

QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ GIÁO DỤC CỦA HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TIỂU HỌC ĐỂ THU HẸP 5 KHOẢNG CÁCH CHẤT LƯỢNG HƯỚNG TỚI SỰ HÀI LÒNG CỦA CHA MẸ HỌC SINH

Lê Vũ Hà

Học viên Quản lý giáo dục.

TÓM TẮT

Hiện nay, ngày càng có nhiều các loại hình nhà trường tham gia vào hệ thống giáo dục, điều đó đặt các nhà trường phổ thông nói chung và trường tiểu học nói riêng vào tình thế đối mặt với những cạnh tranh để tuyển sinh tốt hơn. Để cạnh tranh tốt hơn thì dịch vụ giáo dục nhà trường cung ứng phải được nâng cao và làm cha mẹ học sinh hài lòng. Bài viết này trình bày cách thức các hiệu trưởng trường tiểu học đã vận dụng mô hình thu hẹp 5 khoảng cách chất lượng dịch vụ theo mô hình SERVQUAL để quản lý chất lượng dịch vụ giáo dục nhằm hướng tới sự hài lòng của cha mẹ học sinh.

Từ khóa: Sự hài lòng của cha mẹ học sinh, Quản lý chất lượng dịch vụ giáo dục; Hiệu trưởng; Trường tiểu học.

Ngày nhận bài: 19/8/2020; Ngày duyệt đăng bài: 25/10/2020.

1. Mở đầu

Trong sự thay đổi môi trường giáo dục hiện nay, không chỉ có những tổ chức và cơ sở giáo dục công lập mà còn có rất nhiều các tổ chức và cơ sở giáo dục ngoài công lập cũng như quốc tế bị đặt vào tình thế phải đối mặt với những cạnh tranh khốc liệt từ các đối thủ. Để đạt được lợi thế cạnh tranh và hiệu quả, các tổ chức giáo dục phải tìm cách tự đổi mới mình, tạo sự khác biệt và hiệu quả cho người học và cung cấp dịch vụ giáo dục có chất lượng để làm hài lòng khách hàng.

Trường tiểu học là nơi học tập của trẻ em từ lớp 1 tới lớp 5, lứa tuổi trong khoảng từ 6 đến 11 tuổi. Đây là lứa tuổi mà trẻ chưa hoàn toàn tự phục vụ bản thân. Vì thế, dịch vụ giáo dục tại trường ngoài dạy học còn bao gồm ăn bán trú, trông học sinh buổi trưa, đưa đón học sinh; ngoài ra, còn tổ chức dạy các môn bổ trợ như kỹ năng sống, dạy các lớp năng khiếu và câu lạc bộ ngoài giờ cho học sinh...

Như vậy, bên cạnh việc quản lý chất lượng dạy học là dịch vụ chính thì việc quan tâm quản lý chất lượng dịch vụ bao quanh cũng là một phần không thể thiếu đối với dịch vụ giáo dục nhằm nâng cao chất lượng nhà trường tiểu học. Các dịch vụ phụ trợ này dần dần trở thành một trong những tiêu chí quan trọng của các cha mẹ học sinh (khách hàng gián tiếp) khi lựa chọn trường tiểu học cho con em mình. Hiện nay, khi xã hội ngày càng phát triển, hầu hết học sinh học hai buổi trên lớp và nhu cầu của cha mẹ muốn con mình phát triển hoàn thiện hơn cả về những kỹ năng khác ngoài kiến thức. Vì thế, các hoạt động bổ trợ này cũng cần được quản lý chất lượng, như một dịch vụ giáo dục quan trọng trong trường. Nếu chỉ quan tâm tới quản lý chất lượng dạy học mà không quan tâm tới chất lượng dịch vụ tổng thể (bao gồm tất cả các dịch vụ cơ bản, dịch vụ bổ trợ) thì sẽ rất khó để quản lý được chất lượng tổng thể của nhà trường để làm hài lòng khách hàng là học sinh và cha mẹ học sinh - những người quyết định trường học cho con họ. Trong bối cảnh cạnh tranh cao như ngày nay và vấn đề nâng cao hình ảnh nhà trường nhằm hỗ trợ tối đa cho công tác tuyển sinh ngày càng trở nên quan trọng thì quản lý chất lượng dịch vụ hướng tới sự hài lòng cha mẹ học sinh trở thành một ưu tiên của các hiệu trưởng trong quản lý nhà trường.

