

## MỤC LỤC

MỤC LỤC .....	1
BẢNG CHỮ VIẾT TẮT.....	3
DANH MỤC CÁC BẢNG.....	4
DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ .....	5
MỞ ĐẦU .....	6
1. Lý do chọn đề tài .....	6
2. Mục tiêu nghiên cứu.....	7
3. Khách thể và đối tượng nghiên cứu.....	7
4. Giả thuyết khoa học .....	7
5. Nhiệm vụ nghiên cứu .....	8
6. Phạm vi nghiên cứu.....	8
7. Phương pháp luận và phương pháp nghiên cứu .....	8
8. Những luận điểm bảo vệ.....	10
9. Đóng góp mới của Luận án .....	11
10. Cấu trúc của Luận án .....	11
CHƯƠNG 1 - CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG ĐÀO TẠO TẠI CÁC TRƯỜNG TRUNG CẤP CHUYÊN NGHIỆP.....	12
1.1. Tổng quan nghiên cứu vấn đề.....	12
1.2. Một số khái niệm cơ bản.....	18
1.3. Cơ sở lý luận về quản lý chất lượng tổng thể .....	24
1.4. Quản lý chất lượng đào tạo trường trung cấp chuyên nghiệp theo tiếp cận quản lý chất lượng tổng thể (TQM).....	49
1.5. Kinh nghiệm một số nước về quản lý chất lượng đào tạo theo TQM .....	61
TIỂU KẾT CHƯƠNG I .....	64
CHƯƠNG 2 - THỰC TRẠNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG ĐÀO TẠO TẠI CÁC TRƯỜNG TRUNG CẤP CHUYÊN NGHIỆP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH .....	65
2.1. Thị trường nhân lực Thành phố Hồ Chí Minh .....	65
2.2. Khái quát về các cơ sở đào tạo TCCN tại Thành phố Hồ chí Minh.....	67
2.3. Thực trạng chất lượng đào tạo tại các trường trung cấp chuyên nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh .....	69

2.4. Thực trạng quản lý chất lượng đào tạo tại các trường trung cấp chuyên nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh.....	78
2.5. Thực trạng quản lý chất lượng đào tạo tại trường Trung cấp Kỹ thuật và Nghiệp vụ Nam Sài Gòn theo hướng tiếp cận TQM.....	84
2.6. Đánh giá các yếu tố tác động đến quản lý chất lượng đào tạo.....	96
2.7. Đánh giá chung.....	101
<b>TIỂU KẾT CHƯƠNG 2.....</b>	<b>104</b>
<b>CHƯƠNG 3 - ĐỀ XUẤT MÔ HÌNH VÀ MỘT SỐ GIẢI PHÁP QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG ĐÀO TẠO TẠI CÁC TRƯỜNG TRUNG CẤP CHUYÊN NGHIỆP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH.....</b>	<b>105</b>
3.1. Định hướng phát triển giáo dục trung cấp chuyên nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh .....	105
3.2. Các nguyên tắc đề xuất giải pháp .....	108
3.3. Một số giải pháp quản lý chất lượng đào tạo tại các trường trung cấp chuyên nghiệp theo tiếp cận TQM.....	110
3.4. Môi quan hệ của các giải pháp.....	138
3.5. Điều kiện thực hiện mô hình và giải pháp quản lý chất lượng đào tạo tại các trường trung cấp chuyên nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh .....	139
3.6. Thăm dò tính cần thiết và khả thi của mô hình quản lý chất lượng các trường trung cấp chuyên nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh theo tiếp cận TQM .....	141
3.7. Thử nghiệm một số giải pháp quản lý chất lượng đào tạo tại trường Trung cấp kỹ thuật nghiệp vụ Nam Sài Gòn Thành phố Hồ Chí Minh .....	143
<b>TIỂU KẾT CHƯƠNG 3.....</b>	<b>150</b>
<b>KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ.....</b>	<b>152</b>
1. KẾT LUẬN .....	152
2. KHUYẾN NGHỊ.....	153
<b>DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC ĐÃ CÔNG BỐ .....</b>	<b>156</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>157</b>

**BẢNG CHỮ VIẾT TẮT**

<b>Từ viết tắt</b>	<b>Đọc là</b>
BDCL	Bảo đảm chất lượng
CBQL	Cán bộ quản lý
CD	Cao đẳng
CNH, HĐH	Công nghiệp hoá, hiện đại hoá
CSVC	Cơ sở vật chất
DN	Doanh nghiệp
ĐH	Đại học
GD&ĐT	Giáo dục và đào tạo
GV	Giáo viên
HS	Học sinh
ISO	Tiêu chuẩn quốc tế về bảo đảm chất lượng
KĐCL	Kiểm định chất lượng
KT-XH	Kinh tế -Xã hội
LĐTBOXH	Lao động Thương binh và Xã hội
NCKH	Nghiên cứu khoa học
NCS	Nghiên cứu sinh
NCXH	Nhu cầu xã hội
NLTH	Năng lực thực hiện
NV	Nhân viên
PP	Phương pháp
QLCL	Quản lý chất lượng
SP-DV	Sản phẩm – Dịch vụ
SX-KD	Sản xuất – Kinh doanh
TB	Thiết bị
TCCN	Trung cấp chuyên nghiệp
TCKT&NVNSG	Trung cấp Kỹ thuật và Nghiệp vụ Nam Sài Gòn
THCS	Trung học cơ sở
THPT	Trung học phổ thông
TP.HCM	Thành phố Hồ Chí Minh
TQM	Quản lý chất lượng tổng thể (Total Quality Management)
TTLĐ	Thị trường lao động
VHCL	Văn hoá chất lượng
XHCN	Xã hội chủ nghĩa

## DANH MỤC CÁC BẢNG

TT	Tên	Trang
Bảng 1.1	Mối quan hệ giữa các quan niệm về đặc trưng của TQM	31
Bảng 1.2	Các yêu cầu và biện pháp cơ bản thực hiện TQM	46
Bảng 1.3	So sánh công việc quản lý theo truyền thống và quản lý theo quá trình	53
Bảng 2.1	Mạng lưới cơ sở đào tạo TCCN phân theo địa bàn	67
Bảng 2.2	Quy mô đào tạo nghề nghiệp giai đoạn 2000 - 2012	68
Bảng 2.3	Thông kê trình độ nghiệp vụ sư phạm của giáo viên	70
Bảng 2.4	Thông kê trình độ tin học và ngoại ngữ của giáo viên	70
Bảng 2.5	Phân loại giáo viên theo trình độ (Năm học 2011-2012)	71
Bảng 2.6	Thông kê thâm niên giảng dạy của giáo viên (Năm học 2011-2012)	71
Bảng 2.7	Định mức bình quân giáo viên so với quy mô đào tạo	72
Bảng 2.8	Trình độ chuyên môn của cán bộ quản lý và nhân viên nghiệp vụ	72
Bảng 2.9	Tình hình đầu tư cơ sở vật chất, thiết bị các trường TCCN	75
Bảng 2.10	Kết quả xếp loại học tập của học sinh	77
Bảng 2.11	Kết quả xếp loại rèn luyện của học sinh	78
Bảng 2.12	Tình hình giảm học sinh sau năm học thứ nhất tại một số trường TCCN	80
Bảng 2.13	Hiệu suất đào tạo và kết quả xếp loại tốt nghiệp của HS (thi lần đầu)	81
Bảng 2.14	Hiệu suất đào tạo toàn khoá ở một số trường TCCN (thi lần đầu)	81
Bảng 2.15	Ý kiến về tỷ lệ đầu tư CSVC so với tổng kinh phí hoạt động hàng năm	83
Bảng 2.16	Tổng hợp ý kiến học sinh về chất lượng đào tạo của trường TCKT&NVNSG	86
Bảng 2.17	Tổng hợp ý kiến học sinh về chất lượng đào tạo các khoa – Trường TCKT&NVNSG	88
Bảng 2.18	Thông kê các quy trình tác nghiệp đã xây dựng	90
Bảng 2.19	Tổng hợp ý kiến mức độ hài lòng về quá trình đào tạo	97
Bảng 2.20	Mức độ hài lòng của CBQL về các điều kiện QLCL đào tạo TCCN	98
Bảng 2.21	Tổng hợp ý kiến về tầm quan trọng của các điều kiện QLCL đào tạo	98
Bảng 2.22	Vai trò quyết định của các điều kiện QLCL đào tạo TCCN	99
Bảng 2.23	Tổng hợp ý kiến về lựa chọn ưu tiên đổi mới các điều kiện QLCL đào tạo tại trường TCCN	100
Bảng 2.24	Các điều kiện cần ưu tiên đầu tư cải thiện để nâng cao chất lượng đào tạo TCCN	100
Bảng 3.1	Tóm tắt các chuẩn QLCL đào tạo của trường TCKT&NVNSG theo tiếp cận TQM	125
Bảng 3.2	Tương quan giữa các tiêu chuẩn kiểm định chất lượng TCCN với các chuẩn QLCL quá trình đào tạo các trường TCCN theo tiếp cận TQM	129
Bảng 3.3	Kết quả khảo sát tính cần thiết và khả thi của mô hình quản lý chất lượng đào tạo TCCN theo tiếp cận TQM	142

**DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ**

<b>TT</b>	<b>Tên</b>	<b>Trang</b>
Sơ đồ 1.1	Quan niệm về chất lượng (Nguyễn Việt Hùng)	21
Sơ đồ 1.2	Mô hình TQM (theo Business Edge)	24
Sơ đồ 1.3	Các cấp độ quản lý chất lượng (Salis)	25
Sơ đồ 1.4	Mô hình quản lý chất lượng theo triết lý TQM	29
Sơ đồ 1.5	Mô hình chức năng quản lý chất lượng tổng thể	35
Sơ đồ 1.6	Mô hình quản lý chất lượng của tổ chức SX-DV theo TQM	37
Sơ đồ 1.7	Bảy công cụ kiểm soát chất lượng (QCT)	38
Sơ đồ 1.8	Bảy công cụ quản lý và hoạch định (MPT)	39
Sơ đồ 1.9	Chu trình quản lý của Deming	43
Sơ đồ 1.10	Chu trình Deming theo nhận thức đầy đủ	44
Sơ đồ 1.11	Vòng tròn quản lý Ishikawa	44
Sơ đồ 1.12	Hai mô hình tổ chức đào tạo theo TQM	46
Sơ đồ 1.13	Mô hình hệ thống cung ứng dịch vụ trường TCCN	50
Sơ đồ 1.14	Quản lý theo quá trình	53
Sơ đồ 1.15	Nguyên tắc cải tiến theo hệ thống quản lý chất lượng tổng thể của trường TCCN	54
Sơ đồ 1.16	Hệ thống quản lý chất lượng EFQM	62
Biểu đồ 2.1	Tỷ lệ thu hút lao động của các nhóm ngành nghề	66
Biểu đồ 2.2	Cơ cấu các ngành đào tạo nghề nghiệp tại TP.HCM	69
Sơ đồ 3.1	Mô hình quản lý chất lượng đào tạo tại trường TCCN theo hướng tiếp cận TQM	108
Biểu đồ 3.2	Tổ chức và quản lý nhà trường TCCN	144

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Bối cảnh trong nước và quá trình hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng tạo nên những cơ hội thuận lợi nhưng cũng là thách thức gay gắt trong việc thực hiện các mục tiêu phát triển kinh tế - xã hội (KT-XH). Trong bối cảnh đó, nguồn nhân lực Việt Nam là nền tảng và lợi thế quan trọng nhất để phát triển bền vững. Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội giai đoạn 2011-2020 đã khẳng định: “Phát triển nhanh nguồn nhân lực, nhất là nguồn nhân lực chất lượng cao, tập trung vào việc đổi mới căn bản và toàn diện nền giáo dục quốc dân; gắn kết chặt chẽ phát triển nguồn nhân lực với phát triển và ứng dụng khoa học, công nghệ” là một trong 3 đột phá chiến lược. Nghị quyết số 29/NQ-TW ngày 22/11/2013 của Ban chấp hành Trung ương đã nêu nhiệm vụ để thực hiện phát triển bền vững đất nước, giáo dục đào tạo (GD&ĐT) cần đổi mới cơ bản và toàn diện theo hướng: “...Chuyển phát triển giáo dục và đào tạo từ chủ yếu theo số lượng sang chú trọng chất lượng và hiệu quả, đồng thời đáp ứng yêu cầu số lượng...”.

Trong thời gian qua, giáo dục trung cấp chuyên nghiệp (TCCN) có những bước phát triển mới về quy mô; thực hiện xã hội hóa; đổi mới mục tiêu, nội dung, chương trình; đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lý, tăng cường cơ sở vật chất và trang thiết bị... Tuy nhiên, vẫn còn bộc lộ những hạn chế, yếu kém về chất lượng đào tạo, mà nguyên nhân chủ yếu là quản lý chất lượng đào tạo chưa được các trường TCCN quan tâm đúng mức. Tại thành phố Hồ Chí Minh (TP.HCM), nhân lực qua đào tạo trình độ TCCN chưa đáp ứng được yêu cầu của thị trường lao động (TTLĐ) và nhu cầu xã hội (NCXH), chưa có hệ thống đảm bảo chất lượng và quản lý chất lượng (QLCL) đào tạo phù hợp và hiệu quả.

Trước yêu cầu đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục và đào tạo, TCCN phải đổi mới theo hướng: gắn với NCXH, chuyển từ đào tạo chủ yếu theo số lượng sang chú trọng chất lượng và hiệu quả. Để bảo đảm chất lượng đào tạo TCCN tại TP.HCM nơi có TTLĐ sôi động và nhu cầu lớn về nhân lực TCCN thì giải pháp cấp bách, then chốt là triển khai mô hình và thực hiện các giải pháp QLCL đào tạo hiệu quả nhằm góp phần đáp ứng nhu

cầu nhân lực phục vụ sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá (CNH, HĐH) đất nước và hội nhập quốc tế.

Luận án đặt ra các vấn đề cấp bách phải giải quyết:

+ QLCL đào tạo cấp trường TCCN cần được xây dựng và triển khai trên cơ sở luận cứ khoa học nào?

+ QLCL đào tạo cấp trường TCCN TP.HCM thực hiện theo mô hình nào, cần có những giải pháp nào? Vì sao?

Đây là những vấn đề cần được nghiên cứu khoa học và nghiêm túc. Vì vậy, nghiên cứu sinh (NCS) lựa chọn đề tài nghiên cứu: ***“Quản lý chất lượng đào tạo tại các trường trung cấp chuyên nghiệp thành phố Hồ Chí Minh”***.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu**

Trên cơ sở nghiên lý luận và đánh giá thực trạng đề đề xuất các giải pháp khả thi về QLCL đào tạo tại các trường TCCN – TP.HCM.

## **3. Khách thể và đối tượng nghiên cứu**

### **3.1. Khách thể nghiên cứu**

Quá trình đào tạo tại các trường TCCN.

### **3.2. Đối tượng nghiên cứu**

Quản lý chất lượng đào tạo tại các trường TCCN – TP.HCM.

## **4. Giả thuyết khoa học**

Chất lượng đào tạo tại các trường TCCN hiện nay còn nhiều hạn chế, chưa đáp ứng NCXH và TTLĐ của TP.HCM. Có nhiều nguyên nhân trong đó nguyên nhân chủ yếu là QLCL đào tạo tại các trường TCCN chưa được định hướng và chưa được quan tâm đúng mức. Nếu nghiên cứu đề xuất được mô hình QLCL đào tạo tại các trường TCCN theo hướng tiếp cận quản lý chất lượng tổng thể (TQM) và đề xuất một số giải pháp chủ yếu, khả thi về quản lý chất lượng quá trình đào tạo, quản lý các hoạt động cải tiến và hình thành môi trường văn hóa chất lượng (VHCL) trong nhà trường thì hiệu quả QLCL đào tạo sẽ được cải thiện qua đó góp phần nâng cao chất lượng đào tạo của các trường TCCN, đáp ứng tốt hơn nhu cầu nhân lực của TP.HCM.

## **5. Nhiệm vụ nghiên cứu**

- Nghiên cứu cơ sở lý luận về QLCL đào tạo tại các trường TCCN.
- Đánh giá chất lượng đào tạo và thực trạng QLCL đào tạo tại các trường TCCN – TP.HCM.
- Đề xuất mô hình QLCL đào tạo cấp trường TCCN-TP.HCM và một số giải pháp chủ yếu QLCL đào tạo theo hướng tiếp cận TQM.

## **6. Phạm vi nghiên cứu**

### ***6.1. Giới hạn về nội dung***

Đề tài tập trung nghiên cứu:

- QLCL đào tạo trường TCCN TP.HCM theo hướng tiếp cận TQM:
  - + Thực trạng chất lượng đào tạo và QLCL đào tạo tại các trường TCCN-TP.HCM; tập trung khảo sát và đánh giá thực trạng tại một số trường TCCN;
  - + Đề xuất mô hình QLCL đào tạo cấp trường theo hướng tiếp cận TQM và các giải pháp triển khai QLCL đào tạo tại các trường TCCN-TP.HCM;
  - + Thử nghiệm tại trường Trung cấp Kỹ thuật và Nghiệp vụ Nam Sài Gòn (TCKT&NVNSG).

### ***6.2. Giới hạn về điều tra, khảo sát***

- Khảo sát trên cơ sở lựa chọn mẫu tại một số trường TCCN-TP.HCM
- Phân tích kinh nghiệm trong khu vực và trên thế giới nhằm lựa chọn mô hình và giải pháp phù hợp áp dụng vào QLCL đào tạo trường TCCN-TP.HCM.

### ***6.3. Giới hạn về thời gian***

Nghiên cứu đánh giá thực trạng đào tạo TCCN và thực trạng QLCL đào tạo TCCN cấp trường trong giai đoạn 2007-2012.

## **7. Phương pháp luận và phương pháp nghiên cứu**

### ***7.1. Phương pháp luận và quan điểm tiếp cận***

#### ***7.1.1. Tiếp cận hệ thống***

Hệ thống là một tổng thể, tạo nên bởi nhiều thành tố có mối quan hệ mật thiết, tác động qua lại lẫn nhau. Khi thay đổi một thành tố sẽ dẫn đến sự thay đổi của cả hệ thống.



Vì vậy khi nghiên cứu một sự vật, phải xem xét những mối tương tác bên trong của chính sự vật đó cũng như mối quan hệ của nó với những sự vật khác có liên quan.

Xây dựng cơ sở lý luận và giải pháp QLCL đào tạo TCCN cần quan tâm đến mối quan hệ mật thiết giữa TCCN với các cấp bậc học khác trong hệ thống giáo dục quốc dân và mối quan hệ giữa QLCL đào tạo các trường TCCN với tổng thể QLCL trong đào tạo nói chung.

### ***7.1.2. Tiếp cận thị trường***

Trong nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa (XHCN), đào tạo nhân lực tuân thủ những quy luật chung về phát triển KT-XH và các quy luật cơ bản của thị trường, đó là: quy luật cung - cầu, quy luật cạnh tranh và quy luật giá trị. QLCL đào tạo các trường TCCN phải đáp ứng được yêu cầu nhân lực của TTLĐ, nhất là về năng lực cạnh tranh của nhân lực qua đào tạo.

## ***7.2. Phương pháp nghiên cứu***

Các phương pháp (PP) nghiên cứu sau đây được sử dụng để nghiên cứu đề tài:

### ***7.2.1. Phương pháp nghiên cứu lý luận***

Tác giả tiến hành nghiên cứu, phân tích, đánh giá, mô hình hóa các tài liệu của Việt Nam cũng như các nước trên thế giới liên quan đến chất lượng, QLCL để xây dựng cơ sở lý luận cho nghiên cứu.

### ***7.2.2. Phương pháp tổng hợp, phân tích dữ liệu***

PP tổng hợp, phân tích được sử dụng để thu thập, xử lý, đánh giá dữ liệu từ các văn bản, tài liệu của các cơ quan liên quan như: Văn kiện của Đảng, Nhà nước, các tài liệu của Bộ giáo dục và đào tạo (GD-ĐT), Bộ Lao động-Thương binh và Xã hội (LĐTBXH), Sở GD&ĐT và Sở LĐTBXH... tại TP.HCM.

### ***7.2.3. Phương pháp thống kê***

Sử dụng một số công thức toán học áp dụng trong nghiên cứu quản lý giáo dục để xử lý các số liệu và kết quả điều tra.

#### **7.2.4. Phương pháp tổng kết kinh nghiệm thực tiễn**

Tổng kết kinh nghiệm thực tiễn từ các mô hình QLCL ở Việt Nam và một số nước trên thế giới nhằm rút ra một số bài học kinh nghiệm có thể vận dụng vào điều kiện cụ thể QLCL đào tạo tại các trường TCCN-TP.HCM.

#### **7.2.5. Phương pháp chuyên gia**

Tổ chức hội thảo khoa học, trực tiếp xin ý kiến các chuyên gia nghiên cứu, đào tạo, sử dụng lao động để củng cố cơ sở lý luận, cơ sở thực tiễn và hoàn thiện một số giải pháp QLCL đào tạo TCCN-TP.HCM. Tiến hành trao đổi với một số giáo viên (GV), học sinh (HS) các trường TCCN nhằm thu thập những thông tin cần thiết bổ sung cho PP điều tra khảo sát.

#### **7.2.6. Phương pháp nghiên cứu điển hình**

Thu thập ý kiến thông qua hội thảo chuyên đề, khảo sát bằng phiếu hỏi, tham quan thực tế tìm hiểu thực trạng QLCL đào tạo trường TCCN-TP.HCM.

Tiến hành khảo sát tại trường TCKT&NVNSG và một số trường TCCN và trường Cao đẳng (được nâng cấp từ trường TCCN).

#### **7.2.7. Phương pháp khảo nghiệm**

Sử dụng PP khảo nghiệm để kiểm chứng tính khả thi và tính cấp thiết của giải pháp đề xuất trong luận án.

### **8. Những luận điểm bảo vệ**

- Quản lý chất lượng đào tạo là yếu tố quyết định đến bảo đảm chất lượng đào tạo của các trường TCCN.

- Hình thành mô hình QLCL đào tạo trường TCCN theo hướng tiếp cận TQM giữ vai trò quan trọng góp phần thúc đẩy tiến trình đổi mới căn bản và toàn diện TCCN ở nước ta và TP.HCM.

- QLCL đào tạo tại các trường TCCN-TP.HCM theo hướng tiếp cận TQM đạt được lợi ích kép:

+ Bảo đảm đào tạo không có phế phẩm: nguồn nhân lực qua đào tạo TCCN đáp ứng yêu cầu của TTLĐ và thăng tiến trong nghề nghiệp;

+ Tạo cơ sở để triển khai công tác kiểm định chất lượng (KĐCL) và tiến tới được quốc tế công nhận tương đương về chất lượng đào tạo TCCN Việt Nam, một trong những điều kiện quan trọng để giáo dục nước ta hội nhập vào quốc tế.

### **9. Đóng góp mới của Luận án**

- Hệ thống hóa và làm phong phú thêm những vấn đề lý luận về QLCL đào tạo cấp trường TCCN.

- Đánh giá thực trạng chất lượng đào tạo và QLCL đào tạo cấp trường TCCN tại TP.HCM.

- Đề xuất mô hình và một số giải pháp triển khai QLCL theo hướng tiếp cận TQM để nâng cao chất lượng đào tạo TCCN và có thể chuyển giao ứng dụng tại các trường TCCN trên địa bàn TP.HCM.

### **10. Cấu trúc của Luận án**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo và phụ lục, luận án được kết cấu thành 3 chương chính:

CHƯƠNG 1 - CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG ĐÀO TẠO TẠI CÁC TRƯỜNG TRUNG CẤP CHUYÊN NGHIỆP

CHƯƠNG 2 - THỰC TRẠNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG ĐÀO TẠO TẠI CÁC TRƯỜNG TRUNG CẤP CHUYÊN NGHIỆP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

CHƯƠNG 3 - ĐỀ XUẤT MÔ HÌNH VÀ MỘT SỐ GIẢI PHÁP QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG ĐÀO TẠO TẠI CÁC TRƯỜNG TRUNG CẤP CHUYÊN NGHIỆP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

## **CHƯƠNG 1 - CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG ĐÀO TẠO TẠI CÁC TRƯỜNG TRUNG CẤP CHUYÊN NGHIỆP**

### **1.1. Tổng quan nghiên cứu vấn đề**

#### *1.1.1 Các công trình nghiên cứu ở nước ngoài*

##### *1.1.1.1. Nguồn gốc và xu hướng phát triển của quản lý chất lượng*

Quản lý chất lượng hoặc kiểm tra thống kê chất lượng đã hình thành từ những năm 30 của thế kỷ XX, xuất phát trong các ngành công nghiệp quốc phòng với hai xu hướng trong QLCL:

- Một là, từ quan điểm xem chất lượng sản phẩm là vấn đề kỹ thuật phụ thuộc vào các tiêu chuẩn, các yêu cầu về nguyên vật liệu, máy móc thiết bị, công nghệ.... dựa vào các phương pháp kiểm tra thống kê (SQC- Statisticall Quality Control) và các thiết bị kiểm tra tự động trong và sau quá trình sản xuất. Hình thành các cấp độ QLCL như: Kiểm tra chất lượng (QC-Quality Control), Kiểm tra chất lượng sản phẩm (PQC-Product Quality Control) và Kiểm tra chất lượng tổng thể (TQC-Total Quality Control). Thực tế chứng minh rằng các phương pháp quản lý này hoàn toàn thụ động, không tạo điều kiện cải tiến và nâng cao chất lượng, không mang lại hiệu quả rõ rệt do thiếu sự phối hợp tổng thể và sự quan tâm của các thành viên khác trong tổ chức.

- Hai là, chất lượng phải được bảo đảm trong mọi tiến trình, mọi công việc và liên quan đến tất cả thành viên trong tổ chức. Việc bảo đảm chất lượng (BĐCL) được bắt đầu từ việc đưa vào nhiệm vụ hàng đầu của tổ chức. Các phương pháp quản lý theo xu hướng này mang tính nhân văn sâu sắc như: QLCL tổng thể (TQM: Total Quality Management), Cam kết chất lượng đồng bộ (TQCo: Total Quality Commitment) và cải tiến chất lượng toàn công ty (CWQI: Company Wide Quality Improvement)... Theo đó, người ta có thể khai thác được hết tiềm năng con người trong tổ chức và kết quả là không những bảo đảm chất lượng sản phẩm mà còn nâng cao hiệu quả của hoạt động SXKD. Chìa khóa để nâng cao chất lượng ở đây không chỉ là những vấn đề liên quan đến công nghệ mà còn bao gồm các kỹ năng quản lý, điều hành và quá trình thích ứng với những thay đổi của thị trường.

Tery Richarson [82] đã tổng kết sự phát triển của các cấp độ QLCL gồm:

- Kiểm soát chất lượng (Quality Control) do W.A.Shewhart đề xuất nhằm kiểm soát sản phẩm cuối cùng để phát hiện các khuyết tật và đề ra biện pháp xử lý;

- Kiểm soát quá trình (Process Control) do W.E.Deming, Joseph Juran, Elton Mayo và W.A Shewhart đề xuất nhằm phòng ngừa phát hiện sản phẩm kém chất lượng;
- BDCL (Quality Assurance) do Deming, Juran và Ishikawa đề xuất với luận điểm “hướng tới khách hàng”, tạo niềm tin bằng sự bảo đảm các yêu cầu về chất lượng;
- QLCL tổng thể (TQM) xuất phát từ kiểm soát chất lượng tổng thể (TQC-Total Quality Control) do A. Feigenbaum xây dựng (1945) kết hợp kiểm soát quá trình làm việc hiệu quả bằng thống kê (SPC- Statistical Process control) do E.Deming đề xuất (1950) và QLCL (QM- Quality Management) do J.Juran đề xuất (1951).

Theo Sallis, TQM được sử dụng để mô tả hai khái niệm: Một là triết lý cải tiến chất lượng liên tục nhằm đáp ứng nhu cầu đa dạng và thay đổi thường xuyên của khách hàng; Hai là tính thực tiễn TQM hướng dẫn các công cụ kỹ thuật (công não, mạng lưới mối quan hệ, sơ đồ xương cá, phân tích lĩnh vực, biểu đồ, lưu đồ...) và các lĩnh vực phân tích (biểu đồ Pareto, con đường sự nghiệp, triển khai chức năng chiến lược...) để QLCL tổng thể. Các tác giả cụ thể hoá việc vận dụng TQM vào thực tiễn: E.Deming (quan điểm về chất lượng, chu trình P-D-C-A, quản lý tri thức), J.Juran (Quy tắc 80/20, chiến lược QLCL), P. Crosby (chất lượng miễn phí), Tom Peter (Vai trò lãnh đạo), K.Ishikawa (cụ thể hoá chu trình chất lượng P-D-CA), Stanley Spanbauer (Lãnh đạo cam kết), John S Oakland (Làm việc theo nhóm)...

Nhằm khuyến khích các SP-DV đạt chất lượng, trong phạm vi quốc gia có các giải thưởng: Deming (Nhật bản), Malcolm Baldrige (Hoa Kỳ), IIP (Anh) ... Trong quá trình toàn cầu hóa để thuận lợi cho việc trao đổi cũng như hợp tác trên phạm vi đa quốc gia, chất lượng được chuẩn hóa và đóng dấu ISO.

#### **1.1.1.2. Về các công trình nghiên cứu chất lượng và quản lý chất lượng đào tạo**

Astin (1985) cho rằng chất lượng đào tạo tập trung vào làm tăng sự khác biệt về kiến thức, kỹ năng và thái độ của HS từ khi nhập trường cho đến khi ra trường [65].

Bogue và Sanders (1992) cho rằng sản phẩm là sự phù hợp với những tuyên bố sứ mạng và kết quả đạt được của mục tiêu trong phạm vi các chuẩn mức được chấp nhận công khai [67, tr 20]. Green (1994) cũng đồng quan điểm như vậy. Sallis, E. (1993) trong tác phẩm “*Total Quality Management in Education*” đã mô tả chất lượng như là phương tiện mà theo đó SP-DV được đánh giá [78]. Các nhà nghiên cứu cũng có các trường phái lý thuyết khác nhau: West Burnham (1992) với công trình “*QLCL trong*

*nhà trường*” [85], Dorothy Myers và Robert Stonihill (1993) với “*QLCL lấy nhà trường làm cơ sở*”, Taylor và A.F.Hill với “*QLCL trong giáo dục*” đã đưa ra những quan điểm và phương pháp vận dụng QLCL trong sản xuất vào QLCL trong giáo dục [81].

Theo Freeman (1994), trong tác phẩm “*Bảo đảm chất lượng trong giáo dục và đào tạo*” đã khẳng định QLCL là cách tiếp cận công nghiệp qua xác định nhu cầu của thị trường và điều chỉnh các phương thức nhằm đáp ứng được các nhu cầu đó [71]. Theo Abd Jamil Abdullah (2000), QLCL phụ thuộc nguồn lực và sử dụng các nguồn lực hiện có của tổ chức đó. Theo Paul Watson (2002), mô hình QLCL Châu Âu (EFQM) là khung tự đánh giá điểm mạnh và điểm yếu trong lĩnh vực QLCL để cải thiện hoạt động của tổ chức, đáp ứng tối đa cho nhu cầu của khách hàng cùng các bên liên quan [75].

Tổ chức các Bộ trưởng giáo dục Đông Nam Á (2003), trong công trình “*Khung bảo đảm chất lượng trong khu vực*” đã chỉ ra: QLCL đào tạo gồm cơ cấu tổ chức, các thủ tục, các quy trình và nguồn lực cần thiết để quản lý tổng thể, đạt được những tiêu chuẩn, tiêu chí và các chỉ số cụ thể do nhà nước ban hành, nâng cao và cải tiến liên tục nhằm thỏa mãn yêu cầu của HS và đáp ứng nhu cầu của TTLĐ [79]. Theo Petros Kefalas và các cộng sự (2003), QLCL gồm các tiêu chuẩn: chương trình học tập hiệu quả, đội ngũ GV, khả năng sử dụng cơ sở hạ tầng, phản hồi tích cực từ HS, sự hỗ trợ từ các bên liên quan [77]. Anna Maria Tammaro (2005), báo cáo về các mô hình QLCL trong LIS: Ba mô hình QLCL của LIS đó là: *Định hướng chương trình; Định hướng quá trình giáo dục và Định hướng kết quả học tập* [63].

Mô hình QLCL giáo dục ở các nước *Đông Nam Á* rất đa dạng. Ở Thái Lan là hệ thống kiểm tra chất lượng nhà trường, kiểm toán chất lượng bên ngoài, kiểm định chất lượng (KĐCL) và công nhận (BHES, 2002). Ở Indonesia, mô hình QLCL được xác định thông qua kết quả kiểm tra nội bộ các chương trình theo quy định của Chính phủ, nhu cầu của thị trường, KĐCL và công nhận (Tadjudin, 2001). Một số nước đã thành lập cơ quan KĐCL quốc gia như: BDAC (Brunei), BAN-PT (Indonesia), LAN (Malaysia), FAAP (Philippines), ONESQA (Thái lan) và Việt Nam.

Vấn đề QLCL cũng được các quốc gia *khu vực Thái Bình Dương* quan tâm. Theo AUQA (2002), mô hình QLCL ở Úc bao gồm: Các chính sách, thái độ, hành động và quy trình cần thiết để duy trì và nâng cao chất lượng. Đáng chú ý là công trình nghiên cứu “*Promotion of Linkage between Technical and Vocaltion Education and World of*

*Work*” do UNESCO- 1997 nêu rõ vai trò của sản xuất liên quan đến hướng nghiệp và đào tạo nghề và đề cập đến trách nhiệm của các bên.

Theo NCS nghiên cứu về QLCL đào tạo trên thế giới đã và đang vận dụng các phương thức QLCL trong SX-DV ở trình độ khá cao. Các nghiên cứu của Green (1994), Sallis,E. (1993) trong tác phẩm “Total Quality Management in Education” phù hợp với quan điểm coi chất lượng như là phương tiện để đánh giá các sản phẩm dịch vụ trong đó có sản phẩm qua giáo dục đào tạo. Việc nghiên cứu và áp dụng các mô hình QLCL của nước ngoài là không thể thiếu trong quá trình nước ta đang xây dựng và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng yêu cầu phát triển KT-XH trong nước và hội nhập quốc tế, phù hợp với kỳ vọng “Giáo dục đào tạo không có phế phẩm”.

### ***1.1.2 Các công trình nghiên cứu ở trong nước***

Vấn đề chất lượng, chất lượng đào tạo, QLCL đào tạo đã được sự quan tâm của đông đảo các chuyên gia, cán bộ nghiên cứu, đội ngũ GV, cán bộ quản lý CBQL). Đến nay đã có nhiều công trình nghiên cứu liên quan đến vấn đề này.

Tổng cục Tiêu chuẩn đo lường chất lượng đã hệ thống hóa QLCL theo các mô hình: KTCL; KSCL; BDCL; TQM và xây dựng bộ tài liệu hướng dẫn cho các doanh nghiệp thực hiện QLCL theo ISO. Tuy nhiên, việc phân định này chỉ phù hợp lĩnh vực sản xuất.

Theo Phạm Thành Nghị trong tác phẩm “*Quản lí chất lượng giáo dục đại học*” đã cho rằng quá trình tiến hóa của quản lý nói chung đi từ mô hình quản lý truyền thống (hành chính tập trung - mọi việc được kiểm tra, kiểm soát) đến hình thức hiện đại (phi tập trung hơn - thông qua các quy trình, cơ chế chịu trách nhiệm). QLCL cũng tiến hóa từ KSCL sang BDCL và QLCL tổng thể. Đó cũng chính là 03 cấp độ khác nhau của QLCL [49].

Trong “*Chất lượng giáo dục - Những vấn đề lý luận và thực tiễn*”, Nguyễn Hữu Châu đã đưa ra mô hình QLCL (CIMO) coi chất lượng của một mô hình quản lý giáo dục là sự phù hợp với mục tiêu của hệ thống, là chất lượng của những thành tố tạo nên hệ thống (Chất lượng đầu vào – Chất lượng quá trình quản lý - Chất lượng đầu ra). Do vậy, đánh giá chất lượng của một mô hình giáo dục là đánh giá chất lượng của các thành tố tạo nên hệ thống đó [10].

Đề tài nghiên cứu cấp Bộ (B2000-52-TĐ 44) của Trần Khánh Đức về “*Nghiên cứu sơ sở lý luận và thực tiễn bảo đảm chất lượng đào tạo đại học và trung học chuyên nghiệp*” đã xây dựng cơ sở lý luận về QLCL, đề xuất mô hình tổng thể quy trình đào tạo đại học (ĐH) và bộ tiêu chí đánh giá chất lượng đào tạo đại học theo quan điểm QLCL của ISO và TQM [21]. Trong “*Giáo dục và phát triển nguồn nhân lực trong thế kỷ XXI*”, Trần Khánh Đức tổng hợp ba quan điểm về chất lượng đào tạo, giới thiệu bộ ISO 9000, các nguyên tắc QLCL; chu trình QLCL; các mô hình QLCLGD theo ISO và TQM; đánh giá và KĐCL [24]. Trong “*Quản lý chất lượng đào tạo đối với trường TCCN*”, giới thiệu một số mô hình QLCL cụ thể như: các mô hình ISO 9000:2000, CIPO, SEAMEO, Mỹ, EFQM, ILO [26]. Tuy nhiên, tác giả chỉ liệt kê nhưng chưa so sánh mặt ưu – khuyết của từng mô hình, chưa giới thiệu mô hình cụ thể nào phù hợp với giáo dục TCCN Việt Nam.

Đề tài nghiên cứu cấp Bộ năm 2004 về “*Nghiên cứu đề xuất mô hình quản lý chất lượng đào tạo đại học ở Việt Nam*” do Phan Văn Kha chủ nhiệm, đã nêu mô hình QLCL đào tạo theo ISO 9000 bao gồm năm bước: Giới thiệu hệ thống chất lượng; Đào tạo đội ngũ; Vận hành; Đánh giá; Giám sát [38]. Đây là các bước xây dựng và áp dụng mô hình ISO vào giáo dục.

Trong “*Quản lý giáo dục*” do Bùi Minh Hiền, Vũ Ngọc Hải, Đặng Quốc Bảo biên soạn đã cho rằng thao tác để xây dựng mô hình QLCL là trừu tượng hóa, nắm bắt một số khía cạnh chính, tạm thời bỏ qua những khía cạnh không quan trọng khác để tìm ra bản chất của sự vật và hiện tượng. Mức độ áp dụng mỗi mô hình thay đổi theo sự việc, tình huống và người tham gia. Giá trị của cách tiếp cận phụ thuộc vào các yếu tố: Quy mô của tổ chức; Cấu trúc của tổ chức; Thời gian hiện hữu để quản lý; Sự hiện hữu của các nguồn lực; Môi trường bên ngoài. Các mô hình trình bày những cách tiếp cận khác nhau trong QLCLGD và việc tổng hợp lại tuy chỉ ra mối quan hệ giữa chúng ở mức độ nhất định. Vấn đề đặt ra là cần xây dựng mô hình QLCL phù hợp với thực tiễn phát triển TCCN ở Việt Nam [35].

Theo Nguyễn Lộc, chất lượng giáo dục là mức độ đạt được các mục tiêu đề ra nhưng thường đề cập đến các chỉ báo cụ thể về số lượng, tỷ lệ HS lên lớp, lưu ban, tỷ lệ HS khá, giỏi, thời gian, nguồn lực mang đậm ý nghĩa hiệu quả giáo dục [44].



Nguyễn Đức Trí trong “*Giáo dục nghề nghiệp- Một số vấn đề lý luận và thực tiễn*” đã nêu quan điểm về chất lượng giáo dục nghề nghiệp theo quan niệm tương đối [58] và trong chuyên đề “*Quản lý quá trình đào tạo ở trường TCCN*” đã nêu cơ chế vận hành nhà trường như một mô hình tự điều khiển và điều chỉnh [57].

Trong tác phẩm “*Một số vấn đề về quản lý cơ sở dạy nghề*”, Nguyễn Đức Trí và Phan Chính Thức đã nêu: Hiện nay trên thế giới đang áp dụng 03 cách thức QLCL chủ yếu đó là: Đánh giá, kiểm toán và kiểm định. Ngoài ra tại một số trường lựa chọn đánh giá theo chứng chỉ ISO. Trong các cách thức này, KĐCL được sử dụng rộng rãi và hữu hiệu nhất ở các nước trong khu vực và trên thế giới [59].

Nguyễn Quang Giao trong luận án tiến sĩ về “*Xây dựng quản lý chất lượng quá trình dạy học các môn chuyên ngành ở trường đại học ngoại ngữ*” cho rằng: QLCL là sự mở rộng phạm vi QLCL cho tất cả những người thừa hành. Điều đó không có nghĩa việc KSCL biến mất. Chức năng KSCL được đẩy xuống cấp quản lý thấp hơn. Như vậy QLCL bao gồm cả KSCL [31].

Trong các tác phẩm: “*Kiểm định chất lượng trong giáo dục đại học*” của Nguyễn Đức Chính [19], “*Kiểm định chất lượng giáo dục đại học*” của Phạm Xuân Thanh [52] đều đề cập đến các khái niệm, hệ thống các tiêu chí và quy trình để QLCL các cơ sở đào tạo theo cách thức KĐCL.

Theo Nguyễn Minh Đường trong tác phẩm “*Quản lý chất lượng cơ sở giáo dục*” đã nêu trong lĩnh vực dạy nghề, QLCL là quá trình kiểm định các điều kiện đào tạo như chương trình, GV, CB-NV, CSVC, tài chính, tổ chức quá trình dạy học. [29]

Các nghiên cứu của Phan Văn Kha với “*Xây dựng chiến lược phát triển giáo dục kỹ thuật ở Việt Nam*” [37], “*Đổi mới quản lý nhà nước giáo dục Việt Nam*” [39], Đặng Bá Lâm và Phạm Thành Nghị với “*Chính sách và kế hoạch trong quản lý giáo dục*” [41], Trần Khánh Đức với “*Quản lý và kiểm định chất lượng đào tạo nhân lực theo ISO và TQM*” [23] và Nguyễn Lộc với “*TQM hay là quản lý chất lượng toàn thể trong giáo dục*” [44]... đều nêu tầm quan trọng của QLCL đào tạo, đưa ra các chỉ số và chuẩn trong đào tạo, phương thức đánh giá, QLCL, mô hình QLCL cần phù hợp với thực tiễn phát triển KT-XH và hội nhập quốc tế.

Theo NCS, phần lớn các nghiên cứu về quản lý giáo dục đã đề cập các khái niệm, nguyên tắc, đặc điểm của chất lượng, các mô hình quản lý và đặc biệt nghiên cứu sâu

vào QLCL. Đáng chú ý trong nghiên cứu “Quản lý quá trình đào tạo ở trường TCCN” Nguyễn Đức Trí đã nêu quan điểm về chất lượng theo quan niệm tương đối và đề cập đến cơ chế vận hành nhà trường TCCN như một mô hình tự điều khiển và điều chỉnh. Tuy nhiên, các nghiên cứu liên quan trên đối với hệ TCCN còn rất hạn chế. Hiện nay việc vận dụng mô hình QLCL bậc ĐH vào hệ TCCN chưa phù hợp do cơ chế quản lý, mục tiêu, nội dung, phương pháp ... có sự đặc điểm riêng biệt. Do vậy, nghiên cứu đề xuất mô hình QLCL đào tạo TCCN là vấn đề cấp bách trong cơ chế thị trường định hướng XHCN, thời kỳ CNH, HĐH và hội nhập quốc tế, nhất là đối với TP.HCM là trung tâm kinh tế - thương mại - giáo dục - khoa học công nghệ – văn hóa - du lịch của cả nước.

## 1.2. Một số khái niệm cơ bản

### 1.2.1. Chất lượng

Chất lượng là một khái niệm đa chiều và được nhìn nhận với nhiều góc độ khác nhau. Vì vậy, hiện nay đang tồn tại nhiều khái niệm về chất lượng khác nhau.

Theo Harvey và Green, (1993) có thể chia thành năm nhóm quan niệm:

- *Chất lượng là sự vượt trội với ba biến thể:*

+ Chất lượng là sự nổi trội: dựa trên cơ sở chính bản thân có tính nổi trội mà không cần đo lường hoặc đánh giá, khó tiếp cận, đầu vào tốt, đầu ra xuất sắc;

+ Chất lượng là xuất sắc (vượt chuẩn), xuất sắc trong mối quan hệ với tiêu chuẩn và xuất sắc là không có khiếm khuyết;

+ Chất lượng là sự đạt được một số tiêu chuẩn đặt trước, chất lượng sẽ cải thiện nếu tiêu chuẩn tăng cao, chất lượng có thể đo lường, tính toán được.

- *Chất lượng là sự hoàn hảo nhất quán: Khiếm khuyết bằng không* (Hatpin, 1966; Crosby, 1979) và làm mọi việc đúng ngay từ đầu (tiếp cận theo quá trình), mang ý nghĩa triết học là phòng ngừa hơn kiểm tra (Peters & Waterman, 1982), kết hợp chặt chẽ với VHCL, phù hợp với bối cảnh chung của GD&ĐT;

- *Chất lượng là sự phù hợp với mục tiêu*, mang tính chức năng hơn tính loại trừ, mục tiêu có thể quyết định bởi khách hàng hoặc nhà cung cấp SP-DV. Chất lượng đánh giá bằng đầu ra (Ball, 1985; Reynolds, 1986, Crawford, 1991);

- *Chất lượng đo bằng tính đáng giá đồng tiền*, cân bằng chất lượng với giá trị hàm ý một đặc tính tiêu chuẩn cao với một giá hạ, gắn liền khái niệm trách nhiệm của nhà đầu tư đối với khách hàng;

- *Chất lượng là giá trị chuyển đổi*, bắt nguồn từ khái niệm “thay đổi chất”, trong giáo dục đó chính là sự chuyển hoá liên tục của người tham gia, là hướng tiếp cận về giá trị gia tăng về chất lượng (Astin, 1985, 1991; Kogan, 1986, Barnett, 1988). “Giá trị gia tăng là một thước đo về chất lượng của việc trải nghiệm giáo dục thúc đẩy phát triển kiến thức, năng lực và kỹ năng của người học đến mức độ nào”. Quan niệm này dẫn đến việc trao quyền cho người học tự đánh giá mức độ chuyển đổi của bản thân qua đào tạo. Chất lượng được nhìn nhận về mức độ mô hình giáo dục chuyển đổi năng lực nhận thức và tự ý thức của người học.

Theo Edward Sallis, chất lượng được hiểu theo hai quan niệm:

#### **1.2.1.1. Chất lượng tuyệt đối**

Là thuộc tính của sự vật (sản phẩm), hàm chứa trong đó những phẩm chất, tiêu chuẩn cao nhất, không thể vượt qua. Nó dùng với nghĩa chất lượng cao hoặc chất lượng hàng đầu [26, tr 428].

- Chất lượng là tổng thể những tính chất, thuộc tính cơ bản của sự vật (sự việc) này phân biệt với sự vật (sự việc) khác (Từ điển tiếng Việt thông dụng);

- Chất lượng là cái tạo nên phẩm chất, giá trị của con người, sự vật hoặc sự việc gì (Từ điển tiếng Việt – NXB KHXH – 1988);

- Chất lượng là phạm trù triết học biểu thị những thuộc tính bản chất của sự vật, chỉ rõ nó là cái gì, tính ổn định tương đối của sự vật, phân biệt nó với các sự vật khác. Là đặc tính khách quan của sự vật, biểu hiện ra bên ngoài qua các thuộc tính. Nó là cái liên kết các thuộc tính của sự vật lại làm một, gắn bó với sự vật như một tổng thể, bao quát toàn bộ sự vật và không tách khỏi sự vật. Sự thay đổi chất lượng kéo theo sự thay đổi của sự vật về căn bản. Chất lượng của sự vật bao giờ cũng gắn liền với số lượng (Từ điển bách khoa Việt Nam tập I-1995);

- Như vậy, chất lượng là cái vốn có của sự vật, tồn tại khách quan và được thừa nhận. Một sự vật được coi là có chất lượng với người này nhưng lại không có chất lượng với người khác, bởi lẽ ý nghĩa chất lượng của sự vật tùy thuộc cách thức và người sử dụng [28, tr. 3].

### **1.2.1.2. Chất lượng tương đối**

Là những thuộc tính mà con người gán cho sự vật. Một SP-DV được coi là có chất lượng khi đáp ứng các mong muốn của người sản xuất hay cung ứng dịch vụ, định ra và thoả mãn các yêu cầu mà người tiêu thụ đòi hỏi (khía cạnh chủ yếu). [24, tr 428].

- Chất lượng là tiềm năng của một SP-DV nhằm thoả mãn nhu cầu của người sử dụng. (Tiêu chuẩn Pháp NFX 50-109);

- Chất lượng là sự đáp ứng nhu cầu của khách hàng (ISO 9000:2000); Chất lượng gồm 4 phương diện: Chất lượng trên cơ sở xác định nhu cầu đối với sản phẩm; Chất lượng trên cơ sở thiết kế; Chất lượng trên cơ sở được sản xuất phù hợp với thiết kế; Chất lượng trên cơ sở các yếu tố hỗ trợ sản phẩm (theo ISO 9001 - Điều 4.6);

- Chất lượng là sự thực hiện được mục tiêu và thoả mãn nhu cầu khách hàng [35, tr. 257].

Theo NCS các quan niệm về chất lượng là sự đáp ứng nhu cầu của khách hàng (ISO), chất lượng là sự thực hiện được mục tiêu và thoả mãn nhu cầu khách hàng là phù hợp với giáo dục đào tạo trong cơ chế thị trường.

## **1.2.2. Đào tạo và chất lượng đào tạo**

### **1.2.2.1. Đào tạo**

Đào tạo là quá trình dạy các kỹ năng thực hành nghề nghiệp hoặc kiến thức liên quan đến một lĩnh vực cụ thể, để HS lĩnh hội và nắm vững những kiến thức, kỹ năng, thái độ một cách có hệ thống, chuẩn bị thích nghi cuộc sống và khả năng đảm nhận một công việc nhất định (theo Wikipedia).

Hoạt động đào tạo là loại hình chuyển giao và phát triển các kiến thức, kỹ năng lao động chuyên biệt, hình thành nhân cách nghề nghiệp của con người trong một loại hình lao động nhất định [24, tr.192].

Trong cơ chế thị trường dưới sự quản lý của Nhà nước, đào tạo có thể xem là một hoạt động dịch vụ với sản phẩm đặc biệt là năng lực thực hiện của con người đáp ứng NCXH.

### **1.2.2.2. Chất lượng đào tạo**

Chất lượng đào tạo là mức độ đạt được mục tiêu đào tạo đề ra đối với một chương trình đào tạo (*Lê Đức Ngọc, Lâm Quang Thiệp*); Là kết quả của quá trình đào tạo được phản ánh ở các đặc trưng về phẩm chất, giá trị nhân cách và giá trị sức lao động hay

năng lực hành nghề của người tốt nghiệp tương ứng với mục tiêu, chương trình theo các ngành nghề cụ thể (*Trần Khánh Đức*); Là mức đạt được các mục tiêu đào tạo đã đề ra (*Lê Đức Phúc*) [24, tr.427 - 428].

Chất lượng đào tạo gồm:

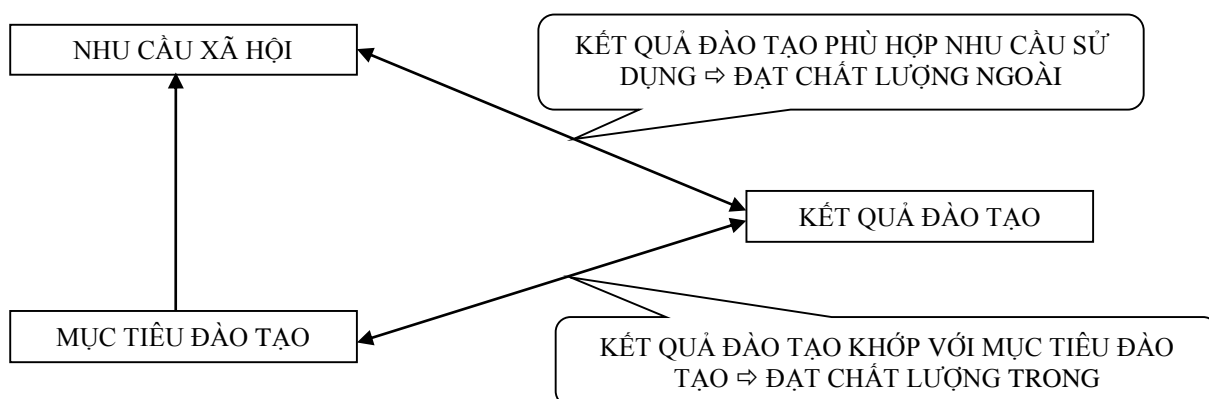
- Chất lượng *bên trong*: sự đạt được mục tiêu đào tạo (phù hợp tiêu chuẩn đào tạo) do cơ sở đào tạo đề ra;

- Chất lượng *bên ngoài*: sự thoả mãn nhu cầu của khách hàng bên ngoài (người sử dụng lao động đã tốt nghiệp, HS, cha mẹ của HS, chính quyền, xã hội) và khách hàng bên trong (đội ngũ CB-GV-NV) [58, tr. 137 – 138].

Chất lượng đào tạo thể hiện ở chất lượng sản phẩm đầu ra và tùy thuộc vào năng lực của cơ sở đào tạo:

- Tiêu chuẩn đào tạo ở các mức độ khác nhau (tính chủ quan, bên trong);

- Nhu cầu sử dụng khác nhau, thể hiện ở phạm vi hay cấp độ của tiêu chuẩn nghề (tính khách quan, bên ngoài). (*Xem sơ đồ 1.1*).



*Sơ đồ 1.1: Quan niệm về chất lượng (Nguyễn Việt Hùng)*

Như vậy, khái niệm về chất lượng đào tạo được hiểu theo các khía cạnh khác nhau trong thực tế:

- Đối với Nhà nước: Chất lượng đào tạo được xem xét chủ yếu qua hiệu suất đào tạo (tỷ lệ HS tốt nghiệp / tổng số HS đầu vào);

+ Đối với các tổ chức sử dụng lao động là các HS tốt nghiệp: Chất lượng đào tạo tỷ lệ thuận với khả năng đáp ứng công việc;

+ Đối với GV: Chất lượng đào tạo thể hiện qua việc truyền đạt nhiều kiến thức;

+ Đối với HS: Chất lượng đào tạo phụ thuộc vào đáp ứng nhu cầu học tập và mối quan tâm của HS.

Tóm lại, chất lượng đào tạo là làm thế nào để thỏa mãn nhu cầu của khách hàng bên trong và khách hàng bên ngoài nhà trường.

Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo bao gồm:

- Cán bộ lãnh đạo: Hội đồng trường/quản trị, Hiệu trưởng, các trưởng phòng ban;
- Cán bộ cấp trung: Các cán bộ quản lý ở nhà trường, các phòng ban (thư viện, đào tạo, hành chính, văn thư, kế toán, ...);
- Nhân viên: Thư ký, tạp vụ, bảo vệ, phục vụ ký túc xá, nhà ăn...;
- GV: Bao gồm GV cơ hữu và GV thỉnh giảng. Các tiêu chí đánh giá GV: Trình độ chuyên môn (Học hàm, học vị, kinh nghiệm, chuyên môn), phương pháp giảng dạy, sự tâm huyết trong giảng dạy, tính thực tiễn của bài giảng, cách ra đề thi...;
- Chương trình đào tạo: Mức độ phù hợp của môn học với yêu cầu thị trường;
- Cơ sở vật chất: Địa điểm học, phương tiện dạy và học lý thuyết và thực hành, tài liệu giáo trình, phòng học, bàn ghế, khu nhà ăn, khu ký túc xá...;
- Người học: Điểm đầu vào, hoàn cảnh gia đình, tâm lý...

### **1.2.3. Quản lý**

Quản lý là hành động sắp xếp cho các cá nhân trong một đơn vị, bộ phận làm việc cùng nhau để thực hiện và hoàn thành mục tiêu chung. Công việc quản lý bao gồm 5 nhiệm vụ: *xây dựng kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo, phối hợp và kiểm soát*. Trong đó, các nguồn lực có thể được sử dụng và để quản lý là nhân lực, tài chính, công nghệ và thiên nhiên. Quản lý là lao động điều khiển lao động; là tổ chức, điều khiển hoạt động một đơn vị, cơ quan. (Từ điển Tiếng Việt thông dụng); là tổ chức, điều khiển các hoạt động theo những yêu cầu nhất định (Từ điển Tiếng Việt, NXB Đà Nẵng, trang 772); là hoạt động có chủ đích, có định hướng được tiến hành bởi một chủ thể nhằm tác động lên khách thể quản lý để thực hiện các mục tiêu xác định [24, tr. 327].

### **1.2.4. Quản lý chất lượng và quản lý chất lượng đào tạo**

QLCL là quá trình tổ chức nhằm bảo đảm các SP-DV trước khi đưa vào sử dụng đạt được các tiêu chuẩn đề ra và phù hợp với các yêu cầu của người sử dụng.

QLCL là tập hợp những hoạt động của chức năng quản lý chung, xác định chính sách chất lượng, mục đích, trách nhiệm và thực hiện chúng thông qua các biện pháp: lập

kế hoạch chất lượng, KSCL, QLCL và cải tiến chất lượng trong khuôn khổ hệ thống chất lượng (tiêu chuẩn VN 5814-1994).

Theo Ishikawa thì QLCL bao gồm 6 nội dung: Xác định mục tiêu; Các phương pháp đạt mục tiêu; Đào tạo và huấn luyện; Tổ chức thực hiện; Kiểm tra; Cải tiến.

