

ĐỀ XUẤT ÁP DỤNG MÔ HÌNH QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TỔNG THỂ (TQM) TRONG KIỂM ĐỊNH CHẤT LƯỢNG GIÁO DỤC Ở TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ

Nguyễn Anh Việt¹,
Trần Văn Trung^{2,+}

¹Trường Trung học cơ sở Bình Phú, thành phố Bến Cát, tỉnh Bình Dương;

²Trường Đại học Thủ Dầu Một

+Tác giả liên hệ • Email: trungtv@tdmu.edu.vn

Article history

Received: 07/10/2024

Accepted: 31/10/2024

Published: 05/01/2025

Keywords

Quality assurance,
educational management,
quality of education,
secondary education,
educational quality
accreditation

ABSTRACT

Educational quality assessment is an important management task and a key measure to improve schools' educational quality. The application of the total quality management (TQM) model in educational quality assurance provides secondary schools with a comprehensive framework to continuously improve teaching, management and student learning outcomes. This article presents some theoretical issues on quality assurance, analyzes the total quality management model, thereby proposing the process of applying TQM in educational quality assessment in secondary schools and some recommendations for implementation. By promoting cooperation, enhancing transparency and focusing on continuous quality improvement, TQM can help schools build a more comprehensive and effective quality management system, benefiting both students and the wider educational community. Through this approach, secondary schools can meet and exceed the defined educational standards, ultimately improving the quality of education.

1. Mở đầu

Trong bối cảnh đổi mới, giáo dục phải đi trước, kéo theo sự phát triển, cung ứng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu đổi mới của xã hội. Đặc biệt, khi GD-ĐT đóng vai trò quan trọng đối với sự hưng thịnh của dân tộc, tạo động lực thúc đẩy nền kinh tế phát triển. GD-ĐT được coi là quốc sách hàng đầu, đầu tư cho giáo dục chính là đầu tư cho sự phát triển xã hội. Kiểm định chất lượng giáo dục (KĐCLGD) được xác định là giải pháp hữu hiệu giúp nâng cao chất lượng giáo dục, bằng cách liên tục cải thiện, đổi mới, tìm ra các giải pháp hiệu quả nhằm duy trì, đảm bảo và nâng cao chất lượng giáo dục. KĐCLGD sẽ từng bước làm thay đổi cách nhìn nhận về công tác quản lý và chỉ đạo, tăng cường năng lực quản lý nhà trường, quản lý dạy và học, tiếp cận với mô hình quản lý hiện đại, tiên tiến (Bộ GD-ĐT, 2018). Việc đổi mới để nâng cao chất lượng giáo dục, đáp ứng được yêu cầu thay đổi của xu thế hội nhập là nhiệm vụ được chú trọng hàng đầu. Theo đó, hoạt động KĐCLGD ở trường THCS cần tự đánh giá và đánh giá ngoài để xác định chất lượng giáo dục dựa trên các tiêu chuẩn, tiêu chí, chỉ báo do cơ quan quản lý giáo dục ban hành. “KĐCLGD nhằm xác định trường trung học đạt mức đáp ứng mục tiêu giáo dục trong từng giai đoạn; lập kế hoạch cải tiến chất lượng, duy trì và nâng cao chất lượng các hoạt động của nhà trường; thông báo công khai với các cơ quan quản lý nhà nước và xã hội về thực trạng chất lượng của trường để cơ quan quản lý nhà nước đánh giá, công nhận hoặc không công nhận trường đạt KĐCLGD” (Bộ GD-ĐT, 2018).

“Chất lượng giáo dục” là một khái niệm phản ánh mức độ hiệu quả của hệ thống giáo dục trong việc đạt được các mục tiêu đã đề ra, liên quan đến quá trình giảng dạy, học tập và phát triển toàn diện của HS... Chất lượng giáo dục trường trung học là sự đáp ứng mục tiêu của trường trung học, đảm bảo các yêu cầu về mục tiêu giáo dục của Luật Giáo dục, phù hợp với sự phát triển KT-XH của địa phương và cả nước (Bộ GD-ĐT, 2018). Các quy trình kiểm định và đảm bảo chất lượng cung cấp một khung làm việc giúp các cơ sở giáo dục đảm bảo tuân thủ các tiêu chuẩn cần thiết, đồng thời thúc đẩy văn hóa cải tiến liên tục (Middlehurst, 1997).

