điều chỉnh cách chấm của các giám khảo khác nhau.

Một ví dụ khác về đảm bảo chất lượng, đó là, bộ chuẩn kiến thức, kỹ năng trong chương trình chuẩn cho từng môn học do Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành. Đây là tuyên bố về chuẩn đảm bảo chất lượng cho toàn thể học sinh các trường Trung học phổ thông trong cả nước.

Như vậy, thông qua các chuyên gia, Bộ Giáo dục và Đào tạo công bố những kì vọng của Chính phủ đối với học sinh Trung học phổ thông, các trường phấn đấu để đạt những tiêu chuẩn đó. Đây là khung chuẩn cơ bản để các trường xây dựng kế hoạch dạy – học và kiểm tra đánh giá.

Bộ tiêu chuẩn đánh giá chất lượng giáo dục các cơ sở giáo dục phổ thông, đại học, cao đẳng, trung học chuyên nghiệp... cũng là những tiêu chuẩn định hướng cho các cơ sở giáo dục phấn đấu và là thước đo mức độ đạt chuẩn đảm bảo chất lượng.

Những ví dụ nêu trên về đảm bảo chất lượng trong giáo dục cho thấy cần nhấn mạnh những đặc điểm sau :

1. Đảm bảo chất lượng thể hiện thông qua bộ tiêu chuẩn do các chuyên gia xác lập.
2. Đảm bảo chất lượng được giới thiệu như tập hợp những yêu cầu, hay kì vọng mà nhà trường phải phấn đấu để đạt được.
3. Các tiêu chuẩn đảm bảo chất lượng được đánh giá bằng các tiêu chí, chỉ số.
4. Các tiêu chuẩn đảm bảo chất lượng có thể cho phép xây dựng một hệ thống quản lí chất lượng với các phương án khác nhau tùy thuộc vào từng trường.

• **Chất lượng theo hợp đồng**

Loại định nghĩa thứ hai là chất lượng theo hợp đồng, trong đó một số tiêu chuẩn chất lượng được xác lập trong quá trình thương thảo theo hợp đồng.

Sự khác biệt giữa đảm bảo chất lượng và chất lượng theo hợp đồng là ở chỗ, những đặc trưng về chất lượng theo hợp đồng thường do người cung ứng dịch vụ quyết định chứ không phải xuất phát từ người tiếp nhận dịch vụ đó.

Nói theo một cách khác, đây là chất lượng của người cung ứng (provider – driver quality), tức là người cung ứng quyết định chất lượng.

Chất lượng giáo dục thông qua hợp đồng được thực hiện bằng một số phương thức chủ yếu sau :

- Bài tập về nhà là một dạng chất lượng hợp đồng, giáo viên giao bài tập về nhà cho học sinh, nêu rõ chất lượng bài làm và thời hạn nộp bài. Ngoài ra, giáo viên còn chỉ rõ bài làm được chấm như thế nào và hệ số điểm của bài so với kết quả của toàn môn học. Chất lượng bài tập được giáo viên đánh giá thông qua việc học sinh đáp ứng các yêu cầu của nhiệm vụ được giao.
- Chất lượng giáo dục thông qua hợp đồng có thể được minh họa bằng kế hoạch dạy học của từng giáo viên cho năm học, trong đó giáo viên cam kết thực hiện những nhiệm vụ của mình. Đây có thể xem là bản hợp đồng giữa giáo viên và nhà trường, và chất lượng giáo dục được đánh giá thông qua chất lượng của công việc được hoàn thành.

Qua những ví dụ nói trên, có thể nêu những đặc trưng cơ bản của khái niệm chất lượng thông qua việc thực hiện hợp đồng như sau :

1. Hợp đồng được thương thảo giữa hai bên, được văn bản hoá và kí kết trước khi bắt đầu công việc.
2. Hợp đồng mang tính địa phương và quy định trách nhiệm của các bên tham gia.
3. Những kì vọng về chất lượng được quy định trong hợp đồng.
4. Chất lượng công việc được các bên cùng đánh giá.
5. Chất lượng được đánh giá theo tiến trình chứ không thông qua thanh tra hay kiểm tra.

• **Chất lượng của khách hàng (customer – driver quality)**

Chất lượng của khách hàng có ngụ ý nói tới những kì vọng của người tiếp nhận sản phẩm hay dịch vụ, và chất lượng được xác định khi sản phẩm hay dịch vụ đó đáp ứng hoặc vượt quá sự mong đợi của khách hàng.

Chất lượng giáo dục thông qua khách hàng khó xác định hơn, mặc dù gần đây bắt đầu xuất hiện xu thế này trong các nhà trường ở Việt Nam cũng như trên thế giới.

Xu thế lấy người học làm trung tâm có thể xem là một ví dụ điển hình về khái niệm chất lượng là sự thoả mãn nhu cầu của khách hàng, mà trong giáo dục, học sinh được xem là nhân vật trung tâm, là một trong những khách hàng bên ngoài quan trọng nhất.

Trước khi xuất hiện xu thế này, cũng đã có những biểu hiện của khái niệm chất lượng thông qua khách hàng. Đó là những hội đồng cha mẹ học sinh, sinh hoạt định kì và bày tỏ nguyện vọng của mình với nhà trường, đồng thời, cam kết phối hợp với nhà trường trong việc nâng cao chất lượng của quá trình dạy học.

Khái niệm chất lượng thông qua khách hàng có thể có những đặc điểm cơ bản sau :

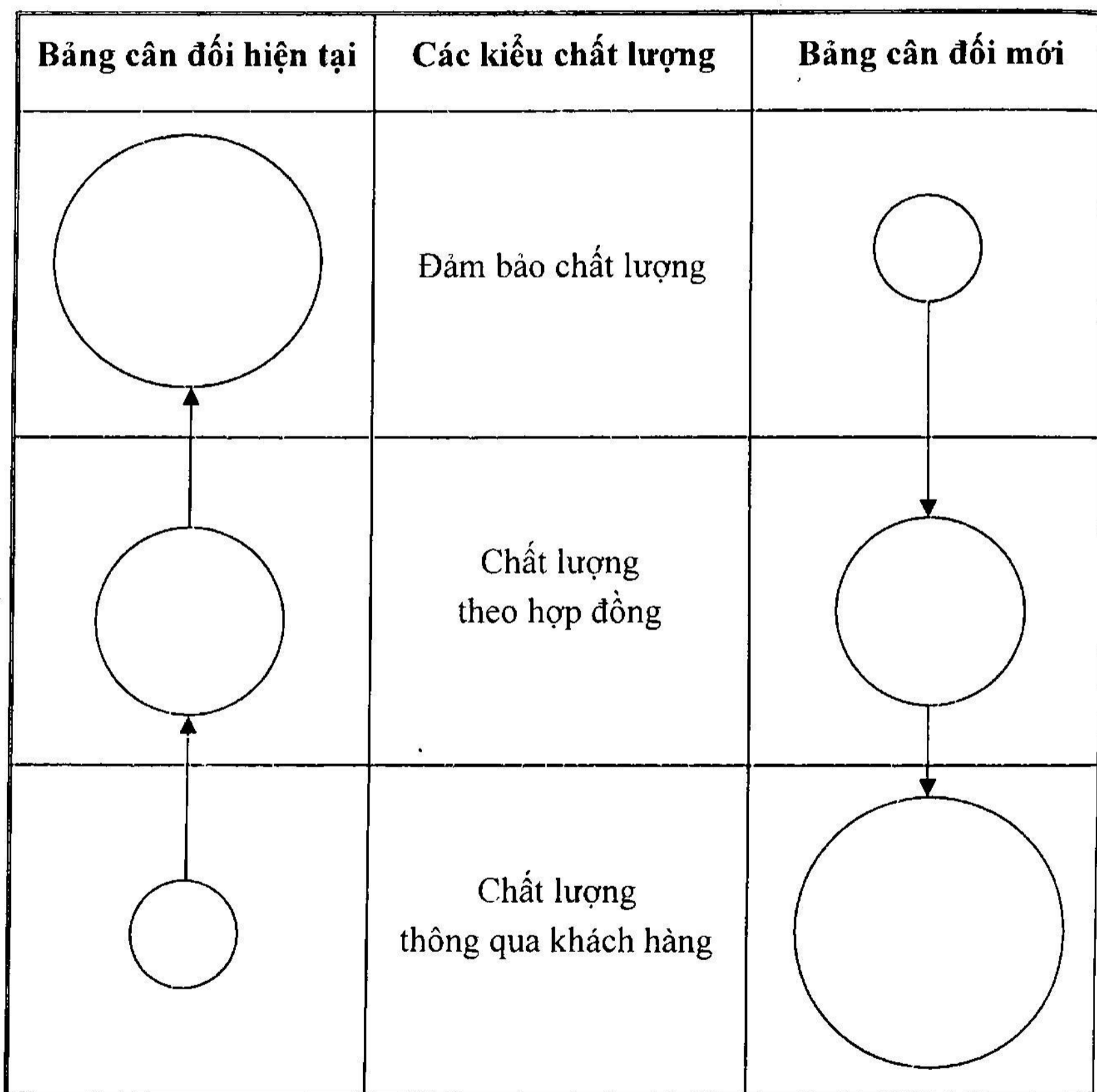
1. Khách hàng có thể xác định được kì vọng của mình một cách rõ ràng (nếu họ được động viên và hỗ trợ).
2. Kì vọng, những yêu cầu của khách hàng đôi khi không trùng với suy nghĩ của người cung ứng dịch vụ.
3. Khi nhà cung ứng và khách hàng hợp tác với nhau để xác định nhu cầu và dịch vụ đáp ứng những nhu cầu đó thì chất lượng dịch vụ sẽ được cải tiến.
4. Không phải tất cả khách hàng đều suy nghĩ giống nhau về những kì vọng và nhu cầu của mình, song việc cố gắng thoả mãn nhu cầu của số đông khách hàng là điều có thể làm được.

Khái niệm chất lượng thông qua khách hàng đòi hỏi nhà cung ứng dịch vụ phải thường xuyên quan tâm tới nhu cầu của khách hàng và phải hành động sao cho khách hàng luôn cảm nhận được rằng các ý tưởng, đề xuất của họ đang được thực thi một cách thường xuyên.

Cuộc cách mạng chất lượng

Trong giai đoạn hội nhập quốc tế toàn diện và sâu sắc, tập trung vào chất lượng là vấn đề sống còn của mỗi tổ chức, dù đó là nhà trường phổ thông, trường đại học hay doanh nghiệp.

Bản chất của phong trào này là sự chuyển động từ đảm bảo chất lượng, một hệ thống đã được hình thành từ nhiều năm nay tiến dần sang chất lượng theo hợp đồng và chất lượng thông qua khách hàng. Sự chuyển động đó không phải xuất phát từ đảm bảo chất lượng với một vài yếu tố của chất lượng thông qua khách hàng mà chủ yếu từ khái niệm chất lượng thông qua khách hàng có sự hỗ trợ của đảm bảo chất lượng.



Hình 1.3 : Bảng cân đối chất lượng – hiện tại và tương lai

Nói cách khác, người nhận dịch vụ, các bên liên quan trong tổ chức ngày càng tinh tế và đòi hỏi cao hơn về sản phẩm và dịch vụ được cung ứng, trong khi đó, nền kinh tế đang chuyển nhanh sang cơ chế thị trường đầy đủ, kể cả các ngành cung ứng dịch vụ. Hai thế lực đó liên kết với nhau, tác động tới người tiêu dùng, và người tiêu dùng mong chờ không phải họ được cung ứng cái gì, mà được cung ứng như thế nào, bao giờ và ở đâu với những kỹ năng và con người cung ứng như thế nào. Điều này đòi hỏi trong tương lai gần, nhà trường phải tập trung nhiều hơn vào khái niệm chất lượng thông qua khách hàng. Để đáp ứng kì vọng tối thiểu của khách hàng, nhà trường phải không ngừng quan tâm tới việc đảm bảo chất lượng, có gia tăng thêm các yếu tố của chất lượng hợp đồng.

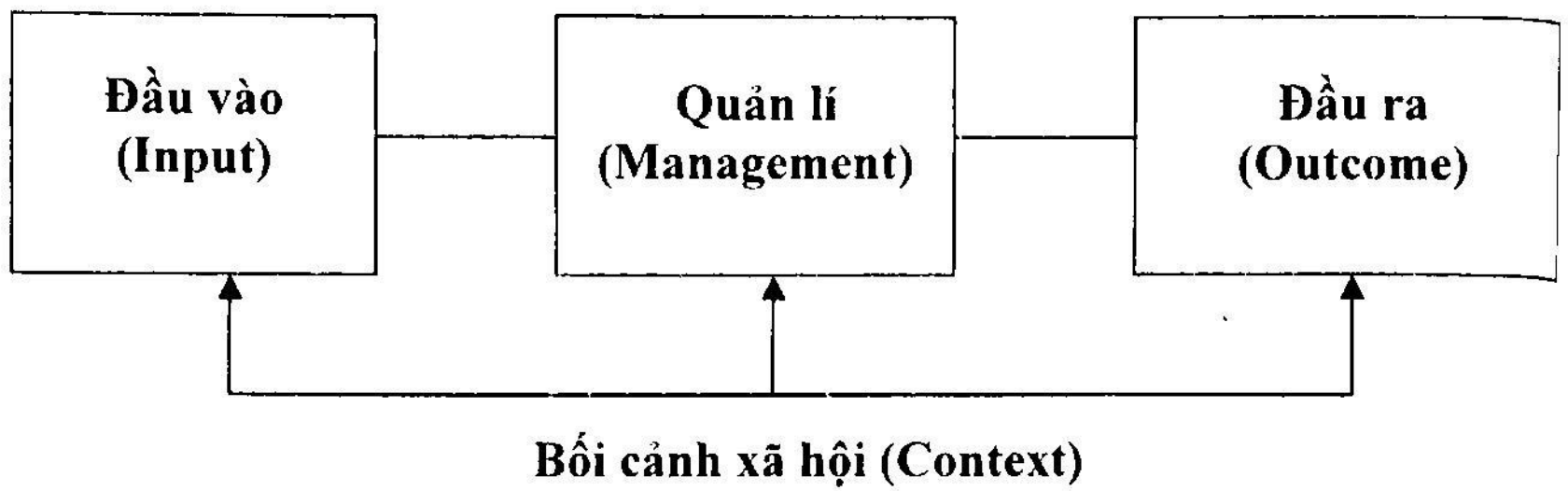
Điều này làm thay đổi tư duy của chúng ta về chất lượng, thay vì khái niệm chất lượng do chuyên gia xác định, chuyển sang sự cân đối giữa 3 kiểu chất lượng, trong đó đáp ứng nhu cầu, kì vọng của khách hàng là khâu chủ yếu. Đó là sự thay đổi quan trọng trong tư duy, đòi hỏi phải thay đổi cơ bản trong văn hoá của tổ chức, nhất là trong những cơ sở được quản lí bởi các chuyên gia đảm bảo chất lượng.

1.2.4. Chất lượng giáo dục phổ thông

1.2.4.1. Chất lượng giáo dục phổ thông theo UNESCO

Tổng kết kinh nghiệm giáo dục của nhiều nước trên thế giới trong chương trình hành động Dakar (2000) của UNESCO đã nêu 9 yếu tố tạo nên chất lượng của một hệ thống giáo dục và 10 yếu tố cấu thành chất lượng của một cơ sở giáo dục.

a) Đối với hệ thống giáo dục, có thể đưa 9 yếu tố cấu thành chất lượng của hệ thống (trẻ em khuyết tật, giới tính, xung đột, nghèo đói, lao động trẻ em, trẻ em không được đi học, trẻ mồ côi và dễ tổn thương, dân tộc thiểu số, địa lí) vào 4 bộ phận cấu thành hệ thống đó, bao gồm : các yếu tố đầu vào (input), các yếu tố quản lí (management), các yếu tố kết quả đầu ra (outcome). Ba thành phần cơ bản này được xem xét trong một bối cảnh nhất định (context). Bốn thành phần này tạo nên chất lượng của một hệ thống giáo dục (CIMO).

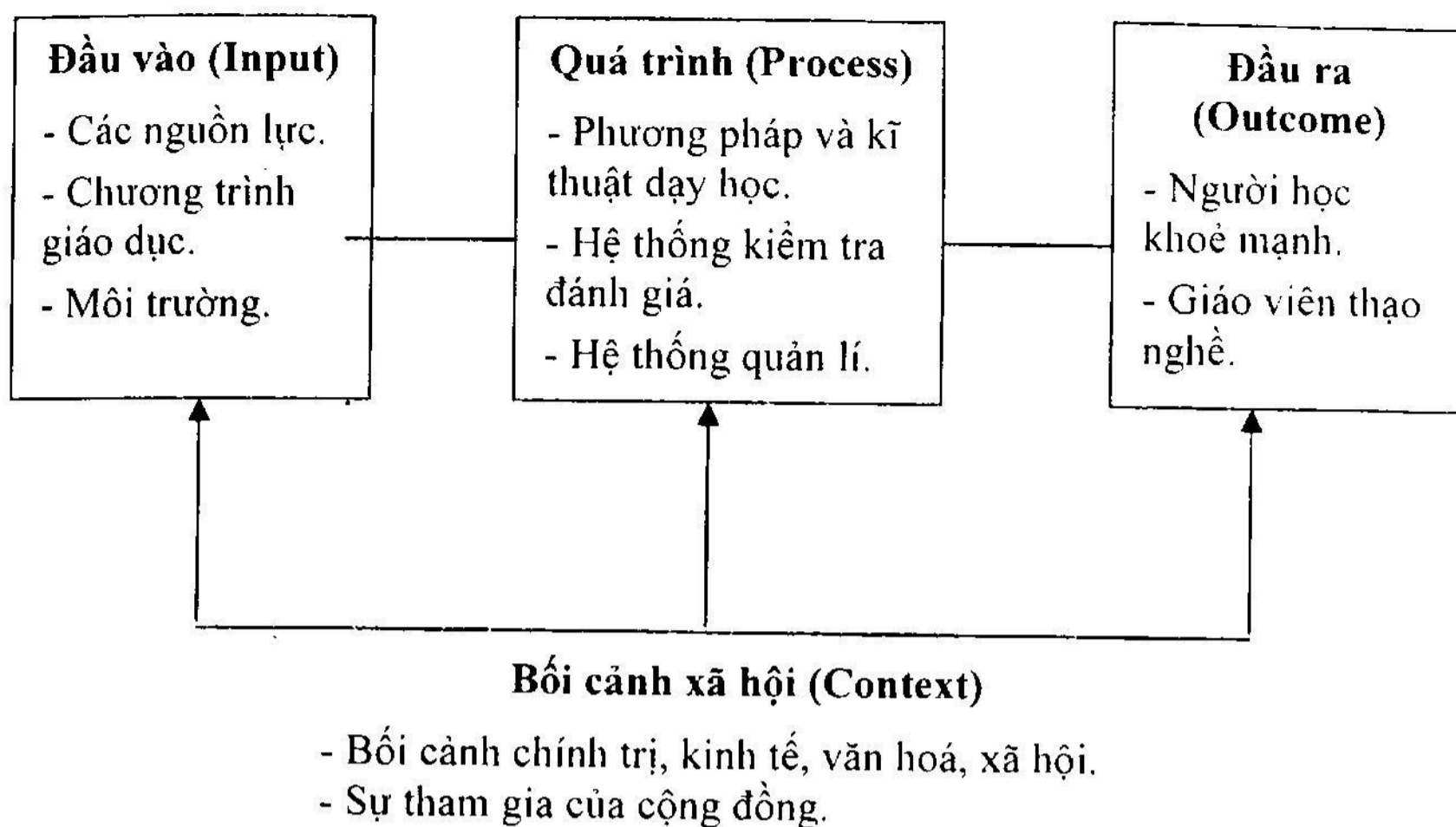


Hình 1.4 : Sơ đồ mô hình CIMO

b) Chất lượng của một cơ sở giáo dục được xác định bởi 10 yếu tố sau :

1. Người học khoẻ mạnh, được nuôi dưỡng tốt, được khuyến khích thường xuyên để có động cơ học tập chủ động.
2. Giáo viên thạo nghề và được động viên đúng mức.
3. Phương pháp và kỹ thuật dạy và học tích cực.
4. Chương trình giáo dục thích hợp với người dạy và người học.
5. Trang thiết bị, phương tiện, đồ dùng giảng dạy và học tập, học liệu và công nghệ giáo dục thích hợp, dễ tiếp cận và thân thiện với người sử dụng.
6. Môi trường học tập đảm bảo vệ sinh, an toàn, lành mạnh.
7. Hệ thống đánh giá thích hợp với môi trường, quá trình giáo dục và kết quả giáo dục.
8. Hệ thống quản lý giáo dục được mọi người tham gia, có tính dân chủ.
9. Tôn trọng và thu hút được cộng đồng cũng như nền văn hoá địa phương trong hoạt động giáo dục.
10. Các thiết chế, chương trình giáo dục có nguồn lực thích hợp, thoả đáng và bình đẳng (chính sách và đầu tư).

Các yếu tố này tạo nên chất lượng của một cơ sở giáo dục. Có thể sắp xếp các yếu tố này trong 3 thành phần cơ bản của một nhà trường trong một bối cảnh cụ thể theo sơ đồ sau (CIPO) :



Hình 1.5 : Sơ đồ mô hình CIPO

Như vậy, có thể hiểu chất lượng của một nhà trường phổ thông là chất lượng của 3 thành phần cơ bản : chất lượng đầu vào (Input) ; chất lượng quá trình giáo dục (Process) ; chất lượng kết quả đầu ra (Outcome). Các thành phần này cần được xem xét trong một bối cảnh cụ thể của từng địa phương.

1.2.4.2. Chất lượng giáo dục phổ thông Việt Nam trong bối cảnh mới

Nghị quyết Trung ương số 29/NQ-TW đã xác định “chuyển mạnh quá trình giáo dục từ chủ yếu trang bị kiến thức sang phát triển toàn diện năng lực, phẩm chất người học”, thì nhà trường phổ thông phải chuyển từ nhà trường kiến thức lên nhà trường kỹ năng, nhà trường năng lực. Để có năng lực, người học không những phải được trang bị những kiến thức, kỹ năng cần thiết, mà quan trọng hơn được huy động và sử dụng các kiến thức kỹ năng đó một cách hiệu quả để giải quyết thành công các vấn đề đa dạng, phong phú đang diễn ra trong cuộc sống.

Trong bối cảnh đó mục tiêu cốt lõi của nhà trường phổ thông phải là giáo dục phát triển phẩm chất, giá trị, năng lực đa dạng của học sinh chuẩn bị hành trang để học tập suốt đời, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hoá – hiện đại hoá, hội nhập quốc tế và phát triển bền vững.

Theo GS. Đinh Quang Báo và các cộng sự, để đạt mục tiêu này cần thực hiện các giải pháp sau :

1. Xây dựng chương trình định hướng năng lực (chương trình nhà trường), trong đó có những năng lực chung và những năng lực chuyên biệt (nhóm năng lực nhận thức, nhóm năng lực thực hành, nhóm năng lực xã hội, nhóm năng lực cá nhân).
2. Người học phải được đóng vai trò chủ thể của quá trình học tập của mình (lấy người học làm trung tâm), giáo viên là người dẫn dắt tới các nguồn tri thức, là người hướng dẫn, hỗ trợ học sinh trong hoạt động tự kiến tạo kiến thức cho bản thân.
3. Nhà trường có tổ chức đa dạng, tự chủ, dân chủ và sáng tạo trong dạy học.
4. Nhà trường mở cửa ra cộng đồng, lấy các vấn đề trong cuộc sống làm bối cảnh dạy học.
5. Kiểm tra đánh giá thường xuyên, định kì được sử dụng như công cụ tạo động lực để người học tiến bộ không ngừng trong suốt quá trình học tập.
6. Công nghệ ICT được tích hợp trong dạy và học, trong tìm kiếm và chia sẻ thông tin, nguyên liệu sản sinh ra tri thức.

Trong trường hợp này nếu sử dụng định nghĩa “Chất lượng là sự trùng khớp với mục tiêu” thì chất lượng giáo dục phổ thông nói chung, của nhà trường phổ thông nói riêng sẽ đạt được khi các mục tiêu nói trên được hoàn thành.

Nếu sử dụng định nghĩa “Chất lượng là sự tuân thủ các chuẩn đã quy định”, thì chất lượng nhà trường phổ thông có thể được luận giải theo cách khác.

Ngày 23/11/2012, Bộ Giáo dục và Đào tạo có Thông tư số 42/2012/TT-BGDĐT ban hành Quy định về tiêu chuẩn đánh giá chất lượng giáo dục, về quy trình, chu kì kiểm định chất lượng giáo dục cơ sở giáo dục phổ thông, cơ sở giáo dục thường xuyên. Bộ tiêu chuẩn đánh giá chất lượng giáo dục trường trung học có 5 tiêu chuẩn với 36 tiêu chí :

Tiêu chuẩn 1. Tổ chức và quản lí nhà trường (10 tiêu chí).

Tiêu chuẩn 2. Cán bộ quản lí, giáo viên, nhân viên và học sinh (5 tiêu chí).

Tiêu chuẩn 3. Cơ sở vật chất và trang thiết bị dạy học (6 tiêu chí).

Tiêu chuẩn 4. Quan hệ giữa nhà trường, gia đình và xã hội (3 tiêu chí).

Tiêu chuẩn 5. Hoạt động giáo dục và kết quả giáo dục (12 tiêu chí).

Năm tiêu chuẩn nêu trên là 5 lĩnh vực đảm bảo chất lượng của quá trình dạy học và giáo dục của nhà trường phổ thông trong giai đoạn hiện tại. Mỗi tiêu chuẩn được cụ thể hoá thành một số tiêu chí, mỗi tiêu chí lại được cụ thể hoá thành các chỉ số. Trong một nhà trường nếu 36 tiêu chí với các chỉ số tương ứng của 5 tiêu chuẩn trên được tổ chức thực hiện bằng các quy trình chuẩn bị tiến tới chuẩn, đầy đủ, với các minh chứng hợp lệ thì nhà trường đó được xem là có hệ thống quản lí chất lượng, và hệ thống đó đã được vận hành, tức là đã tuân thủ đầy đủ các chuẩn quy định, và kết quả là toàn bộ sản phẩm của hệ thống đều đạt chất lượng.

Vấn đề là người hiệu trưởng phải có khả năng tổ chức để mọi thành viên trong trường từ hiệu trưởng, giáo viên, nhân viên và từng học sinh biết và thực hiện tất cả những công việc cần làm để đạt từng chỉ số, tiêu chí, tiêu chuẩn... Và điều quan trọng hơn là mỗi thành viên trong trường luôn thường trực ý thức tuân thủ các chuẩn đó trong công việc hằng ngày của mình.

Như vậy, căn cứ vào các định nghĩa về chất lượng giáo dục, chất lượng của giáo dục phổ thông nói chung, của nhà trường trung học nói riêng, có thể đạt được nếu các mục tiêu của giáo dục phổ thông trong giai đoạn mới được hoàn thành (chất lượng là sự trùng khớp với mục tiêu). Trong trường hợp thứ hai nếu nhà trường có hệ thống quản lí bằng các quy trình thực hiện đầy đủ các công việc tương ứng để đạt được các tiêu chí, tiêu chuẩn trong bộ tiêu chuẩn đánh giá chất lượng trường trung học, thì cũng được xem là nhà trường có chất lượng (chất lượng là sự tuân thủ các chuẩn đã quy định).

1.2.5. Chất lượng trong giáo dục đại học, cao đẳng và dạy nghề

1.2.5.1. Chất lượng là sự tuân thủ các tiêu chuẩn

Cách tiếp cận chất lượng từ góc độ tiêu chuẩn hay các thông số kĩ thuật cổ nguồn gốc từ ý niệm kiểm soát chất lượng trong các ngành sản xuất và

dịch vụ. Trong bối cảnh này tiêu chuẩn được xem là công cụ đo lường, hoặc bộ thước đo – một phương tiện trung gian để miêu tả những đặc tính cần có của một sản phẩm hay dịch vụ. Chất lượng của sản phẩm hay dịch vụ được đo bằng sự phù hợp của nó với các thông số hay tiêu chuẩn được quy định trước đó.

Trong giáo dục và đào tạo với "sản phẩm" rất đặc thù là nguồn nhân lực được đào tạo, khó có thể xác định những tiêu chuẩn hay thông số kỹ thuật cụ thể cho từng sản phẩm. Do vậy, để giúp các cơ sở giáo dục đại học, cao đẳng cũng như các tổ chức và cá nhân phấn đấu đạt chuẩn, các chuyên gia đã xây dựng các bộ tiêu chuẩn cho các cơ sở giáo dục và các chức danh trong giáo dục (chuẩn cơ sở giáo dục, chuẩn nghề nghiệp giáo viên, chuẩn hiệu trưởng...).

Trong giáo dục đại học, cách tiếp cận này tạo cơ hội cho các trường đại học muốn nâng cao chất lượng đào tạo có thể đề ra hoặc tuân thủ các tiêu chuẩn đánh giá chất lượng giáo dục đại học và cao đẳng do bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành. Trong Quy định về tiêu chuẩn đánh giá chất lượng giáo dục trường đại học (ban hành theo Quyết định số 65/2007/QĐ BGDĐT ngày 01/11/2007 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo) có 10 tiêu chuẩn.

Tiêu chuẩn 1. Sứ mạng và mục tiêu của trường đại học (2 tiêu chí).

Tiêu chuẩn 2. Tổ chức và quản lí (7 tiêu chí).

Tiêu chuẩn 3. Chương trình giáo dục (chương trình đào tạo) (6 tiêu chí).

Tiêu chuẩn 4. Hoạt động đào tạo (7 tiêu chí).

Tiêu chuẩn 5. Đội ngũ cán bộ quản lí, giảng viên, nhân viên (8 tiêu chí).

Tiêu chuẩn 6. Người học (9 tiêu chí).

Tiêu chuẩn 7. Nghiên cứu khoa học, ứng dụng, phát triển và chuyển giao công nghệ (7 tiêu chí).

Tiêu chuẩn 8. Hoạt động hợp tác quốc tế (4 tiêu chí).

Tiêu chuẩn 9. Thư viện, trang thiết bị học tập và cơ sở vật chất khác (9 tiêu chí).

Tiêu chuẩn 10. Tài chính và quản lí tài chính (3 tiêu chí).

Các trường cao đẳng cũng có Bộ tiêu chuẩn đánh giá chất lượng giáo dục bao gồm 10 tiêu chuẩn và 55 tiêu chí.

Các bộ tiêu chuẩn này là công cụ để các trường đại học và cao đẳng xây dựng và vận hành một hệ thống quản lý nhằm hướng tới việc đạt các tiêu chí, tiêu chuẩn trong tất cả các lĩnh vực của nhà trường để cuối cùng tất cả các sản phẩm của quá trình đào tạo, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng của nhà trường đều đạt mục tiêu đã đề ra, tức là có chất lượng.

1.2.5.2. Chất lượng là sự phù hợp với mục đích sử dụng

Cách tiếp cận khái niệm chất lượng được đa số các nhà hoạch định chính sách và quản lý giáo dục đại học, kể cả tổ chức đảm bảo chất lượng giáo dục đại học quốc tế (INQAAHE - International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education) sử dụng là tính phù hợp với mục đích - hay đạt được các mục đích đề ra trước đó. Những người ủng hộ cách tiếp cận này cho rằng chất lượng không có ý nghĩa gì nếu không gắn với mục đích của sản phẩm hay dịch vụ đó. Chất lượng được đánh giá bởi mức độ mà sản phẩm hay dịch vụ đáp ứng được mục đích đã tuyên bố của nó.

Cách tiếp cận này cho phép cung cấp một hình mẫu để xác định các tiêu chí mà một sản phẩm hay dịch vụ cần có. Đó là một khái niệm động, phát triển theo thời gian, tùy thuộc vào sự phát triển kinh tế xã hội của đất nước và tùy thuộc vào đặc thù của từng loại trường và có thể sử dụng để phân tích chất lượng giáo dục đại học ở các cấp độ khác nhau. Ví dụ, nếu mục đích của giáo dục đại học là cung cấp nguồn lao động được đào tạo cho xã hội thì chất lượng ở đây sẽ được xem là mức độ đáp ứng của sinh viên tốt nghiệp đối với thị trường lao động cả về số lượng và loại hình.

Còn nếu để xét chất lượng về một khoá học nào đó thì chất lượng sẽ được xem xét trên góc độ là khối lượng, kiến thức, kỹ năng, mà khoá học đã cung cấp, mức độ nắm, sử dụng các kiến thức và kỹ năng của sinh viên sau khoá học v.v....

Nhược điểm của cách tiếp cận này là rất khó xác định mục tiêu của giáo dục đại học trong từng thời kỳ và cụ thể hoá nó cho từng khối trường, từng trường cụ thể, thậm chí cho từng khoa, hay khoá đào tạo.

Hơn nữa giáo dục đại học có thể có nhiều mục đích, một số mục đích cụ thể có thể xung đột với nhau (như giữa yêu cầu tăng quy mô và nâng cao chất lượng), và trong trường hợp đó cũng khó có thể đánh giá chất lượng của một trường đại học.

1.2.5.3. Chất lượng là hiệu quả của việc đạt mục tiêu của trường đại học

Đây là một phiên bản của cách tiếp cận trên. Theo cách hiểu này, một trường đại học có chất lượng cao là trường tuyên bố rõ ràng sứ mạng (mục đích) của mình và đạt được mục đích đó một cách hiệu quả và hiệu suất cao nhất. Cách tiếp cận này cho phép các trường tự quyết định các tiêu chuẩn chất lượng và mục tiêu đào tạo của trường mình. Thông qua kiểm tra, thanh tra chất lượng, các tổ chức hữu quan sẽ xem xét, đánh giá hệ thống đảm bảo chất lượng của trường đó có khả năng giúp nhà trường hoàn thành sứ mạng một cách hiệu quả và hiệu suất cao nhất không. Mô hình này đặc biệt quan trọng đối với các trường có nguồn lực hạn chế, giúp các nhà quản lý có được cơ chế sử dụng hợp lý, an toàn những nguồn lực của mình để đạt tới mục tiêu đã định từ trước một cách hiệu quả nhất.

1.2.5.4. Chất lượng là sự đáp ứng nhu cầu của khách hàng (sinh viên, người sử dụng lao động được đào tạo)

Trong 20 năm gần đây, người ta không chỉ nói tới việc sản phẩm phải phù hợp với các thông số kỹ thuật hay tiêu chuẩn cho trước, mà còn nói tới sự đáp ứng nhu cầu của người sử dụng sản phẩm đó. Vì vậy, khi thiết kế một sản phẩm hay dịch vụ, yếu tố quyết định là xác định nhu cầu của khách hàng, để sản phẩm có được những đặc tính mà khách hàng mong muốn với giá cả mà họ sẽ hài lòng trả.

Trong giáo dục đại học, định nghĩa này gây ra một số khó khăn trong việc xác định khái niệm khách hàng. Ai là khách hàng trong giáo dục đại học? Đó là sinh viên (người sử dụng dịch vụ như thư viện, kí túc xá, phòng thí nghiệm v.v...) hay là Chính phủ, các doanh nghiệp (người trả tiền cho các dịch vụ đó) hay đó là cán bộ giảng dạy, cha mẹ sinh viên v.v.... Hơn nữa, khi xác định sinh viên là khách hàng trong giáo dục đại học, lại nảy sinh thêm khó khăn mới là liệu sinh viên có khả năng xác định được nhu cầu đích thực, dài hạn của họ hay không. Liệu các nhà quản lý có phân biệt được đâu là nhu cầu còn đâu là ý thích nhất thời của họ hay không.

Chất lượng luôn là khát vọng của con người trong quá trình tồn tại và phát triển với mong muốn thoả mãn ở mức cao nhất nhu cầu của bản thân, của gia đình cũng như cộng đồng. Ở mỗi giai đoạn phát triển của lịch sử, tương ứng với trình độ phát triển của kinh tế - xã hội, của khoa học và công nghệ, trong từng lĩnh vực cụ thể của đời sống xã hội, con người có những quan điểm khác nhau về chất lượng. Chất lượng giáo dục cũng nằm trong quy luật này.

Trong bối cảnh toàn cầu hoá về giáo dục, trong bối cảnh khoa học công nghệ, nhất là công nghệ thông tin có những bước tiến nhảy vọt, đưa loài người tiến vào kỉ nguyên thông tin, kinh tế trí thức, trong bối cảnh cả nước đang nỗ lực thực hiện Nghị quyết 29 của Trung ương khoá VIII, về đổi mới căn bản toàn diện giáo dục Việt Nam, các nhà quản lí giáo dục phải xác định cho mình một quan điểm đúng đắn về chất lượng giáo dục, để có những biện pháp hữu hiệu đưa giáo dục Việt Nam hội nhập quốc tế, góp phần đào tạo nguồn nhân lực có đủ sức cạnh tranh, thực hiện thành công công cuộc công nghiệp hoá – hiện đại hoá đất nước.

CÂU HỎI THẢO LUẬN CHƯƠNG 1

1. Chất lượng nói chung, chất lượng trong giáo dục được quan niệm như thế nào ?
2. Anh (chị) đánh giá chất lượng giáo dục nói chung và của hoạt động dạy học nói riêng trong trong giai đoạn hiện nay tại địa phương như thế nào ? Hãy nêu nguyên nhân.
3. Anh (chị) kì vọng như thế nào về chất lượng giáo dục của Việt Nam trong bối cảnh của hội nhập quốc tế, sự phát triển nhanh chóng của khoa học và công nghệ, đặc biệt trong bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục Việt Nam ?

Mọi tổ chức đề tồn tại đều phải quan tâm đến chất lượng sản phẩm, chất lượng hoạt động của mình. Nhưng chất lượng không tự nhiên sinh ra, mà là kết quả tác động của hàng loạt yếu tố và quá trình có liên quan. Muốn đạt được chất lượng mong muốn với các mục tiêu đáp ứng đánh giá từ bên ngoài hay theo nhu cầu tự thân của một tổ chức, cần phải quản lí các yếu tố của quá trình này. Hoạt động quản lí các yếu tố và quá trình theo định hướng chất lượng được gọi là quản lí chất lượng.

Quản lí chất lượng là khái niệm được phát triển và hoàn thiện liên tục, thể hiện ngày càng đầy đủ hơn bản chất tổng hợp, phức tạp của vấn đề chất lượng, đồng thời phản ánh sự thích ứng với môi trường hoạt động mới. Điều này được thể hiện qua một số định nghĩa sau.

I 2.1. Định nghĩa

Nhiều tác giả dùng thuật ngữ quản lí chất lượng để miêu tả các phương pháp hoặc quy trình được tiến hành nhằm kiểm tra đánh giá xem các sản phẩm có đảm bảo được các thông số chất lượng theo yêu cầu mục đích đã định sẵn. Quản lí chất lượng được thực hiện bằng nhiều phương pháp khác nhau.

Theo Tổ chức quốc tế về tiêu chuẩn hoá cho rằng : “*Quản lí chất lượng là tập hợp các hoạt động có chức năng quản lí chung nhằm xác định chính sách chất lượng, mục đích chất lượng và thực hiện chúng bằng những phương tiện như lập kế hoạch, điều chỉnh chất lượng, bảo đảm chất lượng, cải tiến chất lượng trong khuôn khổ một hệ thống chất lượng*”.

Theo Tiêu chuẩn công nghiệp Nhật Bản (JIS) : “*Quản lí chất lượng là hệ thống các phương pháp tạo điều kiện đầu ra, sản xuất tiết kiệm những hàng*

hoá có chất lượng, hoặc đưa ra những dịch vụ có chất lượng thoả mãn nhu cầu người tiêu dùng”.

Theo TCVN 5914-1994 : *“Quản lí chất lượng toàn diện là cách quản lí một tổ chức tập trung vào chất lượng, dựa vào sự tham gia của tất cả các thành viên của nó, nhằm đạt được sự thành công lâu dài nhờ vào việc thoả mãn khách hàng và đem lại lợi ích cho các thành viên của tổ chức đó và cho xã hội”.*

AG. Robertson, chuyên gia người Anh cho rằng : *“Quản lí chất lượng được xác định như hệ thống quản trị nhằm xây dựng chương trình và sự phối hợp các cố gắng của những đơn vị khác nhau để duy trì và tăng cường chất lượng trong các tổ chức từ khâu thiết kế, sản xuất, vận hành... sao cho có hiệu quả nhất, đồng thời cho phép thoả mãn nhu cầu của người tiêu dùng”.*

AV. Feigenbaum, người Mĩ cho rằng : *“Quản lí chất lượng là một hệ thống hoạt động thống nhất, có hiệu quả của những bộ phận khác nhau trong một tổ chức chịu trách nhiệm triển khai các tham số chất lượng, duy trì mức chất lượng đã đạt được và nâng cao nó để đảm bảo sản xuất và tiêu dùng sản phẩm một cách kinh tế nhất, thoả mãn nhu cầu người tiêu dùng”.*

Kaoru Ishikawa cho rằng : *“Quản lí chất lượng là nghiên cứu triển khai, thiết kế sản xuất, bảo dưỡng sản phẩm có chất lượng, kinh tế nhất, có ích nhất cho người tiêu dùng và bao giờ cũng thoả mãn nhu cầu của người tiêu dùng”.*

Theo Philip Crosby, chuyên gia người Mĩ : *“Quản lí chất lượng là phương tiện có tính chất hệ thống đảm bảo việc tôn trọng tổng thể tất cả các thành phần của một kế hoạch hành động”.*

Quản lí chất lượng dựa trên các nguyên tắc : coi trọng vai trò con người, tính đồng bộ, sự toàn diện, kiểm tra – đánh giá và dựa trên cơ sở các quy trình. Do vậy, để thực hiện quản lí chất lượng cần có hệ thống chất lượng về cơ cấu tổ chức, các thủ tục, quá trình và các nguồn lực cần thiết.

Như vậy, mỗi định nghĩa về quản lí chất lượng ở trên đều dựa vào những mục đích xem xét riêng, nhưng tất cả đều giống nhau ở chỗ thể

hiện quản lí chất lượng là hệ thống các quy trình nhằm đảm bảo chất lượng cho toàn hệ thống, thoả mãn nhu cầu thị trường với chi phí thấp nhất, có hiệu quả kinh tế cao nhất, được tiến hành trong tất cả các giai đoạn từ thiết kế, sản xuất cho đến phân phối, sử dụng sản phẩm.

Quản lí chất lượng trong giáo dục là một phương thức có công cụ chủ yếu là bộ chuẩn bao gồm các tiêu chuẩn, tiêu chí, chỉ số và các quy trình thực các tiêu chuẩn đó. Nhiều tác giả cho rằng quản lí chất lượng thực chất bao gồm các hoạt động sau :

- Thiết lập chuẩn ;
- Đối chiếu thực trạng so với chuẩn ;
- Xây dựng các biện pháp nâng thực trạng ngang chuẩn.

Ba hoạt động này được tiến hành đồng thời, liên tục thông qua một hệ thống quản lí chất lượng.

Hệ thống quản lí chất lượng bao gồm ba bộ phận cấu thành :

- Danh mục các lĩnh vực cần quản lí (tiêu chuẩn, tiêu chí, chỉ số) ;
- Những quy trình thực hiện các công việc để đạt các chỉ số, tiêu chí, tiêu chuẩn (danh mục các công việc và bản hướng dẫn thực hiện các công việc) ;
- Các tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành các bước trong quy trình thực hiện các công việc.

Hệ thống quản lí được xây dựng trên cơ sở bộ chuẩn là công cụ chủ yếu để quản lí chất lượng.

Như vậy, để quản lí chất lượng trong giáo dục cần xây dựng và vận hành một hệ thống quản lí (trên cơ sở các tiêu chuẩn, tiêu chí) nhằm tác động vào các điều kiện đảm bảo chất lượng trong tất cả các giai đoạn của quá trình giáo dục, cho tất cả các sản phẩm của cả hệ thống chứ không nhằm vào chất lượng của từng giai đoạn hay từng sản phẩm đơn lẻ.