Hiện nay, có nhiều mô hình quản lý chất lượng được hình thành để quản lý chất lượng dịch vụ nhằm hướng tới sự hài lòng của khách hàng. Ở đây, nghiên cứu lựa chọn mô hình SERVQUAL để xem xét các biện pháp mà các hiệu trưởng đã vận dụng để thu hẹp 5 khoảng cách chất lượng dịch vụ giáo dục ở trường tiểu học.

2. Mô hình SERVQUAL về thu hẹp 5 khoảng cách chất lượng dịch vụ giáo dục

Để quản lý tốt chất lượng dịch vụ, các nhà quản lý rất cần phải xác định và đánh giá được chất lượng dịch vụ mà tổ chức mình đang cung ứng. Parasuraman và cộng sự (1985) đã đề xuất SERVQUAL là mô hình xác định và đánh giá chất lượng dịch vụ. Đây được xem là cột mốc quan trọng trong việc cung cấp thông tin để định nghĩa chất lượng dịch vụ. Nghiên cứu khẳng định “đo lường chất lượng dịch vụ là mô hình xác định khả năng thỏa mãn kỳ vọng của khách hàng đối với một dịch vụ”. Dựa trên những nghiên cứu tại Mỹ,

họ sáng tạo ra SERVQUAL và liệt kê 10 nhân tố quyết định chất lượng dịch vụ là: độ tin cậy, tính đáp ứng, năng lực phục vụ, tính tiếp cận, cách ứng xử, khả năng giao tiếp, sự tin nhiệm, an toàn, khả năng nắm bắt nhu cầu của khách hàng và tính hữu hình. Sau đó, vào năm 1988, Parasuraman đã giảm 10 nhân tố trên thành 5 nhân tố. Mô hình đánh giá SERVQUAL, mới chỉ còn các nhân tố: sự tin cậy, khả năng đáp ứng, năng lực đảm bảo, sự đồng cảm và tính hữu hình.

Theo mô hình SERVQUAL, chất lượng tổng thể đánh giá bằng tổng chênh lệch giữa cam nhận về chất lượng nhận được và kỳ vọng (mong đợi) về chất lượng của khách hàng đối với các thuộc tính của dịch vụ. Parasuraman và cộng sự (1985) cho thấy rõ hơn về chất lượng dịch vụ khi cho rằng: "Chất lượng dịch vụ là khoảng cách giữa kỳ vọng của khách hàng và sự cam nhận của họ khi đã sử dụng dịch vụ". Vậy làm thế nào để đo lường khoảng cách đó? Các yếu tố nào tác động tới các khoảng cách? Mô hình 5 khoảng cách chất lượng dịch vụ được Parasuraman và cộng sự đề xuất là hàm số của khoảng cách 5 và khoảng cách này phụ thuộc vào 4 khoảng cách còn lại.