KĐCLGD phổ thông không chỉ là công cụ đo lường hiệu quả của hệ thống giáo dục, mà còn đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo chất lượng và cải thiện liên tục. Thông qua việc kiểm định, các cơ sở giáo dục có thể xác định được những điểm mạnh và yếu, từ đó xây dựng các kế hoạch nâng cao chất lượng phù hợp, đáp ứng yêu cầu của xã hội. KĐCLGD phổ thông là một quá trình đảm bảo và cải tiến chất lượng, được thực hiện thông qua việc đánh giá dựa trên các tiêu chuẩn đã được xác định (Nguyễn Quý Thanh, 2011). Để nâng cao chất lượng kiểm định giáo dục phổ thông, cần áp dụng một hệ thống giải pháp đồng bộ, bao gồm việc hoàn thiện khung pháp lý, đào tạo nâng cao năng lực của đội ngũ kiểm định viên, và tăng cường sự tham gia của các bên liên quan (Phạm Thị Hoa,

2018). Hệ thống KĐCLGD cần phải được phát triển theo hướng chuyên nghiệp hóa và quốc tế hóa, nhằm đảm bảo chất lượng giáo dục phù hợp với tiêu chuẩn khu vực và toàn cầu (Đỗ Đình Thái, 2015).

Theo Tiêu chuẩn công nhận và đánh giá trong giáo dục K-12 (Ewell, 1999), mục đích chính của kiểm định chất lượng (KĐCL) là giúp các tổ chức tự đánh giá và phát triển năng lực cải tiến nội bộ. Trong bối cảnh đó, mô hình quản lý chất lượng tổng thể (TQM) như một giải pháp hữu hiệu nhằm cải thiện và nâng cao chất lượng giáo dục. Nghiên cứu này sẽ phân tích vai trò của việc áp dụng mô hình TQM trong KĐCLGD tại các trường THCS, từ đó đề xuất các biện pháp nâng cao hiệu quả KĐCLGD trong bối cảnh hiện nay.

2. Kết quả nghiên cứu

2.1. Mô hình quản lý chất lượng tổng thể (Total Quality Management - TQM) trong công tác kiểm định chất lượng giáo dục

Khái niệm về TQM. Mô hình TQM là một phương pháp quản lý tập trung vào việc liên tục cải tiến chất lượng sản phẩm và dịch vụ thông qua sự tham gia của tất cả các thành viên trong tổ chức (ISO, 1987). Trong giáo dục, sản phẩm chính là chất lượng giảng dạy và học tập, còn dịch vụ là các hoạt động hỗ trợ giúp HS đạt được kết quả tốt nhất. TQM tập trung vào việc liên tục cải tiến các quy trình và hệ thống giáo dục, từ đó nâng cao chất lượng dạy và học. Các hoạt động KĐCL trở nên khoa học hơn, có căn cứ và dựa trên các tiêu chuẩn rõ ràng. TQM yêu cầu nhà trường phải theo dõi và đánh giá các hoạt động giáo dục một cách chi tiết và có hệ thống. Điều này giúp đảm bảo tính minh bạch trong các quyết định và hành động của nhà trường, đồng thời tăng cường trách nhiệm của tất cả các bên liên quan. Một trong những nguyên tắc của TQM là sự tham gia của tất cả các thành viên trong tổ chức, bao gồm GV, HS, phụ huynh và quản lý. Với TQM, các quyết định trong quá trình KĐCL không chỉ dựa trên cảm tính mà được đưa ra dựa trên các dữ liệu và bằng chứng cụ thể. Điều này giúp nhà trường có những quyết định chính xác và hiệu quả hơn trong việc cải thiện chất lượng. Khi áp dụng TQM thành công, nhà trường sẽ cải thiện được chất lượng giảng dạy, quản lý và kết quả học tập của HS, từ đó nâng cao uy tín trong mắt phụ huynh và cộng đồng.

Thực tế tại nhiều trường THCS công lập đã cho thấy việc áp dụng TQM không chỉ giúp cải thiện chất lượng giáo dục mà còn nâng cao uy tín của nhà trường (Nguyễn Văn Tám, 2024). Khi áp dụng TQM vào quy trình KĐCL, kết quả học tập của HS đã có sự cải thiện rõ rệt, GV tích cực hơn trong việc đổi mới phương pháp giảng dạy, và các phụ huynh cũng hài lòng hơn với môi trường giáo dục của trường.

Nguyên tắc cơ bản của mô hình Quản lý chất lượng toàn diện được phát triển và phổ biến rộng rãi bởi Deming và Juran, hai nhà tiên phong người Mỹ trong lĩnh vực quản lý chất lượng. Deming (1986) khởi xướng vòng tròn PDCA, một chu trình liên tục gồm các bước lập kế hoạch (Plan), thực hiện (Do), kiểm tra (Check), và hành động (Act). Điều này giúp các nhà trường liên tục cải tiến các quy trình giảng dạy và quản lý. Juran (1989) nhấn mạnh vào 3 quá trình chính trong quản lý chất lượng: Lập kế hoạch chất lượng (Quality Planning), Kiểm soát chất lượng (Quality Control), và Cải tiến chất lượng (Quality Improvement). Điều này tạo ra một hệ thống quản lý chất lượng chặt chẽ cho nhà trường. Cả hai tác giả này đều góp phần định hình cách tiếp cận quản lý chất lượng không chỉ trong lĩnh vực công nghiệp mà còn trong giáo dục. Những nguyên tắc của TQM theo Deming (1986) và Juran (1989) (xem hình 1).