I 2.2. Các cấp độ trong quản lí chất lượng

2.2.1. Kiểm soát chất lượng (Quality Control)

Trên thực tế, tư tưởng về quản lí chất lượng xuất hiện rất sớm, nhưng mang tính tự phát. Từ trước cách mạng công nghiệp, những người thợ thủ công đã làm việc vừa với tư cách là người sản xuất vừa là người kiểm tra, tìm cách khắc phục những khiếm khuyết trong thao tác để tạo ra sản phẩm mà họ cho là có chất lượng tốt. Nhận thức về tiêu chuẩn chất lượng được ghi nhận vào thế kỉ XVIII, khi Honore Le Blanc, một nhà sản xuất người Pháp đã phát triển một hệ thống sản xuất đúng tiêu chuẩn với các chi tiết có khả năng lặp lại nhiều lần.

Nhưng *trào lưu chất lượng* chỉ thực sự bắt đầu vào thế kỉ XX, khi Frederick Winslow Taylor (1856-1915) đưa ra thuyết “Quản trị theo khoa học”. Bằng cách chia công việc thành từng phần chuyên biệt, mỗi công nhân chỉ tập trung vào phần việc của mình, bảo đảm chất lượng được giao cho nhân viên kiểm soát. Để đảm bảo cho sản phẩm được sản xuất một cách chính xác, người ta dựa vào bộ phận “kiểm soát chất lượng”.

“Kiểm soát chất lượng” là thuật ngữ lâu đời nhất về mặt lịch sử của khoa học quản lí. Nó bao gồm việc kiểm tra và loại bỏ các thành phẩm hay sản phẩm cuối cùng không thoả mãn các tiêu chuẩn đã đề ra trước đó. Đây là công đoạn xảy ra sau cùng khi sản phẩm đã được làm xong, có liên quan tới việc loại bỏ hoặc từ chối những hạng mục hay sản phẩm có lỗi. Thanh tra nội bộ và thử nghiệm sản phẩm là những phương pháp phổ biến nhất. Hệ thống chất lượng dựa chủ yếu trên giấy tờ, sổ sách ghi nhận kết quả từng ca sản xuất. Các tiêu chí chất lượng hạn chế, chỉ căn cứ vào số lượng sản phẩm được chấp thuận. Vì thế, cách làm này kéo theo sự lãng phí nhiều khi khá lớn do phải loại bỏ hoặc làm lại các sản phẩm không đạt yêu cầu.

Trong nhà trường phổ thông, việc kiểm soát chất lượng được thực hiện thông qua các kì thi (kiểm tra) khi kết thúc môn học, năm học hay tốt nghiệp. Mục đích của các kì thi (kiểm tra) này là xác định mức độ đạt chuẩn kiến thức, kĩ năng ở các giai đoạn khác nhau trong quá trình học tập.

2.2.2. Đảm bảo chất lượng (Quality Assurance)

Với sự phát triển, mở rộng sản xuất, “kiểm soát chất lượng” – thực chất là loại bỏ các sản phẩm không đạt yêu cầu – đã không làm thoả mãn các nhà sản xuất, cung ứng dịch vụ và cả khách hàng của họ. Thuật ngữ “đảm bảo chất lượng” ra đời vào thập niên 20 của thế kỉ XX, khi nhân viên bộ phận kiểm soát chất lượng của Công ti Western Electric (Mĩ) được giao nhiệm vụ phát triển lí thuyết mới và phương pháp mới để kiểm soát việc cải tiến và duy trì chất lượng dịch vụ. Những người tham gia nhóm cùng Walter Shewhart, Harold Dodge, George Edwards, W. Edwards Deming và một số người khác đã không chỉ thiết lập ra hệ thống đảm bảo chất lượng mà họ còn phát triển nhiều kĩ thuật hữu ích để cải tiến chất lượng và giải quyết những vấn đề liên quan đến chất lượng.

“Đảm bảo chất lượng là toàn bộ hoạt động có kế hoạch và hệ thống, được tiến hành trong hệ thống quản lí đã được chứng minh là đủ mức cần thiết để tạo sự tin tưởng rằng thực thể (đối tượng) sẽ thoả mãn đầy đủ các yêu cầu chất lượng” (TCVN 5814).

Khác với kiểm soát chất lượng, đảm bảo chất lượng là quá trình xảy ra trước và trong khi thực hiện. Mọi quan tâm của nó là phòng chống những sai phạm xảy ra ngay từ bước đầu tiên. Chất lượng của sản phẩm được thiết kế ngay trong quá trình sản xuất ra nó từ khâu đầu đến khâu cuối theo những tiêu chuẩn nghiêm ngặt, đảm bảo không có sai phạm trong bất kì khâu nào. Đảm bảo chất lượng là thoả mãn các tiêu chuẩn kĩ thuật một cách ổn định. Chất lượng của sản phẩm hay dịch vụ được đảm bảo bằng một hệ thống tại chỗ. Hệ thống đảm bảo chất lượng chỉ rõ việc sản xuất phải được thực hiện như thế nào, theo tiêu chuẩn nào. Trong hệ thống đảm bảo chất lượng, sự tham gia được uỷ quyền. Đảm bảo chất lượng phần lớn là trách nhiệm của người lao động thường làm việc trong các đơn vị độc lập hơn là trách nhiệm của thanh tra viên, mặc dù thanh tra cũng có thể đóng vai trò nhất định trong đảm bảo chất lượng. Các tiêu chuẩn chất lượng được duy trì bằng cách tuân thủ quy trình vạch ra trong hệ thống đảm bảo chất lượng. Đảm bảo chất lượng quan tâm đến *Kiểm soát hệ thống chất lượng, Kiểm soát quá trình bằng thống kê (Statistical Quality Control – SQC)*, phân tích nhân quả để có biện pháp khắc phục và ngăn ngừa sai phạm hoặc sự không trùng hợp.

Để đánh giá và duy trì hệ thống đảm bảo chất lượng, sự can thiệp của bên ngoài được chú trọng thông qua các hình thức phổ biến như *Thanh tra chất lượng (Quality Inspection)* và *Kiểm định chất lượng (Quality Accreditation)*.

Trong giáo dục phổ thông, đảm bảo chất lượng được thực hiện bởi một hệ thống các biện pháp bao gồm : thi tuyển đầu vào (lớp 10), các hình thức kiểm tra đánh giá thường xuyên và định kì trong suốt năm học.

Trong giáo dục đại học, cao đẳng các hình thức đảm bảo chất lượng diễn ra đa dạng và phong phú hơn. Ngoài hình thức thi tuyển đầu vào khá chặt chẽ, nghiêm túc, cạnh tranh cao, các hình thức kiểm tra đánh giá diễn ra trong suốt quá trình đào tạo chính là các biện pháp “phòng ngừa” giúp sinh viên tự hoàn thiện để cuối cùng đạt chất lượng. Ngoài ra, các điều kiện đảm bảo chất lượng khác, như chương trình, học liệu, các phòng thí nghiệm, xưởng thực hành... cũng góp phần đảm bảo và nâng cao chất lượng đào tạo.

2.2.3. Quản lí chất lượng tổng thể (Total Quality Management)

Thuật ngữ “Quản lí chất lượng tổng thể” (Total Quality Management – TQM) được A.V.Feigenbaum sử dụng từ đầu những năm 50 của thế kỉ XX.

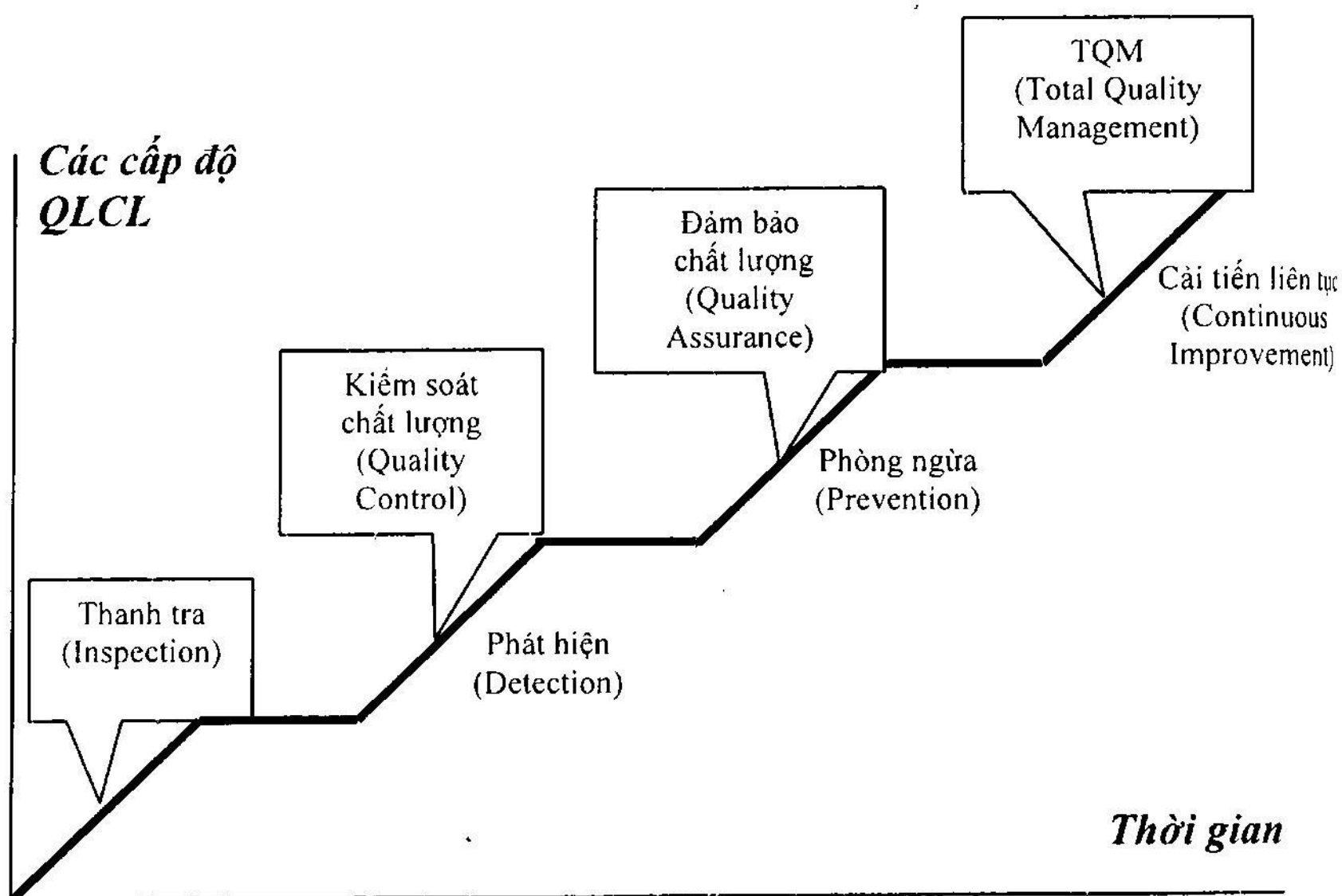
TQM đã bén rễ trên thực tế từ những năm sau chiến tranh thế giới thứ hai, khi hai chuyên gia người Mĩ về chất lượng là Dr. Joseph Juran và Dr. W. Edwards Deming đã giới thiệu kĩ thuật kiểm soát quá trình bằng thống kê cho người Nhật. Và kết quả là cải tiến chất lượng tại Nhật đã diễn ra một cách vững chắc. Đến đầu thập niên 70 của thế kỉ XX “chất lượng Nhật Bản” đã không có đối thủ nào sánh kịp.

Đến thập niên 80 “cuộc cách mạng chất lượng” đã được hưởng ứng ở Mĩ, dần lan rộng trên khắp thế giới. Chất lượng toàn diện được bàn đến ngày càng nhiều trong các cuốn sách, giáo trình và công trình khoa học.

TQM đồng nghĩa với đảm bảo chất lượng, nhưng mở rộng và phát triển thêm. Quản lí chất lượng tổng thể tạo ra văn hoá chất lượng, mà ở đó, mục tiêu của từng nhân viên, của toàn bộ nhân viên là làm hài lòng khách hàng của họ, nơi mà cơ cấu tổ chức của cơ sở cho phép họ làm điều này. Trong quan niệm về chất lượng toàn diện, khách hàng là thượng đẳng. Điều này

có nghĩa là công việc của mỗi thành viên trong tổ chức phải hướng đến phục vụ khách hàng ở mức độ tốt nhất có thể. Đó là cung ứng cho khách hàng những thứ họ cần, đúng lúc họ cần và theo cách thức họ cần, thoả mãn và vượt cả những mong đợi của họ.

TQM là tầng bậc cao nhất nếu so sánh với các cấp độ khác trong quản lý chất lượng. Tính thứ bậc của quan hệ chất lượng trong quản lý có thể khái quát trong sơ đồ về tầng bậc của khái niệm chất lượng (Phỏng theo sơ đồ của Sallis E.) sau đây :



Hình 2.1 : Tầng bậc của khái niệm chất lượng
(Phỏng theo sơ đồ của Sallis E.)

Sự tiến triển theo tầng bậc của phương thức quản lý chất lượng đã cho thấy ưu điểm nổi trội của TQM.

Tuy nhiên, mối quan hệ giữa kiểm soát chất lượng, đảm bảo chất lượng và TQM là rất mềm dẻo. Trong thực tế, các cấp độ chất lượng đan xen, hỗ trợ lẫn nhau trong một tổ chức, quản lý chất lượng tổng thể là sự tiếp tục của đảm bảo chất lượng theo chiều sâu, với sự hiện diện của văn hoá chất lượng.

đảm bảo chất lượng là sự mở rộng phạm vi quản lý chất lượng tới mọi thành viên của tổ chức. Còn ở nhiều khâu, kiểm soát chất lượng vẫn cần thiết trong hệ thống đảm bảo chất lượng. Thông thường, kiểm soát chất lượng được chuyển giao cho cấp điều hành hay tốt hơn là do những người sản xuất trực tiếp đảm nhiệm.

2.3. Các nguyên tắc cần tuân thủ trong việc xây dựng và vận hành hệ thống quản lý chất lượng

Các nguyên tắc quản lý chất lượng (Quality Management Principles – QMP) là những điều mà lãnh đạo cao nhất cần tuân thủ để có thể xây dựng và vận hành một hệ thống quản lý chất lượng dù ở bất kỳ cấp độ nào. Đó là sự tổng kết và khái quát hoá những kinh nghiệm quản lý tiên tiến thành công trên thế giới. Các nguyên tắc này đã được thể hiện trong các tiêu chuẩn của Bộ ISO 9000 : 2008.

- ***Nguyên tắc 1. P1 : Hướng vào khách hàng (Customer Focus)***

Mọi tổ chức đều phụ thuộc vào khách hàng của mình và vì thế cần hiểu nhu cầu hiện tại và tương lai của khách hàng, cần đáp ứng các yêu cầu của khách hàng và cố gắng vượt cao hơn sự mong đợi của họ.

Đối với các tổ chức kinh doanh hàng hoá và dịch vụ thì khách hàng của họ được xác định và phân loại dễ dàng. Nhưng đối với các cơ sở giáo dục thì khách hàng của họ là ai ? Có phải là học sinh – sinh viên, phụ huynh, giảng viên, người sử dụng lao động và xã hội v.v... Vì vậy, các cơ sở giáo dục cần xác định ai là khách hàng chính của mình để thiết lập các biện pháp thoả mãn nhu cầu của họ.

Để xác định nhu cầu thì cần phải xác định được khách hàng của mình là ai. Từ đó xác định nhu cầu và thấu hiểu tất cả các nhu cầu đó, rồi có các biện pháp thoả mãn nhu cầu của họ.

Ví dụ : Xác định nhu cầu của học sinh – sinh viên :

➤ ***Nhu cầu hiện tại :***

- (1) Được ở kí túc xá của trường.
- (2) Giảng viên giảng tốt.
- (3) Trang thiết bị phục vụ đào tạo hiện đại.

(4) Phương pháp giảng dạy thu hút.

(5) Kiến thức áp dụng được.

(6) Cập nhật thông tin khoa học từ nhà trường (các buổi hội thảo, báo cáo khoa học v.v...).

➤ *Nhu cầu tương lai :*

(1) Công việc phù hợp với ngành đào tạo.

(2) Phát triển được nghề nghiệp lên bậc cao hơn.

Tóm lại, mô hình quản lí chất lượng cho rằng khách hàng ngày càng đóng vai trò hết sức quan trọng đối với sự thành bại của mỗi tổ chức. Vì vậy, một tổ chức muốn phát triển bền vững thì phải hướng tới khách hàng, nghĩa là tổ chức phải quan hệ với khách hàng một cách liên tục, đẩy mạnh sự tham gia của các thành viên vào thiết lập các quá trình chính yếu để lắng nghe và đáp lại các vấn đề quan tâm của khách hàng một cách chính xác nhất và hiệu quả nhất.

- ***Nguyên tắc 2. P2 : Sự lãnh đạo (Leadership)***

Lãnh đạo cần thiết lập sự thống nhất giữa mục tiêu và phương pháp của tổ chức. Lãnh đạo cần tạo ra và duy trì môi trường nội bộ để có thể lôi cuốn mọi người tham gia để đạt được mục tiêu của tổ chức.

Hoạt động của các cơ sở giáo dục sẽ không có hiệu quả nếu không có sự cam kết triệt để của lãnh đạo. Lãnh đạo cần phải thiết lập sứ mạng và chính sách chất lượng, xác định các mục tiêu dài hạn cũng như các mục tiêu trước mắt, các giải pháp chiến lược nhằm đạt các mục tiêu đó.

Lãnh đạo phải chỉ đạo và tham gia xây dựng các mục tiêu cho các bộ phận giúp việc để thực hiện và hoàn thành mục tiêu chung của nhà trường, và đề ra các biện pháp huy động sự tham gia và tính sáng tạo của mọi thành viên để xây dựng, nâng cao chất lượng đào tạo của tổ chức.

- ***Nguyên tắc 3. P3 : Sự tham gia của mọi người (Involvement of People)***

Thành viên ở tất cả các cấp là những yếu tố của một hệ thống và việc huy động họ tham gia đầy đủ không chỉ giúp hệ thống vận hành một cách bền vững mà còn giúp mỗi thành viên phát huy hết năng lực vì lợi ích của tổ chức.

Tất cả các thành viên của trường là nguồn lực quan trọng nhất, sự tham gia đầy đủ với những hiểu biết và kinh nghiệm của họ rất cần thiết cho công tác đào tạo và đảm bảo chất lượng.

Thành công trong cải tiến chất lượng đào tạo, chất lượng công việc phụ thuộc rất nhiều vào kỹ năng, sự nhiệt tình, hăng say trong công việc của mọi người. Trường cần phải tạo điều kiện để mọi thành viên được học tập, nâng cao trình độ chuyên môn và nghiệp vụ và gắn kết với tổ chức như một bộ phận không thể tách rời.

- ***Nguyên tắc 4. P4 : Cách tiếp cận theo quá trình (Process Approach)***

Kết quả mong muốn sẽ đạt được một cách hiệu quả khi các nguồn lực và các hoạt động có liên quan được quản lý như một quá trình.

Mô hình quản lý mới đòi hỏi quản lý phải hướng vào khách hàng, từ đó tổ chức công việc theo quá trình. Quản lý theo quá trình hướng vào khách hàng chính là việc thiết kế ngược cho các tổ chức (planning backward). Nó buộc các tổ chức phải xác định được nhu cầu của khách hàng và xác lập các quy trình tiến tới thoả mãn những nhu cầu đó một cách tối ưu.

Khi tổ chức quản lý theo quá trình thì cơ cấu tổ chức của nhà trường sẽ dần được thay đổi. Tổ chức các đội (team) sẽ dần thay thế cho cơ cấu tầng bậc. Xây dựng các đội công tác là quá trình tập hợp những người đại diện cho các bộ phận chuyên môn khác nhau, cùng làm việc với nhau để thực hiện công việc một cách hoàn chỉnh. Mỗi thành viên của đội vừa có hiểu biết cơ bản về toàn bộ quá trình, vừa có thể thực hiện thành thạo một hoặc nhiều việc trong đó nhằm đạt mục tiêu chung của cả tổ chức một cách tốt nhất.

Rõ ràng là những lợi thế mang lại từ cơ cấu tổ chức giải quyết công việc theo quá trình là rất lớn. Quá trình được thiết kế xuất phát từ yêu cầu của khách hàng nhằm tiến tới việc thoả mãn nhu cầu đó, do vậy công việc được thực hiện thuận lợi hơn, giảm sai sót, giảm chi phí, tiết kiệm thời gian và thoả mãn khách hàng cao hơn.

- ***Nguyên tắc 5. P5 : Cách tiếp cận hệ thống đối với quản lý (System Approach to Management)***

Việc xác định, quản lí các quá trình liên quan lẫn nhau như các yếu tố của một hệ thống sẽ đem lại hiệu lực và hiệu quả của một tổ chức nhằm đạt được các mục tiêu đề ra.

Phương thức quản lí theo chuẩn được tổ chức như một hệ thống với các yếu tố được sắp xếp theo một cấu trúc nhất định và có quan hệ qua lại, quy định lẫn nhau. Do vậy, không thể giải quyết vấn đề theo từng yếu tố tác động đến chất lượng một cách riêng lẻ, mà phải xem xét toàn bộ yếu tố tác động đến chất lượng một cách hệ thống và đồng bộ, phối hợp hài hoà các yếu tố này.

Phương pháp hệ thống của quản lí là cách huy động, phối hợp toàn bộ nguồn lực để thực hiện mục tiêu chung của tổ chức.

- ***Nguyên tắc 6. P6 : Cải tiến liên tục (Continual Improvement)***

Cải tiến liên tục các kết quả thực hiện phải là mục tiêu thường trực của tổ chức.

Muốn có được chất lượng đào tạo đáp ứng được yêu cầu của khách hàng, thì cải tiến liên tục phải là hoạt động thường xuyên của mỗi cán bộ, giáo viên, cũng như của toàn trường. Nhà trường phải đi đầu trong công tác đổi mới chương trình giáo dục, cải tiến phương thức đào tạo, nâng cao chất lượng bài giảng, đổi mới trong phương pháp quản lí.

Sự cải tiến có thể là từng bước nhỏ hay nhảy vọt. Cách thức cải tiến cần phải bám sát nhu cầu của sinh viên, học sinh và của toàn xã hội.

- ***Nguyên tắc 7. P7 : Quyết định dựa trên sự kiện (Factual Approach to Decision Making)***

Mọi quyết định có hiệu lực được dựa trên việc phân tích dữ liệu và thông tin.

Mọi quyết định và hành động của hệ thống quản lí muốn có hiệu quả phải được xây dựng dựa trên việc phân tích dữ liệu và thông tin. Trong các cơ sở giáo dục cần phân tích nhu cầu đa dạng của khách hàng, sự thoả mãn của khách hàng (học sinh – sinh viên), các yêu cầu của thị trường lao động và các yêu cầu khác của xã hội, v.v. Kết quả của quá trình phân tích nhu

cầu khách hàng, sự thoả mãn của khách hàng là dữ liệu quan trọng của quá trình ra các quyết định quản lí.

- **Nguyên tắc 8. P8 : Quan hệ hợp tác cùng có lợi với người cung ứng (Mutually Beneficial Supplier Relationship)**

Tổ chức và các nhà cung ứng phụ thuộc lẫn nhau và mối quan hệ cùng có lợi sẽ nâng cao năng lực của cả hai bên để tạo ra giá trị.

Các trường cần tạo mối quan hệ hợp tác nội bộ và mối quan hệ với bên ngoài trường để đạt được mục tiêu chất lượng đã đề ra. Các mối quan hệ nội bộ có thể bao gồm các mối quan hệ thúc đẩy hợp tác giữa lãnh đạo và các thành viên trong trường, tạo lập các mối quan hệ mạng lưới giữa các bộ phận trong trường để tăng cường sự linh hoạt, khả năng đáp ứng nhanh các yêu cầu.

Các mối quan hệ bên ngoài như : Bộ Giáo dục và Đào tạo, các cơ sở giáo dục, viện nghiên cứu, các tổ chức chính trị – xã hội tại địa phương nơi trường đóng v.v... cũng cần được quan tâm đúng mức.

Nhà trường cần có các biện pháp đảm bảo sự thành công của quan hệ hợp tác, và đây cũng là những yếu tố quan trọng giúp nhà trường thành công trong hoạt động của mình.

Có thể nói, 8 nguyên tắc hệ thống quản lí chất lượng này tạo thành cơ sở cho các tiêu chuẩn về quản lí chất lượng trong bộ ISO 9000.

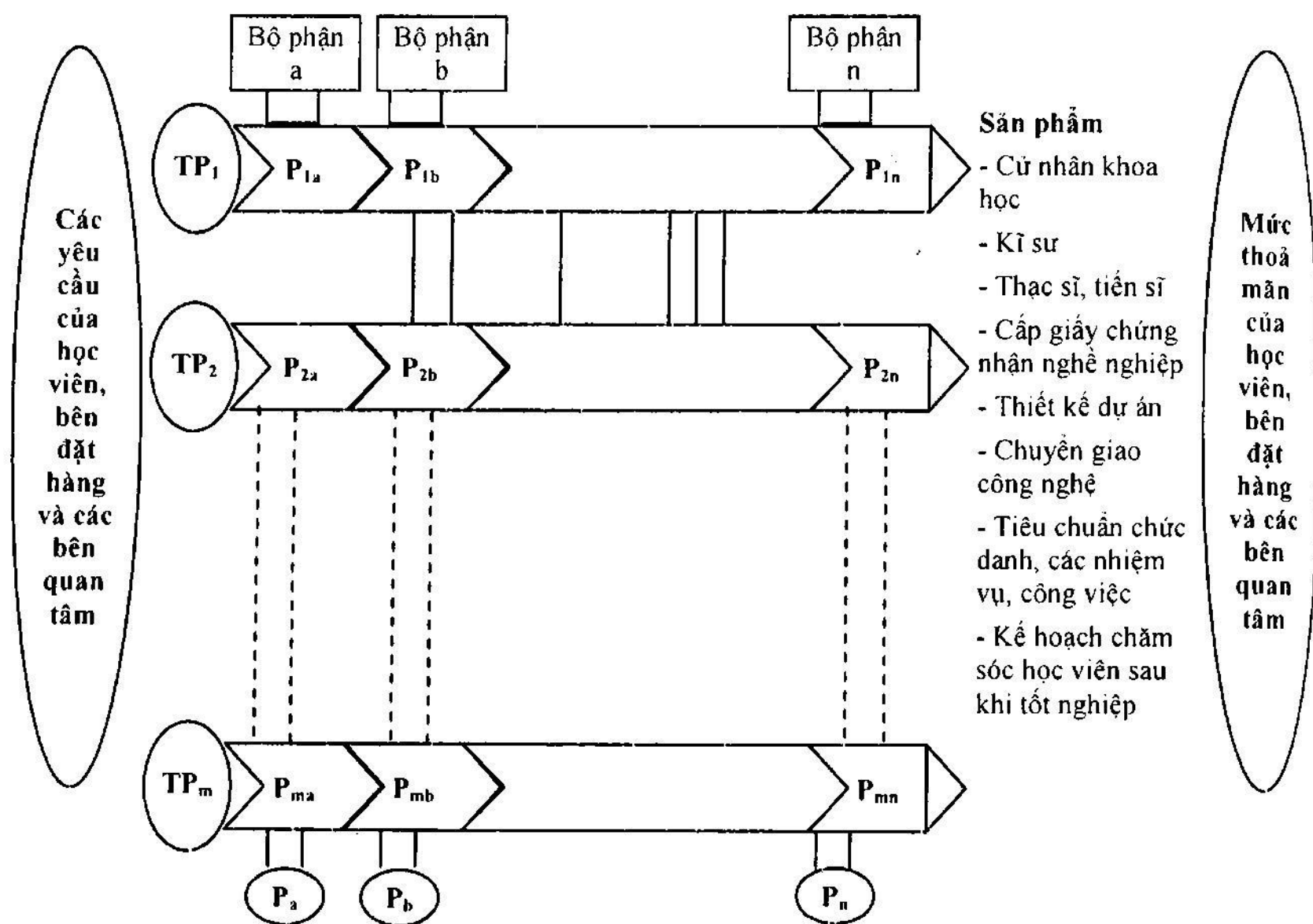
Trong bộ tiêu chuẩn ISO 9000 : 1994 thì các nguyên tắc này chưa được thể hiện rõ lắm. Trong bộ ISO 9000 : 2008, các nguyên tắc quản lí chất lượng được cụ thể hoá nhiều hơn, đặc biệt là nguyên tắc 6 “Cải tiến liên tục – Continual Improvement”. Hơn thế nữa, 8 nguyên tắc này sẽ làm cơ sở cho việc thiết lập chính sách chất lượng, các mục tiêu chất lượng trong tổ chức, làm tăng hiệu quả quản lí của tổ chức .

2.4. Yêu cầu của hệ thống quản lí chất lượng (QMS)

➤ **Yêu cầu 1** : Xác lập được các lĩnh vực quan trọng nhất cần quản lí trong trường, các quá trình thiết yếu trong hệ thống quản lí chất lượng (các quá trình lãnh đạo, quản lí các nguồn lực, các điều kiện đảm bảo chất lượng khác).

➤ **Yêu cầu 2** : Xác định được trình tự và mối tương tác giữa các quá trình.

Phải xem xét đầu ra của quá trình này là đầu vào của những quá trình nào, chất lượng đầu ra của quá trình trước phải phù hợp với chất lượng đầu vào của quá trình sau :



Hình 2.2. Mối tương tác giữa các quá trình hệ thống quản lí chất lượng

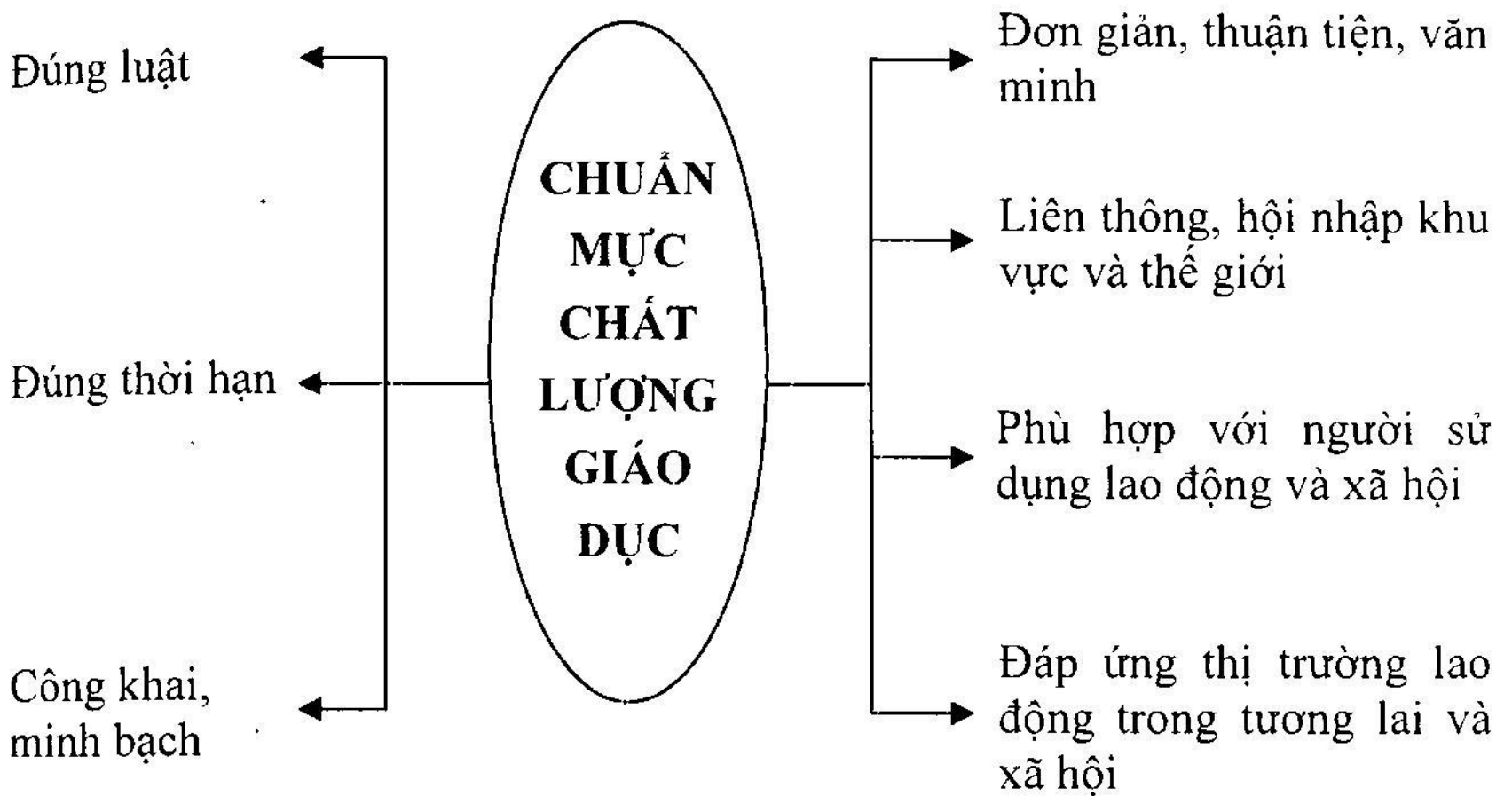
$P_a \dots P_n$ -- Các quá trình thành phần của quá trình toàn bộ ;

$TP_1 \dots TP_m$ - Quá trình toàn bộ (Total Process) bao gồm một số quá trình nhỏ.

$$QMS = \sum_{i=1}^m TP_i$$

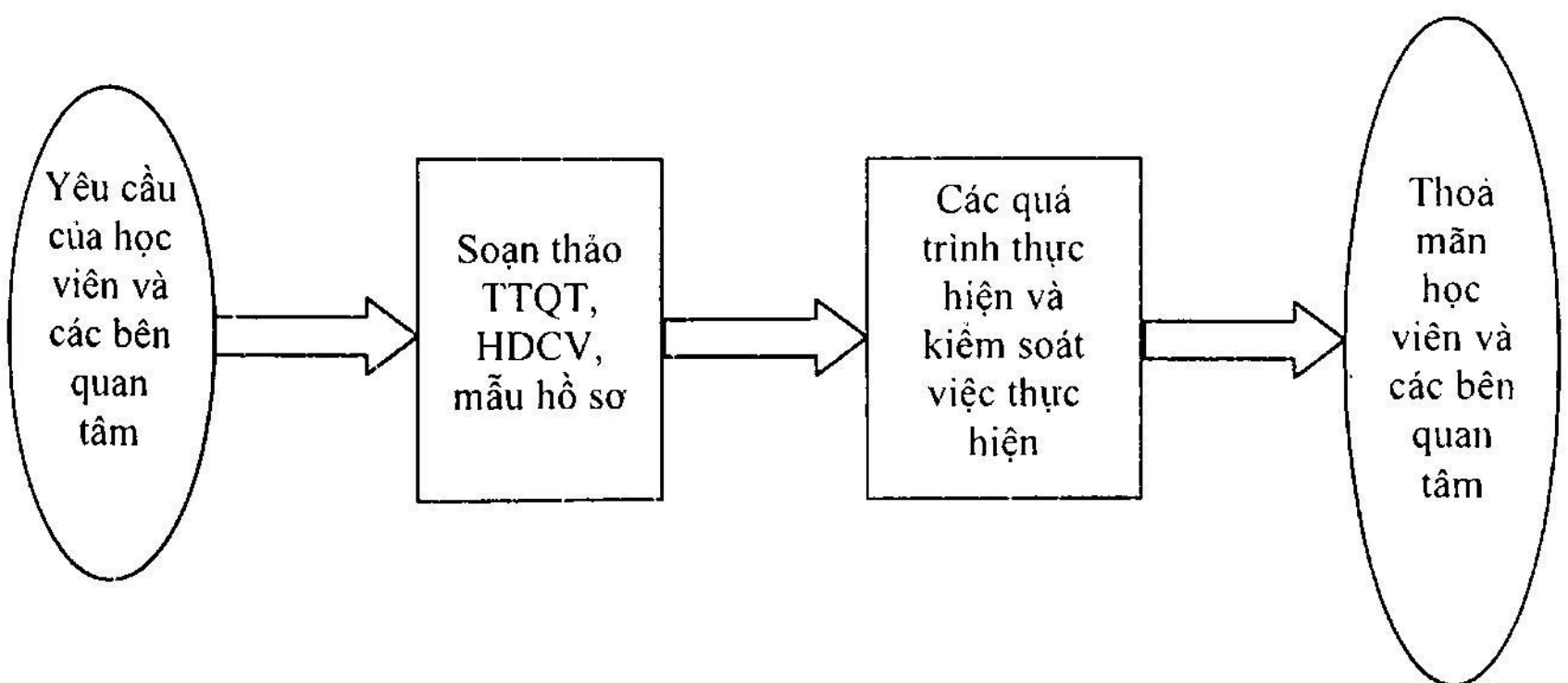
Ghi chú : Số lượng các quá trình của hệ thống quản lí chất lượng tùy thuộc quy mô của nhà trường, cấp và loại hình giáo dục đào tạo, sự hiểu biết của người soạn thảo và đặc biệt của người thực hiện.

➤ **Yêu cầu 3** : Xác định các chuẩn chất lượng và phương pháp cần thiết để đảm bảo tác nghiệp và kiểm soát các quá trình giáo dục một cách có hiệu lực.



Hình 2.3 : Xác định các chuẩn chất lượng

➤ **Yêu cầu 4** : Xây dựng các quy trình, đảm bảo sẵn có các nguồn lực và thông tin cần thiết để hỗ trợ hoạt động tác nghiệp và theo dõi các quá trình giáo dục. Cần soạn thảo các thủ tục quy trình (TTQT), hướng dẫn công việc (HDCV) và mẫu hồ sơ để thực hiện và kiểm soát các quá trình giáo dục.



Hình 2.4 : Xây dựng các quy trình

➤ **Yêu cầu 5** : Đo lường, theo dõi, phân tích các quá trình giáo dục.

- *Đo lường* : Chọn những chuẩn chất lượng đo được.
- *Theo dõi* : Ghi lại kết quả đo theo chu kì thời lượng.
- *Phân tích* : Áp dụng kĩ thuật thống kê SPC (Statistic Process Control) để phân tích mỗi quá trình, tìm vấn đề cần giải quyết và ra quyết định.

KIỂM SOÁT, ĐÁNH GIÁ HIỆU LỰC CỦA QMS KHI VẬN HÀNH CÁC QUÁ TRÌNH GIÁO DỤC

➤ **Yêu cầu 6** : Thực hiện các hoạt động cần thiết thực hiện chính xác và cải tiến liên tục các quy trình.

- Nhận diện thực trạng của các quy trình và tính ổn định của chúng (đo bằng biểu đồ kiểm soát X – R).
- Xây dựng lại chuẩn mực hay mục tiêu chất lượng.
- Cập nhật, điều chỉnh, cải tiến các quá trình.

CẢI TIẾN LIÊN TỤC CÁC QUÁ TRÌNH NHẪM GIÁ TĂNG HIỆU LỰC VÀ HIỆU QUẢ CỦA QMS

CÁC CÔNG CỤ CỦA HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

- *Kĩ thuật quản lí : Vòng tròn Deming PDCA*
 - P (Plan) - Kế hoạch hay phương án ;
 - D (Do) - Thực hiện ;
 - C (Check) - Kiểm tra, đánh giá ;
 - A (Action) - Hoạt động khắc phục, phòng ngừa.
- Công cụ kiểm soát chất lượng bằng thống kê, hay SPC (Statistical Process Control - Kiểm soát chất lượng bằng thống kê).

P (PLAN)

- Viết những gì cần phải làm (hồ sơ HDCV).
- Thiết lập chính sách chất lượng, các mục tiêu, các quá trình cần thiết để tạo ra sản phẩm (dịch vụ) đáp ứng nhu cầu và mong đợi của khách hàng.

D (DO)

- Làm đúng những gì đã viết, hay thực hiện các quy trình.
- Viết lại những gì đã làm theo hướng dẫn, biểu mẫu trong hồ sơ HDCV.

C (CHECK)

- Giám sát, đo lường các quá trình và sản phẩm so với chính sách, mục tiêu và các yêu cầu của sản phẩm.
- Phân tích và báo cáo các kết quả, đề xuất những cải tiến.

A (ACT)

- Thiết kế những hoạt động cải tiến liên tục để gia tăng hiệu lực và hiệu quả hệ thống quản lí chất lượng.

I 2.5. Những tiền đề xây dựng và vận hành hệ thống quản lí chất lượng

Hệ thống quản lí chất lượng ISO 9001 : 2008 hoặc quản lí chất lượng tổng thể (quản lí chất lượng tổng thể) đều được xây dựng, phát triển và vận hành theo 4 tiền đề sau :

- Hệ thống quản lí chất lượng quyết định chất lượng của sản phẩm ;
- Làm đúng ngay từ đầu ;
- Phòng ngừa là phương châm cơ bản của quản lí ;
- Quản lí theo quá trình.

2.5.1. Hệ thống quản lí chất lượng quyết định chất lượng của sản phẩm (dịch vụ)

Trong một tổ chức cung cấp sản phẩm (dịch vụ), chất lượng của sản phẩm (dịch vụ) đó do hệ thống quản lí chất lượng quyết định chứ không phải do khâu kiểm tra cuối cùng trước khi “xuất xưởng”. Ví dụ như chất

lượng của thực phẩm chế biến sẽ phụ thuộc từ khâu mua nguyên liệu, chế biến, đóng gói đến khâu bảo quản. Điều này có nghĩa là : ***Chất lượng của hệ thống quản lí quyết định chất lượng sản phẩm.***

Dựa trên nguyên lí này, ISO 9000 : 2000 đã nêu : “Phương pháp hệ thống trong quản lí chất lượng khuyến khích các tổ chức phân tích các yêu cầu của khách hàng, xác định được các quá trình giúp cho sản phẩm được khách hàng chấp nhận và giữ các quá trình trong tầm kiểm soát. Một hệ thống quản lí chất lượng có thể cung cấp cơ sở cho việc cải tiến không ngừng nhằm tăng khả năng thoả mãn khách hàng và các bên liên quan khác. Nó tạo ra sự tin tưởng cho tổ chức và khách hàng về khả năng cung ứng sản phẩm luôn đáp ứng các yêu cầu”.

2.5.2. Làm đúng ngay từ đầu

Làm đúng ngay từ đầu là một tiên đề quan trọng trong việc xây dựng một hệ thống quản lí chất lượng. Nó đòi hỏi người lãnh đạo phải quyết tâm, kiên định và chuẩn bị chu đáo mọi điều kiện trước khi bắt đầu áp dụng phương thức quản lí này. Một trong những điều kiện tiên quyết là sự đồng thuận của mọi thành viên trong trường, để khi bắt đầu là phải đúng và kiên trì đi tới cùng là xây dựng và vận hành thành công một hệ thống quản lí mới.

2.5.3. Phòng ngừa là phương châm cơ bản của quản lí

Trong tiêu chuẩn ISO 9001 : 2008, nguyên lí này được thể hiện ở điều khoản 8.5 (hoạt động phòng ngừa và khắc phục). Điều khoản này yêu cầu tổ chức phải xây dựng thành văn bản cho các thủ tục hành động phòng ngừa và hành động khắc phục. Đây là hai trong sáu thủ tục bắt buộc của hệ thống quản lí chất lượng ISO 9001 : 2008.

Để phòng ngừa, chúng ta phải phân tích, phát hiện ra các nguyên nhân gây ra lỗi trong quá trình hình thành chất lượng sản phẩm hay dịch vụ bằng các kĩ thuật của thống kê. Căn cứ vào các nguyên nhân, chúng ta sẽ xác định và áp dụng những biện pháp phòng ngừa thích hợp.

2.5.4. Quản lí theo quá trình

Quản lí theo quá trình đã minh họa các mối liên kết quá trình được đề cập từ điều khoản 4 đến điều khoản 8 của hệ thống quản lí chất lượng

ISO 9001 : 2008. Mô hình này đề cao vai trò của khách hàng và các bên quan tâm trong việc xác định các yêu cầu như là những yếu tố đầu vào. Giám sát sự thoả mãn của khách hàng đòi hỏi đánh giá các thông tin liên quan đến tổ chức có đáp ứng các yêu cầu của khách hàng hay không.