Theo ISO 9000:2000: *“Quản lý chất lượng là các hoạt động có phối hợp nhằm định hướng và kiểm soát một tổ chức về chất lượng.”*

QLCL đào tạo là quá trình tổ chức thực hiện có hệ thống các biện pháp quản lý toàn bộ quá trình đào tạo nhằm bảo đảm và không ngừng nâng cao chất lượng đào tạo đáp ứng NCXH và yêu cầu người sử dụng lao động (từ khâu tìm hiểu nhu cầu của TTLĐ, thiết kế chương trình đào tạo đến công tác tuyển sinh, tổ chức đào tạo và kiểm tra đánh giá kết quả đào tạo) [23, Tr. 49]

Đào tạo là một hình thức dịch vụ đặc biệt chịu ảnh hưởng chi phối của những quy luật kinh tế - xã hội. QLCL đào tạo phải tiếp cận với các phương pháp hiện đại, tiêu biểu như TQM, với sản phẩm chính là sự phát triển về nhận thức, kỹ năng và thái độ của người học lúc tốt nghiệp so với lúc mới nhập học, nhằm đáp ứng nhu cầu nhân lực của thị trường lao động trong thời kỳ CNH, HĐH và hội nhập quốc tế. Trong khi QLCL cơ sở đào tạo thực hiện các tiêu chuẩn trong mọi lĩnh vực hoạt động của nhà trường nhưng lại không đặt trọng tâm vào việc khảo sát, nắm bắt và thoả mãn nhu cầu nhân lực XH cũng như sự thừa nhận quốc tế. Một cơ sở đào tạo có chất lượng khi mọi hoạt động trong cơ sở đều đạt tiêu chuẩn chất lượng, nghĩa là từ mọi cấp quản lý trong trường, mọi hệ đào tạo (chính quy, tại chức, chuyên tu...), mọi chương trình đào tạo (ngoại ngữ, các lớp ngắn hạn, dài hạn), mọi loại thu chi, mọi chương trình nghiên cứu và phát triển (cấp trường, cấp bộ, cấp quốc gia, cấp quốc tế), đến các dịch vụ sinh viên, dịch vụ cộng đồng, các hợp đồng tư vấn, tất cả đều đạt tiêu chuẩn về chất lượng (về phương diện tự đánh giá). Nhưng điều đó không có nghĩa là được sự thừa nhận chất lượng đào tạo từ bên ngoài của XH. Đây chính là yếu tố phân biệt QLCL đào tạo với QLCL cơ sở đào tạo

### ***1.2.5. Quản lý chất lượng tổng thể (TQM)***

Theo Histoshi Kume: *“TQM là một dụng pháp quản lý đưa đến thành công, tạo thuận lợi cho tăng trưởng bền vững của một tổ chức thông qua việc huy động hết tâm trí của tất cả các thành viên nhằm tạo ra chất lượng một cách kinh tế theo yêu cầu của khách hàng”*.

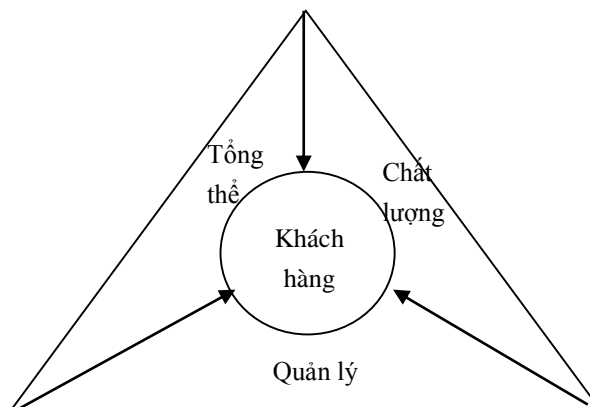
Theo John L. Hradesky: *“TQM là một triết lý, là một hệ thống các công cụ và là một quá trình mà sản phẩm đầu ra của nó phải thoả mãn khách hàng và cải tiến không*

ngừng. Triết lý và quá trình này khác với các triết lý và quá trình cổ điển ở chỗ là mỗi thành viên trong tổ chức đều có thể và phải thực hiện nó... TQM là sự kết hợp giữa các chiến thuật làm thay đổi sắc thái văn hóa của tổ chức với các phương tiện kỹ thuật được sử dụng nhằm mục tiêu là thỏa mãn các nhu cầu nội bộ, và từ đó thỏa mãn các yêu cầu của khách hàng bên ngoài”.

Theo Armand V. Feigenbaum: "TQM 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 nhóm trong một tổ chức để có thể tiếp thị, áp dụng khoa học kỹ thuật, sản xuất và cung ứng dịch vụ nhằm thỏa mãn hoàn toàn nhu cầu của khách hàng một cách kinh tế nhất".

Theo ISO9000: "TQM là cách quản lý 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 việc thỏa mãn khách hàng và đem lại lợi ích cho các thành viên của tổ chức đó và cho xã hội”.

Theo Business Edge [57, tr. 172]: TQM đòi hỏi mọi thành viên của tổ chức tham gia vào một quá trình cải tiến không ngừng, nhằm mục đích thỏa mãn những mong muốn, kỳ vọng đa dạng và linh hoạt của khách hàng để nghiên cứu, thiết kế, sáng tạo những SP-DV đáp ứng nhu cầu khách hàng trong tương lai (Xem sơ đồ 1.2).



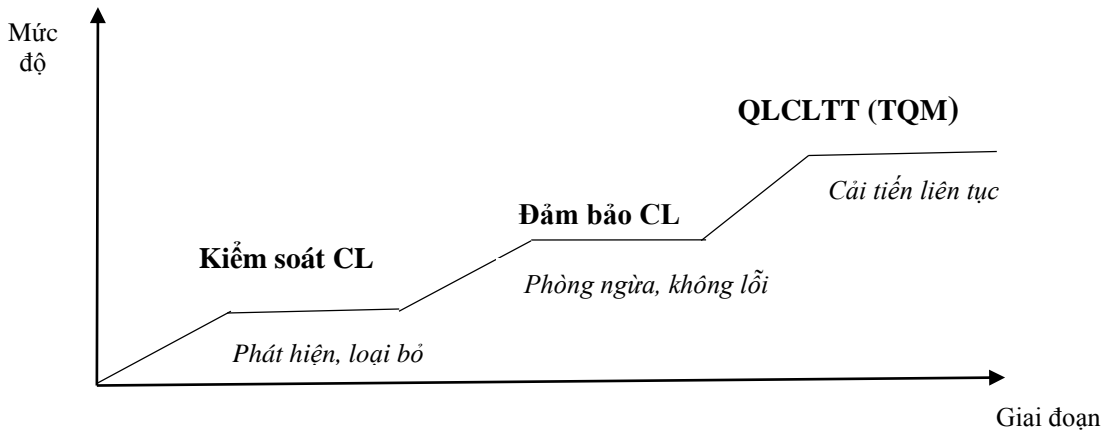
Sơ đồ 1.2: Mô hình TQM (theo Business Edge)

### 1.3. Cơ sở lý luận về quản lý chất lượng tổng thể

#### 1.3.1. Các cấp độ quản lý chất lượng

Quá trình phát triển của quản lý nói chung đi từ mô hình hành chính tập trung sang hình thức phi tập trung. QLCL phát triển qua ba cấp độ (Xem sơ đồ 1.3)





Sơ đồ 1.3: Các cấp độ quản lý chất lượng (Salis)

Mối quan hệ giữa ba cấp độ trên rất mềm dẻo, đan xen và đều có thể áp dụng trong QLCL tại các trường TCCN.

#### 1.3.1.1. Kiểm soát chất lượng

+ *Phương thức*: Kiểm soát các nguyên nhân gây ra những dao động (qua biểu đồ KS) và phát hiện, loại bỏ các thành tố hoặc sản phẩm cuối cùng không đạt chuẩn quy định, hoặc làm lại nếu có thể.

+ *Bản chất*: không tạo dựng hoặc cải thiện được chất lượng sản phẩm. Chất lượng tùy thuộc bộ phận kiểm tra ở đầu ra.

+ *Lĩnh vực áp dụng*: Quản lý tập trung, hỗ trợ đào tạo [23. Tr. 168-169].

#### 1.3.1.2. Bảo đảm chất lượng

+ *Phương thức*: Tất cả hoạt động được thực hiện trong QLCL, và được giải thích khi cần thiết, để khẳng định một thực thể (Quy trình, sản phẩm, tổ chức, cá nhân...) sẽ thực hiện theo những yêu cầu về chất lượng (ISO 8402).

+ *Bản chất*: thiết kế chất lượng theo các chuẩn và đưa vào quy trình nhằm bảo đảm sản phẩm đạt được những thuộc tính đã định. Cấp độ này có sự kết hợp chặt chẽ giữa người quản lý và đội ngũ thừa hành, vừa bảo đảm hiệu lực và hiệu quả (QLCL bên trong - internal quality assurance), vừa chứng tỏ cho khách hàng biết điều đó (QLCL bên ngoài - external quality assurance) thông qua KĐCL [58, tr. 169-170].

+ *Lĩnh vực áp dụng*: Từ quản lý tập trung chuyển sang quản lý phi tập trung.

QLCL bên trong cơ sở đào tạo là bộ máy là quản lý các nguồn thông tin nhằm thiết lập, duy trì và phát triển chất lượng các hoạt động dạy, học, nghiên cứu khoa học (NCKH) và phục vụ cộng đồng [66], là hệ thống các chính sách, cơ chế để vận hành của

nhà trường hoặc một chương trình đào tạo nhằm bảo đảm rằng nhà trường hoặc chương trình đào tạo đáp ứng đầy đủ các mục tiêu và chuẩn được áp dụng. [72].

QLCL bên trong nếu phối hợp hiệu quả với QLCL từ bên ngoài sẽ tạo ra cơ chế bền vững cho việc duy trì và phát triển chất lượng của nhà trường.

### ***1.3.1.3. Quản lý chất lượng tổng thể (Total Quality Management - TQM)***

TQM đã được nhiều tổ chức áp dụng và đã trở thành ngôn ngữ chung trong lĩnh vực QLCL. TQM là phương thức tiên bộ nhất, mang đậm tính nhân văn, là nguồn gốc cảm hứng hình thành hoặc bổ sung các mô hình QLCL hiện đại mang tính tổng thể hoạt động của các tổ chức (như ISO2008, EFQM, Seameo ..). TQM gắn liền với VHCL và tính mục đích của tổ chức.

- *Cơ sở lý luận:* Ngăn ngừa sự xuất hiện của các khuyết tật, trực trac về chất lượng ngay từ đầu.

- *Bản chất:* Tạo ra chất lượng và liên tục cải tiến chất lượng qua 5 lĩnh vực: Sứ mạng; chú trọng đến khách hàng; tiếp cận lĩnh vực hoạt động theo hệ thống; phát triển mạnh mẽ các nguồn lực, tư tưởng dài hạn; phục vụ hết mức. Nhằm thực hiện:

+ *Mô hình có hiệu quả:* thể hiện khả năng hợp nhất, huy động nỗ lực, tâm trí của tất cả cá nhân, các tổ, nhóm, trong một tổ chức, tập trung vào chất lượng (Terry Richarson). Do vậy, người chịu trách nhiệm về chất lượng không phải là cán bộ kiểm tra mà là chính người làm ra sản phẩm, người thực hiện các dịch vụ;

+ *Triển khai chất lượng, duy trì chất lượng và cải tiến chất lượng của các bộ phận trong một tổ chức:* thông qua hoạt động tiếp thị, áp dụng KH-KT, kết hợp giữa các chiến thuật làm thay đổi sắc thái của tổ chức (thể hiện qua VHCL) với các phương tiện kỹ thuật để liên tục nâng cao chất lượng hàng hóa và dịch vụ, TQM nhằm vào cải tiến liên tục và lấy việc thay đổi hệ thống giá trị và VHCL (làm hài lòng khách hàng) làm trọng tâm, ở đó mỗi thành viên mang lại niềm vui cho khách hàng, tổ chức thiết kế theo cấu trúc hướng tới khách hàng, coi khách hàng là thượng đế;

+ *Sản xuất và dịch vụ ở mức kinh tế nhất thoả mãn được người tiêu dùng:* phương thức phát triển bền vững của tổ chức là vừa tạo hiệu quả về kinh tế, đem lại lợi ích cho các thành viên của tổ chức đó, vừa đáp ứng yêu cầu của khách hàng.

- *Lĩnh vực áp dụng*: Mô hình này phù hợp những tổ chức phát triển, có cấu trúc phi tập trung và cơ chế điều hành mềm dẻo. TQM không phải là thanh tra, đó là *sự cố gắng làm mọi việc đúng ngay từ đầu và đúng vào mọi thời điểm*.

### **1.3.2. Tầm quan trọng của quản lý chất lượng tổng thể**

TQM sử dụng các kỹ thuật thống kê, các kỹ năng quản lý để kiểm tra, giám sát các yếu tố ảnh hưởng đến sự xuất hiện các khuyết tật trong sản xuất, dịch vụ ngay từ khâu nghiên cứu, thiết kế, cung ứng và các dịch vụ khác liên quan đến quá trình hình thành chất lượng sản phẩm, dịch vụ.

Áp dụng TQM không những nâng cao chất lượng của sản phẩm, dịch vụ mà còn cải thiện hiệu quả hoạt động, tiết kiệm chi phí cho toàn bộ hệ thống nhờ vào nguyên tắc *“luôn làm đúng ngay từ lần đầu”*. TQM được các công ty hàng đầu của Nhật và trên thế giới áp dụng và đã trở thành ngôn ngữ chung trong lĩnh vực QLCL. Áp dụng TQM cũng là một trong những điều kiện cần thiết trong quá trình hội nhập quốc tế.

Trong trong giai đoạn 1996-2005 hưởng ứng cuộc vận động về thập niên chất lượng, sản xuất ra sản phẩm có chất lượng cao mang nhãn hiệu Việt Nam, Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường chất lượng đã có khuyến cáo: *“Để hòa nhập với mô hình QLCL và mô hình Tiêu chuẩn hóa khu vực ASEAN, ở Việt Nam cần thiết phải đưa mô hình TQM vào áp dụng trong các tổ chức, nhằm nâng cao chất lượng và vượt qua hàng rào kỹ thuật trong thương mại.”*

Sau hội nghị chất lượng toàn quốc lần thứ nhất năm 1995 và lần thứ 2 năm 1997, phong trào TQM đã bắt đầu được khởi động. Nhà nước đã công bố Giải thưởng chất lượng hàng năm để khuyến khích các hoạt động nâng cao chất lượng. Cơ sở để đánh giá giải thưởng này chủ yếu dựa vào các yêu cầu của một mô hình tiếp cận TQM. Vì vậy, xu thế nghiên cứu và từng bước vận dụng TQM vào lĩnh vực QLCL đào tạo trường TCCN là tất yếu.

### **1.3.3. Triết lý của quản lý chất lượng tổng thể**

QLCL theo mô hình TQM được xây dựng theo các triết lý sau:

- (1) Không thể BĐCL, làm chủ chất lượng nếu chỉ tiến hành quản lý đầu ra của quá trình mà phải là *một mô hình quản lý bao trùm, tác động lên toàn bộ quá trình*;
- (2) *Trách nhiệm về chất lượng phải thuộc về lãnh đạo cao nhất* của tổ chức. Để có được *chính sách chất lượng* phù hợp, hiệu quả, cần có sự thay đổi sâu sắc về quan

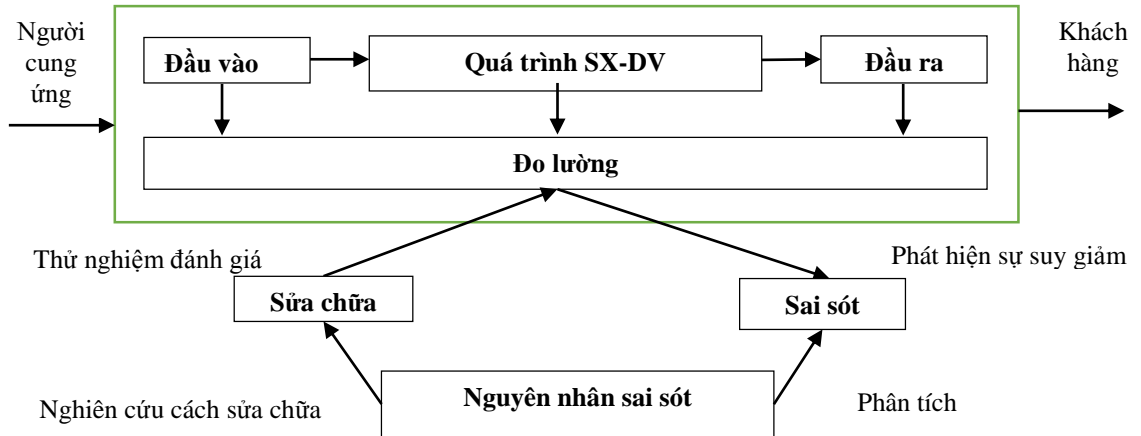
niệm của ban lãnh đạo về cách tiếp cận mới đối với chất lượng. Cần có *sự cam kết* nhất trí của lãnh đạo về những hoạt động chất lượng. Điều này rất quan trọng trong công tác QLCL của bất kỳ tổ chức nào. *Muốn cải tiến chất lượng trước hết phải cải tiến công tác quản trị hành chính và các hoạt động hỗ trợ khác;*

- (3) *Chất lượng sản phẩm phụ thuộc vào chất lượng con người, yếu tố quan trọng nhất trong các yếu tố hình thành nên chất lượng sản phẩm. Đào tạo, huấn luyện phải là nhiệm vụ có tầm chiến lược hàng đầu trong các chương trình nâng cao chất lượng;*
- (4) *Chất lượng phải là mối quan tâm của mọi thành viên trong tổ chức. Do vậy mô hình QLCL phải được xây dựng trên cơ sở sự thông hiểu lẫn nhau, gắn bó cam kết vì mục tiêu chung là chất lượng công việc. Điều này sẽ tạo điều kiện tốt cho việc xây dựng các phong trào nhóm chất lượng trong tổ chức, qua đó lôi kéo mọi người vào các hoạt động sáng tạo và cải tiến chất lượng;*
- (5) *Hướng tới sự phòng ngừa, tránh lặp lại sai lầm trong quá trình SX-DV, tác nghiệp thông qua việc khai thác tốt các công cụ thống kê để tìm ra nguyên nhân chủ yếu để có các biện pháp khắc phục, điều chỉnh kịp thời và chính xác;*
- (6) *Để tránh những tổn thất kinh tế, phải triệt để thực hiện nguyên tắc làm đúng ngay từ đầu. (Zero defect - ZD).*

Triết lý của TQM định hướng cho việc xây dựng mục tiêu, nội dung và phương pháp và dẫn đến 5 yếu tố cơ bản:

- Thông tin hoặc thông tin phản hồi, giao tiếp;
- Văn hóa tổ chức;
- Mọi người tham gia quản lý và tự quản lý;
- Hướng tới khách hàng (chất lượng thoả mãn yêu cầu khách hàng);
- Cải tiến liên tục.

Theo triết lý TQM, xây dựng mô hình QLCL tổng thể như sau: (Xem sơ đồ 1.4)



Sơ đồ 1.4: Mô hình quản lý chất lượng theo triết lý TQM

### 1.3.4. Nguyên tắc của quản lý chất lượng tổng thể

Theo Deming, Juran và Crosby, các nguyên tắc của TQM là :

#### 1.3.4.1. Tập trung vào khách hàng

*Đặc điểm:* (1) Chỉ có khách hàng mới xác định chất lượng sản phẩm; (2) Mỗi một người trong tổ chức đều phục vụ cho một hoặc một số khách hàng; (3) Người thực hiện bước sau của quá trình là khách hàng của bước trước của quá trình; (4) Trước khi phục vụ cho khách hàng bên ngoài, hãy phục vụ tốt cho khách hàng bên trong tổ chức, phục vụ lẫn nhau.

#### 1.3.4.2. Định hướng quá trình

*Đặc điểm:* (1) Mọi công việc đều diễn biến theo một quá trình; (2) Mỗi người lao động đều tham gia vào một hoặc một số khâu của quá trình; (3) Để cải tiến quá trình, mỗi quá trình đều do một nhóm công tác chuyên trách thực hiện; (4) Trong quá trình, người thực hiện công đoạn sau là khách hàng của người thực hiện công đoạn trước; (5) Không thể thực hiện cải tiến quá trình nếu không có những người am hiểu công việc của quá trình; (6) Người thực hiện quá trình không thể hoàn thành tốt nhiệm vụ nếu không có sự hỗ trợ của quản lý, đào tạo và những công cụ phù hợp; (7) QLCL tổng thể là quản lý con người và quản lý mọi khâu của quá trình.

#### 1.3.4.3. Cải tiến và học hỏi liên tục

*Đặc điểm:* (1) Có sự cam kết cải tiến liên tục mọi công việc của quá trình; (2) Quan tâm tới quá trình cũng như kết quả công việc; (3) Quan tâm tới giá trị của các hoạt động

cải tiến; (4) Đánh giá và chấp nhận những kết quả thực tiễn tốt nhất; (5) Có mục tiêu và mục đích phù hợp; (6) Chất lượng của quá trình là chất lượng của cả tổ chức.

#### **1.3.4.4. Trao quyền và làm việc nhóm**

*Đặc điểm:* (1) Những người thừa hành tin tưởng ở sự cam kết về việc thực hiện TQM của những người quản lý; (2) Chất lượng là một triết lý định hướng mà mọi người trong tổ chức đều đồng tình; (3) Những người thừa hành được trao quyền cải tiến, cần được chỉ đạo sát sao và được kiểm tra; (4) Đào tạo, xây dựng tổ công tác cần được quán triệt đến mọi người trong tổ chức; (5) Cấu trúc của tổ chức và phong cách lãnh đạo tôn tri trật tự trực tuyến từ trên xuống cần được cải tiến phù hợp với quản lý theo các nhóm công tác và quyền tự chủ cao của người lao động.

*Những yếu tố cơ bản của làm việc nhóm (Team work):* (1) *Lãnh đạo:* cần lãnh đạo nhiều hơn quản lý, gắn liền với sự truyền cảm, am hiểu công việc và dẫn dắt thành viên trong nhóm phát huy hết tài năng; (2) *Mô hình quan hệ với trưởng nhóm:* nhóm ngang, nhóm dọc, nhóm đa nhiệm vụ và nhóm hỗn hợp; (3) *Sự tin nhiệm:* tin tưởng lẫn nhau và tin nhiệm trưởng nhóm; (4) *Thông tin truyền thông:* đầy đủ, cập nhật, kịp thời, trao đổi thông tin thường xuyên để nhóm hoạt động hiệu quả; (5) *Được thừa nhận:* về pháp lý, tình cảm để nhóm hoạt động hợp pháp và hữu hiệu.

#### **1.3.4.5. Quản lý bằng sự kiện**

*Đặc điểm:* (1) Các quyết định phải dựa vào số liệu, kết quả đo đạc, đánh giá, số liệu thống kê hơn là cảm tính/nhận định chủ quan; (2) Yêu cầu đánh giá và giám sát chất lượng của mọi quá trình; (3) Công cụ cải tiến được ứng dụng để phát hiện và giảm thiểu các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng; (4) Chuẩn bị đầy đủ thông tin phản hồi; (5) Phân tích chính xác việc thực hiện các quá trình.

#### **1.3.4.6. Lãnh đạo và hoạch định chiến lược**

Lãnh đạo có những đặc điểm sau: (1) Sự chỉ đạo và sự cam kết thực hiện TQM phải từ trên xuống; (2) Sự cam kết của lãnh đạo về GD&ĐT nhân lực cho tổ chức để phát triển nhân lực theo yêu cầu cải tiến liên tục của quá trình; (3) Các lãnh đạo phải quan tâm đến chất lượng hơn là điều hành các công việc theo kế hoạch, xử lý sự vụ; (4) Các nhà quản lý phải có phong cách lãnh đạo dân chủ; (5) Bầu không khí của tổ chức được xây dựng trên tinh thần hợp tác của mọi người; (6) Thiết lập mối quan hệ dài hạn với các cơ quan đối tác.

Hoạch định chiến lược có những đặc điểm sau: (1) Tập trung vào cải tiến quá trình thay cho kiểm tra sản phẩm; (2) Tập trung vào việc phòng ngừa các vấn đề có thể xảy ra hơn là các vấn đề thường xuyên xảy ra (cố định); (3) Chất lượng phải đo lường được và phải thường xuyên đo lường; (4) Các cá thể và nhóm công tác đều có trách nhiệm với việc cải tiến liên tục chất lượng.

Theo Kazen, TQM nhằm đạt các nguyên tắc cốt lõi sau: Mọi người cùng làm việc theo quy định; Các vấn đề được giải quyết là tiềm năng cho sự phát triển; Tìm hiểu kỹ thông tin về các vấn đề đã xảy ra; Kết luận các vấn đề theo thực tế; Làm việc theo kế hoạch; Chống lãng phí; Làm việc tuân thủ các nguyên tắc, đúng kế hoạch đã xây dựng.

### 1.3.5. Các đặc trưng cơ bản của quản lý chất lượng tổng thể

QLCL tổng thể là mô hình quản lý rất linh hoạt, không có chuẩn chung cho mọi tổ chức nên có nhiều quan niệm về các đặc trưng của mô hình này. Cụ thể như sau (Xem bảng 1.1):

**Bảng 1.1: Mối quan hệ giữa các quan niệm về đặc trưng của TQM**

Quan niệm 1	Quan niệm 2	Quan niệm 3	Quan niệm 4
Chất lượng được tạo nên bởi sự tham gia của mọi người;	Chất lượng là số 1, là hàng đầu;	Mọi người cùng tham gia quản lý;	Chất lượng là tối thượng;
Chú ý đến mối quan hệ với lợi ích XH: Tất cả mọi người đều hưởng lợi;	Định hướng không phải từ người sản xuất mà từ người tiêu dùng;	Hướng tới khách hàng và cải tiến liên tục.	Định hướng vào khách hàng
Chú ý đến giáo dục, đào tạo: Chất lượng bắt đầu bằng đào tạo và kết thúc cũng bằng đào tạo;	Sự quản lý phải dựa trên tinh thần nhân văn;		Văn hoá tổ chức;
Quản lý và triển khai chính sách: xây dựng và triển khai hệ thống chính sách trong tổ chức;			
Dựa trên chế độ tự quản (self- control) - chất lượng không được tạo nên bởi sự kiểm tra mà bởi sự tự giác			
Hoạt động nhóm chất lượng: Thúc đẩy ý thức tự quản và hợp tác của người	Quá trình sau là khách hàng của quá trình trước;		

lao động hướng về chất lượng;			
Chia sẻ kinh nghiệm và ý tưởng, khuyến khích các ý tưởng sáng tạo và cải tiến;	Tính đồng bộ trong QLCL;		
Chú ý việc sử dụng các dữ liệu quản lý dựa trên sự kiện;	Đảm bảo thông tin và xem thống kê là công cụ quan trọng;	Thông tin;	Đảm bảo thông tin và kiểm soát quá trình bằng các công cụ và cách thức vận hành TQM
Sử dụng các phương pháp thống kê, thu thập và phân tích dữ liệu về các sản phẩm và quá trình			
Xem xét của lãnh đạo và đánh giá nội bộ, các hoạt động thông suốt, thực hiện tốt các chính sách và kế hoạch chất lượng;	Quản lý theo chức năng và hội đồng chức năng.		

Có thể phân tích và cụ thể hoá các đặc trưng cơ bản của TQM như sau:

#### **1.3.5.1. Mục tiêu**

Chất lượng là ưu tiên hàng đầu và chính sách chất lượng phải hướng tới khách hàng. Đáp ứng nhu cầu của khách hàng là thỏa mãn mọi mong muốn của khách hàng, không phải việc cố gắng đạt được một số tiêu chuẩn chất lượng đã đề ra từ trước (khác biệt so với ISO 9000). Do vậy, việc không ngừng cải tiến, hoàn thiện chất lượng là một trong những hoạt động quan trọng của TQM.

#### **1.3.5.2. Quy mô**

Mở rộng hoạt động phối hợp với các cơ sở cung ứng, liên kết của tổ chức. Giữ mối liên hệ chặt chẽ với các cơ sở này là một yếu tố quan trọng trong hệ thống “*vừa đúng lúc*” (Just in time-JIT), giúp tiết kiệm thời gian, tài chính nhờ giảm được dự trữ.

#### **1.3.5.3. Hình thức**

Thay việc kiểm tra chất lượng bằng việc kế hoạch hóa, chương trình hóa, theo dõi phòng ngừa bằng cách sử dụng các công cụ thống kê để theo dõi, phân tích về mặt định lượng, định tính các kết quả cũng như những yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng, để tìm nguyên nhân và các biện pháp phòng ngừa thích hợp.

#### **1.3.5.4. Cơ sở**

Cơ sở của các hoạt động TQM là con người trong tổ chức. Trong ba khối phần cứng (CSVC, TB, tài chính..), phần mềm (các phương pháp, bí quyết, thông tin...) và



phần con người thì chính chất lượng con người mới là mối quan tâm hàng đầu của TQM. Nguyên tắc cơ bản để thực thi TQM là phát triển một cách toàn diện và thống nhất năng lực của các thành viên, thông qua việc đào tạo, huấn luyện và chuyển quyền hạn, nhiệm vụ cho họ. Vì hoạt động chủ yếu của TQM là cải tiến, nâng cao chất lượng bằng cách tận dụng các kỹ năng và sự sáng tạo của toàn thể nhân lực trong tổ chức. Cho nên để thực hiện TQM, tổ chức phải xây dựng được môi trường văn hoá chất lượng (VHCL), trong đó có các nhóm (tổ) đa kỹ năng, tự quản lý công việc của họ. Trọng tâm chú ý của nhóm là cải tiến liên tục các quá trình công nghệ và các thao tác để thực hiện những mục tiêu chiến lược của tổ chức bằng con đường kinh tế nhất. Đây là một vấn đề quan trọng hàng đầu trong cách tiếp cận quản lý chất lượng tổng thể.

#### **1.3.5.5. Tổ Chức**

Quản lý quá trình theo cơ cấu, chức năng chéo nhằm kiểm soát, phối hợp một cách tổng thể các hoạt động khác nhau trong hệ thống, tạo điều kiện thuận lợi cho các hoạt động nhóm. Việc áp dụng TQM phải có sự tham gia của lãnh đạo cấp cao và cấp trung gian. Công tác tổ chức phải phân công trách nhiệm rành mạch.

QLCL chú trọng chất lượng của công việc. Do vậy, việc đầu tiên cần làm là phải đặt đúng người đúng chỗ và phân định rạch ròi trách nhiệm nhân sự, công việc cụ thể. Việc quản lý chất lượng và chịu trách nhiệm về chất lượng là trách nhiệm của các nhà quản lý chủ chốt trong tổ chức. Thể hiện việc lập bộ phận đảm bảo chất lượng (QA : Quality Assurance) dưới sự chỉ đạo của lãnh đạo điều hành cấp cao nhất (CEO : Chief Executive Officer) của tổ chức để thực hiện việc phòng ngừa bằng quản lý thay vì tập trung thời gian cho việc thanh tra, sửa sai. Cấp lãnh đạo trực tiếp của bộ phận này có trách nhiệm phải đảm bảo hoạt động liên tục của dây chuyền chất lượng từ đầu vào, tiến trình đến đầu ra. Mặt khác, công việc tổ chức xây dựng mô hình TQM còn bao hàm việc tiêu chuẩn hóa công việc cụ thể, định chuẩn chất lượng SP-DV của từng bộ phận và ở mỗi công đoạn.

Cần có các biện pháp khuyến khích, thu hút, động viên sự tham gia của các thành viên. Mô hình quản lý theo mệnh lệnh không có tác dụng, được thay bằng mô hình QLCL tổng thể, trong đó việc đào tạo, hướng dẫn và ủy quyền thực sự sẽ giúp cho bản thân các thành viên có khả năng tự quản lý và nâng cao các kỹ năng của họ.

### ***1.3.5.6. Kỹ thuật quản lý và công cụ***

Các biện pháp tác động phải được xây dựng theo phương châm phòng ngừa “*làm đúng ngay từ đầu*”, từ khâu nghiên cứu, thiết kế và tổ chức thực hiện. Áp dụng một cách triệt để chu trình Deming (PDCA) làm cơ sở cho việc cải tiến chất lượng liên tục. Mặt khác, việc sử dụng các công cụ thống kê là cách tiếp cận có hệ thống và khoa học. Việc ra quyết định điều chỉnh phải dựa trên cơ sở các sự kiện, dữ liệu chứ không dựa vào cảm tính hoặc theo kinh nghiệm. Các công cụ này giúp kiểm soát những vấn đề liên quan đến chất lượng SP-DV và hiệu quả hoạt động của tổ chức.

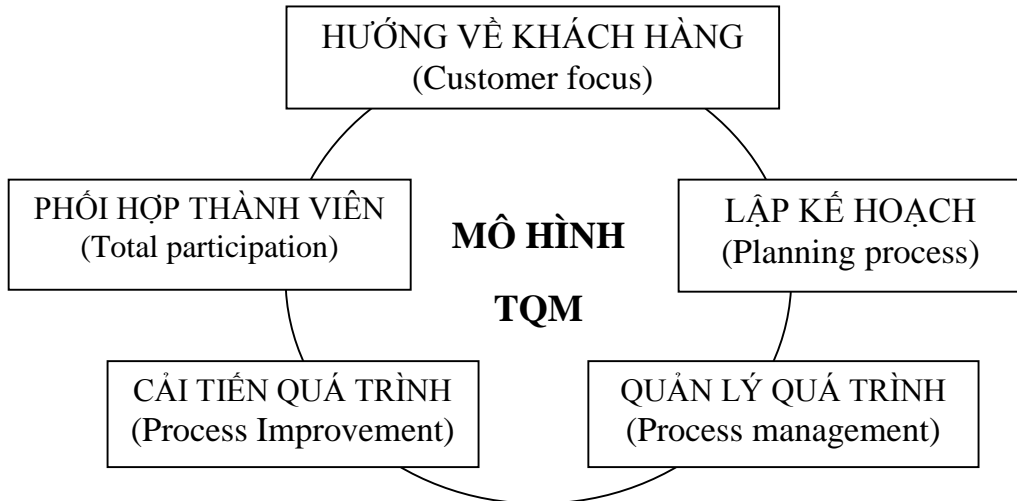
Trên đây chỉ là những đặc trưng cơ bản của TQM, việc triển khai áp dụng sao cho hiệu quả lại phụ thuộc rất nhiều vào những hoàn cảnh thực tế của tổ chức và những điều kiện văn hóa - xã hội. Các yếu tố giúp triển khai thành công bao gồm:

- (1) TQM phải bắt đầu từ lãnh đạo;
- (2) Phải có lòng kiên trì;
- (3) Mạnh dạn thay đổi tổ chức ngay sau khi cam kết với TQM để cho mọi người thấy rằng TQM đã bắt đầu có tác dụng;
- (4) Tin tưởng trao thực quyền cho người thừa hành;
- (5) Có một hệ thống thông tin nội bộ hiệu quả;
- (6) Có chiến lược đào tạo cụ thể;
- (7) Có cơ chế thu hút sự tham gia của tất cả mọi thành viên của tổ chức.

### ***1.3.6. Các chức năng cơ bản của quản lý chất lượng tổng thể***

Các chức năng cơ bản của TQM bao gồm:

- Hướng về khách hàng;
- Lập kế hoạch;
- Quản lý theo quá trình;
- Cải tiến quá trình liên tục;
- Phối hợp các thành viên (qua hoạt động nhóm chất lượng) (*Xem sơ đồ 1.5*).



Sơ đồ 1.5: Mô hình chức năng quản lý chất lượng tổng thể

### 1.3.7. Nội dung của quản lý chất lượng tổng thể

TQM lưu tâm đến chất lượng trong tất cả các hoạt động, là sự hiểu biết, sự cam kết, hợp tác của toàn thể thành viên trong tổ chức, nhất là ở các cấp lãnh đạo thể hiện qua nội dung cơ bản, cụ thể như sau:

#### 1.3.7.1. Nhận thức

Phải hiểu rõ những khái niệm, những nguyên tắc quản lý chung, xác định rõ vai trò, vị trí của TQM trong tổ chức.

#### 1.3.7.2. Cam kết

Sự cam kết của lãnh đạo, các cấp quản lý và toàn thể nhân viên trong việc bền bỉ theo đuổi các chương trình và mục tiêu chất lượng, biến chúng thành cái *thiên nhiên* nhất của mỗi người khi nghĩ đến công việc.

#### 1.3.7.3. Tổ chức

Đặt đúng người đúng chỗ, phân định rõ trách nhiệm từng người.

#### 1.3.7.4. Đo lường

Đánh giá về mặt định lượng những cải tiến, hoàn thiện chất lượng cũng như những chi phí do những hoạt động không chất lượng gây ra.

#### 1.3.7.5. Hoạch định

Thiết lập các mục tiêu, yêu cầu về chất lượng, các yêu cầu về áp dụng các yếu tố của hệ thống chất lượng. Cụ thể là lập kế hoạch cho SP-DV, quản lý và tác nghiệp, phương án và đề ra những quy trình cải tiến chất lượng.

### **1.3.7.6. Thiết kế**

Thiết kế công việc, thiết kế SP-DV; thiết kế, tổ chức một quá trình nhằm đáp ứng yêu cầu của khách hàng. Đây là cầu nối giữa tiếp thị với tác nghiệp.

### **1.3.7.7. Mô hình QLCL**

Xây dựng chính sách chất lượng, các phương pháp, thủ tục và quy trình để quản lý các hoạt động của tổ chức.

### **1.3.7.8. Thống kê**

Xác định khả năng đáp ứng yêu cầu của các quy trình; Khả năng hoạt động thường xuyên theo yêu cầu; Tìm nguyên nhân gây biến động trong quy trình để tránh lặp lại, xây dựng những biện pháp phòng ngừa. Thực hiện các biện pháp chỉnh lý đúng đắn cho quy trình khi có vấn đề trực tiếp ảnh hưởng đến chất lượng,

### **1.3.7.9. Tổ chức các nhóm chất lượng**

Các nhóm chất lượng như là những hạt nhân chủ yếu của TQM để cải tiến và hoàn thiện chất lượng công việc, chất lượng SP-DV.

### **1.3.7.10. Sự hợp tác nhóm**

Được hình thành từ lòng tin cậy, tự do trao đổi ý kiến và từ sự thông hiểu của các thành viên đối với mục tiêu, kế hoạch chung của tổ chức.

### **1.3.7.11. Đào tạo và tập huấn**

Đào tạo và tập huấn thường xuyên cho mọi thành viên của tổ chức về nhận thức cũng như về kỹ năng thực hiện công việc.

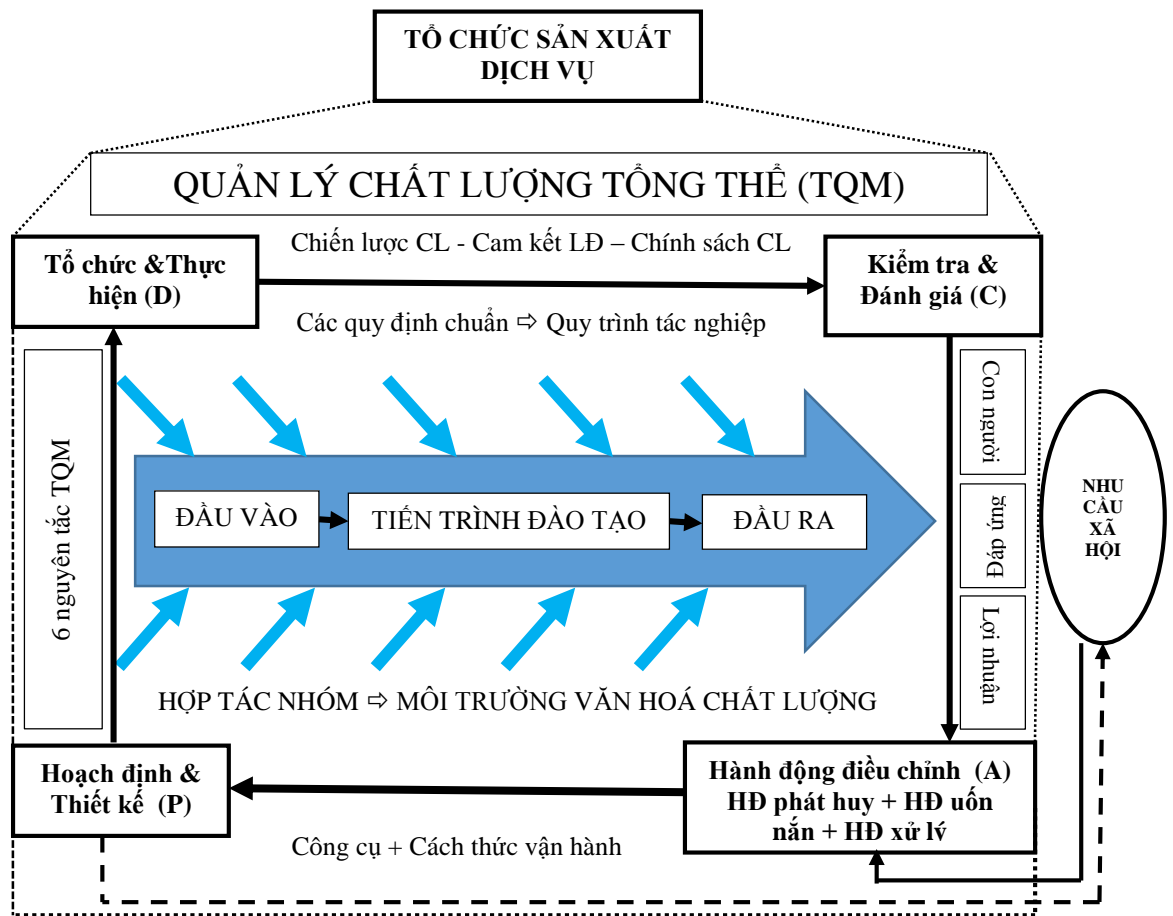
### **1.3.7.12. Lập kế hoạch thực hiện**

Trên cơ sở nghiên cứu các *cảm nang* áp dụng TQM, lập kế hoạch thực hiện theo từng phần của TQM để thích nghi dần, từng bước tiếp cận và tiến tới áp dụng toàn bộ TQM.

## **1.3.8. Mô hình quản lý chất lượng tổng thể của tổ chức sản xuất - dịch vụ**

Mô hình QLCL của tổ chức SX-DV theo TQM bao trùm toàn bộ quá trình dịch vụ (đầu vào, tiến trình và đầu ra). *Trách nhiệm về chất lượng phải thuộc về lãnh đạo cao nhất của tổ chức*, thể hiện qua chiến lược chất lượng, cam kết và chính sách chất lượng. Mô hình hướng về ba mục tiêu : đáp ứng NCXH (vì sự tồn tại và phát triển bền vững của tổ chức), lợi nhuận (tăng thu nhập và đầu tư qua phương thức *làm đúng ngay từ đầu*, phòng ngừa các tổn thất kinh tế) và con người (GD&ĐT các thành viên vì *chất lượng sản phẩm phụ thuộc vào chất lượng con người*). *Sự thông hiểu lẫn nhau, gắn bó giữa*

các thành viên với cam kết vì mục tiêu chất lượng công việc được hình thành và thể hiện qua các nhóm chất lượng – cơ sở xây dựng môi trường VHCL. Sự phòng ngừa, tránh lặp lại sai lầm trong quá trình dịch vụ thể hiện qua việc thông hiểu và sử dụng các công cụ và cách thức quản lý theo nguyên tắc của TQM, trong đó chu trình Deming (P-D-C-A) là phương thức chủ yếu giúp tổ chức rà soát, phát hiện những sai sót, lỗi hỏng để thường xuyên cải tiến các quy trình tác nghiệp và các quá trình trong hệ thống (Xem sơ đồ 1.6).

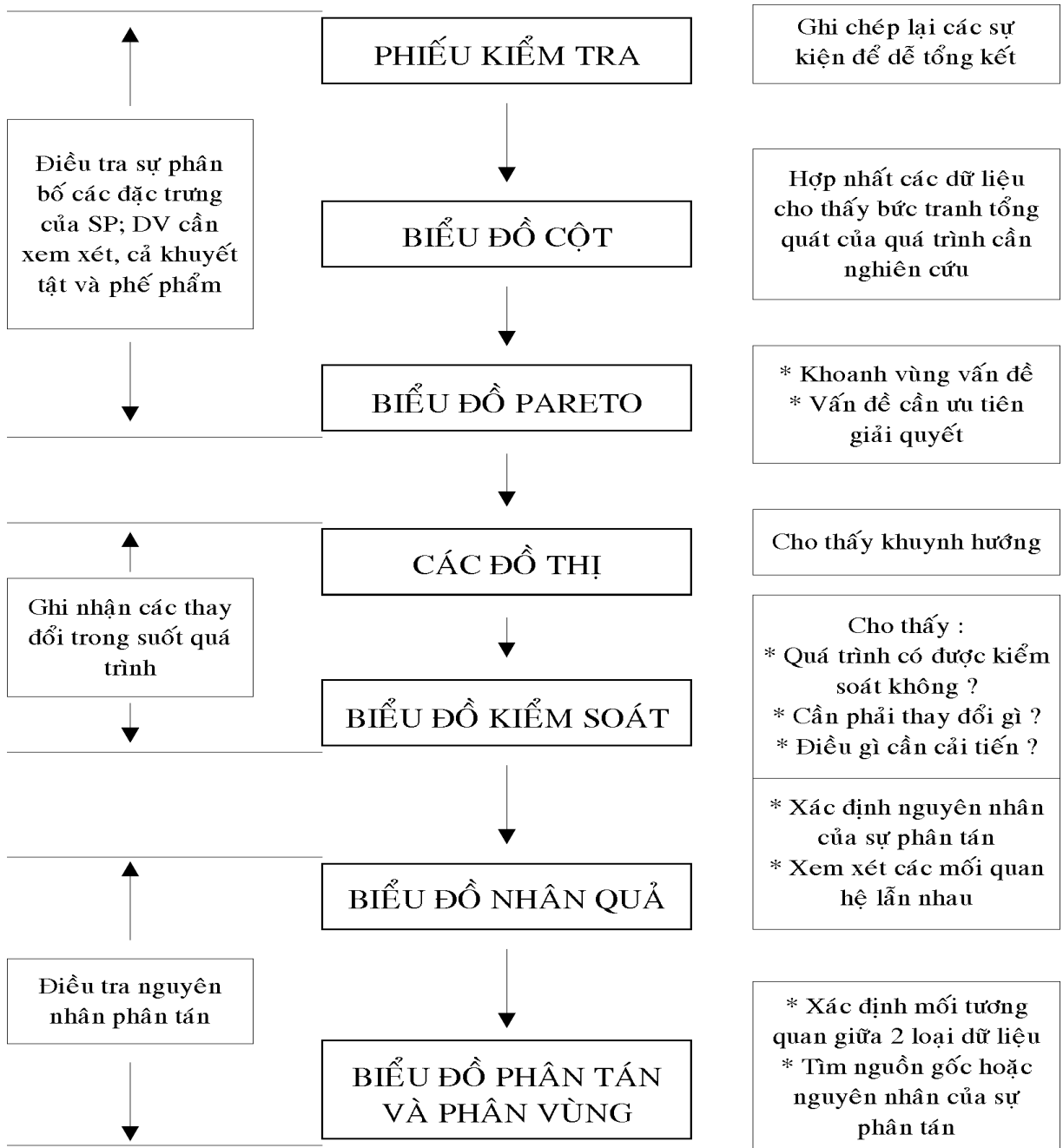


Sơ đồ 1.6: Mô hình quản lý chất lượng của tổ chức SX-DV theo TQM

### 1.3.9. Các công cụ và cách thức vận hành mô hình quản lý chất lượng tổng thể

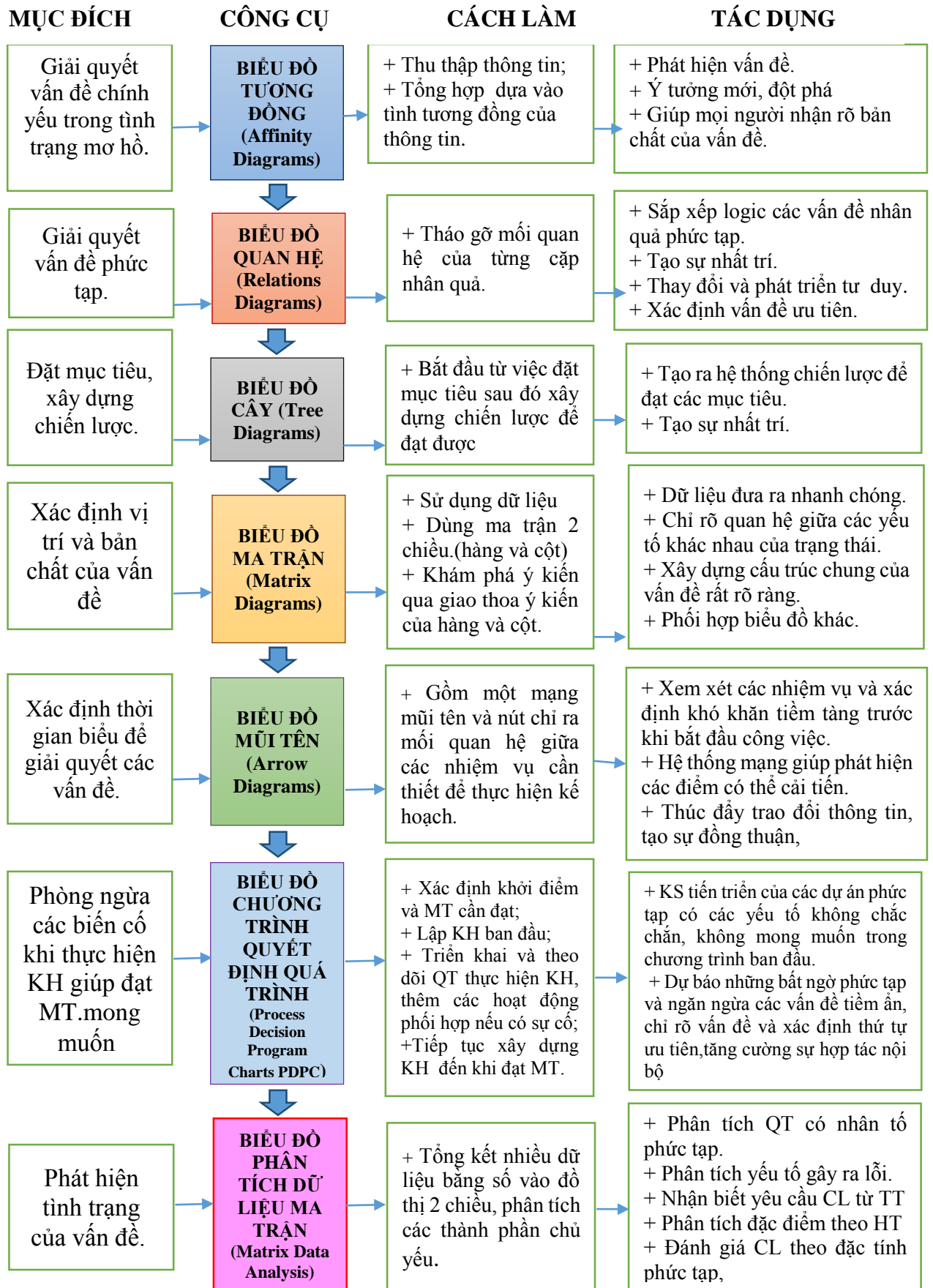
#### 1.3.9.1. Các công cụ kiểm soát chất lượng và công cụ quản lý và hoạch định

Bảy công cụ kiểm soát chất lượng (QCT – Quality Control Tools) và mối quan hệ giữa chúng (xem sơ đồ 1.7).



Sơ đồ 1.7: Bảy công cụ kiểm soát chất lượng (Quality Control Tools - QCT)

Trong nhiều tình huống thực tế, không phải mọi số liệu cần thiết đều luôn luôn có. Với những dữ liệu dưới dạng thông tin (văn bản, lời nói, hình ảnh...) cần sắp xếp bố trí lại dưới một hình thức có ý nghĩa nhất, sao cho từ đó có thể đưa ra các quyết định. Cải tiến chất lượng liên tục thành công đòi hỏi cách tiếp cận “hội nhập rộng rãi toàn tổ chức” và mọi bộ phận phải cộng tác nhau. Đó chính là lý do ra đời 7 công cụ quản lý và hoạch định (Management Planning Tools - MPT) phục vụ quá trình sáng tạo và quản lý dự án (Xem Sơ đồ 1.8).



Sơ đồ 1.8: Bảy công cụ quản lý và hoạch định (MPT)

### **1.3.9.2. Các cách thức vận hành mô hình quản lý chất lượng tổng thể**

#### **a. Phương pháp triển khai chức năng chất lượng (QFD - Quality Function Deployment)**

+ *Mục đích*: Phát triển SP-DV dựa trên các mong muốn của khách hàng, điều kiện thị trường cũng như khả năng thu lợi nhuận của SP-DV (Yoji Akao).

+ *Biện pháp*: “Ngôi nhà chất lượng” (HOQ – House of Quality) được sử dụng như một công cụ nhằm chuyển tải các mong muốn của khách hàng thành các yêu cầu kỹ thuật của SP-DV cụ thể, đo được.

+ *Tác dụng*: Giảm thiểu các rủi ro; Nâng cao sự thỏa mãn khách hàng; Tăng lợi nhuận và mở rộng thị phần; Rút ngắn thời gian hoàn tất SP mới, tạo ưu thế cạnh tranh; Nâng cao tinh thần làm việc theo nhóm.

#### **b. Phương pháp 6 sigma**

+ *Mục đích*: Cải tiến liên tục nhằm thực hiện một cách phù hợp và có hiệu quả kỹ thuật và các nguyên tắc QLCL, cung cấp những công cụ cụ thể để thực hiện công việc mà không (hay gần như không) có sai lỗi hay khuyết tật. Đây cũng là một triết lý, một mục tiêu, một phương pháp nhằm giảm thiểu sự lãng phí, giảm chi phí, thời gian và nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức dựa trên việc cải tiến các quy trình bằng chu trình DMAIC (Define – Measure – Analyse – Improve – Control).

+ *Biện pháp*: Định hướng liên tục vào những yêu cầu của khách hàng; Sử dụng các phương pháp đo lường và thống kê để xác định và đánh giá mức dao động trong quy trình SX-DV; Xác định căn nguyên của vấn đề; chấp nhận sự thất bại để hướng đến sự hoàn hảo.

+ *Tác dụng*: Loại trừ những dao động; Giảm chi phí dẫn đến giảm được giá thành, tăng lợi nhuận; Gia tăng sự hài lòng của khách hàng; Mở rộng quy mô; Thay đổi văn hóa của tổ chức (có thể thấy được kết quả ngay sau khi áp dụng 6 sigma).

#### **c. Quy tắc 5S**

+ *Mục đích*: Huy động toàn bộ thành viên của tổ chức vào việc cải tiến môi trường làm việc với mục đích cuối cùng là nâng cao năng suất, giảm chi phí, đúng hạn, đảm bảo an toàn và nâng cao tinh thần làm việc. Mục đích của chương trình 5S gồm:



- Xây dựng ý thức cải tiến cho mọi người tại nơi làm việc: các doanh nghiệp khi thực hiện chương trình 5S đều nhằm xây dựng được ý thức cải tiến cho mọi người tại nơi làm việc;

- Xây dựng tinh thần đồng đội giữa mọi người thông qua các cuộc vận động thi đua giữa các phòng ban và các cá nhân, thông qua các cuộc tổng vệ sinh được tổ chức thường kỳ;

- Phát triển vai trò lãnh đạo của cán bộ lãnh đạo và cán bộ quản lý thông qua các hoạt động thực tế.

+ *Biện pháp:*

- Seiri - Sàng lọc: Loại bỏ những cái không cần thiết ra khỏi cái cần thiết;

- Seiton - Sắp xếp: Sắp xếp mọi thứ ngăn nắp trật tự, đánh số để dễ tra cứu;

- Seiso - Sạch sẽ: Vệ sinh nơi làm việc và giữ cho nó sạch sẽ;

- Seiketsu - Săn sóc: Xây dựng tiêu chuẩn cao về ngăn nắp, sạch sẽ nơi làm việc;

- Shitsuke - Sẵn sàng: Mọi người thực hiện các tiêu chuẩn, tạo thành thói quen.

+ *Tác dụng:*

- Nơi làm việc trở nên sạch sẽ, mọi người trong tổ chức đều ý thức được việc mình phải làm, thực hiện toàn tâm cho tổ chức nhà xưởng, nơi làm việc gọn gàng, ngăn nắp, khoa học và an toàn. Các điều kiện hỗ trợ luôn sẵn sàng cho công việc;

- Mọi người có ý thức kỷ luật và hăng say làm việc hơn và tự hào về nơi làm việc sạch sẽ và ngăn nắp của mình;

- Tăng cường phát huy sáng kiến cải tiến;

- Văn hoá trong tổ chức trở nên vững mạnh;

- Đem lại nhiều cơ hội kinh doanh hơn: SP-DV trong một môi trường sạch sẽ thì sẽ có chất lượng tốt hơn, số sản phẩm hỏng sẽ thấp. Năng suất do đó sẽ cao hơn, làm tăng lợi nhuận và làm tăng mức thu nhập của mỗi cá nhân trong tổ chức.

Tóm lại, đây là bước khởi đầu cho việc thực hiện TQM của tổ chức đồng thời việc tiếp tục duy trì thành công 5S còn đóng góp cho các yếu tố PQCDMS trong mô hình quản lý chất lượng: Cải tiến năng suất (P – Productivity); Nâng cao chất lượng (Q – Quality); Giảm chi phí (C – Cost); Dịch vụ đúng hạn (D – Delivery); Đảm bảo an toàn (S – Safety); Nâng cao tinh thần (M – Morale).

#### ***d. Nhóm chất lượng***

+ *Mục đích:* là một hình thức tổ chức cụ thể của nhóm làm việc trong lãnh vực chất lượng nhằm 3 mục đích:

- Cải tiến năng lực quản lý, chỉ đạo của giám sát viên đây chuyên sản xuất tại nơi làm việc thông qua tự đào tạo;

- Nâng cao tinh thần đạo đức làm việc và KSCL được áp dụng đến tận các bộ phận, đồng thời nâng cao nhận thức về chất lượng;

- Làm hạt nhân cho các hoạt động KSCL tại nơi làm việc, coi như một phần của chiến dịch TQM.

+ *Biện pháp:*

Thường tập trung vào các công tác KSCL, nêu lên các yêu cầu chất lượng, số lượng và tìm biện pháp tự giải quyết, cụ thể là:

- Phân tích khó khăn, từ đó tìm cách giải quyết khó khăn;

- Trao đổi về tiêu chuẩn, yêu cầu công việc, áp dụng các kỹ thuật kiểm tra chất lượng, học tập cách lên biểu đồ kiểm tra để theo dõi phân tích;

- Yêu cầu cung cấp thiết bị, máy mới, vật tư hoặc đào tạo nâng cao tay nghề;

- Tự quyết định hoặc kiến nghị về tổ chức sản xuất và dịch vụ, tránh chông chéo, bỏ sót, đi sâu vào những thiếu sót mà chỉ có công nhân trực tiếp mới phát hiện và giải quyết được. Sau 1 năm, ai có nhiều đóng góp, sáng kiến có giá trị trong hoạt động KSCL được xét cấp bằng chất lượng hay giải thưởng chất lượng các cấp.