- *Cam kết của Lãnh đạo trường:* Đây là một trong những yếu tố quan trọng nhất trong việc áp dụng Quản lý chất lượng toàn diện vào kiểm định chất lượng giáo dục. Deming (1986), Juran (1989), Mohamoud (2023) đều nhấn mạnh rằng, lãnh đạo cần cam kết mạnh mẽ trong việc duy trì và cải thiện chất lượng, đóng vai trò chủ đạo trong định hướng và tạo điều kiện cho quá trình cải tiến, thúc đẩy chất lượng giáo dục. Sự cam kết này đóng vai trò chủ đạo trong việc định hướng, dẫn dắt và đảm bảo rằng toàn bộ nhà trường cùng nỗ lực để nâng cao chất lượng giáo dục một cách bền vững. Hiệu trưởng và các lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong việc định hướng và dẫn dắt quá trình thực hiện TQM. Họ cần tạo ra một môi trường làm việc khuyến khích sự đổi mới và sẵn sàng thay đổi. Họ là những người định hướng, dẫn dắt sự thay đổi và đảm bảo rằng tất cả các thành viên trong nhà trường đều tham gia vào quá trình cải tiến liên tục. Thông qua sự lãnh đạo hiệu quả, nhà trường có thể không chỉ nâng cao chất lượng giáo dục mà còn xây dựng được uy tín và sự tin nhiệm trong cộng đồng.

- *Hướng tới khách hàng:* Khách hàng ở đây là HS, phụ huynh, cộng đồng, và xã hội. Cần tập trung vào việc phát triển toàn diện HS, bao gồm kiến thức, kỹ năng và giá trị đạo đức. Các tiêu chí KĐCL phải được xây dựng để đánh giá mức độ đạt được của các mục tiêu này, đảm bảo rằng HS có nền tảng vững chắc để tiếp tục học lên các bậc cao hơn. Các hoạt động giáo dục phải tập trung vào việc thỏa mãn nhu cầu và mong muốn của những đối tượng này.

- *Cải tiến liên tục:* TQM yêu cầu phải luôn đánh giá và cải tiến các quy trình dạy và học để đạt được chất lượng tốt hơn; cải tiến liên tục để đạt được chất lượng cao hơn. Trong bối cảnh KĐCLGD, điều này có nghĩa là các trường học và cơ sở giáo dục cần thường xuyên đánh giá lại quy trình giảng dạy và học tập, cũng như hệ thống quản lý mục

tiêu là tạo ra sự cải thiện không ngừng, tăng cường hiệu quả và hiệu lực của các hoạt động giáo dục, từ đó nâng cao kết quả học tập của HS.

- *Sự tham gia của tất cả các thành viên*: Tất cả các bên liên quan trong nhà trường, từ GV, nhân viên quản lý đến HS và phụ huynh. Sự tham gia của phụ huynh và cộng đồng vào quá trình kiểm định giúp tạo sự minh bạch và gia tăng lòng tin đối với các hoạt động giáo dục của nhà trường. TQM khuyến khích sự hợp tác giữa nhà trường và các bên liên quan, giúp thu thập phản hồi để cải tiến chất lượng giảng dạy.

- *Đo lường và đánh giá chất lượng*: Cả Deming và Juran đều coi việc sử dụng dữ liệu để đo lường và đánh giá là cần thiết để đảm bảo các hoạt động đạt được tiêu chuẩn chất lượng mong muốn. Họ khuyến khích việc sử dụng các công cụ thống kê và dữ liệu cụ thể để giám sát quá trình và kết quả.

- *Ra quyết định dựa trên dữ liệu*: Quyết định quản lý phải được dựa trên các dữ liệu cụ thể về kết quả học tập, đánh giá từ các kì kiểm định và phản hồi từ các bên liên quan. Việc ra quyết định phải dựa trên các dữ liệu thực tế như kết quả học tập, tỉ lệ HS tốt nghiệp và phản hồi từ HS và phụ huynh. KĐCL giúp thu thập và phân tích các dữ liệu này để đưa ra những điều chỉnh kịp thời và phù hợp. Deming (1986) đặc biệt nhấn mạnh tầm quan trọng của việc quản lý theo quy trình và ra quyết định dựa trên các dữ liệu thực tế và cho rằng, để đạt được chất lượng, cần phải hiểu và kiểm soát các quy trình, từ đó sử dụng dữ liệu để liên tục cải thiện.