Mọi hoạt động, hay tập hợp các hoạt động sử dụng các nguồn lực để biến đầu vào thành đầu ra có thể xem như một quá trình.

Để các tổ chức hoạt động có hiệu quả, họ phải xác định và quản lí nhiều quá trình có liên quan và tương tác lẫn nhau. Thông thường, đầu ra của một quá trình sẽ trực tiếp tạo thành đầu vào của quá trình tiếp theo. Việc xác định một cách hệ thống và quản lí các quá trình được triển khai trong tổ chức và đặc biệt quản lí sự tương tác giữa các quá trình đó được gọi là “cách tiếp cận theo quá trình”.

Quản lí chất lượng là một phương thức quản lí tiên tiến, đã thành công trong việc duy trì và nâng cao chất lượng của sản phẩm và dịch vụ của nhiều nước trên thế giới, và bước đầu được áp dụng ở Việt Nam. Khi gia nhập WTO, hợp tác song phương (FTA) với các nước, thì việc tuân thủ các quy trình trong quản lí (hay còn gọi là quản lí chất lượng) là điều bắt buộc.

Quản lí chất lượng cũng bắt đầu được áp dụng trong giáo dục. Cụ thể, chúng ta đã ban hành một loạt các bộ chuẩn là cơ sở pháp lí và cũng là cơ sở thực tế để vận dụng phương thức này vào quản lí giáo dục nói chung, trong đó có quản lí các cơ sở giáo dục (Bộ tiêu chuẩn đánh giá chất lượng các bậc học), quản lí các chức danh trong giáo dục (giáo viên, hiệu trưởng, giám đốc trung tâm giáo dục thường xuyên...).

Vấn đề còn lại là phải nhận thức đúng phương thức quản lí này, tuân thủ nghiêm túc các nguyên tắc trong quản lí chất lượng, thực thi các yêu cầu, tiền đề của quản lí chất lượng, và trên hết lãnh đạo cao nhất của trường phải quyết tâm, kiên trì trong việc áp dụng phương thức quản lí chất lượng.

CÂU HỎI THẢO LUẬN CHƯƠNG 2

1. Anh (chị) hãy hiểu như thế nào về phương thức quản lí chất lượng ? Phương thức quản lí chất lượng và phương thức quản lí truyền thống khác nhau cơ bản ở những điểm nào ?
2. Anh (chị) nêu và phân tích các tầng bậc của quản lí chất lượng, và xác định xem trong điều kiện cụ thể của Việt Nam thì tầng bậc quản lí nào là phù hợp. Tại sao ?
3. Anh (chị) nêu và phân tích tầm quan trọng của các nguyên tắc quản lí chất lượng.
4. Anh (chị) hãy nêu và phân tích các yêu cầu và tiền đề của việc xây dựng một hệ thống quản lí chất lượng.

CÁC MÔ HÌNH QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

Quản lý chất lượng đã trải qua những giai đoạn phát triển liên tục. Ở mỗi giai đoạn, các chủ thể quản lý có các phương cách, hình thức tác động nhất định tới đối tượng quản lý nhằm đạt tới mục tiêu chất lượng. Tổ hợp các phương thức đó trong một hệ thống quản lý nhất định được gọi là mô hình quản lý.

Căn cứ vào các giai đoạn phát triển của quản lý chất lượng có thể xác định được ba loại mô hình quản lý chất lượng sau đây :

- Mô hình kiểm soát chất lượng ;
- Mô hình đảm bảo chất lượng ;
- Mô hình quản lý chất lượng tổng thể.

I 3.1. Các mô hình quản lý chất lượng

3.1.1. Mô hình kiểm soát chất lượng

Kiểm soát chất lượng là kỹ thuật đầu tiên trong quản lý chất lượng xuất hiện vào những năm 1930, còn thuật ngữ “Quản lý chất lượng tổng thể” là thuật ngữ do Feigenbaum (1983) đề xuất. “Kiểm soát chất lượng trong nghĩa rộng nhất của nó tập trung vào những phương pháp quản lý đa dạng nhằm cố duy trì chất lượng của sản phẩm ở mức độ mong muốn” (Bách khoa toàn thư Quốc tế về Khoa học xã hội 1979). Vấn đề cơ bản của kiểm soát chất lượng là phát hiện và loại bỏ những sản phẩm không đáp ứng các thông số kỹ thuật. Kiểm soát chất lượng diễn ra sau khi sản phẩm đã hoàn thành (Fidler, 1996). Kiểm soát chất lượng được xác định như “một quá trình xác lập những tiêu chuẩn chấp nhận được với những giới hạn nhất định về chất

lượng nguyên vật liệu, kích cỡ, trọng lượng, và những thông số khác của hàng hoá hay dịch vụ và duy trì những tiêu chuẩn đó” (Johannsen, 1968). Như vậy, kiểm soát chất lượng còn có nghĩa là loại bỏ chất lượng quá cao cũng như chất lượng quá thấp (Johannsen, 1987). Quá trình kiểm soát chất lượng điển hình trong sản xuất công nghiệp là một sản phẩm được lấy ngẫu nhiên từ băng chuyền và được kiểm tra cẩn thận để xác định chất lượng sản phẩm. Điều đó hiển nhiên là sự lãng phí và làm tăng giá thành sản phẩm.

3.1.2. Mô hình đảm bảo chất lượng

Một mô hình quản lí chất lượng cao hơn trong quá trình phát triển của mình là đảm bảo chất lượng. Mô hình này đưa hệ thống thiết kế vào quản lí chất lượng ngay từ đầu, nhấn mạnh tới đảm bảo chất lượng chứ không phải là phát hiện và loại bỏ những sản phẩm không đáp ứng yêu cầu. Đảm bảo chất lượng là chiến lược ngăn ngừa việc sản xuất ra những phế phẩm. Oakland (1988) xác định 5 giai đoạn, hoặc là 5 đặc trưng của cơ chế đảm bảo chất lượng như sau :

1. Kế hoạch hoá chất lượng.
2. Hướng dẫn.
3. Đào tạo đội ngũ.
4. Cung cấp trang thiết bị, công nghệ và phương pháp luận đánh giá sản phẩm.
5. Phân tích ý kiến của khách hàng, đảm bảo quyền và trách nhiệm pháp lí của sản phẩm.

Như vậy, mô hình đảm bảo chất lượng dựa trên nguyên lí là tất cả các bộ phận chức năng phải chia sẻ trách nhiệm về chất lượng, cung cấp một phương pháp hữu hiệu để đạt và duy trì các tiêu chuẩn chất lượng (Oakland, 1988).

Vai trò quan trọng của đảm bảo chất lượng là chất lượng của khâu thiết kế sản phẩm – một khuôn mẫu của sản phẩm. Vấn đề quan trọng không kém là chuyển giao thiết kế sang khâu sản xuất sao cho khuôn mẫu được tuân thủ nghiêm túc. Sản phẩm chính là đầu ra của sự tương tác giữa đầu vào và quá trình. Hệ thống đảm bảo chất lượng đảm bảo có nguyên liệu, thiết bị đầu

vào đúng tiêu chuẩn, và chất lượng quá trình nghiêm ngặt để đảm bảo chất lượng sản phẩm. Các thông số của nguyên liệu, thiết bị và quá trình đi suốt quá trình đảm bảo chất lượng. Đó chính là cơ chế đảm bảo “không có lỗi”, “làm đúng ngay từ đầu và làm đúng mọi lúc, mọi nơi”.

3.1.3. Mô hình TQM

3.1.3.1. Khái niệm TQM

TQM là chữ viết tắt tiếng Anh : Total Quality Management (Quản lí chất lượng tổng thể).

- *T – Total – Đồng bộ, toàn diện, tổng hợp :*

Theo Gilbert Stora và Jean Montagne Total có thể được luận giải như sau :

- Tất cả các loại công việc quản lí của doanh nghiệp ; quản trị chất lượng bao gồm từ việc nhỏ đến việc lớn.
- Mỗi người đều là tác nhân của chất lượng. Chất lượng là công việc của mỗi người.
- Thoả mãn nhu cầu của khách hàng ; cố gắng loại bỏ mọi sai sót, khiếm khuyết.
- Sử dụng mọi phương tiện để cải tiến chất lượng (PDCA) trong mỗi loại công việc. Triệt để phòng ngừa, làm đúng ngay từ đầu ở mọi công việc.
- Mọi giai đoạn trong quá trình hình thành chất lượng sản phẩm đều được quản lí ; mọi bộ phận trong tổ chức đều chịu trách nhiệm đến cùng về chất lượng.

- *Q – Quality – chất lượng :*

Chất lượng của hệ thống quản lí quyết định chất lượng của sản phẩm, mà chất lượng của hệ thống quản lí lại phụ thuộc chặt chẽ vào từng công việc của quá trình quản lí. Chất lượng được thể hiện qua 3 tiêu chí (3P) :

P1 (Performance) An toàn, phù hợp với nhu cầu khách hàng.

P2 (Price) Giá cả hợp lí, dễ sử dụng, dễ sửa chữa, tốn ít nhiên liệu.

P3 (Punctuality) Đúng lúc, khi cần có ngay.

- *M – Management – Quản lí, quản trị :*

Quản lí chất lượng có sử dụng chu trình PDCA.

P (Plan) : Lập kế hoạch ;

D (Do) : Thực hiện kế hoạch ;

C (Check) : Tổ chức kiểm tra, kiểm soát ;

A (Action) : Điều chỉnh, cải tiến.

3.1.3.2. Một số định nghĩa về TQM

Dựa trên nguyên tắc tất cả vì khách hàng, Histoshi Kume cho rằng “TQM là một phương pháp quản lí đưa đến thành công, tạo điều kiện cho tăng trưởng bền vững của một tổ chức, thông qua việc huy động hết tâm trí của tất cả mọi thành viên nhằm tạo ra chất lượng một cách kinh tế theo yêu cầu khách hàng”.

Marsh (1992) : “TQM là một triết lí được kèm theo các công cụ và quy trình cho việc triển khai thực tiễn nhằm đạt được một văn hoá cải tiến liên tục do tất cả các thành viên của tổ chức thực hiện nhằm đáp ứng và làm hài lòng khách hàng”.

Năm 1994, Tổ chức tiêu chuẩn hoá quốc tế (ISO) đưa ra định nghĩa : “TQM là cách quản lí của một tổ chức tập trung vào chất lượng dựa trên sự tham gia của tất cả các thành viên nhằm đạt được sự thành công lâu dài thông qua sự hài lòng của khách hàng, đồng thời mang lại lợi ích cho tất cả thành viên của tổ chức cũng như toàn xã hội”.

Armand V. Feygenbaun : “TQM là một hệ thống hữu hiệu nhằm thống nhất nỗ lực của nhiều cá nhân, tổ nhóm trong một tổ chức để triển khai chất lượng, duy trì chất lượng và cải tiến chất lượng, áp dụng khoa học kĩ thuật vào sản xuất và cung ứng dịch vụ một cách tốt nhất, nhằm thoả mãn các yêu cầu của khách hàng”.

Tóm lại, TQM là cách tiếp cận cao hơn đảm bảo chất lượng. Tầm quan trọng của TQM được nhấn mạnh không chỉ ở khâu quản lí chất lượng đầu vào và quá trình, mà còn ở sự phát triển “văn hoá chất lượng” trong cán bộ công chức. Sự thành công của TQM là ở chỗ, nó làm cho “khách hàng” cảm

thấy vui sướng. Khi hài lòng, khách hàng sẽ kể lại cho bạn bè, người thân, từ đó uy tín của sản phẩm, của tổ chức sẽ tăng lên. Là một mô hình năng động, TQM còn phán đoán được sự thay đổi trong nhu cầu và sở thích của khách hàng cũng như sự thay đổi sản phẩm của mình nhằm đáp ứng nhu cầu mới đó. Không như mô hình kiểm soát chất lượng và đảm bảo chất lượng, TQM năng động, không chấp nhận một định nghĩa chất lượng nào là vĩnh cửu. TQM luôn nỗ lực xác định tầm cao mới của chất lượng để vươn tới.

Như vậy, các mô hình quản lí chất lượng tiến triển từ thanh tra tới kiểm soát chất lượng (để loại bỏ) tới đảm bảo chất lượng (để ngăn ngừa) và cuối cùng là TQM (để cải tiến liên tục).

Các loại mô hình quản lí này có thể áp dụng cho sản xuất công nghiệp, dịch vụ cũng như giáo dục.

3.2. Một số mô hình đảm bảo chất lượng tiêu biểu

3.2.1. Mô hình các yếu tố tổ chức (*Organizational Elements Model*)

Mô hình này đưa ra 5 yếu tố để đánh giá như sau :

1. *Đầu vào* : Sinh viên, cán bộ trong trường, cơ sở vật chất, chương trình đào tạo, quy chế, luật định, tài chính, v.v...
2. *Quá trình đào tạo* : Phương pháp và quy trình đào tạo, quản lí đào tạo, v.v...
3. *Kết quả đào tạo* : Mức độ hoàn thành khoá học, năng lực đạt được và khả năng thích ứng của sinh viên.
4. *Đầu ra* : Sinh viên tốt nghiệp, kết quả nghiên cứu và các dịch vụ khác đáp ứng nhu cầu kinh tế và xã hội.
5. *Hiệu quả* : Kết quả của giáo dục đại học và ảnh hưởng của nó đối với xã hội.

Dựa vào 5 yếu tố đánh giá trên, các học giả đã đưa ra 5 khái niệm về chất lượng giáo dục đại học như sau :

- (1) *Chất lượng đầu vào* : Trình độ đầu vào thoả mãn các tiêu chí, mục tiêu đề ra.

- (2) *Chất lượng quá trình đào tạo* : Mức độ đáp ứng yêu cầu của quá trình dạy – học và các quá trình đào tạo khác.
- (3) *Chất lượng đầu ra* : Mức độ đạt được của *đầu ra* (sinh viên tốt nghiệp, kết quả nghiên cứu khoa học và các dịch vụ khác) so với Bộ tiêu chí hoặc so với các mục tiêu đã định sẵn.
- (4) *Chất lượng sản phẩm* : Mức độ đạt các yêu cầu công tác của sinh viên tốt nghiệp qua đánh giá của chính bản thân sinh viên, của cha mẹ, của cơ quan công tác và của xã hội.
- (5) *Chất lượng giá trị gia tăng* : Mức độ năng lực của sinh viên tốt nghiệp (kiến thức, kỹ năng, quan điểm) là những đóng góp của hệ thống giáo dục đại học cho xã hội (social impact).

3.2.2. Mô hình EFQM (European Foundation for Quality Management)

Tổ chức quản lý chất lượng châu Âu (EFQM) chỉ mới được thành lập năm 1989 nhưng giải thưởng EFQM Excellence Award, giải thưởng dành cho những doanh nghiệp, cơ quan có cách tổ chức, quản lý xuất sắc nhất, đã nhanh chóng giúp họ xác lập uy tín. Mô hình doanh nghiệp kiểu mẫu của EFQM hiện nay đang được áp dụng tại hơn 30.000 công ti, cơ quan trên thế giới.

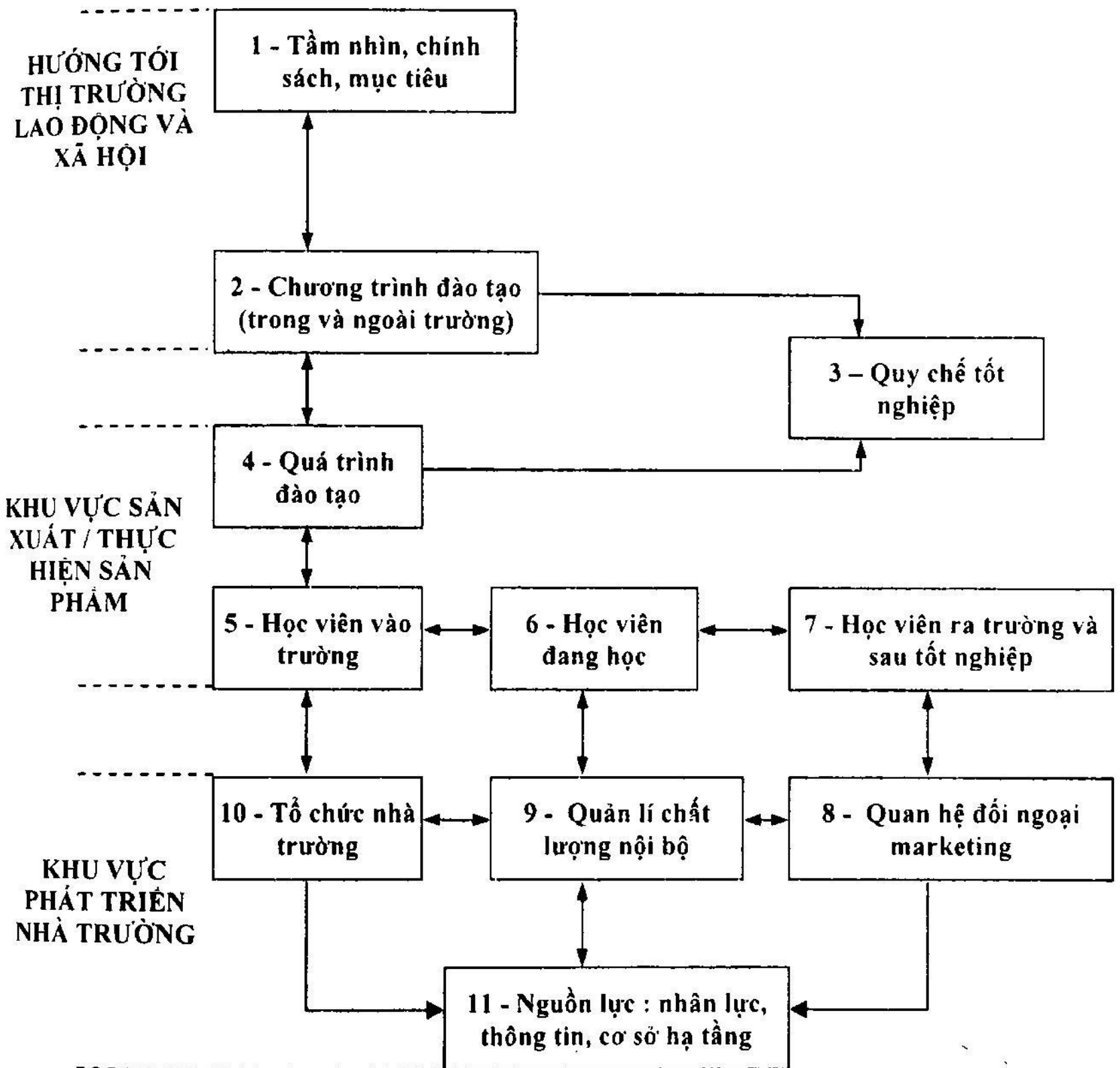
Mối quan hệ giữa EFQM và ISO : “ISO đưa ra những tiêu chuẩn, chỉ dẫn để các doanh nghiệp tuân theo, còn EFQM quan sát và công nhận những thành tựu vượt bậc của họ. EFQM là sự bổ sung cho ISO”. Song, khác với ISO, EFQM có vẻ thoáng hơn trong việc chia sẻ logo và hệ thống nhận diện thương hiệu của mình. Những tổ chức được EFQM công nhận có thể sử dụng logo của EFQM. EFQM chỉ công nhận những doanh nghiệp xuất sắc trong từng lĩnh vực hoạt động, không có một khung tiêu chuẩn hoặc quy định rạch ròi.

EFQM gồm có 11 tiêu chí để đánh giá hoạt động của đơn vị trên mọi lĩnh vực : lãnh đạo, chính sách và chiến lược, quản lý con người, nghiên cứu khoa học, nguồn lực, quản lý các quá trình, tác động lên xã hội v.v...

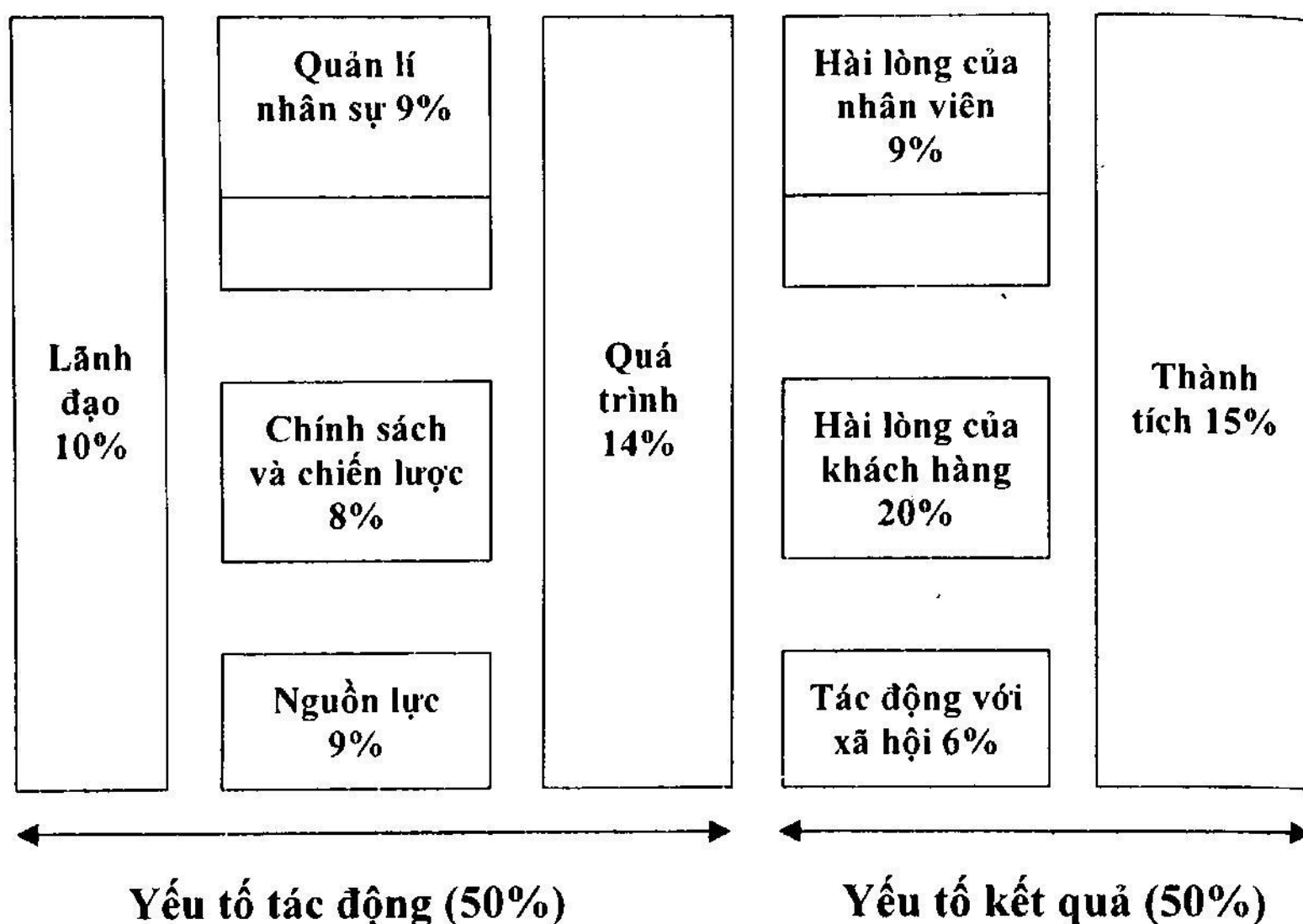
Phiếu đánh giá 5 giai đoạn phát triển của nhà trường theo EFQM nhằm thu thập và phân tích dữ liệu về mức chất lượng quản lý của nhà trường dựa

theo mô hình EFQM nhằm cung cấp cho Ban giám hiệu các thông tin cần thiết để có cơ hội khắc phục, phòng ngừa và cải tiến hệ thống quản lý.

Việc quản lý chất lượng trong trường đại học của châu Âu dựa trên mô hình EFQM là phổ biến.



Hình 3.1 : Hệ thống quá trình quản lý chất lượng giáo dục theo mô hình EFQM



Hình 3.2 : Chi số đánh giá của Hệ thống chất lượng châu Âu

3.2.3. Mô hình quản lý của mạng lưới các trường đại học khối ASEAN (AUN)

Năm 1995, mạng lưới các trường đại học khối ASEAN (Asean University Network – AUN) đã được thành lập bao gồm 17 trường đại học hàng đầu của 10 nước thành viên ASEAN. Một trong những hoạt động chính của AUN là xây dựng hệ thống đảm bảo chất lượng với chính sách 5 điểm sau : Các đại học thành viên của AUN sẽ cố gắng liên tục để tăng cường thực hiện hệ thống đảm bảo chất lượng ; Sẽ thực hiện việc trao đổi đảm bảo chất lượng và các chương trình đào tạo trong khuôn khổ thực hiện thoả thuận giữa các giám đốc cơ quan đảm bảo chất lượng của các đại học thành viên ; Các giám đốc các cơ quan bảo đảm chất lượng của các đại học thành viên AUN sẽ hoạch định kế hoạch hình thành và phát triển hệ thống đảm bảo chất lượng của mình và được công nhận bởi AUN ; Hoan nghênh việc thực hiện việc kiểm toán bên ngoài lẫn nhau trên cơ sở các thoả thuận và sử dụng công cụ kiểm toán chung được thừa nhận trên thế giới và các chuẩn mực của các đại học thành viên ; Các tiêu chí chất lượng của các hoạt động chính của các đại học thành viên của AUN (giảng dạy, học tập, nghiên cứu triển khai ứng dụng và dịch vụ) sẽ

được thể hiện trong các công cụ kiểm toán do AUN soạn thảo. Các nước khối ASEAN đã ban hành hệ thống tiêu chuẩn AUN – QA (ASEAN University Network – Quality Assurance) để góp phần làm cho đảm bảo chất lượng trong khu vực được hài hoà (Ton Wroeijenstijn, 1998), thống nhất và có tính cạnh tranh cao trên trường quốc tế.

Bảng 3.3 : Hệ thống các tiêu chí đảm bảo chất lượng của AUN

Tiêu chí	Nội dung	Mức
1	Hệ thống đảm bảo chất lượng	<ol style="list-style-type: none"> 1. Đã có các văn bản và hệ thống đảm bảo chất lượng được đánh giá thường xuyên. 2. Hệ thống đảm bảo chất lượng đã được sự đánh giá (kiểm toán) bên ngoài.
2	Giảng dạy và học tập	
	2.1. Chương trình giảng dạy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Các chương trình giáo dục đã được hoàn thiện theo từng giai đoạn. 2. Thực hiện hoàn thiện định kì các chương trình đào tạo 3 – 5 năm.
	2.2. Đội ngũ giáo viên	<ol style="list-style-type: none"> 1. Đội ngũ giáo viên cơ hữu có trình độ tối thiểu là thạc sĩ hoặc tương đương. 2. Đội ngũ giáo viên cơ hữu có trình độ tối thiểu cao hơn văn bằng thạc sĩ.
	2.3. Đánh giá sinh viên	<ol style="list-style-type: none"> 1. Có các tiêu chí đánh giá sinh viên rõ ràng. 2. Có tiếp nhận và cung cấp các tin chỉ chuyển đổi giữa các đại học thành viên.
	2.4. Quá trình học tập	<ol style="list-style-type: none"> 1. Thể hiện rõ hiệu quả của quá trình giảng dạy.

		2. Có tỉ lệ sinh viên trên giáo viên thấp hơn 30 : 1.
	2.5. Điều kiện môi trường và các chuẩn về sự tiện lợi	1. Cơ sở hạ tầng đáp ứng các chuẩn mực về môi trường và các tiện nghi. 2. Có các điều kiện môi trường học tập thuận lợi và nâng cao.
	2.6. Các nguồn lực học tập	1. Có các nguồn lực thích hợp cho học tập và nghiên cứu khoa học. 2. Có thư viện điện tử và kết nối với các đại học thành viên khác.
	Nghiên cứu	
3	3.1. Tài chính và các điều kiện	1. Cung cấp tài chính và các điều kiện hỗ trợ cho nghiên cứu. 2. Phân bổ ngân sách cho nghiên cứu hằng năm không thấp hơn 2 – 5% ngân sách hằng năm cho các đơn vị giảng dạy.
	3.2. Kết quả nghiên cứu	1. Thể hiện minh bạch các kết quả nghiên cứu bằng các sản phẩm nghiên cứu bao gồm các ấn phẩm, tài liệu thông tin, các sản phẩm được thương mại hoá... 2. Sản phẩm nghiên cứu đối với đội ngũ giáo viên cơ hữu đăng trên các tạp chí có uy tín đạt tỉ lệ 1 : 5.
4	Dịch vụ	1. Có cung cấp các chương trình nghiên cứu đem lại lợi ích cho cộng đồng. 2. Có cung cấp các chương trình nghiên cứu đem lại lợi ích cho cộng đồng khu vực và quốc tế.

5	Đạo đức	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tuân thủ thực tế những quy tắc đạo đức cơ bản. 2. Tuân thủ thực tế những giá trị đạo đức chung của khu vực.
6	Phát triển nguồn nhân lực	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sẽ phát hiện một cách có hệ thống các chương trình phát triển nguồn nhân lực. 2. Sẽ trợ giúp và hỗ trợ các chương trình phát triển nguồn nhân lực.

Trên cơ sở các chính sách trên, tổ chức AUN đã đưa ra hệ thống các tiêu chí đảm bảo chất lượng, mỗi tiêu chí có 2 mức (Bảng 3.3).

Hệ thống các tiêu chí của AUN phản ánh những yêu cầu cơ bản về “Đảm bảo chất lượng” của các trường đại học tham gia mạng lưới theo các tiêu chí và chuẩn mực quốc tế, phù hợp với thực trạng phát triển không đều của các trường đại học trong khu vực. Vì thế, đặc điểm của mô hình này theo khối ASEAN là “Đảm bảo chất lượng”.

3.2.4. Mô hình đánh giá chất lượng của Mĩ

Tác giả Hoy W.K. và Miskel C.G trong “*Educational Administration*” (2001), cũng đề cập nguồn gốc, các khái niệm, các triết lí, phương pháp, mô hình quản lí chất lượng. Mĩ áp dụng mô hình đầu vào, quá trình và đầu ra gồm 264 chỉ số cho 21 lĩnh vực. Thành tích học tập chỉ là một trong nhiều chỉ số nêu trên.

Hình 3.4 cho thấy, những thước đo đơn giản về hiệu quả hay thành tích của một nhà trường là những chỉ số không đầy đủ về chất lượng thực sự của trường đó. Các chỉ số về đầu vào, quá trình của hệ thống đều là các cấu thành có tầm quan trọng như nhau trong việc xác định chất lượng của một nhà trường.

Đầu vào	Quá trình	Đầu ra
Tài lực Thiết bị Sẵn sàng của sinh viên Năng lực của giáo viên Công nghệ Trợ giúp của phụ huynh Chính sách	Tâm nhìn Môi trường làm việc Mức độ khuyến khích Tổ chức lớp học Chất lượng chương trình Chất lượng giảng dạy Thời gian học tập Chất lượng lãnh đạo	Thành tích học tập Học tập của sinh viên · Hải lòng của giáo viên Mức độ vắng mặt Tỉ số bỏ học Chất lượng thực hiện

Hình 3.4 : Hệ thống đánh giá chất lượng theo

Đầu vào – Quá trình – Đầu ra của Mĩ

(Theo : Hoy W.K. và Miskel C.G, (2001) – Educational Administration)

3.2.5. Mô hình BS 5750

Khoảng từ đầu thập kỉ 90, giới quản lí giáo dục đại học quan tâm tới tiêu chuẩn Anh BS 5750 và tương đương với nó là tiêu chuẩn quốc tế ISO 9000.

BS 5750 lần đầu tiên được công bố với tên gọi Các hệ thống chất lượng. Nó có nguồn gốc từ tổ chức "Các quy trình đảm bảo chất lượng đồng minh" (Allied Quality Assurance Procedures – AQAP) của Bộ quốc phòng Anh và NATO.

BS 5750 bao gồm bốn phần : *Phần 1* áp dụng cho các tổ chức lấy việc thiết kế và phát triển sản phẩm là phần quan trọng trong hoạt động sản xuất kinh doanh ; *Phần 2* áp dụng chủ yếu cho các tổ chức khác nhau trong đó có các cơ sở giáo dục ; *Phần 3* áp dụng cho các tổ chức chuyên kiểm tra hay thử nghiệm sản phẩm ; *Phần 4* là phần hướng dẫn sử dụng cho ba phần trên. *Phần 1* của BS 5750 giống ISO 9001, phần 2 giống ISO 9002 v.v...

Mô hình BS 5750 / ISO 9000 được xem như sự thừa nhận chất lượng của ba bên : *Bên thứ nhất* là sự tự đánh giá chất lượng bằng hệ thống tiêu chuẩn riêng của mình ; *Bên thứ 2* là khách hàng với hệ thống tiêu chuẩn riêng dùng để đánh giá chất lượng của sản phẩm hay dịch vụ được cung cấp ; và *Bên thứ 3* thường

là một tổ chức hoạt động theo các tiêu chuẩn quốc gia với đội ngũ các nhà đánh giá chuyên nghiệp. Lợi ích của BS 5750 là ở chỗ, chúng có giá trị đối với bên ngoài và được thừa nhận từ bên ngoài.

Bản chất của mô hình BS 5750 / ISO 9000 là một hệ thống các văn bản quy định tiêu chuẩn và quy trình chi tiết, nghiêm ngặt ở mỗi giai đoạn của quá trình sản xuất, đảm bảo mọi sản phẩm hay dịch vụ phải phù hợp với mẫu mã, quy cách, các thông số kỹ thuật quy định trước đó với mục tiêu là tạo một đầu ra “phù hợp với mục đích”.

BS 5750 / ISO 9000 đưa ra một kỉ luật nghiêm ngặt đối với những người sử dụng, đồng thời đòi hỏi sự đầu tư về nhân lực, tài lực và thời gian. Mọi người phải nắm được các yêu cầu đặt ra và tuân thủ các quy trình một cách nghiêm túc.

3.2.6. Mô hình ISO 9001 : 2000

Bộ tiêu chuẩn ISO 9000 : 2000 được áp dụng cho tất cả các tổ chức mà sản phẩm là dịch vụ, phần mềm, phần cứng và nguyên liệu chế biến. Tiêu chuẩn dùng cho cả lĩnh vực công và tư nhân, đem đến một hướng dẫn hữu ích cho tất cả các loại hình doanh nghiệp với quy mô nhỏ hay lớn. Đồng thời, tiêu chuẩn cũng hỗ trợ các tổ chức hành chính công, tổ chức chính phủ, các cơ sở giáo dục đào tạo trong việc thúc đẩy sự tăng trưởng “xanh”, phát triển bền vững và sự thịnh vượng.

ISO (International Organization for Standardization) là tổ chức quốc tế về tiêu chuẩn hoá được thành lập năm 1946. Tổ chức ISO này hoạt động trên nhiều lĩnh vực như : văn hoá, khoa học kỹ thuật, kinh tế, môi trường v.v... Trụ sở chính đặt tại Geneve (Thụy Sĩ). Ngôn ngữ sử dụng là tiếng Anh, Pháp, Tây Ban Nha. Đến nay, ISO đã có trên 150 thành viên chính thức. Việt Nam là thành viên chính thức của ISO từ 1977 và được bầu thành viên của hội đồng ISO nhiệm kì 1997 – 1998 và 2001 – 2002. Hoạt động chủ yếu của ban ISO là chuẩn bị xây dựng và ban hành đề áp dụng các tiêu chuẩn quốc tế trong nhiều lĩnh vực.

ISO 9000 là bộ tiêu chuẩn về quản lí chất lượng được hình thành từ năm 1955 và được soát xét nhiều lần. Đến nay, bộ tiêu chuẩn ISO 9000 : 2000 được chính thức ban hành vào ngày 15/12/2000.

Bộ tiêu chuẩn ISO 9000 : 2000 gồm 4 tiêu chuẩn cốt lõi với mục đích là đảm bảo cung cấp cho khách hàng những sản phẩm, dịch vụ không những đáp ứng được những yêu cầu đã đề ra mà cao hơn nữa là thoả mãn nhu cầu và mong đợi của khách hàng trong tương lai.

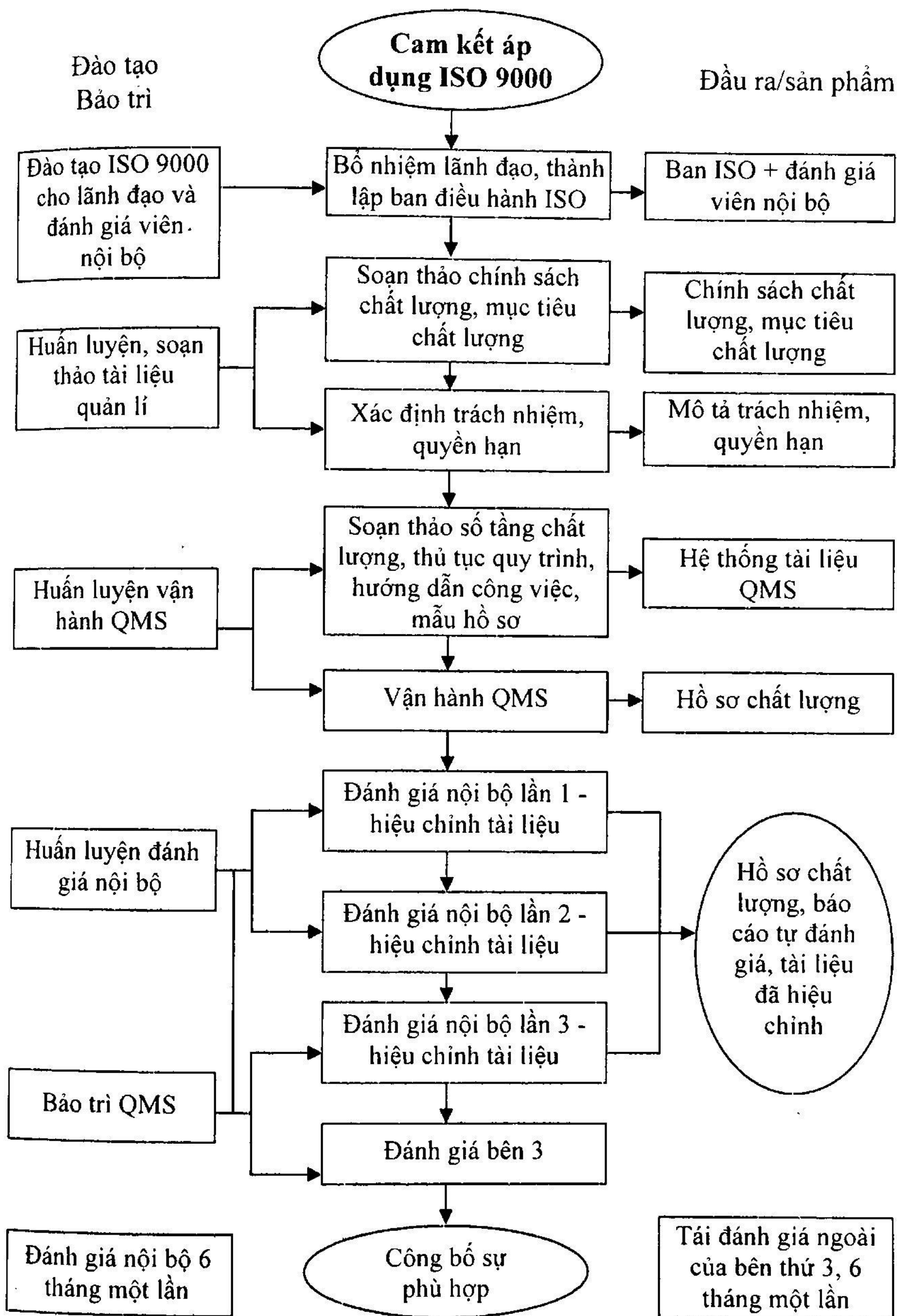
ISO 9000 không phải là bộ tiêu chuẩn đảm bảo chất lượng sản phẩm, nó không hề có yêu cầu nào để sản phẩm và dịch vụ phải tuân theo.

“Bộ ISO 9000 là tập hợp, tổng kết và chuẩn hoá định hướng những thành tựu và kinh nghiệm quản lí chất lượng của nhiều nước, giúp cho việc quản lí các doanh nghiệp, quản lí các định chế công ích một cách có hiệu quả hơn”.

Vì vậy, ISO 9000 có thể áp dụng ở bất cứ tổ chức nào, không phân biệt loại hình. Ví dụ : Doanh nghiệp, công ti, dịch vụ công, y tế, giáo dục, v.v... (Hình 3.5). Tuy nhiên, khi áp dụng vào giáo dục nói chung, giáo dục đại học nói riêng thì bộc lộ nhiều bất cập. Các nhà nghiên cứu giáo dục Anh đã đưa ra đánh giá khái quát về BS 5750 và ISO 9000 như sau : “BS 5750 (ISO 9000) không thể đảm bảo tính tương thích giữa các tiêu chuẩn của nhiều trường đại học khác nhau.”.

I 3.3. Một số mô hình TQM tiêu biểu

TQM khởi đầu ở Nhật Bản trong những năm sau chiến tranh thế giới thứ hai. Có một nghịch lí là, phong trào này được khởi nguồn từ hai người Mỹ là Deming và Juran. Công việc đầu tiên của họ chủ yếu là các phương pháp thống kê để đo lường chất lượng trong công nghiệp chế tạo ô tô. Trong những năm 1950 – 1960, cách tiếp cận thuần tuý mang tính thống kê do Deming và Juran đề xướng được các nhà công nghiệp và các nhà quản lí Nhật Bản mở rộng và phát triển, trong đó có Ishikawa và Taguchi. Thành công của nhiều ngành công nghiệp Nhật Bản trong những năm 60 – 70 có ảnh hưởng sâu rộng tới phong trào chất lượng ở nhiều nước trên thế giới. Nhiều gia đình ở Anh được hưởng những thành công trong công nghiệp điện tử của Nhật. Hầu hết các trường học của Anh sử dụng máy photocopy, camera của Nhật Bản, nhiều thanh niên Anh mua xe mô tô của Nhật Bản. Và người ta bắt đầu nghĩ tới việc thiết lập hệ thống quản lí chất lượng như vậy trong các trường học của Anh. Một vấn đề đặt ra là hệ thống chất lượng được vận hành tốt trong trường học của Anh hay không. Nhiều nhà nghiên cứu cho rằng thành công của Nhật Bản chủ yếu dựa trên nền văn hoá dân tộc hơn là nhờ một lí thuyết về quản lí.



Hình 3.5 : Quy trình xây dựng hệ thống quản lý chất lượng theo ISO

Tuy nhiên, đến cuối những năm 1970, tác phẩm của Deming được xuất bản tại Mỹ, và sau đó các nhà nghiên cứu khác như Crosby, Peter và Waterman trong cuốn “Tìm kiếm sự xuất sắc” (Search for Excellence 1982), sau khi phân tích nhiều giả thuyết khác nhau đã đi tới một kết luận cơ bản về thành công của người Nhật Bản là thoả mãn nhu cầu của khách hàng (Customer Satisfaction is Everything).

Kết luận này có tác động rất lớn tới nước Anh vào đầu những năm 1980 và thúc đẩy sự ra đời của nhiều sáng kiến có giá trị, như chất lượng quốc gia, thành lập Hội chất lượng Anh (1981), Sách trắng của Chính phủ Anh “Chuẩn, chất lượng và sự cạnh tranh quốc tế” (1982). Khó có thể đánh giá hết tác động của phong trào chất lượng tới công nghiệp, thương mại, dịch vụ của Anh. Và đến năm 1991, giáo dục Anh và cả giáo dục đại học và giáo dục thường xuyên cũng quan tâm tới hệ thống quản lí chất lượng này.

Khả năng áp dụng quản lí chất lượng tổng thể trong giáo dục được nhiều nhà nghiên cứu đề cập, như Delosme (1991), Edwell (1993), Sherr và Lozier (1991), Bonser (1992), Tuttle (1994) đã tổng kết thành 4 giai đoạn phát triển của quản lí chất lượng tổng thể :

1. Nhận biết và những thử nghiệm đầu tiên về quản lí chất lượng tổng thể.
2. Tuân thủ một cách mù quáng với những hành động điên cuồng.
3. Sự nghi ngờ tiêu cực do thất bại bởi sự nhiệt tình quá mức ở giai đoạn 2.
4. Giai đoạn chín muồi, nhiều nỗ lực, nhưng với các hoạt động được cân nhắc và đồng thuận.