+ *Tác dụng:* Cho phép phát huy đầy đủ năng lực và tiềm năng vô hạn của mỗi người; Cải thiện nhân cách từng cá nhân, tạo không khí tích cực tại nơi làm việc; Đóng góp cho sự cải tiến và phát triển của cơ sở. Cụ thể là chất lượng SP-DV được bảo đảm và nâng cao ý thức tự nguyện tham gia KSCL của những người lao động thể hiện cụ thể ở những điểm sau:

- Tự KSCL trở thành một công tác của toàn tổ chức. Do vậy sẽ có tính hệ thống, tổng thể và không chỉ phát hiện mà còn phòng ngừa;

- Các chỉ tiêu kỹ thuật theo tiêu chuẩn được tuân thủ, hiệu quả kinh tế của SP-DV nâng cao do giảm các sản phẩm lỗi, khắc phục nhược điểm dịch vụ, giảm chi phí.

Ngoài ra qua sinh hoạt nhóm sẽ nâng cao trình độ kỹ thuật, tay nghề và trách nhiệm của người trực tiếp SX-DV. Họ gắn bó với công việc của mình hơn, NV có dịp được thể

hiện khả năng làm việc, quan hệ giữa các thành viên được cải thiện. CBQL ít phải lo lắng đến chất lượng SX-DV, có thể giao việc xử lý những việc xảy ra hàng ngày cho nhóm chất lượng, để giành thời gian cho những công việc quan trọng hơn.

#### ***e. Phương pháp Kaizen***

+ *Mục đích*: Kaizen là những cải tiến nhỏ thực hiện từng bước trong một thời gian dài với sự tham gia của mọi thành viên của tổ chức.

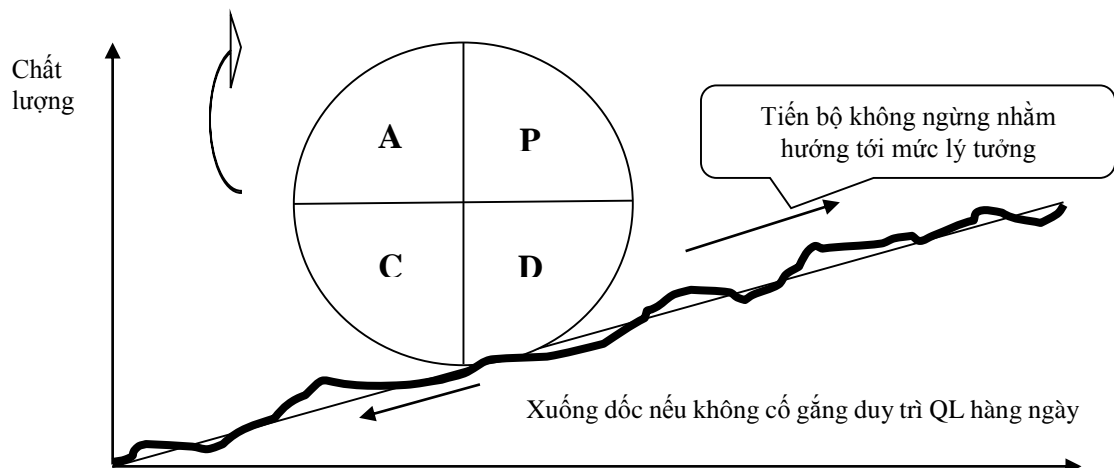
+ *Biện pháp*: Quy trình thực hiện Kaizen được tiêu chuẩn hóa gồm 8 bước như sau: Lựa chọn chủ đề; Tìm hiểu tình trạng hiện tại và xác định mục tiêu; Phân tích dữ liệu đã thu thập để xác định nguyên nhân gốc rễ; Xác định biện pháp thực hiện dựa trên cơ sở phân tích dữ liệu; Thực hiện biện pháp; Xác nhận kết quả thực hiện biện pháp; Xây dựng hoặc sửa đổi các tiêu chuẩn để phòng ngừa tái diễn; Xem xét các quá trình trên và xác định dự án tiếp theo.

Trong các bước thực hiện, Kaizen tuân thủ theo chu trình PDCA, từ bước 1 đến bước 4 là P (kế hoạch), bước 5 là D (thực hiện), bước 6 là C (kiểm tra) và bước 7, 8 là A (hành động khắc phục hoặc cải tiến). Các bước thực hiện Kaizen giúp chúng ta giải quyết vấn đề dựa trên việc phân tích dữ liệu.

+ *Tác dụng*: Thực hiện cải tiến một cách dễ dàng và tiết kiệm.

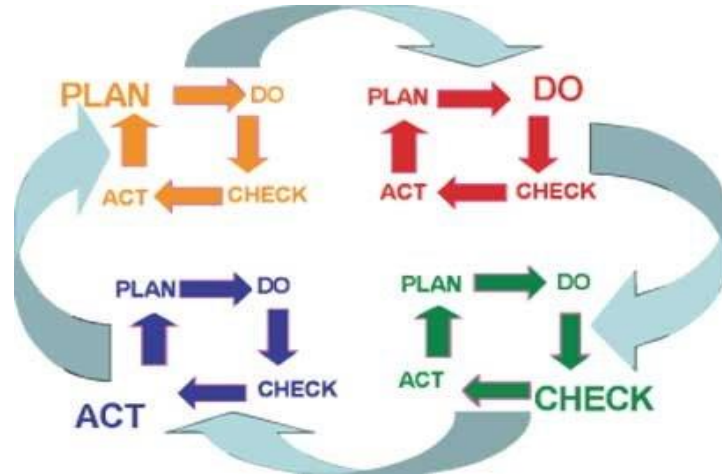
#### ***g. Chu trình cải tiến liên tục (P-D-C-A)***

+ *Mục đích*: Thực hiện chu trình P-D-C-A là kỹ thuật hữu hiệu trong quá trình cải tiến chất lượng, không những có thể áp dụng vào từng giai đoạn của quá trình mà còn trong mọi hoạt động của quản lý. Từ vòng tròn P-D-C-A người ta đã xây dựng nhiều phương pháp kiểm tra quá trình kết hợp với các công cụ kiểm tra một cách hiệu quả. Còn gọi là chu trình Deming (xem sơ đồ 1.9).



Sơ đồ 1.9: Chu trình quản lý của Deming

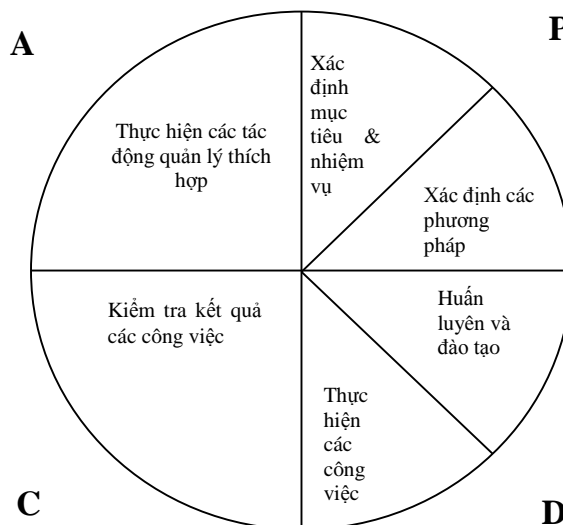
+ *Biện pháp*: Chu trình mẹ gồm 4 bước: Hoạch định – Thực hiện – Kiểm tra – Khắc phục (Plan – Do – Check – Action). Mỗi bước lại có chu trình P-D-C-A con vì mỗi công đoạn của chu trình mẹ cũng thực hiện 4 bước này (*xem sơ đồ 1.10*).



Sơ đồ 1.10.: Chu trình Deming theo nhận thức đầy đủ.

Việc hoạch định sử dụng các phương pháp như phân tích PEST (Political, Economic, Social, Technological), phân tích Porter's Five Force (nhà cung cấp, khách hàng, sản phẩm thay thế, đối thủ tiềm ẩn, cạnh tranh hiện tại); phân tích SWOT (Thế mạnh, điểm yếu, cơ hội, nguy cơ)...

Theo Ishikawa, thực hiện chu trình quản lý Deming (*xem sơ đồ 1.11*) gồm 6 công đoạn: (1) Xác định các mục tiêu và nhiệm vụ; (2) Xác định các PP đạt mục tiêu; (3) Huấn luyện và đào tạo cán bộ; (4) Thực hiện công việc; (5) Kiểm tra kết quả thực hiện công việc; (6) Thực hiện những tác động quản lý thích hợp [23, Tr.440]



Sơ đồ 1.11: Vòng tròn quản lý Ishikawa

- *Tác dụng*: Thực hiện cải tiến mọi quá trình hoạt động của tổ chức thường xuyên, liên tục và hiệu quả.

Các yếu tố quản lý hoạt động cải tiến bao gồm:

- Sự cam kết, quyết tâm của lãnh đạo nhà trường và sự đồng thuận của các chủ thể QLCL đào tạo;

- Thu thập các ý kiến đánh giá nội bộ và đánh giá bên ngoài của khách hàng (HS, cha mẹ HS, tổ chức sử dụng lao động );

- Định hướng, mục tiêu, phương pháp cải tiến;

- Hình thành các nhóm nòng cốt cải tiến thí điểm;

- Áp dụng chiến thuật “Kaizen”: cải tiến từng bước nhỏ trong thời gian dài với phương châm tiết kiệm, cải tiến liên tục phân việc mỗi thành viên.

#### ***h. Văn hóa chất lượng***

+ *Mục đích*: VHCL là một phần của văn hóa tổ chức, là tập hợp những thói quen, niềm tin và hành vi liên quan đến chất lượng mà các thành viên trong cùng chia sẻ để đảm bảo cho tổ chức thiết kế, hoạt động và cung ứng SP-DV đáp ứng nhu cầu khách hàng, đảm bảo cho tổ chức luôn thành công dài hạn trên thị trường.

+ *Biện pháp*:

Người lao động trực tiếp tham gia vào quá trình quản lý và thiết lập mối quan hệ chặt chẽ với khách hàng, nhà cung ứng dịch vụ và các thành viên trong tổ chức trên cơ sở mang lại lợi ích hài hòa cho mỗi bên. Các biện pháp cụ thể là:

- Giáo dục nhận thức chất lượng cho mọi thành viên của tổ chức;

- Tổ chức đào tạo theo mô hình tam giác ngược (*xem sơ đồ 1.12*);

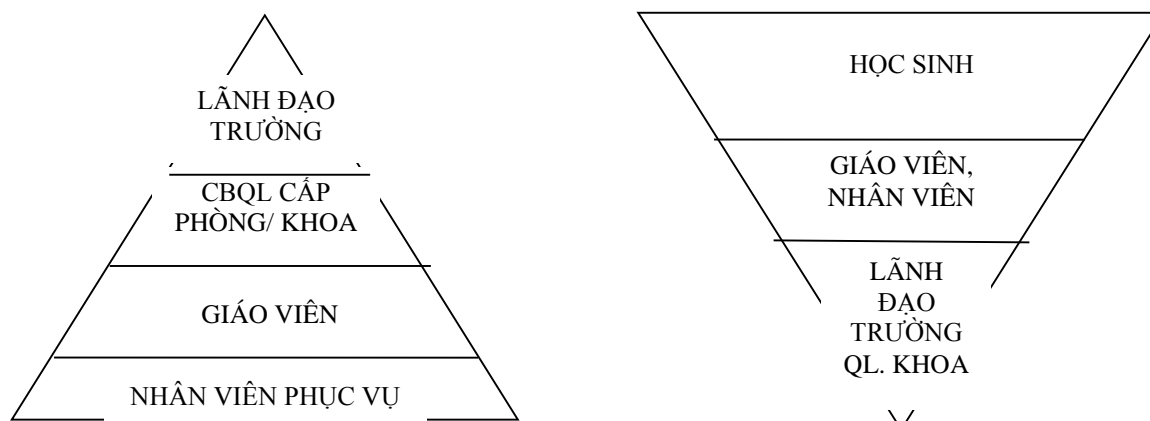
- Duy trì mối quan hệ với khách hàng và hướng tới khách hàng;

- Tiếp thị trong nội bộ tổ chức.

+ *Tác dụng*:

- Tạo môi trường chất lượng cho tổ chức;

- Tạo nền tảng cho sự thành công bền vững của các chương trình chất lượng và sự phát triển dài hạn của tổ chức.



MÔ HÌNH ĐÀO TẠO TRUYỀN THỐNG    MÔ HÌNH ĐÀO TẠO TAM GIÁC NGƯỢC

Sơ đồ 1.12: Hai mô hình tổ chức đào tạo theo TQM [57, tr.188]

### 1.3.10. Các yêu cầu và biện pháp thực hiện quản lý chất lượng tổng thể

Việc triển khai mô hình QLCL tổng thể phải đáp ứng các yêu cầu cơ bản thông qua các biện pháp và chương trình cụ thể như sau (theo bảng 1.2):

**Bảng 1.2: Các yêu cầu và biện pháp cơ bản thực hiện TQM**

Các yêu cầu cơ bản của TQM	Các biện pháp và chương trình thực hiện TQM
<p>1. <i>Biết rõ khách hàng của tổ chức:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Họ là ai?</li> <li>- Nhu cầu hiện tại?</li> <li>- Nhu cầu tương lai?</li> <li>- Khả năng đáp ứng nhu cầu đang thay đổi của tổ chức.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Khảo sát khách hàng</li> <li>+ Phân tích chức năng</li> <li>+ Phân tích chi phí chất lượng</li> <li>+ Triển khai các chức năng chất lượng</li> </ul>
<p>2. <i>Biết rõ đối thủ cạnh tranh</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Khảo sát khách hàng</li> <li>+ Phân tích đối thủ cạnh tranh</li> <li>+ Đánh giá tổng hợp</li> </ul>
<p>3. <i>Nhận diện và nói rõ chi phí không chất lượng</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Phân tích chi phí chất lượng</li> <li>+ Phân tích hiệu quả hoạt động của từng bộ phận trực thuộc tổ chức</li> </ul>
<p>4. <i>Tự đánh giá các thông số khách hàng chủ yếu</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Khảo sát khách hàng</li> <li>+ Phân tích đối thủ cạnh tranh</li> <li>+ Đánh giá tổng hợp</li> </ul>

5. Nhân viên hiểu và tự tham gia các mục tiêu chung của tổ chức	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Phân tích chức năng</li> <li>+ GD&amp;ĐT</li> <li>+ Thông tin hiệu quả</li> </ul>
6. Lãnh đạo quyết tâm cải tiến chất lượng liên tục trong toàn tổ chức	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Phân tích chi phí chất lượng</li> <li>+ Phân tích chức năng, vai trò</li> <li>+ GD&amp;ĐT</li> <li>+ Thông tin</li> </ul>
7. Xác định công việc của mỗi bộ phận để thoả mãn yêu cầu của khách hàng trong và ngoài tổ chức	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Phân tích chức năng</li> <li>+ Mục tiêu chung của tổ chức</li> <li>+ Mục tiêu của từng bộ phận</li> </ul>
8. Giúp nhân viên đạt được quyết tâm qua việc tác động đến chương trình liên tục cải tiến chất lượng	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Thông tin</li> <li>+ GD&amp;ĐT</li> <li>+ Nhóm chất lượng giải quyết vấn đề</li> <li>+ Loại bỏ nguyên nhân sai sót</li> <li>+ Kiểm soát bằng thống kê</li> <li>+ Nhận thức về chất lượng</li> </ul>
9. Thay dần các biện pháp kiểm tra và khắc phục bằng các biện pháp phòng ngừa	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Phân tích chi phí chất lượng</li> <li>+ Phân tích chức năng</li> <li>+ Hệ thống khắc phục</li> <li>+ Hệ thống QLCL</li> </ul>
10. Không bao giờ chấp nhận SP-DV kém chất lượng đối với khách hàng trong và ngoài tổ chức	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Phân tích chi phí chất lượng</li> <li>+ Phân tích chức năng</li> <li>+ GD&amp;ĐT</li> <li>+ Thông tin</li> </ul>
11. Lập kế hoạch kỹ trước khi thực hiện các giải pháp	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Nhóm cải tiến chất lượng</li> </ul>

Nhằm thực hiện các biện pháp và chương trình đáp ứng yêu cầu quản lý chất lượng tổng thể, vai trò của lãnh đạo và lao động nhóm cần được xác định và triển khai cụ thể.

### **1.3.11. Vai trò tổ chức thực hiện mô hình quản lý chất lượng tổng thể**

#### **a. Vai trò của lãnh đạo**

- Chịu trách nhiệm về các hoạt động của tổ chức đối với khách hàng và các thành viên.

- Chủ động lựa chọn chiến lược và tìm ra các hướng phát triển mới.

- Có tầm nhìn rộng, biết truyền đạt, thuyết phục sự ủng hộ của các thành viên.

- Phân chia trách nhiệm và quyền hạn, phân bổ các tài nguyên và phương tiện.

- Biết và hiểu được mục tiêu, phương thức đạt được chúng và dự đoán được quá trình phát triển của tổ chức.

- Truyền đạt và thảo luận những vấn đề chất lượng trong các cuộc gặp gỡ thành viên các cấp.

- Phổ biến công khai tính quan trọng của vấn đề, khuyến khích mọi thành viên tham gia vào cải thiện chất lượng qua khuyến cáo, gợi ý và xác lập mục tiêu chất lượng cho từng thành viên, nêu gương cho việc thực hiện thành công chúng.

- Tích cực chuyên tâm, giúp đỡ và phát huy mặt mạnh của các thành viên, khuyến khích họ phát triển và cũng mong đợi, đòi hỏi điều này ở bản thân.

- Tạo lập các nguyên tắc đánh giá và thưởng lao động rõ ràng,

- Tìm hiểu nhu cầu và mong đợi của các thành viên.

- Chỉ ra kết quả lao động của từng thành viên có thể ảnh hưởng tới chất lượng và thành công chung của toàn tổ chức.

#### **b. Lao động nhóm**

- Thành viên phải có trách nhiệm, phạm vi chức năng và quyền hạn phù hợp. Phát huy sáng kiến giải quyết công việc hơn là chờ mệnh lệnh.

- Lao động nhóm là phương thức hữu hiệu phát triển tiềm năng từng thành viên.

- Để nhóm làm việc hiệu quả, lãnh đạo cần phải:

+ Chuyên tâm đầu tư GD&ĐT;

+ Sẵn sàng tiếp nhận những góp ý và phản nàn;

+ Ý thức và chuyên tâm của các thành viên vào công việc nhóm;

+ Có các kỹ năng làm việc tập thể và tin tưởng lẫn nhau giữa các bên.

- Ưu nhược điểm của lao động nhóm:



+ *Các ưu điểm:*

- Tập hợp các cá nhân có kỹ năng và trình độ chuyên môn khác nhau;
- Khả năng sáng tạo ra các giải pháp đổi mới lớn hơn;
- Nâng cao tinh thần và sự chuyên tâm;
- Nâng cao khả năng thuyết phục và phát triển những ý tưởng;
- Khả năng phân tích và xem xét phạm vi vấn đề rộng hơn;
- Tập trung tư tưởng ở mức cao hơn.

+ *Các nhược điểm:*

- Thời gian giải quyết vấn đề lâu hơn;
- Khó phân chia trách nhiệm;
- Nguy cơ biến nhóm thành nơi “tụ tập bạn bè”.

Để nâng cao chất lượng nhóm cần phải tiến hành huấn luyện các thành viên, củng cố kiến thức và kỹ năng cần thiết cho lao động nhóm, phổ biến các PP phân tích vấn đề và tham gia hiệu quả vào QLCL. Phạm vi huấn luyện bao gồm:

- Giáo trình nhập môn QLCL giúp hiểu các khái niệm, triết lý, nguyên tắc TQM;
- Giáo trình về PP và kỹ thuật QLCL phục vụ công việc của thành viên;
- Giáo trình về cách thức tạo ra VHCL trong môi trường làm việc, thúc đẩy nhóm làm việc hiệu quả hơn và hướng về chất lượng ngày một hoàn thiện hơn.

Qua tìm hiểu các khái niệm cơ bản và cơ sở lý luận nêu trên, sẽ xác định hướng xây dựng mô hình QLCL đào tạo các trường TCCN theo tiếp cận TQM.

#### **1.4. Quản lý chất lượng đào tạo trường trung cấp chuyên nghiệp theo tiếp cận quản lý chất lượng tổng thể (TQM)**

Trường TCCN là một loại hình cơ sở đào tạo trong hệ thống giáo dục nghề nghiệp, vì vậy hoạt động đào tạo và QLCL đào tạo của trường TCCN cũng tương đồng với hoạt động đào tạo và QLCL các cơ sở giáo dục nghề nghiệp.

##### **1.4.1. Trường trung cấp chuyên nghiệp dưới góc độ tổ chức dịch vụ xã hội**

###### 1.4.1.1 Dịch vụ và dịch vụ đào tạo

- Dịch vụ là một hoạt động lao động sáng tạo nhằm bổ sung giá trị cho phần vật chất và làm đa dạng hóa, phong phú hóa, khác biệt hóa, nổi trội hóa các SP-DV... để trở thành những thương hiệu, những nét văn hóa riêng của tổ chức và tạo ra sự hài lòng cao cho khách hàng, để họ sẵn sàng trả tiền giá cao nhờ đó hoạt động của tổ chức có hiệu quả hơn.

Trong cơ chế thị trường hiện nay khách hàng muốn mua sản phẩm dịch vụ đào tạo chất lượng cao thì phải trả giá cao và rất cao. Trong lĩnh vực GD&ĐT người học muốn học ở những cơ sở đào tạo có chất lượng, có danh tiếng, những cơ sở mà thương hiệu đã được khẳng định thì phải trả học phí cao. Có ý kiến cho rằng: Giáo dục là một trong bốn loại dịch vụ mới.

Đào tạo là một lĩnh vực dịch vụ đòi hỏi hàm lượng chất xám nhiều hơn, vì sản phẩm của dịch vụ đào tạo chính là năng lực thực hiện. Thông qua đào tạo, chất lượng nhân lực được nâng cao, góp phần phát triển KT-XH. Hoạt động dịch vụ đào tạo mang tính trí tuệ và sáng tạo cao của con người nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

#### **1.4.1.2. Dịch vụ đào tạo của cơ sở giáo dục nghề nghiệp**

**+ Sản phẩm của giáo dục nghề nghiệp có những đặc trưng riêng, khác biệt với dịch vụ nói chung:**

- Khách hàng chưa biết đầy đủ chất lượng sản phẩm trước khi mua;
- Rất khó đánh giá tức thời chất lượng sản phẩm giáo dục và TCCN đáp ứng yêu cầu của người học tốt nghiệp, của TTLĐ;

- Sản phẩm mua xong không được đền bù nếu bị trục trặc hoặc không phù hợp với yêu cầu của người sử dụng lao động và xã hội;

- Không có trách nhiệm với dịch vụ bảo trì sau khi đã cấp bằng.

**+ Khách hàng của cơ sở giáo dục nghề nghiệp:**

- Người học và cha, mẹ HS: Khách hàng bên ngoài đầu tiên (người thụ hưởng);

- Nhà nước đặt hàng : Khách hàng bên ngoài thứ hai;

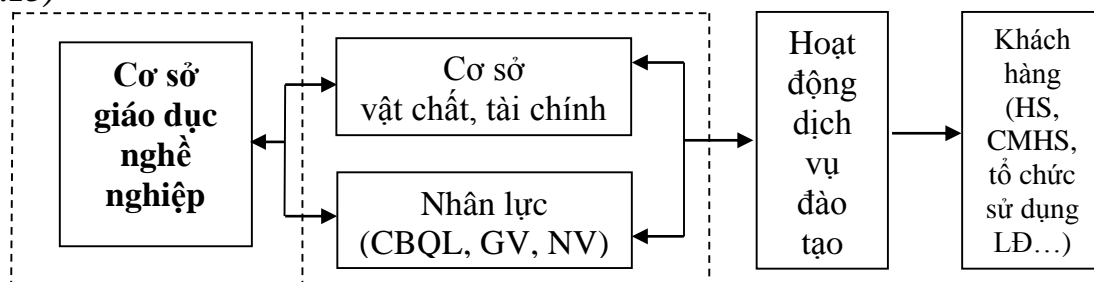
- Người sử dụng lao động: Khách hàng bên ngoài thứ ba;

- GV, cán bộ, NV: Khách hàng bên trong.

**- Thương hiệu của cơ sở giáo dục nghề nghiệp:**

Là những gì tạo nên danh tiếng, hình ảnh cho trường TCCN đối với người học, người sử dụng lao động và xã hội. Đó chính là căn cứ để cho mọi người có thể dễ dàng phân biệt, lựa chọn và mong muốn được tham gia học tập những ngành do trường TCCN đào tạo.

**- Hệ thống cung ứng dịch vụ đào tạo của cơ sở giáo dục nghề nghiệp (Xem sơ đồ 1.13)**



Sơ đồ 1.13: Mô hình hệ thống cung ứng dịch vụ đào tạo của cơ sở giáo dục nghề nghiệp

Theo NCS, hệ thống cung ứng dịch vụ đào tạo gồm các yếu tố về vật chất, tài lực và nhân lực, được tổ chức chặt chẽ trong mối quan hệ phối hợp đồng bộ nhằm đảm bảo thực hiện quá trình cung ứng dịch vụ đào tạo một cách có hiệu quả và mục tiêu hướng đến khách hàng.

#### **- Các yếu tố của hệ thống**

+ *Khách hàng*: Là người tiêu dùng sản phẩm dịch vụ, trực tiếp tiêu dùng từ người cung ứng.

+ *Cơ sở vật chất và tài chính*: Giúp thúc đẩy dịch vụ tiến triển thuận lợi và môi trường vật chất (Gồm các yếu tố tài chính và vật chất xung quanh nơi diễn ra các hoạt động dịch vụ. Là một phần của sản phẩm, dịch vụ, tác động tới cảm nhận dịch vụ của khách hàng).

+ *Nhân lực cung ứng dịch vụ*: Là những bộ phận, con người trực tiếp và gián tiếp tác động đến hoạt động dịch vụ đào tạo.

+ *Hoạt động dịch vụ*: Là mục tiêu và kết quả cuối cùng của hệ thống, quyết định sự hình thành và tồn tại của hệ thống.

Trường TCCN xem xét dưới góc độ là tổ chức dịch vụ xã hội thì việc hoạch định chiến lược QLCL theo tiếp cận TQM là phù hợp và có tính khả thi.

### **1.4.2. Quản lý chất lượng đào tạo trường TCCN theo tiếp cận TQM**

Trường TCCN là cơ sở giáo dục nghề nghiệp thuộc hệ thống giáo dục quốc dân. Trường có tư cách pháp nhân, có con dấu và tài khoản riêng. Mục tiêu của trường TCCN: Đào tạo người lao động có kiến thức, kỹ năng thực hành cơ bản của một nghề, có khả năng làm việc độc lập và có tính sáng tạo, ứng dụng công nghệ vào công việc [46, trang 53].

Tính phù hợp và khả thi của mô hình QLCL đào tạo các trường TCCN theo tiếp cận TQM thể hiện qua việc vận dụng triết lý, các nguyên tắc của TQM trong QLCL đào tạo trường TCCN. Cụ thể:

#### **1.4.2.1. Tập trung vào khách hàng**

##### **a. Về ý nghĩa**

Khách hàng gồm: Khách hàng bên trong (CBQL, GV, NV của trường TCCN) và Khách hàng bên ngoài (HS, cha mẹ HS, các tổ chức sử dụng lao động, cơ quan quản lý Nhà nước, đoàn thể...). Với nhận thức khách hàng là quan toà của chất lượng nên việc

thông hiểu nhu cầu của khách hàng hiện tại và tương lai đòi hỏi trường TCCN phải có chiến lược chất lượng hiệu quả.

### ***b. Về biện pháp thực hiện***

- Lắng nghe và học hỏi từ khách hàng, đo lường và đánh giá sự hài lòng của khách hàng và xây dựng mối quan hệ tốt với khách hàng.

- Nhu cầu của khách hàng với sự đa dạng và khác biệt phải liên kết chặt chẽ với chiến lược phát triển của trường, với quá trình đào tạo (cốt lõi), thiết kế chuẩn đầu ra, các hoạt động hỗ trợ đào tạo, cải tiến các quy trình quản lý công việc cụ thể, hoạt động đào tạo và bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ cho các thành viên của trường...

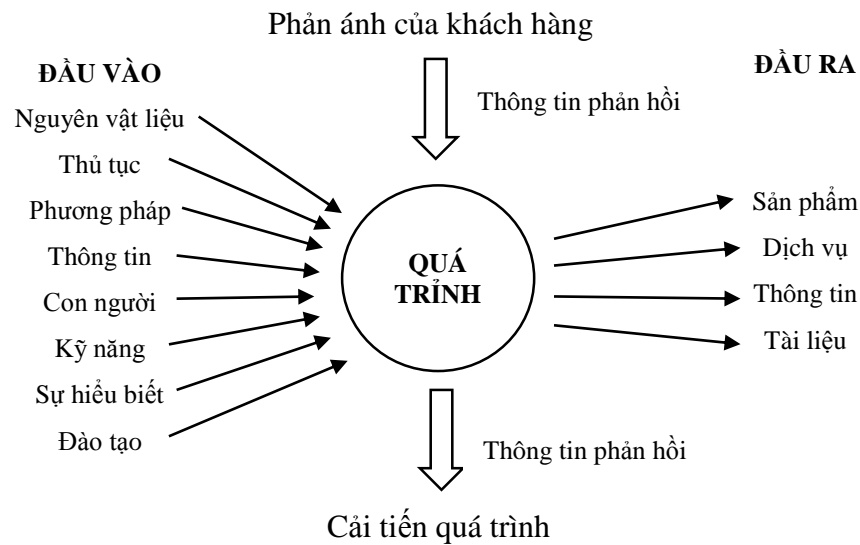
- Cải tiến chất lượng phải căn cứ vào các phản ánh của khách hàng, chính điều này sẽ làm hài lòng khách hàng và họ sẽ có phản ứng tích cực đối với nhà trường.

- Biện pháp tiếp cận nhu cầu của khách hàng có thể thông qua phiếu tham khảo ý kiến HS và cha mẹ HS, tổ chức hội nghị khách hàng hoặc ghi nhận nhận xét của các doanh nghiệp (nhận HS thực tập, tuyển dụng HS tốt nghiệp). Trường tổ chức mạng lưới liên kết với các tổ chức xã hội qua hoạt động đào tạo và cung ứng lao động, mời chuyên gia góp ý xây dựng chương trình, phối hợp giữa trường và Ban Đại diện cha mẹ HS trong hoạt động tham vấn tâm lý, đào tạo kỹ năng sống cho HS...

### ***1.4.2.2. Định hướng quá trình***

#### ***a. Về ý nghĩa***

Quá trình là một chuỗi các hoạt động nhằm tạo ra giá trị cho khách hàng, bao gồm những yếu tố đầu vào, tiến trình và những đầu ra đạt được một kết quả nào đó. Khi thực hiện quá trình cần chú trọng đến mối quan hệ giữa các bộ phận và việc làm tăng sự thông hiểu của một bộ phận đối với toàn trường hơn là chỉ tập trung vào một bộ phận đơn lẻ. Do vậy, sẽ có nhiều cơ hội cải tiến hiệu quả tốt nhất giữa trường với mỗi tương tác liên quan trong tổ chức (Xem Sơ đồ 1.14).



*Sơ đồ 1.14- Quản lý theo quá trình*

***b. So sánh quản lý theo truyền thống và quản lý theo quá trình***

Quản lý theo truyền thống tập trung vào con người. Quản lý theo quá trình xem công việc là một phần quan trọng góp phần thành công cho tổ chức hơn là việc kiểm soát chặt chẽ các cá nhân. H. James Harrington đã tổng hợp những khác biệt giữa hai cách thức quản lý này (Xem bảng 1.3)

***Bảng 1.3: So sánh công việc quản lý theo truyền thống và quản lý theo quá trình***

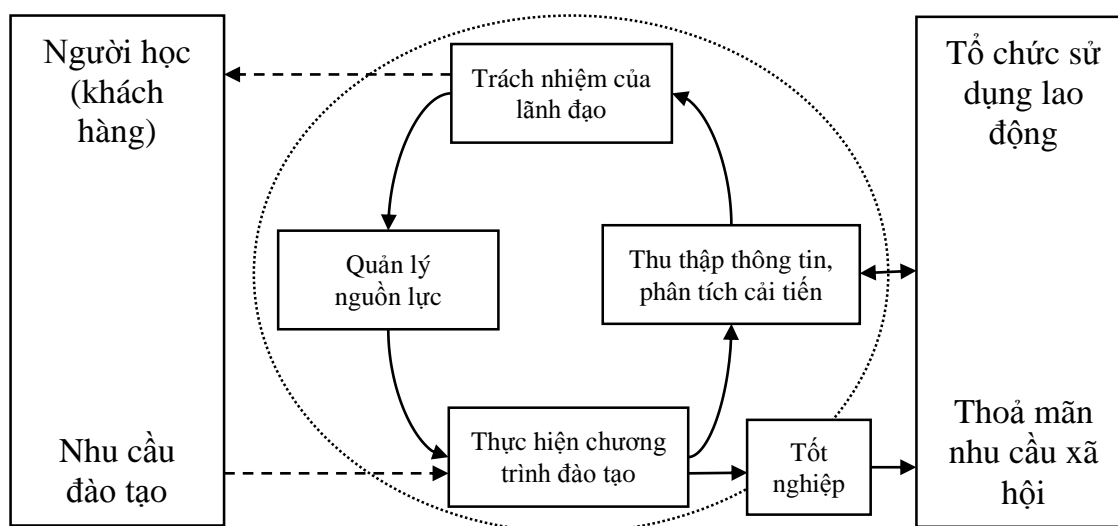
<b>Quản lý theo truyền thống</b>	<b>Quản lý theo quá trình</b>
Nhân viên là nguồn gốc của vấn đề	Quá trình là nguồn gốc của vấn đề
Làm công việc của mình	Giúp người khác làm việc
Hiểu công việc của bản thân	Hiểu làm thế nào để công việc của mình phù hợp với những quá trình
Đo lường công việc của cá nhân	Đo lường quá trình
Thay đổi cá nhân	Thay đổi quá trình
Luôn luôn tìm kiếm người tốt nhất	Luôn cải tiến quá trình
Kiểm soát con người	Phát triển con người
Không tin cậy mọi người	Tất cả chúng ta là làm việc cùng nhau
Ai tạo ra sai sót?	Cái gì tạo ra sai sót ?
Định hướng vào nhà quản lý cấp cao	Định hướng vào khách hàng

### 1.4.2.3. Cải tiến liên tục và học hỏi

#### a. Về ý nghĩa của cải tiến

Nhu cầu, mong muốn của khách hàng thay đổi liên tục, cho nên không có tiêu chuẩn nào là tồn tại mãi mãi. Cải tiến liên tục là một phần của quản lý trong mọi tổ chức và quá trình. Cải tiến và học hỏi phải gắn kết vào với cách thức tác nghiệp của tổ chức. Nó phải được coi như công việc hàng ngày. Cải tiến chất lượng sẽ chỉ ra cái khách hàng muốn và sau đó chỉ ra cách thức cũng như những nguồn lực cần thiết để đáp ứng nhu cầu khách hàng. Cải tiến có thể là :

- Nâng cao giá trị của khách hàng thông qua SP-DV mới hay cải tiến;
- Cải tiến năng suất và hiệu quả tác nghiệp thông qua việc làm tốt hơn, giảm sai hỏng, sự cố và phế phẩm ;
- Cải tiến sự linh hoạt, thuận lợi và chu kỳ SX-DV (Xem sơ đồ 1.15)



Sơ đồ 1.15 : Nguyên tắc cải tiến hệ thống quản lý chất lượng tổng thể của trường TCCN [39. Tr.398]

#### b. Về ý nghĩa của học hỏi

Học hỏi liên quan đến sự thông hiểu lý do những thay đổi lại thành công thông qua thông tin phản hồi giữa thực hành và kết quả, từ đó hình thành những mục tiêu và phương pháp mới. Một chu kỳ học hỏi bao gồm 4 giai đoạn: Hoạch định; Thực hiện kế hoạch; Đánh giá sự phát triển; Xem xét lại kế hoạch dựa trên những đánh giá.

Cải tiến chất lượng đào tạo của trường TCCN là yêu cầu tất yếu cho sự phát triển bền vững khi nhu cầu của khách hàng ngày càng thay đổi và nâng cao trước những tiến bộ của KH-KT và công nghệ. Do đào tạo được xem là một hình thức hoạt động dịch vụ

“đặc biệt” nên việc cải tiến và học hỏi trước hết và quan trọng hơn cả chính là cách ứng xử của CBQL, GV, NV đối với HS - khách hàng cũng là chủ thể của quá trình đào tạo. Bên cạnh đó, giá trị của nhà trường thể hiện qua chất lượng và hiệu quả của các quy trình trong đào tạo và phục vụ đào tạo. Cải tiến chất lượng cũng thể hiện qua các hoạt động rà soát, điều chỉnh và ngày càng hoàn thiện các chương trình, đào thải và đổi mới các ngành đào tạo tương thích với NCXH. Để cải tiến chất lượng đào tạo thành công, lãnh đạo trường phải quan tâm đến nhận thức chất lượng của đội ngũ CBQL, GV, NV và HS. Theo Sallis, một trong biện pháp giúp công tác này thành công chính là quản lý bằng việc đi dạo để tiếp xúc, hỗ trợ các thành viên, thay vì quản lý trên bàn giấy.

#### **1.4.2.4. Phân quyền và làm việc nhóm**

##### **a. Về ý nghĩa**

Sự thành công của trường phụ thuộc vào việc gia tăng sự hiểu biết, kỹ năng và động cơ của các thành viên. Trong khi đó, sự thành công của thành viên phụ thuộc vào việc tăng cơ hội cho họ để học hỏi, rèn luyện kỹ năng mới. Điều đó có thể được thực hiện thông qua làm việc nhóm, tạo nền tảng hình thành môi trường VHCL của trường.

##### **b. Về loại hình**

- *Nhóm dọc (Vertical Teamwork) :*

*Mục tiêu:* Tập hợp giữa CBQL trường và các thành viên nhằm thu hút mọi người phải tham gia vào cải tiến chất lượng. Trong đó, thành viên hiểu về công việc của họ và cách thức để cải tiến công việc đó hiệu quả hơn. Đây là sự chia sẻ trách nhiệm giữa các cấp trong trường thông qua giao quyền. Điều đó thường đòi hỏi một sự thay đổi sâu sắc trong triết lý quản lý.

*Biện pháp thực hiện:* Coi trọng kết quả của nhóm và cá nhân, chia sẻ những thành công trong tổ chức, động viên họ mạo hiểm bằng cách loại bỏ những e ngại về sự thất bại, đào tạo cấp dưới về cách làm việc nhóm, thực hiện hỗ trợ để cung cấp thông tin phản hồi, cung cấp tài chính và những hỗ trợ về kỹ thuật để thuộc cấp có thể phát triển ý tưởng, đào tạo những kỹ năng liên quan đến hiệu quả công việc và để thông hiểu cũng như giải quyết những vấn đề liên quan đến chất lượng.

Trường TCCN điều hành hoạt động thông qua sự phân công nhân sự theo từng nhóm có thẩm quyền xử lý trong lĩnh vực được giao. Đứng đầu mỗi nhóm có thể là Phó

Hiệu trưởng hoặc Trường Phòng/Khoa. Thành viên nhóm là các giáo viên, nhân viên của một số Phòng/Khoa liên quan.

+ *Nhóm ngang (Horizontal Teamwork)* :

*Mục tiêu:* Tập hợp người từ các nhóm làm việc và các bộ phận chức năng ngang (thường gọi là nhóm xuyên chức năng) nhằm dự báo, giải quyết vấn đề và cải tiến qui trình được thực hiện tốt nhất.

*Biện pháp thực hiện:* Căn cứ yêu cầu thực tiễn và yếu tố tâm lý cá nhân (cá tính), nhóm có thể hình thành tự phát hoặc do tổ chức bố trí phân công.

Bên cạnh cơ cấu tổ chức theo chức năng, trường TCCN còn có cơ cấu làm việc nhóm theo từng chuyên đề. Như: Ban Thư ký gồm các nhân viên của các Phòng/ Khoa, nhóm chất lượng do các thành viên tích cực của nhà trường tham gia.

+ *Sự cộng tác giữa các tổ chức (Interorganizational Partnerships):*

*Mục tiêu:* Sự cộng tác phải được tạo ra cả từ trong và ngoài, thể hiện việc xây dựng những quan hệ cộng tác để nuôi dưỡng và phát triển những lợi ích cho trường.

*Biện pháp thực hiện:* Sự cộng tác phải bao gồm phương thức có thể kích thích sự hợp tác giữa nhân viên và CBQL. Sự hợp tác nội bộ cũng có thể liên quan đến việc sáng tạo ra những mối quan hệ trong trường để cải tiến sự linh hoạt, chia sẻ trách nhiệm và sự hiểu biết.

Sự hợp tác bên ngoài có thể với nhà cung cấp, khách hàng hoặc các tổ chức về GD&ĐT. Những mối quan hệ hợp tác này cho phép pha trộn năng lực cốt lõi của tổ chức với điểm mạnh và khả năng của các thành viên ngoài nhà trường.

Loại hình này tương đối phổ biến ở trường TCCN như hoạt động liên tịch giữa Hiệu trưởng, Bí thư Chi bộ, lãnh đạo đoàn thể trong trường; Mạng lưới liên kết giữa trường với các tổ chức xã hội trong công tác tuyển sinh, đào tạo và bồi dưỡng chuyên môn, giới thiệu việc làm và cung ứng lao động...

#### **1.4.2.5. Quản lý bằng sự kiện**

##### **a. Về ý nghĩa**

Dữ liệu và thông tin là những sự kiện hỗ trợ cho việc phân tích tại mọi cấp trong trường. Loại thông tin và cách thức phổ biến cũng như cách thức sử dụng ở mỗi cấp đóng vai trò quan trọng. Dữ liệu cung cấp thông tin đích thực giúp nhận diện nguyên



nhân của sự biến động để có các hành động khắc phục cần thiết. Lợi ích của việc đo lường sự kiện là:

- Bảo đảm dẫn dắt toàn bộ trường TCCN đi theo một hướng, tức là dẫn dắt chiến lược và những thay đổi của tổ chức;
- Quản lý nguồn lực để bảo đảm trường TCCN đi theo đúng hướng bằng cách đánh giá hiệu quả của việc thực thi các KH;
- Thực thi những quy trình tác nghiệp trong trường TCCN và cải tiến liên tục.

### ***b. Biện pháp thực hiện***

Cần có một hoạt động truyền thông bao gồm những bản tin, những báo cáo được số hóa bảo đảm cho thông tin có thể truyền thông ngay lập tức về những vấn đề đang xảy ra hoặc đang phát triển.

Với sự tiến bộ của KHKT và công nghệ hiện nay, hầu hết các trường TCCN đều trang bị máy vi tính và ứng dụng các phần mềm vào quản lý và điều hành mọi hoạt động của nhà trường. Nhờ vậy, các hoạt động thống kê số liệu của các trường không còn là vấn đề nan giải nếu lãnh đạo quan tâm. Kỹ thuật phân tích thông tin và số liệu cũng là công cụ quản lý không thể thiếu. Tuy nhiên, vấn đề đánh giá chất lượng gặp không ít khó khăn khi việc lượng hoá các mức độ đạt được theo các tiêu chuẩn KĐCL trường TCCN không đơn giản và chưa có cơ sở khoa học. Nhất là cơ sở để đánh giá chuẩn nghề nghiệp chưa ban hành, nhu cầu đào tạo của TTLĐ vẫn còn bỏ ngõ... Nhìn chung, quản lý bằng sự kiện là vấn đề đã và đang được các trường TCCN quan tâm trong việc định hướng chiến lược phát triển nhà trường.

#### ***1.4.2.6. Lãnh đạo và hoạch định chiến lược***

##### ***a. Về ý nghĩa***

QLCL là trách nhiệm của CBQL nhà trường, là hoạt động tạo ra định hướng khách hàng, những giá trị về chất lượng rõ ràng, cũng như quan tâm đến nhu cầu của các bên hữu quan và gắn chúng vào nhiệm vụ với những quy trình tác nghiệp của trường.

##### ***b. Biện pháp thực hiện***

+ CBQL trường TCCN cam kết: Phát triển toàn bộ lực lượng lao động và phải khuyến khích họ tham gia vào học hỏi, đổi mới và sáng tạo; Nhấn mạnh vào giá trị và những yêu cầu, đòi hỏi sự cam kết vững chắc của cá nhân và sự tham gia hoạch định, xem xét hiệu quả chất lượng của trường; Công nhận vai trò của thành viên trong việc

thực hiện chất lượng; Trở thành người đầu tàu, người tăng cường giá trị và khuyến khích mọi thành viên trong trường.

+ Hoạch định chiến lược phát triển trường hướng vào chất lượng và phải tiên đoán những thay đổi về mong muốn của khách hàng, cơ hội và hợp tác mới, những thay đổi về TTLĐ, những phân đoạn TTLĐ mới, những mong muốn của cộng đồng và xã hội và những thay đổi chiến lược của đối thủ cạnh tranh.

Vai trò lãnh đạo cực kỳ quan trọng đối với vận mệnh của trường. TQM xác định rõ phong cách của lãnh đạo phải là người vạch hướng, đi đầu trong phong trào chất lượng, đồng thời hướng dẫn và giúp đỡ mọi thành viên nhận thức rõ ý nghĩa tầm quan trọng của chất lượng và hoạt động cải tiến chất lượng liên tục đối với sự phát triển bền vững của nhà trường.

Theo NCS trên cơ sở phân tích 6 nguyên tắc của TQM cho thấy tính phù hợp và khả thi của chúng khi áp dụng vào QLCL đào tạo tại trường TCCN. Điều này phù hợp với xu thế quản lý tiến bộ của thế giới, đồng thời thực hiện đúng đắn chủ trương “Đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục đào tạo” đối với các trường TCCN-TP.HCM.

### ***1.4.3. Một số yếu tố ảnh hưởng đến quản lý chất lượng đào tạo trường trung cấp chuyên nghiệp tiếp cận TQM***

#### ***1.4.3.1. Những yếu tố tác động bên trong nhà trường***

##### ***a. Năng lực quản lý và lãnh đạo***

Nếu năng lực quản lý đòi hỏi nghệ thuật điều hành, tổ chức của CBQL trong xử lý công việc, thì năng lực lãnh đạo lại thể hiện “tâm và tầm” của CBQL trường trong đối nhân xử thế và hoạch định chiến lược. Cả hai yếu tố này không phải CBQL nào cũng có. Tuy nhiên, nếu chỉ thiên về quản lý, “tất cả vì công việc” thì quan hệ trong trường sẽ diễn ra khô khan, máy móc, không phát huy tính dân chủ nội bộ. Điều này làm thui chột sự năng động sáng tạo của tập thể, tính tự giác ‘dám nghĩ, biết làm và chịu trách nhiệm’ của từng thành viên, dẫn đến chất lượng công việc không bảo đảm. Nhưng nếu thiên về yếu tố thứ hai, CBQL sẽ rất khó điều hành bộ máy đúng định hướng QLCL, dẫn đến tình trạng hoạt động kém hiệu quả. Việc không đảm bảo trình độ chuyên môn và trình độ tổ chức quản lý của các lãnh đạo tổ chức không những làm giảm hiệu quả công việc họ đang nắm giữ, mà cũng là nguyên nhân khiến họ ít quan tâm đến việc tiếp cận các mô hình quản lý hiện đại như TQM.

Như vậy, năng lực quản lý và lãnh đạo là hai yếu tố quyết định sự phát triển của nhà trường theo định hướng TQM, thể hiện qua việc thực hiện các chức năng quản lý, phương thức xử lý công việc theo chu trình Deming và khả năng định hướng, thuyết phục, hướng dẫn làm việc nhóm đối với các thành viên trong trường.

***b. Trình độ nhận thức – quán tính phong cách làm việc***

Sức ì một số thành viên, kể cả ngấm ngấm hoặc công khai phản ứng trước chủ trương QLCL đào tạo đều xuất phát từ nhận thức có giới hạn, ngại khó khi đổi mới phong cách làm việc. Nghiêm trọng hơn là chính trong đội ngũ CBQL thiếu quyết tâm, không tin tưởng vào triển vọng QLCL đào tạo của nhà trường hoặc chỉ định hướng mục tiêu đào tạo như một dịch vụ vì lợi nhuận. Hậu quả là gây cản trở, làm lệch hướng mục tiêu của QLCL đào tạo, trong khi phương thức quản lý theo hướng tiếp cận TQM lại đòi hỏi tính đồng bộ của các bộ phận và thành viên.

Để khắc phục tình trạng trên, việc bồi dưỡng nhận thức của tất cả các thành viên của trường cần tổ chức khoa học và mang tính thuyết phục, trong đó cần nhấn mạnh trong lợi ích chung và lợi ích của chính bản thân từng thành viên. Việc xây dựng và áp dụng mô hình TQM đòi hỏi nhà trường phải đầu tư vào hoạt động tư vấn, đào tạo kiến thức, kỹ thuật áp dụng 7 công cụ cơ bản (QCT) và 7 công cụ mới (MPT), các cách thức vận hành mô hình QLCL, hỗ trợ hoạt động nhóm chất lượng... Đồng thời phải từng bước hình thành VHCL trong trường để mọi thành viên chú trọng vào việc nâng cao ý thức chất lượng, tác phong, lối sống của các thành viên thông qua hoạt động giáo dục, đào tạo lâu dài, thường xuyên... Đồng thời, CBQL trường được cập nhật các nguyên tắc, phương pháp quản lý hiện đại thường xuyên, định kỳ đánh giá việc tái sắp xếp nhân sự gắn với việc đào tạo và bồi dưỡng về nghiệp vụ QLCL, xây dựng được mô hình truyền thông 2 chiều, thông suốt và công khai tới các thành viên đảm bảo được sự bình đẳng, tôn trọng và minh bạch trong hoạt động, kịp thời động viên khen thưởng các gương điển hình, tạo được cơ hội thăng tiến và phát huy khả năng của các thành viên...

***c. Các điều kiện phục vụ mô hình bảo đảm chất lượng đào tạo***

Việc áp dụng mô hình TQM đòi hỏi cơ sở xây dựng mô hình quản lý khoa học mang tính tập thể và nhân văn cao. Đó là mô hình tổ chức quản lý theo chức năng chéo, nhằm giúp trường phối hợp một cách tổng thể các chức năng của các bộ phận (Phòng Khoa, Tổ) trong việc giải quyết các vấn đề liên quan đến chất lượng.

Trí lực, tài lực và vật lực (CSVC, TB, phương tiện, thư viện, học liệu...) đặc biệt yếu tố con người giữ vai trò quan trọng đối với việc tổ chức thực hiện thành công mô

hình QLCL đào tạo theo hướng tiếp cận TQM. GD&ĐT là hoạt động đặc thù của con người và vì sự phát triển của XH loài người, với đặc điểm đòi hỏi sự đầu tư lâu dài mới có thể đạt kết quả phát triển bền vững. Trong đó, trí lực là vốn quý của nhà trường đòi hỏi sự quan tâm thu hút, vun đắp và bồi dưỡng thường xuyên. Tài lực và vật lực là phương tiện chuyển tải nguồn tri thức, kỹ năng, thái độ từ GV đến HS.

Xét về quan hệ cá nhân, mô hình TQM đòi hỏi nhà quản lý phải xây dựng được mối quan hệ cởi mở, thân mật, phát huy tinh thần sáng tạo của thành viên. Về cách thức trao đổi thông tin, TQM đòi hỏi nhà quản lý chia sẻ mọi thông tin tới nhân viên một cách công khai, đầy đủ, chính xác, kịp thời. Cung cấp những thông tin minh bạch, đầy đủ và chính xác sẽ giúp thành viên hiểu rõ hơn về tổ chức, mục tiêu, công việc và trách nhiệm, qua đó sẽ giúp họ cảm thấy được làm chủ công việc và thực hiện công việc tốt hơn trong môi trường làm việc nhóm.

#### ***1.4.3.2. Những yếu tố tác động bên ngoài nhà trường***

##### ***a. Chính sách nhà nước về QLCL đào tạo TCCN***

Đối với trong nước, thực hiện CNH, HĐH là công cuộc đổi mới cơ bản đưa nước ta từ một nước nông nghiệp lạc hậu thành một nước công nghiệp hiện đại. Theo Chiến lược phát triển nhân lực đến năm 2020: nâng tỉ lệ LĐ qua đào tạo lên 70%, các trường đào tạo nghề nghiệp phải mở rộng quy mô và ngành nghề đào tạo, hiện đại hoá nhà trường ngang tầm với sản xuất. Do vậy, phải đầu tư và nâng cao chất lượng của các trường để có đủ năng lực đào tạo, đáp ứng yêu cầu CNH, HĐH.

Đối với quốc tế, Việt Nam là thành viên thứ 150 đã ký Hiệp định thương mại GATT về công nhận GD&ĐT (đào tạo ĐH và nghề nghiệp) thuộc lĩnh vực thương mại và dịch vụ và Hiến chương Asean về công nhận nhau về trình độ đào tạo giữa các nước trong khu vực Châu Á. Như vậy, TTLĐ sẽ mở rộng vượt qua biên giới các nước, điều này buộc các trường phải nâng cao năng lực cạnh tranh, phát triển không ngừng các biện pháp nâng cao chất lượng đào tạo và QLCL đào tạo hiệu quả đáp ứng nhu cầu không chỉ trong nước mà cả ngoài nước.

Hiện nay, chính sách nhà nước về QLCL đào tạo phần lớn tập trung vào bậc ĐH. Nhằm thực hiện chiến lược phát triển GD 2011-2020, chú trọng "...nâng cao chất lượng đào tạo, đáp ứng yêu cầu nhân lực...", nhà nước cần tiếp tục ban hành các chính sách cụ thể liên quan công tác dự báo nhu cầu nhân lực đến năm 2020 (*định hướng nhu cầu đào tạo của xã hội*), thống nhất đầu mối quản lý giáo dục nghề nghiệp trong cả nước (*phù hợp hệ thống đào tạo của các nước công nghiệp*), điều chỉnh chế độ tiền lương (*tạo động*

lực cho GV-CB-NV ngành giáo dục an tâm với nghề nghiệp), lựa chọn và chỉ đạo thực hiện mô hình QLCL đào tạo phù hợp với Việt Nam, có chính sách khuyến khích các tổ chức sử dụng lao động phối hợp với các trường trong hoạt động đào tạo và tạo điều kiện mở rộng liên kết giữa các trường trong nước với các tổ chức đào tạo quốc tế.

#### ***b. Cơ chế QLCL đào tạo tại các trường TCCN***

Chuyển nền kinh tế kế hoạch hoá, tập trung bao cấp sang kinh tế thị trường định hướng XHCN với quy luật cung cầu, quy luật giá trị, quy luật cạnh tranh, trong khi các trường vẫn vận hành theo cách truyền thống. Vì vậy, sự chuyển đổi đòi hỏi các trường phải năng động, sáng tạo, luôn cải tiến và nâng cao năng lực cạnh tranh qua việc nâng cao ý thức trách nhiệm của các thành viên nhà trường đối với XH cũng như đối với sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Hoạt động trường phải đáp ứng nhu cầu của khách hàng trong cơ chế thị trường, Ưu thế của cơ chế thị trường là các thành viên của nhà trường phải năng động, tích cực hoạt động vươn lên. Nhưng mặt hạn chế của cơ chế thị trường thể hiện rõ nét qua hiện tượng vụ lợi trong giáo dục, vi phạm đạo đức, lối sống, làm lu mờ sứ mệnh thiêng liêng của nhà giáo, làm giảm niềm tin của XH đối với giáo dục. Mô hình QLCL đào tạo hiệu quả sẽ là lá chắn chống sự xâm nhập của các hiện tượng tiêu cực XH vào học đường. Mặt khác, qua báo cáo tự đánh giá của các trường TCCN, Nhà nước cần định hướng ngành đào tạo chủ lực từng trường TCCN và đầu tư đúng tầm. Tránh hiện tượng dàn trải: một trường với đa ngành nhưng khả năng đầu tư lại hạn chế dẫn đến chất lượng đào tạo thấp.

Do vậy, yếu tố tiên quyết là việc xem xét, lựa chọn và hướng dẫn các trường thực hiện mô hình QLCL đào tạo, ban hành bộ tiêu chí thống nhất về chuẩn đào tạo (đầu ra) các ngành vừa phù hợp với NCXH và trình độ HS, vừa có khả năng phát triển hội nhập quốc tế. Việc tổ chức KĐCL phải sớm xúc tiến bước 3 (Đánh giá từ bên ngoài) và bước 4 (Công nhận trường hoặc chương trình đào tạo có chất lượng), tạo động lực nâng cao chất lượng đào tạo các trường đồng thời sàng lọc, sáp nhập và giải thể các trường kém chất lượng.

### **1.5. Kinh nghiệm một số nước về quản lý chất lượng đào tạo theo TQM**

#### ***1.5.1. Kinh nghiệm một số nước***

##### ***1.5.1.1 Mô hình truyền thống Châu Âu (Quản lý đầu vào và giám sát quá trình)***

Việc QLCL chủ yếu do nhà nước thực hiện (cấp ngân sách, bổ nhiệm, trả lương GV, CBQL, tuyển chọn HS, xây dựng chương trình đào tạo và tổ chức thi tuyển). Đây là mô hình phổ biến ở các nước XHCN trước đây (kể cả nước ta trước năm 1996). Ưu

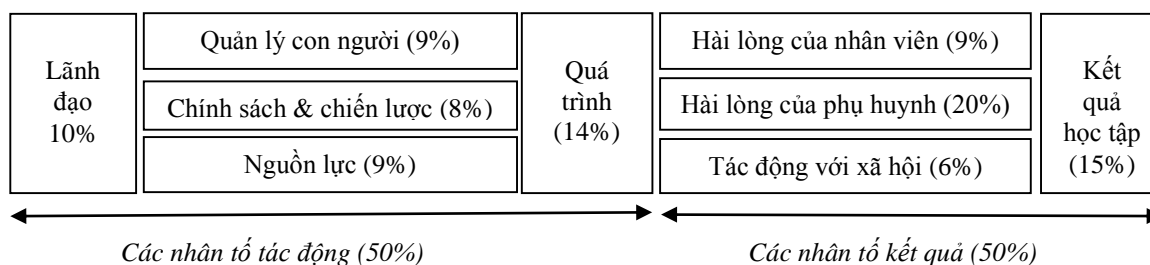
điểm là quản lý chặt chẽ từ khâu đầu, hạn chế và ngăn ngừa khả năng dẫn đến tình trạng kém chất lượng. Tuy nhiên, khi bộ máy nhà nước quan liêu, thiếu kiểm tra, sâu sát thì tình trạng đào tạo kém chất lượng vẫn xảy ra.