Áp dụng các nguyên tắc của Quản lý chất lượng toàn diện (TQM) vào KĐCL tại các trường THCS giúp đảm bảo quá trình kiểm định không chỉ đạt được các tiêu chuẩn nhất định mà còn tạo ra sự cải tiến liên tục, tăng cường sự tham gia của các bên liên quan và đảm bảo sự hài lòng của người học và phụ huynh. Điều này tạo ra một môi trường học tập tích cực và hỗ trợ cho sự phát triển toàn diện của HS, giúp quản lý tài nguyên một cách hiệu quả hơn; đồng thời, tạo điều kiện để nhà trường đạt các tiêu chuẩn KĐCL quốc gia và quốc tế.

2.2. Đề xuất áp dụng mô hình TQM trong công tác kiểm định chất lượng giáo dục ở trường trung học cơ sở công lập trên cơ sở tổng hợp các nghiên cứu

Áp dụng quản lý chất lượng toàn diện (TQM) vào các trường phổ thông công lập là một chiến lược nhằm nâng cao chất lượng giáo dục phổ thông và đáp ứng các yêu cầu ngày càng cao về chuẩn mực chất lượng trong giáo dục. Áp dụng mô hình TQM trong công tác KĐCLGD ở trường THCS công lập nhằm định hướng các cấp quản lý trường THCS thực hiện quản lý chất lượng toàn diện ở cấp giáo dục trung gian quan trọng trong hệ thống giáo dục Việt Nam. Việc áp dụng TQM trong kiểm định chất lượng ở cấp THCS có nhiều ưu thế nổi trội nhờ đặc thù về độ tuổi, chương trình học và sự tự chủ trong dạy học, đảm bảo sự phát triển toàn diện và liên tục cho HS, GV và nhà trường.

Các chính sách giáo dục ở Việt Nam như Luật Giáo dục, thông tư quy định về KĐCLGD đều khuyến khích các trường áp dụng các mô hình quản lý nhằm đảm bảo và cải tiến chất lượng. TQM, với cách tiếp cận toàn diện và tập trung vào sự cải tiến liên tục, hoàn toàn phù hợp với định hướng này. Việc KĐCLGD là bắt buộc đối với các cơ sở giáo dục công lập, bao gồm THCS. TQM giúp các trường không chỉ đáp ứng các tiêu chuẩn kiểm định mà còn tạo ra nền tảng cho việc nâng cao chất lượng một cách bền vững. Tiếp cận các nghiên cứu và lý thuyết giúp nhà trường nâng cao chất lượng giảng dạy và quản lý của Deming (1986), Juran (1989) và nguyên tắc “Quality is Free” (Chất lượng không tốn kém) vì chi phí cho việc sửa lỗi thường cao hơn chi phí để làm đúng ngay từ đầu của Crosby (1979) cho việc áp dụng TQM vào giáo dục, chúng tôi đề xuất áp dụng mô hình TQM trong công tác KĐCLGD ở trường THCS công lập như sau:

2.2.1. Xây dựng quy trình kiểm định chất lượng giáo dục theo mô hình TQM ở trường trung học cơ sở

Định hướng chiến lược: Trước tiên, nhà trường cần xây dựng một chiến lược rõ ràng về chất lượng giáo dục dựa trên các nguyên tắc của TQM. Điều này bao gồm việc xác định mục tiêu dài hạn, tiêu chuẩn cần đạt và các hoạt động kiểm định liên tục.

Thiết lập các tiêu chuẩn chất lượng: Nhà trường cần xác định rõ ràng các tiêu chí để đánh giá chất lượng, từ chất lượng giảng dạy của GV, cơ sở vật chất, đến kết quả học tập của HS.

Cải tiến quy trình dạy và học: TQM khuyến khích việc kiểm tra và đánh giá liên tục quy trình giảng dạy và học tập để tìm ra những điểm chưa phù hợp và thực hiện các biện pháp cải tiến.



Hình 1. Mô hình quản lý chất lượng tổng thể TQM trong KĐCLGD (tác giả tổng hợp từ nghiên cứu của Deming (1986) và Juran (1989))

2.2.2. Các bước thực hiện kiểm định chất lượng giáo dục theo TQM ở trường trung học cơ sở

Bước 1. Đánh giá ban đầu: Đây là bước đầu tiên giúp nhà trường hiểu rõ tình trạng hiện tại của mình. Mục tiêu là xác định các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, và thách thức trong việc cung cấp chất lượng giáo dục. Tiến hành khảo sát, thu thập dữ liệu liên quan đến chất lượng giảng dạy, học tập, và quản lý từ các nguồn như kết quả học tập của HS, phản hồi của phụ huynh và HS, đánh giá từ GV. Nhà trường có thể sử dụng các công cụ như phiếu khảo sát, phỏng vấn, và phân tích dữ liệu để cung cấp một cái nhìn toàn diện về chất lượng hiện tại của nhà trường, giúp xác định các lĩnh vực cần cải tiến và đặt cơ sở cho các bước tiếp theo.