Nhiều nước đang ở giai đoạn 4 của sự phát triển quản lí chất lượng tổng thể, song ở Việt Nam, chúng ta mới bắt đầu nhận diện tiềm năng của mô hình quản lí chất lượng tổng thể và có những thử nghiệm đầu tiên trong công nghiệp, dịch vụ và cả giáo dục. Do còn nhiều tranh cãi về tính nguyên mẫu của quản lí chất lượng tổng thể, cả về hệ thống thuật ngữ, các nguyên tắc. Chúng ta thử nghiên cứu 3 tác giả được xem là những người khai sinh ra mô hình quản lí chất lượng tổng thể này. Đó là Deming, Juran và Crosby.

Việc nghiên cứu một cách phê phán các nguyên tắc cơ bản do Deming, Crosby và Juran đề xướng cho phép nhận thức rõ sự thay đổi trong quản lí – từ tập trung vào chất lượng sản phẩm sang tập trung vào thoả mãn nhu cầu của con người.

Sự tập trung mạnh mẽ nhất là vào phát triển nguồn nhân lực, xây dựng năng lực, không chỉ năng lực kĩ thuật, mà cả năng lực quản lí và năng lực tham gia tiến tới sự phân quyền. Quản lí chất lượng tổng thể kêu gọi sự chuyển dịch từ các thuật ngữ định lượng sang định tính để xem xét sự cải tiến chất lượng.

3.3.1. Mô hình của Deming

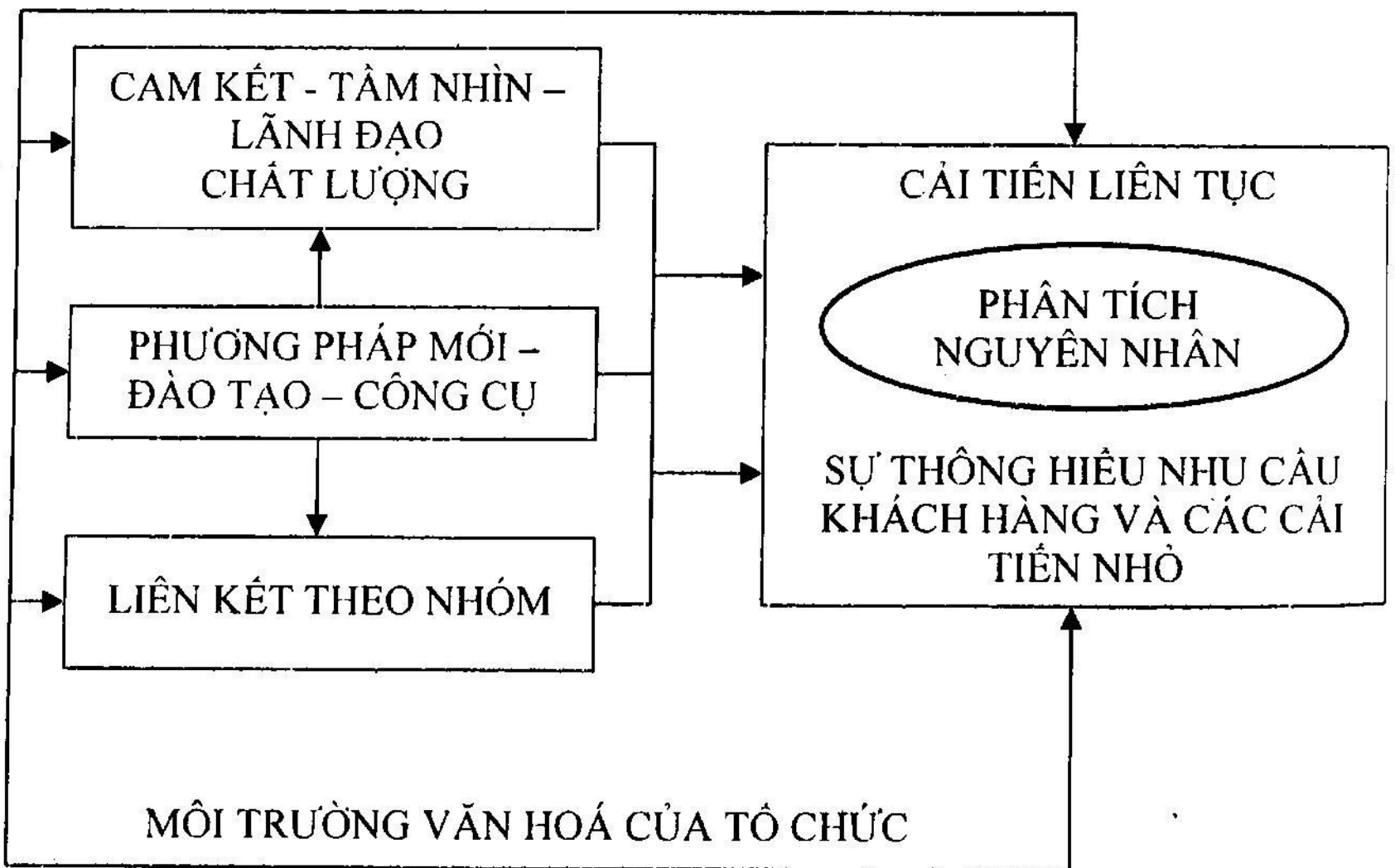
Trong số các chuyên gia kì cựu về quản lí chất lượng tổng thể, W.E. Deming được xem là người có nhiều đóng góp nhất. Triết lí của Deming dựa trên sự cải tiến chất lượng của sản phẩm hay dịch vụ dựa trên sự giảm bớt sự không chắc chắn và biến động trong thiết kế và quy trình sản xuất. Ông đề xướng các biện pháp quản lí quá trình bằng thống kê.

14 nguyên tắc quản lí chất lượng tổng thể của Deming

1. Kiên định mục tiêu cải tiến sản phẩm và dịch vụ nhằm tăng năng lực cạnh tranh, phát triển trong kinh doanh, tạo việc làm.
2. Chấp nhận triết lí mới.
3. Loại bỏ sự phụ thuộc vào thanh tra đại trà để đạt chất lượng. Thay vào đó nhà quản lí cung cấp cho người lao động những công cụ và kĩ thuật cần thiết để họ tự kiểm tra và nâng cao chất lượng công việc.
4. Chấm dứt sự tương thưởng công việc trên cơ sở giá cả. Sẽ là sai lầm lớn khi trao hợp đồng cho nhà thầu bỏ mức giá thấp nhất.
5. Kiên định, thường xuyên cải tiến hệ thống sản xuất và dịch vụ, nhằm cải tiến chất lượng và năng suất, từ đó hạ giá thành.
6. Thiết lập hệ thống đào tạo qua công việc. Lãng phí lớn nhất là không sử dụng tối đa khả năng của những người lao động.
7. Thiết lập sự lãnh đạo. Công việc của người quản lí không phải là kiểm tra, giám sát, mà là lãnh đạo, tổ chức. Lãnh đạo sẽ tạo ra động lực để cải tiến liên tục các quy trình sản xuất, nâng cao chất lượng.

8. Loại bỏ mọi sự lo lắng, tạo niềm tin để mỗi người có thể làm việc cho tổ chức một cách hiệu quả.
9. Loại bỏ mọi rào cản giữa các bộ phận.
10. Chấm dứt sự hô hào, khẩu hiệu, kêu gọi nâng cao năng suất mà không cung cấp lực lượng lao động có phương pháp làm việc tốt hơn.
11. Loại bỏ mọi tiêu chuẩn được quy về chỉ tiêu số lượng, không đánh giá chất lượng thông qua số lượng.
12. Loại bỏ mọi rào cản lấy đi của mọi người quyền được tự hào về tay nghề của mình. Xóa bỏ xếp hạng thứ bậc tay nghề vì nó sẽ tạo ra sự cạnh tranh, bất hợp tác trong tổ chức.
13. Thiết lập một chương trình mạnh mẽ về giáo dục và tự cải tiến.
14. Hãy để mọi người trong tổ chức làm việc để đạt tới sự thay đổi. Tạo lập văn hoá chất lượng là công việc của mỗi người, đặc biệt là của nhà quản lí.

Có thể khái quát 14 điểm của Deming trong sơ đồ sau :



Hình 3.6 : Phác thảo sơ đồ các yếu tố cơ bản theo quan điểm của Deming

Trong sơ đồ thể hiện 5 nhóm yếu tố cơ bản :

- Nhóm yếu tố “cam kết – tầm nhìn – lãnh đạo chất lượng” : Cam kết với các kế hoạch dài hạn thể hiện tầm nhìn đối với tương lai (điểm 1 trong 14 điểm cam kết của của Deming) ; xác lập sự lãnh đạo chất lượng (điểm 7).
- Nhóm yếu tố “phương pháp làm việc mới – đào tạo – công cụ” : Áp dụng triết lí làm việc mới (điểm 2) ; chấm dứt sự phụ thuộc vào thanh tra (điểm 3) ; xác lập sự đào tạo trong công việc (điểm 6) và trang bị công cụ thống kê để cải tiến chất lượng (điểm 13).
- Yếu tố “liên kết theo nhóm” : Xoá bỏ sự ngăn cách giữa các bộ phận, làm việc theo nhóm (điểm 9).
- Yếu tố “cải tiến liên tục” : Thành công dựa vào các cải tiến nhỏ, xuất phát từ việc thông hiểu nhu cầu khách hàng và từ nghiên cứu thị trường liên tục (điểm 5).
- Nhóm yếu tố “môi trường văn hoá chất lượng” : Chấm dứt các quản lí theo chỉ số giá cả (điểm 4) ; loại bỏ sự sợ hãi (điểm 8) ; hạn chế sự cố vũ, hô hào (điểm 10) ; bỏ các chỉ tiêu số lượng (điểm 11) ; xoá bỏ rào cản (điểm 12) ; cùng hành động để đạt tới sự thay đổi (điểm 14).

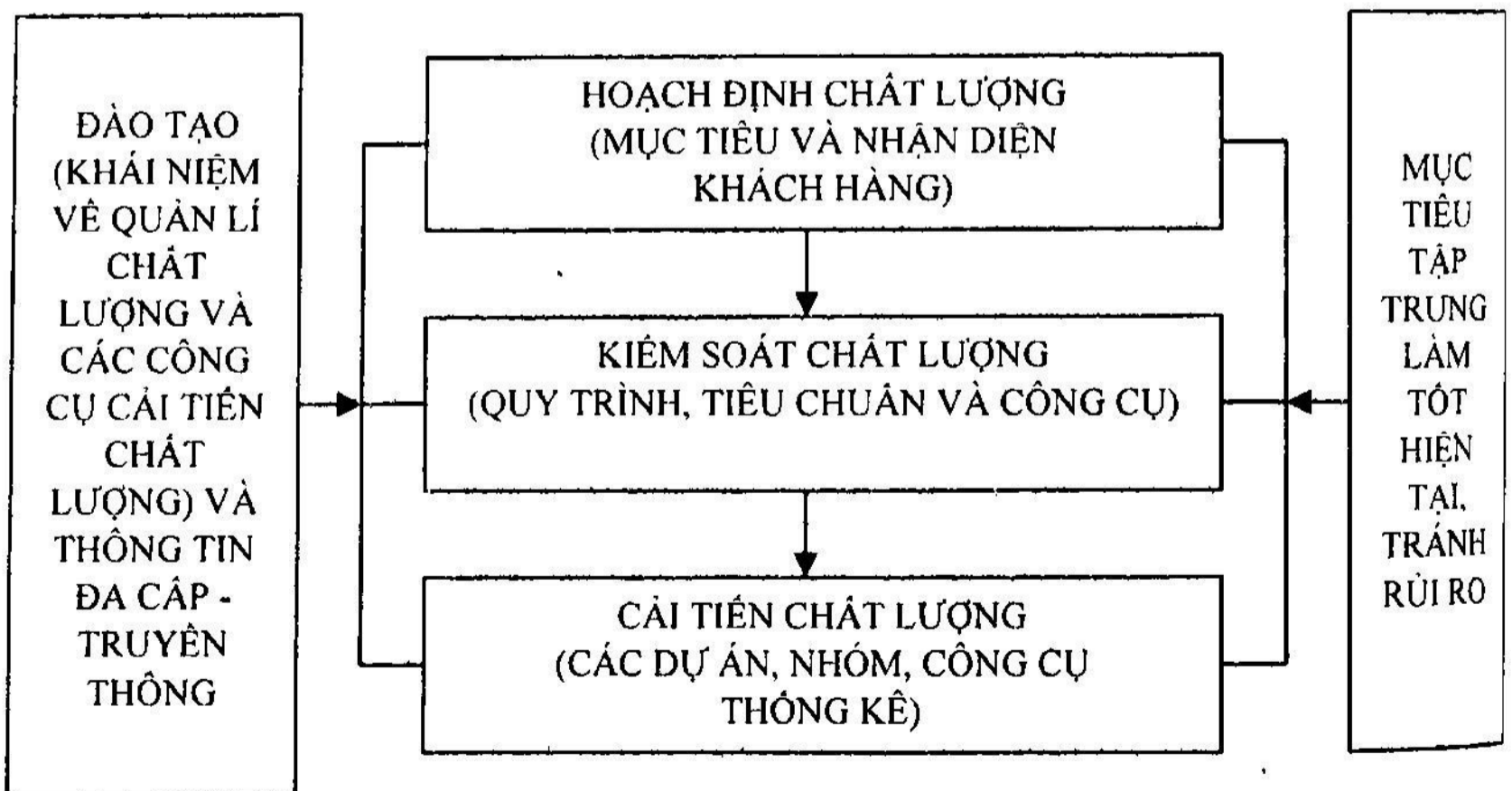
3.3.2. Mô hình của Juran

Triết lí của Juran là tập trung vào làm tốt hệ thống hiện tại với ít rủi ro nhất. Juran là người đề xướng khẩu hiệu “chất lượng là sự phù hợp với yêu cầu sử dụng”. Theo ông, có 4 thành tố quyết định chất lượng. Đó là : chất lượng thiết kế, chất lượng thực thi thiết kế, sự sẵn sàng (bảo dưỡng, duy tu, sửa chữa...) và chất lượng dịch vụ. Mô hình Juran tập trung vào ba thành tố : hoạch định chất lượng – quy trình xác định mục tiêu chất lượng ; kiểm soát chất lượng – quy trình đảm bảo chất lượng trong tác nghiệp ; cải tiến chất lượng – hoạt động để đạt tới mức chưa từng có trong quá khứ. Chiến lược quản lí chất lượng của Juran nhằm vào cả ba cấp trong quản lí. Cấp lãnh đạo – hoạch định chiến lược chất lượng, tầm nhìn và các vấn đề ưu tiên ; cán bộ quản lí bậc trung – đảm bảo chất lượng ở từng khâu của quy trình sản xuất ; người lao động trực tiếp – kiểm soát chất lượng trong những công việc cụ thể.

10 bước quản lí chất lượng tổng thể của Juran

1. Nhận thức được nhu cầu và cơ hội cải tiến.
2. Xác lập mục tiêu cải tiến rõ ràng.
3. Thiết lập một cơ cấu tổ chức để điều hành quá trình cải tiến.
4. Tổ chức đào tạo tương ứng.
5. Chấp nhận cách tiếp cận dự án để giải quyết vấn đề.
6. Nhận biết và báo cáo về tiến trình thực hiện các công việc.
7. Thừa nhận và củng cố thành quả.
8. Trao đổi, thông báo các kết quả.
9. Lưu trữ dữ liệu về những thay đổi.
10. Xây dựng một chu trình cải tiến hằng năm cho toàn bộ các quá trình có trong tổ chức.

Có thể khái quát mô hình của Juran như sau :



Hình 3.7 : Phác thảo sơ đồ mô hình TQM theo quan điểm của Juran

3.3.3. Mô hình của Crosby

Mô hình của Crosby hoàn toàn mang tính phòng ngừa. Ông nổi tiếng với phương châm “không lỗi” (ZERO DEFECT), có nghĩa là phải làm đúng ngay từ đầu, phòng ngừa lỗi tốt hơn là đi tìm lỗi. Ông là người đề xướng quan niệm “chất lượng là sự phù hợp với các yêu cầu”.

Crosby đưa ra 14 bước để cải tiến chất lượng :

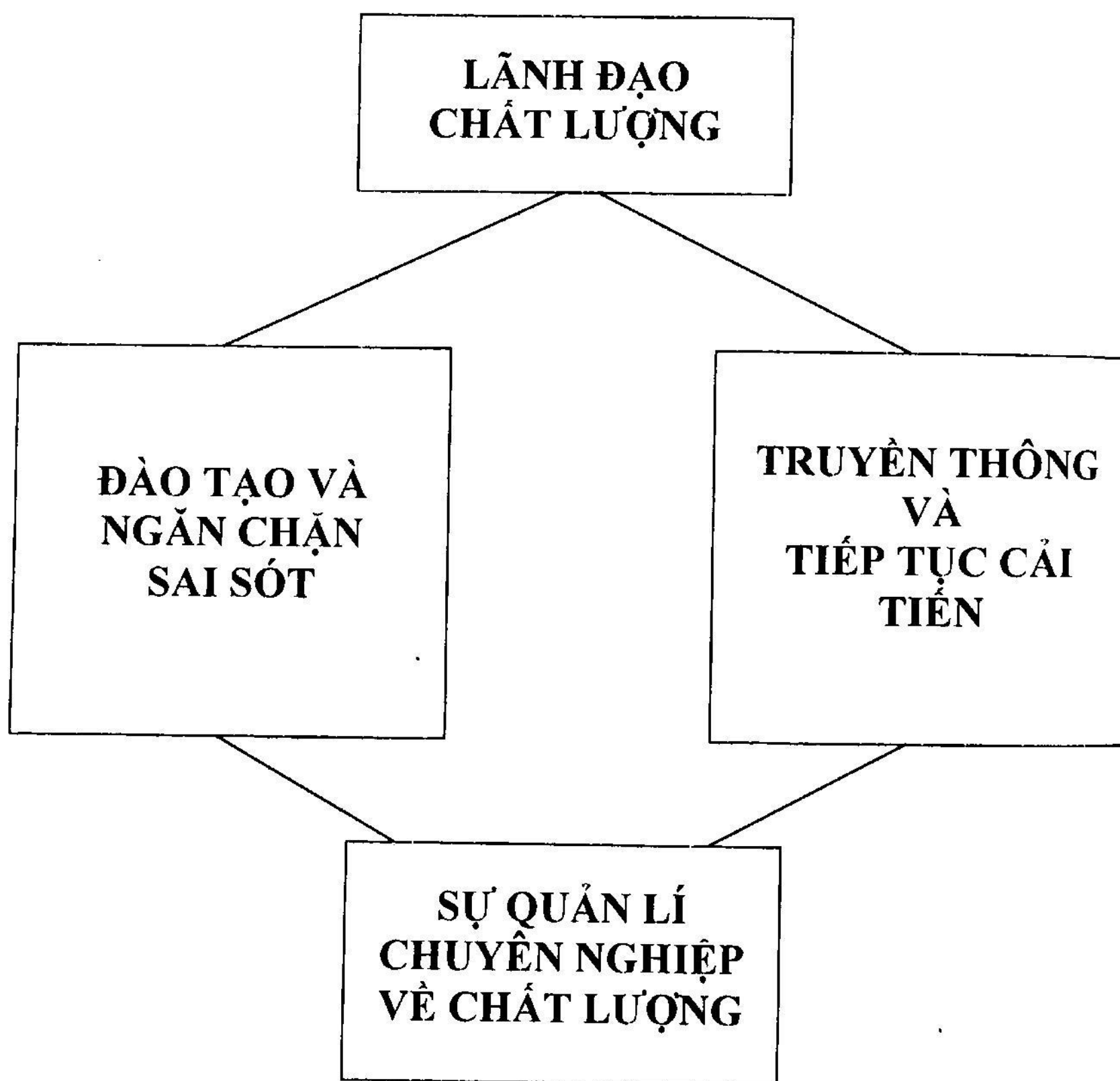
1. Cam kết đầy đủ của nhà quản lí về chương trình chất lượng.
2. Hình thành nhóm chất lượng để điều hành chương trình này.
3. Giới thiệu các quy trình đo lường chất lượng.
4. Xác định và áp dụng nguyên tắc chi phí của chất lượng.
5. Xây dựng chương trình đảm bảo chất lượng.
6. Giới thiệu quy trình khắc phục sai sót.
7. Lập kế hoạch thực hiện chương trình *không lỗi*.
8. Đào tạo cổ vấn.
9. Tuyên bố một ngày *không lỗi* để bắt đầu quá trình.
10. Xác lập mục tiêu cho mọi hoạt động.
11. Thiết lập một hệ thống giao tiếp giữa nhà quản lí và nhân viên.
12. Công nhận những người tham gia tích cực.
13. Thành lập Hội đồng chất lượng để duy trì quá trình.
14. Làm lại lần nữa cho các chương trình cải tiến được liên tục.

Crosby cho rằng hầu hết những sai lầm có nguyên nhân bởi sự không chú ý hơn là do thiếu hiểu biết. Do vậy, có thể đạt được *không lỗi*. Ngược lại, Juran và Deming không tán thành điều đó. Các ông cho rằng có quá nhiều sự không tuyệt hảo nằm ngoài sự kiểm soát của nhân viên. Cả ba ông đều coi trọng giáo dục chất lượng ở mọi cấp quản trị và nhân viên.

Khác với Juran và Deming, các bước của Crosby tập trung chủ yếu vào hành vi, hơn là việc sử dụng những công cụ thống kê.

Mô hình của Crosby bao gồm 4 vấn đề nền tảng :

- Lãnh đạo chất lượng : Cam kết và quản lý sự hợp tác, công nhận và ủng hộ cải tiến.
- Sự quản lý chuyên nghiệp về chất lượng : Các hội đồng chất lượng, nhóm chất lượng, các vấn đề chuyên môn về chất lượng và chi phí chất lượng.
- Đào tạo và hành động ngăn chặn sai sót : Đào tạo về nhận thức, đào tạo giám sát viên, xây dựng chương trình *không lỗi*.
- Giao tiếp (nhằm tháo gỡ nguyên nhân, khó khăn) và tiếp tục cải tiến.



Hình 3.8 : Phác thảo sơ đồ mô hình TQM theo quan điểm của Crosby

Triết lí và mô hình của Deming, Juran và Crosby đã cung cấp những nguyên lí nền tảng cho quản lí chất lượng tổng thể. Sự khác nhau trong quan điểm về mô hình quản lí chất lượng tổng thể của ba nhà lí luận hàng đầu trong lĩnh vực chất lượng không làm giảm hiệu quả của mô hình, mà trái lại, khẳng định sự phong phú của mô hình và tầm ảnh hưởng rộng lớn của nó đối với các loại hình tổ chức khác nhau.

Như vậy, Deming công khai nhấn mạnh tới các phương pháp quản lí. Chất lượng thấp là do sai lầm của quản lí. Juran (1989) nhấn mạnh thêm luận điểm về tầm quan trọng của hệ thống quản lí bằng lí thuyết 85/15 của mình, trong đó 85% các vấn đề nảy sinh trong tổ chức là do lỗi hệ thống (thiết kế hệ thống có lỗi), trong khi chỉ khoảng 10 – 15% sai lầm là do các cá nhân. Như vậy, cải tiến chất lượng đồng nghĩa với cải tiến quản lí. Còn Crosby (1979) đóng góp vào lí thuyết này bằng luận điểm : “Chất lượng là cho không” (Quality is free) và “không có lỗi” (zero defect), “chi phí phục hồi lại những cái hao hụt quá đủ để đạt chất lượng. Hoàn toàn có thể sản xuất không có lỗi”.

Như vậy, trong quản lí chất lượng tổng thể, cấu trúc và hệ thống của một tổ chức có vai trò to lớn hơn nhiều so với những cố gắng và năng lực quản lí của các cá nhân. Tuy nhiên, điều đó cũng không làm giảm vai trò và sự đóng góp của từng cá nhân. Hơn nữa, các cá nhân sẽ được sử dụng có hiệu quả hơn. Sự khác biệt của quản lí chất lượng tổng thể so với các cách quản lí khác là ở hai thành tố cơ bản : sự cam kết cải tiến liên tục và sự tham gia của tất cả các thành viên trong tổ chức.

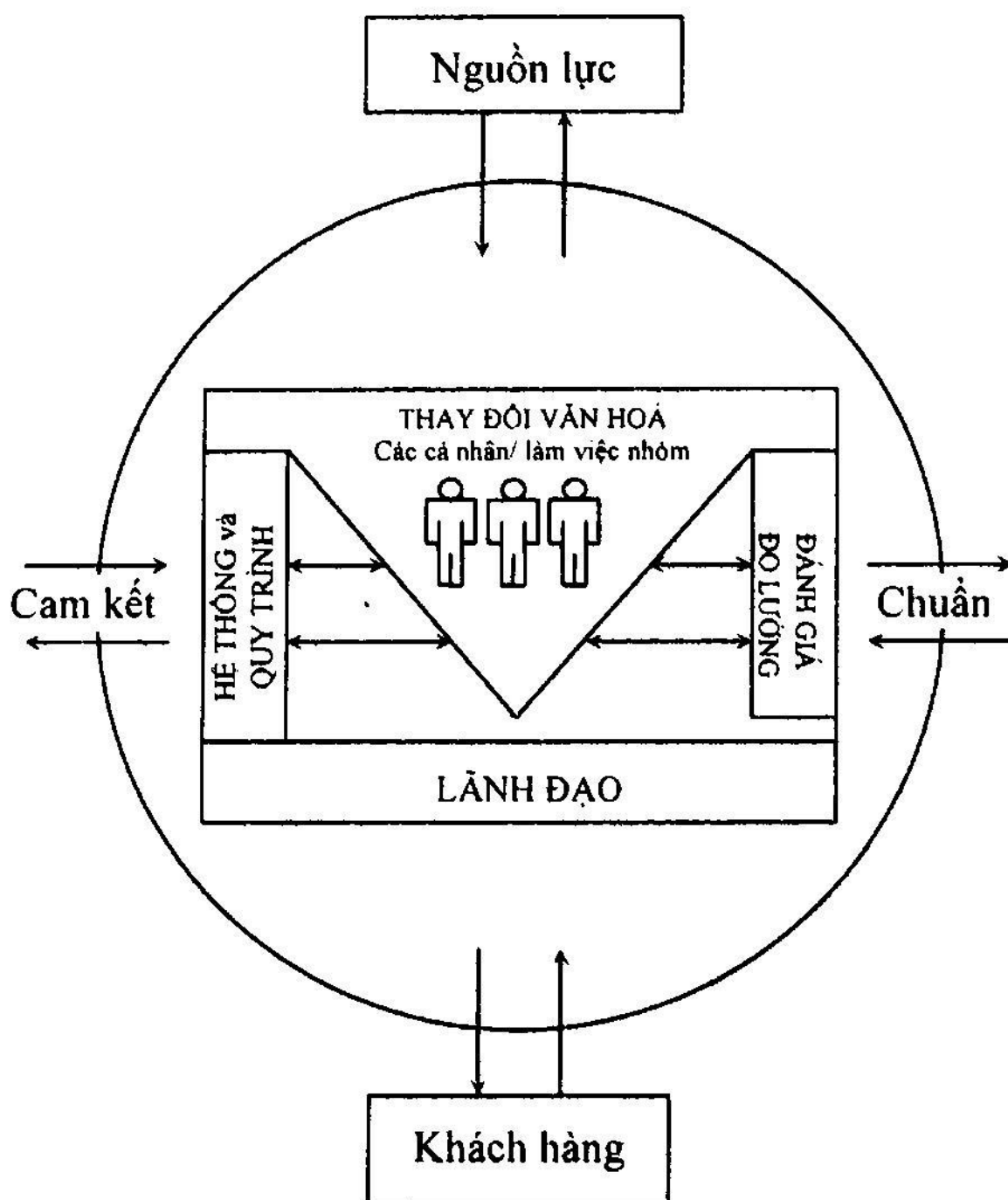
I **3.4. Một số mô hình tiếp cận TQM trong giáo dục**

3.4.1. Mô hình quản lí chất lượng của Edward Sallis

Tác giả tiếp cận quản lí chất lượng tổng thể được áp dụng cho giáo dục trên cơ sở mở rộng và phát triển hệ thống đảm bảo chất lượng giáo dục. Quản lí chất lượng tổng thể nhằm tạo ra một nền văn hoá chất lượng, trong đó mỗi người đều cố gắng đáp ứng tối đa yêu cầu học tập của người học và các đòi hỏi của xã hội. Quản lí chất lượng tổng thể rất hữu hiệu khi những người thực hiện nhận thức được các khái niệm và công cụ đo lường, quan trắc, đánh giá chất lượng, cũng như khi những người thực hiện có ý thức về việc nâng cao chất lượng, coi chất lượng là hàng đầu. Ông xây dựng mô hình chất lượng gồm các yếu tố môi trường giáo dục, trách nhiệm giải trình, thay đổi văn hoá, cổ đông và khách hàng (Hình 3.9). Bao gồm các nội dung :

- Sự phát triển về tổ chức, lãnh đạo và chiến lược.
- Hệ thống và quy trình.
- Sinh viên.
- Thay đổi văn hoá.
- Tự đánh giá.

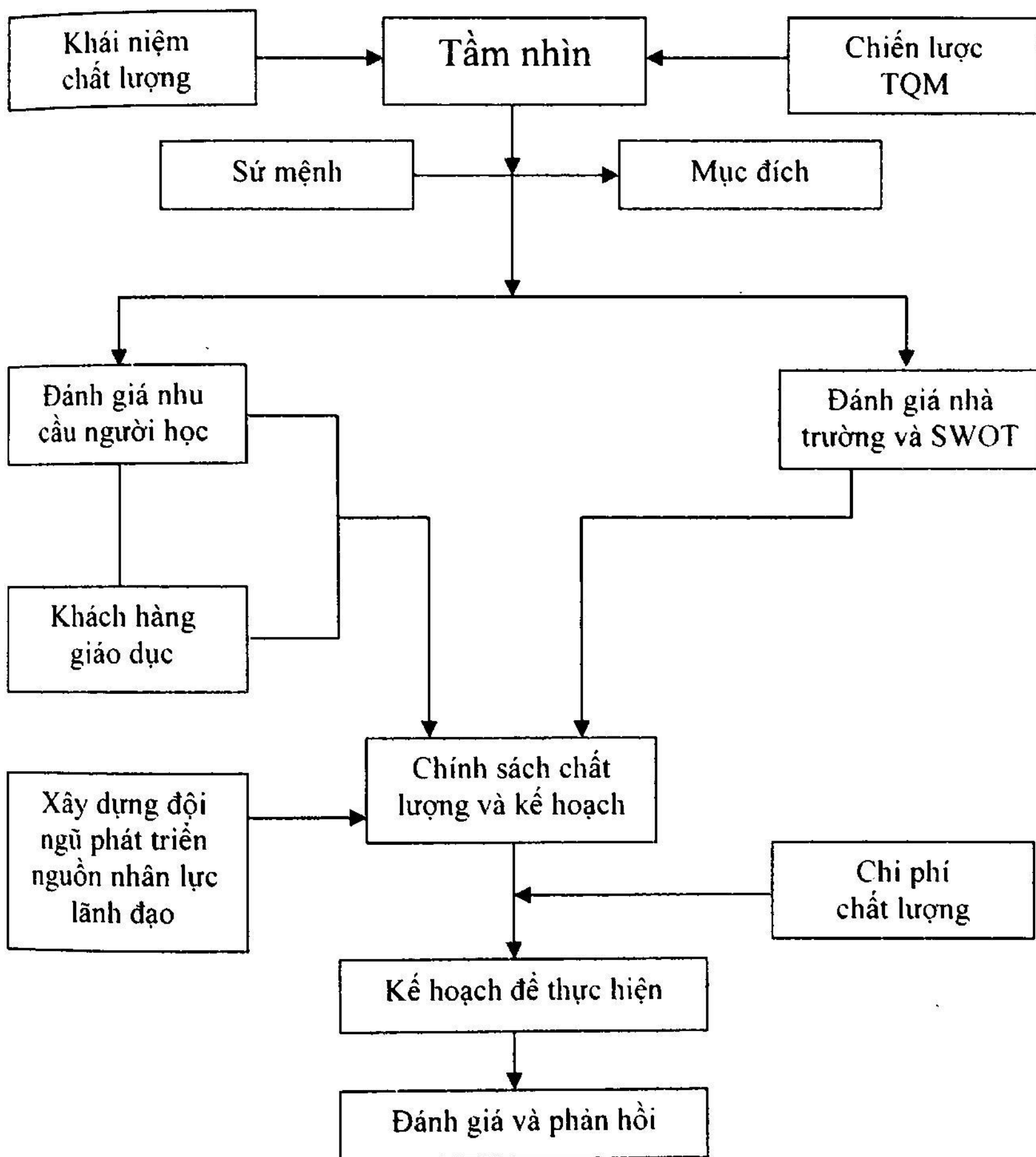
Để thực hiện các nội dung trên, Sallis liệt kê một loạt vấn đề cần giải quyết như : sự hài lòng của khách hàng, chỉ định người đứng đầu chất lượng, cam kết, bảo đảm về chất lượng, khởi xướng đào tạo nhân viên về chất lượng, giám sát phân phối chương trình giảng dạy, xác minh việc đánh giá hiệu quả sinh viên, truyền đạt thông điệp chất lượng, đo lường chi phí của chất lượng, làm việc theo đội (nhóm), áp dụng công cụ và quy trình chất lượng, phát triển văn hoá tự đánh giá.



Hình 3.9 : Mô hình quản lí chất lượng của Edward Sallis

3.4.2. Mô hình quản lí chất lượng của Marmar Mukhopadhyay

Tác giả đề cập đến chất lượng trong giáo dục, áp dụng các nguyên tắc, triết lí, khách hàng, đánh giá của nhà trường, phát triển nhân lực, lãnh đạo, thực hiện quản lí chất lượng tổng thể... Việc xây dựng mô hình và kinh nghiệm của ông về thiết lập cơ sở giáo dục trong bối cảnh văn hoá cụ thể, một kế hoạch chiến lược khả thi cho việc áp dụng quản lí chất lượng tổng thể.



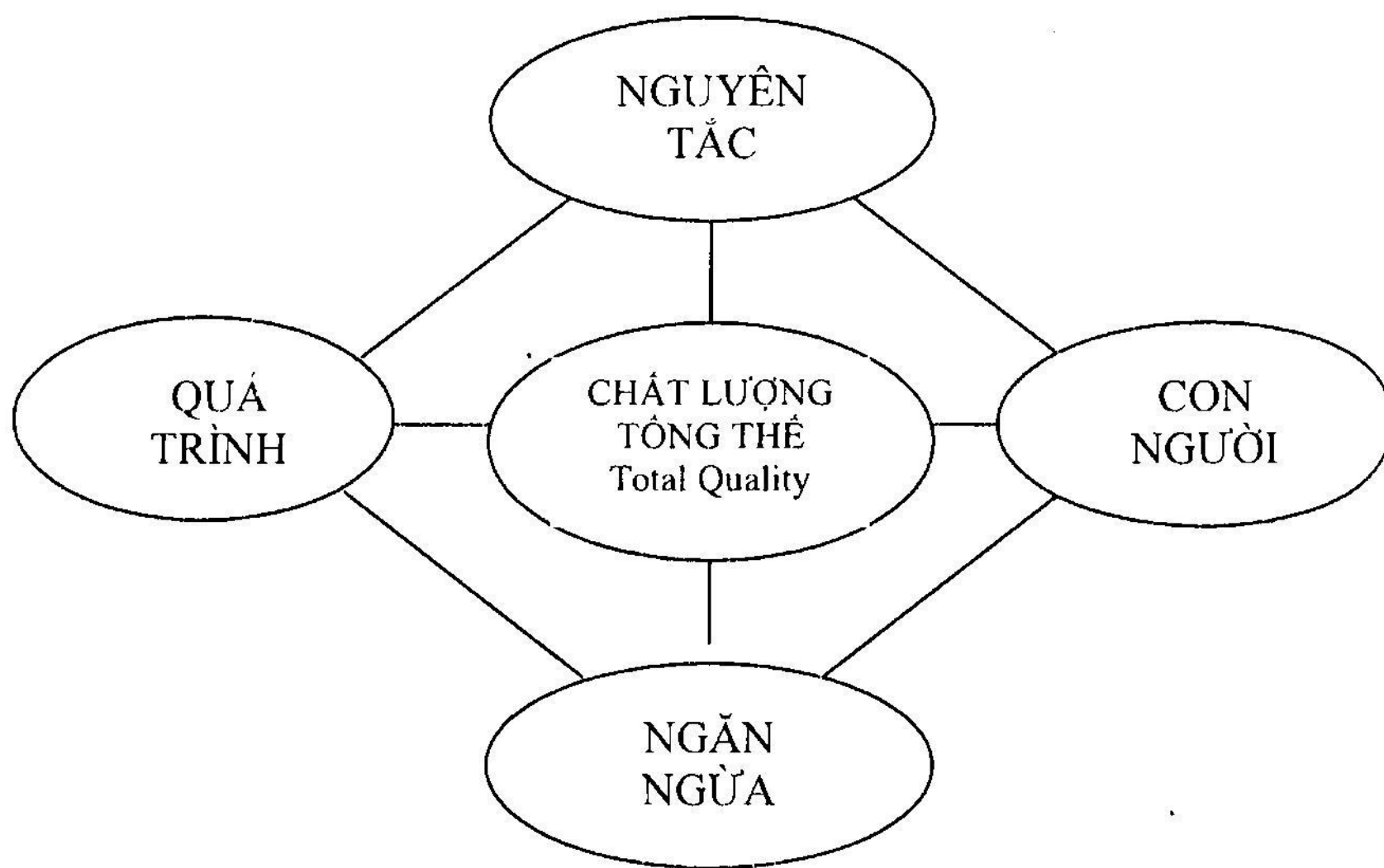
Hình 3.10 : Mô hình kế hoạch chiến lược TQM của Marmar Mukhopadhyay

Xây dựng mô hình kế hoạch chiến lược theo 7 bước :

1. Niềm tin, tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu.
2. Đánh giá nhu cầu của người học và giáo dục khách hàng.
3. Đánh giá nhà trường và phân tích SWOT.
4. Chính sách chất lượng và kế hoạch can thiệp.
5. Chi phí chất lượng.
6. Lập kế hoạch thực hiện.
7. Đánh giá và thông tin phản hồi.

Mối liên quan trong các giai đoạn khác nhau và các thành phần có thể thấy trong Hình 3.10. Mô hình kết hợp tất cả 7 giai đoạn, tuy nhiên, nó cho biết tầm nhìn cần phải là đầu vào của khái niệm chất lượng và nhận thức quản lí chất lượng tổng thể như một chiến lược.

3.4.3. Mô hình quản lí chất lượng của John West – Burnham



Hình 3.11 : Mô hình quản lí chất lượng của John West - Burnham (1997)

Tác giả John West – Burnham (1997), một trong các trường hợp điển hình khái quát nội dung triển khai quản lý chất lượng tổng thể trong giáo dục là mô hình Các thành tố của chất lượng tổng thể (*The Components of Total Quality*). Với đặc trưng trừu tượng của chất lượng giáo dục, với đặc thù của các tổ chức giáo dục – sản phẩm là con người và sự vận hành các quá trình bên trong dựa nhiều vào mối quan hệ con người trong tổ chức, nhà nghiên cứu John West – Burnham đã khái quát quản lý chất lượng tổng thể trong giáo dục qua một mô hình gồm 4 thành tố, trong đó có một thành tố cơ bản mang tính động, đó là con người (Hình 3.11). Mô hình các thành tố của Chất lượng tổng thể (*The Components of Total Quality*) là mô hình quản lý chất lượng tổng thể dựa trên thực tế áp dụng của nhiều cơ sở giáo dục ở Mỹ và Tây Âu.

Nội dung gồm các thành tố :

- *Nguyên tắc* : Mục đích chủ đạo, tầm nhìn, giá trị của nhà trường được thể hiện qua phong cách lãnh đạo và phát ngôn rõ ràng sứ mạng của nhà trường.
- *Con người* : Dựa vào con người, sử dụng cách tiếp cận dựa trên cơ sở nhóm (tổ, đội), chú trọng đào tạo và nhấn mạnh tầm quan trọng của mối quan hệ con người.
- *Ngăn ngừa* : Trường học tổ chức hoạt động nhằm giảm thiểu tối đa, nếu không nói là xoá bỏ hoàn toàn thất bại. Ngăn ngừa là triết lý được chia sẻ áp dụng cho mọi hoạt động. Nghiệp vụ, kỹ thuật, công cụ, cam kết, giao tiếp thông suốt và giám sát là các yếu tố cần thiết để ngăn ngừa tổn thất, giảm thiểu thất bại.
- *Quá trình* : Mỗi quá trình được thiết kế sao cho có thể đáp ứng nhu cầu khách hàng.

Theo tác giả, các thành tố có quan hệ phụ thuộc lẫn nhau. Cái nổi bật khác biệt về chất lượng tổng thể là sự nhấn mạnh đến tổng thể : mỗi thành tố trên đều đóng góp cho nhau, liên thuộc với nhau theo quan điểm chính thể luận về quản lý, tạo nên văn hoá quản lý.

Cách trình bày các thành tố của mô hình dưới dạng khái niệm như vậy cho thấy, bản chất trừu tượng của quản lý chất lượng tổng thể. Tính “mở” của mô hình đòi hỏi nhiều sáng tạo của đội ngũ khi đưa mô hình vào áp

dụng trong nhà trường. Nội hàm của mỗi khái niệm cần được thấu hiểu và vận dụng vào từng loại hình tổ chức giáo dục thông qua những giải pháp thích hợp. Mặc dù văn hoá chất lượng không thể hiện như một thành tố, nhưng dễ nhận thấy các sắc thái của nó hiện diện trong nội dung các yếu tố cấu thành mô hình.

Như vậy, có thể nói quản lí chất lượng tổng thể phù hợp với triết lí của giáo dục đại học.

Theo Sallis E., “*Không có nhà trường hoặc cơ sở giáo dục nào có thể mua quản lí chất lượng tổng thể có sẵn*”. Nó phải được điều chỉnh một cách khoa học để hài hoà và phát triển từ văn hoá hiện có.

I 3.5. Khả năng áp dụng TQM trong giáo dục

TQM là một triết lí, một hệ thống nhằm cải tiến liên tục việc cung ứng dịch vụ hay sản phẩm cho khách hàng. Ngày nay, công nghệ vận chuyển và truyền thông thay thế các hệ thống kinh tế của quốc gia bằng nền kinh tế toàn cầu của các dân tộc, do vậy, áp dụng TQM có thể làm giáo dục có tính cạnh tranh nhanh hơn, dễ dàng hội nhập hơn.

Những lợi ích tiềm tàng của TQM trong trường học là hết sức rõ ràng :

1. TQM có thể giúp trường học cung cấp tốt hơn dịch vụ cho khách hàng đầu tiên của mình là sinh viên và những người sử dụng lao động.
2. Cải tiến liên tục – điểm nhấn trong TQM là con đường cơ bản để thực hiện yêu cầu về trách nhiệm xã hội – một yêu cầu chung của cả nền giáo dục.
3. Vận hành hệ thống TQM với phương châm cải tiến liên tục sẽ cung cấp nhiều cơ hội và thách thức cho sinh viên hơn là trong môi trường học tập không cần cố gắng nhiều, và như vậy, môi trường học tập cũng được cải thiện.

3.5.1. Những yếu tố cơ bản của TQM trong giáo dục

1. Sự nhận thức và cam kết của mọi thành viên.
2. Một sứ mạng rõ ràng.

3. Hệ thống lập kế hoạch.
4. Làm việc theo đội thay thế tổ chức tầng bậc.
5. Tạo điều kiện và chia sẻ quyền lực thay thế cho sự cố hữu quyền lực.
6. Tập trung vào cách học tập (Mastery) thông minh

Chuyển từ : *1. Plan → 2. Teach → 3. Test*

sang : *1. Plan → 2. Teach → 3. Check → 4. Revised Teaching
→ 5. Test (do)*

7. Quản lí bằng đo lường – (Tools).
8. Phát triển kĩ năng TQM cho sinh viên.
9. Môi trường học tập nhân văn và thông minh.
10. Chuyển giao kế hoạch tới từng thành viên trong tổ chức.