### 1.5.1.2. Mô hình truyền thống ở Anh Quốc (Quản lý đầu ra)

Nhà nước chỉ quản lý việc cấp phát tài chính, các trường toàn quyền tự trị, sử dụng kinh phí được cấp, tự chủ theo hiến chương của mình, tự định ra hình thức KSCL, tự chọn GV, tự tuyển chọn SV, tự xây dựng chương trình và cấp các văn bằng tốt nghiệp. Hai cơ chế QLCL quan trọng là giám sát và KĐCL bên ngoài, cùng với việc cấp chứng chỉ hành nghề một số ngành nghề. Ưu điểm là việc QLCL của người học thực hiện trong hoạt động nghề nghiệp, qua cơ chế công nhận quyền hành nghề của người tốt nghiệp. Tuy nhiên, mô hình này không bảo đảm hiệu quả cao trong công tác đào tạo và chỉ phù hợp với các nước có trường ĐH phát triển, tính tự chủ cao.

### 1.5.1.3. Mô hình mô hình QLCL Châu Âu (EFQM)

Mô hình EFQM (European Foundation for Quality Management) của Châu Âu được giới thiệu từ đầu năm 1992 và được xem như tiêu chuẩn ứng dụng đánh giá chất lượng Châu Âu. Đặc trưng cơ bản nhất của mô hình EFQM là tính hiệu quả trong quản lý liên quan đến khả năng tự đánh giá của tổ chức (organizational self-assessment). Việc tự đánh giá có thể áp dụng rộng rãi cho các tổ chức lớn hoặc nhỏ, các thành phần kinh tế nhà nước cũng như tư nhân. Kết quả tự đánh giá của các tổ chức được xem như là một phần của các kế hoạch công việc [31]. EFQM dựa trên 9 tiêu chí, chia thành 5 “nhân tố tác động” (enablers) và 4 “nhân tố kết quả” (results). Nhóm “nhân tố tác động” bao gồm công việc của một tổ chức thực hiện. Nhóm “nhân tố kết quả” bao gồm thành quả mà tổ chức đạt được (xem sơ đồ 1.16).



Sơ đồ 1.16: Hệ thống quản lý chất lượng EFQM  
(Nguồn: Davies và Ellison, 1997, *School Leadership for the 21st Century*)

Để đạt được kết quả tốt, EFQM dựa trên khả năng thực hiện nhiệm vụ, mối quan hệ với khách hàng và xã hội thông qua việc lãnh đạo, đưa ra các chính sách và chiến lược. Chính sách được phân phối dựa trên các đối tác về nguồn lực và tiến trình. Tương

tự ISO, EFQM nhấn mạnh khả năng đo lường, phân tích và cải tiến. Nhưng ISO miêu tả tiến trình (processes) trong khi EFQM nhấn mạnh đến 5 giai đoạn phát triển (stages) để tự đánh giá, và hướng theo tiến trình cải tiến liên tục.

#### **1.5.1.4. Mô hình các yếu tố tổ chức (*Organization Elements Model-SEAMEO, 1999*)**

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

(1) *Đầu vào* (SV-HS, CB, CSVC, CTĐT, quy chế, luật định, tài chính v.v...);

(2) *Tiến trình đào tạo* (Phương pháp và quy trình đào tạo...);

(3) *Kết quả đào tạo* (Mức độ hoàn thành khoá học, năng lực đạt được và khả năng thích ứng của HS);

(4) *Đầu ra* (Tốt nghiệp, kết quả nghiên cứu và các dịch vụ khác đáp ứng NCXH);

(5) *Hiệu quả* (Kết quả và ảnh hưởng đối với XH).

Dựa vào 5 yếu tố này để đưa ra 5 khái niệm về: chất lượng đầu vào; chất lượng tiến trình đào tạo; chất lượng đầu ra; chất lượng sản phẩm; chất lượng giá trị gia tăng.

#### **1.6.2. Bài học áp dụng vào quản lý chất lượng đào tạo các trường trung cấp chuyên nghiệp Việt Nam**

Trong hệ thống giáo dục hiện đại, các nước thường sử dụng kết hợp các yếu tố khác nhau của nhiều mô hình để QLCL. Tuy nhiên, các mô hình trên mang ý nghĩa định hướng và phục vụ đánh giá chất lượng đào tạo nhằm phân loại các cơ sở hoặc chương trình. Vấn đề quan tâm của luận án chính là nên chọn mô hình nào phù hợp và phương thức thực hiện mô hình đó tại các trường TCCN ở TP.HCM.

Quá trình đào tạo chỉ thật sự bền vững khi nó tạo ra chất lượng và hiệu quả đáp ứng NCXH. Với quan điểm “Chất lượng đào tạo TCCN là sự trùng khớp với mục tiêu đáp ứng NCXH”, thì việc vận dụng mô hình TQM vào QLCL đào tạo tại trường TCCN là một trong những giải pháp khả thi cần nghiên cứu áp dụng.

Mô hình QLCL đào tạo tại các trường TCCN tiếp cận TQM cho phép định hướng và đề ra các mục tiêu chiến lược của trường TCCN phù hợp thời kỳ phát triển mới của đất nước, nhất là đáp ứng kịp thời chủ trương: Đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục đào tạo đáp ứng nhu cầu CNH, HĐH đất nước trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng XHCN và hội nhập quốc tế.

## **TIÊU KẾT CHƯƠNG I**

Trong chương I, luận án đã đề cập đến các nội dung sau:

- Tổng quan vấn đề nghiên cứu về QLCL đào tạo trong nước và nước ngoài;
- Hệ thống hóa các khái niệm cơ bản và khái niệm liên quan đến đề tài;
- Đề cập cơ sở lý luận về QLCL và QLCL tổng thể (TQM);
- Xác định nội dung QLCL trường TCCN theo hướng tiếp cận TQM dưới góc độ trường TCCN là tổ chức dịch vụ xã hội. Trên cơ sở đó đã xác định mô hình, nội dung QLCL tiếp cận TQM tại các trường TCCN;

- Luận án đã nghiên cứu kinh nghiệm quản lý trong giáo dục, giáo dục nghề nghiệp của một số nước trong khu vực và thế giới, đồng thời khuyến nghị những bài học áp dụng vào QLCL tại các trường TCCN Việt Nam.

Qua nội dung đã đề cập trong Chương I, NCS cho rằng:

- Việc tiếp cận và vận dụng QLCL theo TQM đòi hỏi phải tìm ra những điểm tương thích giữa TQM trong việc hình thành mô hình và cách thức QLCL đào tạo tại các trường TCCN. Đồng thời việc áp dụng hiệu quả QLCL theo hướng tiếp cận TQM chỉ có tính khả thi khi có sự phù hợp giữa chính sách phát triển, cơ chế quản lý trường TCCN hiện hành và được cung cấp các điều kiện để triển khai;

- Việc áp dụng TQM vào QLCL các trường TCCN cần phải có thời gian, không thể nóng vội khi chưa chuẩn bị kỹ kế hoạch cụ thể cũng như cách thức triển khai. Đòi hỏi quyết tâm, sự kiên trì của tập thể lãnh đạo và mọi thành viên trong trường. Lãnh đạo phải là người đi tiên phong, tạo niềm tin qua cam kết theo đuổi chất lượng và quyết tâm cải tiến để ngày càng nâng cao chất lượng đào tạo;

- Để thực hiện cam kết QLCL cần hình thành VHCL trong trường TCCN. Xây dựng nhóm chất lượng là nền tảng để hình thành VHCL, đó là môi trường nuôi dưỡng và phát triển phong trào chất lượng trong trường, tạo sức mạnh tổng hợp trong cải tiến liên tục nhằm nâng cao chất lượng đào tạo;

Tóm lại, việc vận dụng theo hướng tiếp cận TQM trong QLCL đào tạo có thể mở ra triển vọng giúp cho các trường TCCN tồn tại và phát triển với thương hiệu chất lượng, đạt được mục tiêu cuối cùng là năng lực hành nghề của HS tốt nghiệp đáp ứng nhu cầu của TTLĐ và NCXH, là hành động thiết thực để triển khai chủ trương đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục đào tạo đáp ứng nhu cầu CNH, HĐH trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng XHCN và hội nhập quốc tế .



## CHƯƠNG 2 - THỰC TRẠNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG ĐÀO TẠO TẠI CÁC TRƯỜNG TRUNG CẤP CHUYÊN NGHIỆP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

### 2.1. Thị trường nhân lực Thành phố Hồ Chí Minh

#### 2.1.1 Đặc điểm thị trường nhân lực Thành phố Hồ Chí Minh

Là một trong 5 thành phố trực thuộc trung ương của Việt Nam, TP.HCM là trung tâm kinh tế của cả nước, có tốc độ tăng trưởng cao, hàng năm đóng góp khoảng 20,2% tổng sản phẩm quốc dân, 27,9% giá trị sản xuất công nghiệp và có 34,9% dự án nước ngoài. Trong quá trình phát triển và hội nhập, TP.HCM luôn khẳng định là hạt nhân của vùng kinh tế trọng điểm và cũng là vùng động lực cho công cuộc phát triển KT-XH phía Nam và cả nước .

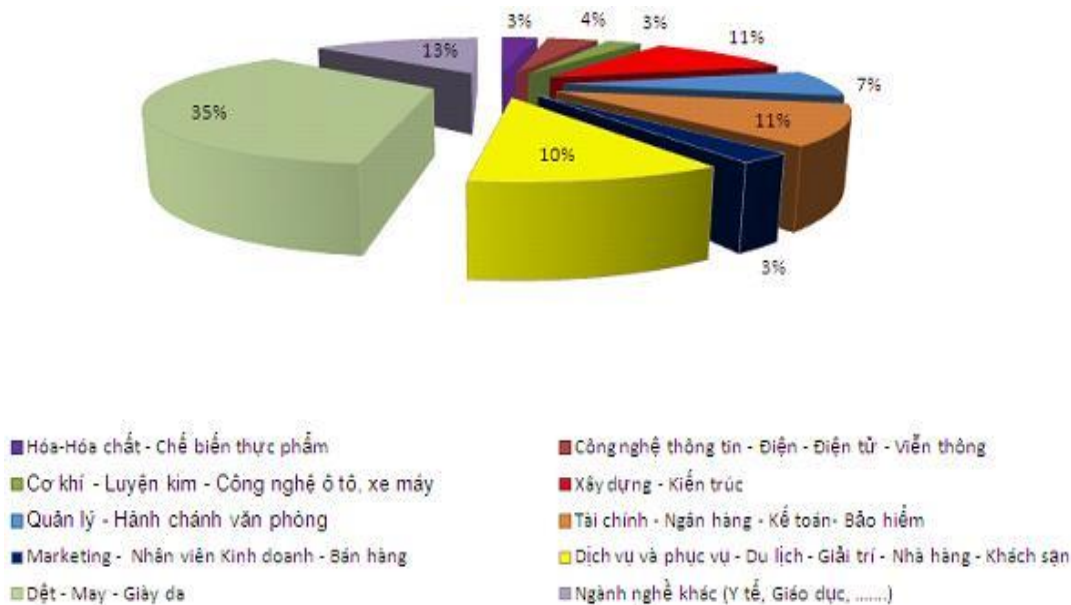
Năm 2010, nguồn nhân lực có trên 4,9 triệu người chiếm tỷ lệ 66,21% dân số. Tổng số lao động làm việc trong các khu vực kinh tế có trên 3,5 triệu người; tổng số người đến tuổi lao động hàng năm (bao gồm người ở tại TP.HCM và người từ các nơi khác chuyển đến) có nhu cầu đào tạo và tìm việc làm có trên 300.000 người. Tỷ lệ lao động thất nghiệp ở mức 5,10% - 5,20%.

Thành phố có trên 50.000 doanh nghiệp (DN), trong đó DN trong nước chiếm 92% và có trên 340.000 DN tư nhân (hoạt động lĩnh vực thương mại dịch vụ chiếm 87%). Nhu cầu nhân lực ngày càng cao về số lượng, chất lượng và trình độ chuyên môn kỹ thuật, giai đoạn 2011-2015 dự kiến tốc độ tăng bình quân khoảng 280.000 đến 300.000 chỗ làm việc/năm(3%-5%). Từ kết quả khảo sát nhu cầu tuyển dụng giai đoạn 2011-2015 của 6.588 DN, có thể nhận định những nhóm ngành nghề có nhu cầu lao động nhiều, chiếm tỷ lệ trên 80% tổng nhu cầu nhân lực (*xem phụ lục 1*). Cụ thể nhu cầu về trình độ đào như sau: Trên ĐH: 5,75%; ĐH: 16,27%; CĐ: 14,62%; TC: 18,08%; công nhân kỹ thuật lành nghề: 9,15%; sơ cấp nghề: 9,01%; lao động chưa qua đào tạo: 27,12%.

Tuy nhiên TTLĐ ở TP.HCM đang tồn tại nhiều nghịch lý, nhiều người thất nghiệp hoặc mất việc làm, lao động qua đào tạo vẫn khó tìm việc làm thích hợp. Trong khi đó, nhiều DN cần tuyển dụng lao động có nghề và phổ thông nhưng không tuyển được. Về tiền lương, theo Trung tâm Dự báo nhu cầu nhân lực và Thông tin TTLĐ tại 1.130 DN vào quý 1 năm 2010, cho thấy số DN có mức thu nhập tiền lương/tháng dưới 2 triệu

đồng là 62,34%; từ 2 triệu-4 triệu đồng là 19,67%; từ 4 triệu-6 triệu đồng là: 7,96%; trên 6 triệu đồng là: 10,03%.

Tình hình thu hút lao động theo ngành nghề như sau:



*Biểu đồ 2.1. Tỷ lệ thu hút lao động của các nhóm ngành nghề*

(Nguồn: Trung tâm Dự báo nhu cầu nhân lực và Thông tin TTLĐ-TP HCM)

Những nhóm ngành nghề có nhu cầu lao động chiếm tỷ lệ trên 80% tổng nhu cầu nhân lực bao gồm: Quản lý kinh tế - Kinh doanh và Kỹ thuật (xem biểu đồ 2.1 và phụ lục 1.1).

### **2.1.2. Nhận xét chung**

Có thể nhận định về TTLĐ tại TP.HCM như sau:

- + Chất lượng lao động về kỹ năng nghề nhất là lao động có kỹ năng nghề cao chưa đáp ứng nhu cầu sử dụng;
- + Tiền lương của lao động chưa đáp ứng giá trị sức lao động và mức sống bình quân của dân cư nhất là đối với các công việc sản xuất gia công, lao động phổ thông, giản đơn. Dẫn đến tình trạng trong các DN vừa thiếu vừa thừa lao động;
- + Lực lượng lao động trong khu vực kinh tế phi chính thức, lao động cá thể, tự tạo việc làm chiếm số lượng lớn trên 40% nguồn nhân lực;
- + Một bộ phận lao động thất nghiệp và khó tìm được việc làm ổn định;
- + Mức độ chuyển dịch lao động, thay đổi chỗ làm việc luôn diễn ra với tỷ lệ cao từ 25% đến 30% tổng nguồn nhân lực khiến khả năng cung ứng lao động cũng chuyển biến liên tục. (xem phụ lục 1.2).

## 2.2. Khái quát về các cơ sở đào tạo TCCN tại Thành phố Hồ Chí Minh

### 2.2.1. Mạng lưới cơ sở đào tạo trung cấp chuyên nghiệp

Trường TCCN ở TP.HCM có nhiệm vụ đáp ứng yêu cầu về nhân lực trình độ trung cấp phục vụ cho quá trình phát triển KT-XH của cả nước nói chung và của TP.HCM nói riêng. Theo số liệu năm học 2011-2012 của Bộ GD&ĐT cả nước có 295 trường TCCN, trong đó có 198 trường công lập và 97 trường ngoài công lập. Ngoài ra còn có 230 trường CĐ, ĐH tham gia đào tạo TCCN đưa tổng số trường các cơ sở đào tạo TCCN lên 525 trường. Tính đến năm 2012, trên địa bàn TP.HCM có 71 trường và cơ sở đào tạo TCCN, trong đó trung ương có 51 trường và cơ sở (chưa kể các cơ sở đào tạo TCCN của Bộ Quốc phòng và Bộ Công An); TP HCM có 43 trường và cơ sở đào tạo TCCN gồm 2 trường ĐH, 8 trường CĐ và 33 trường TCCN (2 trường TCCN công lập và 31 trường ngoài công lập).

Đặc điểm của mạng lưới cơ sở đào tạo TCCN trên địa bàn thành phố như sau:

+ Các cơ sở đào tạo TCCN phân bố không đều, ảnh hưởng đến việc chuẩn bị nguồn nhân lực tại chỗ ở các khu vực quy hoạch mới, đồng thời việc thực hiện công bằng trong giáo dục ở một bộ phận thanh niên ngoại thành bị hạn chế (*xem bảng 2.1*).

**Bảng 2.1: Mạng lưới cơ sở đào tạo TCCN phân theo địa bàn**

STT	Quận, Huyện	Số cơ sở đào tạo TCCN	Trực thuộc		Số trường CĐ tham gia đào tạo TCCN	Số trường ĐH tham gia đào tạo TCCN
			Thành phố	Trung ương		
1	1	9	4	5	3	2
2	2	3	0	3	1	1
3	3	4	1	3	1	2
4	4	1	0	1	1	
5	5	5	3	2	1	2
6	6	2	1	1	1	
7	7	5	3	2	2	1
8	8	4	1	3		1
9	9	4	0	4	2	
10	10	6	5	1	1	2
11	11	1	0	1	1	
12	12	6	4	2	1	1
13	Tân Bình	7	4	3		4
14	Tân Phú	8	5	3	3	
15	Phú Nhuận	4	1	3	3	
16	Bình Thạnh	6	2	4	1	4
17	Gò Vấp	9	4	5	3	1

18	Thủ Đức	6	2	4	3	2
19	Bình Tân	2	1	1		
20	Hóc Môn	0	0	0		
21	Củ Chi	2	2	0		
22	Nhà Bè	0	0	0		
23	Cần Giờ	0	0	0		
24	Bình Chánh	0	0	0		
	<b>Cộng</b>	<b>94</b>	<b>43</b>	<b>51</b>	<b>28</b>	<b>23</b>

(Nguồn: Sở GD&ĐT TP.HCM)

+ Mạng lưới cơ sở đào tạo TCCN theo các lĩnh vực ngành nghề: Lĩnh vực nông-lâm- ngư nghiệp (Khu vực 1): có 14 trường (gồm 3 trường ĐH, 4 trường CĐ, 7 trường TCCN); Lĩnh vực công nghiệp - xây dựng (Khu vực 2): có 43 trường (gồm 7 trường ĐH, 10 trường CĐ, 17 trường TCCN); Lĩnh vực dịch vụ (Khu vực 3): có 60 trường (gồm 13 trường ĐH, 13 trường CĐ, 30 trường TCCN). (xem Phụ lục 1.3)

+ Số trường ĐH và CĐ tham gia đào tạo TCCN quá nhiều (54,25%), ảnh hưởng nặng nề đến việc tuyển sinh của các trường TCCN; đồng thời còn gây khó khăn cho công tác quản lý hành chính trên địa bàn.

## 2.2.2. Quy mô và ngành nghề đào tạo

### 2.2.2.1. Quy mô đào tạo và tuyển sinh TCCN

**Bảng 2.2: Quy mô đào tạo nghề nghiệp giai đoạn 2000 – 2012**

Năm học	Hệ chính quy		Vừa làm vừa học	Đào tạo ngắn hạn	Tổng cộng
	Tổng số	TCCN			
<b>2000 - 2001</b>	11.118	7.494	2.391	10.560	24.069
<b>2004 - 2005</b>	26.375	23.529	1.990	14.316	42.681
<b>2008 - 2009</b>	50.644	49.625	7.364	8.899	66.907
<b>2009 - 2010</b>	54.060	53.151	5.212	11.886	71.158
<b>2010 - 2011</b>	77.196	63.576	4.140	11.704	156.616
<b>2011 - 2012</b>	103.009	63.836	2.469	10.702	180.016

(Nguồn : Sở Giáo dục-đào tạo TP.HCM)

Nhận xét:

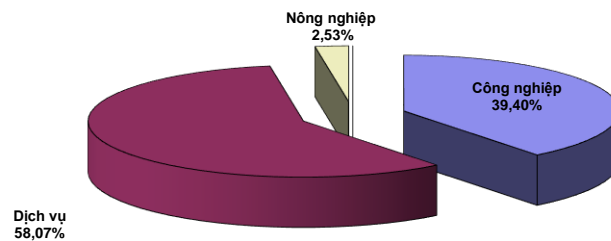
+ Quy mô đào tạo tăng

Số liệu cho thấy quy mô tuyển sinh TCCN tăng ổn định trên 5 lần sau 10 năm (từ năm 2000 đến năm 2010).

Ngoài ra các trường TCCN còn tham gia đào tạo nghề các trình độ trung cấp nghề, sơ cấp nghề và các chương trình đào tạo nghề ngắn hạn (dưới 3 tháng).

### 2.2.2.2. Ngành nghề đào tạo

Tại TP.HCM, các số liệu thống kê thấy sự phát triển của hệ đào tạo TCCN và đào tạo nghề phân bổ theo các lĩnh vực kinh tế như sau: Ngành nông lâm ngư nghiệp chiếm 2,53%, ngành công nghiệp-xây dựng chiếm 39,4% và ngành dịch vụ chiếm 58,07%. (xem biểu đồ 2.2)



Biểu đồ 2.2: Cơ cấu các ngành đào tạo nghề nghiệp tại TP.HCM

(Nguồn: TTDBNCLĐ&TTTTLĐ của TP.HCM)

+ Khả năng các ngành đào tạo thu hút HS không đồng đều, có ngành khó tuyển sinh (ngành trắc địa địa chính, trắc địa bản đồ...), có ngành rất đông học sinh dự tuyển và nhiều trường đã tuyển quá chỉ tiêu cho phép đào tạo (ngành điều dưỡng đa khoa, dược trung cấp) gây mất cân đối trong cơ cấu ngành nghề đào tạo, các trường và ngay trong quy mô đào tạo của từng cơ sở.

Theo báo cáo của Bộ GD&ĐT tại Hội thảo về chất lượng TCCN tổ chức tại TP.HCM năm 2009, trong cả nước ngành nghề có quy mô HS lớn nhất thuộc lĩnh vực kinh tế - dịch vụ - quản lý (43%), lĩnh vực công nghiệp – xây dựng (25%); lĩnh vực nông – lâm – ngư nghiệp (4%). Như vậy tại TP.HCM ngành dịch vụ có nhu cầu cao hơn tỷ lệ trung bình của cả nước.

## 2.3. Thực trạng chất lượng đào tạo tại các trường trung cấp chuyên nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh

### 2.3.1. Chất lượng đầu vào

#### 2.3.1.1. Đội ngũ giáo viên, cán bộ quản lý và nhân viên nghiệp vụ

##### a. Đội ngũ giáo viên

- Số lượng GV tăng nhanh

Nguyên nhân: Các trường thực hiện Điều lệ trường TCCN (Quyết định số 43/QĐ-BGDĐT ngày 29/7/2008); Xu thế nâng cấp lên thành trường CD; Tác động của Quyết định số 693/2008/QĐ-BGDĐT ngày 07/02/2007 về việc quy đổi từ số GV sang chỉ tiêu tuyển sinh. Trong giai đoạn 2007-2010, số lượng GV đã tăng lên gần 2 lần.

- *Trình độ nghiệp vụ sư phạm của GV được quan tâm bồi dưỡng*

**Bảng 2.3: Thống kê trình độ nghiệp vụ sư phạm của giáo viên**

Năm học	Tổng số GV	Nghiệp vụ SP bậc 1		Nghiệp vụ SP bậc 2		Chưa có nghiệp vụ SP	
		Tổng số	Tỉ lệ	Tổng số	Tỉ lệ	Tổng số	Tỉ lệ
2007-2008	2.704	1.030	38,1 %	1.058	39,1 %	616	22,8 %
2008-2009	3.702	1.542	32,8 %	1451	30,9 %	1.709	36,3 %
2009-2010	4.248	2.293	43,7 %	1.747	33,3 %	1.208	23 %
2010-2011	5.773	2.745	47,5%	2.021	35%	1.007	17,4%
2011-2012	5.099	2.096	41,2%	1.820	35,7%	1.183	23,2%

(Nguồn: Sở GD&ĐT-TP.HCM)

Mặc dù đã có quan tâm từ phía cơ quan quản lý và sự cố gắng của bản thân đội ngũ GV các trường TCCN song vẫn còn tỉ lệ GV chưa được đào tạo, bồi dưỡng về nghiệp vụ sư phạm vẫn còn cao, tất yếu dẫn đến chất lượng đào tạo còn hạn chế (xem Bảng 2.3 và Phụ lục 1.10).

- *Trình độ tin học - ngoại ngữ của GV ngày càng nâng cao*

Theo số liệu của Sở GD&ĐT, trình độ tin học và ngoại ngữ của đội ngũ GV các trường TCCN là khá tốt (xem Bảng 2.4 và Phụ lục 1.10).

**Bảng 2.4: Thống kê trình độ tin học và ngoại ngữ của giáo viên**

Năm học	Tổng số GV	Trình độ tin học					Trình độ ngoại ngữ			
		A	B	C	TC - CD	ĐH - ThS	A	B	C	CD - ĐH
2007-2008	2.704	1.033 38,2%	444 16,4%	43 1,6%	66 2,4%	305 11,3%	476 17,6%	740 27,4%	182 6,7%	240 8,9%
2008-2009	4.702	2.017 42,9%	771 16,4%	94 2%	45 1%	343 7,2%	910 19,4%	1.331 28,3%	325 6,9%	346 7,4%
2009-2010	5.242	2.156 41,1%	1.226 23,4%	147 02,8%	199 3,8%	470 9%	1.374 26,2%	1.860 35,5%	825 15,7%	537 10,2%
2010-2011	5072	2.619 42,2%	1467 24,8%	218 38,7%	182 3,9%	606 9,8%	1.419 28%	1706 33,6%	634 12,5%	481 9,5%
2011-2012	5053	1.820 36%	2.327 46%	103 2,02%	112 2,19%	386 7,6%	1.617 31,7%	1.597 31,3%	412 8,1%	426 8,35%

(Nguồn: Sở GD&ĐT TP. HCM)

Khảo sát ngẫu nhiên 122 GV của 2 trường CĐ Công nghệ Thủ Đức và Trung cấp Kỹ thuật- Nghiệp vụ Nguyễn Hữu Cảnh có 50/122 GV (41,0%) cho biết có thể đọc sách chuyên môn ngoại ngữ khá tốt, 15 GV (12,3%) có thể giao tiếp tốt với người nước ngoài. Có 87/122 GV (71,3%) có đủ trình độ tin học để phục vụ cho công tác chuyên môn, 32 GV (26,2%) chỉ đủ để sử dụng cho việc văn phòng.

*- Phân loại trình độ đội ngũ GV tại các trường TCCN*

Điều tra tình hình phát triển đội ngũ GV (bao gồm cả GV cơ hữu và thỉnh giảng) tham gia giảng dạy trong năm học 2009-2010 tại 26 trường TCCN và 6 trường cao đẳng (có tham gia đào tạo TCCN) cho thấy trình độ ĐH và trên ĐH chiếm tỷ lệ cao 93,5% (xem bảng 2.5).

**Bảng 2.5: Phân loại giáo viên theo trình độ (Năm học 2011-2012)**

Đối tượng GV	Tổng số	Trình độ giảng viên, giáo viên					
		Giáo sư, P.Giáo sư	Tiến sĩ	Thạc sĩ	Đại học	Cao đẳng	Khác
Cơ hữu	2.360	79 3,35%	106 2,1%	435 18,4%	1512 64,1%	140 5,9%	88 3%
Thỉnh giảng	2.693	41 1,5%	95 3,84%	581 21,5%	1804 67%	109 4,04%	63 2,3%
<b>Cộng</b>	<b>5.053</b>	<b>120</b> <b>2,4%</b>	<b>201</b> <b>3,97%</b>	<b>1016</b> <b>20,1%</b>	<b>3316</b> <b>65,6%</b>	<b>249</b> <b>4,9%</b>	<b>151</b> <b>2,9%</b>

(Nguồn: Sở GD&ĐT - TP.HCM)

*- Tuổi nghề của GV*

Khảo sát trên 4.889 GV của 26 trường TCCN và 6 trường CĐ cho thấy GV trẻ (thâm niên dưới 5 năm) chiếm tới 34,67% (xem bảng 2.6 và phụ lục 1.11).

**Bảng 2.6: Thống kê thâm niên giảng dạy của giáo viên (Năm học 2011-2012)**

Phân tích đội ngũ	Tổng số	Dưới 5 năm		Từ 5 năm đến dưới 10 năm		Từ 10 năm đến dưới 20 năm		Từ 20 năm trở lên	
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
GV cơ hữu	2360	735	31,1	870	36,9	421	17,8	334	14,2
GV thỉnh giảng	2693	928	34,5	942	35	565	21	258	9,6
<b>Cộng</b>	<b>5053</b>	<b>1663</b>	<b>32,9</b>	<b>1812</b>	<b>35,9</b>	<b>986</b>	<b>19,5</b>	<b>592</b>	<b>11,7</b>

(Nguồn: Sở GD&ĐT TP. HCM)

*- Tỷ lệ GV/HS chưa đáp ứng yêu cầu quy định về chuẩn*

Theo quy chuẩn bình quân GV trên số lượng HS (Quyết định 693/QĐ-BGDĐT ngày 07/02/2007) ngành kỹ thuật < 25HS/1GV, ngành Kinh tế < 30 HS/1 GV; ngành Y-

được < 20HS/1GV), nhìn chung là số lượng bình quân GV thừa so số lượng HS nhưng do tính chất đặc thù nên có ngành đào tạo lại thiếu GV bộ môn cơ hữu (như ngành Y-Dược, ngành Xây dựng...). (xem bảng 2.7).

**Bảng 2.7: Định mức bình quân giáo viên so với quy mô đào tạo**

Năm học	Tổng số GV	Quy mô đào tạo chung		Quy mô đào tạo hệ chính quy	
		Số HS	Định mức GV/HS	Số HS	Định mức GV/HS
2007-2008	2.704	49.918	1/19	42.568	1/16
	GV cơ hữu: 1.324		1/31		1/27 (*)
2009-2010	5.248	82.227	1/16	64.847	1/13
	GV cơ hữu: 2.429		1/28		1/22 (*)
2010-2011	6.206	84.546	1/14	62.989	1/10
	GV cơ hữu: 2.904		1/24		1/18 (*)
2011-2012	5053	101.790	1/15	68.183	1/10
	GV cơ hữu: 2360		1/23		1/16 (*)

(Nguồn: Sở GD&ĐT TP. HCM)

Cùng với sự phát triển về số lượng, chất lượng của đội ngũ GV trường TCCN được nâng lên khá rõ nét.

**b. Đội ngũ cán bộ quản lý và nhân viên nghiệp vụ**

Kết quả khảo sát năm 2006-2012 về trình độ chuyên môn của CBQL và NV tại 28 trường TCCN và 6 trường cao đẳng được thể hiện tại bảng 2.8.

**Bảng 2.8: Trình độ chuyên môn của cán bộ quản lý và nhân viên nghiệp vụ**

Năm học	Đối tượng	Tổng số	Trình độ chuyên môn					
			GS, PGS	Tiến sĩ	Thạc sĩ	Đại học	Cao đẳng	Khác
2006-2007	BGH	31	0	4	10	17	0	0
	CBQL Phòng/Khoa	113	0	3	19	98	11	20
	NV nghiệp vụ	341	0	0	7	119	76	139
2007-2008	BGH	33	0	5	10	18	0	0
	CBQL Phòng/Khoa	162	0	4	24	102	11	21
	NV nghiệp vụ	364	0	0	10	134	65	155
2008-2009	BGH	56	0	9	12	26	9	0
	CBQL Phòng/Khoa	198	0	6	54	105	9	24
	NV nghiệp vụ	408	0	0	11	144	92	161
2009-2010	BGH	60	6	13	12	29	0	0
	CBQL Phòng/Khoa	218	1	7	74	119	8	9
	NV nghiệp vụ	447	0	0	15	159	107	166



<b>2010-2011</b>	BGH	62	11	15	19	17	0	0
	CBQL Phòng/Khoa	245	1	10	91	125	12	6
	NV nghiệp vụ	503	0	0	20	209	112	162
<b>2011-2012</b>	BGH	72	4	12	36	20	0	0
	CBQL Phòng/Khoa	356	1	13	108	212	16	6
	NV nghiệp vụ	736	0	0	10	320	129	277

(Nguồn: Sở GD&ĐT TP. HCM)

Nhìn chung đội ngũ CBQL các phòng, khoa, tổ cũng không đồng đều giữa các trường, trừ các trường công lập có bộ máy tương đối hoàn chỉnh, phần lớn trường TCCN ngoài công lập đều không có khả năng bố trí đủ nhân sự cho bộ khung phục vụ theo quy định. Có trường đào tạo quy mô HS khá lớn nhưng NV nghiệp vụ tương đối ít và ngược lại, có trường sử dụng nhiều NV nghiệp vụ mặc dù quy mô đào tạo không lớn (xem phụ lục 1.9)

### **2.3.1.2. Về học sinh**

Điểm thuận lợi là TP.HCM những năm gần đây có hệ thống thông tin tư vấn hướng nghiệp và thông tin TTLĐ hoạt động hiệu quả, hầu hết các trường TCCN đều tiếp cận với nguồn thông tin ngành nghề đào tạo và nhu cầu tuyển dụng, các cơ quan truyền thông tham gia tư vấn hướng nghiệp; nhiều trường THCS và THPT tổ chức tư vấn hướng nghiệp, tuyển sinh, hướng dẫn thủ tục dự tuyển.

Chỉ tiêu tuyển sinh TCCN hàng năm hệ chính quy được phát triển theo chiều hướng ổn định với tốc độ tăng trên 3%, mỗi năm. Tổng số thí sinh trúng tuyển hệ TCCN năm học 2009 – 2010: 34.638 HS trúng tuyển, tăng trên 3,5% so với tuyển sinh năm học trước.

Ngoài ra, việc tư vấn hướng nghiệp chưa hiệu quả, trình độ GV hướng nghiệp hạn chế, nhất là sự kết hợp giữa các đơn vị hướng nghiệp và trường TCCN chưa chặt chẽ nên tỷ lệ HS chọn sai ngành học khoảng 60%, chỉ có 5% hiểu biết rõ về ngành học, 20% hiểu biết tương đối đầy đủ và 75% thiếu hiểu biết về nghề đã chọn.

Học lực của đa số HS đầu vào ở mức độ trung bình trở xuống (không có khả năng vào trường THPT hoặc CĐ, ĐH), là một trong những nguyên nhân khiến hiệu suất đào tạo TCCN chỉ đạt khoảng 60%.

### **2.3.1.3. Về mục tiêu, nội dung và chương trình đào tạo**

Nội dung, chương trình đào tạo của các trường chưa đồng bộ và thiếu sự định hướng và thống nhất của ngành chủ quản. Tuy Sở GD&ĐT có đội ngũ chuyên môn theo

từng ngành đào tạo nhưng chưa phát huy tối đa năng lực của họ trong việc xây dựng chương trình đào tạo. Vì vậy, rất khó có mặt bằng để đánh giá chất lượng đào tạo các trường có cùng ngành đào tạo. Bên cạnh đó, việc gắn kết với các DN để xây dựng chương trình đào tạo còn mang tính tự phát và phụ thuộc vào mối quan hệ và chưa có cơ chế tác động của Nhà nước.

Một số chương trình đào tạo tương thích với nhu cầu của TTLĐ nhưng công tác tuyển sinh lại gặp khó khăn do tâm lý của HS và gia đình không muốn làm công việc lao động tay chân (như ngành công nghệ may, cơ khí hàn...). Nhất là hiện nay cơ quan chủ quản chưa ban hành chuẩn kỹ năng nghề nghiệp để có cơ sở đánh giá chất lượng của các trường TCCN theo từng ngành đào tạo.

#### **2.3.1.4. Về cơ sở vật chất, thiết bị đào tạo và tài chính**

- *Tất cả các trường TCCN chưa đáp ứng tiêu chuẩn định mức diện tích đất/HS*

Theo Điều lệ trường TCCN (không dưới  $7m^2$  / HS đối với khu vực thành thị và không dưới  $10m^2$  / HS đối với các khu vực khác) thì hầu hết các trường đều không đạt, kể cả trường công lập (*xem phụ lục 1.12*). Do vậy, rất nhiều trường ngoài công lập chưa thực hiện được kế hoạch xây dựng, hoàn thiện CSVC như đã cam kết khi xin thành lập trường, thậm chí phải thuê mượn mặt bằng.

- *Phần lớn trường TCCN ngoài công lập chưa xây dựng được kế hoạch phát triển CSVC có tính chiến lược cho đơn vị mình.*

Nguyên nhân của ách tắc trên một phần do quyết định của Ủy ban nhân dân TP.HCM về việc di dời các trường ĐH, CĐ, TCCN ra ngoại thành, nhưng chưa có quy hoạch đất cho các trường. Mặt khác, do những phức tạp về mặt thủ tục pháp lý trong việc xin giao quyền sử dụng đất, khó khăn về kinh phí giải toả, đền bù và xây dựng.

- *Nguồn lực tài chính đầu tư cho CSVC và TB các trường TCCN*

Trong năm học 2009-2010, các trường TCCN đã được đầu tư trên 130 tỷ đồng cho phát triển CSVC và bổ sung đổi mới thiết bị. (*xem bảng 2.9 và phụ lục 1.13*).

**Bảng 2.9: Tình hình đầu tư cơ sở vật chất, thiết bị các trường TCCN**

Đơn vị tính: triệu đồng

Nội dung	2007 - 2008	2008 -2009	2009 – 2010	2010-2011	2011-2012
<b>Tổng kinh phí đầu tư</b>	<b>51.686,765.22</b>	<b>102.809,9</b>	<b>131.276</b>	<b>142.411,96</b>	<b>203.093</b>
Trong đó :					
- Trường công lập	36.180,735.65	40.491,15	42.104	40.562,78	24,934
- Trường ngoài công lập	15.506,029.57	62.318,72	89.172	101.849,18	178,159
<b>Chia ra :</b>					
<b>Sửa chữa, xây dựng mới</b>	<b>17.312,314.67</b>	<b>48.182,876</b>	<b>67.426</b>	<b>66.172,44</b>	<b>130,028</b>
- Trường công lập	9.357,911.81	10.959,676	15.236	21.173,52	9,480
- Trường ngoài công lập	7.954,402.86	37.223,2	52.190	44.998,92	120,548
<b>Mua thiết bị kỹ thuật</b>	<b>34.374,450.55</b>	<b>54.626,413</b>	<b>63.850</b>	<b>76.239,52</b>	<b>73,065</b>
- Trường công lập	27.897,303.65	29.531,249	26.868	19.389,26	15,401
- Trường ngoài công lập	6.477,146.9	25.095,2	36.982	56.850,26	57,664

(Nguồn: Sở GD&amp;ĐT- TP.HCM)

Ngoài ngân sách Nhà nước cấp các trường TCCN công lập cho biết nhà trường không có đầu tư phát triển từ nguồn thu khác.

- Các trường ngoài công lập tuy có nhiều cố gắng đầu tư CSVC nhưng việc chuẩn hóa vẫn chưa đáp ứng quy mô đào tạo.

Nhìn chung, so với yêu cầu bảo đảm chất lượng, CSVC, TB của các trường (chủ yếu là trường ngoài công lập) chấp vá, thiếu thốn và lạc hậu, chưa đáp ứng kịp tốc độ phát triển của quy mô đào tạo. Còn nhiều trường chưa có thư viện đạt chuẩn, sân bãi phục vụ cho hoạt động giáo dục thể chất, quốc phòng rất hạn chế, sức chứa của ký túc xá dành cho HS không đáp ứng đủ nhu cầu.

### **2.3.2. Chất lượng quá trình đào tạo**

#### **2.3.2.1. Về kế hoạch dạy học**

Trên cơ sở kế hoạch hàng năm của ngành và địa phương và tình hình cụ thể, các trường TCCN lập kế hoạch năm học mới và gửi về cơ quan chủ quản duyệt.

Chất lượng lập kế hoạch dạy học tùy thuộc vào năng lực chuyên môn của lãnh đạo các khoa, tổ bộ môn và CBQL trong điều hành, huy động sự đóng góp của các bộ phận trực thuộc. Bên cạnh đó, kỹ thuật xây dựng cũng là yếu tố then chốt giúp kế hoạch dạy học mang tính tập trung, khả thi và hiệu quả.

Qua đánh giá của Sở GD&ĐT, kế hoạch dạy học một số trường còn dàn trải, việc kiểm tra, thực hiện và đánh giá chất lượng kế hoạch chưa nền nếp.

Kể từ năm 2010, Sở GD&ĐT đã chỉ đạo các trường TCCN xây dựng đề án phát triển tổng thể giai đoạn 2011- 2015 và định hướng đến năm 2020, giúp các trường tự xác định vị trí hiện tại, đích đến trong tương lai, các giải pháp và các biện pháp thực thi, chỉ số thực hiện và là cơ sở xây dựng KH hành động từng năm học.

### **2.3.2.2. Về phương pháp dạy học và quá trình học tập của học sinh**

#### **- Về phương pháp dạy học**

Thực hiện chủ trương đổi mới phương pháp (PP) dạy học theo hướng “Thầy chủ đạo, trò chủ động”, các trường đều tổ chức Hội giảng từ 1, 2 lần trong năm học. Trên cơ sở các Khoa chuyên ngành và bộ môn tích cực soạn các giáo trình, thống nhất mục tiêu, nội dung bài giảng, giáo án... . Các trường đã cố gắng đầu tư TB và phương tiện dạy học (chủ yếu là trường công lập) nên GV đã có nhiều chuyển biến trong việc thực hiện chủ trương đổi mới PP dạy học theo hướng tích cực hoá HS, biến kiến thức thành tri thức thực tiễn, hướng dẫn PP học tập bộ môn. Qua các giáo trình, giáo án điện tử với những hình ảnh minh hoạ sinh động, các phần mềm tương thích (thị trường ảo, phòng thí nghiệm ảo...) đã tạo nên sự hứng thú, lôi cuốn HS tích cực xây dựng bài học, chủ động phát hiện các PP giải quyết vấn đề do GV đặt ra.

Tuy nhiên, chất lượng dạy học của GV chưa đồng đều, tùy thuộc trình độ thực tế và kinh nghiệm giảng dạy của từng GV. Vì vậy, nhiều trường TCCN đã phát động và giao chỉ tiêu dự giờ và phân tích sự phạm của GV nhằm nhân rộng các PP dạy học tích cực hoá HS. Đồng thời, tổ chức thí điểm lấy ý kiến của HS về hoạt động giảng dạy của GV nhằm giúp GV rút kinh nghiệm và hoàn thiện năng lực sự phạm.

#### **- Về quá trình học tập và rèn luyện của học sinh**

Đối với HS thuộc khối THCS, trường tổ chức Ban Đại diện Cha mẹ HS để cùng phối hợp GD, động viên HS yếu kém. Bên cạnh hoạt động đào tạo chính khoá, một số trường còn chú trọng tổ chức các hoạt động ngoại khoá, rèn luyện kỹ năng sống cho HS nhằm tăng cường hoạt động GD nhân cách toàn diện chuẩn bị cho HS vào đời (trường Nam Sài Gòn, trường Phú lâm...).

Tuy nhiên, đối với diện HS ngoại trú, các trường TCCN chưa có biện pháp kết hợp địa phương QL hữu hiệu. Đây có thể là nguồn gốc phát sinh các hiện tượng tiêu cực XH xâm nhập học đường.

### 2.3.2.3. Về quy trình đào tạo và kiểm tra đánh giá kết quả học tập

Các trường TCCN đã thực hiện tốt Quy chế đào tạo TCCN hệ chính quy ban hành theo Quyết định 40/2007-QĐ-BGDĐT ngày 01/8/2007 về công tác kiểm tra đánh giá kết quả học tập của HS các trường TCCN.

Hiện nay, một số trường đã và đang xây dựng ngân hàng đề thi các ngành đào tạo nhằm thực hiện công bằng trong thi tốt nghiệp. Theo gợi ý của trường Trung cấp Công nghệ thông tin Sài Gòn, nên thống nhất nội dung ngân hàng đề thi của các trường. Tuy nhiên, vấn đề này gặp trở ngại chính là chưa thống nhất nội dung, chương trình đào tạo và chuẩn đầu ra giữa các trường.

### 2.3.3. Chất lượng đầu ra

#### 2.3.3.1. Về kết quả đào tạo

Trong giai đoạn 2005-2010, nhìn chung, tỷ lệ HS đạt khá giỏi có chiều hướng gia tăng, tỷ lệ yếu kém giảm dần (Xem bảng 2.10 và Phụ lục 1.6).

**Bảng 2.10: Kết quả xếp loại học tập của học sinh**

Năm học	Tổng số HS	Xếp loại				
		Xuất sắc	Giỏi	Khá, TB khá	Tr. bình	Yếu, kém
2005-2006	28.182	265 0,94%	1.926 6,83%	7.533 26,73%	14.786 52,47%	3.672 13,03%
2006-2007	25.200	219 0,87%	1.814 7,20%	6.738 26,73%	13.301 52,79%	3.128 12,41%
2007-2008	34.048	105 0,31%	1.696 4,98%	14.065 41,31%	11.651 34,22%	6.531 19,18%
2008-2009	47.483	532 1,12%	2.986 6,29%	25.893 54,53%	12.157 25,60%	5.915 12,46%
2009-2010	44.918	140 0,31%	2.620 5,83%	27.273 60,72%	10.111 22,51%	4.774 10,63%
2010-2011	55.379	206 0,37%	4.480 8,09%	34.574 62,43%	11.584 20,92%	4.535 8,18%
2011-2012	58.662	337 0,57%	3.791 6,46%	36.571 62,34%	13.717 23,38%	4.246 7,24%

(Nguồn: Sở GD&ĐT TP. HCM)

Về xếp loại rèn luyện của HS các trường TCCN được thể hiện ở bảng 2.11 (xem Phụ lục 1.5).

**Bảng 2.11: Kết quả xếp loại rèn luyện của học sinh**

(Năm học)	Tổng số HS	Xếp loại				
		Xuất sắc	Tốt	Khá, TB khá	Tr. bình	Yếu, kém
<b>2005-2006</b>	27.954	2.001 7,16%	7.767 27,78%	14.822 53,02%	2.353 8,42%	1.011 3,62%
<b>2006-2007</b>	29.483	2.575 8,73%	8.246 27,97%	13.931 47,26%	2.820 9,56%	1.911 6,48%
<b>2007-2008</b>	33.654	2.560 7,61%	9.825 29,19%	14.474 43,01%	4.511 13,40%	2.284 6,79%
<b>2008-2009</b>	43.701	3.501 8,01%	12.199 27,91%	20.978 48,01%	4.844 11,08%	2.179 4,99%
<b>2009-2010</b>	47.744	4.543 9,52%	15.076 31,58%	19.979 41,84%	5.498 11,52%	2.648 5,54%
<b>2010-2011</b>	59.962	7.317 12,20%	21.652 36,11%	24.744 41,26%	5.493 7,59%	839 1,40%
<b>2011-2012</b>	63.159	6.509 10,31%	21.812 34,54%	27.251 43,15%	5.151 8,16%	2.436 3,86%

(Nguồn: Sở GD&ĐT TP. HCM)

### **2.3.3.2. Về việc làm của học sinh tốt nghiệp**

Nhằm tạo cơ hội tìm việc làm cho HS tốt nghiệp, nhiều trường TCCN đã tổ chức bộ phận giới thiệu việc làm và cung ứng lao động cho các cơ sở sử dụng có nhu cầu tuyển dụng. Một số trường ký hợp đồng với các đơn vị SX-DV tổ chức hoạt động thực tập, tham gia thiết kế các công trình, phần mềm tin học... giúp HS vừa có môi trường rèn luyện, vừa tạo nguồn thu nhập. Mô hình sáng tạo của ngành TCCN-TP.HCM như: tổ chức Ngày Hội thanh niên với nghề nghiệp và việc làm cấp TP và cấp cơ sở; kết hợp với các Trung tâm hướng nghiệp Quận (huyện) và các DN tạo cơ hội cho HS cuối cấp THCS và THPT tìm hiểu nhu cầu sử dụng LĐ để chọn trường, chọn nghề tương lai.

Tuy nhiên, do hiện nay do nhiều nguyên nhân việc đánh giá ngoài về chất lượng đầu ra (việc làm) của HS tốt nghiệp TCCN chưa thực hiện được.

## **2.4. Thực trạng quản lý chất lượng đào tạo tại các trường trung cấp chuyên nghiệp**

### **Thành phố Hồ Chí Minh**

Nguồn nhân lực tạo ra CLĐT chính là đội ngũ GV và CBQL. Tuy nhiên, hầu hết các trường TCCN-TP.HCM chưa hình thành và vận dụng mô hình QLCL đào tạo trong thực tiễn.

### **2.4.1. Khảo sát quản lý chất lượng đào tạo**

#### **2.4.1.1. Mục tiêu khảo sát**

Trong tình hình cơ chế quản lý GDCN chưa chuyển đổi việc khảo sát một số trường TCCN chỉ tập trung vào 3 mục tiêu cụ thể theo hướng tiếp cận TQM như sau:

- Quản lý nhân sự;
- Quản lý quá trình đào tạo;
- Thực trạng xây dựng mô hình QLCL đào tạo cấp trường.

#### **2.4.1.2. Nội dung khảo sát**

- Về quản lý nhân sự, công tác khảo sát tập trung vào các đối tượng theo lĩnh vực hoạt động:

- + GV và CBQL: hoạt động bồi dưỡng chuyên môn, bố trí và sử dụng nhân sự;
- + HS: Chất lượng HS đầu vào và đầu ra.

- Về quản lý quá trình đào tạo, công tác khảo sát tìm hiểu về hoạt động quản lý các thành tố như:

- + Mục tiêu, nội dung, chương trình đào tạo;
- + PP dạy học;
- + Đầu tư môi trường đào tạo;
- + Hoạt động của GV;
- + Hoạt động của HS;
- + Hoạt động của CBQL;

- Về thực trạng xây dựng mô hình quản lý đào tạo cấp trường: Việc khảo sát tập trung tìm hiểu một số giải pháp xây dựng mô hình QLCL đào tạo theo hướng tiếp cận TQM, cụ thể:

- + QLCL quá trình đào tạo;
- + QLCL hoạt động cải tiến;
- + Xây dựng môi trường văn hoá chất lượng.

#### **2.4.1.3. Cách thức khảo sát**

Sử dụng phiếu hỏi và tổ chức hội thảo.

### **2.4.2. Kết quả khảo sát quản lý chất lượng đào tạo**

#### **2.4.2.1. Quản lý nhân sự**

##### **a. Đối với giáo viên và cán bộ quản lý**

- *Hoạt động bồi dưỡng chuyên môn*

Khảo sát 122 GV, trong đó có 27 GV (22,1%) được bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ ngoài nước, 107 GV (87,7%) được bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ trong nước. 88/122 (72,1%) GV cho rằng các khoá bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ rất bổ ích, 22/122 GV (18,0%) đánh giá nội dung bồi dưỡng ít bổ ích cho chuyên môn; số còn lại không có ý kiến. Có 54 GV có kinh nghiệm chuyên môn và có 32 sáng kiến chuyên môn được phổ biến (*Xem phụ lục 1.8*).

- *Bố trí và sử dụng người được đào tạo chuyên môn từ trình độ ĐH vào bộ khung phục vụ.*

Một bộ phận CBQL phòng, khoa, tổ đã được nâng chuẩn để đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ theo quy định. Một số trường ngoài công lập cũng đã có chính sách hỗ trợ cho CBQL (kể cả GV cốt cán) đi học nâng chuẩn.

**b. Đối với học sinh**

Quản lý chất lượng HS từ đầu vào đến quá trình và đầu ra là một việc khá phức tạp vì liên quan đến nhiều lĩnh vực ngoài phạm vi và năng lực hoạt động của trường TCCN như hướng nghiệp, chất lượng đầu vào (chủ yếu là ý thức tự giác và trình độ học vấn thấp do chỉ xét tuyển), mối quan hệ giữa trường với các cơ sở có nhu cầu sử dụng lao động qua đào tạo... Hiệu suất đào tạo (ngay trong một năm học đầu tiên của một số trường lớn, có uy tín) cho thấy tỷ lệ giảm HS là vấn đề đáng quan tâm. Đặc biệt đối với đầu vào là HS tốt nghiệp THCS, do các em chưa xác định đúng đắn mục tiêu, thái độ và động cơ học tập, trình độ học vấn và khả năng tiếp thu bài giảng kém. Tỷ lệ bỏ, nghỉ học có trường đến khoảng 30 – 40% (*xem Bảng 2.12 và Phụ lục 1.4*).

**Bảng 2.12: Tình hình giảm học sinh sau năm học thứ nhất tại một số trường TCCN**

Trường	2006 – 2007			2008 – 2009			2009 – 2010		
	Vào học	Giảm so đầu năm	% giảm	Vào học	Giảm so đầu năm	% giảm	Vào học	Giảm so đầu năm	% giảm
Lý Tự Trọng	823	209	25.4	784	221	28.2	569	227	40.0
Phú Lâm	1377	221	16.1	1651	429	26.0	1620	23	1.4
Thủ Đức	1701	298	17.5	2114	274	13.0	2236	347	15.5
Kinh tế	1576	68	04.3	1178	04	00.3	1116	128	11.5
Nam Sài Gòn	604	89	14.7	850	215	25.3	1841	612	33.2
Ng. Hữu Cảnh	818	36	04.4	1228	08	00.7	1404	00	00.0

(*Nguồn: Sở GD&ĐT TP. HCM*)



Ngược lại, HS tốt nghiệp THPT hoặc chưa tốt nghiệp THPT lại có nhận thức học tập tốt (có lẽ do không còn sự lựa chọn), chỉ vài trường hợp cá biệt bỏ học do trúng tuyển CD hoặc ĐH. Do vậy, hiệu suất đạt từ 80 – 90%. Để bảo đảm hiệu suất đa số các trường TCCN có xu hướng tuyển sinh HS tốt nghiệp THPT. Điều này ảnh hưởng tiêu cực đến chủ trương phân luồng của Nhà nước (xem bảng 2.13 và Phụ lục 1.7).

**Bảng 2.13: Hiệu suất đào tạo và kết quả xếp loại tốt nghiệp của HS (thi lần đầu)**

Năm học	Tổng số HS đầu vào	Tổng số HS dự thi cuối khóa	Hiệu suất đào tạo	Xếp loại				
				Xuất sắc	Giỏi	Khá, Trung bình khá	Trung bình	Yếu, kém không tốt nghiệp
2005-2006	7.998	6.159	77,13%	4 0,06%	322 5,23%	1.994 32,38%	3.662 59,46%	177 2,87%
2006-2007	7.143	5.786	80,78%	1 0,02%	239 4,13%	1.436 24,82%	3.147 54,39%	963 16,64%
2007-2008	15.607	10.613	68,06%	12 0,01%	788 7,42%	4.436 41,80%	3.484 32,83%	1.893 17,84%
2008-2009	14.915	10.292	68,98%	73 0,71%	677 6,58%	5.627 54,67%	2.495 24,24%	1.420 13,80%
2009-2010	12.395	7.561	60,98%	36 0,47%	418 5,53%	4.764 63,01%	1.280 16,93%	1.063 14,06%
2010-2011	27.447	17.643	64,28%	23 0,15%	970 6,31%	11.307 41,20%	3.078 20,02%	2.269 12,83%
2011-2012	32.909	23.875	72,55%	36 0,19%	1.621 8,45%	14.834 62,13%	2.683 13,99%	4.702 19,69%

(Nguồn: Sở GD&ĐT TP. HCM)

Một số trường đã nỗ lực duy trì sĩ số HS thông qua nhiều hoạt động như cải thiện môi trường học; tổ chức các loại hình hoạt động như tuyên truyền hướng nghiệp, tổ chức ngày hội thanh niên với nghề nghiệp và việc làm, câu lạc bộ, đội nhóm để thu hút học sinh; đổi mới giáo trình, PP dạy học... Nhưng kết quả đạt được vẫn chưa cao, tuy nhiên so với nhiều năm trước đây, tỉ lệ giảm HS trong các trường đã bắt đầu có dấu hiệu khả quan (xem bảng 2.14).

**Bảng 2.14: Hiệu suất đào tạo toàn khoá ở một số trường TCCN (thi lần đầu)**

Trường	2007			2009			2010		
	HS đầu vào	Tốt nghiệp	Hiệu suất (%)	HS đầu vào	Tốt nghiệp	Hiệu suất (%)	HS đầu vào	Tốt nghiệp	Hiệu suất (%)
Lý Tự Trọng	977	560	<b>57.3</b>	955	351	<b>36.8</b>	1063	395	<b>42.1</b>
Thủ Đức	791	599	<b>75.7</b>	2035	1210	<b>59.5</b>	2032	1230	<b>60.5</b>
Kinh tế	1231	765	<b>62.1</b>	1531	678	<b>44.3</b>	1174	1003	<b>85.4</b>
Nam Sài Gòn	361	322	<b>78.9</b>	408	291	<b>71.3</b>	599	416	<b>69.4</b>
Ng. Hữu Cảnh	275	169	<b>61.5</b>	270	57	<b>21.1</b>	941	443	<b>48.0</b>

(Nguồn: Sở GD&ĐT TP. HCM)

### **2.4.2.2. Quản lý quá trình đào tạo**

#### **a. Về mục tiêu, nội dung, chương trình đào tạo**

Theo báo cáo của Sở GD&ĐT, các trường TCCN đều quan tâm đổi mới hoạt động đào tạo qua việc quản lý mục tiêu, nội dung, chương trình đào tạo các ngành. Cụ thể: xây dựng và công bố chuẩn đầu ra theo mục tiêu các ngành đào tạo, biên soạn, điều chỉnh và bổ sung chương trình đào tạo và qua việc gắn kết với các DN, thành lập bộ phận Thanh tra chuyên môn nhằm kiểm tra hoạt động giảng dạy theo đúng mục tiêu, nội dung, chương trình.