Bước 2. Lập kế hoạch cải tiến: Kế hoạch cải tiến là kim chỉ nam giúp nhà trường biết cần làm gì, khi nào, và ai sẽ chịu trách nhiệm thực hiện. Nó đảm bảo rằng các cải tiến được thực hiện theo đúng lộ trình và có sự giám sát. Dựa trên kết quả đánh giá, nhà trường cần lập ra một kế hoạch cải tiến cụ thể, bao gồm các hoạt động cần thực hiện và thời gian hoàn thành để cải thiện các vấn đề đã được nhận diện trong bước đánh giá ban đầu: - Các mục tiêu cải tiến rõ ràng (ví dụ: nâng cao tỉ lệ HS đạt chuẩn, cải thiện cơ sở vật chất); - Các hoạt động cần thực hiện (ví dụ: tổ chức đào tạo GV, sửa chữa hoặc nâng cấp cơ sở vật chất); - Thời gian hoàn thành và phân bổ nguồn lực (nhân sự, tài chính).

Bước 3. Thực hiện các hoạt động cải tiến: Áp dụng các biện pháp cải tiến vào quá trình giảng dạy, quản lý và cơ sở vật chất. Các biện pháp này có thể bao gồm đào tạo lại GV (Tổ chức các khóa đào tạo để nâng cao kỹ năng sư phạm, áp dụng các phương pháp giảng dạy mới và hiện đại), cải thiện cơ sở vật chất (Nâng cấp, bảo trì các phòng học, phòng thí nghiệm, trang thiết bị học tập để đảm bảo điều kiện học tập tốt hơn cho HS) hoặc áp dụng các phương pháp giảng dạy mới (Thử nghiệm và triển khai các phương pháp giảng dạy sáng tạo nhằm nâng cao hiệu quả học tập. Cải thiện các yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến chất lượng giáo dục, tạo ra sự thay đổi tích cực trong môi trường giảng dạy và học tập (ISO, 2015).

Bước 4. Kiểm tra và đánh giá sau cải tiến: Tiến hành các đợt kiểm tra và đánh giá sau khi các hoạt động cải tiến được triển khai, sử dụng các công cụ tương tự như bước đánh giá ban đầu: Phân tích các dữ liệu thu thập được để so sánh với các mục tiêu đã đề ra trong kế hoạch cải tiến. Đánh giá mức độ hài lòng của HS, GV, và phụ huynh về những thay đổi đã được thực hiện; Cung cấp cái nhìn rõ ràng về hiệu quả của các biện pháp cải tiến, giúp nhà trường biết được những lĩnh vực nào đã được cải thiện và lĩnh vực nào cần tiếp tục điều chỉnh. Từ đây, nhà trường có thể tiếp tục điều chỉnh và hoàn thiện các quy trình để nâng cao chất lượng; Kiểm tra và đánh giá sau cải tiến trong TQM là bước quan trọng giúp nhà trường xác nhận hiệu quả của các biện pháp cải tiến và xác định những lĩnh vực cần tiếp tục điều chỉnh. Điều này không chỉ giúp nhà trường duy trì chất lượng giáo dục một cách ổn định mà còn tạo ra một nền tảng cho sự cải tiến liên tục và bền vững, giúp xây dựng niềm tin từ các bên liên quan và củng cố sự cam kết của nhà trường đối với việc nâng cao chất lượng giáo dục.

2.3. Thách thức và khuyến nghị trong việc áp dụng TQM để thực hiện kiểm định chất lượng giáo dục tại các trường trung học cơ sở công lập

2.3.1. Thách thức

Sự thay đổi tư duy quản lý. Một số lãnh đạo và GV làm việc trong môi trường giáo dục công lập, nơi các quy trình thường mang tính chất cứng nhắc. Họ cần phải đổi mới tư duy, cách nghĩ, cách làm phải sáng tạo và phát huy hết năng lực của mình cho sự phát triển của nhà trường. Việc áp dụng TQM đòi hỏi một sự thay đổi sâu rộng trong tư duy và văn hóa quản lý giáo dục. Đối với nhiều trường THCS, đặc biệt là các trường công lập, nơi các quy trình quản lý thường mang tính chất cứng nhắc và bảo thủ, việc thay đổi này có thể gặp phải sự phản đối hoặc thiếu sự đồng thuận từ các bên liên quan.

Nguồn lực hạn chế. Nhiều trường công lập gặp khó khăn về tài chính và nguồn lực để thực hiện các hoạt động cải tiến, đặc biệt là trong việc nâng cấp cơ sở vật chất hoặc đào tạo lại GV. Áp dụng TQM yêu cầu nguồn lực tài chính và nhân lực đáng kể, đặc biệt là trong việc đào tạo lại GV, nâng cấp cơ sở vật chất và xây dựng các hệ thống quản lý chất lượng. Nhiều trường học công lập ở Việt Nam, đặc biệt là ở các khu vực khó khăn, có thể không đủ nguồn lực để triển khai mô hình này một cách hiệu quả.