Trong những năm gần đây, TQM được dùng nhiều để mô tả những sáng kiến trong quản lí nhà trường. TQM đề cập tới việc quản lí có hệ thống mối quan hệ giữa người cung ứng và khách hàng của một tổ chức sao cho đảm bảo được sự tăng trưởng của chất lượng công việc một cách nhanh và bền vững.

Từ khoá trong TQM là quản lí. Chất lượng công việc không đến một cách ngẫu nhiên mà được thiết kế cho tất cả các lĩnh vực, mỗi cá nhân trong nhà trường.

Điều cơ bản trong TQM là sự lãnh đạo, một sự lãnh đạo sao cho mỗi thành viên trong tổ chức sẽ làm việc theo cách đảm bảo chất lượng cao của công việc một cách kiên định, sự cải tiến đều đặn và liên tục ấy là kết quả của một sự lãnh đạo đặc biệt trong TQM. Sự lãnh đạo trong TQM là sự lãnh đạo có tầm nhìn rộng và sâu sắc, nó chấp nhận sự phân quyền, đánh giá cao sự thực hiện và các chiến lược. Trong bối cảnh TQM cần có sự lãnh đạo tạo mọi thuận lợi cho người khác làm việc (phân quyền) để họ có thể đạt được những mục tiêu thách thức (sự thực hiện), và từ đó đáp ứng hoặc vượt quá sự mong đợi của khách hàng (chiến lược). Sự lãnh đạo trong quản lí chất lượng tổng thể là sự lãnh đạo có tầm nhìn xa và sâu sắc.

3.5.2. Thiết lập TQM trong nhà trường – 5 nhiệm vụ

Để thực hiện quản lí chất lượng tổng thể một cách hiệu quả, cải tiến chất lượng nhanh và bền vững, một tổ chức cần thực hiện những nhiệm vụ sau :

1. Sự liên kết (theo nhóm) trong một tổ chức (mỗi người đều phấn đấu cho những mục tiêu chiến lược chung) và sự cam kết cho một tầm nhìn được chia sẻ.
2. Nhận thức sâu sắc về cơ sở của chất lượng là hướng tới khách hàng và quản lí định hướng theo quá trình.
3. Một tổ chức được thiết kế là xoay quanh các đội với sự đầu tư cho sự phát triển của các đội và sự thay đổi trong hệ thống quản lí tác động tới phong cách làm việc theo đội như cơ sở của mọi hoạt động của tổ chức.
4. Xác lập những mục tiêu mang tính thách thức đòi hỏi nhà trường đảm bảo kết quả đầu ra được tăng cường đáng kể.
5. Sự quản lí có hệ thống hằng ngày của tổ chức bằng các công cụ hiệu quả để đo lường và thu thập thông tin phản hồi.

Nơi nào những yếu tố trên đủ mạnh, tập trung vào công việc của tổ chức và được tất cả các thành viên nhận thức sâu sắc thì TQM vận hành có hiệu quả. Và mỗi yếu tố này sẽ là nhiệm vụ của nhà quản lí trong một tổ chức áp dụng TQM mà muốn nó hoạt động hiệu quả.

3.5.3. 3C của TQM

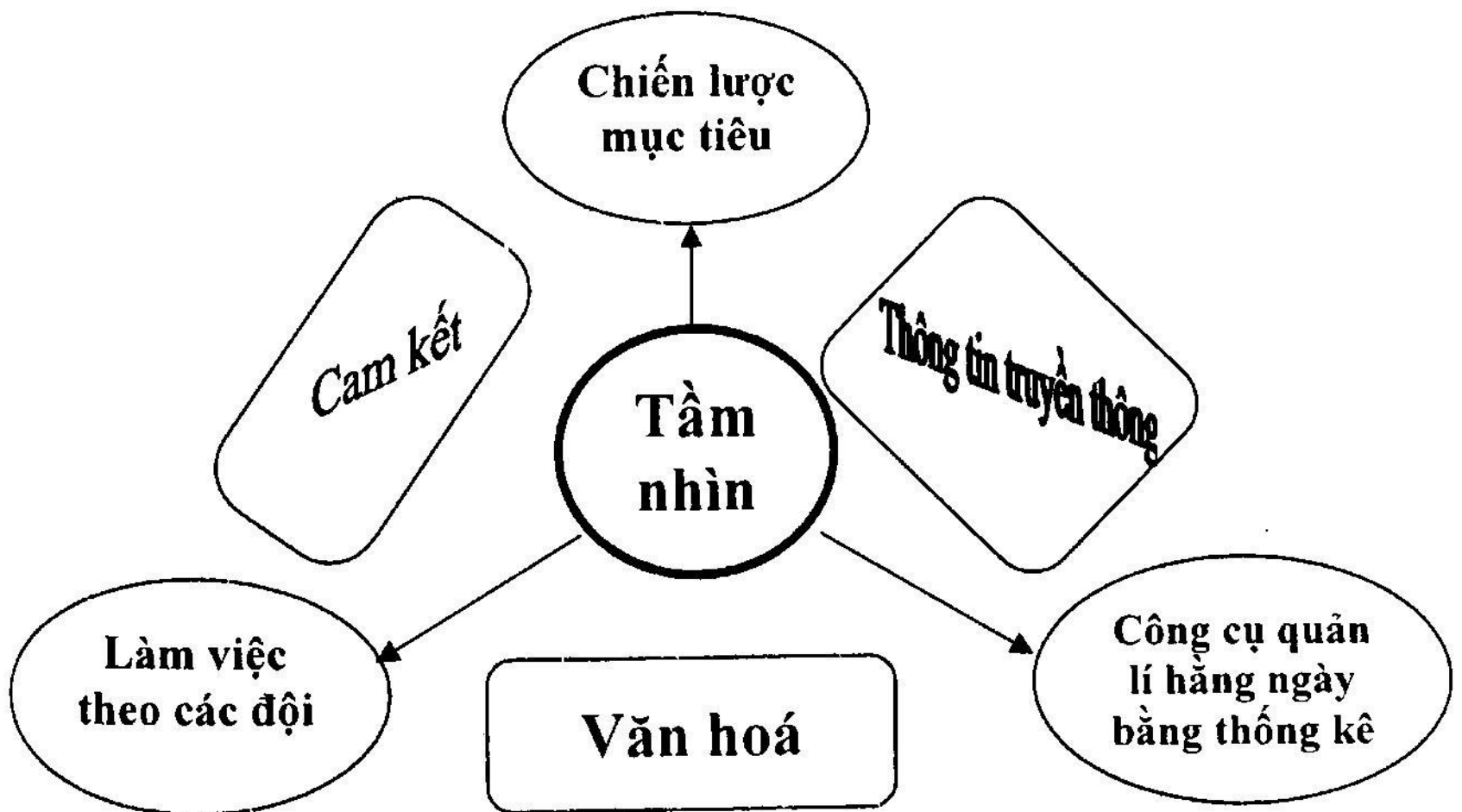
C thứ nhất của TQM là Culture (văn hoá) – những luật lệ không thành văn, những giả thiết, những giá trị liên kết tổ chức lại với nhau (Ott. 1989 ; Mills and Mugratroyd 1991). Một tổ chức có TQM thành công là tổ chức xây dựng được văn hoá như vậy, trong đó (a) mọi sáng kiến được đánh giá cao ; (b) chức vụ chỉ là thứ yếu so với sự đóng góp hay sự hoàn thành công việc ; (c) lãnh đạo là chức năng hành động chứ không phải của cương vị ; (d) sự tương thưởng được chia sẻ thông qua sự làm việc của các đội ; (e) sự phát triển, học tập, đào tạo là một bộ phận quan trọng của sự phát triển bền vững ; (g) phân quyền để đạt tới những mục tiêu thách thức được hỗ trợ bởi sự phát triển liên tục tạo bầu không khí cho việc phát huy nội động lực của từng thành viên. Văn hoá này hạn chế đến mức tối thiểu vai trò của kiểm tra của những

người lãnh đạo theo cương vị và tối đa hoá quyền hạn của những thành viên gần khách hàng nhất.

C thứ hai của TQM là Commitment (sự cam kết). Một tổ chức có TQM thành công tạo ra cảm giác tự hào và cơ hội phát triển cho tất cả mọi người (thành viên và khách hàng) rằng có sự thống nhất cao độ về quyền sở hữu đối với mục tiêu của tổ chức giữa các thành viên của tổ chức. Sự cam kết mở rộng tới cả việc chấp nhận rủi ro để đạt mục tiêu cũng như thường xuyên thông báo về những cơ hội để mọi người sáng tạo và phát triển, cam kết để trở thành chuẩn mực cho tất cả mọi người chứ không phải chỉ là hiện tượng đơn lẻ cho từng cá nhân.

C thứ ba của TQM là Communication (Thông tin – truyền thông). Một tổ chức có TQM thành công là một tổ chức trong đó thông tin – truyền thông trong và giữa các đội là có hiệu lực, đơn giản và hiệu quả. Đó là sự truyền thông dựa trên cơ sở của sự hiểu biết lẫn nhau chứ không phải là những tin đồn hoặc giả thuyết. Thông tin luân chuyển thông suốt giữa các bộ phận trong tổ chức và giữa các cấp quản lí.

Như vậy, áp dụng TQM thành công phụ thuộc vào 5 yếu tố cơ bản (tầm nhìn chiến lược, mục tiêu thách thức, các đội, công cụ quản lí hàng ngày) và 3C (văn hoá, cam kết, thông tin – truyền thông). Có thể biểu diễn TQM bằng hình sau :



Hình 3.12 : Mối quan hệ 3C của TQM

3.5.4. Cách tiếp cận TQM đối với sự lãnh đạo

Lãnh đạo là yếu tố quyết định tới sự thành công của việc vận dụng TQM trong giáo dục.

Yếu tố đầu tiên là sự tin tưởng – cái cần phải tạo dựng. Đó không phải là thứ có thể mua được hay giành giật được, hoặc tự nhiên mà có. Sự tin tưởng phải được tạo dựng công phu và được gìn giữ bằng sự cam kết trung thực với nhau. Lòng tin một khi bị đánh mất sẽ rất khó tạo dựng lại.

Yếu tố thứ hai là sự lãnh đạo. Như đã nói ở trên, sự lãnh đạo không phải được xem xét từ vị trí của con người trong tổ chức, mà là đối tượng của sự kính trọng. Người quản lí làm việc đúng, còn người lãnh đạo phải làm đúng việc (Bennis và Nanus 1985) và được thừa nhận trong tổ chức về năng lực này. Người lãnh đạo có trách nhiệm trong tổ chức phải thể hiện sự cam kết với quản lí chất lượng tổng thể và sự ứng dụng của nó vào mọi hành động của họ trong bất kì thời điểm nào. Điều đó có nghĩa họ phải thực hiện những công việc mà tổ chức yêu cầu, như động viên, hướng dẫn, huấn luyện, tư vấn, giáo dục, đào tạo cán bộ dưới quyền sao cho họ tìm thấy trong quản lí chất lượng tổng thể những cơ hội để họ thành công và cũng là để họ hài lòng với công việc của mình.

Họ mong muốn người lãnh đạo truyền cảm hứng, kích thích, thách thức họ làm việc với năng lực còn hạn chế của họ và kiên trì thúc ép họ nâng cao năng lực của mình. Họ không muốn nhìn chức năng lãnh đạo như sự kiểm soát và áp đặt việc thực thi một chính sách nào đó, mà muốn được tạo ra một tình cảm về cơ hội tiến xa của tổ chức.

Kiểu lãnh đạo này rất khác với kiểu lãnh đạo truyền thống trong nhà trường đã được nhiều tác giả nhắc đến (Hall et al.1986, Morgan và Morris 1989). Kiểu lãnh đạo truyền thống trong nhà trường có những đặc trưng cơ bản sau :

1. Giải quyết vấn đề nhanh chóng – tin tưởng rằng công việc hằng ngày của nhà trường càng không có vấn đề gì càng tốt. Xem các vấn đề như sự gây rối tiềm tàng cho “dòng chảy bình thường” của công việc trong trường.

2. Một giả thuyết cho rằng những thay đổi chỉ là trung bình, vừa phải, không ảnh hưởng tới công việc của nhà trường chi phối nhiều tới công việc của người quản lí. “Hãy làm những gì chúng ta thường làm, và chúng ta sẽ nhận những gì vẫn nhận”.
3. Lên kế hoạch khắc phục sau khi xảy ra sự kiện để giải quyết vào lần sau, chờ đợi những gì xảy ra trước khi hiểu đầy đủ về vấn đề đó và những hành động cần thiết cần có.
4. Tối đa hoá khả năng duy lí – nhiệm vụ của quản lí đòi hỏi phải rèn luyện các kĩ năng có lí trí, kĩ năng giải quyết vấn đề, kĩ năng tổ chức thực hiện – bỏ qua những xúc cảm, sự sáng tạo, sự hưng phấn.
5. Mong muốn số đông có bộ dạng ngoan ngoãn, từ bỏ những người hay lo lắng cho tương lai xa vời, nhiệm vụ của ta là tập trung vào các chi tiết.
6. Chấp nhận hệ thống, chúng ta là nạn nhân của lịch sử, quyết định là chuyện ở chỗ khác, chỉ có ít việc chúng ta phải làm để thực hiện chiến lược riêng của mình.

Sự lãnh đạo trong quản lí chất lượng tổng thể đòi hỏi những giả thuyết rất khác về quản lí và công việc của người quản lí.

1. Sự quản lí trong quản lí chất lượng tổng thể là khả năng sáng tạo, sự tạo điều kiện và sự phân quyền trong toàn thể nhân viên bình thường của tổ chức chứ không phải là chức vụ.
2. Vai trò của nhà lãnh đạo quản lí chất lượng tổng thể là kích hoạt, huấn luyện, hướng dẫn, động viên, giáo dục, giúp đỡ, hỗ trợ đồng nghiệp để họ tập trung vào tầm nhìn đã được chia sẻ, vào chiến lược và toàn bộ kết quả đầu ra đã dự kiến từ trước.
3. Người lãnh đạo quản lí chất lượng tổng thể có tầm nhận biết những gì có hiệu quả để phân quyền cho những người tiếp cận gần nhất với một quá trình để quản lí sao cho họ có thể tự xử lí được công việc.
4. Người lãnh đạo quản lí chất lượng tổng thể tập trung vào bức tranh toàn cảnh của tổ chức và luôn luôn nhắc nhở để mọi người tư duy về vấn đề này.

5. Người lãnh đạo quản lý chất lượng tổng thể còn biết tìm ra những vấn đề nhỏ nhưng có thể tạo ra sự khác biệt lớn.
6. Người lãnh đạo quản lý chất lượng tổng thể tin rằng thách thức và niềm vui luôn đi cạnh nhau – "Nụ cười bằng ba thang thuốc."

Những khác biệt giữa hai phong cách lãnh đạo là rất đáng kể. Chúng tạo ra hai triết lý về lãnh đạo và quản lý bên trong một tổ chức và sẽ chứng kiến những thay đổi cơ bản trong phong cách lãnh đạo của các thế hệ sau.

3.5.5. Cấu trúc mô hình TQM trong giáo dục

➤ **Thành tố thứ 1** của mô hình TQM – Sự liên kết và sự cam kết cho một tầm nhìn được chia sẻ. Khi đối mặt với thách thức trong lãnh đạo một tổ chức, một vấn đề quan trọng mà người đứng đầu phải giải quyết là *"Tôi có thể nhận được sự ủng hộ của mọi thành viên để hoàn thành công việc bằng cách nào?"*, hay có thể nói theo cách khác là: *"Tôi phải liên kết lợi ích của các thành viên như thế nào để tất cả mọi người cũng làm việc vì mục tiêu chung?"*.

Có nhiều cách để làm việc này. Rất nhiều trường đã xây dựng sứ mạng của trường bao gồm các mục tiêu và nhiệm vụ quan trọng của trường trong hiện tại và tương lai. Những tuyên bố về sứ mạng như vậy sẽ tồn tại trong thời gian dài và thường phản ánh lợi ích của mọi thành viên của tổ chức.

Tuyên bố sứ mạng như vậy được nhắc nhở hằng ngày sẽ giúp các thành viên hành động phù hợp với sứ mạng, nhắc nhở nhau không làm những việc trái với sứ mạng của nhà trường, và đây cũng là biện pháp tốt nhất để đạt tới sự liên kết và cam kết cho một tầm nhìn được chia sẻ.

Như vậy, tầm nhìn tạo ra sự liên kết, và sự liên kết chính là sự cam kết cho cùng một mục tiêu cao cả mà họ cùng thống nhất hành động như vậy.

➤ **Thành tố thứ 2** của TQM – Nhận thức sâu sắc về quá trình và các chiến lược hướng tới khách hàng.

Để có thể thực hiện được điều này, nhà trường cần cố gắng đạt được những điều kiện sau:

1. Khách hàng (bên trong và bên ngoài) có thể bày tỏ được kì vọng của mình một cách rõ ràng (họ được động viên và hỗ trợ để làm việc này).

2. Những kì vọng và mong đợi của khách hàng đôi khi không giống cái mà người cung ứng dịch vụ phỏng đoán.
3. Khi người cung ứng và khách hàng hợp tác với nhau để xác định nhu cầu của khách hàng, dịch vụ sẽ đáp ứng nhu cầu đó, sự cung ứng sẽ được cải thiện.
4. Không phải tất cả khách hàng đều có suy nghĩ như nhau về kì vọng và nhu cầu của mình, song những sáng kiến đáp ứng nhu cầu của số đông khách hàng là điều có thể làm được.

► **Thành tố thứ 3** của TQM – Các đội là trung tâm của việc thiết kế một tổ chức.

Phân lớp các trường có cơ cấu tổ chức theo tầng bậc kiểu quản lí truyền thống đó có thể miêu tả như sau :

1. Trách nhiệm chỉ thuộc những người có vị trí quyền lực (thường là cao tuổi nhất, có kinh nghiệm nhất, nhưng không nhất thiết là thông minh nhất).
2. Mọi người cần được chỉ dẫn với những bản hướng dẫn đã được ban hành và được khuyến bảo khi đưa ra những cam kết.
3. Mọi quan hệ chủ yếu là theo hàng ngang hoặc hàng dọc.
4. Mỗi người có một vị trí thích hợp trong tổ chức và không thể bị xâm chiếm.
5. Tổ chức có trách nhiệm quan tâm đến mọi thành viên.

Đầu những năm 1990, các tổ chức thương mại và nhiều tổ chức dịch vụ công bắt đầu thay đổi cơ cấu tổ chức của mình xoay quanh việc từ quản lí của các đội chịu trách nhiệm về những quá trình chủ yếu trong tổ chức. Một phần, đó là do có sự nhận thức sâu sắc rằng những người ở gần các quá trình nhất sẽ hiểu rõ hơn các quá trình đó, và do vậy, có khả năng cải thiện chất lượng hoàn thành công việc hơn những người khác.

Quá trình này diễn ra rất nhanh ở New Zealand, Austria và Finland, nơi sự phân chia quyền lực cho các đội được tiến hành mạnh mẽ.

Các đội được xem là rất cần thiết, vì :

- Các đội tối đa hoá tài năng sáng tạo bên trong tổ chức và thúc đẩy việc học tập.
- Họ là những đơn vị học tập và động viên các thành viên chuyên giao kiến thức, kỹ năng.
- Họ thúc đẩy vấn đề trách nhiệm cá nhân.
- Họ thúc đẩy năng lực giải quyết vấn đề tốt hơn là một cá thể, nhất là khi đội bao gồm các thành viên xuyên chức năng (đa chức năng).
- Làm việc theo đội (khi được quản lý tốt, đồng thời với việc phát triển, đào tạo) hiệu quả hơn làm việc một mình.
- Làm việc theo đội sẽ thuận tiện hơn trong việc vận động ủng hộ cho các dự án dẫn tới những thay đổi.

Tất cả những điều nói trên sẽ thực hiện được nếu có 4 điều kiện sau : (1) Sự cam kết ủng hộ làm việc theo đội từ cấp quản lý cao nhất ; (2) Có đầu tư và phát triển giúp các đội có kỹ năng làm việc hiệu quả ; (3) Đội là tổ chức cơ sở để thực thi mọi hoạt động trong tổ chức ; (4) Các đội được giao những uỷ thác đặc biệt, hạn chót, và các nguồn lực để thực hiện công việc một cách có trách nhiệm và hiệu quả nhất.

➤ **Thành tố thứ 4** của TQM – Những mục tiêu mang tính thách thức.

Những mục tiêu này do cấp quản lý cao nhất đề xuất và được các đội công tác trong tổ chức hưởng ứng, và có những đặc trưng sau :

1. Các đội nhận trách nhiệm và cam kết có một phong cách dạy – học mới để đạt mục tiêu cao nhất có thể – Đây không phải là làm những công việc hàng ngày nhanh hơn hay tích cực hơn, mà bằng những cách mới, sáng tạo.
2. Các mục tiêu tập trung trước hết vào kết quả đầu ra (ít thời gian hơn, tỉ lệ người học đạt các mục tiêu học tập mới cao hơn, nhiều hình thức tổ chức dạy học mới v.v.) chứ không phải về lợi nhuận hay thị phần.
3. Các mục tiêu được áp dụng cho tất cả các bộ phận của tổ chức, chứ không phải một vài bộ phận.

4. Các mục tiêu được trực tiếp đo lường đánh giá định kì (tuần, tháng, có thể hằng ngày).
5. Cần được đầu tư cho việc học tập của mọi thành viên trong tổ chức để đạt mục tiêu một cách hiệu quả và bền vững.

Những khách hàng ở khu vực trung tâm được mời tham gia vào quá trình thiết kế lại các thủ tục, quy trình để có thể thoả mãn kì vọng của họ.

➤ **Thành tố thứ 5** của TQM – Công cụ quản lí hằng ngày một cách có hệ thống.

Khi trong tổ chức có 2 hoặc 3 mục tiêu mang tính thách thức và các đội mạnh đang làm việc một cách hệ thống để đạt tới các mục tiêu đó thì tổ chức này phải được tiếp thêm nghị lực. Thật nguy hiểm nếu không có ai theo dõi công việc đang diễn ra và tổ chức có thể học hỏi được gì từ kinh nghiệm của các đội ấy.

Một vấn đề hết sức quan trọng của tổ chức đang vận hành quản lí chất lượng tổng thể là việc lưu giữ có hệ thống những gì đang diễn ra cho các thành viên. Ghi chép và quản lí những thay đổi trong quản lí chất lượng tổng thể là những hoạt động nhạy cảm của cán bộ quản lí và cần tập trung vào những điều sau đây :

1. Có hệ thống các chỉ số thực hiện được thoả thuận về các mục tiêu của tổ chức. Ví dụ : “Nhà trường đặt mục tiêu phấn đấu là không có học sinh nào vi phạm kỉ luật phải mời phụ huynh đến gặp hiệu trưởng”, thì cần một biểu đồ đặt ở phòng giáo viên và được cập nhật hằng ngày số liệu này. Nếu biểu đồ không ghi nhận có trường hợp nào trong học kì thì xem như mục tiêu đó đã được thực hiện.
2. Trong quá trình đạt tới mục tiêu, cần xác định các mốc quan trọng, quá trình đạt tới các mốc đó phải được viết lại để mọi người cùng biết. Những văn bản này được xem như “kiến thức chuẩn” hay “kinh nghiệm thực hành xuất sắc”.

Khi đã đạt được mục tiêu, các quy trình đạt mục tiêu xem như đã được kiểm chứng một cách có hệ thống và chất lượng được cải tiến. Trong các trường có áp dụng TQM rất thường thấy các bảng biểu phản ánh hoạt động

của trường được treo kín các bức tường. Cũng thường thấy các biểu đồ có đánh dấu đỏ ở những nơi đang diễn ra những thay đổi tích cực. Cũng không phải là chuyện hiếm khi các giáo viên ở đây luôn ghi các chỉ số thực hiện trong sổ công tác – với mục đích thường xuyên đánh giá việc thực hiện các chỉ số này của bản thân.

Một khi mọi hoạt động được đánh giá thường xuyên, công khai thì các thành viên trong tổ chức sẽ được yêu cầu quyết định hoặc đánh giá dựa trên các sự kiện, các dữ liệu có thật chứ không phải bằng tin đồn hay chuyện tiểu lâm.

W.E.Deming, một đại thụ trong phong trào chất lượng đã nói “Trừ Chúa là tôi tin, còn những cái khác phải có bằng chứng” (In God we trust, all others must use data!).

Hệ thống dữ liệu về việc đạt mục tiêu cần được phân tích kỹ lưỡng, có hệ thống và kết quả xử lý những dữ liệu này là nguồn nhiên liệu quý giá cho kỹ năng tư duy phê phán, giải quyết vấn đề, tư duy sáng tạo của người quản lý cũng như các thành viên khác của tổ chức. Các công cụ có thể dùng ở đây là Biểu đồ Pareto, biểu đồ chạy, phân tích ma trận và biểu đồ kiểm soát quá trình bằng thống kê. Những công cụ này làm rõ thêm quá trình vận động của tổ chức trong quá trình đạt mục tiêu, tạo ra những đội mạnh, được cung cấp đủ thông tin. Nếu không dùng các công cụ đó hằng ngày, mọi người sẽ ít hiểu biết về các vấn đề đang diễn ra, dẫn đến sẽ đánh giá sai.

I 3.6. Những nguyên tắc cơ bản áp dụng TQM trong giáo dục

Sau nhiều năm nghiên cứu và thử nghiệm, các nhà khoa học đã tổng kết 15 nguyên tắc cơ bản trong việc vận dụng mô hình TQM trong giáo dục :

1. Khuyến khích các trường tiếp nhận từ từ, nhưng thuyết phục.
2. Đảm bảo sự tham gia tích cực của mọi thành viên trong trường : sinh viên, giảng viên, cán bộ phục vụ, phụ huynh, các tổ chức và cá nhân có quan hệ với trường.
3. Nhận thức được hoạt động giáo dục trong trường là một trải nghiệm sống toàn diện.

4. Tạo dựng cơ chế để các đối tác có thể biểu đạt sự quan tâm đến nhau và tư vấn cho sinh viên và cha mẹ họ về những mong đợi của họ.
5. Cùng nhau xác định tầm nhìn cho tương lai, kế hoạch dài hạn, ngắn hạn của trường.
6. Xây dựng các chỉ số chất lượng và bộ chuẩn (tối thiểu) cho từng công việc lớn nhỏ trong trường.
7. Xác định các thông số chất lượng và yêu cầu bắt buộc về chất lượng cho mọi hoạt động trong trường.
8. Định kì rà soát lại mục tiêu để cải tiến liên tục.
9. Xây dựng cơ sở dữ liệu cho mỗi hoạt động trong trường.
10. Phân tích chi phí (lợi ích) và phát triển ý thức tiến kiệm.
11. Xây dựng cơ chế đối thoại giữa các khoa, các bộ môn, phá bỏ mọi rào cản.
12. Có kế hoạch phát triển cho từng thành viên và thực thi một cách nghiêm túc.
13. Lãnh đạo về tinh thần.
14. Đổi mới, khuyến khích đổi mới, ghi chép và thảo luận về các kết quả đầu ra.

3.7. Một số công cụ quản lí quá trình bằng thống kê có thể sử dụng trong mô hình TQM

3.7.1. Kiểm soát chất lượng bằng thống kê (Statistical Process Control)

Trong quản lí chất lượng (QCS – Quality Cost Schedule) người ta dùng kĩ thuật Statistical Process Control (SPC) hoặc Statistical Quality Control (SQC), tức là áp dụng các phương pháp thống kê để thu thập, trình bày, phân tích các dữ liệu một cách chính xác và kịp thời nhằm theo dõi, kiểm soát, cải tiến quá trình hoạt động của một quá trình, một tổ chức, bằng cách giám sát tính biến động của nó.

Kiểm soát quá trình bằng thống kê – SPC ngày nay đã trở thành một bộ phận quan trọng trong toàn bộ chiến lược QCS. Việc áp dụng SPC đem lại cho doanh nghiệp những lợi ích sau :

- Tập hợp dữ liệu được dễ dàng ;
- Xác định được các vấn đề ;
- Dự đoán và nhận biết các nguyên nhân gây sai lầm ;
- Loại bỏ các nguyên nhân ;
- Ngăn ngừa các sai lầm lặp lại ;
- Xác định hiệu quả cải tiến.

Mục tiêu của SPC :

- Chuyển đổi các kỹ thuật hàn lâm thành những công cụ đơn giản nhưng hiệu quả, dễ sử dụng cho mọi đối tượng.
- Giúp tìm ra nguyên nhân sai sót và trục trặc.
- Đảm bảo cho giải pháp có tính thực tiễn cao, khả thi (khắc phục – phòng ngừa sự cố tái diễn).

3.7.2. Một số công cụ SPC phổ biến

Theo Tiêu chuẩn TCVN ISO 9000, SPC gồm 11 công cụ, chia thành 3 nhóm trong Bảng 3.4 dưới đây :

Bảng 3.4 : Một số công cụ SPC phổ biến

CÁC CÔNG CỤ	ÁP DỤNG
CÁC CÔNG CỤ ĐỐI VỚI CÁC DỮ LIỆU MÔ TẢ VÀ SỐ LIỆU	
Phiếu kiểm tra hay Mẫu thu thập dữ liệu (Data collection form)	Ghi chép dữ liệu, tạo một hình ảnh đầy đủ về sự kiện
CÁC CÔNG CỤ ĐỐI VỚI CÁC DỮ LIỆU MÔ TẢ	
Nhận diện chính mình qua trung	So sánh một quá trình, một khía cạnh

gian tin cậy (Benchmarking)	hay vị thế cạnh tranh của tổ chức mình với các đối thủ cạnh tranh và xác định khả năng cải tiến.
Động não – Tổng lược (Brainstorming)	Xúc tiến khai thác mọi tiềm năng trí tuệ của tập thể để giải quyết các vấn đề và tạo khả năng cải tiến chất lượng.
Sơ đồ nhân quả (Cause – Effect diagram)	Phân tích, tìm ra các nguyên nhân sâu xa, cụ thể gây ra sai lỗi, tổn thất. Xác định mức độ của các nguyên nhân (men, methods, machines, materials).
Lưu đồ (Flow chart)	Mô tả tiến trình, thứ tự các công việc, các quá trình cần tuân thủ. Từ đó tạo khả năng hoàn thiện hay thiết kế lại quá trình.
CÁC CÔNG CỤ ĐỐI VỚI DỮ LIỆU BẰNG SỐ	
Biểu đồ kiểm soát (Control Chart)	<p>Chẩn đoán : lượng hoá tính ổn định của quá trình.</p> <p>Kiểm soát : xác định khi nào cần điều chỉnh quá trình, khi nào cần duy trì quá trình.</p> <p>Quyết định : cách thức cải tiến một quá trình.</p>
Biểu đồ Pareto (Pareto chart)	Sơ đồ cột theo thứ tự độ lớn của các trục trặc, sai lỗi. Từ đó, xét ưu tiên những hoạt động khắc phục và phòng ngừa.
Biểu đồ phân tán (Scatter diagram)	Biểu hiện xu hướng biến động và mối quan hệ giữa 2 tập dữ liệu.

CÂU HỎI THẢO LUẬN CHƯƠNG 3

1. Anh (chị) nêu và phân tích những đặc điểm cơ bản của các mô hình quản lí chất lượng (kiểm soát chất lượng, đảm bảo chất lượng, quản lí chất lượng tổng thể) và mối quan hệ qua lại giữa 3 loại mô hình này.
2. Theo anh (chị) có thể vận dụng một vài đặc trưng của triết lí quản lí chất lượng tổng thể vào giáo dục được không ? Tại sao ?
3. Theo anh (chị) có thể xây dựng mô hình TQM trong cơ sở giáo dục của mình không và bằng cách nào ?

XÂY DỰNG HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TRÊN CƠ SỞ BỘ TIÊU CHUẨN ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG CƠ SỞ GIÁO DỤC

► Phần thực hành

Như ở chương 2 đã xác định, quản lý chất lượng thực chất là tiến hành các công việc sau :

- Thiết lập chuẩn ;
- Đối chiếu thực trạng so với chuẩn ;
- Có các biện pháp nâng thực trạng ngang chuẩn.

Ba hoạt động này được tiến hành đồng thời, liên tục chính là hoạt động quản lý chất lượng. Quản lý chất lượng được tiến hành thông qua một hệ thống quản lý.

Để thiết lập hệ thống quản lý chất lượng cần 3 điều kiện tiên quyết :

- Danh mục các lĩnh vực cần quản lý (minh chứng, các tiêu chí, tiêu chuẩn) ;
- Những quy trình thực hiện các minh chứng, tiêu chí, tiêu chuẩn ;
- Các tiêu chí đánh giá việc thực hiện các bước trong quy trình thực hiện các công việc.

Như vậy, việc xây dựng hệ thống quản lý chất lượng bắt đầu bằng việc nghiên cứu từng tiêu chuẩn với các tiêu chí, chỉ số tương ứng, nhằm mục đích xây dựng hệ thống quản lý chất lượng.

• **Bước 1.**

1. Nghiên cứu từng tiêu chuẩn, tiêu chí, chỉ số, yêu cầu của tiêu chí, các minh chứng.
2. Viết hướng dẫn dưới dạng quy trình chuẩn bị các minh chứng (không phải tìm minh chứng như hiện nay).
3. Sau mỗi bước, cần xác định tiêu chí đánh giá trước đó đã hoàn thành.
4. Xác định cụ thể chủ thể chính của việc chuẩn bị minh chứng.
5. Xác định người (tổ chức) có trách nhiệm chuẩn bị và lưu trữ minh chứng.

• **Bước 2.** Tổ chức thảo luận về các minh chứng cần chủ động chuẩn bị, ai thực hiện, quy trình thực hiện, chất lượng của minh chứng. Trong quá trình thảo luận có thể thêm, bớt... và cuối cùng đi tới đồng thuận về những công việc cần làm.

Cả 2 bước trên giúp nhà quản lí xác định được những minh chứng cần chủ động chuẩn bị, quy trình chuẩn bị, các yêu cầu cần tuân thủ trong quá trình chuẩn bị minh chứng. Toàn bộ công việc và cách thực hiện công việc được văn bản hoá một cách cụ thể chi tiết cho từng người cụ thể. Bằng cách này chúng ta đã thực hiện quy tắc quan trọng nhất của quản lí chất lượng : **“Viết ra những gì cần làm”**.

Sau bước 2, một hệ thống quản lí theo chuẩn đã được hình thành, trong đó đã xác định được những việc cần làm, những sản phẩm cần có và người thực hiện để đạt từng chỉ số, tiêu chí, tiêu chuẩn. **Đây là hệ thống quản lí chất lượng.**

• **Bước 3.** Tổ chức hướng dẫn, tập huấn, hỗ trợ để mọi thành viên trong trường thực hiện hết phần việc được giao. Có thể kí cam kết, thi đua trong quá trình thực hiện các công việc. Trong quá trình này, vai trò của lãnh đạo là động viên, khích lệ, giúp đỡ mọi người hoàn thành công việc đúng hạn. Đến đây, nguyên tắc thứ hai được thực hiện : **“Làm đúng những gì đã viết”**. Quá trình giúp đỡ, hỗ trợ mọi người thực hiện các công việc chính là quá trình quản lí chất lượng, mọi người chủ động làm ra các sản phẩm (minh chứng), sẵn sàng phục vụ cho tự đánh giá và kiểm định.

Bước 3 là tổ chức vận hành hệ thống quản lí chất lượng đã được xây dựng ở trên.

Bước 4. Tổ chức để mỗi người viết báo cáo tự đánh giá công việc của mình theo bản hướng dẫn. Đây là nguyên tắc thứ ba của quản lí chất lượng : **“Viết lại những gì đã làm theo đúng những gì đã viết”**. (Hoạt động này sẽ được tiến hành một cách dễ dàng, vì ai làm việc gì sẽ viết lại những gì họ đã làm theo hướng dẫn có các minh chứng đã được lưu trữ từ trước đó).

Bước 4 là tự đánh giá hệ thống quản lí chất lượng đã được xây dựng và kết quả của sự vận hành hệ thống đó trong nhà trường (không phải đánh giá chất lượng nhà trường).

Bước 5. Tổ chức tổng hợp báo cáo của các cá nhân thành báo cáo tự đánh giá toàn trường và đăng kí được kiểm định.

Bước 6. Đón đoàn đánh giá ngoài (thẩm định báo cáo tự đánh giá)

• Thực hành từng bước

Tài liệu cần chuẩn bị :

1. Bộ tiêu chuẩn đánh giá chất lượng cơ sở giáo dục (tiểu học, trung học, cao đẳng, đại học, dạy nghề...) và các văn bản hướng dẫn.
2. Bộ chuẩn nghề nghiệp của giáo viên, chuẩn hiệu trưởng, chuẩn giám đốc trung tâm giáo dục thường xuyên, các loại chuẩn khác, cùng các tài liệu hướng dẫn.
3. Giấy A0, bút dạ, ghim, băng keo, thước kẻ.

(Xem phụ lục)

XÂY DỰNG KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG CHO CÁC CƠ SỞ GIÁO DỤC

I 5.1. Khái niệm kế hoạch và chiến lược

Lập kế hoạch chiến lược là “quá trình mà ở đó các thành viên chủ chốt” sẽ “tạo dựng” tương lai của nhà trường và hoạch định chương trình hành động để tiến tới tương lai đó.

Hoạch định một kế hoạch chiến lược không phải là lập một kế hoạch dài hạn, một việc làm đơn thuần là suy đoán về tương lai trên cơ sở những xu thế hiện tại. “Tạo dựng” tương lai là công việc lớn hơn nhiều, đòi hỏi phải có niềm tin rằng những gì chúng ta đang thực hiện có thể tạo ảnh hưởng và làm thay đổi nhiều điều trong tương lai.

Để có thể hiểu một cách toàn diện khái niệm kế hoạch chiến lược chúng ta cần xem xét 6 yếu tố cốt yếu sau :

1. Chiến lược là một mẫu hình của những quyết định mang tính mạch lạc, thống nhất và tích hợp. Hoạch định chiến lược là một quá trình có ý thức và đầy sáng tạo.
2. Lập kế hoạch chiến lược là một công cụ xác lập mục tiêu dài hạn, kế hoạch hành động và phân bổ nguồn lực. Phân bổ nguồn lực là một phép thử hiệu nghiệm đối với kế hoạch chiến lược của nhà trường.
3. Hoạch định kế hoạch chiến lược là việc xác định lĩnh vực cạnh tranh của nhà trường. Nhà trường đang thực sự theo đuổi lĩnh vực nào ?
4. Đó là sự hồi đáp những điểm mạnh, điểm yếu bên trong và những cơ hội và thách thức bên ngoài nhằm xác lập lợi thế cạnh tranh của nhà trường.

5. Kế hoạch chiến lược trở thành một hệ thống logic để phân định giữa nhiệm vụ điều hành với nhiệm vụ quản lí, vai trò và chức năng mà nhà trường đảm nhiệm.
6. Kế hoạch chiến lược là phương thức xác định những đóng góp về kinh tế và ngo i kinh tế mà nhà trường mang lại cho các đối tác – một trong những lí do tồn tại của nhà trường.

Kế hoạch chiến lược phải trả lời được 3 câu hỏi cơ bản sau đây :

1. Chúng ta đang đi đâu ? Không có tuyên bố sứ mạng, không rõ ràng về phạm vi hoạt động, không có những mục đích, mục tiêu cụ thể thì nhà trường sẽ chẳng khác gì “nước chảy bèo trôi”.
2. Môi trường hoạt động của nhà trường là gì ? Nhà trường phải có cái nhìn khách quan về bản thân, về môi trường bên ngoài, và về những thách thức và cơ hội tiềm ẩn trong đó. Nhà trường phải đo được khoảng cách giữa mục đích hay mục tiêu của họ với khả năng đạt những mục đích hoặc mục tiêu đó.
3. Nhà trường sẽ đến đó bằng cách nào ? Điều đó có nghĩa mô hình cụ thể nào sẽ giúp nhà trường đạt tới mục đích, và các nguồn lực của nhà trường phải được phân bổ ra sao để các mô hình đó hoạt động hiệu quả.

Định nghĩa kế hoạch chiến lược ở đây nhấn mạnh vào quá trình lập kế hoạch, chứ không phải vào kế hoạch như một sản phẩm của quá trình đó. Việc hoạch định kế hoạch chiến lược thành công được quy định bởi quá trình tự kiểm tra mình, dám đương đầu với những lựa chọn khó khăn, với những ưu tiên được xác định và những điều tương tự.

5.2. Lí do phải lập kế hoạch chiến lược

Câu trả lời đơn giản nhưng quan trọng cho câu hỏi này là kế hoạch chiến lược tạo nên một khung hành động được khắc ghi trong bộ nhớ của nhà trường và những người quản lí nó. Kế hoạch chiến lược cung cấp cho các nhà quản lí một ngôn ngữ chung trong việc đánh giá các tình huống chiến

lược, trong thảo luận những phương án lựa chọn và quyết định hành động (trên cơ sở những giá trị và sự hiểu biết thống nhất) vào những thời điểm hợp lí. Kế hoạch chiến lược cũng cho phép lãnh đạo nhà trường quyết tâm theo đuổi và tin tưởng rằng tầm nhìn của họ là có thể đạt được : Kế hoạch chiến lược giúp nhà trường thêm khả năng thực hiện nhiệm vụ trong một khung thời gian xác định. Kế hoạch chiến lược giúp nhà trường hiểu rõ hơn về môi trường nơi trường hoạt động, những điểm mạnh và hạn chế của bản thân để tổ chức, phát triển và thống nhất các hoạt động của mình. Kế hoạch chiến lược cho phép nhà trường ít nhất mỗi năm một lần cơ hội tự đánh giá mình trước những sự kiện và hoạt động của các nhà trường khác. Kế hoạch chiến lược buộc các nhà lãnh đạo phải có tư duy tầm xa, giống như cách tư duy của các đại kiện tướng cờ quốc tế. Họ không đi cờ nước một, mà phải nhìn trước đối thủ nhiều nước cờ. Đó chính là tư duy của kế hoạch chiến lược. Ít nhất có 6 lí do phải xây dựng kế hoạch chiến lược.

• **Lí do thứ 1 : Kế hoạch chiến lược trước cơ hội và thách thức của thời đại mới.**

- Các trường không thể đứng vững nếu thiếu những định hướng chiến lược phù hợp cho mọi hoạt động của mình.
- Các xu hướng toàn cầu hoá, quốc tế hoá, địa phương, công nghệ hoá v.v... tác động mạnh mẽ đến giáo dục.
- Dân số tăng nhanh dẫn đến sự gia tăng về nhu cầu giáo dục.
- Nhu cầu đào tạo tăng nhưng tình trạng thiếu việc làm hoặc rất khó kiếm việc làm của sinh viên tốt nghiệp cũng gia tăng v.v...
- Nâng cao chất lượng và hiệu quả đào tạo, một mặt chấp nhận hiện tượng toàn cầu hoá, quốc tế hoá văn hoá, mặt khác lại phải giữ gìn bản sắc văn hoá dân tộc.
- Các yếu tố đó tạo ra những cơ hội và thách thức lớn đối với các cơ sở giáo dục.
- Các trường phải có kế hoạch và chiến lược để tranh thủ các cơ hội, vượt qua được những thách thức đang và sẽ diễn ra.

• **Lí do thứ 2 : Trường cần có kế hoạch chiến lược để đáp ứng sự biến đổi của môi trường kinh tế – xã hội.**

- Các trường trong hệ thống giáo dục đều đang tiến hành cải cách cơ cấu tổ chức, đào tạo để đáp ứng những thách thức của các nền kinh tế thị trường.
- Việc mở rộng phát triển giáo dục là thiết yếu cho sự cải cách kinh tế và để tạo ra ưu thế cạnh tranh cho đất nước trong sản xuất, thương mại và dịch vụ.
- Những khuynh hướng mang tính quốc tế này đã dẫn tới sự thay đổi trong mối quan hệ giữa các trường đại học với Chính phủ, với các ngành sản xuất và doanh nghiệp và đối với toàn thể cộng đồng nói chung.