#### **b. Về phương pháp dạy học**

Qua phỏng vấn ngẫu nhiên với 80 học sinh của trường CĐ Công nghệ Thủ Đức (44 học sinh) và trường TC Kỹ thuật – Nghiệp vụ Nguyễn Hữu Cảnh (36 học sinh) ở các khoa cơ điện tử, cơ khí, IT/media, tin học - kế toán, có 67/80 học sinh (83,75%) cho biết các em chọn ngành đang học vì yêu thích ngành này. Trong số 67 HS này qua một hoặc hai năm học tập, có 55/67 học sinh (82,10%) vẫn còn thích ngành học mình đã chọn; 9 học sinh (13,43%) đã giảm bớt sự thích thú ban đầu với ngành học, 3 học sinh (4,47%) không còn hứng thú với ngành đang học. Lòng yêu thích của HS đối với ngành học được duy trì xuất phát từ sự lựa chọn đúng đắn của bản thân (32/67 HS – 47,76%), chất lượng dạy học tốt (21/67 HS – 31,34%) và yêu thích môi trường đào tạo (14/67 HS – 20,90%).

Sự hứng thú của HS trong giờ học do GV có PP dạy học tốt, nội dung giảng dạy rất hữu ích cho học sinh hành nghề sau này (39/80 HS - 48,75%); cảm thấy ít hứng thú học tập do học tập một cách thụ động hoặc do cảm thấy nội dung ít bổ ích (32/80 HS - 40,0%). Chỉ có 2 HS cho rằng không hứng thú học tập vì nội dung học không có gì bổ ích và lượng kiến thức phải học quá nhiều; số còn lại không trả lời ý kiến riêng. Hầu hết HS đều rất thích được GV đưa ra các tình huống giả định hoặc những tình huống thực tế trong lao động để cùng phân tích, thảo luận, rút kinh nghiệm; Cá biệt chỉ có 5 HS không thích và cũng không quan tâm đến vấn đề này.

Nhìn chung, việc kết hợp PP dạy học truyền thống với các PP mới (động não, suy nghĩ-từng cặp-chia sẻ, tình huống có vấn đề, hoạt động nhóm, đóng vai...) đã giúp số HS đạt kết quả học tập từ trung bình khá trở lên mỗi năm mỗi tăng, số HS yếu kém cũng giảm dần (xem bảng 2.13).

**c. Về đầu tư cơ sở vật chất, cho đào tạo**

Tham khảo ý kiến của 39 CBQL (bao gồm 17 hiệu trưởng và 22 phó hiệu trưởng) của các trường TCCN công lập và ngoài công lập về tỷ lệ đầu tư phát triển CSVC, phương tiện, thiết bị dạy học, kết quả thể hiện như sau (xem bảng 2.15 và phụ lục 1.13).

**Bảng 2.15: Ý kiến về tỷ lệ đầu tư CSVC so với tổng kinh phí hoạt động hàng năm**

Đối tượng tham khảo	Số người đánh giá	Số người đánh giá tỷ lệ đầu tư bình quân CSVC hàng năm của đơn vị			
		20%	30%	40%	50%
CBQL trường công lập	28	5	15	7	1
CBQL trường ngoài công lập	11	1	1	0	0

Các trường ngoài công lập gần như không sử dụng nguồn thu để cải thiện điều kiện CSVC, thiết bị kỹ thuật dạy và học mà chủ yếu là dùng kinh phí đầu tư ban đầu của những người góp vốn xây dựng trường.

**d. Về hoạt động của giáo viên**

+ Theo ý kiến của Sở GD&ĐT, nhìn chung chất lượng giảng dạy của GV chưa đáp ứng yêu cầu.

Do chưa có điều kiện bồi dưỡng cập nhật kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ nên chất lượng giảng dạy của một bộ phận GV chưa cao, thể hiện sự đối phó, chưa quan tâm sử dụng các phương tiện dạy học hoặc đổi mới PP dạy học theo hướng tích cực hóa HS, chưa quan tâm đến cá thể HS.

+ Hoạt động nghiên cứu khoa học chưa được quan tâm đúng mức

Tuy có một số trường phát động và có biện pháp tác động CBQL, GV tham gia, có trường thành lập Hội đồng Khoa học nghiệm thu các đề tài nghiên cứu của CBQL, GV nhưng nhìn chung hiệu quả chưa cao, chủ yếu là cấp cơ sở (Xem phụ lục 1.8).

**e. Về hoạt động học tập và rèn luyện của HS**

Các trường đều có bộ phận (Khoa, Phòng công tác HS, Phòng Đào tạo) theo dõi quá trình học tập và rèn luyện của HS trong suốt khoá học tại trường (giờ lên lớp) và khu ký túc xá (ngoài giờ lên lớp). Việc đánh giá, xếp loại HS theo định kỳ (1 – 2 tháng) và cuối học kỳ.

Hoạt động QLCL học tập và rèn luyện của HS phần lớn tùy thuộc vào khả năng quản lý của các Trưởng Khoa, Tổ trưởng bộ môn trong quá trình điều hành hoạt động

của GV cũng như mối quan hệ của lãnh đạo trường đối với các tổ chức sử dụng lao động (tạo điều kiện cho HS thực tập tại các cơ sở SX-KD).

***g. Về hoạt động của cán bộ quản lý***

Để đáp ứng các yêu cầu về quản lý trong thời kỳ đổi mới căn bản và toàn diện, Sở GD&ĐT đã tổ chức các khoá bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ trong nước đồng thời tạo điều kiện cho CBQL các trường giao lưu, học hỏi kinh nghiệm giáo dục nước ngoài (Singapore, Hàn Quốc, Trung quốc...). Sở cũng đã chỉ đạo Hiệu trưởng các trường xây dựng Đề án phát triển trường giai đoạn 2013-2017 để trình Ủy ban Nhân dân TP. HCM phê duyệt. Nhờ vậy, công tác QL các trường từng bước đi vào nề nếp, tập trung đầu tư cho các ngành đào tạo trọng điểm.

***2.4.2.3. Thực trạng xây dựng mô hình quản lý đào tạo cấp trường***

Việc quản lý mục tiêu, nội dung, PP đào tạo, đa dạng hoá hình thức đào tạo theo nhu cầu ... được các trường quan tâm đầu tư và đổi mới. Nhằm nâng cao chất lượng đào tạo, nhiều trường đã tổ chức tốt hội thi GV trong các khoa, tổ chuyên môn và toàn trường, hướng GV vào việc nghiên cứu, đổi mới nội dung, sáng tạo đồ dùng dạy học, áp dụng PP và công nghệ dạy học tiên tiến, tạo điều kiện giao lưu, trao đổi kinh nghiệm và tự bồi dưỡng nâng cao trình độ giảng dạy.

Riêng việc xây dựng mô hình QLCL đào tạo tại cơ sở mang tính tự phát, Sở GD&ĐT chưa có chủ trương cụ thể để hướng dẫn các trường tập xây dựng mô hình phù hợp. Tuy nhiên, một số trường cũng đã và đang có dự án ISO hoá hoạt động đào tạo (Trường TC Tin học – Kinh tế Sài Gòn, trường Cao đẳng Kinh tế - Kỹ thuật Phú Lâm). Vấn đề xây dựng và áp dụng mô hình QLCL đào tạo tại trường theo tiếp cận TQM chỉ mới thí điểm tại trường TCKT&NVNSG.

**2.5. Thực trạng quản lý chất lượng đào tạo tại trường Trung cấp Kỹ thuật và Nghiệp vụ Nam Sài Gòn theo hướng tiếp cận TQM**

Trường TCKT&NVNSG là cơ sở đào tạo công lập thành lập ngày 30/11/1999 trực thuộc Sở GD&ĐT. Trường gồm 3 cơ sở gồm trường chính đặt tại số 47 Cao Lỗ - Phường 4, Quận 8 và hai phân hiệu: Phân hiệu Sư phạm Mầm Non và Cơ khí Ô-tô. Số lượng CB, GV, NV là 250 người, trong đó GV cơ hữu chiếm khoảng 80%.

Kể từ năm 2011, trường TCKT&NVNSG đã chủ động xây dựng “ Đề án phát triển trường theo hướng tiếp cận TQM” theo 6 nguyên tắc cơ bản như sau:

### **2.5.1. Tập trung vào khách hàng**

Với mục tiêu đáp ứng nhu cầu khách hàng bên trong lẫn khách hàng bên ngoài, nhà trường đã định chuẩn các hoạt động nhà trường qua *giải pháp QLCL quá trình đào tạo* thể hiện quan điểm và các biện pháp cụ thể sau:

#### **2.5.1.1. Đối với GV, CB, NV**

Với hoạt động “*Mỗi thầy, cô giáo là tấm gương sáng cho học sinh noi theo*”, CBQL trường đã định hướng nhận thức của các thành viên (chủ yếu là CB, GV) phải thay đổi cách nhìn nhận về vai trò và vị trí “*khách hàng đặc biệt*” của HS. Với các nội dung hoạt động xuyên suốt quá trình đào tạo như: đổi mới PP dạy và đánh giá HS từ việc tạo khoảng cách, quan liêu và thuần túy dạy chuyên môn đến phong cách gần gũi, tìm hiểu tâm tư nguyện vọng của HS, động viên và hướng dẫn các biện pháp giải quyết các khó khăn trong cuộc sống của HS. Mỗi GV, CBQL là một tham vấn viên tâm lý của HS. Bên cạnh đó, trường có chế độ khuyến khích GV, CB, NV học tập nâng cao trình độ lý luận và chuyên môn (trình độ Thạc sỹ chiếm 40% tổng số biên chế và hợp đồng dài hạn). Các hoạt động đào tạo ngắn hạn và dịch vụ đã và đang từng bước nâng dần thu nhập của các thành viên theo đánh giá chất lượng tác nghiệp.

#### **2.5.1.2. Đối với học sinh và cha mẹ học sinh**

Bên cạnh việc giải quyết thoả đáng chế độ, chính sách cho HS, Trường thực hiện các hoạt động “*Nhà trường thân thiện, học sinh tích cực*”, thành lập Bộ phận giới thiệu việc làm cho HS trong quá trình học tập và sau khi tốt nghiệp, tạo cơ hội cho HS thực tập tại các DN thuộc mạng lưới liên kết với nhà trường. Định kỳ hàng năm trường tổ chức lấy ý kiến HS về chất lượng đào tạo của từng Khoa. Trường TCKT&NVNSG là trường duy nhất có tổ chức Ban Đại diện Cha mẹ HS và phát huy vai trò của tổ chức này kết hợp GV chủ nhiệm trong công tác tham vấn học đường, huấn luyện kỹ năng sống cho HS và cả CB, GV, NV. Nhằm nắm bắt thông tin về CL đào tạo, trường tổ chức Ban Liên lạc Cựu HS và tổ chức Hội nghị hàng năm theo từng Khoa để tìm hiểu về những thuận lợi, khó khăn của HS tốt nghiệp trong bước đường khởi nghiệp, những nhu cầu bồi dưỡng kiến thức, chuyên môn hiện đại. Qua đó kịp thời bổ sung và điều chỉnh nội dung, chương trình phù hợp. Về cơ chế, lãnh đạo trường thực hiện chế độ giao ban hàng tháng với đại diện HS các lớp (Bí thư Chi Đoàn và Lớp trưởng) để lắng nghe ý

kiến phản ánh và góp ý của HS. Đồng thời chỉ đạo các Phòng liên quan tham dự và trực tiếp giải quyết ngay các thắc mắc, kiến nghị của HS.

Định kỳ hàng năm trường tổ chức lấy ý kiến HS về quá trình đào tạo của từng Khoa, chất lượng giảng dạy của GV. Trong năm học 2011-2012. Trường đã triển khai lấy ý kiến của 1.196 học sinh thuộc 8 khoa với nội dung tham khảo ý kiến HS về những vấn đề liên quan hoạt động đào tạo, hỗ trợ đào tạo và cảm nhận của HS, chia thành 3 lĩnh vực và 18 tiêu chí, cụ thể như sau:

(1) Hoạt động giảng dạy: GV có phương pháp truyền đạt tốt; GV thường nêu vấn đề để HS suy nghĩ, trao đổi; GV quan tâm tổ chức các hoạt động nhóm của HS; GV dạy kết hợp với giáo dục nhân cách, đạo đức; GV sử dụng hiệu quả các phương tiện dạy học; GV thường xuyên lên lớp đúng giờ; GV kiểm tra đánh giá HS công bằng, phản ánh đúng năng lực; GV đưa ra lượng bài tập, thực hành hợp lý; GV giới thiệu giáo trình, bài giảng, tài liệu tham khảo có chất lượng.

(2) Cảm nhận của bản thân: Cảm thấy hứng thú trong giờ học; Nắm được mục đích, yêu cầu của học phần; Nhận được nhiều kiến thức bổ ích từ môn học; Có đủ thông tin về kế hoạch giảng dạy, các tiêu chí đánh giá; Được phát triển những kỹ năng tổng quát (kỹ năng học tập, giao tiếp, trình bày, làm việc nhóm ...).

(3) Cơ sở vật chất: Thư viện nhà trường đủ tài liệu tham khảo đối với môn học; Phòng học có đủ các phương tiện hỗ trợ cần thiết cho giảng dạy; Phòng học đảm bảo yêu cầu về chỗ ngồi; Phòng học đảm bảo yêu cầu về ánh sáng, vệ sinh, thông thoáng. Kết quả tổng hợp như sau (Xem Bảng 2.16 và Phụ lục 2.3).

**Bảng 2.16: Tổng hợp ý kiến học sinh về chất lượng đào tạo của trường TCKT&NVNSG**

Tiêu chuẩn	Tiêu chí	Tỷ lệ % đồng ý	Kết luận
(1) Hoạt động giảng dạy	(1.1)	72	<p>Kết quả đạt 7/9 tiêu chí (trên 50%), trong đó tiêu chí 1.6 (GV thường xuyên lên lớp đúng giờ) và tiêu chí 1.3 (GV quan tâm tổ chức hoạt động nhóm) đạt cao nhất. Chúng tôi trường duy trì tốt nề nếp giảng dạy và GV tích cực đổi mới PP dạy học qua rèn luyện HS phương pháp phối hợp làm việc nhóm giữa các cá nhân học sinh.</p> <p>Tuy nhiên, có 2 tiêu chí đạt dưới 50%: chúng tôi GV chưa sử dụng thường xuyên PP nêu vấn đề để HS suy nghĩ trao đổi (41%); việc giảng dạy chưa kết hợp dạy chuyên môn với giáo dục nhân cách, đạo đức (45%). Hệ</p>
	(1.2)	41	
	(1.3)	78	
	(1.4)	45	
	(1.5)	68	
	(1.6)	85	
	(1.7)	74	
	(1.8)	72	

	(1.9)	72	quả là HS giảm hứng thú và không tập trung vào bài giảng, đồng thời hạn chế việc lồng ghép việc xây dựng thái độ tích cực đối với nghề nghiệp sau này.
(2) <i>Cảm nhận của bản thân HS</i>	(2.1)	47	Có 4/5 tiêu chí đạt trên 50%, tuy nhiên không đạt tỷ lệ cao cho thấy có thể HS ngại bày tỏ cảm nhận (do chưa xác định vai trò chủ thể khách hàng đối với nhà trường), hoặc thông tin đào tạo đến với HS còn giới hạn. Điểm tích cực là HS quan tâm nhiều đến ích lợi của các môn học đối với nghề nghiệp. Riêng tiêu chí HS cảm thấy hứng thú trong giờ học chưa đạt đòi hỏi GV phải thay đổi PP giảng dạy theo hướng tích cực hoá người học.
	(2.2)	57	
	(2.3)	69	
	(2.4)	65	
	(2.5)	61	
(3) <i>Cơ sở vật chất</i>	(3.1)	48	Tuy $\frac{3}{4}$ tiêu chí đạt mức trên trung bình nhưng tỷ lệ không cao cho thấy nhu cầu của khách hàng HS ngày càng cao đối với CSVC, TB cũng như kỹ năng và phương thức sử dụng hợp lý và chuyên nghiệp hơn. Còn 1 tiêu chí chưa đạt: thư viện nhà trường chưa có đủ tài liệu tham khảo đối với môn học. Điều này đòi hỏi trường phải đầu tư thêm tài liệu cũng như hệ thống máy tính tại thư viện.
	(3.2)	56	
	(3.3)	63	
	(3.4)	58	

Các thành tố tạo nên chất lượng trường theo hướng tiếp cận quá trình không chỉ 3 tiêu chuẩn trên, còn có các thành tố của đầu vào (mục tiêu, nội dung, chương trình, hình thức đào tạo, các nguồn lực khác...), các thành tố của quá trình dạy và học (công tác quản lý, điều phối nhân sự, sử dụng hiệu quả vật lực...) và các thành tố của đầu ra (kết quả tốt nghiệp, việc làm của HS tốt nghiệp...). Do vậy, phương thức trên chỉ có ý nghĩa bước đầu thăm dò ý kiến của HS về những vấn đề liên quan chủ yếu đến quá trình đào tạo. Hơn nữa, đối tượng tham dò ý kiến không chỉ HS mà còn có các chủ thể khác của nhà trường.

Do các phiếu tham khảo triển khai về các Khoa để lấy ý kiến HS nên có kết quả đánh giá chung và kết quả đánh giá cụ thể chất lượng hoàn thành nhiệm vụ của từng Khoa (Xem bảng 2.17).

**Bảng 2.17: Tổng hợp ý kiến học sinh về chất lượng đào tạo các khoa – Trường TCKT&NVNSG**

Tiêu chuẩn	Tiêu chí	Khoa Y-dược %	Khoa Sư phạm mầm non %	Khoa Công nghệ thông tin %	Khoa Kinh tế %	Khoa Du lịch %	Khoa Cơ khí động lực %	Khoa Điện – Điện tử %	Khoa Cơ khí – Xây dựng %
(1) Hoạt động giảng dạy	(1.1)	66	74	50	83	77	48	69	74
	(1.2)	56	86	56	60	73	61	52	68
	(1.3)	51	77	69	77	70	52	66	58
	(1.4)	67	72	48	43	70	48	41	74
	(1.5)	72	70	71	45	67	75	76	69
	(1.6)	77	85	94	96	94	70	69	63
	(1.7)	74	75	65	85	77	65	69	58
	(1.8)	59	77	54	83	75	61	48	68
	(1.9)	76	73	58	89	75	52	48	63
(2) Cảm nhận của bản thân HS	(2.1)	53	57	35	79	61	43	55	84
	(2.2)	48	57	29	62	63	52	62	68
	(2.3)	62	72	44	89	70	61	59	62
	(2.4)	51	57	38	68	63	39	45	68
	(2.5)	46	65	42	77	64	30	55	74
<b>ĐÁNH GIÁ</b>		<b>TRUNG BÌNH</b>	<b>KHÁ</b>	<b>KHÔNG ĐẠT</b>	<b>KHÁ</b>	<b>KHÁ</b>	<b>TRUNG BÌNH</b>	<b>TRUNG BÌNH</b>	<b>KHÁ</b>

### 2.5.1.3. Đối với các tổ chức sử dụng lao động

Trường đã thành lập Phòng Nghiên cứu và Phát triển và xây dựng mạng lưới các tổ chức sử dụng lao động, bao gồm các Công ty, Xí nghiệp và các bệnh viện, trường Mầm non. Việc liên kết thực hiện thành công qua biện pháp gắn đào tạo với cung ứng lao động.

Kết quả phối hợp thể hiện trong năm học 2011-2012 như sau:

- Tổng số đối tác: 43 doanh nghiệp, 35 bệnh viện và 34 trường Mầm non;
- Số đối tác ký biên bản hoặc hợp đồng hợp tác: 22 doanh nghiệp, 28 bệnh viện và 20 trường Mầm non;
- Số đối tác hợp đồng trường tuyển dụng và cung ứng lao động: 22 doanh nghiệp;
- Số đối tác hợp đồng với trường đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn theo đơn đặt hàng: 3 doanh nghiệp.



- Số đối tác nhận HS thực tập chuyên sâu và phản hồi chất lượng đào tạo: 22 doanh nghiệp, 28 bệnh viện, 20 trường Mầm non;
- Số đối tác tư vấn về mục tiêu, nội dung, chương trình đào tạo: 5 doanh nghiệp, 4 bệnh viện, 1 đại diện Phòng Mầm Non (Sở GD-ĐT TP.HCM)
- Số đối tác hợp đồng đào tạo chuyên đề: 2 doanh nghiệp, 2 bệnh viện.
- Số đối tác cử nhân sự tham gia quá trình đào tạo tại trường: 10 bệnh viện;
- Số đối tác cử nhân sự làm giám khảo trong kỳ thi tốt nghiệp do trường tổ chức: 5 bệnh viện.
- Số đối tác hỗ trợ CB-GV tham quan học tập ngoài nước: 3 doanh nghiệp;
- Số đối tác tặng thiết bị, vật tư thực tập: 7 doanh nghiệp;
- Số đối tác tài trợ trường tổ chức Ngày Hội Thanh niên với Nghề nghiệp và Việc làm: 12 doanh nghiệp;
- Số đối tác tại TP.HCM tuyển dụng HS tốt nghiệp: 12 doanh nghiệp, 5 bệnh viện, 8 trường Mầm non;

Hàng năm, trường tổ chức Hội nghị Khách hàng nhằm lắng nghe các phản ánh và góp ý của các tổ chức này về chất lượng đào tạo đồng thời thắt chặt mối quan hệ giữa các bên. Vấn đề quan trọng trong vai trò kết nối giữa trường với các tổ chức chính là nắm bắt kịp thời những chuyển biến của NCXH nhằm giúp lãnh đạo trường hoạch định các ngành đào tạo đáp ứng nhu cầu sử dụng lao động của XH.

#### ***2.5.1.4. Đối với các cơ quan quản lý nhà nước và đoàn thể địa phương***

Mối quan hệ giữa trường và chính quyền, ban ngành, đoàn thể đặc biệt quan trọng vì qua đó trường mở rộng tầm hoạt động đào tạo đồng thời tranh thủ lợi thế từ bên ngoài, xây dựng và phát triển thương hiệu.

Kết quả là trường đã triển khai hoạt động tuyển sinh TCCN đến tận địa bàn dân cư ở các địa phương thuộc TP. HCM (Quận 5,6,7. 8, Cần Giờ, Hóc môn,...) và các tỉnh từ Đà Nẵng đến Cà Mau. Được sự cho phép của Bộ GD-ĐT và Sở GD-ĐT TP.HCM, trường đã liên kết tổ chức thành công các lớp với một số Trung tâm Giáo dục thường xuyên Tỉnh (An Giang, Nha trang, Long An...). Kết quả là trước sức ép tuyển sinh TCCN của các trường ĐH, CD, số lượng tuyển sinh của trường TCKT&NVNSG tuy chưa đạt chỉ tiêu nhưng ngày càng tăng (*Xem Phụ lục 1.14*).

Trên cơ sở nghiên cứu đề án phát triển của Ủy ban Nhân dân TP HCM và chỉ đạo của Sở GD&ĐT, trường TCKT&NVNSG đã xây dựng đề án giai đoạn 2011-2015 và hướng đến 2020. Đồng thời trường gắn kết với chính quyền và đoàn thể địa phương thực hiện một số hoạt động liên quan chức năng GD&ĐT như phổ cập giáo dục, đào tạo nghề nông thôn tại huyện Cần Giò, kết hợp UBND Quận 8 tổ chức Ngày Hội Thanh niên với nghề nghiệp và Việc làm, phối hợp Phòng giáo dục các Quận (Huyện) TP.HCM đào tạo và bồi dưỡng một số ngành nghề ngắn hạn...

### 2.5.2. Định hướng quá trình

Mọi hoạt động của nhà trường đều phải xem xét, đánh giá theo đầu vào – tiến trình – đầu ra. Với chủ trương QLCL và cải tiến chất lượng thường xuyên, bên cạnh KĐCL hàng năm, trường đã và đang xây dựng các chuẩn chất lượng hoạt động tổng thể qua giải pháp QLCL hoạt động cải tiến, cụ thể hoá và chi tiết hoá bằng 77 quy trình tác nghiệp (xem Bảng 2.18, Phụ lục 2.9 và 2.11). Giải pháp này liên quan chặt chẽ với nguyên tắc cải tiến liên tục và học hỏi vì chỉ có xem xét sự việc theo quá trình mới phát hiện những yếu tố, công đoạn cần thiết để cải tiến nhằm đáp ứng được mục tiêu tối thượng “đáp ứng nhu cầu của khách hàng”.

**Bảng 2.18: Thống kê các quy trình tác nghiệp đã xây dựng**

Tiêu chuẩn KĐCL TCCN	Tiêu chí	Quy trình tác nghiệp
1. QLMT trường TCCN		Không có do tiêu chuẩn không cụ thể.
2. QL tổ chức hoạt động nhà trường	02.01.Tổ chức nhà trường; 02.02.Mô hình văn bản tổ chức QL trường; 02.03.Tổ chức Đảng và Đoàn thể;  02.04.Quy định chuẩn đầu ra các ngành đào tạo; 02.05.Kiểm tra và đánh giá hoạt động trường; 02.06.Đảm bảo môi trường GD lành mạnh;	02.01.01.Quy trình tổ chức nhà trường; 02.02.01.Quy trình QL hoạt động công tác văn thư lưu trữ; 02.03.01.Quy trình kết nạp Đoàn viên công đoàn; 02.03.02.Quy trình xây dựng KH hoạt động công đoàn theo năm học; 02.03.03.Quy trình quản lý hoạt động tổ công đoàn; 02.03.04.Quy trình quản lý hồ sơ công đoàn; 02.03.05.Quy trình quản lý tài chính công đoàn; 02.03.06.Quy trình kết nạp Đảng viên; 02.04.01.Quy trình xây dựng chuẩn đầu ra;  02.05.01.Quy trình kiểm tra, đánh giá hoạt động nhà trường; 02.06.01.Quy trình thực hiện các quy định về biện pháp bảo vệ tài sản;

	<p>02.07.Thực hiện quy chế dân chủ;</p> <p>02.08.Thực hiện chế độ báo cáo. (Tiêu chuẩn 2 có 8 tiêu chí)</p>	<p>02.06.02.Quy trình xây dựng môi trường văn hoá sư phạm;</p> <p>02.06.03.Quy trình mô hình y tế học đường;</p> <p>02.07.01.Quy trình thực hiện quy chế dân chủ;</p> <p>02.08.01.Quy trình thực hiện chế độ báo cáo; (Tiêu chuẩn 2 có 15 quy trình)</p>
3. QL CT đào tạo	<p>03.01.Xác định cơ sở chương trình đào tạo;</p> <p>03.02.Thiết kế chương trình đào tạo;</p> <p>03.03.Phê duyệt chương trình đào tạo;</p> <p>03.04.Triển khai chương trình đào tạo;</p> <p>03.05. Đánh giá chương trình đào tạo;</p> <p>03.06. Cải tiến chương trình đào tạo (Tiêu chuẩn 3 có 6 tiêu chí)</p>	<p>03.01.01.Quy trình xác định cơ sở chương trình đào tạo;</p> <p>03.02.01.Quy trình định hướng xây dựng chương trình đào tạo;</p> <p>03.02.02.Quy trình biên soạn chương trình đào tạo;</p> <p>03.03.01.Quy trình phê duyệt chương trình đào tạo.  (Tiêu chuẩn 3 có 4 quy trình)</p>
4. QL hoạt động đào tạo	<p>04.01.Tuyển sinh;</p> <p>04.02.Tổ chức đào tạo;</p> <p>04.03.Xây dựng kế hoạch giảng dạy môn học;</p> <p>04.04. Đổi mới phương pháp dạy học;</p> <p>04.05.Đổi mới phương pháp kiểm tra, đánh giá kết quả học tập;</p> <p>04.06.Tổ chức kiểm tra, thi công nhận tốt nghiệp;</p> <p>04.07.Tổ chức hoạt động ngoại khoá;</p> <p>04.08.Tổ chức thực hành, lao động sản xuất;</p> <p>04.09.Đa dạng hoá phương thức đào tạo;</p> <p>04.10.Lưu trữ cơ sở dữ liệu; (Tiêu chuẩn 4 có 10 tiêu chí)</p>	<p>04.01.01.Quy trình quản lý quá trình tuyển sinh;</p> <p>04.02.01.Quy trình tổ chức đào tạo;</p> <p>04.03.01.Quy trình xây dựng KH giảng dạy môn học;</p> <p>04.04.01.Quy trình đổi mới PP dạy học;</p> <p>04.05.01.Quy trình đổi mới PP kiểm tra đánh giá kết quả học tập;</p> <p>04.06.01.Quy trình lập lịch thi và tổ chức thi;</p> <p>04.07.01.Quy trình lập kế hoạch và chỉ đạo triển khai các hoạt động ngoại khoá;</p> <p>04.07.02.Quy trình đánh giá thường xuyên và định kỳ các hoạt động ngoại khoá;</p> <p>04.08.01.Quy trình tổ chức thực hành lao động sản xuất;</p> <p>04.09.01.Quy trình đa dạng hoá phương thức đào tạo;</p> <p>04.10.01.Quy trình lưu trữ cơ sở dữ liệu. (Tiêu chuẩn 4 có 11 quy trình)</p>
5. QL tổ chức nhân sự	<p>05.01. Đáp ứng chuẩn lãnh đạo;</p> <p>05.02.Xây dựng đội ngũ GV;</p> <p>05.03.Phân công giảng dạy;</p> <p>05.04.Nâng chất phát triển đội ngũ GV;</p> <p>05.05.Đánh giá thành tích GV;</p> <p>05.06.Đánh giá chất lượng GV;</p> <p>05.07.Xây dựng đội ngũ NV;</p>	<p>05.01.01.Quy trình quy hoạch cấp lãnh đạo nhà trường;</p> <p>05.02.01.Quy trình tuyển dụng đội ngũ GV;</p> <p>05.03.01.Quy trình phân công giảng dạy;</p> <p>05.04.01.Quy trình nâng chất phát triển đội ngũ GV;</p> <p>05.05.01.Quy trình đánh giá thành tích GV;</p> <p>05.06.01.Quy trình đánh giá chất lượng GV theo chuẩn nghiệp vụ sư phạm;</p> <p>05.07.01.Quy trình tuyển dụng đội ngũ NV;</p> <p>05.08.01.Quy trình xây dựng và công bố chủ trương chính sách.</p>

	<p>05.08.Cải thiện đời sống vật chất, tinh thần;</p> <p><i>(Tiêu chuẩn 5 có 8 tiêu chí)</i></p>	<p>05.08.02.Quy trình thực hiện quy chế chi tiêu nội bộ;</p> <p>05.08.03.Quy trình thực hiện quy chế dân chủ cơ quan;</p> <p>05.08.04.Quy trình xây dựng và thực hiện văn hoá tổ chức.</p> <p><i>(Tiêu chuẩn 5 có 11 quy trình)</i></p>
6. QL Học sinh	<p>06.01.Phổ biến thông tin đào tạo;</p> <p>06.02.Đảm bảo chế độ, chính sách;</p> <p>06.03.Quản lý hoạt động học tập;</p> <p>06.04.Thực hiện chế độ khen thưởng, kỷ luật;</p> <p>06.05.Cung ứng dịch vụ sinh hoạt;</p> <p>06.06.Hoạt động hỗ trợ người học;</p> <p>06.07.Thu nhận phản ánh chất lượng đào tạo.</p> <p><i>(Tiêu chuẩn 6 có 7 tiêu chí)</i></p>	<p>06.01.01.Quy trình phổ biến mục tiêu, chương trình đào tạo;</p> <p>06.01.02.Quy trình phổ biến các yêu cầu kiểm tra, đánh giá trong đào tạo;</p> <p>06.01.03.Quy trình phổ biến nội quy và các quy định trong nhà trường;</p> <p>06.02.01.Quy trình đảm bảo chế độ chính sách đối với HS;</p> <p>06.02.02.Quy trình xét cấp học bổng HS hiếu học có hoàn cảnh khó khăn;</p> <p>06.02.03.Quy trình xét cấp học bổng do các đơn vị ngoài trường tài trợ;</p> <p>06.03.01.Quy trình cụ thể hoá chế độ đánh giá rèn luyện của HS;</p> <p>06.03.02.Quy trình kiểm tra chuyên cần của HS;</p> <p>06.03.03.Quy trình tham vấn tâm lý HS tại nhà trường;</p> <p>06.03.04.Quy trình thực hiện công tác phối hợp cha mẹ HS;</p> <p>06.04.01.Quy trình khen thưởng HS trong rèn luyện và học tập;</p> <p>06.04.02.Quy trình xử lý HS vi phạm nội quy;</p> <p>06.05.01.Quy trình tiếp nhận HS nội trú;</p> <p>06.05.04.Quy trình HS tham gia sinh hoạt câu lạc bộ ngoại khoá;</p> <p>06.06.01.Quy trình thông tin nhu cầu XH hỗ trợ HS;</p> <p>06.06.02.Quy trình tổ chức tham quan tìm hiểu cơ sở SX-KD;</p> <p>06.06.03.Quy trình giới thiệu việc làm trong quá trình đào tạo;</p> <p>06.06.04.Quy trình giới thiệu việc làm cho HS tốt nghiệp;</p> <p>06.07.01.Quy trình thu nhận phản ánh về chất lượng đào tạo;</p> <p>06.07.02.Quy trình thu nhận thông tin phản hồi của HS tốt nghiệp và người sử dụng lao động về chất lượng đào tạo của trường.</p> <p><i>(Tiêu chuẩn 6 có 20 quy trình)</i></p>
7. Quản lý nhu cầu khách hàng và hợp tác quốc tế	<p>07.01.Lập kế hoạch về nhu cầu khách hàng;</p>	<p>07.01.01.Quy trình quản lý hoạt động nghiên cứu khoa học;</p>

	07.02. Quản lý đề tài nhu cầu khách hàng; 07.03.Đánh giá kết quả nhu cầu khách hàng; 07.04.Ứng dụng kết quả nhu cầu khách hàng; 07.05.Hợp tác quốc tế; (Tiêu chuẩn 7 có 5 tiêu chí)	07.05.01.Quy trình hợp tác quốc tế. (Tiêu chuẩn 7 có 2 quy trình)
8. Quản lý thư viện, TTB &CSVC	08.01. Quản lý thư viện; 08.02. Quản lý hệ thống phòng học, giảng đường; 08.03. Quản lý khu thực hành; 08.04. Quản lý TB, dụng cụ, học liệu; 08.05. Quản lý phòng máy tính; 08.06. Quản lý khối công trình phục vụ đào tạo; 08.07. Quản lý ký túc xá; 08.08.Quy hoạch tổng thể; (Tiêu chuẩn 8 có 8 tiêu chí)	08.01.01.Quy trình quản lý hoạt động và trang thiết bị, đồ dùng dạy học tại thư viện; 08.02.01.Quy trình quản lý mô hình phòng học, giảng đường; 08.03.01.Quy trình quản lý khu thực hành; 08.04.01.Quy trình quản lý TB; 08.05.01.Quy trình quản lý phòng máy tính; 08.06.01.Quy trình quản lý khối công trình phục vụ đào tạo; 08.07.01.Quy trình quản lý ký túc xá.  (Tiêu chuẩn 8 có 7 quy trình)
9. Quản lý tài chính	09.01.Lập kế hoạch tài chính; 09.02.Cấp phát và quản lý chi tiêu tài chính; 09.03.Giám sát và đánh giá;  09.04.Thanh quyết toán tài chính hàng năm; (Tiêu chuẩn 9 có 4 tiêu chí)	09.01.01.Quy trình lập KH tài chính; 09.02.01.Quy trình cấp phát và quản lý chi tiêu tài chính; 09.03.01.Quy trình giám sát và đánh giá tài chính; 09.04.01.Quy trình thanh quyết toán tài chính hàng năm.  (Tiêu chuẩn 9 có 4 quy trình)
10. Quản lý quan hệ nhà trường - XH	10.01.Phối hợp các tổ chức nghề nghiệp XH; 10.02. Quan hệ cơ sở VH, Thể dục thể thao và truyền thông; 10.03.Phối hợp địa phương; (Tiêu chuẩn 10 có 3 tiêu chí)	10.01.01.Quy trình phối hợp với các tổ chức xã hội; 10.02.01.Quy trình quản lý hợp tác với các cơ sở văn hoá – thể dục thể thao, truyền thông; 10.03.01.Quy trình phối hợp với địa phương; (Tiêu chuẩn 10 có 3 quy trình)

Các Phòng/Khoa không chỉ xử lý công việc theo chức năng mà còn đóng vai trò tham mưu lãnh đạo trường giải quyết các nhiệm vụ theo quá trình. Cụ thể như: Hội đồng Tuyển sinh (gồm đại diện của các Phòng: Đào tạo, Tài chính-Kế hoạch, Quảng bá-Hợp tác, các Khoa...) với nhiệm vụ giúp Hiệu trưởng từ khâu quảng bá ngành nghề đào tạo, hướng nghiệp, tiếp nhận hồ sơ dự tuyển (đầu vào) đến khâu tập hợp hồ sơ, phân chia hồ sơ theo ngành đào tạo, kiểm tra hồ sơ theo điều kiện dự tuyển, xét duyệt và lập danh sách HS trúng tuyển (quá trình diễn tiến), cuối cùng là khâu công bố và gửi giấy báo trúng tuyển cho các đối tượng (đầu ra). Quá trình được cụ thể hoá qua các quy trình tác

nghiệp trong từng khâu giúp công việc giải quyết thống nhất, nhanh chóng và kịp thời. Các quy trình này được áp dụng và đánh giá, cải tiến thường xuyên nhằm giúp các hoạt động nhà trường đạt hiệu quả cao. Ngoài ra, trường còn nhiều hoạt động quản lý theo quy trình như: Hội đồng Thi đua, Ban Chi đạo VHCL, Hội đồng Xét lên lớp và công nhận danh sách HS đủ điều kiện dự thi tốt nghiệp, Hội đồng xét duyệt sáng kiến kinh nghiệm...

### **2.5.3. Cải tiến liên tục và học hỏi**

Áp dụng chu trình Deming trên các lĩnh vực hoạt động, nhà trường đã đề ra một số quy định cải tiến như sau:

- *Về thu thập thông tin cải tiến:* các phiếu ý kiến của HS, GV và NV, nhận xét và đánh giá của các cơ sở nhận HS thực tập, kết quả thi và kiểm tra (có sự tham gia của tổ chức SX-DV), phản ánh của Ban Đại diện Cha mẹ HS, Ban liên lạc Cựu HS và các tổ chức tuyển dụng HS tốt nghiệp, đánh giá của Sở GD&ĐT hàng năm...

- *Về biện pháp cải tiến*

+ Đối với vấn đề đơn giản: thực hiện cải tiến trực tiếp các quy trình trong mối quan hệ với các công việc và lĩnh vực liên quan.

+ Đối với vấn đề phức tạp: Thực hiện cải tiến theo kế hoạch cụ thể, làm từng bước và phải biết điểm khởi đầu (theo PP Kaizen). Ví dụ: Cải tiến mục tiêu, nội dung, chương trình theo chu kỳ 3 năm, nhưng mỗi năm các Khoa phải họp lấy ý kiến GV, HS để đánh giá và kết hợp các Phòng liên quan lập kế hoạch cụ thể. Phương án cải tiến được thực hiện cuối khoá học và trình lãnh đạo trường phê duyệt trước khi thực hiện.

Sau khi thực hiện nội dung, Hiệu trưởng chỉ đạo Phòng Thanh tra-Pháp chế-QL CL kết hợp Phòng Đào tạo-Khảo thí và Khoa liên quan đánh giá chất lượng công việc cải tiến để xem xét lại kế hoạch. Chính việc cải tiến thường xuyên đã giúp trường luôn đổi mới từ hình thức đến nội dung, tạo sự phấn khởi, gắn bó các thành viên đối với việc duy trì và phát triển chất lượng của nhà trường.

### **2.5.4. Phân quyền và làm việc nhóm**

*Giải pháp xây dựng văn hoá chất lượng* đòi hỏi phải thường xuyên GD&ĐT đội ngũ GV-CB-NV và HS nhà trường với ý niệm chất lượng hoạt động là lý do tồn tại của tổ chức và cũng là thước đo đánh giá năng lực của từng cá nhân, cơ sở để tạo niềm tin và phân quyền. Ngược lại, phân quyền và làm việc nhóm là yếu tố tiên quyết tạo ra ý

thức gắn kết giữa các thành viên, các nhóm theo định hướng chất lượng, nhằm từng bước hình thành môi trường văn hoá chất lượng của nhà trường. Phân quyền bao gồm:

*Phân quyền theo nhóm dọc:* Lĩnh vực Tổ chức - Tài chính – Thanh tra do Hiệu trưởng trực tiếp phụ trách với các thành viên của Phòng Hành chính-Tổ chức, Phòng Kế hoạch-Tài chính và Phòng Thanh tra-Pháp chế-QLCL; Lĩnh vực đào tạo do Phó Hiệu trưởng 1 (phụ trách chuyên môn) đảm trách với các thành viên thuộc Phòng Đào tạo và Khảo thí và các Trưởng Khoa; Lĩnh vực CSVC-TB-Thư viện do Phó hiệu trưởng 2 đảm trách với các thành viên thuộc Phòng Quản trị-Đời sống, Thư viện ; Lĩnh vực công tác HS do Phó hiệu trưởng 3 đảm trách với các thành viên thuộc Phòng Công tác HS, Ban quản lý Ký túc xá.

*Phân quyền theo nhóm ngang:* Ban Chỉ đạo Chính trị - Tư tưởng do Hiệu trưởng phụ trách với thành viên đại diện Tổ Chính trị-Pháp luật, Bí thư Đoàn trường, Chủ tịch Công đoàn trường; Câu lạc bộ Sau Đại học gồm các thành viên tốt nghiệp Cao học tích cực tự nguyện tham gia...

*Sự cộng tác giữa các tổ chức:* Thể hiện rõ nét qua các hoạt động liên kết đào tạo giữa Trường với các tổ chức xã hội (Trung tâm giáo dục thường xuyên, Bệnh viện, Trường THCS, Trường THPT, Trường Mầm non, Công ty, Xí nghiệp...).

Hoạt động nhóm thể hiện thường xuyên và phổ biến như sinh hoạt chuyên môn, dự giờ, phân tích sự phạm, nhóm công tác... Hoạt động này lan toả trong cả PP giảng dạy của GV đối với HS như động não, nêu vấn đề, sinh hoạt tập thể... Trên cơ sở đó, trường đã triển khai các quy định về VHCL (*Xem Phụ lục 2.5*) tạo nền tảng phát triển hoạt động QLCL mang tính tự quản vững chắc.

### **2.5.5. Quản lý bằng sự kiện**

Mọi quyết định đúng đắn đều xuất phát từ các sự kiện thực tế. Trong 10 năm qua, trường đã đầu tư và sử dụng công nghệ thông tin trong quản lý. Từ CBQL trường đến các Trưởng/Phó Phòng/Khoa và tất cả GV, NV đều có kỹ năng sử dụng máy tính qua phần mềm Microsoft Outlook và mạng quốc tế để truyền đạt và tiếp nhận thông tin. Nhờ vậy, mọi thành viên đều có khả năng nắm bắt thông tin nhanh chóng, thuận lợi cho sơ kết, tổng kết hoạt động của trường. Chính phương tiện này đã tích cực giúp công tác quản lý xuyên suốt từ khâu nắm bắt và phân tích thông tin, hoạch định, thực hiện, kiểm tra và cải tiến. Các công cụ thống kê được áp dụng thường xuyên để đánh giá các sự

kiện, cung cấp cho lãnh đạo ý nghĩa của những con số thu nhận từ thực trạng nhằm đánh giá, điều chỉnh và hoàn thiện các quy trình quản lý và xây dựng các đề án khả thi.

### **2.5.6. Lãnh đạo và hoạch định chiến lược**

Việc xây dựng trường thương hiệu chất lượng và luôn cải tiến để trở thành một trong những trường TCCN đứng đầu của TP.HCM đã thể hiện rõ ràng trong Cam kết của lãnh đạo, Tầm nhìn, Sứ mệnh và các chuẩn đầu ra của trường TCKT&NVNSG (niêm yết công khai). Hoạt động trường hướng về các giá trị gắn liền chữ cái viết tắt tên trường (NSG) cụ thể: Đối với đội ngũ CB-GV-NV là Năng động – Sáng tạo – Gắn kết; Đối với HS là Nhạy bén – Sẵn sàng – Gắng sức. Điều này không chỉ thể hiện trách nhiệm của lãnh đạo đối với chất lượng của nhà trường mà còn thể hiện tâm huyết của tất cả GV, CB, NV luôn nguyện gắn bó với sự nghiệp GD&ĐT, đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao để đáp ứng NCXH (xem Phụ lục 2.1, 2.2 và 2.7a,b,c,d).

Việc hoạch định chiến lược từng giai đoạn được tiến hành thuận tiện nhờ sự quan tâm bồi dưỡng CBQL của Sở GD&ĐT, qua đó nâng tầm nhận thức của CBQL của trường. Trường đã xây dựng và gửi Sở GD&ĐT trình Ủy ban nhân dân TP.HCM phê duyệt đề án phát triển trường giai đoạn 2011 – 2015 và định hướng đến năm 2020.

## **2.6. Đánh giá các yếu tố tác động đến quản lý chất lượng đào tạo**

### **2.6.1. Các yếu tố tác động bên trong nhà trường**

#### **2.6.1.1. Năng lực quản lý – lãnh đạo**

Đối với khối trường công lập, đa số CBQL trường được quy hoạch và bổ nhiệm theo trình tự quy định. CBQL đều kinh qua quá trình quản lý, được đào tạo và bồi dưỡng thường xuyên nên có kinh nghiệm và điều hành hoạt động nhà trường. Vấn đề chênh lệch hoặc khác biệt giữa các trường TCCN chính là sự nhạy bén, năng động của CBQL trong việc duy trì và phát triển các ngành đào tạo theo định hướng phát triển KT-XH trung ương và địa phương và đáp ứng NCXH. Quá trình triển khai đòi hỏi sự mềm dẻo, linh hoạt trong điều hành, phát huy dân chủ tại cơ sở cũng như nghiêm túc thực hiện các chủ trương quản lý đào tạo hướng về chất lượng.

Đối với khối trường ngoài công lập, CBQL có thể chia thành 2 nhóm: Nhóm CBQL lớn tuổi, đã kinh qua công tác quản lý, đã nghỉ hưu đứng ra thành lập trường; Nhóm CBQL trẻ tuổi, có nhận thức mới, rất năng động nhưng thiếu kinh nghiệm quản lý. Điểm chung của các lãnh đạo khối trường ngoài công lập là bên cạnh nhiệm vụ chính trị còn nhiệm vụ kinh tế để duy trì sự tồn tại và phát triển trường. Do vậy, việc tuân



thủ các quy định ngành có thể chưa nghiêm (như tiêu chuẩn về CSVC, TB, quảng bá...), quan tâm việc tạo nguồn tuyển sinh theo số lượng hơn chất lượng, áp lực của chính sách thuế cũng là khó khăn của các trường này (được xem như DN).

### **2.6.1.2. Trình độ nhận thức, quán tính trong phong cách làm việc**

Hoạt động hướng về chất lượng không những là khái niệm mới đối với CBQL các trường nhưng ngay cả GV, NV cũng là vấn đề căng thẳng, gò bó do bản thân chưa quen việc đề ra và áp dụng các tiêu chuẩn, tiêu chí để tự đánh giá hoặc quy trách nhiệm. Vấn đề là không thể chấp nhận có phé phẩm trong GD&ĐT. Do vậy, nhiều trường dù đã đề ra nội quy, quy định công tác chuyên môn... nhưng hiệu quả chưa cao vì chưa xuất phát từ nhận thức, tính tự giác, ý thức kỷ luật của từng thành viên.

Một rào cản khác là sự đan xen tính cá nhân trong thực hiện nhiệm vụ, thể hiện chưa gắn kết trong công việc giữa các cá nhân trong một bộ phận, giữa bộ phận này với bộ phận khác trong cùng một trường, hiện tượng né tránh, đùn đẩy trách nhiệm, tạo phe cánh, gây mất đoàn kết cũng như hiện tượng “lạm quyền, lấn quyền, lộng quyền” là những tiêu cực mang tính cá nhân thường thấy ở bất kỳ trường nào.

### **2.6.1.3. Các điều kiện phục vụ quản lý chất lượng**

NCS đã khảo sát về mức độ hài lòng đối với 8 thành tố phục vụ QLCL là: (1) Nội dung giáo trình các ngành đào tạo; (2) PP đào tạo; (3) Phương tiện dạy học và các điều kiện CSVC khác; (4) Tổ chức đào tạo; (5) Đội ngũ CBQL; (6) Trình độ, năng lực của GV; (7) Hoạt động của CBQL trường; (8) Kiểm tra- Đánh giá chất lượng đào tạo. Kết quả ý kiến của 39 CBQL các trường TCCN (Xem bảng 2.19).

**Bảng 2.19: Tổng hợp ý kiến mức độ hài lòng về quá trình đào tạo**

<b>Thành tố chủ yếu</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
Giá trị trung bình	3,74	3,05	3,23	2,74	3,44	2,44	2,64	4,10
Phương sai	5,933	3,839	3,814	2,827	5,463	2,516	3,184	6,305
Độ lệch chuẩn	2,436	1,959	1,953	1,681	2,337	1,586	1,784	2,511

Các thành tố có sự đánh giá tương đối đồng nhất giữa các đối tượng khảo sát là *trình độ năng lực của GV* (thành tố 6), *tổ chức đào tạo* (thành tố 4), *hoạt động của CBQL trường* (thành tố 7). Ý kiến khá phân tán ở các thành tố về kiểm tra – đánh giá chất lượng đào tạo (thành tố 8) và nội dung giáo trình các ngành đào tạo (thành tố 1). Bảng thống kê dưới đây sẽ minh họa rõ thêm kết quả trên (xem bảng 2.20).

**Bảng 2.20: Mức độ hài lòng của CBQL về các điều kiện QLCL đào tạo TCCN**

Đơn vị tính : % (\*)

Các thành tố chủ yếu	Ý kiến chung của CBQL	Theo loại hình trường		Ý kiến Hiệu trưởng		Ý kiến P. Hiệu trưởng	
		CL	Ngoài CL	CL	Ngoài CL	CL	Ngoài CL
1	15,4	14,3	18,2	/	40,0	25,0	/
2	15,4	17,9	09,1	16,7	/	18,8	16,7
3	10,3	14,3	09,1	08,3	/	18,8	/
4	23,1	25,0	18,2	33,3	/	18,8	33,3
5	17,9	21,4	09,1	08,3	/	31,3	16,7
6	33,3	35,7	27,3	50,0	/	25,0	16,7
7	33,3	39,3	18,2	50,0	/	31,3	33,3
8	10,3	10,7	09,1	/	20,0	12,5	16,7

(\*) Tỷ lệ % được tính trên tần số đồng thuận của các đối tượng về mức độ hài lòng nhất đối với từng thành tố.

Với sự nỗ lực của từng trường, mặc dù đội ngũ CBQL, GV vẫn còn thiếu và chưa được chuẩn hóa, nhưng nhận thức của đa số CBQL đều cho rằng đội ngũ CBQL và GV là nhân tố quan trọng quyết định việc QLCL đào tạo của trường. Về ý kiến của CBQL đối với vị trí, và tầm quan trọng của các điều kiện BĐCL thể hiện tại bảng 2.21.

**Bảng 2.21: Tổng hợp ý kiến về tầm quan trọng của các điều kiện QLCL đào tạo**

Thành tố chủ yếu	1	2	3	4	5	6	7	8
Giá trị trung bình	3,23	2,87	3,38	3,49	3,31	2,13	3,359	5,03
Phương sai	6,498	3,062	4,664	4,151	4,482	1,852	5,880	7,499
Độ lệch chuẩn	2,549	1,750	2,160	2,037	2,117	1,361	2,425	2,738

Ý kiến của các đối tượng khảo sát cho thấy độ phân hóa về nhận thức của đội ngũ CBQL trong các loại hình trường. Điều này phù hợp với đặc điểm của từng loại hình trường trong thực tiễn. Tuy vậy, bảng phân tích trên vẫn nói lên: bên cạnh đánh giá cao về đội ngũ, CBQL trường TCCN đã nhận thức rõ rằng yếu tố GV gắn liền với PP đào tạo là yếu tố quyết định sự tồn tại và phát triển của nhà trường; ý kiến này nhận được sự đồng thuận khá cao trong các đối tượng khảo sát.

Mặt khác, ý kiến của CBQL khối trường ngoài công lập đã phản ánh thực trạng thiếu ổn định của đội ngũ GV làm cho công tác tổ chức đào tạo của trường càng quan trọng. CBQL các trường ngoài công lập thường lúng túng trong hoạt động quản lý nhà trường. (Xem bảng 2.22).

**Bảng 2.22: Vai trò quyết định của các điều kiện QLCL đào tạo TCCN**

Đơn vị tính : %

Các thành tố chủ yếu	Ý kiến chung của CBQL	Theo loại hình trường		Ý kiến Hiệu trưởng		Ý kiến P. Hiệu trưởng	
		CL	Ngoài CL	CL	Ngoài CL	CL	Ngoài CL
1	28,2	28,6	27,3	25,0	40,0	31,3	16,7
2	23,1	21,4	27,3	16,7	20,0	25,0	33,3
3	28,2	32,1	18,2	25,0	20,0	37,5	16,7
4	20,5	17,9	27,3	16,7	20,0	18,8	50,0
5	17,9	14,3	27,3	25,0	20,0	06,3	33,3
6	43,6	46,4	36,4	50,0	40,0	43,8	33,3
7	28,2	25,0	36,4	33,3	20,0	18,8	66,7
8	10,3	07,1	18,2	08,3	20,0	06,3	16,7

Với mong muốn luôn mở rộng quy mô và ngành nghề đào tạo, việc xây dựng nội dung, chương trình đào tạo, đầu tư CSVC, TB tương ứng để phục vụ cho dạy và học, theo đúng quy định là một khó khăn đáng kể với trường ngoài công lập. Tuy nhiên, để tồn tại và phát triển, một số trường ngoài công lập (các trường Trung cấp Vạn Tường, Trung cấp Phương Nam, Trung cấp Công nghệ thông tin Sài Gòn..) đã không ngừng tự thân vận động để phát triển đội ngũ GV và tăng cường bổ sung phương tiện dạy học, CSVC để đáp ứng yêu cầu nâng cao chất lượng đào tạo và uy tín của nhà trường.

Đối với khối trường công lập, quy mô đào tạo tương đối ổn định, nhưng định mức đầu tư phát triển từ nguồn ngân sách chưa đáp ứng yêu cầu chuẩn hóa, hiện đại hóa nên phương tiện dạy- học và CSVC lại là thành tố có tính quyết định.

Đối chiếu với thực tiễn, một số trường có uy tín trong đào tạo TCCN (như trường Cao đẳng Kỹ thuật Lý Tự Trọng, trường TCKT&NVNSG, trường Cao đẳng Giao thông Vận tải) đều có mặt bằng tương đối rộng, vị trí địa lý thuận lợi, đội ngũ CBQL và GV khá ổn định, có kinh nghiệm, được chuẩn hoá và đang tiếp tục được nâng chuẩn nghiệp vụ theo kế hoạch riêng của trường. Hầu hết các trường này đều ý thức được tầm quan trọng của CSVC, TB phục vụ cho dạy và học nên đã tập trung đầu tư từ nhiều nguồn khác bên cạnh nguồn ngân sách Nhà nước. Một số số trường TCCN đã xây dựng được mối quan hệ tích cực với các DN để tạo điều kiện cho HS thực tập và nhận thông tin phản hồi, vì vậy chất lượng đào tạo một số ngành đã đáp ứng NCXH.

NCS đã khảo sát ý kiến của CBQL và GV một số trường về lựa chọn ưu tiên đổi mới các điều kiện BĐCL. Kết quả khảo sát thể hiện tại bảng 2.23 (Phụ lục 2.4c).

**Bảng 2.23: Tổng hợp ý kiến về lựa chọn ưu tiên đổi mới các điều kiện QLCL đào tạo tại trường TCCN**

Thành tố chủ yếu	1	2	3	4	5	6	7	8
Giá trị trung bình	2,82	2,52	2,69	3,69	3,08	2,44	4,13	3,72
Phương sai	4,835	2,730	4,166	3,692	3,704	1,779	5,483	6,787
Độ lệch chuẩn	2,199	1,652	2,041	1,922	1,925	1,334	2,342	2,605

Ý kiến chung khá đồng nhất trong đánh giá các ưu tiên về 8 thành tố để đổi mới, cải thiện, nâng cao chất lượng tại đơn vị là: trình độ, năng lực của GV và CBQL; PP đào tạo và Tổ chức đào tạo (xem bảng 2.24).

**Bảng 2.24: Các điều kiện cần ưu tiên đầu tư cải thiện để nâng cao chất lượng đào tạo TCCN**

Các thành tố chủ yếu	Ý kiến chung của CBQL	Theo loại hình trường		Ý kiến Hiệu trưởng		Ý kiến P. Hiệu trưởng	
		Công lập	Ngoài công lập	Công lập	Ngoài công lập	Công lập	Ngoài công lập
1	30,8	35,7	18,2	25,0	40,0	43,8	/
2	20,5	25,0	18,2	16,7	20,0	31,3	/
3	33,3	32,1	09,1	41,7	/	25,0	16,7
4	12,8	10,7	36,4	08,3	/	12,5	33,3
5	23,1	28,6	18,2	33,3	/	25,0	16,7
6	25,6	28,6	09,1	33,3	20,0	25,0	16,7
7	05,1	03,6	18,2	25,0	/	06,3	16,7
8	17,9	10,7	36,4	16,7	40,0	06,3	16,7

Trong cuộc Hội thảo về “Đổi mới và phát triển trường TCCN”, đa số ý kiến cho rằng chương trình đào tạo TCCN hiện nay nặng lý thuyết, thiếu thực tế, thiếu đào tạo KN mềm cho HS nên khi ra trường không thể đáp ứng ngay yêu cầu công việc; chương trình khung một số ngành lạc hậu. Rõ ràng việc đổi mới nội dung, chương trình, giáo trình đáp ứng được nhu cầu sử dụng lao động là hết sức cần thiết.