Khả năng đo lường hiệu quả. Một trong những thách thức lớn khi áp dụng TQM trong giáo dục là làm thế nào để đo lường và đánh giá chính xác chất lượng giảng dạy và học tập. Giáo dục có nhiều yếu tố phức tạp và khó đo lường một cách định lượng, chẳng hạn như sự phát triển tư duy sáng tạo, kỹ năng xã hội và động lực học tập của HS. Áp dụng TQM yêu cầu nguồn lực tài chính và nhân lực đáng kể, đặc biệt là trong việc đào tạo lại GV, nâng cấp cơ sở vật chất và xây dựng các hệ thống quản lý chất lượng.

TQM là một quá trình cải tiến liên tục, đòi hỏi thời gian dài để thực sự thấy được kết quả. Các nhà quản lý giáo dục, GV và phụ huynh có thể mất kiên nhẫn khi không thấy ngay sự thay đổi hoặc kết quả rõ rệt trong ngắn hạn.

Nhiều GV và CBQL giáo dục chưa được đào tạo bài bản về TQM, do đó có thể gặp khó khăn trong việc hiểu và thực hiện mô hình này. Điều này đòi hỏi một quá trình đào tạo và nâng cao nhận thức sâu rộng để đảm bảo tất cả các thành viên trong nhà trường hiểu rõ và áp dụng đúng cách. Một số quy định và cơ chế quản lý trong hệ thống giáo dục công lập hiện nay có thể không phù hợp với nguyên tắc linh hoạt và sáng tạo của TQM. Việc thay đổi và thích ứng với các quy định hiện có có thể gặp phải những hạn chế từ phía cơ quan quản lý nhà nước.

2.3.2. Một số khuyến nghị khi áp dụng TQM để thực hiện kiểm định chất lượng giáo dục tại các trường trung học cơ sở công lập

Để áp dụng TQM trong thực hiện KĐCLGD tại các trường THCS công lập, các nhà trường cần chú trọng:

- *Đào tạo và truyền thông nội bộ.* Đào tạo và truyền thông nội bộ là hai yếu tố cốt lõi trong việc đảm bảo quá trình triển khai và áp dụng mô hình quản lý tổng thể - TQM trong giáo dục thành công. Đào tạo nhằm nâng cao kiến thức và kỹ năng của nhân sự, trong khi truyền thông nội bộ giúp đảm bảo sự đồng thuận, tạo môi trường học hỏi và gắn kết các thành viên trong nhà trường. Một trong những giải pháp quan trọng và thiết yếu để đảm bảo việc áp dụng thành công mô hình TQM trong KĐCLGD. Mục tiêu của đào tạo và nâng cao nhận thức là giúp tất cả các thành viên trong nhà trường - từ lãnh đạo, GV, CBQL đến nhân viên và HS - hiểu rõ, chấp nhận và thực hiện các nguyên tắc của TQM một cách hiệu quả.

Đào tạo nội bộ là quá trình cung cấp kiến thức, kỹ năng và công cụ cần thiết để nhân viên có thể thực hiện tốt công việc và áp dụng các nguyên tắc của TQM vào công việc hằng ngày. Đây là bước quan trọng để chuyển lý thuyết TQM thành thực tiễn hiệu quả. Nếu không có sự truyền thông tốt, các thay đổi sẽ không được hiểu rõ và có thể gặp phải sự phản kháng