• **Lí do thứ 3 : Kế hoạch chiến lược đảm bảo sử dụng hiệu quả nguồn kinh phí ngày càng hạn hẹp.**

- Để duy trì sự tăng trưởng và chất lượng giáo dục, ở nhiều nước trên thế giới, ngoài kinh phí được cấp trực tiếp của Chính phủ, các trường đều phải tìm kiếm thêm các nguồn kinh phí khác thông qua các dịch vụ đào tạo, nghiên cứu và các hoạt động khác của mình.
- Kế hoạch chiến lược phải định hướng, xác định mục đích, mục tiêu, đề ra những cải cách cần thiết, những quyết định mới phù hợp với hoàn cảnh môi trường, chỉ ra những biện pháp quản lí, phân bổ nguồn tài chính để thực hiện những cải cách đó.

• **Lí do thứ 4 : Kế hoạch chiến lược tốt – một điều kiện để huy động thêm các nguồn tài trợ.**

Để có khả năng thu hút được các nguồn đầu tư khác (từ các tổ chức phi chính phủ, các tổ chức tư nhân, cộng đồng, các doanh nghiệp v.v...) thì trường phải công bố những khả năng, tiềm năng hiện tại của mình, chất lượng và hiệu quả của các lĩnh vực hoạt động, các dự kiến phát triển trong tương lai với các cơ sở dữ liệu và luận cứ thuyết phục trong bản kế hoạch phát triển chiến lược của mình.

• **Lí do thứ 5 : Kế hoạch chiến lược là đòi hỏi để báo cáo hoạt động của nhà trường với các phía liên quan.**

- **Các phía liên quan (Stakeholder) với cơ sở giáo dục bao gồm :** Chính phủ ; những người cấp tài chính ; cộng đồng nhà trường ; sinh viên và phụ huynh ; những người sử dụng sản phẩm đào tạo v.v... đều muốn biết trường đang làm gì cho họ, với chất lượng thế nào và dự định sẽ làm gì để nâng cao chất lượng, hiệu quả v.v..., và triển vọng của nguồn nhân lực được trường đào tạo.
- Kế hoạch chiến lược đã giúp trường nâng cao trách nhiệm xã hội.

• **Lí do thứ 6 : Một cơ sở đào tạo ở Việt Nam cần có kế hoạch chiến lược để cụ thể hoá đường lối phát triển giáo dục của Đảng và Nhà nước.**

- Nước ta đang trong quá trình chuyển đổi của nền kinh tế từ cơ chế tập trung bao cấp sang cơ chế thị trường theo định hướng xã hội chủ nghĩa, Đảng và Nhà nước đã có những nghị quyết và những chủ trương về giáo dục đại học.
- Các trường cần có kế hoạch chiến lược để thực hiện những nghị quyết và chủ trương đó một cách cụ thể, phù hợp với bối cảnh của trường mình, biến những nghị quyết và chủ trương đó thành hiện thực, đáp ứng yêu cầu của Nhà nước, của xã hội.

I **5.3. Cấu trúc của kế hoạch chiến lược**

Kế hoạch chiến lược của nhà trường bao gồm các bộ phận cấu thành sau :

Phần I. Sứ mệnh, tầm nhìn và các giá trị

1.1. Sứ mệnh

1.2. Tầm nhìn

1.3. Hệ thống giá trị cơ bản

Phần II. Phân tích bối cảnh và thực trạng của nhà trường

2.1. Bối cảnh quốc tế và trong nước

2.1.1. Bối cảnh quốc tế và khu vực (mô hình PEST)

2.1.2. Bối cảnh trong nước

2.2. Đánh giá tác động chung và phân tích cạnh tranh (tác động) chéo

2.2.1. Đánh giá tác động chung

2.2.2. Phân tích cạnh tranh

2.2.3. Phân tích tác động chéo

2.3. Thực trạng của nhà trường

2.3.1. Về tổ chức và quản lí

2.3.2. Về đào tạo

2.3.3. Về nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ

2.3.4. Về dịch vụ xã hội, phát triển cộng đồng

2.3.5. Về các nguồn lực

2.4. Phân tích SWOT

2.4.1. Các điểm mạnh

2.4.2. Các điểm yếu

2.4.3. Các cơ hội

2.4.4. Các thách thức

2.5. Phân tích các vấn đề chiến lược phát triển nhà trường

Phần III. Mục tiêu và các giải pháp chiến lược

3.1. Các mục tiêu chiến lược

3.2. Các mục tiêu cụ thể

3.2.1. Về đào tạo

3.2.2. Về nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ

3.2.3. Về cung ứng các dịch vụ xã hội và phát triển cộng đồng

3.3. Các giải pháp chiến lược

3.3.1. Về tổ chức và quản lí

- 3.3.2. Xây dựng thể chế, chính sách
- 3.3.3. Tài chính, đầu tư
- 3.3.4. Phát triển đội ngũ
- 3.3.5. Phát triển chương trình, học liệu
- 3.3.6. Đổi mới phương pháp đào tạo
- 3.3.7. Xây dựng cơ sở vật chất kĩ thuật, thông tin, thư viện
- 3.3.8. Xây dựng, quảng bá thương hiệu
- 3.3.9. Hợp tác quốc tế
- 3.3.10. Công nghệ thông tin
- 3.3.11. Đảm bảo chất lượng, kiểm định chất lượng

Phần IV. Các chương trình hành động chiến lược

- 4.1. Hoàn thiện tổ chức và nâng cao hiệu quả của hệ thống quản lí
- 4.2. Hoàn thiện thể chế, chính sách
- 4.3. Phát triển các nguồn lực
- 4.4. Phát triển chương trình giáo dục và học liệu

Phần V. Tổ chức thực hiện, giám sát, đánh giá việc thực hiện kế hoạch

- 5.1. Tổ chức thực hiện
 - Phổ biến kế hoạch chiến lược
 - Tổ chức (thành lập Ban chỉ đạo, v.v.)
 - Lộ trình
- 5.2. Hệ thống chỉ số thực hiện
 - 5.2.1. Quy mô, cơ cấu ngành nghề, trình độ chất lượng đào tạo
 - 5.2.2. Quy mô, chất lượng, hiệu quả, kết quả, năng lực nghiên cứu khoa học
 - 5.2.3. Phát triển đội ngũ

5.2.4. Phát triển chương trình giáo dục và học liệu

5.2.5. Thu chi, phân phối nguồn lực, phân phối lợi ích

5.3. Tổ chức giám sát và đánh giá việc thực hiện

- Mục đích
- Quy trình giám sát, đánh giá
- Tổ chức, trách nhiệm, quyền hạn của bộ phận giám sát, đánh giá.

5.4. Một vài điểm cần lưu ý trong quá trình xây dựng kế hoạch chiến lược

5.4.1. Một công việc khó khăn nhất của quá trình lập kế hoạch chiến lược là xác định sứ mạng của nhà trường

Đó là một tuyên bố ngắn gọn, súc tích về lí do tồn tại của nhà trường, về nhiệm vụ và chức năng mà nhà trường mong muốn đạt được. Tuyên bố sứ mạng tạo ra bối cảnh để nhà trường kiến tạo nên những lĩnh vực hoạt động cụ thể. Tuyên bố sứ mạng quyết định cách thức phân bổ các nguồn lực và hình thức phát triển cũng như định hướng phát triển tương lai của nhà trường. Mục đích chủ yếu của tuyên bố sứ mạng là làm cho từng cá nhân hiểu rõ hơn về nhà trường, giúp họ hiểu rằng những gì họ làm đều là gắn bó chặt chẽ với mục tiêu to lớn của nhà trường. Sứ mạng được xây dựng dành cho nội bộ của trường, chứ không dành cho các đối tác bên ngoài.

Khi xây dựng sứ mạng, nhà trường phải trả lời được các câu hỏi sau :

1. Nhà trường thực hiện những chức năng, nhiệm vụ gì ?
2. Nhà trường thực hiện những chức năng, nhiệm vụ đó với ai ?
3. Nhà trường sẽ thực hiện chức năng, nhiệm vụ đó theo cách nào ?
4. Tại sao nhà trường lại tồn tại ?

Có thể dùng các tiêu chí sau đây để xem xét lại tuyên bố sứ mạng của một trường :

1. Sứ mạng phải rõ ràng, dễ hiểu cho tất cả mọi người kể cả những nhân viên bình thường nhất.

2. Ngắn gọn để nhiều người có thể nhớ được.
3. Phân định rõ ràng những công việc nhà trường phải thực hiện. Làm gì ? Ai làm ? Làm như thế nào ? Tại sao ?
4. Xác định được các lực lượng định hướng nhà trường tới tầm nhìn chiến lược.
5. Phản ánh được năng lực riêng biệt của nhà trường.
6. Phạm vi đủ rộng để linh hoạt khi thực hiện nhưng không quá rộng mà bỏ qua trọng tâm.
7. Được dùng làm khuôn mẫu hay mục tiêu để các lãnh đạo nhà trường ra quyết định.
8. Hiện thực và khả thi.
9. Lời văn của sứ mệnh thể hiện quyết tâm và tập hợp sức mạnh của nhà trường.

5.4.2. Xác định tầm nhìn là một yếu tố quan trọng trong quá trình xây dựng kế hoạch chiến lược

Tầm nhìn mang lại một cái nhìn về tương lai, lí tưởng hoá hình ảnh đó với những nét độc đáo, nhờ đó mọi thành viên sẽ tự hào về tổ chức của mình, quyết tâm phấn đấu để đi tới tương lai tươi đẹp đó.

Tầm nhìn được chia sẻ sẽ tạo nên tính đồng bộ, mọi người làm việc vì mục tiêu chung. Tầm nhìn sẽ giúp tìm ra những nguồn lực mới, giúp nhà trường tận dụng mọi thời cơ, khắc phục khó khăn để tìm tới tương lai bền vững hơn.

5.4.3. Phân tích bối cảnh là một khâu không thể thiếu trong quá trình lập kế hoạch chiến lược

Cần xác định những yếu tố cần xem xét trong quá trình phân tích môi trường vĩ mô (chính trị, kinh tế, công nghệ, xã hội), những biến động lớn của môi trường và ảnh hưởng của nó tới nhà trường trong tương lai. Những biến động có thể diễn ra trong thế giới nghề nghiệp, và môi trường cạnh tranh trong điều kiện hội nhập cũng là những vấn đề cần xem xét trong quá trình lập kế hoạch chiến lược.

Trong quá trình phân tích môi trường bên trong cần lưu ý những điểm sau :

- Thực trạng của nhà trường trong tất cả các lĩnh vực hoạt động.
- Những thành công và chưa thành công trong các lĩnh vực đó.
- Độ tin cậy của các con số thống kê quá trình quản lí, giám sát.
- Văn hoá tổ chức của trường, văn hoá đó hỗ trợ hay cản trở thành công của nhà trường.

Có 4 loại văn hoá tổ chức :

1. Văn hoá quyền uy.

Cuộc sống như một trò chơi, có kẻ thắng, người thua. Nguồn lực phân bổ không công bằng, chấp nhận cấu trúc tầng bậc, thì những người sáng nghiệp được tưởng thưởng.

2. Văn hoá chức năng (vai trò).

Mọi người làm việc trong khuôn khổ của các quy định, luật lệ chặt chẽ. Vai trò của từng cá nhân được xác định trên cơ sở trách nhiệm, thưởng phạt theo hệ thống công bằng.

3. Văn hoá thành tích.

Mọi người muốn đóng góp xứng đáng cho công việc, cho xã hội. Sự hài lòng với công việc là phần thưởng lớn nhất. Mọi người có cơ hội học tập và trưởng thành trong công việc.

4. Văn hoá hỗ trợ.

Tin tưởng, hỗ trợ lẫn nhau là nền tảng của mối quan hệ giữa các cá nhân và nhà trường. Mọi người quan tâm lẫn nhau, giao tiếp cởi mở, hoà hợp, giải quyết tốt mọi mâu thuẫn.

PHỤ LỤC 1

QUẢN LÝ CƠ SỞ GIÁO DỤC THEO HƯỚNG TIẾP CẬN ĐẢM BẢO CHẤT LƯỢNG

Tóm tắt :

Quản lý các cơ sở giáo dục theo chuẩn là xu thế tất yếu của cả hệ thống giáo dục trong bối cảnh hội nhập quốc tế. Hiện nay, các nhà trường đại học, cao đẳng, trung cấp chuyên nghiệp và phổ thông chưa dùng chuẩn để quản lý, mà chỉ sử dụng bộ tiêu chuẩn để đánh giá cơ sở giáo dục của mình. Việc sử dụng bộ chuẩn không phù hợp nên bộc lộ nhiều bất cập, dẫn đến các kết quả đánh giá chưa phản ánh trung thực thực trạng của nhà trường, trong khi phương thức quản lý không có gì thay đổi. Vấn đề là các nhà quản lý chưa sử dụng bộ chuẩn theo đúng chức năng của nó. Chuẩn để xây dựng một hệ thống quản lý theo chuẩn, một hệ thống quản lý khác về chất với hệ thống quản lý hiện hành, còn đánh giá chỉ xảy ra ở cuối chu kỳ quản lý. Phụ lục này tác giả đề cập về vấn đề đó.

1. Đặt vấn đề

Tổng kết các công trình nghiên cứu về giáo dục, UNESCO đã khẳng định rằng “quản lý là một yếu tố cấu thành chất lượng của hệ thống giáo dục quốc dân” (mô hình CIMO).

Ở Việt Nam, yếu tố quản lý cũng được xem là khâu đột phá trong đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục.

Cho đến nay, các nhà quản lý giáo dục vẫn sử dụng phương thức quản lý truyền thống, tức là sử dụng các chức năng của quản lý : kế hoạch hoá, tổ chức thực hiện, chỉ đạo và kiểm tra. Phương thức này mặc dù đã giúp chúng ta đạt được những thành công đáng ghi nhận, tuy nhiên, trong bối cảnh hội nhập quốc tế ngày càng sâu sắc và toàn diện, trong bối cảnh cần đổi mới giáo dục nhằm cung cấp nguồn nhân lực có trình độ cao, có sức cạnh tranh cho công cuộc công nghiệp hoá - hiện đại hoá đất nước, thì phương thức này bộc lộ nhiều hạn chế.

Quản lý chất lượng là một phương thức quản lý mới, đã thành công trong quản lý sản xuất, kinh doanh và dịch vụ, và bắt đầu được vận dụng trong quản lý giáo dục.

2. Chất lượng, quản lý chất lượng giáo dục

2.1. Chất lượng giáo dục

Có nhiều định nghĩa về chất lượng, nên để có sự đồng thuận trong cách luận giải khái niệm này, người viết sử dụng một định nghĩa chung nhất : *Chất lượng giáo dục là sự tuân thủ các tiêu chuẩn, tiêu chí trong các bộ chuẩn do Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành. Hiện nay các cơ sở giáo dục đều đã và đang phấn đấu để đạt các tiêu chuẩn và được các cơ quan có thẩm quyền công nhận (đây là bộ chuẩn của hệ thống quản lý chứ không phải chuẩn của một cơ sở giáo dục).*

2.2. Quản lý chất lượng giáo dục

Có nhiều định nghĩa về quản lý chất lượng giáo dục, song mọi định nghĩa đều quy quản lý chất lượng giáo dục về 3 hoạt động :

- Thiết lập chuẩn ;
- Đối chiếu thực trạng với chuẩn ;
- Có kế hoạch nâng thực trạng ngang chuẩn.

Để thực hiện 3 hoạt động này cần xây dựng và vận hành một hệ thống quản lý chất lượng. Hệ thống này có cơ sở là bộ chuẩn bao gồm các tiêu chuẩn, tiêu chí và chỉ số... Có thể định nghĩa quản lý chất lượng giáo dục như sau :

Quản lý chất lượng giáo dục là xây dựng và vận hành hệ thống quản lý trên cơ sở bộ chuẩn, tác động vào tất cả các lĩnh vực của một cơ sở giáo dục, vào tất cả các giai đoạn của quá trình giáo dục, đảm bảo không có lỗi trong các giai đoạn đó, nhằm tạo ra chất lượng của toàn bộ sản phẩm của quá trình giáo dục.

2.3. Các cấp độ trong quản lý chất lượng

- Kiểm soát chất lượng (Quality Control) có mục đích là loại bỏ các sản phẩm không đạt chuẩn.

– Đảm bảo chất lượng (Quality Assurance) có mục đích là phòng ngừa lỗi ở tất cả các giai đoạn, đảm bảo toàn bộ sản phẩm đạt chuẩn.

– Quản lý chất lượng tổng thể (TQM), có mục đích là thoả mãn nhu cầu khách hàng trong một cơ sở lấy văn hoá chất lượng làm sứ mạng, hệ giá trị của mình.

2.4. Phân biệt quản lý truyền thống và quản lý chất lượng

Tiêu chí	Quản lý truyền thống	Quản lý chất lượng
<i>Công cụ quản lý</i>	Các chức năng : kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo, kiểm tra.	Các quy trình quản lý nhằm đạt các tiêu chí, tiêu chuẩn.
<i>Người quản lý</i>	Cán bộ quản lý.	Tất cả mọi người.
<i>Kết quả</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Giảm tỉ lệ phế phẩm. – Tìm sai sót để quy trách nhiệm. – Sửa chữa hoặc loại bỏ. – Thương, phạt dẫn tới đối phó, chống đối. 	<ul style="list-style-type: none"> – Không có lỗi trong tất cả các công đoạn, tất cả sản phẩm đều đạt chất lượng một cách bền vững. – Mọi người đều có trách nhiệm làm tốt công việc của mình. – Liên tục cải tiến quy trình.
<i>Nguyên nhân lỗi</i>	Người lao động chịu trách nhiệm về chất lượng sản phẩm.	Hệ thống quản lý và cách điều hành hệ thống quyết định chất lượng của sản phẩm.
<i>Vai trò lãnh đạo</i>	Quan trọng.	Quyết định.
<i>Thời gian</i>	Theo các đợt.	Trong suốt quá trình, mọi lúc, mọi nơi.

3. Quản lý chất lượng trường phổ thông

Chuẩn hoá là xu thế chung của các nền giáo dục trong quá trình hội nhập. Việt Nam đang tiến hành đổi mới căn bản, toàn diện nền giáo dục nước nhà,

nên việc chuẩn hoá các cơ sở giáo dục cũng như các chức danh trong giáo dục là việc làm rất quan trọng và cần thiết.

Với sự nỗ lực của các nhà quản lí và các nhà khoa học giáo dục, chúng ta đã xây dựng và ban hành nhiều bộ chuẩn.

• ***Giới thiệu bộ tiêu chuẩn chất lượng trường phổ thông :***

Bộ tiêu chuẩn chất lượng trường phổ thông có **5** tiêu chuẩn, **36** tiêu chí và **108** chỉ số.

Tiêu chuẩn 1. Tổ chức và quản lí (có **10** tiêu chí, **30** chỉ số).

Tiêu chuẩn 2. Cán bộ quản lí, giáo viên, nhân viên, học sinh (có **5** tiêu chí, **15** chỉ số).

Tiêu chuẩn 3. Cơ sở vật chất, thiết bị (có **6** tiêu chí, **18** chỉ số).

Tiêu chuẩn 4. Quan hệ nhà trường với xã hội (có **3** tiêu chí, **9** chỉ số).

Tiêu chuẩn 5. Hoạt động giáo dục và kết quả (có **12** tiêu chí và **36** chỉ số).

• ***Bộ tiêu chuẩn đánh giá chất lượng cơ sở giáo dục đại học :***

(Ban hành kèm theo Thông tư số 12/2017/TT-BGDĐT ngày 19 tháng 5 năm 2017 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo)

Bộ tiêu chuẩn có 25 tiêu chuẩn, 114 tiêu chí

Có 4 lĩnh vực :

- Đảm bảo chất lượng chiến lược : 8 tiêu chuẩn, 36 tiêu chí
- Đảm bảo chất lượng hệ thống : 4 tiêu chuẩn, 18 tiêu chí
- Đảm bảo chất lượng chức năng : 9 tiêu chuẩn, 44 tiêu chí
- Kết quả hoạt động : 4 tiêu chuẩn, 16 tiêu chí

3.1. Ý nghĩa của các tiêu chuẩn, tiêu chí, chỉ số

Bộ tiêu chuẩn với các tiêu chí, chỉ số đã xác định những lĩnh vực quan trọng nhất của trường phổ thông trong bối cảnh mới.

– Bộ tiêu chuẩn đã bao quát hết chức năng, nhiệm vụ của một cơ sở giáo dục phổ thông.

– Bộ tiêu chuẩn định hướng để nhà trường phổ thông phấn đấu đạt chuẩn.

Nhiệm vụ của nhà trường là **xây dựng và vận hành** một hệ thống quản lý để các lĩnh vực này đạt các tiêu chuẩn.

3.2. Sử dụng các tiêu chuẩn, tiêu chí, chỉ số

Việc đầu tiên và quan trọng nhất của quá trình quản lý bằng chuẩn là xây dựng một hệ thống quản lý tác động tới tất cả các điều kiện đảm bảo chất lượng để các điều kiện này đáp ứng mọi yêu cầu của từng tiêu chí trong bộ chuẩn.

Việc xây dựng hệ thống quản lý được tiến hành theo các bước sau :

- **Bước 1** : Nghiên cứu từng tiêu chuẩn, tiêu chí, chỉ số, xác định các minh chứng cần có, các yêu cầu của các minh chứng (MC).

- **Bước 2** : Viết hướng dẫn chuẩn bị các minh chứng (**hướng dẫn xây dựng các tiểu hệ thống**, không phải đi tìm minh chứng).

Trong bước này cần ghi rõ người chịu trách nhiệm chính, các bước tiến hành, sau mỗi bước để có minh chứng.

☞ *Ví dụ 1. Hướng dẫn chuẩn bị minh chứng cho Tiêu chuẩn 5 : Hoạt động giáo dục và kết quả giáo dục (bộ tiêu chuẩn chất lượng trường phổ thông).*

Tiêu chí 1. Thực hiện chương trình giáo dục, kế hoạch dạy học của Bộ Giáo dục và Đào tạo, các quy định về chuyên môn của cơ quan quản lý giáo dục địa phương.

Chỉ số a. Có kế hoạch hoạt động chuyên môn từng năm học, học kì, tháng, tuần.

Yêu cầu của chỉ số : Nhà trường có kế hoạch chuyên môn năm, tháng, tuần.

Gợi ý minh chứng :

1. Kế hoạch hoạt động chuyên môn theo từng năm học, học kì, tháng, tuần.
2. Các minh chứng khác.

Hướng dẫn chuẩn bị minh chứng :

Minh chứng 1. Kế hoạch hoạt động chuyên môn.

Người chịu trách nhiệm chính : phó hiệu trưởng, tổ trưởng chuyên môn, giáo viên, thư kí hội đồng.

Bước 1.

- Nghiên cứu các văn bản hướng dẫn của cấp trên (Bộ, Sở, Phòng).
- Nghiên cứu các văn bản của địa phương.
- Nghiên cứu kế hoạch năm trước.
- Nghiên cứu đặc điểm nhà trường năm nay.
- Dự thảo kế hoạch trường.
- Minh chứng của bước này là **bản dự thảo kế hoạch trường**.

(có các tài liệu khác kèm theo)

Bước 2.

- Tổ chức hội nghị góp ý cho dự thảo.
- Có biên bản kèm theo (MC).

Bước 3. Hoàn thiện kế hoạch trường (MC : Bản kế hoạch hoàn thiện).

Bước 4. Phê duyệt (hiệu trưởng) (MC).

Bước 5. Triển khai tới các bộ môn, các tổ chức trong trường.

Bước 6. Các tổ bộ môn, các tổ chức... cá nhân lập kế hoạch của mình (tháng, tuần).

Bước 7. Tập hợp, lưu trữ (MC) (một tiểu hệ thống).

☞ *Ví dụ 2. Hướng dẫn chuẩn bị minh chứng cho Tiêu chuẩn 14 trong bộ tiêu chuẩn chất lượng trường đại học.*

1. *Tiêu chí 14.1* : Xây dựng hệ thống để thiết kế, phát triển, giám sát, rà soát, thẩm định, phê duyệt và ban hành các chương trình dạy học cho tất cả các chương trình đào tạo và các môn học/học phần có sự đóng góp và phản hồi của các bên liên quan.

2. *Tiêu chí 14.2* : Có hệ thống xây dựng, rà soát, điều chỉnh chuẩn đầu ra của chương trình đào tạo và các môn học/học phần để phù hợp với nhu cầu của các bên liên quan.
3. *Tiêu chí 14.3* : Các đề cương môn học/học phần, kế hoạch giảng dạy của chương trình đào tạo và các môn học/học phần được văn bản hoá, phổ biến và thực hiện dựa trên chuẩn đầu ra.
4. *Tiêu chí 14.4* : Việc rà soát quy trình thiết kế, đánh giá và rà soát chương trình dạy học được thực hiện.
5. *Tiêu chí 14.5* : Quy trình thiết kế, đánh giá và chương trình dạy học được cải tiến để đảm bảo sự phù hợp và cập nhật nhằm đáp ứng nhu cầu luôn thay đổi của các bên liên quan.

Gợi ý các minh chứng :

1. Các chương trình đào tạo của trường.
2. Đề cương các môn học.

Hướng dẫn chuẩn bị minh chứng :

Minh chứng 1. Các chương trình đào tạo.

Người thực hiện : ban giám hiệu, chủ nhiệm các khoa, bộ môn, trưởng phòng đào tạo, nghiên cứu khoa học, hợp tác quốc tế, tài vụ, các khách mời.

Bước 1. Ra quyết định thành lập ban chỉ đạo, các hội đồng xây dựng chương trình đào tạo và các hội đồng (MC : Đủ thành phần).

Bước 2. Các hội đồng họp nghiên cứu các văn bản (chương trình đào tạo nước ngoài...) (MC).

Bước 3. Dự thảo mục tiêu, chuẩn đầu ra của các chương trình (MC).

Bước 4. Hội thảo về mục tiêu và chuẩn đầu ra (MC).

Bước 5. Thống nhất mục tiêu, chuẩn đầu ra cho từng chương trình. Dự thảo chương trình cho các ngành (MC).

Bước 6. Hội thảo về chương trình cho các ngành (MC).

Bước 7. Thẩm định, phê duyệt (MC).

Bước 8. Công bố (trên website và các phương tiện khác).
(tiêu hệ thống quản lí chất lượng)

Minh chứng 2. Đề cương các môn học.

Người thực hiện : chủ nhiệm bộ môn, toàn thể giáo viên.

Bước 1.

– Nghiên cứu mục tiêu, chuẩn đầu ra chương trình của ngành, xác định vị trí môn học trong chương trình.

– Tìm hiểu đối tượng sinh viên sẽ học môn học.

Bước 2. Xác định mục tiêu môn học (MC).

Bước 3. Hội thảo trong bộ môn thống nhất mục tiêu, chuẩn đầu ra môn học (MC).

Bước 4. Dự thảo các hình thức đánh giá trong quá trình dạy môn học và thống nhất trong bộ môn (MC).

Bước 5. Dự thảo đề cương môn học (MC).

Bước 6. Thống nhất đề cương môn học trong tổ bộ môn.

Bước 7. Trình hiệu trưởng thẩm định và ban hành (MC).

Bước 8. Công bố trên website, in ấn (nếu có thể) cho mỗi sinh viên ngay đầu năm học (MC).

(tiểu hệ thống quản lí chất lượng)

(Cứ tiếp tục như vậy với tất cả các tiêu chuẩn, tiêu chí)

Như vậy, điều quan trọng không phải là tìm được minh chứng (đây mới là vật mang minh chứng), mà minh chứng đó được chủ động chuẩn bị theo một quy trình đảm bảo rằng minh chứng là có chất lượng.

(tiểu hệ thống quản lí làm ra chất lượng của 1 sản phẩm)

• **Bước 3** : Sau khi đã hoàn thành việc viết hướng dẫn chuẩn bị toàn bộ minh chứng (tức là xây dựng xong hệ thống quản lí chất lượng bao gồm các tiểu hệ thống quản lí tất cả các công việc trong trường cho từng chức danh), cần văn bản hoá và tổ chức thảo luận, thêm bớt, thống nhất các công việc cần làm, quy trình thực hiện từng công việc cho từng cá nhân, rồi tổ chức thực hiện. Đây là việc quan trọng nhất để quản lí chất lượng.

• **Bước 4** : Tổ chức thực hiện các quy trình (vận hành hệ thống quản lý chất lượng) là khâu **khó nhất**, vì nó thay đổi hoàn toàn phương thức quản lý cũ, phá vỡ thói quen của mỗi người.

Trong quá trình này, ai làm việc gì đều được hướng dẫn cụ thể theo một quy trình và phải tuân thủ nghiêm ngặt quy trình đó để đảm bảo rằng công việc của mình là có chất lượng. Ở đây, vai trò của người lãnh đạo là quyết định. Cần hỗ trợ, giúp đỡ, tập huấn, đào tạo, cần có cả **chế tài** trong giai đoạn đầu. Sau quen dần sẽ trở thành **văn hoá chất lượng**.

• **Bước 5** : Khi viết báo cáo tự đánh giá thì ai làm việc gì theo một quy trình như thế nào bây giờ mô tả lại công việc đã làm, với các minh chứng đã được chuẩn bị và lưu trữ. Việc nào đã làm và có minh chứng là điểm mạnh, chưa làm là điểm yếu. Kế hoạch là làm nốt những việc chưa làm. Trong quá trình viết báo cáo tự đánh giá có thể đề xuất cải tiến quy trình.

• **Bước 6** : Khi các đơn vị và cá nhân trong trường hoàn thành báo cáo tự đánh giá, nhà trường tổng hợp lại thành báo cáo tự đánh giá của trường và đăng kí được kiểm định (đánh giá ngoài).

• **Bước 7** : Đón đoàn đánh giá ngoài.

Đánh giá ngoài (kiểm định) sẽ giúp nhà trường :

- hoàn thiện hệ thống (bổ sung, chỉnh sửa các quy trình) ;
- hoàn thiện cách vận hành hệ thống.

4. Kết luận

1. Quản lý chất lượng là một phương thức quản lý mới, **khác hẳn** phương thức quản lý truyền thống.
2. Công cụ quan trọng nhất của phương thức này là **hệ thống quản lý chất lượng**, bao gồm các tiểu hệ thống, quản lý từng công việc trong trường, cho từng người (**căn cứ các tiêu chuẩn, tiêu chí, chỉ số**).
3. Mỗi tiểu hệ thống là một quy trình thực hiện từng công việc, để đảm bảo rằng sản phẩm của nó là không có lỗi, để khâu tiếp theo cũng không có lỗi, và cuối cùng toàn bộ sản phẩm của cả quá trình giáo dục cũng không có lỗi.

4. Do vậy, điều quan trọng nhất là phải xây dựng được hệ thống quản lí, bao gồm các tiểu hệ thống, các quy trình cho từng công việc.
5. Vận hành hệ thống là khâu khó nhất vì nó phá vỡ thói quen của từng người, phải làm công việc cũ theo cách mới.
6. Do vậy, trước khi thực hiện cần để mọi người thảo luận, thêm bớt cho phù hợp với điều kiện hiện có, trong quá trình thực hiện cần hỗ trợ, giúp đỡ, tập huấn, và cần có cả chế tài trong giai đoạn đầu, sau sẽ quen và tiến tới hình thành văn hoá chất lượng (vai trò lãnh đạo).
7. Mỗi tiểu hệ thống tạo ra chất lượng của 1 sản phẩm.
8. Cả hệ thống được xây dựng và vận hành sẽ tạo ra chất lượng của toàn bộ sản phẩm của cơ sở giáo dục.
9. Nếu được vận hành liên tục thì chất lượng của sản phẩm là rất bền vững.
10. Sau mỗi kì tự đánh giá và kiểm định sẽ cải tiến hệ thống và cách vận hành hệ thống.
11. Đây là cơ sở để nhà trường quảng bá thương hiệu trong bối cảnh cạnh tranh.
12. Đây là biện pháp để nhà trường thực hiện trách nhiệm giải trình xã hội.
13. Đây là cơ sở để các trường đại học hội nhập quốc tế.

PHỤ LỤC 2

ĐỀ XUẤT KHUNG NĂNG LỰC CHỨC DANH HIỆU TRƯỞNG/PHÓ HIỆU TRƯỞNG

(5 tiêu chuẩn ; 15 tiêu chí ; 40 chỉ số)

Tiêu chuẩn	Tiêu chí	Chỉ số
Tiêu chuẩn 1 : Phẩm chất nghề nghiệp và năng lực cá nhân	<i>1.1. Phẩm chất chính trị</i>	1) Gương mẫu chấp hành chủ trương, đường lối của Đảng ; chính sách pháp luật của Nhà nước.
		2) Tích cực tham gia các hoạt động chính trị, xã hội.
		3) Chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động của nhà trường.
	<i>1.2. Đạo đức nghề nghiệp</i>	1) Giữ gìn phẩm chất, danh dự, uy tín nhà giáo, tâm huyết với nghề nghiệp.
		2) Ngăn ngừa và kiên quyết đấu tranh chống những biểu hiện tiêu cực.
		3) Đảm bảo dân chủ trong hoạt động nhà trường.
	<i>1.3. Phát triển bản thân</i>	1) Nắm vững sứ mạng, các giá trị cốt lõi và các chức năng cơ bản của giáo dục đại học trong xã hội hiện đại.
		2) Phong cách làm việc doanh nghiệp và chú trọng chất lượng.
		3) Truyền thông, giao tiếp có hiệu quả.

Tiêu chuẩn	Tiêu chí	Chỉ số
Tiêu chuẩn 2 : Năng lực quản trị chiến lược	2.1. Xây dựng chiến lược phát triển nhà trường	1) Xây dựng sứ mạng, tầm nhìn và các giá trị văn hoá của nhà trường ; mục tiêu tổng thể/chiến lược và định hướng các giải pháp thực hiện chiến lược của nhà trường.
		2) Truyền đạt, tạo động lực để đội ngũ cán bộ quản lí, giảng viên, nhân viên và người học sẵn sàng thực hiện chiến lược phát triển nhà trường.
		3) Làm việc với cơ quan chủ quản và các bên liên quan để chắc chắn sứ mạng, tầm nhìn, mục tiêu tổng thể/chiến lược của nhà trường được thống nhất, hiểu và chia sẻ rõ ràng.
	2.2. Quản trị sự thay đổi	1) Nhận diện, định hướng và thiết lập quá trình thay đổi của nhà trường.
2) Lãnh đạo, khuyến khích đồng nghiệp cấp dưới thích nghi với thay đổi và giải quyết được các tác động xảy ra trong quá trình thay đổi.		
Tiêu chuẩn 3 : Năng lực tổ chức bộ máy và phát triển đội ngũ	3.1. Tổ chức bộ máy	1) Xây dựng cơ cấu tổ chức phù hợp với sứ mạng, nhiệm vụ chiến lược phát triển nhà trường và xu thế phát triển của giáo dục đại học.
		2) Xây dựng cơ chế làm việc, chính sách phát triển và ban hành các văn bản quản lí điều hành của nhà trường.

Tiêu chuẩn	Tiêu chí	Chỉ số
	3.2. Quản trị nhân lực	<p>1) Xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ, đề án vị trí việc làm, cơ cấu lao động phù hợp với chiến lược phát triển nhà trường.</p> <p>2) Tổ chức tuyển dụng, đánh giá và bổ nhiệm cán bộ, viên chức.</p> <p>3) Xây dựng và thực hiện chính sách tạo niềm tin, thu hút và tạo động lực phát triển đội ngũ.</p> <p>4) Đào tạo và phát triển cấp dưới.</p>
Tiêu chuẩn 4 : Quản trị thực hiện chức năng giáo dục đại học	4.1. Quản lý hoạt động đào tạo	<p>1) Tổ chức xây dựng và phát triển chương trình đào tạo đảm bảo tính cập nhật, hiện đại và đáp ứng nhu cầu đào tạo nhân lực trình độ cao.</p> <p>2) Xây dựng phương án và thực hiện tuyển sinh phù hợp với nhu cầu xã hội và khả năng đảm bảo chất lượng của nhà trường.</p> <p>3) Tổ chức hoạt động giảng dạy, học tập và các hoạt động giáo dục khác đúng quy định hiện hành và đảm bảo chất lượng đào tạo.</p>
	4.2. Quản lý hoạt động khoa học và công nghệ	<p>1) Tổ chức có hiệu quả các hoạt động nghiên cứu khoa học, dự án phát triển khoa học công nghệ.</p> <p>2) Đề xuất, tuyển chọn, tư vấn, phản biện các nhiệm vụ khoa học công nghệ.</p> <p>3) Quản lý, hỗ trợ công bố kết quả nghiên cứu và xác lập, bảo hộ quyền sở hữu trí tuệ.</p>

Tiêu chuẩn	Tiêu chí	Chỉ số
	4.3. Quản lí hoạt động hợp tác quốc tế	1) Tổ chức quản lí và triển khai các chương trình, dự án hợp tác quốc tế.
		2) Định hướng phát triển các hoạt động hợp tác quốc tế trong các hoạt động đào tạo, nghiên cứu, trao đổi giảng viên, sinh viên.
	4.4. Đánh giá và kiểm định chất lượng giáo dục	1) Tham gia kiểm định chất lượng và tổ chức thực hiện kế hoạch cải tiến các hoạt động của nhà trường nhằm không ngừng nâng cao chất lượng giáo dục.
		2) Xây dựng văn hoá chất lượng.
	4.5. Quản lí tài chính	1) Thực hiện đúng chức trách của chủ tài khoản.
		2) Định hướng và xây dựng cơ chế phát triển nguồn lực tài chính cho nhà trường.
		3) Minh bạch các nguồn thu, khoản chi trong nhà trường.
	4.6. Quản lí tài sản	1) Xây dựng cơ chế/quy định khai thác hiệu quả cơ sở hạ tầng, trang thiết bị - tài sản của nhà trường.
		2) Xây dựng kế hoạch phát triển hạ tầng trang thiết bị, tài sản của nhà trường theo từng năm, từng giai đoạn.

Tiêu chuẩn	Tiêu chí	Chỉ số
Tiêu chuẩn 5 : Năng lực tạo lập các mối quan hệ và phát triển văn hoá nhà trường	<i>5.1. Phát triển mối quan hệ của nhà trường</i>	1) Gắn kết nhà trường với doanh nghiệp, cá nhân, tổ chức trong nước và nước ngoài để nâng cao chất lượng đào tạo, nghiên cứu khoa học.
		2) Cung cấp và chia sẻ tri thức, kinh nghiệm nghiên cứu khoa học, chuyển giao công nghệ để dịch vụ và phục vụ cộng đồng.
		3) Phát triển các mối quan hệ với các cơ sở giáo dục, các hiệp hội của cơ sở giáo dục đại học trong nước, quốc tế và các bên liên quan.
	<i>5.2. Xây dựng văn hoá nhà trường</i>	1) Xây dựng môi trường nhà trường thân thiện, hợp tác, an toàn.
		2) Xây dựng môi trường học thuật, môi trường văn hoá để nhà trường trở thành một tổ chức biết học hỏi của một tập thể trí thức trong xã hội hiện đại.

NGUYÊN TẮC SỬ DỤNG CHUẨN

Khung năng lực hiệu trưởng được xác định bằng 5 tiêu chuẩn, 15 tiêu chí, 40 chỉ số. Những tiêu chuẩn đã chỉ rõ những lĩnh vực hiệu trưởng cần phấn đấu để đạt chuẩn. Nếu hiệu trưởng đạt chuẩn thì bản thân hiệu trưởng tiên bộ hơn, nhà trường cũng sẽ tốt hơn, sinh viên cũng như toàn xã hội cũng được thụ hưởng. Do vậy, việc quan trọng nhất là giúp hiệu trưởng phấn đấu đạt chuẩn. Để làm việc này cần chỉ rõ những minh chứng cần được chuẩn bị để chứng tỏ từng chỉ số, từng tiêu chí, tiêu chuẩn đã đạt được. Minh chứng được hiểu là một sản phẩm và quá trình làm ra sản phẩm đó (một sản phẩm, thí dụ, bản kế hoạch chiến lược trung hạn phát triển nhà trường mới là “vật mang minh chứng”). Quá trình xây dựng bản kế hoạch với các bước rõ ràng, sau mỗi bước đều có các sản phẩm trung gian (chứng tỏ bước đó đã hoàn thành) mới được xem là minh chứng.

Bản hướng dẫn này sẽ giúp hiệu trưởng thực hiện từng bước để đạt từng chỉ số, tiêu chí, tiêu chuẩn, đồng thời giúp hiệu trưởng viết báo cáo tự đánh giá. Trong báo cáo sẽ mô tả từng bước thực hiện các công việc để đạt từng chỉ số, tiêu chí. Nếu tất cả các công việc đều được thực hiện tuần tự theo các bước, có các minh chứng kèm theo thì hiệu trưởng đạt chuẩn. Công việc nào, những bước nào chưa được thực hiện thì sẽ có kế hoạch thực hiện tiếp. Trong quản lý theo chuẩn thì chỉ có hai mức : đạt và chưa đạt. Nếu chưa đạt thì sẽ hỗ trợ hiệu trưởng có kế hoạch làm nốt những phần việc còn lại để đạt chuẩn. Cần nhắc lại rằng hướng dẫn, hỗ trợ hiệu trưởng đạt chuẩn mới là mục đích cao nhất của việc ban hành chuẩn. Còn đánh giá chỉ nhằm giúp họ làm nốt những gì chưa làm để đạt chuẩn thôi (*nếu dùng chuẩn chỉ để đánh giá như hiện nay thì mọi người sẽ đối phó để đạt chuẩn, thậm chí vượt chuẩn, nhưng không ai được hưởng lợi từ việc này*).

HƯỚNG DẪN CHUẨN BỊ CÁC MINH CHỨNG ĐÁP ỨNG CÁC CHỈ SỐ, TIÊU CHÍ, TIÊU CHUẨN

• **Tiêu chuẩn 1 : Phẩm chất nghề nghiệp và năng lực cá nhân**

<i>1.1. Phẩm chất chính trị</i>	1) Gương mẫu chấp hành chủ trương, đường lối của Đảng ; chính sách pháp luật của Nhà nước.
	2) Tích cực tham gia các hoạt động chính trị, xã hội.
	3) Chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động của nhà trường.

Minh chứng cho tiêu chí 1.1 :

1. Báo cáo tự đánh giá về phẩm chất chính trị.

2. Đánh giá của cán bộ quản lí, giảng viên.

Yêu cầu cần đạt của các minh chứng :

1. Các báo cáo, nhận xét được các cơ quan có thẩm quyền chấp nhận.

2. Các báo cáo được tiến hành hằng năm.

Hằng năm, hiệu trưởng phải có báo cáo tự nhận xét về phẩm chất chính trị và tổ chức để cán bộ quản lí, giảng viên đánh giá và trình các cấp có thẩm quyền xác nhận.

<i>1.2. Đạo đức nghề nghiệp</i>	1) Giữ gìn phẩm chất, danh dự, uy tín nhà giáo, tâm huyết với nghề nghiệp.
	2) Ngăn ngừa và kiên quyết đấu tranh chống những biểu hiện tiêu cực.
	3) Đảm bảo dân chủ trong hoạt động nhà trường.

Minh chứng cho tiêu chí 1.2 :

1. Báo cáo tự đánh giá của hiệu trưởng.

2. Quy chế dân chủ của trường.

Yêu cầu cần đạt của các minh chứng :

1. Báo cáo tự đánh giá được cơ quan có thẩm quyền xác nhận.

2. Quy chế dân chủ được hội nghị viên chức thông qua.

Minh chứng 1 (đã có ở trên).

Minh chứng 2. Người thực hiện : hiệu trưởng, bí thư đảng uỷ, chủ tịch công đoàn, bí thư đoàn thanh niên, trưởng phòng tổ chức và cán bộ.

Các bước chuẩn bị minh chứng :

Bước 1. Nghiên cứu các văn bản liên quan dự thảo quy chế dân chủ (MC : Bản dự thảo).