Theo chỉ đạo của Sở GD&ĐT từ cuối năm học 2009-2010, tất cả các trường TCCN phải công bố chuẩn đầu ra. Các trường phải tiến hành điều tra NCXH, mời DN tham gia xây dựng chuẩn đầu ra, thành lập hội đồng tư vấn, biên soạn chuẩn đầu ra cho từng

ngành. Chuẩn đầu ra một mặt giúp giúp các trường đổi mới mục tiêu, nội dung, PP đào tạo, tăng cường các điều kiện QLCL, gắn đào tạo với việc làm; mặt khác, tạo điều kiện giúp HS nắm bắt thông tin về chuẩn của ngành đào tạo. Một số trường đã mạnh dạn kết hợp đơn vị sử dụng lao động kiểm tra đánh giá chất lượng thực hành của HS trong các kỳ thi tốt nghiệp, qua đó từng bước gắn kết với nhu cầu sử dụng lao động trong thực tế. Tuy nhiên, việc thống nhất chuẩn đầu ra giữa các trường TCCN có cùng ngành đào tạo vẫn còn bỏ ngõ.

### **2.6.2. Các yếu tố tác động bên ngoài nhà trường**

Có nhiều yếu tố tác động bên ngoài, tuy nhiên đối với hoạt động QLCL đào tạo của trường TCKT&NVNSG chủ yếu là cơ chế chính sách của các cấp quản lý.

Chính sách Nhà nước về QLCL đào tạo TCCN đến nay chưa định hướng xã hội về đào tạo nhân lực đặc biệt là chưa giao quyền tự chủ thật sự cho các trường trong cơ chế thị trường, chưa luật hoá chính sách khuyến khích xây dựng mối quan hệ gắn kết giữa trường TCCN với các cơ sở sử dụng lao động, chưa có chính sách đãi ngộ thỏa đáng về vật chất và tinh thần đối với đội ngũ CBQL và GV, chưa chuẩn hoá chất lượng đầu ra của các ngành đào tạo, đặc biệt là chính sách chất lượng đào tạo chưa xây dựng tương thích với khu vực và quốc tế...

Hiện nay, vẫn tồn tại những bế tắc như: chưa cung cấp dự báo nhu cầu sử dụng lao động tin cậy và chính xác nhằm giúp các trường TCCN định hướng phát triển ngành đào tạo dẫn đến tình trạng lãng phí nhân lực mà cả tài lực, công sức và thời gian; chính sách phân luồng và hướng nghiệp HS tốt nghiệp THCS thiếu tính pháp lý bắt buộc; thiếu thừa lao động “ảo”; chưa có định hướng về mô hình QLCL đào tạo...

## **2.7. Đánh giá chung**

### **2.7.1. Mặt mạnh**

+ Các trường nhận được sự chỉ đạo hướng dẫn của Bộ GD&ĐT trong việc triển khai hoạt động QLCL và thực hiện KĐCL.

+ Mạng lưới trường TCCN phát triển khá đa dạng, tuy quy mô đào tạo không ngừng phát triển nhưng áp lực cạnh tranh trong cơ chế thị trường ngày càng cao đã tác động tích cực đến việc đổi mới tư duy của CBQL các trường. Thể hiện qua việc ngày càng tập trung các nguồn lực đầu tư cho chất lượng đào tạo (theo quy luật giá trị), nhạy bén nắm bắt và đáp ứng nhu cầu sử dụng lao động của xã hội (theo quy luật cung cầu),

tạo lợi thế thu hút HS (theo quy luật cạnh tranh) nhằm phát triển bền vững trong thời kỳ CNH, HĐH và hội nhập quốc tế.

+ Việc thực hiện QLCL đã thúc đẩy các trường đổi mới mục tiêu, nội dung, chương trình, PP và công nghệ dạy học; tăng cường các điều kiện phục vụ dạy và học. chất lượng và hiệu quả đào tạo đã có những chuyển biến tích cực, tạo cơ sở thuận lợi gắn đào tạo với sử dụng và giải quyết việc làm cho HS tốt nghiệp.

+ Trường TCCN công lập được đầu tư đã phát triển CSVC và đổi mới TB, phương tiện dạy học, tạo nền tảng tiến đến việc thực hiện chuẩn chất lượng đào tạo.

+ Chủ trương xã hội hóa và đa dạng hóa đào tạo mang lại những kết quả thiết thực trong việc huy động các nguồn lực xã hội, các trường TCCN ngoài công lập rất linh hoạt, nhạy bén nắm bắt nhu cầu của TTLĐ để mở các ngành đào tạo mới.

## **2.7.2. Mặt hạn chế**

### **2.7.2.1. Chưa thay đổi cách quản lý quá trình đào tạo**

- *Đầu vào:* Chưa đáp ứng yêu cầu nắm bắt thông tin chính xác về nhu cầu của TTLĐ; Chưa có mô hình QLCL đào tạo phù hợp; Đội ngũ cán bộ QL và GV không đồng bộ về cơ cấu và chất lượng; CSVC, TB của phần lớn trường TCCN chưa theo kịp yêu cầu về chất lượng, chưa đáp ứng với nội dung chương trình và quy mô đào tạo...

- *Quá trình dạy và học:* QLCL quá trình dạy và học chưa quy định chuẩn; Nội dung, chương trình và PP đào tạo thiếu thống nhất giữa các trường cũng như sự tham gia của DN trong quá trình đào tạo; Công tác bồi dưỡng GV chưa theo kịp tiến bộ khoa học - kỹ thuật - công nghệ và phục vụ NCXH về đào tạo nguồn nhân lực;

- *Đầu ra:* Chất lượng đào tạo TCCN còn thấp so với yêu cầu thực tiễn trong đó kỹ năng nghề, kỹ năng mềm, kỹ năng tự tạo việc làm ... của HS tốt nghiệp còn hạn chế; Quy mô ngành đào tạo chưa tương xứng với NCXH...

### **2.7.2.2. Chưa quan tâm hoạt động cải tiến và QLCL cải tiến đào tạo**

- Chưa áp dụng phương pháp cải tiến quá trình đào tạo theo chu trình Deming trong các lĩnh vực QLCL đào tạo tại trường; Chưa có quy trình tác nghiệp BDCL công việc đáp ứng yêu cầu của khách hàng...

### **2.7.2.3. Chưa xây dựng môi trường VHCL của nhà trường**

Lãnh đạo các trường chưa thể hiện sự quyết tâm quản lý theo chất lượng; Chưa quan tâm đầu tư công tác giáo dục tư tưởng cho đội ngũ; Chưa huấn luyện PP phối hợp

làm việc nhóm; Chưa tạo môi trường dân chủ tạo điều kiện các thành viên chủ động phát huy năng lực trong quá trình thực thi trách nhiệm và tác nghiệp...

### **2.7.3. Nguyên nhân của thực trạng**

#### **2.7.3.1. Thiếu chính sách chất lượng và sự cam kết của lãnh đạo nhà trường**

Qua khảo sát, hầu hết các trường TCCN-TP.HCM chưa quan tâm xây dựng chính sách chất lượng cũng như chưa có sự cam kết của lãnh đạo nhà trường về thực hiện QLCL đào tạo vì các nguyên do sau:

+ Thiếu sự chỉ đạo, hướng dẫn của ngành chủ quản về xây dựng chính sách chất lượng tại các trường TCCN và xây dựng mô hình QLCL đào tạo, chưa ban hành chuẩn ngành đào tạo, chưa đào tạo kiến thức, kỹ năng QLCL cho các cấp nhân sự.

+ Điều kiện bảo đảm việc thực hiện chính sách chất lượng hạn chế (CSVC, TB, CBQL và GV, chương trình đào tạo...). Đây là nguyên nhân dẫn đến sự lệch hướng trong mở ngành đào tạo: số lượng ngành DV tăng nhanh, trong khi các ngành kỹ thuật ngày càng thu hẹp do nhu cầu người học ngày càng thấp và đầu tư TB còn hạn chế. Hệ quả là chưa đáp ứng yêu cầu đào tạo nhân lực kỹ thuật phục vụ sự nghiệp CNH, HĐH.

- Cơ chế chính sách hiện hành chậm đổi mới để đáp ứng cơ chế thị trường và tạo điều kiện hội nhập quốc tế (tên gọi của hệ TCCN không tương thích với nhiều quốc gia phát triển, tính tự chủ của trường TCCN hạn chế, điều kiện gắn kết giữa trường và DN, hợp tác đào tạo với các trường nước ngoài...)

#### **2.7.3.2. Thiếu đào tạo và bồi dưỡng CBQL, GV, NV theo định hướng chất lượng**

Sức ì quán tính, thói quen tùy tiện của đội ngũ GV và CBQL các cấp trong quản lý gây trở ngại để thay đổi tư duy, nếp nghĩ, cách làm theo định hướng nâng cao chất lượng. Bên cạnh đó, tác động lương tiền, chế độ động viên khen thưởng chưa tương xứng cũng làm đội ngũ CBQL, GV, NV giảm nhiệt tình và mất đi động lực phấn đấu nâng cao chất lượng. Trong khi sự ủng hộ và đồng thuận của họ chính là yêu cầu tiên quyết để mô hình QLCL đào tạo của trường TCCN phát huy hiệu quả.

Ngoài yêu cầu về ý thức quyết tâm cao của đội ngũ CB, GV còn đòi hỏi các yếu tố kỹ thuật QLCL đào tạo như tính thống nhất mục tiêu, sự phối hợp nhịp nhàng và phân định chức năng rành mạch từng bộ phận, tính khoa học trong xử lý nghiệp vụ cũng như kỹ năng sử dụng các công cụ thống kê và các phương pháp cải tiến chất lượng...

#### ***2.7.3.4. Kiểm định chất lượng còn mang tính hình thức và chưa hoàn chỉnh mô hình***

Nguyên nhân là do các trường chưa có mô hình QLCL để làm cơ sở cho việc KĐCL, thiếu các chính sách liên quan đến KĐCL. Ở góc độ vĩ mô, các ngành đào tạo chỉ có chương trình khung nhưng chưa định chuẩn chất lượng của mục tiêu, nội dung, chương trình đào tạo, chuẩn TB và phương thức vận dụng...

#### ***2.7.3.5. QLCL đào tạo theo hướng tiếp cận TQM đòi hỏi tính kiên trì và huy động các nguồn lực, trong đó nhân lực đóng vai trò quyết định***

Thay đổi nếp nghĩ, cách làm là vấn đề không đơn giản nếu thiếu nhận thức và động lực nội tại của từng thành viên. Điều này đòi hỏi tầm nhìn và quyết tâm của lãnh đạo trường, sự đồng thuận của các thành viên, sự tập trung đầu tư các nguồn lực và tốn nhiều thời gian mới có thể QLCL đào tạo của trường TCCN theo hướng tiếp cận TQM.

### **TIỂU KẾT CHƯƠNG 2**

Tóm lại, Chương 2 đã giới thiệu về các đặc điểm chủ yếu thị trường nhân lực của TP.HCM và khả năng đáp ứng nhu cầu nhân lực của các trường TCCN, đánh giá thực trạng chất lượng đào tạo và QLCL đào tạo theo hướng tiếp cận TQM của các trường TCCN-TP.HCM.

Thông qua đánh giá thực trạng luận án đã phát hiện các điểm mạnh, điểm yếu và xác định các nguyên nhân hạn chế dẫn đến hoạt động QLCL chưa hiệu quả. Nhìn chung, tuy các trường TCCN đã góp phần đáng kể vào việc cung ứng lực lượng lao động trình độ TCCN cho các ngành KT-XH của thành phố, nhưng chất lượng đào tạo chưa đáp ứng nhu cầu của người học và người sử dụng lao động. Hoạt động QLCL đào tạo của các trường TCCN chưa được quan tâm đúng mức, chưa định hướng mô hình QLCL phù hợp trong bối cảnh hội nhập quốc tế và chưa có giải pháp thiết thực khắc phục điểm yếu cơ bản trong QLCL các trường TCCN.

Cũng từ đánh giá thực trạng cho thấy, nếu muốn tồn tại và phát triển đáp ứng tốt hơn nhu cầu nhân lực của TTLĐ thì các trường TCCN cần phải nhanh chóng đổi mới xây dựng mô hình và đề xuất các giải pháp để chuyển đổi dần từ quản lý theo chức năng sang quản lý theo quá trình. Đó là đòi hỏi khách quan và bức thiết.

Luận án lựa chọn trường TCKT&NVNSG là cơ sở đào tạo có chất lượng và tiên phong trong việc triển khai áp dụng mô hình QLCL theo hướng tiếp cận TQM để tập trung khảo sát sâu, đánh giá cụ thể thực trạng chất lượng và hoạt động QLCL đào tạo. Đây là một thí điểm khá mạnh dạn, trên cơ sở những luận cứ khoa học về QLCL tổng thể trong điều kiện thực tiễn của nhà trường và kết quả bước đầu cho thấy tác động tích cực đến chất lượng đào tạo của trường.



### **CHƯƠNG 3 - ĐỀ XUẤT MÔ HÌNH VÀ MỘT SỐ GIẢI PHÁP QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG ĐÀO TẠO TẠI CÁC TRƯỜNG TRUNG CẤP CHUYÊN NGHIỆP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

#### **3.1. Định hướng phát triển giáo dục trung cấp chuyên nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh**

##### ***3.1.1. Về mục tiêu và quy mô phát triển giáo dục nghề nghiệp***

Nghị quyết số 29/NQ-TW định hướng “...*hình thành hệ thống giáo dục nghề nghiệp với nhiều phương thức và trình độ đào tạo kỹ năng nghề nghiệp theo hướng ứng dụng, thực hành...*”, theo đó Luật giáo dục nghề nghiệp có hiệu lực từ ngày 01/7/2015 quy định thống nhất các trình độ cao đẳng nghề, trung cấp nghề, sơ cấp nghề, cao đẳng và trung cấp chuyên nghiệp để hình thành hệ thống giáo dục nghề nghiệp. Chiến lược phát triển giáo dục 2011-2020, mục tiêu của giáo dục nghề nghiệp là: “Hoàn thiện cơ cấu hệ thống giáo dục nghề nghiệp ...; điều chỉnh cơ cấu ngành nghề và trình độ đào tạo, *nâng cao chất lượng đào tạo*, đáp ứng nhu cầu nhân lực cho phát triển KT-XH; đào tạo ra những con người có năng lực sáng tạo, tư duy độc lập, trách nhiệm công dân, đạo đức và kỹ năng nghề nghiệp, năng lực ngoại ngữ, kỷ luật lao động, tác phong công nghiệp, năng lực tự tạo việc làm và khả năng thích ứng với những biến động của TTLĐ và một bộ phận có khả năng cạnh tranh trong khu vực và thế giới. Đến năm 2020, các cơ sở giáo dục nghề nghiệp có đủ khả năng tiếp nhận 30% số HS tốt nghiệp trung học cơ sở; tỷ lệ lao động qua đào tạo nghề nghiệp đạt khoảng 55% ...”.

Quy hoạch tổng thể phát triển kinh tế - xã hội vùng Đông Nam bộ đến năm 2020 xác định: Vùng Đông Nam bộ trong đó TP.HCM giữ vai trò: “... Là trung tâm GD&ĐT nguồn nhân lực, đặc biệt là nguồn nhân lực chất lượng cao; đồng thời là trung tâm chuyển giao và ứng dụng khoa học công nghệ hàng đầu của cả nước”. *Đồng thời nêu quan điểm phát triển là “... Tập trung đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu hội nhập quốc tế cho vùng và cả nước. Nâng cao chất lượng, mở rộng quy mô đào tạo với cơ cấu ngành nghề, trình độ hợp lý theo nhiều hình thức...”*

*Dự án quy hoạch tổng thể phát triển KT-XH Thành phố Hồ Chí Minh đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2025 đã định hướng: “... Phát triển TP.HCM thành trung tâm*

*văn hoá, GD&ĐT và y tế chất lượng cao, ngang tầm với các nước phát triển khu vực Đông Nam Á... ”.*

Theo Quy hoạch phát triển nhân lực Việt Nam giai đoạn 2011-2020 về cơ cấu bậc đào tạo như sau: số nhân lực đào tạo ở bậc sơ cấp nghề khoảng gần 24 triệu người, chiếm khoảng 54,0% tổng số nhân lực qua đào tạo của nền kinh tế; con số tương ứng của bậc trung cấp là khoảng gần 12 triệu người (khoảng 27,0%); bậc cao đẳng: Hơn 3 triệu người (khoảng 7,0%); bậc đại học: Khoảng 5 triệu người (khoảng 11%) và bậc trên đại học khoảng 300 nghìn người (chiếm khoảng 0,7%). Như vậy đến năm 2020 nhân lực trình độ trung cấp chiếm tới 27% tổng số nhân lực qua đào tạo; điều đó phản ánh nhu cầu của TTLĐ về đào tạo nhân lực trình độ TCCN, đồng thời đòi hỏi TCCN phát triển mạnh về số lượng và phải đáp ứng yêu cầu cao về chất lượng.

### ***3.1.2. Định hướng bảo đảm chất lượng giáo dục và đào tạo***

Nghị quyết 29/NQ-TW đã xác định “Phát triển giáo dục và đào tạo phải gắn với nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội và bảo vệ Tổ quốc; với tiến bộ khoa học và công nghệ; phù hợp quy luật khách quan. Chuyển phát triển giáo dục và đào tạo từ chủ yếu theo số lượng sang chú trọng chất lượng và hiệu quả, đồng thời đáp ứng yêu cầu số lượng”. Đối với giáo dục nghề nghiệp, tập trung đào tạo nhân lực có kiến thức, kỹ năng và trách nhiệm nghề nghiệp. Hình thành hệ thống giáo dục nghề nghiệp với nhiều phương thức và trình độ đào tạo kỹ năng nghề nghiệp theo hướng ứng dụng, thực hành, bảo đảm đáp ứng nhu cầu nhân lực kỹ thuật công nghệ của TTLĐ trong nước và quốc tế.

Nghị quyết đề ra nhiệm vụ “Hoàn thiện hệ thống kiểm định chất lượng giáo dục. Định kỳ kiểm định chất lượng các cơ sở giáo dục, đào tạo và các chương trình đào tạo; công khai kết quả kiểm định. Chú trọng kiểm tra, đánh giá, kiểm soát chất lượng GD&ĐT đối với các cơ sở ngoài công lập, các cơ sở có yếu tố nước ngoài. Xây dựng phương thức kiểm tra, đánh giá phù hợp với các loại hình giáo dục cộng đồng” [19].

### ***3.1.3. Đề xuất mô hình quản lý chất lượng đào tạo trường trung cấp chuyên nghiệp theo hướng tiếp cận TQM***

Trên cơ sở mô hình QLCL của các tổ chức dịch vụ theo tiếp cận TQM và việc vận dụng 6 nguyên tắc của TQM trong bối cảnh chủ trương, chính sách, pháp luật hiện nay để xây dựng mô hình QLCL đào tạo, trong đó các thành viên trường TCCN phải thay

đổi nhận thức (*mục tiêu đào tạo chuyển từ cung sang cầu*), phương thức tổ chức thực hiện (*xử lý công việc theo chức năng chuyển sang tiếp cận theo quá trình*) trên cơ sở thu thập thông tin, *quản lý sự kiện bằng các công cụ và cách thức cải tiến liên tục*.

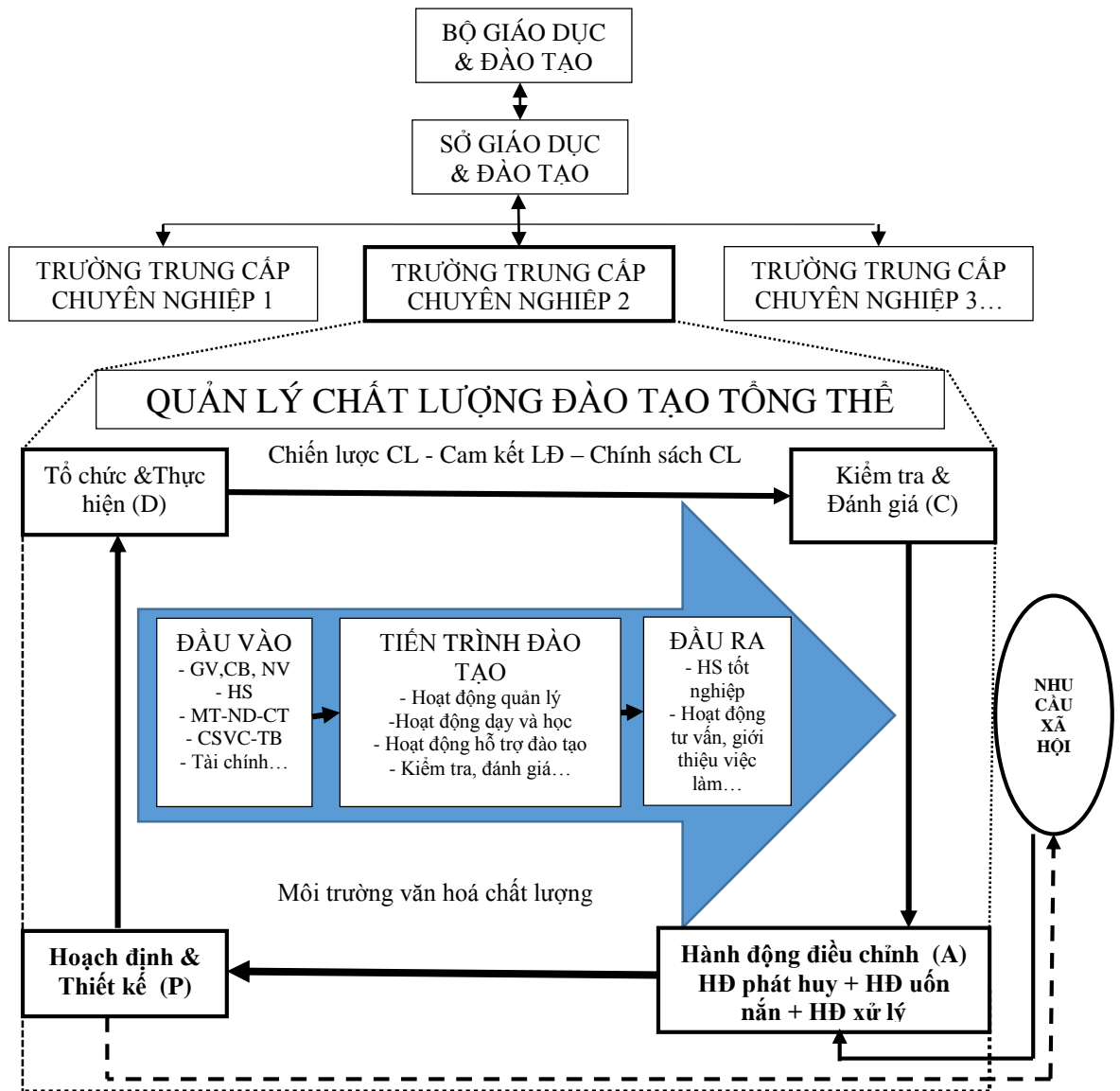
Để mọi hoạt động đào tạo TCCN được “*làm đúng ngay từ đầu*”, các quy định chuẩn của quá trình đào tạo TCCN phải mang tính tổng thể bao gồm các tiêu chuẩn thể hiện các hướng dẫn, yêu cầu về các công việc thiết yếu đồng thời cũng là tiêu chuẩn, tiêu chí để kiểm tra, đánh giá mức độ chất lượng và QLCL trường TCCN theo quá trình. Phương thức thiết lập các quy định theo chu trình Deming (Plan – Do – Check – Action) và căn cứ các văn bản pháp quy của ngành giáo dục. Trên cơ sở của các quy định này, có thể xây dựng các quy trình tác nghiệp cụ thể trên từng lĩnh vực thuộc quá trình. Việc triển khai thực hiện theo hình thức làm việc nhóm (theo phân công). Việc kiểm tra và đánh giá theo 3 mức độ: đạt, đạt một phần, không đạt (A, B, C). Tổng số A, B, C sẽ giúp lãnh đạo hiểu được mức độ chất lượng của nhà trường và những hạn chế, thiếu sót cần phải khắc phục và cải tiến.

Trên cơ sở các chuẩn của các thành tố của quá trình đào tạo TCCN (cụ thể là các chuẩn liên quan các tiêu chuẩn, tiêu chí KĐCL GDCN) hình thành các thủ tục, quy trình, biểu mẫu thực hiện. Đây chính là các quy trình tác nghiệp với lợi điểm vừa giúp các thành viên hiểu rõ ý nghĩa, tầm quan trọng và cách thực hiện, vừa đáp ứng các yêu cầu của việc tự đánh giá của trường TCCN theo các quy định KĐCL. Đặc biệt, đây cũng là cách áp dụng chu trình Deming vào công việc thực tế nhằm giúp mọi thành viên phát hiện và khắc phục các sai sót, lỗ hổng của từng quy trình và hệ thống BĐCL.

Thành quả chất lượng chỉ phát triển bền vững khi được triển khai trong môi trường VHCL - môi trường tâm lý đậm nét nhân văn hình thành qua sự thể hiện phong cách quản lý đặt yếu tố “con người lên hàng đầu” qua đầu tư vào công tác GD&ĐT tại nơi làm việc, tổ chức làm việc theo nhóm và điều hành theo cơ chế dân chủ - kỷ cương – tình thương – trách nhiệm.

Mô hình QLCL đào tạo tiếp cận TQM vận hành qua sự phân định rõ vai trò quản lý của 3 đối tượng nhân sự chủ yếu: (1) Hiệu trưởng quản lý quá trình đào tạo vĩ mô của trường TCCN thể hiện qua vai trò *lãnh đạo và hoạch định chiến lược*, giúp việc có các Phó Hiệu trưởng và các bộ phận chức năng trong đó có bộ phận BĐCL do Hiệu trưởng trực tiếp chỉ đạo; (2) GV quản lý quá trình học tập của HS trong giờ dạy và định hướng học tập ngoài giờ dạy; (3) HS quản lý quá trình học tập của bản thân và thời gian tự học theo sự hướng dẫn của GV và các lực lượng hỗ trợ khác.

Xuất phát từ quan điểm trên, NCS đề xuất mô hình QLCL đào tạo tại trường TCCN – TP.HCM theo hướng tiếp cận TQM như sau (*xem sơ đồ 3.1*):



Sơ đồ 3.1: Mô hình quản lý chất lượng đào tạo tại trường TCCN theo hướng tiếp cận TQM

### 3.2. Các nguyên tắc đề xuất giải pháp

#### 3.2.1. Bảo đảm tính pháp lý

Trong những năm gần đây, các văn bản pháp quy của Việt Nam đã thể hiện rõ nét cơ chế kinh tế thị trường theo định hướng XHCN, hội nhập quốc tế nhằm đáp ứng NCXH và khách hàng. Do đó NCS xác định rằng, QLCL muốn thoả mãn khách hàng và các bên liên quan, thì trước hết trường phải tuân thủ các văn bản quy phạm pháp luật của Nhà nước, các quy định của các Bộ, ngành, địa phương có liên quan đến giáo dục TCCN. Đó là nguyên tắc tối thượng khi đề xuất các giải pháp QLCL đào tạo TCCN.

### **3.2.2. Bảo đảm tính khoa học**

Nội dung chủ yếu của tính khoa học trong quản lý nói chung và QLCL đào tạo nói riêng là phải có sự hiểu biết sâu sắc về các quy luật khách quan chung và riêng, đặc biệt cần tuân thủ các quy luật của các mối quan hệ kinh tế-chính trị-văn hóa... Bên cạnh đó, việc nắm chắc nguyên tắc tổ chức quản lý như: xây dựng cơ cấu quản lý, vận hành cơ chế quản lý, xử lý các mối quan hệ quản lý... và đồng thời phải biết sử dụng kỹ thuật quản lý để đưa ra các PP quản lý phù hợp nhất, hữu hiệu nhất để tác động lên đối tượng quản lý nhằm đạt hiệu quả tốt nhất trong công việc.

### **3.2.3. Bảo đảm tính đồng bộ**

Yêu cầu này phải xuất phát từ bản chất của quá trình QLCL đào tạo của trường, trong đó tập trung vào việc lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, chỉ đạo, kiểm tra đánh giá quản lý điều hành các hoạt động khác phục vụ cho quá trình dạy, học nhằm tạo ra một bước đột phá. Cải tiến trong công tác quản lý với mục tiêu nâng cao chất lượng dạy, học tại trường TCCN. Bảo đảm tính đồng bộ của các giải pháp phải chú ý đến các yếu tố tác động, tham gia vào các giải pháp (đội ngũ GV, CSVN, TB phục vụ học tập...). Như vậy, mới phát huy thế mạnh của từng giải pháp QLCL đào tạo trường TCCN.

Các giải pháp phải thống nhất với mục đích chất lượng và đáp ứng nhu cầu của khách hàng, thực hiện theo đúng trình tự, được mọi thành viên am hiểu, nhất trí trong suy nghĩ và hành động.

Trong mô hình TQM, tổng thể mang ý nghĩa QLCL bao trùm tất cả công việc của tổ chức (từ việc nhỏ đến việc lớn), mỗi thành viên là tác nhân tạo ra chất lượng, chất lượng là công việc của mỗi thành viên trong tổ chức.

### **3.3.4. Bảo đảm tính thực tiễn**

Các giải pháp phải thể hiện và cụ thể hoá chủ trương, đường lối giáo dục của Đảng và Nhà nước, phù hợp với các nguyên tắc quản lý giáo dục. Muốn vậy phải xác định được xu thế phát triển giáo dục hiện nay phù hợp với các quy luật của cơ chế thị trường theo định hướng XHCN, thực hiện bằng các giải pháp cụ thể để thực hiện chiến lược, trong đó việc cải tiến phương thức quản lý là yếu tố cấp bách cần được tập trung giải quyết. Các giải pháp quản lý của lãnh đạo trường dựa trên thực trạng quản lý đào tạo TCCN tại Việt Nam nói chung và TP.HCM nói riêng.

Theo quan điểm TQM, tính thực tiễn của giải pháp thể hiện khả năng đáp ứng các yêu cầu của xã hội, của khách hàng bên trong (nội bộ trong trường) hoặc khách hàng bên ngoài (HS, cha mẹ HS, các tổ chức sử dụng lao động, cơ quan Nhà nước...).

### **3.2.5. Bảo đảm tính khả thi**

Tính khả thi của giải pháp thể hiện qua các nguồn lực, yếu tố, điều kiện triển khai thực hiện giải pháp. Do vậy, giải pháp khả thi khi: giải pháp có tính độc lập, không là biến thể của một giải pháp khác; không là những ý tưởng đã bị từ chối vì những lý do chính đáng; phù hợp khả năng và nguồn lực của tổ chức; có số lượng và sự phong phú vừa đủ...

Yêu cầu đòi hỏi các giải pháp được đề xuất có đủ điều kiện áp dụng vào thực tiễn hoạt động QLCL đào tạo trường TCCN –TP.HCM một cách thuận lợi, đem lại hiệu quả cao trong việc thực hiện các chức năng quản lý và có các bước tiến hành cụ thể, hướng đích và thích hợp.

### **3.3. Một số giải pháp quản lý chất lượng đào tạo tại các trường trung cấp chuyên nghiệp theo tiếp cận TQM**

Xuất phát từ 6 nguyên tắc TQM, mô hình QLCL đào tạo theo tiếp cận TQM được thực hiện qua 6 giải pháp: (1) Thực hiện phân cấp quản lý quá trình đào tạo trong trường theo hướng tiếp cận TQM (nguyên tắc Định hướng quá trình); (2) Thực hiện quyền tự chủ và chịu trách nhiệm XH của các trường TCCN (nguyên tắc Lãnh đạo và hoạch định chiến lược); (3) Tăng cường sự gắn kết giữa đào tạo và sử dụng lao động đã qua GDCN (nguyên tắc Tập trung vào khách hàng); (4) Quản lý các hoạt động cải tiến ở trường TCCN (nguyên tắc Cải tiến liên tục và học hỏi); (5) Tiến hành KĐCL nhà trường và chương trình đào tạo (nguyên tắc Quản lý bằng sự kiện); (6) Xây dựng “văn hoá của tổ chức” ở các trường (Nguyên tắc Phân quyền và làm việc nhóm) [39, tr. 401-429].

Tuy nhiên trong bối cảnh hiện nay, khi triển khai 6 giải pháp nêu trên không mang tính tổng hợp đồng bộ 6 nguyên tắc TQM và vấp phải các khó khăn và ách tắc như sau:

- QLCL đào tạo tiếp cận TQM là mô hình mới, chưa được định hình trong đổi mới giáo dục TCCN. Do vậy, đến nay vẫn chưa có chủ trương, chính sách quản lý TCCN về quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm xã hội của các trường TCCN, chưa luật hoá các chủ trương gắn kết đào tạo với SX-DV, chưa nắm bắt các thông tin chính xác về NCXH và

TTLĐ để định hình quy mô đào tạo TCCN của các trường, chưa có nguồn lực tài chính để thực hiện chính sách chất lượng;

- Mô hình này cần có sự chỉ đạo sát sao của CBQL trường nhưng lại chưa có hướng dẫn cách thức thực hiện nên dễ sa vào sự vụ. Sự cam kết và quyết tâm cao về quản lý và cải tiến chất lượng đào tạo chỉ trở thành hiện thực khi CBQL thực sự có quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm trước Nhà nước về các quyết định liên quan đến việc sử dụng các nguồn lực của nhà trường;

- Sự tích cực tham gia hưởng ứng của mọi thành viên trong trường đòi hỏi phải có niềm tin. Dưới góc độ của quy luật giá trị, quyền lợi của các thành viên được công nhận và ngày càng nâng cao. Sự tồn tại của cơ chế quản lý hành chính bao cấp và cào bằng như hiện nay không chỉ cản trở việc phát triển các mô hình QLCL mới mà còn có thể là triệt tiêu niềm tin và nhiệt huyết của các thành viên;

- Chưa có mô hình BĐCL để KĐCL nên các báo cáo tự đánh giá khó đạt yêu cầu của các tiêu chuẩn, tiêu chí KĐCL và còn mang tính hình thức. Chưa có đội ngũ chuyên gia và tổ chức KĐCL độc lập cũng như chưa có ngân sách phục vụ công tác tự đánh giá trong và đánh giá ngoài, chưa có chế độ khuyến khích các trường đã đạt KĐCL. Do vậy, mô hình KĐCL khó tiến triển theo kế hoạch.

Trước những khó khăn trên, cần phân định 2 cách thức giải quyết:

- Thứ nhất: Kiến nghị Nhà nước ban hành các chủ trương, chính sách phù hợp với hướng QLCL và cải tiến chất lượng đối với các trường TCCN;

- Thứ hai: Xây dựng mô hình QLCL đào tạo tại trường TCCN theo hướng tạo dựng niềm tin, hành động chuẩn mực và giáo dục nhân cách qua thực tiễn.

Điều quan trọng thu hút sự quan tâm của các thành viên chính là tạo niềm tin mang lại hiệu quả từ vật chất đến tinh thần cho mọi người. Định hướng chất lượng chỉ có ý nghĩa thực tế đối với các thành viên nhà trường khi nó gắn liền với lợi ích thiết thực của cá nhân và nhóm. Hiệu quả tâm lý đây chuyền sẽ lây lan giữa các cá nhân trong nội bộ nhóm, từ nhóm này đến các nhóm khác. Và cuối cùng, tinh thần VHCL được tạo dựng không chỉ đơn thuần môi trường làm việc dân chủ, thân thiện và hiệu quả mà còn lan rộng đến các tổ chức XH, hình thành và phát triển thương hiệu của trường TCCN.

Do vậy, trong bối cảnh hiện nay của giáo dục TCCN và đặc thù của TP.HCM, ở góc độ cơ sở đào tạo chỉ nên tập trung đề xuất 3 giải pháp chủ yếu có tính khả thi để triển khai QLCL trường TCCN theo hướng tiếp cận TQM nhằm một mặt khắc phục các yếu kém hiện nay, mặt khác tác động tích cực đến thực tiễn QLCL đào tạo tại các trường TCCN. Các giải pháp đó là: Quản lý chất lượng quá trình đào tạo; Quản lý các hoạt động cải tiến và Xây dựng môi trường văn hóa. Bản thân nội dung các giải pháp này trong mối liên hệ đa chiều đã đề cập đến các yếu tố khác của TQM như: quản lý nhân sự, tăng cường mối quan hệ giữa các trường TCCN và cơ sở sử dụng lao động, nâng cao tinh thần làm việc nhóm...

### ***3.3.1. Quản lý chất lượng quá trình đào tạo tại trường trung cấp chuyên nghiệp***

Biện pháp quản lý chất lượng quá trình đào tạo tại trường TCCN được xây dựng trên cơ sở áp dụng chu trình Deming (P-D-C-A) theo tiếp cận TQM, Cụ thể là:

- Nguyên tắc “Định hướng quá trình”: QLCL quá trình đào tạo giúp trường tập trung và sử dụng nguồn lực hợp lý để thực hiện mục tiêu GD&ĐT (P).

- Nguyên tắc “Tập trung vào khách hàng”: QLCL quá trình đào tạo nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng - mục tiêu tối thượng của mọi hoạt động của nhà trường (P).

- Nguyên tắc “Lãnh đạo và hoạch định chiến lược: QLCL quá trình đào tạo tùy thuộc ý chí quyết tâm và khả năng hoạch định chiến lược của đội ngũ lãnh đạo (P).

- Nguyên tắc “Phân quyền và làm việc nhóm”: QLCL quá trình đào tạo thông qua sự tin tưởng, phân quyền và tổ chức làm việc nhóm (D).

- Nguyên tắc “Quản lý bằng sự kiện”: QLCL quá trình đào tạo phải nắm bắt các sự kiện cụ thể, kịp thời để dự báo, hoạch định, xử lý và điều chỉnh hiệu quả (C).

- Nguyên tắc “Cải tiến liên tục và học hỏi”: QLCL quá trình đào tạo căn cứ vào các tiêu chuẩn, tiêu chí và kết quả tự đánh giá và đánh giá bên ngoài nhằm thường xuyên cải tiến để đáp ứng nhu cầu đa dạng, thay đổi của khách hàng (A).

#### ***3.3.1.1. Quản lý chất lượng đầu vào***

##### ***a) Mục tiêu***

Chất lượng đầu vào bao gồm các yếu tố: chất lượng của đội ngũ GV, chất lượng của: HS (tuyển đầu vào); CBQL và NV phục vụ; nội dung và chương trình đào tạo, các nguyên tắc chỉ đạo, điều hành nhà trường, CSVC, TB và tài chính. Do đó, QLCL đầu



vào phải căn cứ các đối tượng nêu trên đồng thời dựa vào các chính sách, quy chế hiện hành cũng như năng lực của các thành viên để xây dựng các quy định quản lý.

*b) Nội dung*

*+ Quản lý chất lượng đội ngũ GV*

Trong hoạt động đào tạo ở trường TCCN, GV là chủ thể, giữ vai trò chủ đạo trong quá trình đào tạo. Bằng hoạt động giảng dạy, GV tổ chức, điều khiển, lãnh đạo hoạt động học tập của HS, hướng dẫn, tạo điều kiện và kiểm tra HS thực hiện đầy đủ, có chất lượng cao yêu cầu đã quy định phù hợp với mục tiêu đào tạo của nhà trường.

Chất lượng đội ngũ GV quyết định chất lượng giảng dạy. Điều này phụ thuộc 3 yếu tố chính: chất lượng từng GV, tính đồng bộ về cơ cấu (trình độ, ngành nghề, thâm niên...) và động lực dạy học.

Các tiêu chuẩn cụ thể:

- *Đội ngũ GV đáp ứng yêu cầu về số lượng và cơ cấu chuyên môn:* Về số lượng GV để thực hiện nhiệm vụ đào tạo theo quy định; về chuyên môn phù hợp với yêu cầu đào tạo; về cơ cấu GV phù hợp với cơ cấu chuyên môn và quy mô đào tạo;

- *Đội ngũ GV có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ đáp ứng yêu cầu chuẩn theo quy định:* về năng lực chuyên môn và kỹ năng sư phạm đáp ứng được yêu cầu đào tạo của chương trình; về năng lực chuyên môn của đội ngũ GV đáp ứng được yêu cầu nghiên cứu khoa học;

+ *Đội ngũ GV có phẩm chất đạo đức, có sức khỏe, phẩm chất chính trị tư tưởng;* được tham gia các lớp bồi dưỡng, học tập chính trị, đạo đức nhà giáo.

*+ Quản lý chất lượng học sinh (đầu vào)*

Chất lượng của HS phụ thuộc 2 yếu tố chính: Quảng bá và hướng nghiệp giúp HS phổ thông chọn ngành đào tạo phù hợp (định hướng tương lai nghề nghiệp, uy tín trường, các điều kiện phục vụ học tập và rèn luyện) và quy trình tuyển sinh (xét tuyển hoặc thi tuyển, chất lượng đề thi, tiêu chuẩn lựa chọn).

Các tiêu chuẩn cụ thể:

- *Quảng bá và phối hợp hướng nghiệp đạt hiệu quả:* Có kế hoạch quảng bá tại các trường THCS và THPT; Tổ chức quảng bá: hợp đồng với các trường, cử nhân sự thực

hiện, in treo banrol, phát hành phiếu bướm... tại các trường; Kiểm tra và đánh giá hiệu quả quảng bá; Điều chỉnh, bổ sung, thay đổi phương thức quảng bá hàng năm;

- *HS được tuyển chọn công bằng và khách quan* qua các biện pháp: Lập kế hoạch tuyển sinh hàng năm như đăng ký chỉ tiêu, phân bố chỉ tiêu theo hiệu quả tuyển sinh năm trước, thành lập hội đồng tuyển sinh, chuẩn bị nhân sự và phương tiện nhập liệu...; Thực hiện công tác tuyển sinh: áp dụng quy trình bảo đảm công bằng và khách quan; Công khai, minh bạch quy trình tuyển chọn HS; Xử lý các đơn thư khiếu nại; công bố kết quả tuyển sinh; Kiểm tra và đánh giá kết quả tuyển sinh; Điều chỉnh, bổ sung, thay đổi kế hoạch tuyển sinh năm học sau.

+ *Quản lý chất lượng hoạt động của NV nghiệp vụ*

Các tiêu chuẩn cụ thể:

- *Quản lý NV hiệu quả* bằng các biện pháp: Quy hoạch: tuyển dụng, bồi dưỡng, tái đào tạo, lấy ý kiến tín nhiệm; Bố trí nhân sự đáp ứng các tiêu chuẩn theo Điều lệ trường TCCN hoặc Quy chế tổ chức và hoạt động của trường TCCN ngoài công lập; Phân định trách nhiệm và quyền hạn rõ ràng; Định kỳ tổng kết đánh giá để nâng cao hiệu quả công tác quản lý của đội ngũ NV;

- *Quản lý NV nghiệp vụ hiệu quả* bằng các biện pháp: Xác định chuẩn đội ngũ NV (số lượng), đáp ứng yêu cầu về phẩm chất đạo đức, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ; Xác định yêu cầu chất lượng công việc để tuyển dụng, bố trí nhân sự; Tổ chức tuyển dụng, bố trí nhân sự; Định kỳ bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ; Kiểm tra và đánh giá chất lượng theo định kỳ hàng năm. Điều chỉnh, bổ sung, thay đổi phương thức tuyển dụng và sử dụng nhân sự theo hướng nâng cao chất lượng và hiệu quả làm việc.

+ *Quản lý chất lượng mục tiêu, nội dung, chương trình đào tạo*

Các tiêu chuẩn cụ thể:

- *Quản lý mục tiêu đào tạo đáp ứng NCXH* bằng các biện pháp bảo đảm đáp ứng mục tiêu giáo dục TCCN theo quy định; đáp ứng mục tiêu đào tạo các ngành theo quy định, định kỳ rà soát và điều chỉnh theo hướng cải tiến, nâng cao chất lượng;

- *Quản lý nội dung đào tạo phù hợp* bằng các biện pháp bảo đảm đáp ứng nội dung của chương trình ngành đào tạo; thể hiện hệ thống tri thức, khoa học - công nghệ, các kỹ năng lao động nghề nghiệp chung và chuyên biệt, ý thức, thái độ nghề nghiệp nhằm

hình thành và phát triển nhân cách nghề nghiệp; theo hệ thống các chuẩn kiến thức, kỹ năng phù hợp với đối tượng và mục tiêu, nội dung, bài giảng tích hợp, ngắn gọn, rõ ràng, dễ hiểu, bảo đảm mối liên hệ và tính hợp lý của các nội dung, bồi dưỡng sát với thực tiễn SX-DV; Đa dạng hóa các nguồn thông tin về nội dung đào tạo;

- *Quản lý chương trình đào tạo tương thích* bằng các biện pháp bảo đảm thể hiện mục tiêu giáo dục TCCN; quy định chuẩn kiến thức, kỹ năng, phạm vi và cấu trúc nội dung đào tạo, PP và hình thức đào tạo, cách thức đánh giá kết quả đào tạo đối với mỗi môn học, ngành đào tạo, trình độ đào tạo, bảo đảm yêu cầu liên thông với các chương trình giáo dục khác; phản ánh mục tiêu đào tạo cụ thể của nhà trường, đồng thời hướng đến đáp ứng các nhu cầu về chất lượng nhân lực; bảo đảm tính mềm dẻo, được cập nhật thường xuyên. Việc xây dựng chương trình bảo đảm tính hợp pháp và hợp lý: chương trình được xây dựng theo các quy định hiện hành; phù hợp với mục tiêu của TCCN; chương trình đáp ứng nhu cầu sử dụng nhân lực của địa phương và xã hội; chương trình được xây dựng với sự tham gia của các đối tượng liên quan (GV, cán bộ nghiên cứu, CBQL, nhà tuyển dụng và HS tốt nghiệp), có cấu trúc hợp lý (bảo đảm tính hệ thống, cân đối giữa lý thuyết, thực hành và tự học, tự nghiên cứu).

+ *Quản lý chất lượng các nguyên tắc chỉ đạo, điều hành trường*

Các tiêu chuẩn cụ thể:

- *Lãnh đạo trường cam kết chất lượng đào tạo và chất lượng thực tế*: Công khai điều kiện QLCL, xây dựng môi trường sư phạm “ thân thiện - an toàn – xanh - sạch - đẹp”;

- *Có quy chế tổ chức và hoạt động* bảo đảm tính thống nhất, phối hợp, đồng bộ và phân định chức năng, trách nhiệm cụ thể của từng bộ phận, thành viên trực thuộc;

- *Có quy chế dân chủ và thực hiện 4 công khai*: (1) *Công khai cam kết chất lượng đào tạo* (điều kiện tuyển sinh, chương trình, yêu cầu về thái độ HS, các hoạt động phục vụ của trường, điều kiện CSVN, đặc điểm đội ngũ GV, CBQL và PP quản lý, mục tiêu đào tạo và chuẩn đầu ra); (2) *Công khai chất lượng đào tạo thực tế* (Số lượng HS tốt nghiệp của năm học trước, hiệu quả đào tạo, các học phần của từng khoá học, chuyên ngành, giáo trình và tài liệu do khoa biên soạn, hoạt động đào tạo theo đơn đặt hàng,

KĐCL cơ sở hoặc chương trình); (3) *Công khai điều kiện QLCL đào tạo* (CSVC, số lượng đội ngũ GV, CBQL, NV) ; (4) *Công khai thu chi tài chính*.

- *Có nội quy dành cho cán bộ, GV và HS;*

- *Các ngành đào tạo phù hợp với quy hoạch phát triển nguồn nhân lực của vùng và địa phương.*

+ *Quản lý chất lượng CSVC, TB phục vụ đào tạo*

Các tiêu chuẩn cụ thể:

- *CSVC phải phù hợp quy mô phát triển, đáp ứng quá trình đào tạo* (về số lượng và chất lượng), điều kiện dạy học phù hợp ngành đào tạo, môi trường sư phạm, môi trường KT-XH của địa phương;

- *Mô hình thư viện đáp ứng yêu cầu truy cập thông tin của cán bộ, GV và HS.* (Có đủ đầu giáo trình, sách tham khảo, tạp chí, tài liệu chuyên ngành và nghiệp vụ sư phạm đáp ứng yêu cầu và được bổ sung, cập nhật thường xuyên; Phục vụ có hiệu quả các hoạt động đào tạo của các chương trình ;

- *Hệ thống TB đáp ứng yêu cầu giảng dạy, học tập, thực hành, thí nghiệm, NCKH và quản lý điều hành;*

- *Hệ thống phòng chức năng, phòng học, phòng thí nghiệm, phòng thực hành đáp ứng yêu cầu đủ số lượng, diện tích và đúng quy cách và sử dụng có hiệu quả;*

- *CSVC phục vụ giáo dục thể chất đáp ứng yêu cầu giáo dục thể chất, tổ chức các hoạt động thể dục thể thao để nâng cao sức khỏe và phát triển thể chất cho HS và có biện pháp cải tiến sử dụng hiệu quả CSVC;*

- *Có các biện pháp cải tiến nâng cao chất lượng CSVC phục vụ chương trình đào tạo:* định kỳ đánh giá chất lượng và hiệu quả sử dụng các phòng học, phòng chức năng, phòng thí nghiệm, phòng thực hành, CSVC khác (ký túc xá, căn tin, nhà kho) và có các biện pháp cải tiến nâng cao hiệu quả sử dụng;

- *Bảo đảm môi trường sư phạm phục vụ đào tạo:* văn minh, an toàn, thân thiện, xanh, sạch, đẹp; Có biện pháp bảo đảm môi trường không bạo lực, không tệ nạn xã hội và không trái pháp luật.

+ *Quản lý chất lượng về hoạt động tài chính của nhà trường*

Các tiêu chuẩn cụ thể:

- *Có kế hoạch tài chính và quản lý tài chính bảo đảm* phục vụ hoạt động đào tạo như: dự trù kinh phí hàng năm cho chương trình đào tạo một cách rõ ràng, chi tiết; có sự tham gia của CBQL các bộ phận (phòng, khoa) thực hiện chương trình trong việc xây dựng kế hoạch và phân bổ tài chính cho các hoạt động của chương trình; bảo đảm kinh phí được phân bổ đúng quy định, phục vụ hiệu quả các hoạt động của chương trình, đáp ứng yêu cầu rèn luyện nghiệp vụ và kiến tập, thực tập của HS; Thực hiện chế độ kiểm tra, giám sát, đánh giá và báo cáo về tài chính theo quy định;

- *Thực hiện công khai tài chính và có cơ chế để cán bộ, GV tham gia kiểm tra và giám sát tài chính:* Có quy chế chi tiêu nội bộ minh bạch và hợp lý được xây dựng trên cơ sở lấy ý kiến rộng rãi của mọi thành viên trong trường; Có cơ chế để cán bộ, giảng viên tham gia kiểm tra và giám sát tài chính; Công khai tài chính hàng năm cho cán bộ, GV tham gia đóng góp ý kiến; Có hệ thống văn bản, biểu mẫu quản lý các hoạt động tài chính; Hàng năm có báo cáo quyết toán và đánh giá hiệu quả sử dụng các nguồn tài chính phục vụ hoạt động của chương trình một cách rõ ràng và minh bạch; Kết quả kiểm toán hàng năm cho thấy không có những vi phạm về tài chính;

- *Có các nguồn tài chính hợp pháp phục vụ chương trình đào tạo, công tác nghiên cứu khoa học;*

- *Có chiến lược tăng các nguồn thu hợp pháp* như xây dựng chiến lược phát triển trường trong đó có mục tiêu phát triển CSVC, TB và tài chính theo phương thức phát triển các hoạt động đào tạo ngắn hạn, tổ chức dịch vụ “lấy ngắn nuôi dài” và thực hiện theo hình thức “cuốn chiếu”; có đề án điều chỉnh và phát triển CSVC, mua sắm TB phù hợp tiến độ phát triển quy mô các ngành đào tạo, số lượng HS, tiến độ chương trình đào tạo; nghiên cứu nhu cầu đào tạo của HS và xã hội nhằm nâng cao hiệu quả các ngành đào tạo, hình thành các ngành đào tạo mới phù hợp nhu cầu của HS và đáp ứng NCTXH đồng thời mạnh dạn cắt giảm các ngành đào tạo không thu hút HS.

### *c) Tổ chức thực hiện*

Vào cuối mỗi năm học, các phòng chức năng của trường TCCN có trách nhiệm tham mưu hiệu trưởng về xây dựng kế hoạch, tổ chức thực hiện, kiểm tra đánh giá và đề xuất điều chỉnh, bổ sung, thay đổi theo các lĩnh vực phân công sau:

- + Phòng Hành chính – Tổ chức có trách nhiệm phối hợp với các bộ phận (Phòng, Khoa) tham mưu Hiệu trưởng về công tác QLCL nhân sự (GV, cán bộ, NV);
- + Phòng Quản trị - Đời sống có trách nhiệm phối hợp với các bộ phận (Phòng, Khoa) tham mưu Hiệu trưởng về công tác QLCL CSVC và TB;
- + Phòng Tài chính – Kế hoạch có trách nhiệm phối hợp với các bộ phận (Phòng, Khoa) tham mưu Hiệu trưởng về công tác QLCL hoạt động tài chính;
- + Phòng Đào tạo – Khảo thí có trách nhiệm phối hợp với các bộ phận (Phòng, Khoa) tham mưu Hiệu trưởng về công tác QLCL mục tiêu, nội dung, chương trình.

### **3.3.1.2. Quản lý chất lượng quá trình dạy và học**

#### *a) Mục tiêu*

Chất lượng của quá trình dạy học bao gồm các cấu thành: chất lượng quản lý hoạt động của GV, chất lượng kế hoạch giảng dạy, chất lượng giáo dục HS, chất lượng PP đào tạo, chất lượng quy trình đào tạo và kiểm tra đánh giá quá trình. Do đó, quản lý đánh giá chất lượng quá trình dạy học phải căn cứ các đối tượng nêu trên đồng thời dựa vào các chính sách, quy chế hiện hành cũng như năng lực của các thành viên quản lý để xây dựng các quy định chuẩn cụ thể.

#### *b) Nội dung*

##### *+ Quản lý chất lượng hoạt động của giáo viên*

Bao gồm các nội dung quản lý việc GV thực hiện quy chế đào tạo; quản lý việc sử dụng các phương pháp và hình thức tổ chức dạy học, phương pháp và hình thức kiểm tra, đánh giá kết quả dạy học.

Các tiêu chuẩn cụ thể:

- *Tạo điều kiện để GV thực hiện tốt các nhiệm vụ được giao:* Thực hiện đầy đủ và có chất lượng chương trình đào tạo; tích cực tham gia xây dựng kế hoạch đào tạo, biên soạn giáo trình, tài liệu giảng dạy của khoa, bộ môn; Hàng năm, GV tham gia NCKH theo quy định;

- *Phân công GV giảng dạy hợp lý:* Phân công giảng dạy đúng theo năng lực chuyên môn đã được đào tạo;

- *Bảo đảm các quyền và lợi ích của GV theo quy định của pháp luật:* Phổ biến đầy đủ, kịp thời các chủ trương, chính sách về quyền và lợi ích liên quan đến hoạt động

chuyên môn của GV; Có những biện pháp cụ thể để bảo đảm quyền và lợi ích liên quan đến hoạt động chuyên môn của GV; Xử lý các đơn thư khiếu nại về quyền và lợi ích của GV đúng theo quy định;

- *Định kỳ đánh giá năng lực GV và tạo điều kiện nâng cao trình độ:* Định kỳ tổ chức đánh giá về chất lượng giảng dạy của GV trên cơ sở đánh giá của đồng nghiệp và của HS; Có các biện pháp hỗ trợ, tạo điều kiện để GV hoàn thành nhiệm vụ; Hỗ trợ và tạo điều kiện cho GV hướng dẫn nghiên cứu khoa học và có cơ hội nâng cao nghiệp vụ sư phạm (dự giờ, phân tích sư phạm, dự hội thi, hội giảng..); Tạo điều kiện nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, nâng cao trình độ chính trị, ngoại ngữ và tin học;

- *Bồi dưỡng GV về kỹ năng làm việc nhóm theo bộ môn,* qua đó tạo sự đồng đều về chất lượng chuyên môn và kỹ năng sư phạm, tạo ra tinh thần làm việc tập thể, cùng gắn bó với sự nghiệp đào tạo, hình thành các giáo trình và giáo án mang tính thống nhất.

- *Tạo điều kiện cho GV giỏi nâng cao thu nhập* nhằm nuôi dưỡng lòng “yêu nghề” và lan toả trong tập thể GV;

- *Tạo cơ hội cho GV được làm việc trong môi trường VHCL,* tâm điểm là “Dân chủ – Kỷ cương – Tình thương – Trách nhiệm”.

+ *Quản lý chất lượng thực hiện kế hoạch giảng dạy*

Chương trình đào tạo được thực hiện theo các môn học, học phần hoặc các mô đun với quỹ thời gian và quy trình xác định toàn khoá. Do vậy, cần lập kế hoạch giảng dạy trong đó xác định rõ tiến độ giảng dạy các môn học, bài học hoặc các hoạt động trong khuôn khổ của chương trình đào tạo, trình tự các môn học và phân phối thời gian chi tiết cho từng giai đoạn (lớp, học kỳ, năm học..v.v), kèm theo việc xây dựng hoàn chỉnh các đề cương chi tiết, các giáo trình và giáo án.

Các tiêu chuẩn cụ thể:

- *Thực hiện đầy đủ kế hoạch giảng dạy các ngành đào tạo;*

- *Thực hiện đầy đủ đề cương chi tiết cho các học phần, môn học;*

- *Kế hoạch đào tạo, đề cương chi tiết được định kỳ rà soát, đánh giá, điều chỉnh*

theo hướng liên tục cải tiến chất lượng.

+ *Quản lý chất lượng về phương pháp đào tạo*

Phương pháp đào tạo phù hợp khi đáp ứng các yêu cầu: thích nghi với nội dung đào tạo, hướng vào phát triển năng lực tư duy và kỹ năng vận dụng lý thuyết vào thực tiễn của HS.