Khoảng cách 1: Khoảng cách giữa nhận thức của các nhà quản lý về kỳ vọng của khách hàng với kỳ vọng của khách hàng về chất lượng dịch vụ mà họ được hưởng. Cụ thể hóa trong lĩnh vực quản lý chất lượng giáo dục, quản trị trường học cần có những biện pháp để hiểu rõ hơn mong muốn của cha mẹ (khách hàng gián tiếp) về chất lượng dịch vụ mà con họ được hưởng tại trường. Các nhà trường thường cho rằng, chất lượng giáo dục chính là chất lượng của nhà trường và thường sử dụng các thành tích đạt được như là một minh chứng marketing hữu hiệu. Tuy nhiên, thực tế cho thấy, rất nhiều cha mẹ và học sinh lại mong đợi những thứ khác ở nhà trường như: cơ sở vật chất tốt, bữa ăn trưa đảm bảo vệ sinh và đủ định dưỡng, nhà trường có các khóa học ngoại khóa liên kết với các trung tâm nổi tiếng... để quyết định cho con theo học tại trường chứ không hẳn là dựa vào thành tích về dạy học của nhà trường. Thông thường thì cách thức đơn giản nhất để hiểu được khoảng cách đó là thực hiện khảo sát.

Khoảng cách 2: Khoảng cách giữa nhận thức của các nhà quản lý về kỳ vọng của khách hàng với các tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ đặt ra cho khách hàng. Những nguyên nhân cơ bản khiến cho khoảng cách này xuất hiện đến từ các nguyên nhân về nguồn lực, về thị trường và về các nhà quản lý. Với nhóm nguyên nhân về nguồn lực có thể là: lực lượng lao động, kỹ năng lao động, trang thiết bị cơ sở vật chất... Nhóm nguyên nhân về thị trường có thể kể tới như: quy mô nhu cầu, sự biến động của nhu cầu sử dụng dịch vụ theo các kỳ nghỉ, theo các mùa trong năm, sự thay đổi trong đặc điểm nhu cầu làm cho thuộc tính dịch vụ của nhà trường khác với sự nhận biết của nhà quản lý đối với dịch vụ mong đợi của cha mẹ và học sinh. Nhóm nguyên nhân bắt nguồn từ nhà quản lý có thể là sự định hướng chất lượng dịch vụ không theo mong

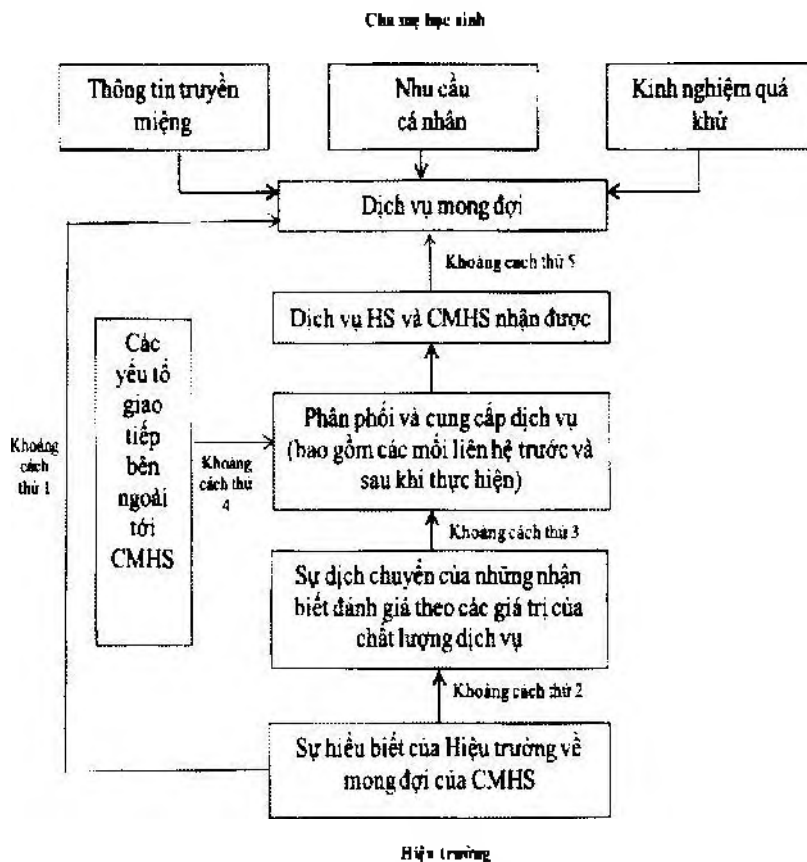
đợi của khách hàng mà theo chủ quan của họ với việc xác định các chỉ tiêu chất lượng dịch vụ một cách chủ quan. Khoảng cách sự hiểu biết của nhà quản lý về dịch vụ mong đợi của khách hàng và xác định các đặc tính chi tiết về chất lượng sản phẩm dịch vụ của nhà trường sẽ ảnh hưởng tới sự cảm nhận chất lượng dịch vụ của khách hàng.