Bước 2. Thông qua tại hội nghị viên chức đầu năm (MC : Bản quy chế chính thức).

<i>1.3. Phát triển bản thân</i>	1) Nắm vững sứ mạng, các giá trị cốt lõi và các chức năng cơ bản của giáo dục đại học trong xã hội hiện đại.
	2) Phong cách làm việc doanh nghiệp và chú trọng chất lượng.
	3) Truyền thông, giao tiếp có hiệu quả.

Minh chứng cho tiêu chí 1.3 :

1. Bản kế hoạch chiến lược phát triển nhà trường.

2. Các minh chứng của tiêu chí 4.1 (đã có).

• **Tiêu chuẩn 2 : Năng lực quản trị chiến lược**

<i>2.1. Xây dựng chiến lược phát triển nhà trường</i>	1) Xây dựng sứ mạng, tầm nhìn và các giá trị văn hoá của nhà trường ; mục tiêu tổng thể/chiến lược và định hướng các giải pháp thực hiện chiến lược của nhà trường.
---	---

	2) Truyền đạt, tạo động lực để đội ngũ cán bộ quản lí, giảng viên, nhân viên và người học sẵn sàng thực hiện chiến lược phát triển nhà trường.
	3) Làm việc với cơ quan chủ quản và các bên liên quan để chắc chắn sứ mạng, tầm nhìn, mục tiêu tổng thể/chiến lược của nhà trường được thống nhất, hiểu và chia sẻ rõ ràng.

Các minh chứng cho tiêu chí 2.1 :

1. Bản kế hoạch chiến lược trung hạn phát triển nhà trường.
2. Lộ trình triển khai kế hoạch chiến lược phát triển nhà trường.

Yêu cầu cần đạt của các minh chứng :

1. Trong bản kế hoạch chiến lược trung hạn phát triển nhà trường cần nêu rõ sứ mạng, tầm nhìn, các giá trị văn hoá của nhà trường, các mục tiêu chiến lược, các giải pháp thực hiện.

2. Toàn thể cán bộ quản lí, giảng viên, nhân viên, người học phải thấm nhuần sứ mạng, mục tiêu và các giá trị văn hoá của nhà trường, sẵn sàng thực hiện mọi nhiệm vụ để thực hiện các mục tiêu đó.

3. Cơ quan chủ quản, các bên liên quan phải được tham gia vào quá trình xây dựng sứ mạng, tầm nhìn, các giá trị văn hoá và các mục tiêu chiến lược của nhà trường.

Minh chứng 1. Bản kế hoạch chiến lược phát triển nhà trường.

Người thực hiện : hiệu trưởng, bí thư đảng uỷ, toàn thể đảng uỷ, các cán bộ quản lí, giảng viên, nhân viên và người học.

Các bước chuẩn bị minh chứng :

Bước 1. Hiệu trưởng, bí thư đảng uỷ, đảng uỷ.

Nghiên cứu các văn bản liên quan (Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội của cả nước, luật đại học, chiến lược phát triển kinh tế - xã hội của địa phương, Nghị quyết TW về đổi mới giáo dục...) dự thảo sứ mạng, tầm nhìn

và các giá trị văn hoá cốt lõi, các mục tiêu chiến lược của nhà trường (MC : Văn bản dự thảo).

Bước 2. Tổ chức hội thảo trong từng đơn vị trong trường, góp ý dự thảo (MC : Biên bản góp ý của các đơn vị trong trường).

Bước 3. Hiệu chỉnh sứ mạng, tầm nhìn các giá trị văn hoá, các mục tiêu chiến lược theo góp ý của các đơn vị, làm việc với cơ quan chủ quản, các bên liên quan để xin ý kiến góp ý (MC : sứ mạng, tầm nhìn, các giá trị văn hoá, các mục tiêu chiến lược hoàn chỉnh).

Bước 4. Trên cơ sở sứ mạng, tầm nhìn, các giá trị văn hoá và các mục tiêu chiến lược đã được xây dựng hoàn chỉnh, dự thảo bản kế hoạch chiến lược phát triển trung hạn của nhà trường. Trong kế hoạch cần phát triển các mục tiêu chiến lược thành các mục tiêu cụ thể cho từng năm, các giải pháp, các nguồn lực...

Bước 5. Hội đồng cán bộ chủ chốt thông qua kế hoạch chiến lược trung hạn phát triển nhà trường.

Bước 6. Ban hành và công khai trên website của trường.

Minh chứng 2 (sẽ hướng dẫn ở tiêu chí 2.2).

<i>2.2. Quản trị sự thay đổi</i>	1) Nhận diện, định hướng và thiết lập quá trình thay đổi của nhà trường.
	2) Lãnh đạo, khuyến khích đồng nghiệp cấp dưới thích nghi với thay đổi và giải quyết được các tác động xảy ra trong quá trình thay đổi.

Minh chứng cho tiêu chí 2.2 :

1. Bản kế hoạch chiến lược trung hạn.

2. Các kế hoạch tác nghiệp của các khoa, phòng ban, tổ bộ môn (cho những dự án riêng của trường về những thay đổi lớn trong đào tạo, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng của trường).

Yêu cầu cần đạt của các minh chứng :

1. Trong quá trình xây dựng mục tiêu chiến lược của trường, hiệu trưởng đã dự báo được những thay đổi sẽ diễn ra trong trường để đáp ứng những

tiên bộ to lớn và nhanh chóng của khoa học và công nghệ, của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, của tình hình phát triển kinh tế - xã hội của đất nước. Những thay đổi lớn trong mục tiêu chiến lược của trường cần được tách riêng thành các dự án (các chiến lược then chốt), và giao các đơn vị tương ứng lập dự án thực hiện.

2. Căn cứ mục tiêu chiến lược, căn cứ các chiến lược then chốt (các thay đổi), các đơn vị trong trường lập kế hoạch tác nghiệp triển khai theo yêu cầu của hiệu trưởng.

Minh chứng 1 (đã hướng dẫn ở trên).

Minh chứng 2. Người thực hiện : thủ trưởng các đơn vị được giao nhiệm vụ (trưởng phòng tổ chức, đào tạo, nghiên cứu khoa học...).

Bước 1.

- Nghiên cứu kế hoạch chiến lược trung hạn phát triển nhà trường.
- Nghiên cứu chiến lược then chốt được giao.
- Nghiên cứu thực trạng.
- Dự báo các nguồn lực hiện có và các nguồn lực có thể huy động.
- Dự thảo kế hoạch thực hiện những thay đổi (chiến lược then chốt) trong lĩnh vực của mình (MC : Bản dự thảo).

Bước 2. Hội thảo, góp ý, điều chỉnh (MC : Bản kế hoạch hoàn chỉnh).

Bước 3. Phê duyệt (MC : Bản kế hoạch được phê duyệt).

• **Tiêu chuẩn 3 : Năng lực tổ chức bộ máy và phát triển đội ngũ**

3.1. Tổ chức bộ máy	1) Xây dựng cơ cấu tổ chức phù hợp với sứ mạng, nhiệm vụ chiến lược phát triển nhà trường và xu thế phát triển của giáo dục đại học.
	2) Xây dựng cơ chế làm việc, chính sách phát triển và ban hành các văn bản quản lý điều hành của nhà trường.

Minh chứng cho tiêu chí 3.1 :

1. Bản quy chế về tổ chức và quản lí nhà trường.
2. Quy trình ban hành các văn bản quản lí, điều hành của nhà trường.

Những yêu cầu cần đạt của các minh chứng :

1. Cơ cấu tổ chức phù hợp với sứ mạng, nhiệm vụ chiến lược và xu thế phát triển của giáo dục đại học.
2. Trong quy chế ghi rõ tên các phòng ban chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, cơ chế làm việc của từng đơn vị.
3. Quy trình cần nêu rõ người có quyền ra các quyết định quản lí, cấu trúc của một văn bản quản lí, các bước tiến hành, trong đó nhấn mạnh việc theo dõi việc thi hành và hiệu lực của quyết định quản lí.

Minh chứng 1. Bản quy chế về tổ chức và quản lí nhà trường.

Người thực hiện : hiệu trưởng, trưởng phòng tổ chức và cán bộ.

Các bước chuẩn bị minh chứng :

Bước 1. Nghiên cứu sứ mạng, mục tiêu chiến lược, Chiến lược phát triển giáo dục 2010 – 2020, dự thảo cơ cấu tổ chức của trường, cơ chế làm việc, chức năng, nhiệm vụ của từng đơn vị trong trường (MC : Bản dự thảo).

Bước 2. Đảng uỷ họp, góp ý hoàn thiện dự thảo (Bản quy chế đã được chỉnh sửa theo ý kiến của đảng uỷ).

Bước 3. Tổ chức lấy ý kiến của cán bộ chủ chốt trong trường (MC : Biên bản góp ý).

Bước 4. Hoàn thiện quy chế, phê duyệt, ban hành (MC : Bản quy chế được phê duyệt và ban hành, công khai trên website).

Minh chứng 2. Quy trình ban hành các văn bản quản lí, điều hành của nhà trường.

Người thực hiện : hiệu trưởng, trưởng phòng tổ chức và cán bộ.

Bước 1. Nghiên cứu các tài liệu liên quan dự thảo, quy trình ra các văn bản quản lí, trong đó xác định người có quyền ra các quyết định, các bước cần tiến hành, cấu trúc của văn bản (MC : Bản dự thảo).

Bước 2. Xin ý kiến của đảng uỷ (MC : Biên bản hội nghị đảng uỷ).

Bước 3. Xin ý kiến của cán bộ chủ chốt (MC : Biên bản góp ý).

Bước 4. Hoàn thiện quy trình, ban hành, công khai trên website.

<i>3.2. Quản trị nhân lực</i>	1) Xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ, đề án, vị trí việc làm, cơ cấu lao động phù hợp với chiến lược phát triển nhà trường.
	2) Tổ chức tuyển dụng, đánh giá và bổ nhiệm cán bộ, viên chức.
	3) Xây dựng và thực hiện chính sách tạo niềm tin, thu hút và động lực phát triển đội ngũ.
	4) Đào tạo và phát triển cấp dưới.

Minh chứng cho tiêu chí 3.2 :

1. Bản quy hoạch đội ngũ giảng viên, nhân viên, cán bộ quản lí.
2. Kế hoạch đào tạo, phát triển đội ngũ.
3. Bản đề án vị trí việc làm cho cán bộ, viên chức trong trường.
4. Các quy trình tuyển dụng, đánh giá, bổ nhiệm cán bộ, viên chức.
5. Chính sách đãi ngộ, thu hút nhân tài.

Những yêu cầu cần đạt của các minh chứng :

1. Bản quy hoạch quy định số lượng, chất lượng, cơ cấu đội ngũ giảng viên, cán bộ quản lí, nhân viên với tầm nhìn phù hợp với chiến lược phát triển nhà trường.

2. Trên cơ sở bản quy hoạch xây dựng kế hoạch đào tạo, phát triển đội ngũ. Bản kế hoạch phải ghi rõ số lượng từng loại cán bộ được đi đào tạo, bồi dưỡng, hình thức, thời gian, nguồn lực, chế độ, chính sách đối với những cán bộ này.

3. Đề án vị trí việc làm phải bao quát toàn bộ các lĩnh vực trong trường : đào tạo, nghiên cứu khoa học, phục vụ cộng đồng.

4. Các quy trình tuyển dụng, đánh giá, bổ nhiệm phải được thường xuyên thực hiện, rà soát và cải tiến.

Minh chứng 1. Bản quy hoạch đội ngũ giảng viên, nhân viên, cán bộ quản lí.

Người thực hiện : hiệu trưởng, trưởng phòng tổ chức và cán bộ, thủ trưởng các đơn vị trong trường.

Các bước chuẩn bị minh chứng :

Bước 1.

- Nghiên cứu kế hoạch chiến lược phát triển nhà trường.
- Rà soát đội ngũ hiện có (số lượng, chất lượng, cơ cấu về trình độ, độ tuổi...).
- Xác định số lượng các ngành nghề đào tạo, số lượng sinh viên trong tầm nhìn đến năm 2030.
- Dự thảo quy hoạch (MC : Bản dự thảo).

Bước 2. Xin ý kiến đảng uỷ (MC : Bản góp ý).

Bước 3. Xin ý kiến cán bộ chủ chốt, hoàn thiện quy hoạch (MC : Bản quy hoạch hoàn chỉnh).

Bước 4. Phê duyệt (MC : Bản quy hoạch được phê duyệt).

Minh chứng 2. Kế hoạch phát triển đội ngũ.

Người thực hiện : hiệu trưởng, trưởng phòng tổ chức và cán bộ.

Các bước chuẩn bị minh chứng :

Bước 1. Nghiên cứu quy hoạch được phê duyệt, dự thảo kế hoạch phát triển đội ngũ. Trong kế hoạch, ngoài việc xác định số lượng, trình độ, loại cán bộ, cơ cấu, cần đào tạo, bồi dưỡng, tuyển mộ, chỉ rõ thời gian, nguồn lực, cần nêu các chế độ, chính sách khuyến khích, thu hút, cần cả chế tài với các trường hợp vi phạm quy chế (MC : Bản dự thảo).

Bước 2. Xin ý kiến đảng uỷ (MC : Bản góp ý của đảng uỷ).

Bước 3. Xin ý kiến cán bộ chủ chốt, hoàn thiện kế hoạch (MC : Bản kế hoạch hoàn chỉnh).

Bước 4. Phê duyệt (MC : Bản kế hoạch đã phê duyệt).

Minh chứng 3 : Bản đề án vị trí việc làm.

Người thực hiện : hiệu trưởng, trưởng phòng tổ chức và cán bộ, thủ trưởng các đơn vị trong trường.

Các bước chuẩn bị minh chứng :

Bước 1. Hiệu trưởng, trưởng phòng tổ chức và cán bộ tổ chức đề các đơn vị trong trường trên cơ sở bản quy hoạch dự thảo bản mô tả vị trí việc làm cho đơn vị mình (MC : Bản dự thảo vị trí việc làm của từng đơn vị).

Bước 2. Trưởng phòng tổ chức và cán bộ tổng hợp thành dự thảo đề án vị trí việc làm của trường (MC : Bản dự thảo).

Bước 3. Xin ý kiến đảng uỷ (MC : Biên bản góp ý).

Bước 4. Chỉnh sửa theo góp ý của đảng uỷ (MC : Bản đề án đã chỉnh sửa).

Bước 5. Xin ý kiến cán bộ chủ chốt của trường, chỉnh sửa lần cuối (MC : Bản đề án hoàn chỉnh).

Bước 6. Phê duyệt, ban hành (MC : Bản đề án được phê duyệt).

Minh chứng 4. Các quy trình tuyển dụng, đánh giá, bổ nhiệm cán bộ viên chức.

Người thực hiện : hiệu trưởng, trưởng phòng tổ chức và cán bộ.

Các bước chuẩn bị minh chứng :

Bước 1. Nghiên cứu bản kế hoạch chiến lược phát triển nhà trường, bản kế hoạch phát triển đội ngũ... dự thảo các quy trình : tuyển dụng, đánh giá, bổ nhiệm.

Bước 2. Xin ý kiến đảng uỷ (MC : Bản góp ý của đảng uỷ).

Bước 3. Chỉnh sửa các quy trình, xin ý kiến cán bộ chủ chốt, riêng quy trình đánh giá giảng viên, cán bộ viên chức cần lấy ý kiến rộng rãi của toàn thể thành viên trong trường.

Bước 4. Hoàn thiện các quy trình, phê duyệt và ban hành, công khai trên website của trường.

Minh chứng 5 (đã được triển khai trong minh chứng 3).

• **Tiêu chuẩn 4 : Quản lý thực hiện chức năng giáo dục đại học**

4.1. Quản lý hoạt động đào tạo	1) Tổ chức xây dựng và phát triển chương trình đào tạo đảm bảo tính cập nhật, hiện đại và đáp ứng nhu cầu đào tạo nhân lực trình độ cao.
	2) Xây dựng phương án và thực hiện tuyển sinh phù hợp với nhu cầu xã hội và khả năng đảm bảo chất lượng của nhà trường.
	3) Tổ chức hoạt động giảng dạy, học tập và các hoạt động giáo dục khác đúng quy định hiện hành và đảm bảo chất lượng đào tạo.

Minh chứng cho tiêu chí 4.1 :

1. Chương trình đào tạo của toàn bộ các chuyên ngành đào tạo có trong trường.

2. Đề cương các môn học trong các chương trình đào tạo.

3. Quy trình tuyển sinh và các biện pháp triển khai quy trình.

Những yêu cầu cần đạt của các minh chứng :

1. Các chương trình đào tạo phải đảm bảo tính cập nhật, hiện đại và đáp ứng nhu cầu đào tạo nhân lực trình độ cao.

2. Các đề cương môn học phải đảm bảo hoạt động dạy học đúng các quy định hiện hành và đảm bảo chất lượng đào tạo.

3. Chỉ tiêu tuyển sinh, quy trình tuyển sinh phải đáp ứng nhu cầu xã hội và khả năng đảm bảo chất lượng của trường.

Minh chứng 1. Người thực hiện : ban giám hiệu, chủ nhiệm các khoa, bộ môn, trưởng phòng đào tạo, nghiên cứu khoa học, hợp tác quốc tế, tài vụ... các khách mời.

Các bước chuẩn bị minh chứng :

Bước 1. Ra quyết định thành lập ban chỉ đạo, các hội đồng xây dựng chương trình đào tạo (MC : các quyết định, đủ thành phần).

Bước 2. Các hội đồng hợp nghiên cứu các văn bản (chương trình đào tạo nước ngoài...) (MC).

Bước 3. Dự thảo mục tiêu, chuẩn đầu ra của các chương trình (MC).

Bước 4. Hội thảo về mục tiêu và chuẩn đầu ra (MC).

Bước 5. Thống nhất mục tiêu, chuẩn đầu ra cho từng chương trình. Dự thảo chương trình cho các ngành (MC).

Bước 6. Hội thảo về chương trình cho các ngành (MC).

Bước 7. Thẩm định, phê duyệt (MC).

Bước 8. Công bố (trên website và các phương tiện khác).

Minh chứng 2. Người thực hiện : chủ nhiệm bộ môn, toàn thể giáo viên.

Các bước chuẩn bị minh chứng :

Bước 1. Nghiên cứu mục tiêu, chuẩn đầu ra chương trình của ngành, xác định vị trí môn học trong chương trình. Tìm hiểu đối tượng sinh viên sẽ học môn học.

Bước 2. Xác định mục tiêu môn học (MC).

Bước 3. Hội thảo trong bộ môn thống nhất mục tiêu, chuẩn đầu ra môn học (MC).

Bước 4. Dự thảo các hình thức đánh giá trong quá trình dạy môn học và thống nhất trong bộ môn (MC).

Bước 5. Dự thảo đề cương môn học (MC).

Bước 6. Thống nhất đề cương môn học trong tổ bộ môn.

Bước 7. Trình hiệu trưởng thẩm định và ban hành (MC).

Bước 8. Công bố trên website, in ấn (nếu có thể) cho mỗi sinh viên ngay đầu năm học (MC).

Minh chứng 3. Người thực hiện : hiệu trưởng, phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, trưởng phòng đào tạo, trưởng phòng tổ chức và cán bộ, trưởng phòng tài vụ, chủ nhiệm các khoa, trưởng phòng công tác chính trị và học sinh - sinh viên.

Các bước chuẩn bị minh chứng :

Bước 1. Nghiên cứu kế hoạch chiến lược phát triển nhà trường, nghiên cứu nhu cầu xã hội, rà soát các nguồn lực trong trường, dự báo chỉ tiêu tuyển sinh và đăng kí với Bộ.

Bước 2. Thành lập hội đồng tuyển sinh (MC : Các quyết định).

Bước 3. Xét tuyển trên cơ sở các quy định của Bộ, căn cứ chỉ tiêu và các nguồn lực của nhà trường (MC : hồ sơ xét tuyển, danh sách sinh viên năm 1 các khoá).

<i>4.2. Quản lí hoạt động khoa học và công nghệ</i>	1) Tổ chức có hiệu quả các hoạt động nghiên cứu khoa học, các dự án phát triển khoa học công nghệ.
	2) Đề xuất, tuyển chọn, tư vấn, phân biện các nhiệm vụ khoa học công nghệ.
	3) Quản lí, hỗ trợ công bố kết quả nghiên cứu và xác lập, bảo hộ quyền sở hữu trí tuệ.

Minh chứng cho tiêu chí 4.2 :

1. Kế hoạch hoạt động nghiên cứu khoa học và các dự án phát triển khoa học công nghệ.

2. Danh mục đề tài, dự án các cấp (Nhà nước, Bộ, cơ sở) đang và sẽ thực hiện.

3. Danh mục các đề tài, dự án đã được nghiệm thu.

4. Danh mục các đề tài, dự án được ứng dụng vào thực tiễn (vào giảng dạy, quản lí, sản xuất...), hoặc được công nhận.

Những yêu cầu cần đạt của các minh chứng :

1. Các hoạt động và nhiệm vụ nghiên cứu khoa học, các dự án phát triển khoa học công nghệ phải có hiệu quả.

2. Các bản danh mục đề tài, dự án... phải chính xác, cập nhật.

Minh chứng 1. Người thực hiện : hiệu trưởng, trưởng phòng khoa học và công nghệ, trưởng phòng tài vụ.

Các bước chuẩn bị minh chứng :

Bước 1. Nghiên cứu kế hoạch chiến lược phát triển nhà trường (phân mục tiêu chiến lược về khoa học công nghệ), nghiên cứu nguồn lực của nhà trường, đề xuất dự thảo kế hoạch hoạt động nghiên cứu khoa học và các dự án phát triển khoa học công nghệ (MC : Bản dự thảo).

Bước 2. Xin ý kiến đảng uỷ (MC : Bản góp ý).

Bước 3. Chỉnh sửa theo góp ý của đảng uỷ, tổ chức xin ý kiến cán bộ chủ chốt (MC : Bản góp ý của cán bộ chủ chốt).

Bước 4. Hoàn thiện bản kế hoạch, phê duyệt và ban hành, công khai trên website (MC : Bản kế hoạch hoàn chỉnh).

Minh chứng 2, 3 và 4. Người thực hiện : trưởng phòng khoa học công nghệ.

Lập danh mục các đề tài, dự án đã, đang thực hiện và cập nhật kịp thời (MC : các bản danh mục).

<i>4.3. Quản lý hoạt động hợp tác quốc tế</i>	1) Tổ chức quản lý và triển khai các chương trình, dự án hợp tác quốc tế.
	2) Định hướng phát triển các hoạt động hợp tác quốc tế trong các hoạt động đào tạo, nghiên cứu, trao đổi giảng viên, sinh viên.

Minh chứng cho tiêu chí 4.3 :

1. Kế hoạch triển khai các chương trình, dự án hợp tác quốc tế.
2. Danh mục các đề tài, dự án có hợp tác với nước ngoài.
3. Danh sách giảng viên, sinh viên đi trao đổi với các trường nước ngoài.
4. Các sản phẩm của các chương trình hợp tác quốc tế.

Yêu cầu cần đạt của minh chứng :

1. Các chương trình hợp tác quốc tế phải gắn với hoạt động đào tạo và nghiên cứu khoa học, bao gồm cả trao đổi giảng viên, sinh viên.
2. Các danh sách phải chính xác, cập nhật.

Minh chứng 1. Người thực hiện : hiệu trưởng, trưởng phòng hợp tác quốc tế.

Bước 1. Nghiên cứu kế hoạch chiến lược phát triển nhà trường.

Bước 2. Xin ý kiến đảng uỷ (MC : Bản góp ý của đảng uỷ).

Bước 3. Xin ý kiến cán bộ chủ chốt trong trường (MC : Bản góp ý).

Bước 4. Hoàn thiện, phê duyệt, ban hành, công khai trên website.

Minh chứng 2, 3 và 4 : Người thực hiện : trưởng phòng hợp tác quốc tế.

Lập danh sách và cập nhật kịp thời.

<i>4.4. Đánh giá và kiểm định chất lượng giáo dục</i>	1) Tham gia kiểm định chất lượng và tổ chức thực hiện kế hoạch cải tiến các hoạt động của nhà trường nhằm không ngừng nâng cao chất lượng giáo dục.
	2) Xây dựng văn hoá chất lượng.

Minh chứng cho tiêu chí 4.4 :

1. Hệ thống quản lí nhà trường theo bộ chuẩn kiểm định chất lượng giáo dục đại học.

2. Báo cáo tự đánh giá theo các tiêu chuẩn. Đăng kí được kiểm định.

3. Kế hoạch khắc phục những điểm yếu sau mỗi kì tự đánh giá và kiểm định.

4. Chính sách khuyến khích, khen thưởng đối với các lĩnh vực đạt chuẩn, chế tài với các lĩnh vực chưa đạt chuẩn làm cơ sở hình thành văn hoá chất lượng.

Những yêu cầu cần đạt của các minh chứng :

1. Hệ thống quản lí chất lượng của nhà trường cần được xây dựng trên cơ sở các tiêu chuẩn, tiêu chí, các minh chứng cho mỗi tiêu chí, trong đó xác định các bước cần thực hiện để sẵn sàng có các minh chứng phục vụ tự đánh giá và kiểm định.

2. Mỗi thành viên trong trường đều biết rõ công việc của mình và được hướng dẫn cụ thể để đảm bảo công việc được hoàn thành một cách có chất lượng nhất.

3. Trong báo cáo tự đánh giá từng tiêu chí, phải mô tả được quá trình thực hiện các công việc để đạt tiêu chí đó (có MC kèm theo), xác định được điểm mạnh, điểm yếu cho từng tiêu chí và có kế hoạch khắc phục.

Minh chứng 1, 2 và 3. Người thực hiện : hiệu trưởng, trưởng phòng đảm bảo chất lượng, toàn thể giảng viên, cán bộ quản lí, nhân viên trong trường.

Các bước chuẩn bị minh chứng :

Bước 1. Căn cứ các tiêu chuẩn, tiêu chí, chỉ số, các minh chứng cần có cho mỗi chỉ số, viết hướng dẫn chủ động chuẩn bị các minh chứng cho từng chỉ số, trong đó ghi rõ ai làm, làm như thế nào, các minh chứng cần lưu giữ sẵn sàng cho tự đánh giá và kiểm định.

Bước 2. Tổ chức thảo luận trong từng đơn vị trong trường để ai cũng biết rõ mình có nhiệm vụ gì, thực hiện công việc đó như thế nào để có chất lượng nhất, góp ý, thống nhất thực hiện (MC : Văn bản hướng dẫn).

Bước 3. Tổ chức triển khai các công việc theo hướng dẫn, lưu giữ các minh chứng.

Bước 4. Khi cần viết báo cáo tự đánh giá, ai làm việc gì viết báo cáo tự đánh giá về việc đó, trong đó mô tả các bước tiến hành theo hướng dẫn, chỉ rõ điểm yếu, điểm mạnh và kế hoạch khắc phục những điểm yếu (MC : Báo cáo tự đánh giá của các đơn vị).

Bước 5. Hiệu trưởng tổ chức tổng hợp báo cáo tự đánh giá của các đơn vị trong trường thành báo cáo tự đánh giá của trường và đăng kí kiểm định (MC : Báo cáo tự đánh giá của trường).

Minh chứng 4. Người thực hiện : hiệu trưởng, trưởng các đơn vị.

Bước 1. Dự kiến lộ trình thực hiện phương thức quản lí theo chuẩn, dự thảo kế hoạch tập huấn, giúp đỡ các thành viên trong trường thực hiện các công việc theo quy trình mới. Trong đó, ngoài các chính sách khen thưởng, khuyến khích các đơn vị đạt chuẩn, có chế tài đối với các đơn vị cố tình không thực hiện (MC : Bản dự thảo).

Bước 2. Xin ý kiến đảng uỷ (MC : Bản góp ý).

Bước 3. Xin ý kiến toàn trường (MC : bản góp ý).

Bước 4. Phê duyệt, ban hành, công khai trên website (MC : Chính sách khen thưởng).

4.5. Quản trị tài chính	1) Thực hiện đúng chức trách của chủ tài khoản.
	2) Định hướng và xây dựng cơ chế phát triển nguồn lực tài chính cho nhà trường.
	3) Minh bạch các nguồn thu, khoản chi trong nhà trường.

Minh chứng cho tiêu chí 4.5 :

1. Kế hoạch phát triển nguồn lực tài chính của nhà trường.
2. Quy chế chi tiêu nội bộ.

Yêu cầu cần đạt của các minh chứng :

1. Kế hoạch phải phù hợp với sứ mạng, tầm nhìn, các giá trị văn hoá, mục tiêu chiến lược của trường, tính khả thi.

2. Quy chế chi tiêu nội bộ phải phù hợp với sứ mạng, tầm nhìn, giá trị văn hoá, mục tiêu chiến lược của trường, công khai, minh bạch.

Minh chứng 1. Người thực hiện : hiệu trưởng, các trường phòng tài vụ, nghiên cứu khoa học, hợp tác quốc tế, đào tạo.

Các bước chuẩn bị minh chứng :

Bước 1. Nghiên cứu kế hoạch chiến lược phát triển nhà trường, các mối quan hệ của trường với các tổ chức trong và ngoài nước, khả năng cung ứng các dịch vụ phục vụ cộng đồng của trường (về đào tạo, nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ), dự kiến các hướng phát triển nguồn lực tài chính cho trường trong kế hoạch 5 năm.

Bước 2. Xin ý kiến đảng uỷ (MC : ý kiến đảng uỷ).

Bước 3. Xin ý kiến rộng rãi trong trường (MC : các bản góp ý).

Bước 4. Hoàn thiện kế hoạch, phê duyệt, ban hành, công khai trên website của trường.

Minh chứng 2. Người thực hiện : hiệu trưởng, các trường phòng tài vụ, nghiên cứu khoa học, hợp tác quốc tế, đào tạo, và chủ tịch công đoàn.

Bước 1. Nghiên cứu sứ mạng, tầm nhìn, các giá trị văn hoá, mục tiêu chiến lược, dự thảo quy chế chi tiêu nội bộ (MC : Bản dự thảo).

Bước 2. Xin ý kiến đảng uỷ (MC : Bản góp ý).

Bước 3. Thông qua tại hội nghị cán bộ viên chức đầu năm (MC : Bản quy chế được thông qua).

4.6 . Quản trị tài sản	1) Xây dựng cơ chế/quy định khai thác hiệu quả cơ sở hạ tầng, trang thiết bị, tài sản của nhà trường.
	2) Xây dựng kế hoạch phát triển hạ tầng trang thiết bị, tài sản của nhà trường theo từng năm, từng giai đoạn.
	3) Gắn kết nhà trường với doanh nghiệp, cá nhân, tổ chức trong nước và nước ngoài để nâng cao chất lượng đào tạo, nghiên cứu khoa học.

Minh chứng cho tiêu chí 4.6 :

1. Quy chế sử dụng cơ sở hạ tầng, trang thiết bị, tài sản của trường.
2. Kế hoạch phát triển hạ tầng, trang thiết bị, tài sản của trường.
3. Danh mục các hiện vật thành quả của sự hợp tác với các doanh nghiệp, tổ chức, cá nhân trong nước.

Yêu cầu cần đạt của các minh chứng :

1. Quy chế sử dụng cơ sở hạ tầng, trang thiết bị, tài sản của nhà trường phải hiệu quả, tiết kiệm và an toàn.
2. Kế hoạch phát triển hạ tầng, trang thiết bị, tài sản của trường phải được cụ thể hoá cho từng năm, từng giai đoạn, khai thác được mối quan hệ của trường với các tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước.

Minh chứng 1. Người thực hiện : hiệu trưởng, các trưởng phòng tài vụ, nghiên cứu khoa học, hợp tác quốc tế, đào tạo, công tác học sinh - sinh viên.

Các bước chuẩn bị minh chứng :

Bước 1. Nghiên cứu kế hoạch chiến lược phát triển nhà trường, kế hoạch dạy học, nghiên cứu khoa học, hợp tác quốc tế, thực trạng cơ sở vật chất, trang thiết bị, phòng ốc trong trường, phân công để trưởng các đơn vị có sử dụng tài sản, trang thiết bị dự thảo quy chế sử dụng (MC : Các bản dự thảo).

Bước 2. Xin ý kiến của những người sử dụng (MC : Các bản góp ý).

Bước 3. Hoàn thiện, ban hành, công khai tại các địa điểm (MC : Các quy chế sử dụng chính thức đã được phê duyệt và ban hành).

Minh chứng 2. Người thực hiện : hiệu trưởng, các trưởng phòng tài vụ, nghiên cứu khoa học, hợp tác quốc tế, đào tạo, công tác học sinh - sinh viên.

Bước 1. Nghiên cứu kế hoạch chiến lược phát triển nhà trường, dự báo những nhu cầu về trang thiết bị, tài sản, dự báo các nguồn lực tài chính, dự thảo kế hoạch phát triển hạ tầng, trang thiết bị, tài sản của trường cho 5 năm chi tiết tới từng năm (MC : Bản dự thảo).

Bước 2. Xin ý kiến đảng uỷ (MC : Bản góp ý).

Bước 3. Hoàn thiện, phê duyệt (MC : Bản kế hoạch được phê duyệt).

Minh chứng 3. Người thực hiện : trưởng phòng tài vụ.

Lập danh mục các tài sản có được nhờ các mối quan hệ với các tổ chức, cá nhân trong nước (MC : Bản danh mục).

• **Tiêu chuẩn 5 : Năng lực tạo lập các mối quan hệ và phát triển văn hoá nhà trường**

<i>5.1. Phát triển mối quan hệ của nhà trường</i>	1) Gắn kết nhà trường với doanh nghiệp, cá nhân, tổ chức trong nước và nước ngoài để nâng cao chất lượng đào tạo, nghiên cứu khoa học.
	2) Cung cấp và chia sẻ tri thức, kinh nghiệm nghiên cứu khoa học, chuyển giao công nghệ và dịch vụ phục vụ cộng đồng.
	3) Phát triển các mối quan hệ với các cơ sở giáo dục, các hiệp hội của cơ sở giáo dục đại học trong nước và quốc tế ; các bên liên quan.

Minh chứng cho tiêu chí 5.1 :

1. Danh sách các tổ chức và cá nhân trong và ngoài nước có quan hệ với trường.

2. Danh mục các kết quả nghiên cứu khoa học được chuyển giao.

3. Danh mục các dịch vụ cung ứng cho cộng đồng.

Yêu cầu minh chứng cần đạt :

1. Danh mục cần ghi rõ tên các kết quả được chuyển giao, địa chỉ chuyển giao, giá trị, mức độ bền vững.

2. Các dịch vụ phải mang lại lợi ích cho cả nhà trường và cộng đồng, bền vững và phù hợp với sứ mạng, giá trị văn hoá của trường.

Minh chứng 1, 2 và 3. Người thực hiện : hiệu trưởng, trưởng phòng nghiên cứu khoa học, trường hợp tác quốc tế.

Các bước chuẩn bị minh chứng :

Bước 1. Lập danh sách các tổ chức và cá nhân trong và ngoài nước có quan hệ với trường và các kết quả thu được.

Bước 2. Lập danh sách các kết quả nghiên cứu được chuyển giao.

Bước 3. Lập danh sách các dịch vụ cung ứng cho cộng đồng.

5.2. Xây dựng văn hoá nhà trường	1) Xây dựng môi trường nhà trường thân thiện, hợp tác, an toàn.
	2) Xây dựng môi trường học thuật, môi trường văn hoá để nhà trường trở thành một tổ chức biết học hỏi của một tập thể trí thức trong xã hội hiện đại.

Minh chứng cho tiêu chí 5.2 :

1. Quy chế văn hoá ứng xử trong trường.

2. Quy định về logo, slogan, trang phục lễ hội, trang phục hằng ngày.

Yêu cầu cần đạt cho các minh chứng :

Quy chế ứng xử, logo, trang phục phải phù hợp với sứ mạng, giá trị văn hoá của trường.

Minh chứng 1 và 2. Người thực hiện : hiệu trưởng, chủ tịch công đoàn, bí thư đoàn trường.

Các bước chuẩn bị minh chứng :

Bước 1. Nghiên cứu sứ mạng, giá trị văn hoá của trường, bối cảnh địa phương trường đóng, dự thảo quy chế văn hoá ứng xử trong trường, trong đó quy định logo, slogan, nghi thức ứng xử, trang phục... (MC : Bản dự thảo).

Bước 2. Xin ý kiến rộng rãi trong trường (MC : Bản góp ý).

Bước 3. Hoàn thiện, phê duyệt, ban hành, công khai trên website (MC : Bản quy chế chính thức).

**ĐỀ XUẤT KHUNG NĂNG LỰC
CHỨC DANH CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG TRƯỜNG**

(3 tiêu chuẩn ; 8 tiêu chí ; 22 chỉ số)

Tiêu chuẩn	Tiêu chí	Chỉ số
Tiêu chuẩn 1 : Phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp và phát triển bản thân	<i>1.1. Phẩm chất chính trị</i>	1) Gương mẫu chấp hành chủ trương, đường lối của Đảng ; chính sách pháp luật của Nhà nước.
		2) Tích cực tham gia các hoạt động chính trị, xã hội.
		3) Cam kết thực hiện giải trình về kết quả hoạt động của nhà trường.
	<i>1.2. Đạo đức nghề nghiệp</i>	1) Thực hiện nhiệm vụ trung thực không vụ lợi.
		2) Thực hiện dân chủ, công bằng trong công việc.
		3) Ngăn ngừa và kiên quyết đấu tranh chống những biểu hiện tiêu cực.
	<i>1.3. Phát triển bản thân</i>	1) Tư duy sáng tạo, tư duy đổi mới.
		2) Tạo dựng quan hệ, làm việc nhóm.
		3) Phân tích, tổng hợp.

Tiêu chuẩn	Tiêu chí	Chỉ số
Tiêu chuẩn 2 : Năng lực lãnh đạo nhà trường	2.1. Xây dựng chương trình nghị sự của hội đồng trường	1) Xây dựng chương trình nghị sự, kế hoạch hoạt động của hội đồng trường theo nhiệm kì và từng năm.
		2) Phân công nhiệm vụ các thành viên trong hội đồng trường.
	2.2. Định hướng, phê duyệt chiến lược phát triển nhà trường	1) Tổ chức quyết nghị về chiến lược, quy hoạch, kế hoạch phát triển và quy chế tổ chức và hoạt động của trường.
		2) Tổ chức quyết nghị về phương hướng hoạt động đào tạo, khoa học công nghệ, hợp tác quốc tế và đảm bảo chất lượng giáo dục.
		3) Tổ chức quyết nghị về cơ cấu tổ chức và phương hướng đầu tư phát triển của nhà trường.
		4) Tổ chức quyết nghị về việc thành lập, sáp nhập, chia, tách, giải thể các tổ chức của nhà trường.
	2.3. Tổ chức thực hiện công tác nhân sự hiệu trưởng/phó hiệu trưởng	1) Tổ chức giới thiệu nhân sự hiệu trưởng/phó hiệu trưởng để thực hiện quy trình bổ nhiệm theo quy định.
		2) Thực hiện đánh giá hằng năm việc hoàn thành nhiệm vụ của hiệu trưởng/phó hiệu trưởng.
		3) Kiến nghị cơ quan có thẩm quyền miễn nhiệm hiệu trưởng/các phó hiệu trưởng.

Tiêu chuẩn	Tiêu chí	Chỉ số
Tiêu chuẩn 3 : Năng lực kiểm tra, giám sát hoạt động nhà trường	<i>3.1. Giám sát, kiểm soát các hoạt động theo chiến lược phát triển nhà trường</i>	1) Tổ chức giám sát việc thực hiện các nghị quyết của hội đồng trường.
		2) Giám sát việc thực hiện quy chế dân chủ trong hoạt động nhà trường.
	<i>3.2. Kiểm soát, công bố thông tin, đảm bảo minh bạch và giải trình</i>	1) Báo cáo giải trình với các cơ quan nhà nước và xã hội về các điều kiện đảm bảo chất lượng, các kết quả hoạt động, việc thực hiện các cam kết và tài chính của trường.
		2) Kiểm soát các hoạt động để đảm bảo các hoạt động của nhà trường phát triển theo định hướng chiến lược và mục tiêu đã đề ra.

• **Tiêu chuẩn 1 : Phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp và phát triển bản thân**

Các minh chứng như của hiệu trưởng.

• **Tiêu chuẩn 2 : Năng lực lãnh đạo nhà trường**

<i>2.1. Xây dựng chương trình nghị sự của hội đồng trường</i>	1) Xây dựng chương trình nghị sự, kế hoạch hoạt động của hội đồng trường theo nhiệm kì và từng năm.
	2) Phân công nhiệm vụ các thành viên trong hội đồng trường.

Minh chứng cho tiêu chí 2.1 :

1. Chương trình nghị sự của hội đồng trường.
2. Kế hoạch hoạt động của hội đồng trường.
3. Bản phân công nhiệm vụ của các thành viên trong hội đồng trường.

Yêu cầu cần đạt của các minh chứng :

1. Chương trình nghị sự, kế hoạch hoạt động của hội đồng trường phải phù hợp với sứ mạng, giá trị văn hoá, mục tiêu chiến lược của trường, hiệu quả và khả thi.

2. Bảng phân công nhiệm vụ phải rõ ràng, phù hợp với năng lực của từng thành viên.

Minh chứng 1, 2 và 3. Người thực hiện : chủ tịch, thư kí, toàn hội đồng.

Các bước chuẩn bị minh chứng :

Bước 1. Nghiên cứu sứ mạng, giá trị văn hoá, mục tiêu chiến lược phát triển nhà trường, dự thảo chương trình nghị sự, kế hoạch hoạt động của hội đồng trường, bảng phân công nhiệm vụ cho các thành viên (MC : các bản dự thảo).

Bước 2. Thông qua các bản dự thảo tại phiên họp đầu tiên của hội đồng (MC : các bản chính thức).

Bước 3. Công khai trên website (MC : website).

<i>2.2. Định hướng, phê duyệt chiến lược phát triển nhà trường</i>	1) Tổ chức quyết nghị về chiến lược, quy hoạch, kế hoạch phát triển và quy chế tổ chức và hoạt động của trường.
	2) Tổ chức quyết nghị về phương hướng hoạt động đào tạo, khoa học công nghệ, hợp tác quốc tế và đảm bảo chất lượng giáo dục.
	3) Tổ chức quyết nghị về cơ cấu tổ chức và phương hướng đầu tư phát triển của nhà trường.
	4) Tổ chức quyết nghị về việc thành lập, sáp nhập, chia, tách, giải thể các tổ chức của nhà trường.

Minh chứng cho tiêu chí 2.2 :

Các quyết nghị của hội đồng.

Yêu cầu cần đạt của các minh chứng :

1. Các quyết nghị phải phù hợp với chương trình nghị sự và kế hoạch hoạt động của hội đồng.

2. Các quyết nghị phải phù hợp với sứ mạng, giá trị văn hoá, mục tiêu chiến lược của trường.

Minh chứng. Người thực hiện : chủ tịch hội đồng.

Các bước chuẩn bị minh chứng :

Bước 1. Giao thành viên phụ trách nghiên cứu văn bản, chuẩn bị ý kiến phản biện.

Bước 2. Họp hội đồng, nghe ý kiến phản biện, các thành viên khác đóng góp ý kiến và quyết nghị.

<i>2.3. Tổ chức thực hiện công tác nhân sự hiệu trưởng/phó hiệu trưởng</i>	1) Tổ chức giới thiệu nhân sự hiệu trưởng/phó hiệu trưởng để thực hiện quy trình bổ nhiệm theo quy định.
	2) Thực hiện đánh giá hằng năm việc hoàn thành nhiệm vụ của hiệu trưởng/phó hiệu trưởng.
	3) Kiến nghị cơ quan có thẩm quyền miễn nhiệm hiệu trưởng/các phó hiệu trưởng.