- *Tối ưu hóa việc sử dụng nguồn lực.* Là một trong những yếu tố quan trọng để đảm bảo sự phát triển bền vững của tổ chức, đặc biệt là trong lĩnh vực giáo dục. Khi tối ưu hóa nguồn nhân lực, mục tiêu là làm sao để khai thác hết tiềm năng, năng lực của đội ngũ GV, nhân viên, đồng thời nâng cao hiệu quả làm việc, phát triển cá nhân và nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện. Như vậy, cần: (1) Đánh giá số lượng GV, nhân viên hành chính, quản lý có đủ đáp ứng nhu cầu của nhà trường không, và họ có trình độ, kỹ năng phù hợp với yêu cầu công việc hay không; (2) Xem xét lại cấu trúc công việc và nhiệm vụ của từng vị trí trong nhà trường để đảm bảo rằng không có tình trạng chồng chéo nhiệm vụ hoặc nhân viên thiếu việc làm; (3) Xác định các điểm mạnh và điểm yếu của từng nhân viên, GV để có các giải pháp phát triển kỹ năng và phân công công việc phù hợp; (4) Phân bổ công việc theo năng lực: Đảm bảo rằng mỗi cá nhân đều được giao đúng công việc phù hợp với khả năng, thế mạnh của mình. Việc này giúp giảm lãng phí nhân lực, tối ưu hóa thời gian làm việc và tăng hiệu quả công việc; (5) Đa dạng hóa nhiệm vụ: Xem xét khả năng kết hợp các nhiệm vụ khác nhau trong cùng một vai trò hoặc một nhóm nhỏ, giúp nhân viên có thể đảm nhiệm nhiều vị trí khác nhau trong trường hợp thiếu hụt nhân sự; (6) Tăng cường đào tạo chuyên môn: Đầu tư vào các chương trình đào tạo nhằm nâng cao năng lực chuyên môn cho GV và nhân viên. Điều này giúp họ nắm vững những kiến thức, kỹ năng mới nhất để áp dụng vào công việc; (7) Tối ưu hóa nguồn nhân lực không phải là một hoạt động đơn lẻ mà cần được thực hiện liên tục. Nhà trường cần thường xuyên đánh giá lại cách phân bổ nhân lực, hiệu quả làm việc của từng thành viên, từ đó đưa ra các điều chỉnh phù hợp; (8) Thu thập ý kiến phản hồi từ nhân viên và GV về môi trường làm việc, khối lượng công việc, cơ hội phát triển... giúp quản lý nắm bắt rõ hơn các vấn đề còn tồn đọng và tìm ra hướng giải quyết; (9) TQM không chỉ đòi hỏi nhiều tài nguyên mà còn yêu cầu sử dụng các nguồn lực sẵn có một cách hiệu quả. Việc tối ưu hóa quy trình có thể giúp tiết kiệm chi phí và nâng cao hiệu quả (nên đánh số cho dễ nhớ số các nội dung cần thực hiện tối ưu hóa việc sử dụng nguồn lực)

- *Đo lường liên tục và phản hồi kịp thời.* Là một trong những nguyên tắc quan trọng trong việc áp dụng mô hình TQM vào KĐCLGD. Việc này giúp nhà trường duy trì sự cải tiến liên tục, điều chỉnh các quy trình và chiến lược giảng dạy, quản lý một cách kịp thời nhằm đạt hiệu quả cao nhất. Dưới đây là các phương pháp và chiến lược để đo lường liên tục và phản hồi kịp thời trong quản lý giáo dục.

Xác định các chỉ số hiệu suất chính (KPIs): Để đo lường liên tục, cần thiết lập các chỉ số đánh giá cụ thể và rõ ràng cho từng khía cạnh của hoạt động nhà trường, bao gồm: + Chất lượng giảng dạy (dựa trên kết quả học tập của HS, phản hồi của HS và phụ huynh); + Hiệu quả quản lý và hỗ trợ (dựa trên thời gian giải quyết công việc, mức độ hài lòng của nhân viên); + Mức độ tham gia của HS trong các hoạt động ngoại khóa và học tập; + Tỷ lệ HS đạt chuẩn KĐCLGD, tỉ lệ tốt nghiệp, hoặc các tiêu chí khác phù hợp với mục tiêu của nhà trường; + Việc đo lường không nên chỉ dựa vào một nguồn dữ liệu. Các phương pháp đo lường có thể bao gồm: Khảo sát ý kiến (HS, phụ huynh, GV); Kết quả học tập và điểm số; Quan sát trực tiếp các hoạt động giảng dạy, quản lý; Đánh giá năng lực qua các bài kiểm tra chuẩn hóa hoặc các bài thực hành; Áp dụng công nghệ trong đo lường; Sử dụng các phần mềm quản lý học tập (LMS): Các hệ thống quản lý học tập như Google Classroom, Microsoft Teams, hoặc Moodle có thể theo dõi và ghi nhận tiến độ học tập của

HS, đồng thời cung cấp các dữ liệu định kỳ về kết quả học tập, sự tham gia và phản hồi của HS; Phần mềm quản lý nhân sự (HRM): Các hệ thống quản lý nhân sự có thể hỗ trợ nhà trường trong việc đo lường hiệu suất làm việc của GV và nhân viên hành chính, bao gồm quản lý thời gian, kết quả công việc và các chỉ số khác; Phản hồi từ HS và phụ huynh: Tạo ra các kênh phản hồi mở cho HS và phụ huynh để họ có thể đưa ra ý kiến về chất lượng giảng dạy, dịch vụ hỗ trợ và môi trường học tập (Các kênh này có thể bao gồm: Hộp thư ý kiến trực tuyến hoặc tại trường; Khảo sát định kỳ gửi tới phụ huynh và HS; Các cuộc họp thường xuyên giữa GV và phụ huynh; Tăng cường sự hài lòng của các bên liên quan; Phụ huynh, HS và GV sẽ cảm thấy hài lòng hơn khi biết rằng ý kiến và đóng góp của họ được lắng nghe và xử lý một cách nghiêm túc và kịp thời. Điều này cũng tạo nên sự gắn kết giữa nhà trường và cộng đồng; Giúp điều chỉnh và cải tiến quy trình hiệu quả hơn). Việc đo lường liên tục và phản hồi kịp thời giúp nhà trường phát hiện ra các vấn đề tồn đọng hoặc những yếu tố cần cải thiện sớm hơn, từ đó điều chỉnh quy trình và chiến lược một cách nhanh chóng, không để các vấn đề tích lũy và trở nên nghiêm trọng; Cải thiện sự phối hợp giữa các bộ phận; Áp dụng các phương pháp đánh giá dựa trên dữ liệu để liên tục theo dõi và điều chỉnh quy trình. Khi có hệ thống phản hồi và đo lường hiệu quả, các bộ phận trong nhà trường sẽ phối hợp nhịp nhàng hơn, giảm thiểu sự chậm trễ và thiếu thông tin giữa các phòng ban.