Các tiêu chuẩn cụ thể:

- *Thực hiện đổi mới phương pháp dạy học có hiệu quả theo hướng phát huy năng lực tự học, tự nghiên cứu và phát triển kỹ năng làm việc nhóm của HS;*

- *Sử dụng các phương pháp giảng dạy khác nhau và ứng dụng công nghệ thông tin trong giảng dạy;*

- *Tổ chức tổng kết, đánh giá và phổ biến kinh nghiệm đổi mới PP dạy học hàng năm.*

+ *Quản lý chất lượng về công tác giáo dục học sinh*

Các tiêu chuẩn cụ thể:

- *HS được GVCN tham vấn tâm lý khi gặp khó khăn, mâu thuẫn;*

- *HS được học tập, thực tập và rèn luyện kỹ năng sống: kỹ năng giao tiếp, kỹ năng sử dụng thời gian và làm việc hiệu quả, kỹ năng quản lý tài chính cá nhân, kỹ năng tư duy phê phán, kỹ năng sinh hoạt cộng đồng, kỹ năng dã ngoại...;*

- *HS được phổ biến đầy đủ các quy định cần thiết (về tổ chức đào tạo, kiểm tra, thi và công nhận tốt nghiệp, cung cấp cho HS cẩm nang đào tạo ngay từ khi mới nhập học; Định kỳ có các hoạt động phổ biến, giới thiệu, quán triệt các quy định tổ chức đào tạo, kiểm tra, thi và công nhận tốt nghiệp cho HS; rà soát, cập nhật các tài liệu phổ biến về tổ chức đào tạo, kiểm tra, thi và công nhận tốt nghiệp;*

- *HS được rèn luyện cách thức tự học và sáng tạo trong học tập qua việc đổi mới PP dạy học và đánh giá theo hướng “Thầy chủ đạo – HS chủ động”;*

- *HS được tạo điều kiện học tập và tham gia nghiên cứu khoa học ứng dụng (Có những chính sách và biện pháp tạo điều kiện cho HS trong học tập, nghiên cứu khoa học, nâng cao tỷ lệ HS tham gia nghiên cứu khoa học hàng năm; Đầu tư kinh phí hỗ trợ cho HS trong học tập và nghiên cứu khoa học hàng năm).*

- *HS được tạo điều kiện rèn luyện tư tưởng chính trị, đạo đức, lối sống: tham gia tổ chức Đảng, Đoàn thanh niên cộng sản Hồ Chí Minh và các đoàn thể khác theo quy định của pháp luật (Quan tâm đến việc rèn luyện chính trị, đạo đức của HS; HS được*



tạo điều kiện rèn luyện lối sống lành mạnh và phân bổ thời gian hợp lý giúp HS rèn luyện các kỹ năng sống suốt khoá học);

- *HS được bảo đảm các chế độ và được cung cấp các dịch vụ hỗ trợ* (Cung cấp thông tin và bảo đảm chế độ chính sách xã hội theo quy định; Các dịch vụ hỗ trợ ăn, ở và giải trí; Được tạo điều kiện bồi dưỡng sức khoẻ, phát triển thể chất và được bảo đảm về dịch vụ y tế học đường).

Các biện pháp trên được thực hiện hiệu quả trong môi trường “Nhà trường thân thiện – Học sinh tích cực” với 3 mục tiêu cụ thể:

- HS tự giác, tích cực thực hiện nhiệm vụ học tập và đạt kết quả tốt;
- HS chủ động, tích cực rèn luyện tư tưởng chính trị, đạt kết quả tốt;
- HS chủ động, tích cực rèn luyện đạo đức, lối sống, đạt kết quả tốt.

+ *Quản lý chất lượng quá trình đào tạo, kiểm tra đánh giá kết quả học tập*

Quá trình đào tạo thể hiện qua công tác tổ chức khoa học và nề nếp, có sự giám sát và cập nhật kịp thời để HS phát huy tối đa điều kiện và tiềm năng. Quá trình đào tạo luôn gắn với kiểm tra, đánh giá chính xác và khách quan kết quả học tập của HS.

Các tiêu chuẩn cụ thể:

- *Có cơ cấu tổ chức hợp lý trong việc thực hiện chương trình đào tạo*, thể hiện việc sắp xếp, bố trí các môn học theo trình tự khoa học, nội dung mang tính tích hợp các kiến thức liên quan ngành đào tạo, các tiết học vừa sức tiếp thu của HS;

- *Thực hiện đào tạo và quản lý đào tạo có chất lượng và hiệu quả*, thể hiện qua việc theo dõi và thống kê tỷ lệ chuyên cần của HS trong các buổi học, tỷ lệ lên lớp cuối năm, hiệu suất đào tạo và kết quả xếp loại tốt nghiệp;

- *Định kỳ tổng kết đánh giá và cải tiến cơ cấu tổ chức và quản lý trong việc thực hiện chương trình đào tạo* qua thăm dò ý kiến của GV và HS vào cuối mỗi học kỳ;

- *Hoạt động thực hành, kiến tập, thực tập được tổ chức có hiệu quả*: Tạo điều kiện cho HS vận dụng lý thuyết vào thực tiễn và phát triển kỹ năng chuyên môn; Thường xuyên lấy ý kiến phản hồi từ cơ sở thực tập và HS, GV về hoạt động thực hành, thực tập chuyên môn; Hoạt động thực hành, thực tập chuyên môn được cải tiến hàng năm trên cơ sở tổng kết các ý kiến phản hồi.

- *Định kỳ cuối năm học, tổ chức đánh giá để cải tiến nâng cao chất lượng các hoạt động đào tạo của nhà trường:* Định kỳ triển khai đánh giá các hoạt động đào tạo; Có biện pháp giám sát, đánh giá định kỳ các hoạt động đào tạo; Căn cứ vào kết quả đánh giá, có biện pháp cải tiến để nâng cao chất lượng các hoạt động đào tạo;

- *Thực hiện việc kiểm tra đánh giá HS có hiệu quả:* Việc kiểm tra, đánh giá HS được tổ chức một cách nghiêm túc, đúng quy chế, bảo đảm chính xác, công bằng và khách quan; Thực hiện đổi mới kiểm tra đánh giá, sử dụng các hình thức kiểm tra, đánh giá đa dạng tạo động lực cho dạy và học; Hàng năm, tổ chức tổng kết, đánh giá rút kinh nghiệm và phổ biến kinh nghiệm đổi mới phương pháp kiểm tra đánh giá và định kỳ cải tiến trên cơ sở thu thập ý kiến phản hồi từ HS.

#### *c) Tổ chức thực hiện*

Vào cuối mỗi học kỳ, các phòng chức năng của trường TCCN có trách nhiệm tham mưu hiệu trưởng về xây dựng kế hoạch, tổ chức thực hiện, kiểm tra đánh giá và đề xuất điều chỉnh, bổ sung, thay đổi theo các lĩnh vực phân công sau:

+ Phòng Đào tạo- Khảo thí phối hợp Phòng Hành chính- tổ chức và các bộ phận (Phòng, Khoa) tham mưu Hiệu trưởng về công tác QLCL quá trình giảng dạy của GV;

+ Phòng Quản trị - Đời sống có trách nhiệm phối hợp với các Khoa tham mưu Hiệu trưởng về công tác QLCL CSVC và TB phục vụ đào tạo.

+ Phòng Tài chính – kế hoạch có trách nhiệm phối hợp với các bộ phận (Phòng, Khoa) tham mưu Hiệu trưởng về công tác QLCL tài chính phục vụ đào tạo.

+ Phòng Công tác HS có trách nhiệm phối hợp với các bộ phận (Khoa, Đoàn trường) tham mưu Hiệu trưởng về công tác QLCLHS trong quá trình đào tạo, huấn luyện công tác chủ nhiệm, đào tạo kỹ năng sống.

### **3.3.1.3. Quản lý chất lượng đầu ra**

#### *a) Mục tiêu*

Thực hiện nguyên tắc “Tập trung vào khách hàng”, chất lượng đầu ra bao gồm các kiến thức, kỹ năng (chuyên môn và ứng xử), thái độ lao động của HS tốt nghiệp. Do đó, QLCL đầu ra phải căn cứ các đối tượng, đồng thời dựa vào các chính sách, quy chế hiện hành cũng như năng lực của các thành viên quản lý để xây dựng các quy trình và các biểu mẫu quản lý.

#### *b) Nội dung*

+ *Quản lý chất lượng hoạt động tư vấn nghề nghiệp và giới thiệu việc làm cho HS tốt nghiệp*

Các tiêu chuẩn cụ thể:

- *Thành lập bộ phận tư vấn và giới thiệu việc làm;*
- *Thu thập thông tin TTLĐ để lập kế hoạch tư vấn, giới thiệu việc làm hàng năm;*
- *Xúc tiến hoạt động tư vấn và giới thiệu việc làm: hợp đồng tuyển dụng lao động với các tổ chức có nhu cầu, quảng bá thông tin việc làm theo ngành đào tạo, môi giới các khoa hợp tác đào tạo nhân lực cung ứng cho các tổ chức sử dụng lao động, tư vấn và giới thiệu việc làm cho HS đang học (bán thời gian) và HS tốt nghiệp, huấn luyện kỹ năng tìm việc làm cho HS, tham vấn nội dung hoạt động của tổ chức cựu HS nhằm hỗ trợ cho các khoa điều chỉnh, bổ sung mục tiêu, nội dung, chương trình, phương pháp, hình thức đào tạo...đồng thời tìm nguồn tuyển dụng tin cậy;*

- *Kiểm tra và đánh giá hoạt động tư vấn và giới thiệu việc làm vào cuối năm học qua thống kê số lượng nhu cầu tuyển dụng của các tổ chức sử dụng, số lượng HS được giới thiệu việc làm, số lượng HS nhận việc (chủ yếu HS có hộ khẩu hoặc làm việc tại TP.HCM, tỷ lệ HS có việc làm sau khi tốt nghiệp trong thời gian 6 tháng, số lượng tổ chức liên kết với trường trong hoạt động đào tạo và giải quyết việc làm...;*

- *Cải tiến hoạt động tư vấn và giới thiệu việc làm qua việc điều chỉnh kế hoạch, phương thức hoạt động, phối hợp với khách hàng bên trong và bên ngoài.*

+ *Quản lý chất lượng công tác đánh giá HS tốt nghiệp*

Các tiêu chuẩn cụ thể:

- *Áp dụng bộ tiêu chuẩn đánh giá HS tốt nghiệp (bộ chuẩn đầu ra theo từng ngành đào tạo) về phẩm chất, tư tưởng chính trị, đạo đức nghề nghiệp, năng lực. vị trí công tác và hướng phát triển nghề nghiệp;*

- *Sử dụng bộ tiêu chuẩn đánh giá HS tốt nghiệp theo đúng quy trình và phương pháp khoa học;*

- *Kiểm tra và đánh giá HS tốt nghiệp nhằm bảo đảm công bằng, khách quan cho kết quả chính xác;*

- *Điều chỉnh, bổ sung cải tiến bộ tiêu chuẩn đầu ra phù hợp yêu cầu thực tế từng ngành đào tạo.*

+ *Quản lý chất lượng đánh giá tình hình việc làm của HS tốt nghiệp*

Các tiêu chuẩn cụ thể:

- *Xây dựng cơ sở dữ liệu về cựu HS cư trú hoặc làm việc tại TP HCM (đơn vị, công việc, thu nhập, thời gian lao động, phương tiện hỗ trợ, nguyện vọng, địa chỉ liên lạc...)* và cập nhật thông tin; Thành lập Ban liên lạc Cựu HS, phối hợp GV chủ nhiệm các lớp tốt nghiệp và sắp tốt nghiệp trong hoạt động tư vấn và giới thiệu việc làm;

- *Lập kế hoạch đánh giá tình hình việc làm của HS cư trú, làm việc tại TP HCM;*

- *Thành lập và tổ chức Hội nghị Ban Liên lạc Cựu HS hàng năm nhằm xây dựng mục tiêu, nội dung và kế hoạch hoạt động, tạo cơ hội nhà trường thu nhận phản ánh của cựu HS về chất lượng đào tạo, thông tin về TTLĐ, nguyện vọng của cựu HS...*

- *Xử lý thông tin và đánh giá chất lượng thu thập thông tin việc làm của HS tốt nghiệp cư trú hoặc làm việc tại TP.HCM;*

- *Điều chỉnh, bổ sung Đề án phát triển trường, kế hoạch đào tạo hàng năm.*

#### *c) Tổ chức thực hiện*

Vào cuối năm học, các phòng chức năng của trường TCCN có trách nhiệm báo cáo hiệu trưởng về các thông tin nhằm kiểm tra đánh giá và đề xuất điều chỉnh, bổ sung, thay đổi và xây dựng kế hoạch cải tiến theo các lĩnh vực phân công sau:

+ Phòng Đào tạo – Khảo thí phối hợp Phòng Công tác HS và các Khoa báo cáo Hiệu trưởng về kết quả tốt nghiệp, lên lớp của HS; .

+ Phòng Nghiên cứu – Phát triển và bộ phận Tư vấn – Giới thiệu Việc làm kết hợp các khoa báo cáo Hiệu trưởng về tình hình việc làm của HS tốt nghiệp, ý kiến phản hồi của các tổ chức sử dụng lao động, cha mẹ HS và HS tốt nghiệp về quá trình đào tạo và chương trình đào tạo.

+ Phòng Thanh tra – Pháp lý – QLCL kết hợp phòng Đào tạo – Khảo thí và các Khoa báo cáo về ý kiến của HS đối với chương trình đào tạo và chất lượng giảng dạy của GV, tổ chức lấy ý kiến các bộ phận để xây dựng báo cáo tự đánh giá theo hướng dẫn của ngành chủ quản.

Tổng hợp các chuẩn QLCL quá trình đào tạo theo tiếp cận TQM được xây dựng và áp dụng tại trường TCKT& thể hiện tại bảng 3.1.

**Bảng 3.1: Tóm tắt các chuẩn QLCL đào tạo trường TCKT&NVNSG theo tiếp cận TQM**

<b>Lĩnh vực</b>	<b>Biện pháp</b>	<b>Tiêu chuẩn</b>
<b>a. QLCL đầu vào</b>	<i>a.1. QLCL của đội ngũ GV</i>	<i>a.1.1. Đội ngũ GV đáp ứng yêu cầu về số lượng và cơ cấu chuyên môn; a.1.2. Đội ngũ GV có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ đáp ứng yêu cầu; a.1.3. Đội ngũ GV có phẩm chất đạo đức và có sức khoẻ, đạt tiêu chuẩn về phẩm chất chính trị tư tưởng;</i>
	<i>a.2. QLCL của học sinh (đầu vào)</i>	<i>a.2.1. Quảng bá và phối hợp hướng nghiệp đạt hiệu quả; a.2.2. HS được tuyển chọn công bằng và khách quan</i>
	<i>a.3. QLCL hoạt động của cán bộ và NV phục vụ</i>	<i>a.3.1. Quản lý cán bộ hiệu quả; a.3.2. Quản lý NV phục vụ hiệu quả</i>
	<i>a.4. QLCL mục tiêu, nội dung, chương trình đào tạo</i>	<i>a.4.1. Quản lý mục tiêu đào tạo đáp ứng NCXH; a.4.2. Quản lý nội dung đào tạo phù hợp; a.4.3. Quản lý chương trình đào tạo tương thích;</i>
	<i>a.5. QLCL các nguyên tắc chỉ đạo, điều hành trường</i>	<i>a.5.1. Lãnh đạo trường cam kết chất lượng giáo dục và chất lượng giáo dục thực tế; a.5.2. Có quy chế tổ chức và hoạt động của nhà trường; a.5.3. Có quy chế dân chủ và thực hiện 3 công khai; a.5.4. Có nội quy dành cho cán bộ, GV và HS; a.5.5. Các ngành đào tạo phù hợp với quy hoạch phát triển nguồn nhân lực của vùng và địa phương.</i>
	<i>a.6. QLCL cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ đào tạo</i>	<i>a.6.1. CSVC phải phù hợp quy mô phát triển, đáp ứng quá trình đào tạo; a.6.2. Mô hình thư viện của trường đáp ứng yêu cầu truy cập thông tin; a.6.3. Hệ thống TB đáp ứng yêu cầu giảng dạy, học tập, thực hành, thí nghiệm, NCKH và quản lý điều hành; a.6.4. Hệ thống phòng chức năng, phòng học, phòng thí nghiệm, phòng thực hành đáp ứng yêu cầu đủ số lượng, đủ diện tích và đúng quy cách và được sử dụng có hiệu quả; a.6.5. CSVC phục vụ giáo dục thể chất đáp ứng yêu cầu giáo dục thể chất; a.6.6. Có biện pháp cải tiến nâng cao chất lượng CSVC phục vụ chương trình đào tạo; a.6.7. Bảo đảm môi trường sư phạm phục vụ đào tạo.</i>

a. QLCL đầu vào	a.7. QLCL về hoạt động tài chính của nhà trường	<p>a.7.1. Có kế hoạch tài chính và quản lý tài chính bảo đảm;</p> <p>a.7.2. Thực hiện công triển khai tài chính và có cơ chế để cán bộ, GV tham gia kiểm tra và giám sát tài chính;</p> <p>a.7.3. Có các nguồn tài chính hợp pháp phục vụ chương trình đào tạo, công tác NCKH;</p> <p>a.7.4. Có chiến lược tăng các nguồn thu hợp pháp;</p>
b. QLCL quá trình dạy và học	b.1. QLCL hoạt động của giáo viên	<p>b.1.1. Tạo điều kiện để GV thực hiện tốt các nhiệm vụ được giao;</p> <p>b.1.2. Phân công GV giảng dạy hợp lý;</p> <p>b.1.3. Bảo đảm các quyền và lợi ích của GV theo quy định của pháp luật;</p> <p>b.1.4. Định kỳ đánh giá năng lực GV và tạo điều kiện nâng cao trình độ;</p> <p>b.1.5. Bồi dưỡng GV về kỹ năng làm việc nhóm theo bộ môn;</p> <p>b.1.6. Tạo điều kiện cho GV giỏi nâng cao thu nhập;</p> <p>b.1.7. Tạo cơ hội cho GV được làm việc trong môi trường VHCL,</p>
	b.2. QLCL thực hiện kế hoạch giảng dạy	<p>b.2.1. Thực hiện đầy đủ kế hoạch giảng dạy ngành đào tạo;</p> <p>b.2.2. Thực hiện đầy đủ đề cương chi tiết học phần, môn học;</p> <p>b.2.3. Kế hoạch đào tạo, đề cương chi tiết định kỳ rà soát.</p>
	b.3. QLCL về phương pháp đào tạo	<p>b.3.1. Thực hiện đổi mới phương pháp dạy học có hiệu quả theo hướng phát huy năng lực tự học, tự nghiên cứu và phát triển kỹ năng làm việc nhóm của HS;</p> <p>b.3.2. Sử dụng các phương pháp giảng dạy khác nhau và ứng dụng công nghệ thông tin trong giảng dạy;</p> <p>b.3.3. Tổ chức tổng kết, đánh giá và phổ biến kinh nghiệm đổi mới phương pháp dạy học hàng năm.</p>
	b.4. QLCL về công tác GD-ĐT học sinh	<p>b.4.1. HS được GV chủ nhiệm tham vấn tâm lý;</p> <p>b.4.2. HS được học tập, thực tập và rèn luyện kỹ năng sống;</p> <p>b.4.3. HS được phổ biến đầy đủ các quy định cần thiết;</p> <p>b.4.4. HS được rèn luyện cách thức tự học &amp; sáng tạo trong học tập;</p> <p>b.4.5. HS được tạo điều kiện học tập và tham gia NCKH ứng dụng;</p> <p>b.4.6. HS được tạo điều kiện rèn luyện tư tưởng chính trị, đạo đức, lối sống;</p> <p>b.4.7. HS được bảo đảm các chế độ và được cung cấp các dịch vụ hỗ trợ.</p>
	b.5. QLCL quá trình đào tạo, kiểm tra đánh giá kết quả học tập	<p>b.5.1. Có cơ cấu tổ chức hợp lý trong việc thực hiện chương trình đào tạo;</p> <p>b.5.2. Thực hiện đào tạo và quản lý đào tạo có chất lượng và hiệu quả;</p> <p>b.5.3. Định kỳ tổng kết đánh giá và cải tiến cơ cấu tổ chức và quản lý trong việc thực hiện chương trình đào tạo;</p> <p>b.5.4. Hoạt động thực hành, kiến tập, thực tập được tổ chức có hiệu quả;</p> <p>b.5.5. Định kỳ cuối năm học, tổ chức đánh giá để cải tiến nâng cao chất lượng các hoạt động đào tạo;</p> <p>b.5.6. Thực hiện việc kiểm tra đánh giá HS có hiệu quả.</p>

<b>c. QLCL đầu ra</b>	<i>c.1. QLCL hoạt động tư vấn nghề nghiệp và giới thiệu việc làm cho HS tốt nghiệp</i>	<i>c.1.1. Thành lập bộ phận tư vấn và giới thiệu việc làm; c.1.2. Thu thập thông tin TTLĐ; c.1.3. Xúc tiến hoạt động tư vấn và giới thiệu việc làm; c.1.4. Kiểm tra và đánh giá hoạt động tư vấn và giới thiệu việc làm; c.1.5. Cải tiến hoạt động tư vấn và giới thiệu việc làm.</i>
	<i>c.2. QLCL đánh giá HS tốt nghiệp</i>	<i>c.2.1. Áp dụng bộ tiêu chuẩn đánh giá HS tốt nghiệp; c.2.2. Sử dụng bộ tiêu chuẩn đánh giá HS tốt nghiệp theo đúng quy trình và phương pháp khoa học; c.2.3. Kiểm tra và đánh giá HS tốt nghiệp; c.2.4. Điều chỉnh, bổ sung bộ tiêu chuẩn đầu ra phù hợp yêu cầu thực tế.</i>
	<i>c.3. QLCL đánh giá tình hình việc làm của HS tốt nghiệp</i>	<i>c.3.1. Xây dựng cơ sở dữ liệu về cựu HS cư ngụ hoặc làm việc tại TP. HCM; c.3.2. Lập kế hoạch đánh giá tình hình việc làm của HS cư trú hoặc làm việc tại TP. HCM; c.3.3. Tổ chức Hội nghị Ban Liên lạc Cựu HS hàng năm; c.3.4. Xử lý thông tin và đánh giá chất lượng thu thập thông tin việc làm của HS tốt nghiệp cư trú hoặc làm việc tại TP. HCM; c.3.5. Điều chỉnh, bổ sung Đề án phát triển trường và kế hoạch đào tạo hàng năm.</i>

### **3.3.2. Quản lý các hoạt động cải tiến**

Biện pháp quản lý các hoạt động cải tiến tại trường TCCN được xây dựng trên cơ sở tiếp cận các nguyên tắc của TQM, Cụ thể là:

- Nguyên tắc “Cải tiến và học hỏi”: Quản lý hoạt động cải tiến xuất phát từ việc ứng dụng chu trình Deming, phương pháp Kaizen cũng như học hỏi kinh nghiệm của các trường khác khi thực hiện biểu đồ nhân quả và các quy trình tác nghiệp;

- Nguyên tắc “Tập trung vào khách hàng”: Mục tiêu của hoạt động cải tiến chính là ngày càng đáp ứng và định hướng nhu cầu của khách hàng;

- Nguyên tắc “Quản lý bằng sự kiện”: Việc ứng dụng các công cụ và cách thức vận hành giúp cung cấp các thông tin cần thiết để điều chỉnh, bổ sung và cải tiến biểu đồ nhân quả và các quy trình tác nghiệp;

- Nguyên tắc “Định hướng quá trình”: Khi cải tiến một lĩnh vực hoặc một quy trình tác nghiệp cần xem xét ảnh hưởng, tác động toàn diện cả quá trình;

- Nguyên tắc “Phân quyền và làm việc nhóm”: Đề xuất cải tiến xuất phát từ hiệu quả của việc phân quyền và làm việc nhóm, từ những thành viên trực tiếp tác nghiệp;

- Nguyên tắc “Lãnh đạo và hoạch định chiến lược”: Sự năng động và nhạy bén của lãnh đạo trong quản lý sự thay đổi / cải tiến luôn là niềm động viên tích cực các thành viên, yếu tố then chốt quyết định sự phát triển bền vững của nhà trường.

### **3.3.2.1. Xây dựng biểu đồ nhân quả thực hiện các tiêu chí**

#### **a) Mục tiêu**

Chất lượng đào tạo trường TCCN hình thành và cải tiến từ các điều kiện QLCL. Trước mắt, nhằm đáp ứng yêu cầu về KĐCL nhà trường, NCS đã xây dựng biểu đồ nhân quả trên cơ sở 10 tiêu chuẩn KĐCL nhằm đánh giá và xây dựng hoàn chỉnh các điều kiện phục vụ quá trình hình thành mô hình QLCL đào tạo trường TCCN theo hướng tiếp cận TQM.

#### **b) Nội dung**

Xác định và phân tích các yếu tố chính tác động đến chất lượng đào tạo xuyên suốt quá trình. để phát hiện những yếu tố phụ liên quan trong quá trình thực hiện chất lượng, từ đó, có thể xây dựng các quy trình tác nghiệp của QLCL đào tạo của trường TCCN.

#### **c) Tổ chức thực hiện**

+ Mời chuyên gia tư vấn và tập huấn các phương pháp và cách thức vận hành các hoạt động cải tiến tổng thể của nhà trường, tập trung lĩnh vực đào tạo và các lĩnh vực hỗ trợ.

+ Thành lập các nhóm nghiên cứu, xây dựng mô hình nhân quả theo các tiêu chuẩn kiểm định chất lượng.

+ Xét duyệt và ban hành mô hình tổng quan và các mô hình con.

### **3.3.2.2. Xây dựng quy trình tác nghiệp các tiêu chí theo biểu đồ nhân quả**

#### **a) Mục tiêu**

Cấu thành và hệ quả của các điều kiện QLCL đào tạo liên quan đến kết quả sự kiện của các hoạt động của từng bộ phận trực thuộc nhà trường. Để các hoạt động của nhà trường luôn thống nhất và hướng về mục tiêu chất lượng đào tạo, việc xây dựng các quy trình tác nghiệp rất quan trọng không thể thiếu. Thông qua việc áp dụng các quy trình, một mặt giúp người thực hiện hiểu rõ cách xử lý công việc sao cho đảm bảo chất lượng và hiệu quả, mặt khác giúp lãnh đạo nhà trường quản lý xuyên suốt và nề nếp.

#### **b) Nội dung**



QLCL đào tạo TCCN theo 10 tiêu chuẩn kiểm định chất lượng TCCN). Mỗi tiêu chuẩn có các tiêu chí tương ứng một số quy trình tác nghiệp. Trường TCKT&NVNSG đã xây dựng 59 tiêu chí, 77 quy trình tác nghiệp. Tập hợp các tiêu chuẩn, tiêu chí và quy trình tác nghiệp chính là hình thành mô hình QLCL đào tạo TCCN của trường.

Quy trình tác nghiệp bao gồm: (1) Mục đích; (2) Phạm vi áp dụng; (3) Căn cứ pháp lý; (4) Nội dung (gồm số thứ tự các bước thực hiện, lưu đồ, phân công, thời gian, nội dung công việc; biểu mẫu văn bản); (5) Danh mục biểu mẫu hoặc minh chứng (gồm ký hiệu biểu mẫu, tên biểu mẫu, nguồn gốc biểu mẫu).

Ngoài mục tiêu chính, các quy trình tác nghiệp còn giúp trường thực hiện tự đánh giá hàng năm thông qua việc lưu trữ đầy đủ và minh bạch các minh chứng.

Mối tương quan giữa các tiêu chuẩn kiểm định chất lượng TCCN với các chuẩn QLCL đào tạo tại các trường TCCN một mặt đòi hỏi cần tiếp tục bổ sung hoàn chỉnh các chuẩn QLCL đào tạo của trường TCCN theo tiếp cận TQM, mặt khác thể hiện khả năng phù hợp và hiện thực của việc áp dụng mô hình này (xem bảng 3.2).

**Bảng 3.2: Tương quan giữa các tiêu chuẩn kiểm định chất lượng TCCN với các chuẩn QLCL quá trình đào tạo các trường TCCN theo tiếp cận TQM**

KIỂM ĐỊNH CHẤT LƯỢNG TCCN (Theo Quyết định số 67/2007/QĐ-BGDĐT ngày 01 tháng 11 năm 2007 của Bộ trưởng Bộ GD&ĐT)		QLCL QUÁ TRÌNH ĐÀO TẠO CÁC TRƯỜNG TCCN THEO TIẾP CẬN TQM	
Tiêu chuẩn	Tiêu chí	Biện pháp	Chuẩn
Tiêu chuẩn 1: Quản lý mục tiêu trường TCCN	(không có tiêu chí cụ thể)	a.4. QLCL mục tiêu, nội dung, chương trình đào tạo a.5. QLCL các nguyên tắc chỉ đạo, điều hành trường	a.4.1. Quản lý mục tiêu đào tạo đáp ứng NCXH  a.5.1. Lãnh đạo trường cam kết chất lượng giáo dục và chất lượng giáo dục thực tế a.5.5. Các ngành đào tạo phù hợp với quy hoạch phát triển nguồn nhân lực của vùng và địa phương
Tiêu chuẩn 2: Tổ chức và quản lý nhà trường	(1) Tổ chức nhà trường; (2) Mô hình văn bản tổ chức quản lý trường; (3) Tổ chức Đảng và Đoàn thể; (4) Quy định chuẩn đầu ra các ngành đào tạo; (5) Kiểm tra và đánh giá hoạt động trường; (6) Đảm bảo môi trường GD lành mạnh; (7) Thực hiện quy chế dân chủ; (8) Thực hiện chế độ báo cáo	a.5. QLCL các nguyên tắc chỉ đạo, điều hành trường  a.6. QLCL cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ đào tạo	a.5.2. Có quy chế tổ chức và hoạt động của nhà trường; a.5.3. Có quy chế dân chủ và thực hiện 3 công khai; a.5.4. Có nội quy dành cho cán bộ, GV và HS;  a.6.7. Bảo đảm môi trường sư phạm phục vụ đào tạo

<p>Tiêu chuẩn 3: Quản lý chương trình đào tạo</p>	<p>(1) Xác định cơ sở chương trình đào tạo; (2) Thiết kế chương trình đào tạo; (3) Phê duyệt chương trình đào tạo; (4) Triển khai chương trình đào tạo; (5) Đánh giá chương trình đào tạo; (6) Cải tiến chương trình đào tạo</p>	<p>a.4. <i>QLCL mục tiêu, nội dung, chương trình đào tạo</i></p>	<p>a.4.2. <i>Quản lý nội dung đào tạo phù hợp;</i> a.4.3. <i>Quản lý chương trình đào tạo tương thích;</i></p>
<p>Tiêu chuẩn 4: Quản lý hoạt động đào tạo</p>	<p>(1) Tuyển sinh;  (2) Tổ chức đào tạo;  (3) Xây dựng kế hoạch giảng dạy môn học;  (4) Đổi mới phương pháp dạy học;  (5) Đổi mới phương pháp kiểm tra, đánh giá kết quả học tập;  (6) Tổ chức kiểm tra, thi công nhận tốt nghiệp; (7) Tổ chức hoạt động ngoại kế hoạch hoá; (8) Tổ chức thực hành, lao động sản xuất; (9) Đa dạng hoá phương thức đào tạo; (10) Lưu trữ cơ sở dữ liệu</p>	<p>a.2. <i>QLCL của học sinh (đầu vào);</i>  b.1. <i>QLCL hoạt động của giáo viên;</i> b.2. <i>QLCL thực hiện kế hoạch giảng dạy</i>  b.3. <i>QLCL về phương pháp đào tạo</i>  b.5. <i>QLCL quá trình đào tạo, kiểm tra đánh giá kết quả học tập;</i>  c.2. <i>QLCL đánh giá HS tốt nghiệp</i></p>	<p>a.2.1. <i>Quảng bá và phối hợp hướng nghiệp đạt hiệu quả;</i> a.2.2. <i>HS được tuyển chọn công bằng và khách quan;</i> b.1.1. <i>Tạo điều kiện để GV thực hiện tốt các nhiệm vụ được giao;</i> b.1.2. <i>Phân công GV giảng dạy hợp lý;</i> b.2.1. <i>Thực hiện đầy đủ kế hoạch giảng dạy ngành đào tạo;</i> b.2.2. <i>Thực hiện đầy đủ đề cương chi tiết học phần, môn học;</i> b.2.3. <i>Kế hoạch đào tạo, đề cương chi tiết định kỳ rà soát;</i> b.3.1. <i>Thực hiện đổi mới phương pháp dạy học có hiệu quả theo hướng phát huy năng lực tự học, tự nghiên cứu và phát triển kỹ năng làm việc nhóm của HS;</i> b.3.2. <i>Sử dụng các phương pháp giảng dạy khác nhau và ứng dụng công nghệ thông tin trong giảng dạy;</i> b.3.3. <i>Tổ chức tổng kết, đánh giá và phổ biến kinh nghiệm đổi mới phương pháp dạy học hàng năm;</i> b.5.1. <i>Có cơ cấu tổ chức hợp lý trong việc thực hiện chương trình đào tạo;</i> b.5.2. <i>Thực hiện đào tạo và quản lý đào tạo có chất lượng và hiệu quả;</i> b.5.3. <i>Định kỳ tổng kết đánh giá và cải tiến cơ cấu tổ chức và quản lý trong việc thực hiện chương trình đào tạo;</i> b.5.4. <i>Hoạt động thực hành, kiến tập, thực tập được tổ chức có hiệu quả;</i> b.5.5. <i>Định kỳ cuối năm học, tổ chức đánh giá để cải tiến nâng cao chất lượng các hoạt động đào tạo;</i> b.5.6. <i>Thực hiện việc kiểm tra đánh giá HS có hiệu quả;</i> c.2.1. <i>Áp dụng bộ tiêu chuẩn đánh giá HS tốt nghiệp;</i> c.2.2. <i>Sử dụng bộ tiêu chuẩn đánh giá HS tốt nghiệp theo đúng quy trình và phương pháp khoa học;</i> c.2.3. <i>Kiểm tra và đánh giá HS tốt nghiệp;</i> c.2.4. <i>Điều chỉnh, bổ sung bộ tiêu chuẩn đầu ra phù hợp yêu cầu thực tế.</i></p>
<p>Tiêu chuẩn 5: Quản lý tổ chức nhân sự</p>	<p>(1) Đáp ứng chuẩn lãnh đạo;</p>	<p>a.3. <i>QLCL hoạt động của cán bộ và NV phục vụ;</i></p>	<p>a.3.1. <i>Quản lý cán bộ hiệu quả;</i> a.3.2. <i>Quản lý NV phục vụ hiệu quả;</i></p>

	<p>(2) Xây dựng đội ngũ GV; (3) Phân công giảng dạy;</p> <p>(4) Nâng chất phát triển đội ngũ GV; (5) Đánh giá thành tích GV; (6) Đánh giá chất lượng GV; (7) Xây dựng đội ngũ NV; (8) Cải thiện đời sống vật chất, tinh thần</p>	<p>a.1. QLCL của đội ngũ GV</p> <p>b.1. QLCL hoạt động của giáo viên</p>	<p>a.1.1. Đội ngũ GV đáp ứng yêu cầu về số lượng và cơ cấu chuyên môn; a.1.2. Đội ngũ GV có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ đáp ứng yêu cầu; a.1.3. Đội ngũ GV có phẩm chất đạo đức và có sức khỏe, đạt tiêu chuẩn về phẩm chất chính trị tư tưởng; b.1.4. Định kỳ đánh giá năng lực GV và tạo điều kiện nâng cao trình độ; b.1.5. Bồi dưỡng GV về kỹ năng làm việc nhóm theo bộ môn; b.1.6. Tạo điều kiện cho GV giỏi nâng cao thu nhập; b.1.7. Tạo cơ hội cho GV được làm việc trong môi trường VHCL,</p>
<p>Tiêu chuẩn 6: Quản lý người học</p>	<p>(1) Phổ biến thông tin đào tạo; (2) Đảm bảo chế độ, chính sách; (3) Quản lý hoạt động học tập; (4) Thực hiện chế độ khen thưởng, kỷ luật; (5) Cung ứng dịch vụ sinh hoạt;</p> <p>(6) Hoạt động hỗ trợ người học;</p> <p>(7) Thu nhận phản ánh chất lượng đào tạo</p>	<p>b.4. QLCL về công tác GD-ĐT học sinh</p> <p>c.3. QLCL đánh giá tình hình việc làm của HS tốt nghiệp</p>	<p>b.4.1. HS được GV chủ nhiệm tham vấn tâm lý; b.4.2. HS được học tập, thực tập và rèn luyện kỹ năng sống; b.4.3. HS được phổ biến đầy đủ các quy định cần thiết; b.4.4. HS được rèn luyện cách thức tự học &amp; sáng tạo trong học tập; b.4.5. HS được tạo điều kiện học tập và tham gia NCKH ứng dụng; b.4.6. HS được tạo điều kiện rèn luyện tư tưởng chính trị, đạo đức, lối sống; b.4.7. HS được bảo đảm các chế độ và được cung cấp các dịch vụ hỗ trợ; c.3.1. Xây dựng cơ sở dữ liệu về cựu HS cư ngụ hoặc làm việc tại TP. HCM; c.3.2. Lập kế hoạch đánh giá tình hình việc làm của HS cư trú hoặc làm việc tại TP. HCM; c.3.3. Tổ chức Hội nghị Ban Liên lạc Cựu HS hàng năm; c.3.4. Xử lý thông tin và đánh giá chất lượng thu thập thông tin việc làm của HS tốt nghiệp cư trú hoặc làm việc tại TP. HCM; c.3.5. Điều chỉnh, bổ sung Đề án phát triển trường và kế hoạch đào tạo hàng năm</p>
<p>Tiêu chuẩn 7: Quản lý NCKH và hợp tác quốc tế</p>	<p>(1) Lập kế hoạch NCKH; (2) Quản lý đề tài NCKH; (3) Đánh giá kết quả NCKH; (4) Ứng dụng kết quả NCKH; (5) Hợp tác quốc tế</p>	<p>b.1. QLCL hoạt động của giáo viên</p>	<p>b.1.1. Tạo điều kiện để GV thực hiện tốt các nhiệm vụ được giao</p>
<p>Tiêu chuẩn 8: Quản lý thư viện, TB và CSVC</p>	<p>(1) Quản lý thư viện; (2) Quản lý hệ thống phòng học, giảng đường; (3) Quản lý khu thực hành; (4) Quản lý TB, dụng cụ, học liệu; (5) Quản lý phòng máy tính; (6) Quản lý khối công trình phục vụ đào tạo; (7) Quản lý ký túc xá; (8) Quy hoạch tổng thể;</p>	<p>a.6. QLCL cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ đào tạo</p>	<p>a.6.1. CSVC phải phù hợp quy mô phát triển, đáp ứng quá trình đào tạo; a.6.2. Mô hình thư viện của trường đáp ứng yêu cầu truy cập thông tin; a.6.3. Hệ thống TB đáp ứng yêu cầu giảng dạy, học tập, thực hành, thí nghiệm, NCKH và quản lý điều hành; a.6.4. Hệ thống phòng chức năng, phòng học, phòng thí nghiệm, phòng thực hành đáp ứng yêu cầu đủ số lượng, đủ diện tích và đúng quy cách và được sử dụng có hiệu quả; a.6.5. CSVC phục vụ giáo dục thể chất đáp ứng yêu cầu giáo dục thể chất; a.6.6. Có biện pháp cải tiến nâng cao chất lượng CSVC phục vụ chương trình đào tạo;</p>

Tiêu chuẩn 9: Quản lý tài chính	(1) Lập kế hoạch tài chính; (2) Cấp phát và quản lý chi tiêu TC; (3) Giám sát và đánh giá; (4) Thanh quyết toán tài chính hàng năm	<i>a.7. QLCL về hoạt động tài chính của nhà trường</i>	<i>a.7.1. Có kế hoạch tài chính và quản lý tài chính bảo đảm; a.7.2. Thực hiện công triển khai tài chính và có cơ chế để cán bộ, GV tham gia kiểm tra và giám sát tài chính; a.7.3. Có các nguồn tài chính hợp pháp phục vụ chương trình đào tạo, công tác NCKH; a.7.4. Có chiến lược tăng các nguồn thu hợp pháp;</i>
Tiêu chuẩn 10: Quản lý quan hệ nhà trường – XH	(1) Phối hợp các tổ chức nghề nghiệp XH; (2) Quan hệ cơ sở VH, Thể dục thể thao và truyền thông; (3) Phối hợp địa phương	<i>c.1. QLCL hoạt động tư vấn nghề nghiệp và giới thiệu việc làm cho HS tốt nghiệp</i>	<i>c.1.1. Thành lập bộ phận tư vấn và giới thiệu việc làm; c.1.2. Thu thập thông tin TTLĐ; c.1.3. Xúc tiến hoạt động tư vấn và giới thiệu việc làm; c.1.4. Kiểm tra và đánh giá hoạt động tư vấn và giới thiệu việc làm; c.1.5. Cải tiến hoạt động tư vấn và giới thiệu việc làm.</i>

### *c) Tổ chức thực hiện*

- + Chỉ đạo các nhóm công tác căn cứ vào các sơ đồ nhân quả con đề xây dựng các quy trình tác nghiệp;
- + Xét duyệt và ban hành các quy trình tác nghiệp;
- + Vận hành, đánh giá hiệu quả của các quy trình tác nghiệp;
- + Điều chỉnh, bổ sung các quy trình tác nghiệp nhằm cải tiến chất lượng hoạt động đào tạo và các hoạt động hỗ trợ đào tạo của nhà trường.

### **3.3.3. Xây dựng môi trường văn hoá chất lượng**

Biện pháp xây dựng môi trường văn hóa chất lượng tại trường TCCN được xây dựng trên cơ sở tiếp cận các nguyên tắc của TQM, Cụ thể là:

- Nguyên tắc “Trao quyền và làm việc nhóm”: Đây là cơ sở hình thành môi trường văn hoá chất lượng, tạo niềm tin và thương hiệu của nhà trường;
- Nguyên tắc “Tập trung vào khách hàng”: Từng thành viên, từng nhóm công tác đều có khách hàng riêng nhằm phục vụ nhu cầu của họ. Điều này đòi hỏi khả năng đáp ứng chất lượng là thước đo năng lực của từng thành viên nhà trường;
- Nguyên tắc “Cải tiến và học hỏi liên tục”: Học tập nâng cao trình độ năng lực và thi đua đóng góp sáng kiến, cải tiến hoạt động là nét đặc thù của các nhóm chất lượng và cũng là biểu hiện nét đặc thù văn hoá chất lượng của nhà trường;
- Nguyên tắc “Định hướng quá trình”: VHCL luôn đòi hỏi quá trình GD&ĐT lâu dài để hình thành niềm tin, làm việc nhóm và tác nghiệp theo định hướng chất lượng;

- Nguyên tắc “Quản lý bằng sự kiện”: VHCL được duy trì và phát triển khi trường cung cấp đầy đủ thông tin đến mọi thành viên để họ thấu hiểu vị trí, vai trò, nhiệm vụ của bản thân trong quá trình đóng góp xây dựng sự nghiệp của nhà trường;

- Nguyên tắc “Lãnh đạo và hoạch định chiến lược”: VHCL xuất phát từ phong cách lãnh đạo dân chủ đến việc hoạch định các chủ trương, chính sách chất lượng và các biện pháp quản lý sâu sát trong từng lĩnh vực và công việc của trường.

### ***3.3.3.1. Nâng cao nhận thức của các thành viên về ý nghĩa những việc cần làm, cố gắng làm mọi việc đúng ngay từ đầu và đúng vào mọi thời điểm***

#### ***a) Mục tiêu***

Xây dựng môi trường VHCL có tác động tinh thần và giúp các thành viên đồng tâm hiệp lực hướng về chất lượng:

- Thấu hiểu ý nghĩa của những việc cần làm và cố gắng làm mọi việc đúng ngay từ đầu và đúng vào mọi thời điểm;

- Thực hiện công việc theo kế hoạch và tìm cách cải tiến và nâng cao chất lượng;

- Chủ động và tự giác tham gia thực hiện mục tiêu kế hoạch;

- Tham gia một cách đầy đủ vào quá trình xây dựng QLCL đào tạo, mà mục tiêu là hướng tới khách hàng bên ngoài và khách hàng nội bộ.

#### ***b) Nội dung***

- Cam kết của lãnh đạo nhà trường thể hiện quyết tâm thực hiện sứ mệnh của nhà trường theo QLCL đào tạo nhằm phục vụ và đáp ứng nhu cầu khách hàng vượt cả sự mong đợi. Cam kết này được triển khai rộng rãi trong toàn trường.

- Tổ chức thảo luận ở từng bộ phận (Phòng, Khoa) nhằm xác định ý nghĩa của nhiệm vụ bộ phận và cá nhân đối với sự phát triển chất lượng chung của nhà trường. Lưu ý gắn lợi ích, danh dự cá nhân với lợi ích, uy tín của bộ phận và nhà trường. Từ đó xây dựng động cơ, thái độ, tiêu chuẩn chất lượng công việc của từng thành viên trong bộ phận.

- Nhằm giúp các thành viên làm đúng ngay từ đầu, làm đúng ở mọi lúc, mọi nơi. Trưởng bộ phận (phòng/khoa) xây dựng, triển khai và tập huấn các quy trình tác nghiệp theo chuẩn đã thống nhất với mục tiêu ngày càng đáp ứng nhu cầu của khách hàng bên trong lẫn bên ngoài.

*c) Tổ chức thực hiện*

- Lãnh đạo trường xây dựng và triển khai chiến lược chất lượng trên cơ sở đóng góp của các GV- cán bộ -NV.

- Trên cơ sở đó, Trường Phòng/Khoa họp các thành viên trực thuộc để xác định mục tiêu chiến lược, định chuẩn chất lượng các công việc do bộ phận đảm trách.

- Các thành viên hiểu và nắm vững các quy trình nghiệp vụ và chuẩn chất lượng công việc đảm trách.

- Lãnh đạo trường, Trường Phòng/Khoa và các thành viên làm cam kết về việc đảm bảo chất lượng và luôn cải tiến chất lượng công việc đảm trách;

- Trên cơ sở xác định chuẩn của các yếu tố thuộc quá trình QLCL đào tạo, lãnh đạo trường ban hành chính sách chất lượng, các quy trình tác nghiệp và quy định về VHCL.

**3.3.3.2. Hướng mọi thành viên chủ động, tự giác thực hiện mục tiêu kế hoạch phát triển nhà trường, tham gia quá trình xây dựng và thực hiện QLCL nhằm phục vụ khách hàng**

*a) Mục tiêu*

- Hình thành tính tự giác của mọi thành viên qua các biện pháp tác động tâm lý, tình cảm nhằm nâng cao lòng yêu nghề, tận tâm tận lực với tinh thần trách nhiệm cá nhân hoà cùng tinh thần làm việc nhóm hướng đến chất lượng và hiệu quả công việc.

- Từ mục tiêu và kế hoạch chất lượng của nhà trường, xây dựng và triển khai mục tiêu hoạt động của từng bộ phận và chuẩn chất lượng từng lĩnh vực công việc.

- Xây dựng và hoàn chỉnh QLCL theo định hướng phát triển tổng thể (từ phát triển năng lực và tiềm năng cá nhân đến phát triển sức mạnh tổng hợp của các bộ phận và nhà trường trong quá trình vận hành và hoàn chỉnh QLCL đào tạo).

*b) Nội dung*

- Sự chủ động, tự giác chỉ thể hiện khi các thành viên đạt được trình độ hiểu biết, có NLTH và có động cơ phấn đấu để hoàn thành nhiệm vụ. Trình độ hiểu biết phụ thuộc vào khả năng nhận thức, kinh nghiệm của từng cá nhân và tính dân chủ trong sinh hoạt nhà trường. NLTH phụ thuộc vào kỹ năng chuyên môn, tình trạng sức khoẻ (cả thể chất lẫn tinh thần) và các điều kiện vật chất hỗ trợ. Động cơ phấn đấu xuất phát từ thái độ,

tình cảm gắn bó với nghề nghiệp và đơn vị và thái độ trước sự thách thức với quyết tâm vượt khó. Trong đó, yếu tố tinh thần “làm việc nhóm” (teamworking) đóng vai trò tích cực trong quá trình xây dựng động cơ đúng đắn của các thành viên trong tổ chức.

- Như vậy, lãnh đạo nhà trường thể hiện quyết tâm chiến lược qua việc khơi gợi mọi thành viên đóng góp ý kiến để xây dựng từ kế hoạch chất lượng nhà trường đến kế hoạch chất lượng từng bộ phận, trong đó xác định chuẩn chất lượng của từng công việc, các quy trình QLCL, hoạt động phối kết hợp giữa các bộ phận, lộ trình triển khai thực hiện, điều hành, kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh phù hợp với các yếu tố phát sinh trong thực tế.

- Kết quả KĐCL bên trong và bên ngoài nhà trường là nguồn gốc phát sinh mọi hoạt động cải tiến. Trong đó, bên cạnh sự đánh giá chất lượng giữa các bộ phận trong nội bộ, sự phản ánh ý kiến của HS, gia đình HS và các tổ chức sử dụng lao động luôn là yếu tố khách quan thúc đẩy nhà trường phát triển nhanh và đúng hướng.

### *c) Tổ chức thực hiện*

+ *Lập kế hoạch*, mọi hoạt động của nhà trường (kể cả bộ phận) đều phải lập kế hoạch với sự đóng góp của các thành viên liên quan. Bao gồm:

- Kế hoạch chiến lược xây dựng trên cơ sở chiến lược phát triển giáo dục từng giai đoạn, trong đó xác định tầm nhìn, sứ mệnh, các giá trị cốt lõi, các giải pháp chủ yếu thực hiện chất lượng đào tạo nhằm đáp ứng NCXH;

- Kế hoạch năm xây dựng trên cơ sở cụ thể hoá tiến độ thực hiện kế hoạch chiến lược theo từng năm học;

Kế hoạch chiến lược và kế hoạch năm học do các thành viên của Hội đồng Nhà trường (trường công lập) hoặc Hội đồng Quản trị (trường ngoài công lập) xây dựng dưới sự chủ trì của Chủ tịch Hội đồng nhà trường hoặc Chủ tịch Hội đồng quản trị.

- Kế hoạch hoặc chương trình hành động tháng của nhà trường do các thành viên Hội đồng thường trực Nhà trường (gồm Hiệu trưởng, các Hiệu phó, Trưởng/Phó Phòng, Khoa) xây dựng trên cơ sở kế hoạch năm học dưới sự chủ trì của Hiệu trưởng;

- Chương trình hành động tháng của các bộ phận xây dựng trên cơ sở chương trình tháng của nhà trường và chức năng nhiệm vụ đặc thù của từng bộ phận, do các thành viên của bộ phận đóng góp, dưới sự chủ trì của trưởng bộ phận.

+ *Tổ chức*, thiết lập cấu trúc quan hệ giữa các thành viên, các nhóm công tác (bộ phận). để chủ thể quản lý tác động đến đối tượng quản lý một cách có hiệu quả. quá trình xây dựng và hoàn thiện cơ cấu tổ chức phải bảo đảm các yêu cầu: *Tính tối ưu, tính linh hoạt, độ tin cậy và tính kinh tế*. Tính tối ưu thể hiện việc lựa chọn nhân sự đúng việc, đúng người, Tính linh hoạt thực hiện qua việc quy hoạch và bồi dưỡng đội ngũ nhân sự kế thừa. Độ tin cậy biểu hiện trên cơ sở tinh thần trách nhiệm và quyết tâm của các thành viên để lãnh đạo giao việc. Tính kinh tế là cách bố trí nhân sự đảm trách các nhiệm vụ không thừa mà cũng không thiếu.

Như vậy, trên cơ sở chương trình hành động hàng tháng và tính chất của nhiệm vụ công việc, lãnh đạo trường có thể thành lập các nhóm công tác chất lượng (bao gồm đại diện các bộ phận liên quan) như Ban chỉ đạo, Ban công tác, Hội đồng... hoặc giao nhiệm vụ cho một bộ phận chức năng đảm trách.

+ *Chỉ đạo*, nhiệm vụ của lãnh đạo trường và Trưởng các Phòng /Khoa là:

- *Phổ biến nhu cầu thay đổi, viễn cảnh tương lai để mọi người cùng chia sẻ*, từ đó, động viên tinh thần, tạo động lực cho đội ngũ cán bộ giáo viên trong nhà trường có sự đồng thuận, hiểu rõ vai trò, vị trí, quyền lợi và trách nhiệm của mình trong việc nỗ lực tham gia xây dựng, phát triển văn hóa mới cho nhà trường;

- *Giúp cho mọi người, mọi bộ phận nhận rõ những trở ngại của sự thay đổi một cách cụ thể*, từ đó, động viên, khích lệ các cá nhân mạnh dạn từ bỏ thói quen cũ không tốt, chấp nhận vất vả để có sự thay đổi tích cực hơn;

- *Khuyến khích và động viên mọi người thực hiện quy định VHCL*, noi theo các gương điển hình phù hợp với mô hình VHCL nhà trường đang hướng tới. Sự khích lệ kèm theo một cơ chế khen thưởng có sức động viên thiết thực là rất cần thiết;

+ *Kiểm tra*, lãnh đạo trường, bộ phận xem xét thực tế, đánh giá, giám sát thành quả hoạt động, đồng thời uốn nắn, điều chỉnh các sai sót lệch lạc nhằm thúc đẩy hệ thống sớm đạt được mục tiêu đã định. trong quá trình kiểm tra, thu thập thông tin qua phương pháp thống kê sẽ giúp lãnh đạo đánh giá chất lượng hoạt động của từng bộ phận, thành viên một cách chính xác. Trên cơ sở đó, phát hiện nguyên nhân và đề xuất hoạt động cải tiến quy trình nhằm nâng cao chất lượng, đáp ứng yêu cầu của khách hàng nội bộ và khách hàng bên ngoài.



### ***3.3.3.3 Tổ chức thi đua cải tiến và nâng cao chất lượng công việc đảm trách, hướng đến cải tiến toàn diện hoạt động của trường***

#### ***a) Mục tiêu***

- Đánh giá và so sánh chất lượng hoạt động của từng bộ phận và các thành viên.
- Phát huy thành quả và kịp thời uốn nắn lệch lạc trong quá trình hoạt động của nhà trường nhằm đáp ứng nhu cầu đào tạo của HS và XH.
- Tạo động lực thúc đẩy mọi thành viên nhà trường hướng về chất lượng và ngày càng nâng cao chất lượng đào tạo.
- Tạo cơ sở để bồi dưỡng, tái đào tạo hoặc tái bố trí cán bộ.

#### ***b) Nội dung***

- Xây dựng và triển khai các tiêu chuẩn đánh giá thi đua trong GV, cán bộ, NV trên cơ sở mục tiêu và quy định của môi trường VHCL theo 4 lĩnh vực: Dân chủ - Kỹ cương – Tình thương – Trách nhiệm.
- Phát động NCKH giáo dục và quản lý giáo dục, duyệt xét và nhân rộng sáng kiến kinh nghiệm hàng năm, đặc biệt về vấn đề cải tiến chất lượng công việc tiến đến cải tiến chất lượng toàn diện hoạt động đào tạo của nhà trường trên cơ sở thu thập thông tin phản hồi của các chủ thể trong quá trình đào tạo.

#### ***c) Tổ chức thực hiện***

- Tổ chức bình xét thi đua từ cấp bộ phận đến cấp trường hàng tháng. Trên cơ sở đó, đánh giá chất lượng hoạt động của từng thành viên và bộ phận trong quá trình tham gia thực hiện kế hoạch chất lượng của nhà trường.
- Nêu gương Người tốt – Việc tốt và biểu dương, khen thưởng công khai trong các cuộc họp định kỳ hàng tháng của nhà trường.
- Lập kế hoạch nhân rộng các sáng kiến cải tiến chất lượng của các bộ phận, phát huy vai trò của nhóm chất lượng trong việc kiểm tra và đánh giá mức độ tác động của các sáng kiến đối với mô hình QLCL đào tạo theo hướng tiếp cận TQM.

Tóm lại, trên cơ sở các kế hoạch của nhà trường đã đề ra, Hiệu trưởng trực tiếp tổ chức điều hành các biện pháp xây dựng môi trường VHCL với sự tham vấn của hội đồng thường trực nhà trường, hội đồng thi đua và sự giúp việc của các bộ phận, nhóm công tác chất lượng và các thành viên trực thuộc. Hàng năm, Hiệu trưởng trường tổng kết

đánh giá kết quả xây dựng môi trường VHCL, trong đó xác định các giá trị nổi bật đạt được, các giá trị hướng tới nhằm khẳng định nét đặc thù của hoạt động đào tạo hướng đến chất lượng của nhà trường và tiếp tục chỉ đạo đầu tư, bổ sung các chuẩn đáp ứng yêu cầu vượt cả sự mong đợi của khách hàng.

### **3.4. Mối quan hệ của các giải pháp**

Ba giải pháp cơ bản trên nhằm hình thành và vận hành QLCL đào tạo trường TCCN. Từ QLCL quá trình đào tạo thông qua các quy định chuẩn của quá trình đào tạo đến việc quản lý các hoạt động cải tiến thực hiện thông qua các quy trình tác nghiệp cụ thể. Chất lượng và hiệu quả luôn tùy thuộc vào yếu tố “con người”, do vậy, nhà trường phải hình thành môi trường VHCL, yếu tố tinh thần tạo nên động lực thôi thúc mọi thành viên luôn gắn bó để cùng hướng về chất lượng và cải tiến chất lượng đáp ứng NCXH. Cả ba giải pháp trên trả lời cho vấn đề QLCL đào tạo trường TCCN trên ba phương diện: Thực hiện cái gì (mục tiêu và nội dung)? Thực hiện như thế nào (phương pháp)? Và ai thực hiện (chủ thể)?

Tính khoa học thể hiện qua các giải pháp phân chia theo 3 nhóm thành tố (điều kiện) QLCL: đầu vào, quá trình dạy học, đầu ra, thể hiện quan điểm quản lý theo quá trình (thay cho phương pháp quản lý theo chức năng). Từ quản lý mang tính tập trung chuyển dần sang quản lý mang tính tự chủ của các bộ phận và tính tự giác của mọi thành viên. Tạo cơ sở giúp nhà trường thành một tổ chức thống nhất hướng về chất lượng, thường xuyên cải tiến, đổi mới nhằm đáp ứng NCXH.

Tính đồng bộ cho thấy các giải pháp bao trùm các quy trình tác nghiệp công việc thuộc mọi lĩnh vực hoạt động của nhà trường theo chu trình Deming (P-D-C-A) với sự tham gia của mọi bộ phận và các thành viên trong mọi lĩnh vực hoạt động, đồng thời tạo cơ sở thực hiện KĐCL trường TCCN,

Tình thực tiễn được cụ thể hoá theo từng nhóm thành tố qua các biện pháp tổ chức, triển khai thực hiện song hành với các biện pháp giáo dục thường xuyên các thành viên nhà trường nhằm xây dựng mô hình VHCL trong mọi hoạt động. Nhân tố “con người” được xem trọng vì quyết định mọi thành công hoặc thất bại của cả quá trình hoạt động.