Minh chứng cho tiêu chí 2.3 :

1. Các quyết nghị của hội đồng về giới thiệu nhân sự, về đánh giá hiệu trưởng/phó hiệu trưởng.

2. Các công văn đề nghị miễn nhiệm hiệu trưởng/phó hiệu trưởng.

Yêu cầu cần đạt của các minh chứng :

1. Các quyết nghị phải đúng quy trình, phù hợp với sứ mạng, giá trị văn hoá, mục tiêu chiến lược phát triển nhà trường.

2. Các kiến nghị cơ quan có thẩm quyền miễn nhiệm hiệu trưởng/phó hiệu trưởng phải đúng quy trình.

Minh chứng 1 và 2. Người thực hiện : chủ tịch, thư kí và toàn thể thành viên hội đồng.

Các bước chuẩn bị minh chứng :

Bước 1. Chủ tịch, thư kí rà soát quy trình bổ nhiệm, miễn nhiệm, từ trình... trước khi trình hội đồng.

Bước 2. Báo cáo tại phiên họp, toàn thể xin ý kiến của các thành viên hội đồng và quyết nghị (MC : Bản quyết nghị chính thức).

• **Tiêu chuẩn 3. Năng lực kiểm tra, giám sát hoạt động nhà trường**

<i>3.1. Giám sát, kiểm soát các hoạt động theo chiến lược phát triển nhà trường</i>	1) Tổ chức giám sát việc thực hiện các nghị quyết của hội đồng trường.
	2) Giám sát việc thực hiện quy chế dân chủ trong hoạt động nhà trường.

Minh chứng cho tiêu chí 3.1 :

Các biên bản giám sát của hội đồng.

Yêu cầu cần đạt của các minh chứng :

1. Các biên bản giám sát phải phù hợp với chương trình nghị sự và kế hoạch hành động của hội đồng.

2. Các biên bản giám sát phải nêu rõ mục đích, thời điểm, nội dung, kết luận, có chữ kí của các bên liên quan.

Minh chứng 1 và 2. Người thực hiện : chủ tịch, thư kí, uỷ viên phụ trách giám sát.

Các bước chuẩn bị minh chứng :

Bước 1. Nghiên cứu chương trình nghị sự, kế hoạch hoạt động của hội đồng, dự thảo kế hoạch giám sát (MC : Bản dự thảo).

Bước 2. Thông qua hội đồng và thực hiện giám sát (MC : Các biên bản giám sát).

3.2. Kiểm soát, công bố thông tin, đảm bảo minh bạch và giải trình	1) Báo cáo giải trình với các cơ quan nhà nước và xã hội về các điều kiện đảm bảo chất lượng, các kết quả hoạt động, việc thực hiện các cam kết và tài chính của trường.
	2) Kiểm soát các hoạt động để đảm bảo các hoạt động của nhà trường phát triển theo định hướng chiến lược và mục tiêu đã đề ra.

Minh chứng cho tiêu chí 3.2 :

1. Các báo cáo của hội đồng cho các cơ quan nhà nước và xã hội.
2. Báo cáo tự đánh giá của trường (đã có).
3. Biên bản đánh giá ngoài (kiểm định).
4. Chương trình nghị sự và kế hoạch hoạt động của hội đồng (chương trình giám sát) (đã có).

Yêu cầu cần đạt của các minh chứng :

Các báo cáo phải đúng hạn, đúng yêu cầu của các cơ quan có thẩm quyền.

Minh chứng 1. Người thực hiện : chủ tịch, thư kí, uỷ viên phụ trách.

Các bước chuẩn bị minh chứng :

Bước 1. Trước các kì phải báo cáo, dự thảo báo cáo theo nội dung được yêu cầu (MC : Bản dự thảo).

Bước 2. Thông qua hội đồng trước khi gửi (MC : công văn lưu trữ tại văn thư).

PHỤ LỤC 3

HƯỚNG DẪN THỰC HIỆN CÁC TIÊU CHUẨN TRONG BỘ CHUẨN NGHỀ NGHIỆP GIÁO VIÊN TRUNG HỌC

Trong bản hướng dẫn này, mỗi tiêu chí trong từng tiêu chuẩn sẽ được cụ thể hoá thành các hoạt động với những sản phẩm tương ứng (đồng thời cũng là minh chứng cho việc đạt từng tiêu chí trong các tiêu chuẩn). Nếu giáo viên thực hiện được hết các công việc này và có đủ các sản phẩm tương ứng, có nghĩa là giáo viên đạt chuẩn.

Đây cũng là cơ sở để giáo viên tự đánh giá và để các cấp quản lí đánh giá mức độ đạt chuẩn của giáo viên.

Bản hướng dẫn này có ba phần :

Phần 1. (Dành cho giáo viên)

Những công việc giáo viên cần hoàn thành để đạt từng tiêu chí trong các tiêu chuẩn và những minh chứng cần có chứng tỏ đã đạt từng tiêu chí, tiêu chuẩn.

Phần 2. (Dành cho các nhà quản lí các cấp)

Tổ chức để giáo viên trong toàn trường thảo luận về các tiêu chuẩn, tiêu chí, thống nhất những công việc cần làm để đạt chuẩn.

Phần 3. Hướng dẫn tự đánh giá và đánh giá ngoài, công nhận đạt chuẩn và kế hoạch tiếp tục phấn đấu

Cụ thể từng phần như sau :

Phần 1.

NHỮNG CÔNG VIỆC CẦN LÀM ĐỂ ĐẠT CHUẨN

➤ Tiêu chuẩn 1. Phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống

- **Tiêu chí 1.** Phẩm chất chính trị.

Thực hiện đầy đủ nghĩa vụ công dân.

- **Tiêu chí 2.** Đạo đức nhà giáo.

Thể hiện đạo đức nhà giáo trong trường, trong gia đình, cũng như ngoài xã hội.

- **Tiêu chí 3.** Lối sống, tác phong.

Thể hiện lối sống lành mạnh, giản dị, tác phong mô phạm, mẫu mực.

Để thực hiện các tiêu chí này chỉ cần thu thập cho mỗi tiêu chí một minh chứng tương ứng hợp lệ.

➤ Tiêu chuẩn 2. Năng lực nhận thức nội dung, chương trình môn học

- **Tiêu chí 4.** Trình bày, giải thích được những vấn đề căn bản của môn học.

Để thực hiện tiêu chí này giáo viên cần hoàn thành hết các công việc sau :

1. Nghiên cứu chương trình môn học ; chuẩn kiến thức, kỹ năng môn học ; sách giáo khoa, sách tham khảo các loại v.v....

2. Viết được 1 bản báo cáo với 4 nội dung sau :

- Để học môn học, học sinh cần những kiến thức nền nào (những kiến thức của môn học đã học những năm trước) ?
- Những nội dung cơ bản của môn học, trong đó chỉ ra được những nội dung cốt lõi.

- Sau khi học xong môn học, học sinh sẽ có được những kiến thức, kỹ năng nào ?
- Những kiến thức kỹ năng đó học sinh sẽ dùng làm gì khi học lên hoặc khi đi vào cuộc sống ?

3. Bản báo cáo phải được trình bày trước tổ bộ môn và được tổ trưởng chuyên môn xác nhận.

- **Tiêu chí 5.** Giáo án cũng như quá trình dạy học phải thể hiện kiến thức vững vàng về môn học.

Để thực hiện tiêu chí này, giáo viên cần hoàn thành hết các công việc sau :

1. Soạn đầy đủ giáo án cho tất cả các bài dạy.
2. Giáo án được cập nhật sau mỗi lần dạy (có minh chứng về những cập nhật).
3. Không mắc lỗi về kiến thức trong giáo án cũng như trong quá trình dạy học.
4. Thể hiện được trong giáo án cũng như trong quá trình dạy học khả năng giải thích được những nội dung khó của môn học bằng ngôn ngữ đơn giản, hoặc bằng nhiều cách khác nhau, phù hợp với những đối tượng học sinh có trình độ khác nhau.
5. Các giáo án phải được xác nhận của tổ trưởng chuyên môn (có ghi rõ ngày, tháng, năm).

- **Tiêu chí 6.** Liên hệ được kiến thức môn học với các môn học khác và với đời sống

Để thực hiện tiêu chí này, giáo viên cần hoàn thành hết các công việc sau :

1. Viết ra được ít nhất 3 bài học, hoặc 5 nội dung của môn học có thể liên hệ với thực tiễn cuộc sống.
2. Tìm được ít nhất 3 nội dung có liên hệ với các môn học khác.
3. Tìm được ít nhất 3 vấn đề, hoặc tình huống từ cuộc sống để sử dụng trong dạy học môn học, trong kiểm tra đánh giá.
4. Thể hiện được những nội dung trên trong giáo án, trong bài kiểm tra.

- **Tiêu chí 7.** Tuân thủ chuẩn kiến thức, kỹ năng môn học.

Để thực hiện tiêu chí này, giáo viên cần hoàn thành hết các công việc sau :

1. Giải thích được mối liên hệ giữa mục tiêu môn học, bài học với chuẩn kiến thức, kỹ năng môn học.
2. Giải thích được mối liên hệ giữa các câu hỏi trong các bài kiểm tra với chuẩn kiến thức, kỹ năng môn học.
3. Được tổ trưởng chuyên môn xác nhận.

➤ **Tiêu chuẩn 3. Năng lực tìm hiểu đối tượng học sinh**

- **Tiêu chí 8.** Thực hiện được việc khảo sát trình độ học sinh trước khi bắt đầu môn học.

Để thực hiện tiêu chí này, giáo viên cần hoàn thành hết các công việc sau :

1. Bằng các phương pháp khác nhau (phỏng vấn, phiếu hỏi, nghiên cứu hồ sơ, bài test,...), xác định được mức độ nắm vững kiến thức nền (kiến thức cần để học tốt môn học) của từng học sinh.
2. Lập được danh sách học sinh với trình độ khác nhau trước khi bắt đầu môn học.
3. Lập và thực hiện được kế hoạch phụ đạo học sinh kém trước khi bắt đầu môn học (nếu cần), kế hoạch phát hiện, bồi dưỡng học sinh giỏi.

- **Tiêu chí 9.** Thực hiện được việc khảo sát hứng thú của học sinh với môn học, cách học môn học.

Để thực hiện tiêu chí này, giáo viên cần hoàn thành hết các công việc sau :

1. Bằng các phương pháp khác nhau (phiếu hỏi, phỏng vấn...), xác định được hứng thú của học sinh đối với môn học, thói quen học môn học của từng học sinh.
2. Lập được danh sách học sinh có hứng thú khác nhau đối với môn học, nguyên nhân và hướng khắc phục.
3. Lập được danh sách các nhóm học sinh có thói quen học môn học giống nhau.

- **Tiêu chí 10.** Thực hiện được việc khảo sát môi trường sống, hoàn cảnh của học sinh.

Để thực hiện tiêu chí này, giáo viên cần hoàn thành hết các công việc sau :

1. Bằng các phương pháp khác nhau (thăm gia đình, họp cha mẹ học sinh ...) tìm hiểu được hoàn cảnh gia đình, môi trường sống của học sinh.
2. Lập được danh sách trích ngang có ghi chú về những trường hợp đặc biệt, cách xử lí.

➤ **Tiêu chuẩn 4. Năng lực nghiên cứu bối cảnh dạy học**

- **Tiêu chí 11.** Thực hiện được việc khảo sát điều kiện vật chất, kĩ thuật phục vụ việc dạy học môn học có trong trường.

Để thực hiện tiêu chí này, giáo viên cần hoàn thành hết các công việc sau :

1. Trước khi bắt đầu năm học, giáo viên cần tìm hiểu điều kiện vật chất, kĩ thuật có thể phục vụ dạy học môn học có trong trường.
2. Lập danh sách những gì có thể sử dụng được trong quá trình dạy học môn học :
 - Phòng học, phòng bộ môn ;
 - Phòng thí nghiệm ;
 - Đồ dùng dạy học ;
 - Học liệu các loại ;
 - Máy tính, internet ;
 - Máy chiếu... (có ghi chú tình trạng hiện tại).
3. Lập danh mục những đồ dùng còn thiếu, hỏng, kèm theo đề xuất mua sắm, sửa chữa hoặc tự làm.

- **Tiêu chí 12.** Thực hiện được việc khảo sát tình hình địa phương trường đóng để tìm được các cơ hội liên hệ kiến thức môn học với đời sống.

Để thực hiện tiêu chí này, giáo viên cần hoàn thành hết các công việc sau :

1. Bằng các phương pháp khác nhau, tìm hiểu đặc trưng về kinh tế, văn hoá, lịch sử... của địa phương trường đóng, xác định được những nội dung môn học có thể liên hệ với thực tiễn cuộc sống.

2. Liệt kê được ít nhất 3 bài học, hoặc nội dung môn học có thể liên hệ với thực tiễn địa phương.
3. Thể hiện được những nội dung trên trong các giáo án.

➤ **Tiêu chuẩn 5. Năng lực thiết kế kế hoạch dạy học môn học, kế hoạch bài dạy (giáo án)**

- **Tiêu chí 13.** Sử dụng kiến thức môn học và các thông tin về học sinh xây dựng được kế hoạch dạy học môn học, đáp ứng yêu cầu chuẩn kiến thức, kỹ năng môn học, phù hợp đối tượng học sinh với những đặc điểm về trình độ, hứng thú, phong cách học, môi trường và hoàn cảnh sống của học sinh.

Để thực hiện tiêu chí này, giáo viên cần hoàn thành hết các công việc sau :

1. Lập được kế hoạch dạy học môn học (có thể tham khảo mẫu kèm theo) trong đó ghi rõ :

- Mục tiêu của cả môn học về kiến thức, kỹ năng, thái độ (bám sát chuẩn).
- Mục tiêu của từng chương (phần) :

Lưu ý : Mục tiêu môn học được viết dưới dạng hành vi mà học sinh phải và có thể thực hiện được (có thể quan sát được, đánh giá được) với bậc nhận thức tương ứng. Bậc 1 (Nhớ : phát biểu được, liệt kê được, nêu được...) ; Bậc 2 (Hiểu, vận dụng : phân biệt được, giải thích được, chứng minh được...) ; Bậc 3 (Phân tích, tổng hợp, đánh giá, sáng tạo : so sánh được, phân tích được, đánh giá được, bình luận được....).

- Lịch trình dạy học trong học kì và cả năm học.
 - Danh mục sách giáo khoa, tài liệu tham khảo bắt buộc (nếu cần).
 - Các hình thức tổ chức dạy học, phương pháp, phương tiện, công cụ dạy học dự kiến cho từng bài học.
2. Kế hoạch dạy học phải được tổ trưởng chuyên môn xác nhận và hiệu trưởng phê duyệt.

- **Tiêu chí 14.** Kế hoạch bài dạy (giáo án) được thiết kế đáp ứng mục tiêu của môn học, bài học, với nội dung, các hình thức tổ chức dạy học, phương pháp dạy học cùng các phương tiện dạy học hỗ trợ phù hợp.

Để thực hiện tiêu chí này, giáo viên phải hoàn thành hết các công việc sau :

1. Thiết kế giáo án cho tất cả các bài dạy có trong chương trình môn học

Trong mỗi giáo án, tối thiểu cần có các mục sau :

- Mục tiêu của bài (xem lưu ý ở trên) ;
- Nội dung cốt lõi (phải biết), nội dung nên biết và có thể biết (tương ứng với các bậc mục tiêu) ;
- Các hình thức tổ chức dạy học (ở nhà, trên lớp, về nhà) ;
- Các phương pháp dạy học ;
- Các hoạt động dự kiến tổ chức trên lớp ;
- Hình thức kiểm tra việc đạt mục tiêu dạy học.

2. Chuẩn bị đồ dùng dạy học, các phương tiện dạy học phù hợp.

3. Các giáo án được tổ trưởng chuyên môn xác nhận.

➤ **Tiêu chuẩn 6. Năng lực tổ chức dạy học trên lớp**

- **Tiêu chí 15.** Quản lí được lớp học, thu hút được học sinh tham gia tích cực vào các hoạt động trên lớp.
- **Tiêu chí 16.** Tổ chức được các hoạt động phù hợp với mục tiêu dạy học và hướng dẫn học sinh thực hiện, qua đó chiếm lĩnh mục tiêu học tập.

Để thực hiện hai tiêu chí này, giáo viên cần hoàn thành hết các công việc sau :

1. Căn cứ mục tiêu, nội dung bài học, đặc điểm học sinh thiết kế được ít nhất một hoạt động có sự tham gia của cả lớp với các hình thức khác nhau (theo nhóm, theo cặp, theo bàn, theo dãy...) và hướng dẫn học sinh thực hiện, qua đó chiếm lĩnh mục tiêu học tập.

2. Chuẩn bị tốt những phương tiện, công cụ hỗ trợ thực hiện thành công hoạt động này.
 3. Mô tả chi tiết kịch bản hoạt động này trong giáo án.
 4. Thu thập minh chứng về sự thành công của tiết dạy (phản hồi của học sinh, cha mẹ học sinh, đồng nghiệp...).
- **Tiêu chí 17.** Sử dụng hợp lí các phương pháp, phương tiện, công cụ dạy học nhằm giúp học sinh đạt mục tiêu dạy học một cách hứng thú.

Để thực hiện tiêu chí này, giáo viên cần hoàn thành hết các công việc sau :

1. Sử dụng, phối hợp ít nhất hai phương pháp khác nhau trong một tiết dạy.
2. Sử dụng hiệu quả ít nhất một phương tiện dạy học phù hợp.
3. Sử dụng bảng, phấn hợp lí.
4. Sử dụng ngôn ngữ như một công cụ dạy học đặc biệt, động viên khích lệ được học sinh tích cực tham gia bài học.
5. Thể hiện mục 1 và mục 2 trong giáo án.
6. Thu thập phiếu nhận xét của đồng nghiệp sau dự giờ (nếu có).

- **Tiêu chí 18.** Đánh giá được mức độ đạt mục tiêu dạy học của học sinh sau mỗi bài học.

Để thực hiện tiêu chí này, giáo viên cần hoàn thành hết các công việc sau :

1. Trong giáo án thiết kế được một bài kiểm tra nhanh ở cuối mỗi tiết học và sử dụng để đánh giá mức độ đạt mục tiêu bài học. Các bài kiểm tra nhanh có thể là :
 - Bài tập 1 phút ;
 - Một câu trắc nghiệm khách quan để kiểm tra cho một mục tiêu của bài ;
 - Một câu đố vui có liên quan đến một mục tiêu của bài ;
 - Khác...

2. Thu thập và lưu giữ được minh chứng về các bài kiểm tra nhanh trên lớp.
3. Thể hiện những điều chỉnh (nếu có) trong giáo án tiếp theo.

➤ **Tiêu chuẩn 7. Năng lực thực hiện kiểm tra đánh giá trong suốt quá trình dạy học**

- **Tiêu chí 19.** Xây dựng được kế hoạch kiểm tra, đánh giá cho cả môn học, từng học kì, từng tuần học.

Để thực hiện tiêu chí này, giáo viên cần hoàn thành hết các công việc sau :

1. Xây dựng được kế hoạch kiểm tra đánh giá cho cả môn học, trong đó có những mục sau :

- Mục tiêu cả môn học, từng chương (đã có trong kế hoạch dạy học môn học) làm cơ sở cho các hình thức kiểm tra đánh giá.
- Các hình thức kiểm tra đánh giá thường xuyên.
- Các hình thức kiểm tra đánh giá định kì.
- Các hình thức kiểm tra đánh giá tổng kết.
- Ở mỗi hình thức kiểm tra đánh giá cần ghi rõ : thời điểm kiểm tra, mục đích kiểm tra, hình thức kiểm tra, nội dung kiểm tra với các bậc nhận thức tương ứng theo tỉ lệ đáp ứng mục đích kiểm tra, cấu trúc đề (nếu có thể).

2. Cụ thể hoá kế hoạch này thành kế hoạch kiểm tra đánh giá từng học kì, từng tuần.

3. Các kế hoạch kiểm tra đánh giá phải được tổ trưởng chuyên môn xác nhận.

- **Tiêu chí 20.** Thiết kế được các bài kiểm tra 15 phút, 45 phút, thi học kì có kết hợp các hình thức đánh giá khác nhau (trắc nghiệm khách quan, tự luận,...), đáp ứng mục đích của mỗi kì kiểm tra bao quát hết những nội dung cần kiểm tra với tỉ lệ bậc nhận thức các nội dung đó đáp ứng mục đích kiểm tra, phù hợp trình độ học sinh.

Để thực hiện tiêu chí này giáo viên cần hoàn thành hết các công việc sau :

1. Tự nghiên cứu (hoặc được tập huấn) quy trình tổ chức một kì kiểm tra (hoặc kì thi).
2. Tuân thủ nghiêm ngặt quy trình tổ chức một kì kiểm tra với các bước :
 - i. Xác định mục đích kiểm tra (Để làm gì ? Cho ai ?).
 - ii. Xác định hình thức kiểm tra (viết, kết hợp trắc nghiệm khách quan, trắc nghiệm tự luận, hoặc vấn đáp).
 - iii. Xác định những nội dung cần kiểm tra và bậc nhận thức (nhận biết, thông hiểu, vận dụng, sáng tạo) tương ứng theo tỉ lệ đáp ứng mục đích của kì kiểm tra đó.
 - iv. Lập ma trận nội dung (bậc nhận thức) theo tỉ lệ đã xác định ở trên. Qua đó thiết lập được cấu trúc đề kiểm tra.
 - v. Tổ chức viết câu hỏi theo cấu trúc đề đã thiết lập.
 - vi. Tổ hợp các câu hỏi thành đề đúng với cấu trúc ở trên.
 - vii. Phân tích đề để điều chỉnh (độ khó, dễ, dài, ngắn...).
 - viii. Tổ chức kiểm tra.
 - ix. Chấm bài, cho điểm, viết lời phê, ghi chép kết quả.
 - x. Trả bài, nhận xét, động viên khích lệ học sinh.
3. Theo quy trình này, thiết kế được đủ các loại bài kiểm tra (thường xuyên, định kì, tổng kết) đã ghi trong kế hoạch kiểm tra đánh giá môn học.
4. Các bài kiểm tra được tổ trưởng chuyên môn xác nhận.

- **Tiêu chí 21.** Lập được sổ theo dõi sự tiến bộ của từng học sinh qua các kì kiểm tra, có các biện pháp giúp học sinh tiến bộ trong suốt quá trình học môn học.

Để thực hiện tiêu chí này, giáo viên cần hoàn thành hết các công việc sau :

1. Lập sổ ghi chép kết quả của các kì kiểm tra đối với từng học sinh, có ghi chú về các trường hợp đặc biệt sau mỗi kì kiểm tra (quá kém, không tiến bộ, hoặc quá xuất sắc, tiến bộ vượt bậc... hướng xử lí, kết quả xử lí).

2. Thu thập những minh chứng và kết quả xử lí các trường hợp trên.
 3. Thu thập được minh chứng về những điều chỉnh cách dạy sau các kì kiểm tra, như giáo án, kế hoạch phụ đạo học sinh bị điểm kém...
- **Tiêu chí 22.** Tổ chức được các hoạt động tự đánh giá, đánh giá lẫn nhau cho học sinh.

Để thực hiện tiêu chí này, giáo viên cần hoàn thành hết các công việc sau :

1. Trong một học kì, thiết kế được ít nhất 2 bài kiểm tra thường xuyên để học sinh tự chấm, cho điểm, hoặc chấm chéo.
 2. Thu thập được minh chứng về các hoạt động đánh giá thường xuyên.
- **Tiêu chí 23.** Sử dụng được các hình thức đánh giá thường xuyên như một phương pháp dạy học, duy trì động lực của học sinh trong suốt quá trình học môn học.

Để thực hiện tiêu chí này, giáo viên cần hoàn thành hết các công việc sau :

1. Trong kế hoạch kiểm tra đánh giá môn học, mô tả được các hình thức đánh giá thường xuyên, mục đích và thời điểm sử dụng các hình thức đó.
2. Có ít nhất 5 hình thức đánh giá thường xuyên đã được sử dụng trong một học kì, được thể hiện trong giáo án.
3. Thu thập được minh chứng về các kì đánh giá này.

- **Tiêu chí 24.** Sử dụng được công nghệ thông tin trong kiểm tra đánh giá.

Để thực hiện tiêu chí này, giáo viên cần thực hiện hết các công việc sau :

1. Khai thác được trên internet những bài kiểm tra về môn học, hoặc sử dụng được các hình thức kiểm tra trên máy tính (nếu có máy tính).
2. Thu thập được minh chứng về hoạt động này.

➤ **Tiêu chuẩn 8. Năng lực tổ chức hoạt động giáo dục**

- **Tiêu chí 25.** Lập được kế hoạch giáo dục học sinh (tiêu chí này dành cho các giáo viên chủ nhiệm).

Để thực hiện tiêu chí này, giáo viên (chủ nhiệm) cần hoàn thành hết các công việc sau :

1. Thu thập đủ thông tin về lớp chủ nhiệm, lập được kế hoạch, trong đó cần trả lời được các câu hỏi sau :
 - i. Lớp chúng ta đang ở đâu ?
 - ii. Lớp chúng ta sẽ đi đến đâu ?
 - iii. Lớp chúng ta sẽ làm gì ? Làm như thế nào để đi đến đó ?
 - iv. Những lực lượng nào có thể tham gia giúp lớp chúng ta tới đích ?
 - v. Làm thế nào để biết lớp chúng ta đã đến đích ?
2. Kế hoạch chủ nhiệm phải được cấp quản lí tương ứng xác nhận.

- **Tiêu chí 26.** Thực hiện được các biện pháp giáo dục học sinh thông qua dạy môn học.

Để thực hiện tiêu chí này, giáo viên cần hoàn thành hết các công việc sau :

1. Xác định được ít nhất 5 nội dung, hoặc bài học có thể kết hợp giáo dục học sinh về đạo đức, lối sống (thể hiện qua mục tiêu thái độ mà học sinh cần có sau 1 bài, 1 chương hoặc cả môn học, như biểu lộ thái độ, cách ứng xử, lời nói, hành vi của học sinh...) và được thể hiện trong các giáo án.
2. Tìm và sử dụng được các hình thức tổ chức dạy học (tự học có hướng dẫn và kiểm tra, đánh giá, nhận xét của giáo viên, làm việc nhóm, đi dã ngoại, giờ học ngoài trời, các hình thức kiểm tra đánh giá...) kết hợp giáo dục học sinh và được thể hiện trong các giáo án.

- **Tiêu chí 27.** Thực hiện được các biện pháp giáo dục thông qua các hoạt động ngoài giờ lên lớp.

Để thực hiện tiêu chí này, giáo viên cần hoàn thành hết các công việc sau :

1. Tổ chức được (nếu là giáo viên chủ nhiệm) hoặc phối hợp được với giáo viên chủ nhiệm tổ chức đầy đủ các hoạt động ngoài giờ lên lớp có trong chương trình với các nội dung giáo dục tương ứng.
2. Có đầy đủ kế hoạch cho mỗi hoạt động giáo dục và đánh giá, rút kinh nghiệm sau hoạt động đó.

3. Các kế hoạch giáo dục và đánh giá có xác nhận của tổ trưởng chủ nhiệm.

- **Tiêu chí 28.** Phối hợp được các lực lượng trong hoạt động giáo dục học sinh (tiêu chí này chủ yếu dành cho giáo viên chủ nhiệm).

Tiêu chí này được thể hiện trong kế hoạch giáo dục của giáo viên chủ nhiệm và được đánh giá qua kết quả công tác chủ nhiệm sau mỗi học kì và cả năm học.

- **Tiêu chí 29.** Đánh giá được kết quả hoạt động giáo dục.

Việc thực hiện tiêu chí này được thể hiện trong Tiêu chí 23.

➤ **Tiêu chuẩn 9. Năng lực xây dựng môi trường học tập**

- **Tiêu chí 30.** Xây dựng được môi trường an toàn, thân thiện trong và ngoài lớp học.
- **Tiêu chí 31.** Tôn trọng học sinh, thực hiện được các biện pháp động viên khích lệ học sinh bày tỏ ý tưởng nguyện vọng.

Để thực hiện hai tiêu chí này, giáo viên cần hoàn thành hết các công việc sau :

1. Thể hiện được sự quan tâm chân thành tới từng học sinh, nhất là những trường hợp đặc biệt.
2. Sẵn sàng giải đáp mọi câu hỏi của học sinh liên quan đến bài học cũng như các lĩnh vực khác của đời sống.
3. Giao tiếp lịch sự, thân mật, chân thành với học sinh, cha mẹ học sinh cũng như với đồng nghiệp.
4. Thu thập được các minh chứng tương ứng.

➤ **Tiêu chuẩn 10. Năng lực phát triển nghề nghiệp**

- **Tiêu chí 32.** Tự đánh giá được bản thân để xây dựng kế hoạch tự học, tự bồi dưỡng về chuyên môn và nghiệp vụ.

Để thực hiện tiêu chí này, giáo viên cần hoàn thành hết các công việc sau :

1. Lập được kế hoạch tự học, tự bồi dưỡng, hoặc tham gia các lớp bồi dưỡng.

Trong kế hoạch cần ghi rõ :

- Tên các hoạt động ;
- Thời gian thực hiện ;
- Các nguồn lực cần có (thời gian, kinh phí...);
- Kết quả dự kiến.

2. Thu thập được ít nhất 2 minh chứng về kết quả thực hiện kế hoạch.

- **Tiêu chí 33.** Sử dụng được các nguồn lực khác nhau trong đó có các phương tiện công nghệ để học tập nâng cao trình độ chuyên môn và nghiệp vụ.

Để thực hiện tiêu chí này, giáo viên cần hoàn thành hết các công việc sau :

1. Xác định được các cơ hội có thể tận dụng để nâng cao trình độ chuyên môn và nghiệp vụ của bản thân, như các lớp bồi dưỡng, khoá học... sẽ được tổ chức trong và ngoài trường, những tổ chức, cá nhân có thể hỗ trợ nâng cao trình độ... và thể hiện điều đó trong kế hoạch tự học, tự bồi dưỡng
2. Tìm được các nguồn tư liệu trên internet và thể hiện trong kế hoạch.
3. Hợp tác được với đồng nghiệp trong và ngoài trường để cùng học tập và có minh chứng về hoạt động này.

- **Tiêu chí 34.** Phát hiện được các vấn đề nảy sinh trong thực tiễn hoạt động nghề nghiệp và đề xuất được cách giải quyết phù hợp.

Để thực hiện tiêu chí này, giáo viên cần hoàn thành hết các công việc sau :

1. Qua quan sát và trải nghiệm nghề nghiệp, mỗi năm học giáo viên phát hiện và đề xuất phương án giải quyết ít nhất một vấn đề về :
 - i. Nội dung chương trình môn học ;
 - ii. Hình thức tổ chức dạy học môn học ;
 - iii. Phương pháp dạy học môn học ;

- iv. Hình thức, phương pháp kiểm tra, đánh giá môn học (thường xuyên, định kì, tổng kết) ;
- v. Về các hình thức, phương pháp giáo dục học sinh ;
- vi. Về tổ chức và quản lí tổ bộ môn, quản lí nhà trường ;
- vii. Về quan hệ với cha mẹ học sinh, với các tổ chức chính trị, xã hội của địa phương... ;
- viii. Về những vấn đề khác mà giáo viên quan tâm.

2. Thể hiện bằng một bản báo cáo.

3. Báo cáo được xác nhận bởi cấp quản lí tương ứng.

➤ **Tiêu chuẩn 11. Năng lực tham gia hoạt động chính trị – xã hội**

- **Tiêu chí 35.** Tham gia các hoạt động xã hội trong trường.
- **Tiêu chí 36.** Tham gia các hoạt động chính trị – xã hội của địa phương.

Để thực hiện hai tiêu chí này, giáo viên cần thu thập các minh chứng hợp lệ về sự tham gia của bản thân vào hầu hết các sự kiện được tổ chức trong trường và ít nhất một sự kiện được tổ chức tại địa phương.

Phần 2.

TỔ CHỨC THỰC HIỆN (dành cho các nhà quản lí)

Sau khi có văn bản này, nhà trường cần thực hiện các công việc sau :

1. Tổ chức giới thiệu bộ chuẩn để giáo viên toàn trường thảo luận về các tiêu chuẩn, tiêu chí và nhất là những công việc cần hoàn thành để đạt từng tiêu chí, tiêu chuẩn : có thể thêm, bớt, thay thế cho phù hợp với hoàn cảnh của từng trường ; nêu hết những khó khăn, yêu cầu về thời gian, các nguồn lực để thực hiện, cuối cùng thống nhất về những việc cần và phải thực hiện hết.

2. Tổ chức để từng giáo viên, từng tổ chuyên môn kí cam kết thực hiện trong khoảng thời gian các bên thống nhất.
3. Hỗ trợ các nguồn lực (nếu có thể) để giáo viên thực hiện cam kết, động viên, khuyến khích giáo viên thực hiện cam kết đúng hạn.
4. Đến hạn tổ chức để từng giáo viên tự đánh giá việc thực hiện cam kết của mình.
5. Hỗ trợ, giúp đỡ để các giáo viên chưa đạt chuẩn tiếp tục phấn đấu.

Phần 3.

TỰ ĐÁNH GIÁ VÀ ĐÁNH GIÁ NGOÀI

1. Tự đánh giá

Trong “Hướng dẫn” đã lượng hoá toàn bộ công việc cần hoàn thành hết để đạt từng tiêu chí, tiêu chuẩn, sau mỗi công việc đều ghi rõ những sản phẩm cần có và những yêu cầu mà mỗi sản phẩm cần đạt. Do vậy, quá trình tự đánh giá sẽ được tiến hành theo quy trình sau :

1. Kiểm đếm xem các công việc đã thực hiện hết chưa (khoảng 90 công việc cần làm) ?
2. Nếu thực hiện hết, thì đã đủ các sản phẩm chưa (khoảng 47 loại sản phẩm) ?
3. Nếu đủ các sản phẩm, thì các sản phẩm có đáp ứng hết các yêu cầu chưa (Mẫu phiếu tự đánh giá có ở phụ lục) ?
4. Lập hồ sơ minh chứng theo trình tự các tiêu chuẩn, tiêu chí.

Với quy trình như vậy sẽ có (ít nhất) 4 mức đánh giá :

- i. Hoàn thành hết các công việc, có đầy đủ các sản phẩm và các sản phẩm đáp ứng đầy đủ các yêu cầu – đạt chuẩn mức xuất sắc.

- ii. Hoàn thành hết các công việc, có đầy đủ các sản phẩm, nhưng có dưới 1/3 sản phẩm chưa đạt yêu cầu – đạt chuẩn mức khá, cần hoàn thiện tiếp tục.
- iii. Hoàn thành hết các công việc, nhưng thiếu dưới 1/3 các sản phẩm – đạt chuẩn mức trung bình, cần tiếp tục phấn đấu.
- iv. Chưa hoàn thành hết 4/5 các công việc – chưa đạt chuẩn. Cần được hỗ trợ để tiếp tục phấn đấu đạt chuẩn

2. Đánh giá ngoài

1. Trước khi đăng kí đánh giá ngoài, hiệu trưởng cần tổ chức rà soát hồ sơ minh chứng của giáo viên toàn trường, khẳng định sự thống nhất giữa minh chứng và mức đánh giá.
2. Đăng kí đánh giá ngoài, đón đoàn đánh giá ngoài.
3. Tổ chức công nhận.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. **AUN – QA** (2009), *Sổ tay thực hiện các hướng dẫn Đảm bảo chất lượng trong mạng lưới các trường đại học Đông Nam Á*, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội.
2. Bộ Giáo dục và Đào tạo (1997), *Giáo dục học đại học*.
3. Công văn số 46/KTKĐCLGD-KĐPT về việc xác định yêu cầu, gợi ý tìm minh chứng theo tiêu chuẩn đánh giá chất lượng giáo dục trường tiểu học và trường trung học.
4. **Vương Nhất Bình** (4/2000), *Đảm bảo chất lượng đào tạo trong giáo dục đại học : Kinh nghiệm của một số nước*, Tham luận tại hội thảo "Đảm bảo chất lượng đào tạo".
5. Chính phủ nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2005), Nghị quyết 14/2005/NQ-CP của Thủ tướng về *Đổi mới cơ bản và toàn diện Giáo dục đại học Việt Nam giai đoạn 2006 – 2020*.
6. **Nguyễn Đức Chính** (2002), *Kiểm định chất lượng trong giáo dục đại học*, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội.
7. **Nguyễn Đức Chính** (2003), *Chất lượng và kiểm định chất lượng trong cơ sở giáo dục đào tạo*, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội.
8. Nguyễn Đức Chính (2015), *Phát triển chương trình giáo dục*, Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam.
9. Nguyễn Đức Chính (2015), *Quản lý chất lượng giáo dục*, Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam.
10. Đảng Cộng sản Việt Nam (2001), *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ 9*, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

11. Đại học Quốc gia Hà Nội (2000), *Ki yếu hội thảo : Nâng cao chất lượng đào tạo*.
12. **Trần Thị Thanh Phương** (2015), *Quản lí trường Đại học Điện lực theo tiếp cận quản lí chất lượng tổng thể*, LATS, Trường Đại học Giáo dục, Đại học Quốc gia Hà Nội.
13. Quốc hội nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam (1999), *Luật Giáo dục*, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
14. *Thông tư số 12/2017/TT-BGDĐT ngày 19 tháng 5 năm 2017 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo*.
15. Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường chất lượng (2004), *Nhận thức chung về hệ thống quản lí chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001 : 2000*, Hà Nội.
16. Vụ Sau đại học, Bộ Giáo dục và Đào tạo (7/1999), *Dự thảo quy chế Giáo dục sau đại học*.

Tiếng Anh

17. **Armand V. Feigenbaum** (2004), *Total Quality Control 4th edition Hardcover*, McGraw-Hill Companies.
18. **Ashworth, A. and Harvey, R. C.**, (1994), *Assessing Quality in Further and Higher Education* : London : Jessica Kingsley Publishers.
19. **Austin, A.W.** (1985), *Achieving Educational Excellence* : San Francisco, CA : Jossey-Bass.
20. **Alma Craft** (1994), *International Developments in Assuring Quality in Higher Education : Selected papers from an International Conference, Montreal 1993* : London, Washington DC : The Falmer Press.
21. **Allan Ashworth and Roger C. Harvey** (1994), *Assessing Quality in Further and Higher Education* : London and Bristol, Pennsylvania : Jessica Kingsley Publishers.

22. **Anderson, J.** (1993), *New Approaches to Evaluation in UK Research Funding Agencies*. London : Science Policy Support Group.
23. **Barnell, R.** (1994), *Assessment of the Quality of Higher Education : A Review and an Evaluation* : London : Center for Higher Education Studies, Institute of Education, University of London.
24. **Bloom, .B., et al.** (1956), *Taxonomy of educational objectives : Handbook 1, Cognitive domain*. New York : Mckay.
25. **Bruce Wayne Tuckman** (1985), *Evaluating instructional Programs* : Allyn and Bacon, INC.
26. **Cave, M. and Hanney, S.** (1989), *Performance Indicators in Higher Education : An International Survey*. Department of Economics Discussion Paper : Brunel University.
27. **Council for National Academic Awards** (1990), *Performance Indicators and Quality Assurance*. Information Service Discussion Paper 4 : London : CNAA.
28. **Cave, M., Hanney, S., Henkel, M. and Kogan, M.** (1997), *The use of performance indicators in higher education : The challenge of the quality movement* : (3rd ed.), London : Jessica Kingsley.
29. **Commonwealth Department,** (1991), *Performance indicators in Higher Education : Volume 1 Report and Recommendations*, Canberra : Autralian Government Publishing Service.
30. **Craft, A. (ed.)** (1994), *International developments in assuring quality in higher education* : London : Falmer Press.
31. **Cuenin, S.** (1988), *Performance indicators in higher education : A study in their development and use in 15 OECD countries* : Paris : OECD.
32. **Diana Green** (1994), *What is Quality in Higher Education ?* Society for Research into Higher Education & Open University Press.
33. **Gerald H. Gaither** (1998), *Quality Assurance in Higher Education : An International Perspective* : San Francisco : Jossey-Bass Publishers.

34. **Jones, G.A.**, (1996), *Conceptions of Quality and the Challenges of Quality Improvement in Higher Education : Ontario Institute for studies in Education of the University of Toronto*, Toronto, Canada.
35. **Johnes, J. and Taylor, J.** (1990), *Performance indicators in higher education*, Buckingham : Society for Research into Higher Education and Open University Press.
36. **John West-Burnham** (1997), *Managing Quality in Schools*. Pitman Publishing, Washington DC.
37. **Ivor. K. Davies** (1976), *Objectives in Curriculum Design*. Mc.Graw Hill.
38. **Kaoru Ishikawa** (1985), *What is total quality control – The Japanese way*, Prentice – Hall.
39. **Kells, H. (ed.)** (1993), *The Development of performance indicators in higher education : A compendium of twelve countries* : Paris : OECD.
40. **Linke, R.** (1991), *Performance indicators in higher education : Report of a trial evaluation study commissioned by the Commonwealth Department of Employment, Education and Training* : Canberra : Australia Government Publishing Service.
41. **Marmar Mukhopadhyay** (2006), *Total Quality Management in Education*. Second Edition, Sage Publications.
42. **Martin Cave, Stephen Hanney, Mary Henkel and Maurice Kogan**, (1997), *The Use of Performance Indicators in Higher Education : "The Challenge of Quality Movement"*, London and Bristol, Pennsylvania : Jessica Kingsley Publishers.
43. *National Assessment and Accreditation Council* (March 2001). *Conference Papers : 6th Biennial Conference of INQAAHE on Quality Assurance in Higher education : Quality, Standards and Recognition*, Bangalore, India.
44. *National Assessment and Accreditation Council* (2000), *Handbook on Quality Assessment* : Bangalore, India.

45. *New England Association of School and College* (2001), Inc. New Evaluators' Workshop : Henderson House, Weston, Massachusetts.
46. **Richard Freeman** (1993), *Quality Assurance in Training and Education : How to apply BS 5750 (ISO 9000) Standards* : Kogan Page Limited, London.
47. **Sallis Edward** (1993), *Total Quality Management in Education*, Kogan Page Educational Management Series : Philadelphia - London.
48. **SEAMEO** (1999), *Quality Assurance for Higher Education in Asia and the Pacific*. Bangkok : SEAMEO Regional Centre for Higher Education and Development.
49. **Taylor, A and F Hill** (1997), *Quality management in education*. in Harris.
50. **Victor M.H Borden, Trudy W. Banta** (1994), *Using performance Indicators to Guide Strategic Decision Making* : Jossey-Bass Publishers.
51. **Robert L. E.**, (1994), *Measuring Educational Achievement* : Michigan : Michigan State University.
52. **Western Association**, (1988), *Handbook of Accreditation : Accrediting Commission for Senior Colleges and Universities Western Association of Schools and Colleges*, Oakland.

Chịu trách nhiệm xuất bản :

Chủ tịch Hội đồng Thành viên NGUYỄN ĐỨC THÁI
Tổng Giám đốc HOÀNG LÊ BÁCH

Chịu trách nhiệm nội dung :

Tổng biên tập PHAN XUÂN THÀNH

Tổ chức và chịu trách nhiệm bản thảo :

Trợ lý Tổng biên tập ĐỖ VĂN THẢO

Giám đốc Công ty Cổ phần Dịch vụ xuất bản Giáo dục tại Đà Nẵng PHAN QUANG THÂN

Biên tập lần đầu và tái bản :

HỒ SỸ THẮNG

Trình bày bìa :

NGUYỄN NỮ ĐOAN THỰC

Sửa bản in :

LÝ THANH PHONG

Chế bản :

HỒ SỸ THẮNG

*Công ty Cổ phần Dịch vụ xuất bản Giáo dục tại Đà Nẵng
Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam giữ quyền công bố tác phẩm.*

QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TRONG GIÁO DỤC

Mã số: 8I840n7-DVT

In 1.000 bản (QĐ in số 38) khổ 16 x 24cm.

Đơn vị in: Công ty Cổ phần In và Sản xuất Bao bì Huế.

Địa chỉ: Số 2 Sóng Hồng, P. Phú Bài, TX. Hương Thủy, Tỉnh Thừa Thiên Huế.

Số ĐKXB: 4085-2017/CXBIPH/4-1507/GD. Mã số ISBN: 978-604-0-08087-5.

Số QĐXB: 1469/QĐ-GD-ĐN ngày 27 tháng 11 năm 2017.

In xong và nộp lưu chiểu tháng 12 năm 2017.