3. Kết luận

Công tác KĐCLGD tại các trường THCS đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo và nâng cao chất lượng giáo dục. Việc áp dụng mô hình TQM trong KĐCLGD là một bước tiến quan trọng nhằm nâng cao hiệu quả quản lý, giảng dạy và học tập trong các trường học nói chung và trường THCS nói riêng. Quá trình này đòi hỏi không chỉ sự tham gia của tất cả các bên liên quan mà còn cần một hệ thống đo lường liên tục và phản hồi kịp thời để đảm bảo chất lượng giáo dục được duy trì và cải tiến. Bên cạnh đó, yếu tố đào tạo và truyền thông nội bộ đóng vai trò then chốt cùng với việc tối ưu hóa nguồn nhân lực và phát triển hệ thống đo lường hiệu quả sẽ giúp nhà trường không chỉ cải thiện chất lượng mà còn xây dựng được một môi trường làm việc và học tập tích cực, thúc đẩy sự phát triển toàn diện của cả GV và HS. Thông qua phản hồi kịp thời và chu kỳ cải tiến liên tục, nhà trường có thể phát hiện các vấn đề sớm, điều chỉnh chiến lược một cách hiệu quả, từ đó tạo ra sự thay đổi tích cực trong chất lượng giáo dục, đồng thời tăng cường sự hài lòng của HS, phụ huynh và GV. Kết quả là, nhà trường sẽ ngày càng hoàn thiện hơn về mặt tổ chức, trở thành môi trường giáo dục uy tín, năng động, và bền vững.

Tài liệu tham khảo

- BỘ GD-ĐT (2018). *Thông tư số 18/2018/TT-BGDĐT ngày 22/8/2018 ban hành Quy định về kiểm định chất lượng giáo dục và công nhận đạt chuẩn quốc gia đối với trường trung học cơ sở, trường trung học phổ thông và trường phổ thông có nhiều cấp học.*
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain.* McGraw-Hill.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis.* MIT Press.
- Đỗ Đình Thái (2015). Phát triển hệ thống kiểm định chất lượng giáo dục tại Việt Nam trong bối cảnh hội nhập quốc tế. *Tạp chí Giáo dục*, 351, 12-18.
- Ewell, P. T. (1999). *Standards for accreditation and assessment in K-12 education.* Washington, D.C.: Council for Higher Education Accreditation.
- International Organization for Standardization (ISO) (1987). *ISO 9000:1987 - Quality management and quality assurance standards.* Geneva, Switzerland.
- International Organization for Standardization (ISO) (2015). *ISO 9001:2015 - Quality management systems - Requirements.* Geneva, Switzerland.
- Juran, J. M. (1989). *Juran on leadership for quality: An executive handbook.* New York, NY: Free Press.
- Middlehurst, R. (1997). Quality assurance in K-12 education: Global perspectives on policy and practice. In J. Sadlak & P. G. Altbach (Eds.), *Higher education: A worldwide inventory of reforms and policy instruments* (pp. 109-131). New York: Garland Publishing.
- Mohamoud, A. M. (2023). The Role of Leadership on Quality of Higher Education in the Banadir Region, Somalia. *Mjhiu*, 1(1), 59-99. <https://doi.org/10.59336/mjhiu.v1i1.4>
- Nguyễn Quý Thanh (2011). *Kiểm định chất lượng giáo dục phổ thông Việt Nam: Li luận và thực tiễn.* NXB Giáo dục Việt Nam.
- Nguyễn Văn Tám (2024). Tổng quan một số nghiên cứu quốc tế về sử dụng quản lý chất lượng tổng thể (TQM) trong các trường trung học cơ sở. *Tạp chí Giáo dục*, 24(số đặc biệt 8), 23-29.
- Phạm Thị Hoa (2018). Một số giải pháp nâng cao chất lượng kiểm định giáo dục phổ thông. *Tạp chí Giáo dục*, 401, 23-29.