Tính khả thi được minh chứng qua từng tiêu chuẩn, tiêu chí đánh giá chất lượng hoạt động trên từng lĩnh vực phù hợp các tiêu chuẩn KĐCL trường TCCN do Bộ

GD&ĐT ban hành và hoàn toàn có khả năng vận dụng các nguyên tắc TQM vào QLCL đào tạo trường TCCN-TP.HCM.

### **3.5. Điều kiện thực hiện mô hình và giải pháp quản lý chất lượng đào tạo tại các trường trung cấp chuyên nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh**

Để triển khai hiệu quả mô hình và giải pháp QLCL và bảo đảm tính khả thi trong triển khai một số giải pháp chủ yếu QLCL trường TCCN-TP.HCM, cần thiết phải ban hành các cơ chế - chính sách, chuẩn bị kế hoạch triển khai và chuẩn bị các điều kiện bảo đảm để thực hiện, NCS đề xuất:

#### **3.5.1. Chính sách và cơ chế**

- KĐCL đào tạo TCCN phải trên cơ sở hình thành và áp dụng mô hình QLCL đào tạo tại các trường TCCN. Chủ trương này phải được Sở GD&ĐT chỉ đạo triển khai qua việc kiểm tra và phê duyệt kế hoạch phát triển chất lượng, xây dựng mô hình QLCL đào tạo các trường theo từng giai đoạn 5 năm và đánh giá hàng năm.

- Việc đánh giá chất lượng đào tạo các trường TCCN thực hiện theo các tiêu chuẩn KĐCL do Bộ GD&ĐT ban hành. Do vậy, song song với báo cáo tổng kết cuối năm học, Sở GD&ĐT chỉ đạo và kiểm tra hoạt động KĐCL (tự đánh giá) của các trường theo cơ chế bắt buộc nhằm đưa hoạt động này vào nề nếp, tránh tình trạng tự phát, manh mún và kém hiệu quả như hiện nay. Qua đó, rút ra bài học kinh nghiệm trong quá trình xây dựng mô hình QLCL đào tạo của các trường đồng thời có cơ sở đánh giá thi đua cũng như duyệt chỉ tiêu tuyển sinh của các trường hàng năm.

#### **3.5.2. Kế hoạch triển khai**

- Thực hiện Điều lệ Trường TCCN về QLCL (theo Điều 23, Mục 1 của Thông tư số 54/2011/TT - BGD-ĐT ngày 15/1/2011 của Bộ GD&ĐT), Sở GD&ĐT chỉ đạo các trường TCCN thành lập bộ phận Thanh tra – Pháp lý – QLCL nhằm giúp nhà trường có lực lượng chuyên trách xây dựng, triển khai, kiểm tra và đánh giá hoạt động của QLCL đào tạo từng bộ phận của các trường TCCN.

- Nội dung thanh kiểm tra hoạt động các trường TCCN phải trên cơ sở 10 tiêu chuẩn KĐCL, được quy trình hoá qua hệ thống QLCL đào tạo. Tổ chức kiểm tra theo hình thức kiểm tra chéo giữa các trường TCCN trong cụm thi đua (đánh giá đồng nghiệp). Sau đó, Sở GD&ĐT lập đoàn thanh kiểm định chất lượng hàng năm nhằm kiểm

tra kết quả khắc phục các hạn chế, tồn tại của các trường TCCN đồng thời tác động lãnh đạo các trường hoàn chỉnh mô hình QLCL đào tạo.

- Sở GD&ĐT thông nhất mẫu báo cáo 3 chung, bao gồm: (1) Báo cáo tổng kết năm học; (2) Báo cáo tự đánh giá; (3) Báo cáo thi đua hàng năm của các trường. Nội dung báo cáo thể hiện kết quả quản lý theo quá trình (đầu vào – quá trình đào tạo – đầu ra) thay cho cách tiếp cận báo cáo theo chức năng. Báo cáo của các trường gửi về Sở duyệt vào tháng 8 nhằm đánh giá và công nhận xếp loại thi đua hàng năm. Kết quả xếp loại thi đua các trường TCCN được công khai trên trang điện tử của Sở GD&ĐT.

### **3.5.3. Các yếu tố bảo đảm**

- QLCL đào tạo TCCN theo hướng tiếp cận TQM là mô hình đột phá nhằm góp phần đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục nghề nghiệp trong quá trình CNH, HĐH và hội nhập quốc tế. Do vậy, các điều kiện pháp lý về công tác quản lý GDCN cần phải bổ sung, hoàn chỉnh từ cấp vĩ mô (CIMO) đến cấp cơ sở đào tạo (CIPO). Cụ thể:

+ *Đối với cấp quản lý ngành GD&ĐT*, tổ chức các cuộc hội thảo nhằm xem xét và chọn lựa mô hình QLCL hoạt động cấp ngành, đồng thời nghiên cứu và ban hành các quy định liên quan đến điều kiện QLCL đào tạo cấp cơ sở (chuẩn chất lượng ngành đào tạo, chuẩn TB, thành lập trung tâm dự báo nhu cầu lao động của các khu vực và toàn quốc...);

+ *Đối với cấp cơ sở đào tạo*, cần bổ sung bộ phận chuyên trách QLCL đào tạo. Phòng GDCN thuộc Sở GD&ĐT cần có bộ phận này nhằm kiểm tra và đánh giá quá trình xây dựng và triển khai mô hình QLCL;

+ *Đối với CBQL các trường*, cần được bồi dưỡng về PP quản lý theo quá trình, cách thức xây dựng các quy trình tác nghiệp theo nội dung các tiêu chuẩn, tiêu chí phù hợp với quy định KĐCL trường TCCN;

+ *Đối với các GV*, Sở GD&ĐT tổ chức các khoá bồi dưỡng cụ thể về các tiêu chuẩn nghiệp vụ sư phạm (theo Thông tư số 08/2012/TT-BGDĐT ngày 05/3/2012 của Bộ Giáo dục và Đào tạo về Quy định Chuẩn nghiệp vụ sư phạm giáo viên TCCN) và chỉ đạo các trường TCCN tổ chức đánh giá GV, cách tập hợp các minh chứng về hồ sơ chuyên môn hàng năm. Trên cơ sở đó, tạo điều kiện nâng lương cán bộ, GV và NV xuất sắc trước niên hạn;

+ *Đối với chương trình và nội dung đào tạo*, Sở GD&ĐT phát huy vai trò tham mưu của Tổ chuyên môn nhằm ban hành thống nhất chuẩn đầu ra, chương trình, nội dung đào tạo các ngành. Đây là một trong các cơ sở quan trọng để đánh giá chất lượng đào tạo từng trường (bên cạnh ý kiến phản hồi của HS và các bên liên quan). Để thống nhất toàn quốc, Sở GD&ĐT đề xuất Bộ GD&ĐT ban hành và hoàn chỉnh khung pháp lý về chuẩn chất lượng từng ngành đào tạo, chuẩn TB theo chương trình đào tạo và từng học phần theo từng giai đoạn phát triển của đất nước; đồng thời kiến nghị cải tiến chất lượng đào tạo GV của các trường ĐH sư phạm kỹ thuật theo sát với tiến bộ của khoa học- kỹ thuật-công nghệ, có chế độ bồi dưỡng chuyên môn định kỳ cho GV; đề xuất xây dựng cơ sở pháp lý về liên kết đào tạo giữa trường TCCN với cơ sở sử dụng lao động và làm đầu mối tạo điều kiện liên kết, trao đổi kinh nghiệm đào tạo với các tổ chức nước ngoài.

+ *Về mô hình QLCL đào tạo TCCN*: Để thống nhất mô hình QLCL theo hướng tiếp cận TQM ở các trường TCCN, Sở GD&ĐT tổ chức các cuộc hội thảo chuyên đề liên quan đến việc xác định mô hình QLCL đào tạo và tiến trình xây dựng mô hình cụ thể.

+ *Về góc độ quản lý nguồn lực đầu tư*, Sở GD&ĐT đề xuất Ủy ban nhân dân TP HCM duyệt kinh phí đào tạo TCCN (hiện nay: 4 – 5 triệu đồng/HS) không quá chênh lệch so với đào tạo hệ Cao đẳng (10 – 11 triệu đồng/SV). Vì đào tạo trung cấp chiếm 70% thời lượng thực tập. Trên cơ sở đó, các trường TCCN mới có điều kiện đầu tư cho việc thực hiện mô hình QLCL đào tạo theo hướng tiếp cận TQM.

### **3.6. Thăm dò tính cần thiết và khả thi của mô hình quản lý chất lượng các trường trung cấp chuyên nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh theo tiếp cận TQM**

Tác giả đã tiến hành thăm dò ý kiến của một số CBQL trường TCCN về tính cần thiết và khả thi của các giải pháp QLCL đào tạo bằng phiếu khảo sát (*xem phụ lục 2.4*).

+ Số người được khảo sát: 34 người

Trong đó: Ban giám hiệu: 16 người; CBQL cấp Phòng/Khoa: 15 người; GV: 03 người.

+ Phương pháp thống kê

- Đối tượng tham gia khảo sát lựa chọn và xếp giá trị đo lường theo thứ tự từ 1 đến 4 (từ rất cần thiết và khả thi đến không cần thiết và khả thi).

- Giá trị trung bình là trung bình cộng của các giá trị đo lường. Giá trị trung bình càng nhỏ, nội dung càng khả thi.

- Phương sai và độ lệch chuẩn phản ánh mức độ tập trung hoặc phân tán ý kiến. Độ lệch chuẩn càng nhỏ phản ánh ý kiến ít phân tán, tần số lựa chọn phương án trả lời càng cao.

- + Nội dung khảo sát: Thể hiện qua phiếu tham khảo ý kiến. (Xem phụ lục ...???)
- + Kết quả khảo sát: (Xem bảng 3.3)

**Bảng 3.3: Kết quả khảo sát tính cần thiết và khả thi của mô hình quản lý chất lượng đào tạo TCCN theo tiếp cận TQM**

Nội dung	Kết quả khảo sát			
	Giá trị trung bình	Thứ tự	Phương sai	Độ lệch chuẩn
<b>I. Khả năng vận dụng mô hình quản lý cấp trường theo mô hình QLCL</b>	<b>1.7941</b>	<b>8</b>	<b>0.47148</b>	<b>0.68664</b>
<b>II. Tính cần thiết của mô hình QLCL</b>	1.6765	1	0,4528	0.69699
<b>III. Tính khả thi của các thành tố</b>				
<i>1. Các yếu tố thuộc đầu vào</i>	<i>1.7353</i>	<i>5</i>	<i>0.56417</i>	<i>0.75111</i>
1.1. QLCL đội ngũ GV	1.7353	5	0.50357	0.70962
1.2. QLCL HS	1.8529	12	0.61408	0.78363
1.3. QLCL CSVC-tài chính	1.6765	1	0.52852	0.72699
1.4. QLCL CBQL-NV	2.0294	17	0.45365	0.67354
1.5. QLCL điều kiện phục vụ đào tạo	1.8529	12	0.37166	0.60964
<i>2. Các yếu tố thuộc quá trình ĐT</i>	<i>1.8235</i>	<i>11</i>	<i>0.45276</i>	<i>0.67288</i>
2.1. QLCL mục tiêu đào tạo	1.7059	4	0.33512	0.57889
2.2. QLCL nội dung-chương trình	1.6765	1	0.46791	0.68404
2.3. QLCL kế hoạch dạy học	1.7353	5	0.44296	0.66555
2.4. QLCL phương pháp đào tạo	1.9118	15	0.50713	0.71213
2.5. QLCL kiểm tra-đánh giá kết quả	1.7941	8	0.41087	0.64099
<i>3. Các yếu tố thuộc đầu ra</i>	<i>2</i>	<i>16</i>	<i>0.78788</i>	<i>0.88763</i>
3.1. QLCL đầu ra	1.8824	14	0.47059	0.68599
<b>III. Hình thành VHCL</b>	<b>1.7941</b>	<b>8</b>	<b>0.47148</b>	<b>0.68664</b>

Giá trị trung bình  $\leq 2/4$  cho thấy tính cần thiết và khả thi của hầu hết thành tố, các thành tố (đầu vào, quá trình, đầu ra) và môi trường VHCL của mô hình QLCL. Nhìn chung, mô hình QLCL đào tạo theo hướng tiếp cận TQM rất cần thiết cho các trường TCCN, trong đó: nội dung quản lý CSVC-tài chính, nội dung-chương trình đào tạo

được đánh giá khả thi nhất. Riêng nội dung QLCL CBQL- NV tính khả thi chỉ ở mức gần trung bình. Điều này cho thấy quản lý nhân sự là vấn đề đặc biệt khó khăn vì lệ thuộc không chỉ vào trình độ CBQL nhà trường, mà liên quan đến chế độ, chính sách đãi ngộ của cấp vĩ mô.

### **3.7. Thử nghiệm một số giải pháp quản lý chất lượng đào tạo tại trường Trung cấp kỹ thuật nghiệp vụ Nam Sài Gòn Thành phố Hồ Chí Minh**

#### **3.7.1. Nội dung thử nghiệm**

Trên cơ sở lý luận và thực trạng QLCL đào tạo TCCN – TP.HCM, đã lựa chọn trường TCKT&NVNSG để thử nghiệm các nội dung sau:

##### **a) Xây dựng hệ thống chuẩn của quá trình QLCL đào tạo**

Qua nghiên cứu và tham khảo ý kiến của Hội đồng nhà trường, NCS đã xây dựng hệ thống chuẩn của các thành tố thuộc quá trình đào tạo theo tiếp cận TQM.

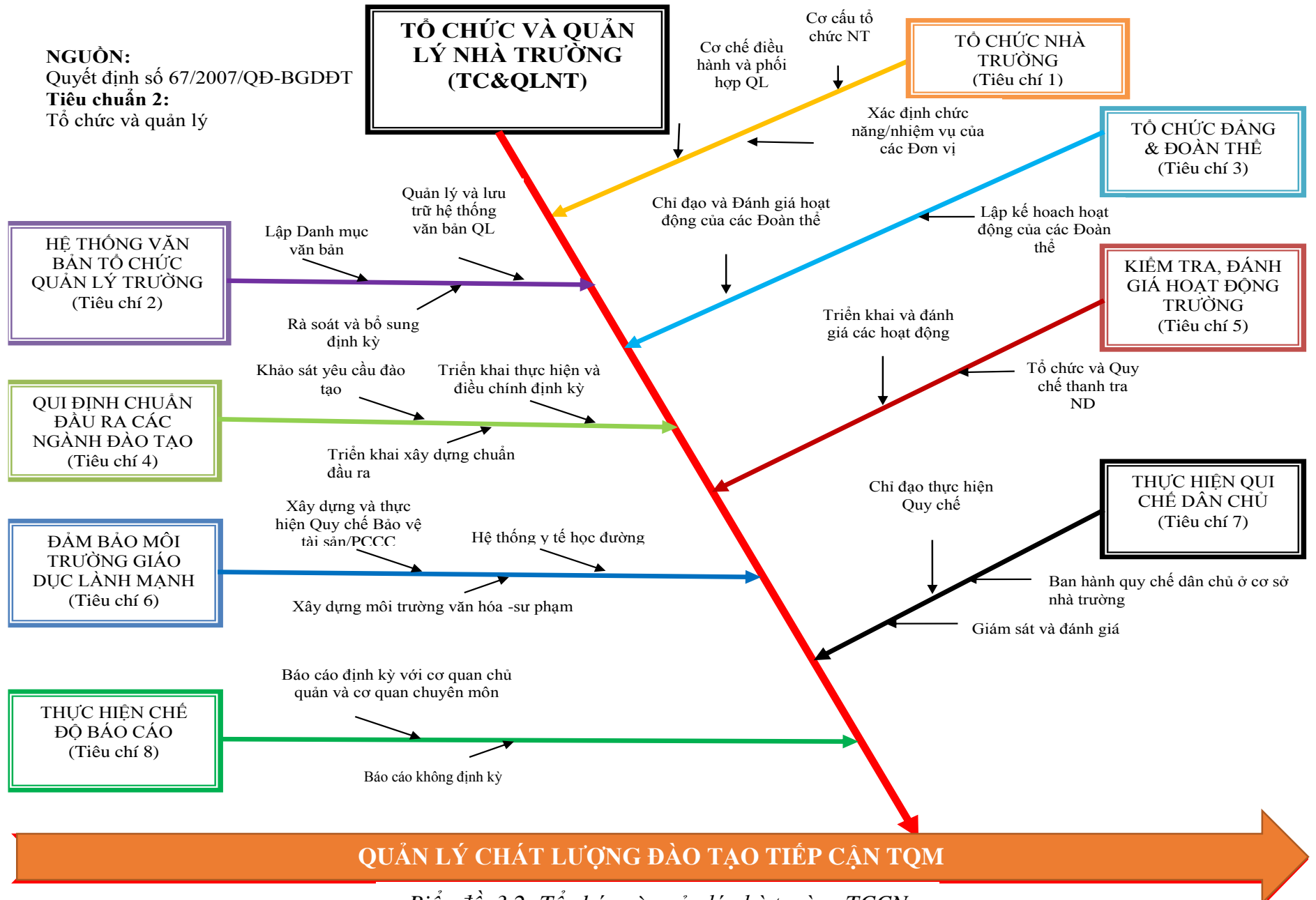
##### **b) Xây dựng và áp dụng các quy trình quản lý hoạt động cải tiến**

NCS cùng CBQL các bộ phận xây dựng các biểu đồ nhân quả. Từ đó hình thành các quy trình tác nghiệp nhằm đáp ứng yêu cầu KĐCL trường TCCN. Trong luận án này, NCS giới thiệu 1 biểu đồ và 1 quy trình thuộc tiêu chuẩn 2 (KĐCL). Một số quy trình và các biểu mẫu đính kèm trong phụ lục (Xem phụ lục 2.8 và 2.10).

##### **c) Xây dựng môi trường văn hoá chất lượng**

Trong báo cáo chuyên đề VHCL và triển khai Quy định VHCL (Xem phụ lục 2.5) đã đề cập đến các nội dung để các thành viên hiểu rõ mục tiêu và trách nhiệm đối với công việc đảm trách, cách hành xử, phong cách giao tiếp nhằm cùng nhau xây dựng môi trường của một tổ chức chất lượng với mục tiêu:

- |   |  |
|---|--|
| + Phục vụ chất lượng                    | - <b>Q</b> -uality Services;               |
| + Hướng về khách hàng                   | - <b>C</b> -ustomer focus;                 |
| + Thông tin phản hồi                    | - <b>U</b> -sing feedback;                 |
| + Gắn kết các thành viên                | - <b>L</b> -inking partners;               |
| + Làm việc nhóm                         | - <b>T</b> -eamworking;                    |
| + Công nghệ phổ biến                    | - <b>U</b> -biquitous Technology;          |
| + Tối ưu hóa tài nguyên                 | - <b>R</b> -esource optimization;          |
| + Thực hành trong môi trường thân thiện | - <b>E</b> -nvironment-friendly practices. |





**Quy trình tác nghiệp****02.01****QUY TRÌNH  
TỔ CHỨC NHÀ TRƯỜNG****1. Mục đích**

Tổ chức nhà trường TCCN thể hiện qua việc xây dựng quy chế tổ chức và hoạt động nhà trường đáp ứng đúng theo quy định của Điều lệ trường TCCN, trong đó có việc phân công bố trí nhân sự lãnh đạo có phẩm chất và kinh nghiệm, năng lực công tác chuyên môn được tập thể và cấp trên tín nhiệm.

**2. Phạm vi áp dụng**

Trường Trung cấp Kỹ thuật và Nghiệp vụ Nam Sài Gòn

**3. Căn cứ pháp lý**

- Quyết định số 67/2007/QĐ ngày 01/11/2007 về tiêu chuẩn đánh giá chất lượng giáo dục trường TCCN
- Quyết định số 54//2011/QĐ – BGDĐT ngày 15 tháng 11 năm 2011 của Bộ Giáo dục và Đào tạo về Ban hành Điều lệ trường TCCN
- Quy chế tổ chức và hoạt động của trường Trung cấp Kỹ thuật và Nghiệp vụ Nam Sài Gòn

**4. Nội dung**

HIỆU TRƯỞNG	PHÒNG HC-TC và CÁC BỘ PHẬN LIÊN QUAN	THỜI GIAN THỰC HIỆN	NỘI DUNG CÔNG VIỆC	BIỂU MẪU – MINH CHỨNG
<pre> graph TD     A([Chỉ đạo tổ chức bộ máy nhà trường]) --&gt; B[Tham mưu quyết định thành lập khối hành chính và sự nghiệp]     B --&gt; C[Xây dựng quy chế tổ chức hoạt động của trường]     C --&gt; D[Ban hành quy chế tổ chức hoạt động của trường]     D --&gt; E([Triển khai thực hiện quy chế])     F{Ký duyệt} --&gt; C     F --&gt; D     </pre>	<p>Tham mưu quyết định thành lập khối hành chính và sự nghiệp</p> <p>Xây dựng quy chế tổ chức hoạt động của trường</p> <p>Ban hành quy chế tổ chức hoạt động của trường</p> <p>Triển khai thực hiện quy chế</p>	<p>7 ngày</p> <p>3 ngày</p> <p>1 ngày</p> <p>1 ngày</p>	<p>1. Căn cứ Quyết định thành lập Trường của Ủy ban Nhân dân TP.HCM và tình hình thực tế của đơn vị, Hiệu trưởng chỉ đạo xây dựng Quy chế tổ chức hoạt động của trường .</p> <p>2. Xây dựng và ban hành Quy chế tổ chức hoạt động của trường</p> <p>3. Hiệu trưởng ký duyệt các QĐ thành lập Phòng/Khoa/Tổ, các Hội đồng tư vấn</p> <p>4. Hiệu trưởng ký duyệt và bổ nhiệm nhân sự lãnh đạo các bộ phận trên cơ sở đề xuất của các Phòng, Khoa, Tổ.</p>	<p>02.01.01</p> <p>02.01.02</p> <p>02.01.03</p> <p>02.01.04</p>

**5. Biểu mẫu - Minh chứng**

<b>Ký hiệu</b>	<b>Tên biểu mẫu - minh chứng</b>	<b>Nơi lưu giữ</b>
02.01.01	Quyết định thành lập nhà trường	Phòng Hành chính – Tổ chức
02.01.02	Quy chế tổ chức hoạt động trường	Phòng Hành chính – Tổ chức
02.01.03	Các Quyết định thành lập Phòng/Khoa/Tổ và các Hội đồng tham mưu	Phòng Hành chính – Tổ chức
02.01.04	Các Quyết định bổ nhiệm nhân sự lãnh đạo các bộ phận	Phòng Hành chính – Tổ chức

### **3.7.2. Kết quả thử nghiệm**

#### **a) Kết quả xây dựng và triển khai hệ thống chuẩn của các thành tố thuộc quá trình đào tạo theo tiếp cận TQM tại trường TCKT&NVNSG**

(1) Đã xây dựng hệ thống chuẩn theo tiếp cận quá trình đào tạo gồm 63 chuẩn:

- QLCL đầu vào, gồm 26 chuẩn thuộc thành tố: GV (3 chuẩn); HS đầu vào (2 chuẩn), NV (2 chuẩn); Mục tiêu – nội dung – chương trình (3 chuẩn); Nguyên tắc chỉ đạo – điều hành (5 chuẩn); Cơ sở vật chất và trang thiết bị (7 chuẩn); Hoạt động tài chính (4 chuẩn);

- QLCL quá trình dạy và học gồm 26 chuẩn thuộc các thành tố: Hoạt động của GV (7 chuẩn); Thực hiện kế hoạch giảng dạy (3 chuẩn); Phương pháp đào tạo (3 chuẩn); Công tác giáo dục HS (7 chuẩn); Quá trình đào tạo, kiểm tra và đánh giá (6 chuẩn);

- QLCL đầu ra gồm 11 chuẩn thuộc các thành tố: Hoạt động tư vấn nghề nghiệp (5 chuẩn); Công tác đánh giá HS tốt nghiệp (4 chuẩn); Đánh giá tình hình việc làm của HS tốt nghiệp (2 chuẩn).

(2) Triển khai và thu thập ý kiến phản hồi của đội ngũ CBQL, GV, NV về hệ thống chuẩn với mục tiêu sau:

- Giúp mọi thành viên hiểu rõ chất lượng của công việc đảm trách với đích đến cụ thể;

- Thiết lập cơ sở để lãnh đạo và các thành viên kiểm tra và đánh giá chất lượng của kết quả tác nghiệp của từng người;

- Phát huy khả năng sáng tạo của các thành viên để xác định phương cách (quy trình tác nghiệp) đạt đích đến một cách hiệu quả nhất;

- Thu nhận các ý kiến phản hồi để cải tiến các chuẩn sau thời gian áp dụng.

#### **b) Kết quả xây dựng và triển khai hệ thống quy trình quản lý hoạt động cải tiến**

(1) Hệ thống quy trình quản lý hoạt động cải tiến đã xây dựng 9 biểu đồ nhân quả, 77 quy trình thực hiện các tiêu chí thuộc 10 tiêu chuẩn KĐCL. Đây là hệ thống “mở” vì hoạt động cải tiến liên tục nhằm đáp ứng yêu cầu đa dạng và thay đổi của khách hàng. Do vậy, việc triển khai giao trực tiếp cho lãnh đạo các phòng, khoa và những người trực tiếp thực hiện công việc.

(2) Quá trình áp dụng các quy trình tác nghiệp đã và đang thực hiện, bước đầu đạt được một số kết quả như sau:

- Thống nhất quy trình các bước xử lý công việc;
- Phân công, giao việc cụ thể, rõ ràng, không còn tình trạng chồng chéo hoặc đùn đẩy trách nhiệm cho nhau;
- Mọi thành viên biết rõ trách nhiệm và nội dung công việc của mình nên chủ động gắn bó với các bộ phận, thành viên liên quan để giải quyết công việc nhanh chóng, tạo thành hệ thống vận hành tự động, tự giám sát, kiểm tra công việc;
- Nếu thành viên đảm trách vắng mặt, thành viên khác trong cùng bộ phận có khả năng thay thế để xử lý công việc theo quy trình, không làm phiền khách hàng hoặc ảnh hưởng đến tiến độ hoạt động của trường;
- Phát hiện và đề xuất cải tiến tác nghiệp hiệu quả hơn.

**c) Kết quả triển khai quy định văn hoá chất lượng**

Qua việc xây dựng và ban hành quy định VHCL trên cơ sở xác định tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị của nhà trường, cam kết của lãnh đạo, thực hiện 5S... Bước đầu, tác động đến các thành viên nếp nghĩ, cách làm mới hướng về chất lượng và hiệu quả trong quá trình hoàn thành công việc đảm trách. Đồng thời tạo sự gắn kết giữa các thành viên, bộ phận trong khi thực hiện các quy trình tác nghiệp thường xuyên.

NCS giới thiệu một số hoạt động chủ yếu và văn bản liên quan đến tiến trình xây dựng VHCL của trường TCKT&NVNSG (*xem Phụ lục 2.4, 2.5 và 2.6*)

(1) Xác định tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị của nhà trường. Áp dụng phân tích SWOT nhằm xây dựng đề án (chiến lược) phát triển trường trong từng giai đoạn;

(2) Hiệu trưởng cam kết thực hiện mô hình QLCL đào tạo của nhà trường theo hướng tiếp cận TQM;

(3) Xây dựng và áp dụng nội dung quy định VHCL của nhà trường, trong đó chú trọng định hướng nâng cao chất lượng đào tạo và cải tiến QLCL đào tạo, xây dựng môi trường văn hóa giao tiếp (ứng xử) và kỷ cương trong xử lý công việc theo các quy trình đã thống nhất;

(4) Thực hiện mô hình 5S tại khu vực hành chính, văn phòng và xưởng thực hành.

(5) Triển khai chương trình đào tạo kỹ năng giao tiếp và làm việc nhóm cho cán bộ, GV, NV và HS;

(6) Niêm yết các câu danh ngôn nổi tiếng của các bậc vĩ nhân trên thế giới;

(7) Xây dựng chuẩn thi đua và áp dụng hàng tháng cho cán bộ, GV, NV và HS;

(8) Phát huy vai trò Đoàn thể trong quá trình vun đắp tinh thần đoàn kết, tương trợ nhằm thực hiện Nghị quyết của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước, hết lòng vì sự nghiệp giáo dục của Nhà trường;

(9) Khuyến khích và tạo điều kiện cho cán bộ, GV, NV nâng cao trình độ chuyên môn, năng lực công tác;

(10) Xây dựng và phát triển các loại hình câu lạc bộ (chuyên môn, năng khiếu...), mở rộng các mối quan hệ hợp tác với các tổ chức xã hội, các cựu HS nhằm thu hút thêm các nguồn lực bên ngoài hỗ trợ nhà trường trong hoạt động đào tạo và QLCL đào tạo.

(11) Môi trường văn hóa chất lượng tạo động lực cải tiến và áp dụng các chuẩn và hệ thống các quy trình tác nghiệp, đã và đang giúp các thành viên nhà trường luôn nâng cao nhận thức và năng lực chuyên môn, chia sẻ kinh nghiệm công tác, gắn kết thành một khối thống nhất hướng về hoạt động BĐCL và cải tiến chất lượng. Từ đó, nâng cao hiệu quả hoạt động đào tạo của nhà trường, phục vụ các yêu cầu của khách hàng và đáp ứng nhu cầu nhân lực cho XH.

### **TIỂU KẾT CHƯƠNG 3**

Trên cơ sở lý luận về QLCL đào tạo theo hướng tiếp cận TQM, đánh giá thực trạng QLCL đào tạo tại các trường TCCN, định hướng phát triển giáo dục TCCN và định hướng QLCL, luận án đã nghiên cứu đề xuất mô hình QLCL và một số giải pháp chủ yếu QLCL đào tạo trường TCCN-TP.HCM theo hướng tiếp cận TQM .

Mô hình QLCL đào tạo tại các trường TCCN được nghiên cứu đề xuất theo hướng tiếp cận quản lý chất lượng tổng thể (TQM), là mô hình QLCL tiên tiến và phù hợp với giáo dục TCCN trong cơ chế thị trường theo định hướng XHCN. Mô hình QLCL đào tạo tại các trường TCCN xây dựng theo nguyên tắc tập trung vào khách hàng, định hướng quá trình, cải tiến liên tục và học hỏi, phân quyền và làm việc nhóm, lãnh đạo và hoạch định chiến lược, riêng nguyên tắc quản lý bằng sự kiện được ngầm định (qua việc sử dụng các công cụ và cách thức QLCL). Qua khảo nghiệm với các đối tượng CBQL, GV và NV một số trường TCCN đã nhận được ý kiến đồng thuận và đánh giá cao về tính cần thiết và khả thi về mô hình QLCL đề xuất

Các giải pháp chủ yếu được lựa chọn bao gồm: Quản lý chất lượng quá trình đào tạo, quản lý các hoạt động cải tiến và xây dựng VHCL các trường TCCN. Trong các

giải pháp này đã hàm chứa các yếu tố khác của TQM như: quản lý nhân sự, tăng cường mối quan hệ giữa các trường TCCN và cơ sở sử dụng lao động... Đây là những giải pháp cần thiết cho bất kỳ tổ chức nào muốn QLCL theo hướng tiếp cận TQM. Luận án đã tổ chức thử nghiệm cả 3 giải pháp tại trường TCKT&NVNSG; Bước đầu đạt được một số kết quả khả quan như: xây dựng các chuẩn QLCL đào tạo theo hướng tiếp cận quá trình, hình thành 59 tiêu chí và 77 quy trình tác nghiệp cụ thể và triển khai xây dựng môi trường VHCL với chính sách chất lượng, cam kết của lãnh đạo, quy định VHCL... Từ Hiệu trưởng đến CBQL các khoa/phòng, đội ngũ GV, NV và HS trong trường đã từng bước áp dụng hiệu quả những giải pháp trên, góp phần đưa hoạt động QLCL đào tạo theo tiếp cận TQM đi vào nề nếp, nâng dần chất lượng đào tạo và xây dựng và phát triển thương hiệu mang bản sắc riêng của trường TCKT&NVNSG.

Luận án cũng đã đề xuất một số nội dung liên quan đến điều kiện triển khai nhằm áp dụng mô hình QLCL đào tạo theo tiếp cận TQM vào thực tiễn hoạt động tại các trường TCCN-TP.HCM.

## **KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ**

### **1. KẾT LUẬN**

Kết quả nghiên cứu của luận án cho phép rút ra một số kết luận như sau:

*1.1. Về lý luận*, luận án đã làm sáng tỏ một số vấn đề về:

+ Tổng quan về lịch sử nghiên cứu QLCL trong và ngoài nước, việc vận dụng QLCL từ lĩnh vực sản xuất sang lĩnh vực dịch vụ (trong đó có GD&ĐT);

+ Hệ thống hoá các khái niệm về chất lượng, QLCL và QLCL đào tạo. Tính khả thi khi vận dụng TQM vào QLCL đào tạo trường TCCN, kinh nghiệm QLCL giáo dục một số nước và bài học áp dụng TQM vào QLCL đào tạo tại trường TCCN.

*1.2. Về thực trạng*, qua các bảng thống kê số liệu của TP.HCM về tình hình sử dụng lao động, đào tạo và quản lý đào tạo TCCN cho thấy:

+ Tuy có nhiều tiến bộ trong quá trình phát triển đào tạo TCCN tại TP.HCM nhưng việc quan tâm chỉ đạo và đầu tư cho QLCL đào tạo của lãnh đạo các cấp (từ Sở đến trường) còn bỏ ngỏ, chưa xác định mô hình QLCL khả thi với trường TCCN phù hợp với xu thế phát triển của đất nước và trên thế giới;

+ Thực tế một số trường đã nhận thấy nguy cơ tiềm ẩn khi đào tạo không đáp ứng NCXH nhất là khả năng cạnh tranh của nhân lực qua đào tạo trong thời kỳ hội nhập quốc tế nên đã mạnh dạn nghiên cứu và vận dụng một số mô hình QLCL tiên tiến như TQM, ISO vào QLCL của trường. Chính đây là những bài học kinh nghiệm quý từ thực tiễn có thể áp dụng rộng rãi hoạt động QLCL đào tạo vào các trường TCCN tại TP.HCM và hệ thống các trường TCCN trên toàn quốc.

*1.3. Về giải pháp*, trên cơ sở lý luận và thực trạng đào tạo TCCN tại TP.HCM, luận án đã đề xuất mô hình QLCL đào tạo theo tiếp cận TQM với 3 giải pháp chủ yếu để xây dựng và triển khai mô hình QLCL đào tạo tại các trường TCCN. Đó là:

- + Giải pháp QLCL quá trình đào tạo;
- + Quản lý các hoạt động cải tiến;
- + Xây môi trường VHCL của trường TCCN.

Cả 3 giải pháp có mối quan hệ hữu cơ chặt chẽ đòi hỏi nhà trường phải triển khai đồng bộ qua các công cụ và cách thức vận hành theo các nguyên tắc của TQM. Yếu tố quan trọng



và mang tình quyết định chính là vai trò tiên phong của CBQL nhà trường, vừa nhấn nại thuyết phục và động viên, vừa kiên quyết và cùng các thành viên tháo gỡ mọi vướng mắc, tạo điều kiện để đạt mục tiêu tối thượng: chất lượng đào tạo ngày càng đáp ứng tốt hơn NCXH.

So sánh với các phương thức QLCL khác, TQM có ưu điểm nổi bật là tính nhân văn sâu sắc rất phù hợp để triển khai trong môi trường GD&ĐT vì đề cao yếu tố con người với tinh thần trách nhiệm hướng về chất lượng công việc phụ trách. Triết lý “*Chất lượng sản phẩm phụ thuộc vào chất lượng con người*” và phương thức “*Làm đúng ngay từ đầu*” phù hợp với kỳ vọng của mục tiêu “*Giáo dục không có phế phẩm*”.

Những ý kiến đồng thuận qua khảo nghiệm và kết quả thử nghiệm thành công tại trường TCKT&NVNSG là minh chứng có tính thuyết phục để khẳng định việc áp dụng QLCL đào tạo theo hướng tiếp cận TQM vào giáo dục TCCN là phù hợp và khả thi.

Việc áp dụng thành công TQM trong quản lý giáo dục, nhất là giáo dục nghề nghiệp sẽ góp phần tạo khả năng thoả mãn nhu cầu nhân lực trong sự nghiệp CNH, HĐH và tạo thuận lợi hơn trong quá trình hội nhập quốc tế. Áp dụng thành công QLCL đào tạo theo hướng tiếp cận TQM là hành động thiết thực triển khai định hướng đổi mới cơ bản và toàn diện giáo dục đào tạo, trong đó đổi mới quản lý là giải pháp then chốt và cấp bách.

## **2. KHUYẾN NGHỊ**

### ***2.1. Đối với cấp quản lý trường TCCN***

- Phải thể hiện sự quyết tâm, kiên trì chỉ đạo, giáo dục và tạo điều kiện gắn kết các thành viên nhà trường chấp hành thực hiện nề nếp thực hiện các quy trình đã đề ra.

- Phân công rành mạch các bộ phận trực thuộc, mạnh dạn phân quyền lãnh đạo cấp trung gian (trưởng các phòng, khoa, ban) xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá chất lượng công việc thường xuyên. Trên cơ sở đó, phát động thi đua và bình xét thi đua hàng tháng.

- Thành lập bộ phận chuyên trách QLCL nhà trường với nhiệm vụ theo sát mọi diễn biến thực hiện các quy trình, đánh giá chất lượng hoạt động của từng bộ phận, sự gắn kết giữa các bộ phận trong xử lý công việc và tham mưu Hiệu trưởng sơ, tổng kết về việc thực hiện QLCL đào tạo tổng thể của nhà trường.

- Tự đánh giá theo quy định KĐCL hàng năm song song với việc tổ chức thu nhận ý kiến của HS, cựu HS, các tổ chức sử dụng lao động, các cơ quan quản lý nhà nước về chất lượng và hiệu quả đào tạo của nhà trường. Đồng thời phải từng bước tác động đến nhận thức của các thành viên, xây dựng tinh thần làm việc nhóm theo hướng tiếp cận TQM.

## **2.2. Đối với các cấp quản lý Nhà nước**

### **2.2.1. Hoàn thiện cơ chế chính sách quản lý nhà nước giáo dục nghề nghiệp**

- Tái cấu trúc hệ thống đào tạo nghề nghiệp theo hướng thống nhất đầu mối và hội nhập quốc tế.

- Ưu tiên quy hoạch đất dành cho giáo dục nghề nghiệp phát triển.

- Đổi mới kế hoạch hoá đào tạo theo hướng phát triển quy mô và trình độ trên cơ sở nhu cầu thực tế của TTLĐ và khả năng QLCL đào tạo của các trường.

- Điều chỉnh định mức kinh phí đào tạo và học phí trên cơ sở tính toán chi phí thực tế đào tạo mỗi học sinh tốt nghiệp theo loại chương trình (phù hợp quy luật giá trị và quy luật cạnh tranh trong cơ chế thị trường).

- Ban hành danh mục ngành đào tạo mới gắn với việc xây dựng chuẩn các trình độ các ngành đào tạo (tiền đề để quản lý đào tạo theo chất lượng) đồng bộ với các chuẩn khác (chuẩn năng lực GV và giấy phép hành nghề, chuẩn CSVC, chuẩn TB...), đảm bảo tính liên thông trong chương trình đào tạo TCCN lên CĐ và ĐH.

- Hoàn chỉnh hệ thống KĐCL, các điều kiện QLCL của cơ sở đào tạo và chương trình đào tạo. Trong đó, chú trọng tầm cỡ của các Trung tâm KĐCL Quốc gia tương đương với các tổ chức KĐCL Quốc tế.

### **2.2.2. Hoàn thiện cơ chế, chính sách nhà nước về QLCL đào tạo TCCN**

Để mô hình QLCL đào tạo theo hướng tiếp cận TQM đáp ứng yêu cầu của TTLĐ, phải nhanh chóng xây dựng cơ chế, chính sách nhà nước về QLCL đào tạo. Cụ thể là:

- Đối với trường công lập: Gắn việc cấp phát kinh phí nhà nước với các yêu cầu về chất lượng và các điều kiện QLCL;

- Đối với trường dân lập và tư thục: gắn việc phê duyệt chỉ tiêu tuyển sinh hàng năm với điều kiện QLCL thực tế của các trường;

- Tăng cường tính tự chủ của các trường TCCN và áp dụng các quy luật chủ yếu (cạnh tranh, giá trị, cung-cầu) của cơ chế thị trường vào GD&ĐT. Đặc biệt là giao quyền tự chủ về học phí cho cơ sở đối với các ngành đào tạo có chất lượng được các tổ chức KĐCL trong hoặc ngoài nước thừa nhận;

- Công khai thông tin rộng rãi về kết quả đánh giá chất lượng đào tạo của các trường;

- Nâng cao hiệu quả hoạt động của cơ quan dự báo nhu cầu nhân lực và thông tin TTLĐ;

- Ban hành các chủ trương, chính sách khuyến khích hình thành các mối quan hệ giữa các tổ chức sử dụng lao động và các trường TCCN như: trao đổi thông tin về nhu cầu đào tạo, tham gia quá trình đào tạo, đánh giá kết quả học tập của HS tốt nghiệp, liên kết hợp đồng đào tạo, nghiên cứu khoa học, tư vấn, hướng nghiệp, miễn giảm thuế đối với các SP-DV tạo ra do quá trình hợp tác giữa các đơn vị SX-KD với các trường;

- Cải tiến mục tiêu, nội dung, chương trình đào tạo nguồn nhân lực theo hướng phát triển nhân cách toàn diện trong xã hội văn minh, hiện đại (chú trọng hình thành năng lực thực hiện, năng lực xã hội, năng lực thích ứng, năng lực sáng tạo, năng lực tự phát triển) trên cơ sở hệ thống các chuẩn nghề nghiệp;

- Xây dựng chiến lược phát triển GV, thay đổi cơ bản phương thức đào tạo GV tại các trường ĐH Sư phạm kỹ thuật (xây dựng hệ thống chương trình đào tạo theo mô-đun, học phần liên thông giữa các ngành đào tạo, triển khai học chế tín chỉ, mềm hoá chương trình đào tạo để mở rộng trình độ tuyển sinh, đánh giá và bồi dưỡng GV theo chuẩn, có chế độ bồi dưỡng và tự bồi dưỡng thường xuyên...);

- Tăng cường đầu tư và mở rộng hợp tác quốc tế trong lĩnh vực giáo dục nghề nghiệp;

Các khuyến nghị nêu trên nếu được giải quyết sẽ tạo thuận lợi giúp việc xây dựng và hoàn chỉnh mô hình QLCL đào tạo theo tiếp cận TQM tại các trường TCCN TP.HCM nói riêng và hệ thống trường TCCN của cả nước, đổi mới hoạt động quản lý trường hướng về chất lượng đào tạo, đáp ứng được nhu cầu của TTLĐ trong nước trong thời kỳ CNH, HĐH và có khả năng cạnh tranh cao để có thể hội nhập GD&ĐT của khu vực và quốc tế.

## DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC ĐÃ CÔNG BỐ

STT	TÊN CÔNG TRÌNH
1	Trần ngọc Trình (2011), “ <i>Giải pháp bảo đảm hiệu suất đào tạo trung cấp chuyên nghiệp</i> ”, Tạp chí Khoa học giáo dục (74) . Tháng 11-2011
2	Trần ngọc Trình (2012), “ <i>Nâng cao chất lượng qua giải pháp phối hợp giữa cơ sở đào tạo với các tổ chức xã hội</i> ”, Tạp chí Khoa học giáo dục (77 . Tháng 2-2012).
3	Trần ngọc Trình (2012), “ <i>Đổi mới quản lý tại trường Trung cấp Kỹ thuật và Nghiệp vụ Nam Sài Gòn</i> ”, Tạp chí Khoa học giáo dục (83) . Tháng 8-2012.
4	Trần ngọc Trình (2012), “ <i>Một số giải pháp nâng cao chất lượng giáo dục trung cấp đáp ứng nhu cầu xã hội</i> ”, Kỷ yếu Hội thảo Khoa học Nghiên cứu sinh 2012 do Viện Khoa học Giáo dục tổ chức.
5	Trần ngọc Trình (2013), “ <i>Mô hình QLCL đào tạo trung cấp chuyên nghiệp theo quan điểm QLCL tổng thể (TQM)</i> , Kỷ yếu Hội thảo Khoa học Nghiên cứu sinh 2013 do Viện Khoa học Giáo dục tổ chức.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### TIẾNG VIỆT

1. Ninh văn Anh, *Một số vấn đề lý luận về quản lý đào tạo và quản lý chất lượng đào tạo nghề trong các cơ sở có đào tạo nghề*. Nguồn: Internet.
2. Đặng Quốc Bảo, *Những ý tưởng về quản lý và sự vận dụng vào quản lý giáo dục – quản lý nhà trường*, Tài liệu tập huấn.
3. Đặng quốc Bảo, Nguyễn thành Vinh (2011), *Quản lý nhà trường*, NXB Giáo dục Việt Nam.
4. Ban Khoa giáo Trung ương (2002), *Giáo dục và Đào tạo trong thời kỳ đổi mới*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
5. Bộ Giáo dục và Đào tạo, *Các văn bản về giáo dục và đào tạo*.
6. Bộ Giáo dục & Đào tạo (2010), *Quyết định 4138 ngày 20/9/2010 về: “Phê duyệt Đề án xây dựng và phát triển mô hình kiểm định chất lượng giáo dục đại học và trung cấp chuyên nghiệp giai đoạn 2011 – 2020*.
7. Chính phủ Nước Cộng Hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2011), *Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội 2011 – 2020*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
8. Chính phủ Nước Cộng Hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2011), *Chiến lược phát triển nhân lực 2011 – 2020*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
9. Chính phủ Nước Cộng Hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2011), *Chiến lược phát triển giáo dục 2011 – 2020*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
10. Nguyễn Hữu Châu (Chủ biên), Đinh Quang Báo, Bùi Mạnh Nhị, Nguyễn Đức Trí, Lê Văn Anh, Phạm Quang Sáng (2008), *Chất lượng giáo dục: Những vấn đề lý luận và thực tiễn*, NXB Giáo dục.
11. Nguyễn Phúc Châu: *Công tác quản trị của nhà trường TCCN*, tài liệu tập huấn.
12. Nguyễn Quốc Chí, Nguyễn Thị Mỹ Lộc (1997), *Những cơ sở khoa học và quản lý giáo dục*, trường quản lý cán bộ GD – ĐT. Hà Nội.
13. Chỉ thị số 46/2008/CT- BGDĐT ngày 05 tháng 8 năm 2008 của Bộ GD&ĐT về việc tăng cường công tác đánh giá và kiểm định chất lượng giáo dục.
14. Nguyễn Đức Chính, Nguyễn thị Phương Nga, Lê đức ngọc, Trần Hữu Hoan, John J.McDonal (2002), *Kiểm định chất lượng trong giáo dục đại học*, NXB. Đại học Quốc gia, Hà Nội.

15. Nguyễn Kim Dung, Huỳnh Xuân Nhật (Viên Nghiên cứu Giáo dục): *Các khái niệm chất lượng, văn hóa chất lượng, đánh giá, bảo đảm và kiểm định chất lượng trong giáo dục*, Tài liệu Internet
16. Dự án PTGVTHPT & TCCN – Cục NGQLCSGD – Vụ GDCN (2010) *Những vấn đề cơ bản về công tác quản lý trường TCCN*, Hà Nội.
17. Đảng Cộng sản Việt Nam (1996), *Văn kiện Đại hội Đảng lần thứ 8* – NXB Chính trị Quốc Gia, Hà Nội.
18. Đảng Cộng sản Việt Nam (1997), *Nghị quyết Hội nghị TW 2 Khóa 8* – NXB Chính trị Quốc Gia, Hà Nội.
19. Đảng cộng sản Việt Nam, *Nghị quyết 29/NQ-TW*.
20. Đảng Cộng sản Việt Nam – Đảng bộ TP. HCM (Tháng 10 – 2010). *Văn kiện Đại hội Đại biểu lần thứ 9*.
21. Trần Khánh Đức (2000), *Nghiên cứu sơ sở lý luận và thực tiễn bảo đảm chất lượng đào tạo Đại học và trung học chuyên nghiệp*, Đề tài nghiên cứu cấp Bộ (B2000-52-TĐ 44).
22. Trần Khánh Đức (2002), *Giáo dục kỹ thuật – Nghề nghiệp và phát triển nguồn nhân lực*, NXB Giáo dục.
23. Trần Khánh Đức (2004), *Quản lý và kiểm định chất lượng đào tạo nhân lực theo ISO & TQM*, NXB Giáo dục.
24. Trần Khánh Đức (2009), *Giáo dục và phát triển nguồn nhân lực trong thế kỷ XXI*, NXB. Giáo dục Việt Nam.
25. Trần Khánh Đức (2009), *Xây dựng và phát triển mô hình bảo đảm chất lượng giáo dục đại học Việt Nam* – Hội thảo nâng cao chất lượng đào tạo toàn quốc lần thứ II.
26. Trần Khánh Đức (2010), *Quản lý chất lượng đào tạo đối với trường TCCN* – Tài liệu báo cáo chuyên đề
27. Trần Khánh Đức (2011), *Thiết kế và xây dựng mô hình bảo đảm chất lượng ở các trường TCCN* – Tài liệu báo cáo chuyên đề.
28. Nguyễn Minh Đường (1996), *Bồi dưỡng và đào tạo đội ngũ nhân lực trong điều kiện mới (Phần thực trạng và giải pháp đào tạo ngành nghề TCCN)* - Chương trình KHCN cấp Nhà nước KX 07 – 14. Hà Nội.

29. Nguyễn Minh Đường (2012), *Quản lý chất lượng cơ sở giáo dục*, bài giảng cho lớp NCS, Viện KHGD Việt Nam tháng 7.2012.
30. Nguyễn Quang Giao (2011), *Xây dựng mô hình QLCL quá trình dạy học các môn chuyên ngành ở trường Đại học Ngoại Ngữ*, Luận án Tiến sỹ Quản lý GD, Đại học Quốc gia Hà Nội.
31. Nguyễn Quang Giao, *Bảo đảm chất lượng trong giáo dục đại học*, Nguồn: Internet
32. Vũ Ngọc Hải, Trần Khánh Đức (2003), *Mô hình giáo dục hiện đại trong những năm đầu thế kỷ XXI (Việt Nam và Thế giới)*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
33. Vũ Ngọc Hải, *Các mô hình quản lý Nhà nước về giáo dục*, Tạp chí Phát triển giáo dục (số 6 (54)), 2003.
34. Vũ Ngọc Hải, *Các mô hình phát triển giáo dục*, Tạp chí Phát triển giáo dục (số 106), tháng 1 – 2005, Hà Nội.
35. Bùi Minh Hiền, Vũ Ngọc Hải, Đặng Quốc Bảo (2009), *Quản lý giáo dục*, NXB Đại học Sư Phạm, Hà Nội.
36. Hội thảo Khoa học (2010), “*Xây dựng trường học chất lượng cao vì một nền giáo dục tiên tiến, mang đậm bản sắc dân tộc trong thời kỳ hội nhập quốc tế*” - SỞ GD&ĐT.
37. Phan Văn Kha (1998), *Xây dựng chiến lược phát triển giáo dục kỹ thuật nghề nghiệp ở Việt Nam, một số quan điểm tiếp cận*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
38. Phan Văn Kha (2004), *Nghiên cứu đề xuất mô hình QLCL đào tạo ĐH ở Việt Nam*, Đề tài nghiên cứu cấp Bộ (do Viện Nghiên cứu phát triển GD chủ trì).
39. Phan Văn Kha (2014), *Đổi mới quản lý giáo dục Việt Nam, một số vấn đề lý luận và thực tiễn*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
40. Đặng Bá Lãm (1998), *Xây dựng các quan điểm chỉ đạo sự phát triển giáo dục đào tạo trong chiến lược giáo dục đào tạo Việt Nam*. Mã số: B96-52-TĐ-01. Hà Nội.
41. Đặng Bá Lãm, Phạm Thành Nghị (1999), *Chính sách và kế hoạch trong quản lý giáo dục*, NXB Giáo dục,
42. Đặng Bá Lãm (2003), *Giáo dục Việt Nam những thập niên đầu thế kỷ XXI - Chiến lược phát triển*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
43. Đặng Bá Lãm, *Phát triển đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục*, Chuyên đề NCS, Hà Nội, 2012.

44. Nguyễn Lộc, “*TQM hay là Quản lý chất lượng toàn thể trong giáo dục*”, Tạp chí Khoa học giáo dục (số 54), 2010.
45. Nguyễn thị Mỹ Lộc (2008), *Tâm lý học quản lý*, Tài liệu tập huấn,
46. Luật Giáo dục 2005 và Luật Giáo dục 2009.
47. Tô thị Thanh Nga (2011) *Các giải pháp và điều kiện củng cố và phát triển các trường TCCN của TP. HCM đáp ứng nhu cầu phát triển KT-XH từ nay đến năm 2020* – Đề tài nghiên cứu cấp TP.
48. Phạm Thành Nghị (1999), *Lý luận tổ chức và quản lý* – Viện NCPTGD. Hà Nội.
49. Phạm Thành Nghị (2000), *Quản lý chất lượng giáo dục Đại học*, NXB Đại học Quốc Gia Hà Nội.
50. Quyết định số 67/2007/QĐ-BGDĐT ngày 01 tháng 11 năm 2007 của Bộ GD&ĐT ban hành Quy định về tiêu chuẩn đánh giá chất lượng giáo dục trường TCCN.
51. Quyết định số 76/2007/QĐ-BGDĐT ngày 14 tháng 12 năm 2007 của Bộ GD&ĐT ban hành quy định về quy trình và chu trình kiểm định chất lượng giáo dục trường ĐH, CĐ và TCCN.
52. Phạm Xuân Thanh (2005), *Kiểm định chất lượng giáo dục Đại học*, Tạp chí Giáo dục số 115, tháng 6.2005.
53. Phạm xuân Thanh, *Xây dựng mô hình bảo đảm chất lượng bên trong các trường đào tạo giáo viên tiểu học*. Nguồn: Internet
54. Phạm xuân Thanh, *Mô hình bảo đảm chất lượng giáo dục đại học của Việt Nam*, Nguồn: Internet.
55. Thông tư 54/2011/TT-BGDĐT ngày 15 tháng 11 năm 2011 về ban hành điều lệ trường TCCN.
56. Thông tư 37/2012/TT-BGDĐT ngày 30 tháng 10 năm 2012 về “Sửa đổi và bổ sung một số điều của ... Quyết định số 67/2007/QĐ-BGDĐT ngày 01 tháng 11 năm 2007 của Bộ trưởng Bộ GD&ĐT ban hành Quy định về tiêu chuẩn đánh giá chất lượng giáo dục trường TCCN.
57. Nguyễn Đức Trí (2010), *Quản lý quá trình đào tạo trong nhà trường. Giáo trình đào tạo cao học trong quản lý giáo dục*, NXB Khoa học và kỹ thuật, Hà Nội.
58. Nguyễn Đức Trí (2010), *Giáo dục nghề nghiệp, một số vấn đề lý luận và thực tiễn*, NXB Khoa học và kỹ thuật, Hà Nội.



59. Nguyễn Đức Trí, Phan Chính Thức (2010), Một số vấn đề về quản lý cơ sở dạy nghề, NXB Khoa học và kỹ thuật, Hà Nội.
60. Nguyễn Đức Trí, Quản lý quá trình đào tạo ở trường TCCN, Tài liệu tập huấn.
61. Nguyễn Đức Trí (2011), Giáo trình giáo dục nghề nghiệp, NXB. Giáo dục Việt Nam.
62. Viện Nghiên cứu Phát triển Giáo dục (2002), Chiến lược phát triển Giáo dục trong thế kỷ XXI – Kinh nghiệm của các quốc gia, NXB Chính trị Quốc gia.

## TIẾNG ANH

63. Anna Maria Tamaro (2005), *Report on quality assurance models in LIS*.
64. Asean Quality Network Quality Assurance (2004), *Manual for the Implementation of the guidelines*.
65. A.W.Astin (1985), *Achieving Educational Excellence: A critical assessment of priorities and practices in High Education*, San Francisco Jossey-Bass Publishers,
66. AUN, 2007, *Guide to AUN Actual Quality Assessment at Programme Level* is published by: AUN Secretariat, Room 210, Jamijuree 1 Bldg, Chulalongkorn University, Phayathai Road, Bangkok, 10330 Thailand
67. Bogue và Saunders (1992), *The evidence of quality: strengthening the tests of academic and administrative effectiveness*, Jossey-Bass Publishers,
68. Dheeraj Medhrotra, *TQM in Education*, Source: [www.sixsigma in education.com](http://www.sixsigma in education.com)
69. Dheeraj Medhrotra, *Applying TQM in Academics*. Source: Internet
70. Ellis, R (1993), *Quality Assurance for University teaching, : Issue and approaches*, Open University, London.
71. Freeman, R (1994). *Quality Assurance in Training and Education*, London: Kogan Page.
72. IIEP, 2006, *Capacity Development Education - UNESCO*
73. Jitendra Kumar Saha, *Workshop on TQM*, Source: Internet
74. Len MP (2005), *Capacity Building in Higher Education and Quality Assurance in the Asia Pacific Region*, Paper presented on Asia Pacific Quality Network Meeting, Hongkong.
75. Paul Watson (2002), *European Foundation for Quality management (EFQM) Excellence Model*, E-mail: p.a.watson@shu.ac.uk.
76. Philip B.Crosby, *Quality without tears*, Source: Internet

77. Petros Kefalas, Symeon Retalis, Demosthenes Stamatis, Kargidis Theodoros (2003), *Quality assurance procedures and E-odl*, Technological Educational Institute of Thessaloniki, Greece.
78. Sallis, E. (1993), *Total Quality Management in Education*, London: Kogan Page.
79. Southeast Asian Ministers of Education Organization (2003), *Framework For Regional Quality Assurance, Cooperation in High Education*.
80. Stephanie Matseleng Allais, *Quality Assurance in Education*, Centre for Education Policy Development.
81. Taylor, A and F. Hill (1997), "*Quality management in education*" in Harris.
82. Terry Richardson (1997), *Total Quality Management*, Thomson Publish in Company, USA.
83. Toshio Nakuchi, Hajime Tajima, Toshihiko Saito, Eiichi Ameda, *Hiện đại hóa giáo dục Nhật bản*, NXB. Chính trị Quốc gia 2002
84. Warrant Piper. D (1993), *Quality management in Universities*, AGPS, Canberra.
85. West-Burnham, J. (1992), *Managing Quality in Schools*, Longman.