Khoảng cách 3: Khoảng cách giữa tiêu chuẩn dịch vụ đặt ra cho khách hàng với dịch vụ thực tế cung cấp cho khách hàng. Mặc dù có thể có những nhà trường có những quy chế, bộ hướng dẫn chi tiết để thực hiện các dịch vụ tốt và đối xử với khách hàng đúng đắn nhưng như vậy chưa hẳn đã có những dịch vụ chất lượng cao. Đối với dịch vụ nói chung và dịch vụ giáo dục nói riêng thì các lao động cung ứng dịch vụ có tác động rất lớn tới chất lượng dịch vụ mà khách hàng nhận được, trong khi đó, quá trình thực hiện chuyển giao của những người thực hiện cung ứng dịch vụ lại không đồng đều và không được tiêu chuẩn hóa. Khoảng cách này sẽ ảnh hưởng tới sự nhận biết và đánh giá về chất lượng dịch vụ mà khách hàng nhận được.

Khoảng cách 4: Khoảng cách giữa chất lượng dịch vụ thực tế cung cấp và chất lượng dịch vụ đã thông tin tới khách hàng từ những tác động bên ngoài. Truyền thông không những tác động lên mong đợi của khách hàng mà còn tác động đến sự tiếp nhận của họ đối với dịch vụ được cung ứng. Nói cách khác, những điều không nhất quán giữa phân phối dịch vụ và truyền thông dưới dạng phóng đại những lời hứa hoặc thiếu thông tin về phân phối dịch vụ có thể tác động tới sự tiếp nhận chất lượng dịch vụ của khách hàng. Việc phóng đại những thành tích của nhà trường và những ưu điểm của chương trình học nhưng khi thực hiện triển khai lại không đạt được như cam kết trên truyền thông sẽ có tác động tiêu cực tới cảm nhận của khách hàng.

Khoảng cách 5: Khoảng cách giữa dịch vụ khách hàng nhận được và kỳ vọng của khách hàng về dịch vụ. Vấn đề mấu chốt của khoảng cách này chính là đảm bảo chất lượng dịch vụ, chính là những giá trị mà khách hàng nhận được trong hoạt động chuyển giao phải đạt hoặc vượt qua những gì mà khách hàng mong đợi.

Năm khoảng cách trên càng lớn thì khả năng đáp ứng các mong đợi về chất lượng dịch vụ càng thấp, khách hàng càng giảm sự hài lòng và điều đó đồng nghĩa với việc chất lượng dịch vụ càng thấp trong đánh giá của khách hàng. Vì vậy, để nâng cao chất lượng dịch vụ, càng cần phải có những biện pháp tích cực thu hẹp khoảng cách đó.



Sơ đồ 1: Mô hình 5 khoảng cách chất lượng dịch vụ

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thiết kế nghiên cứu

Thiết kế định tính được thực hiện để phát hiện tính đa dạng của các hoạt động quản lý của hiệu trưởng trường tiểu học trong bối cảnh Việt Nam.

3.2. Mẫu nghiên cứu

Có 16 hiệu trưởng hoặc hiệu phó phụ trách (đối với trường liên cấp) của 16 trường tiểu học tham gia nghiên cứu này. Đặc điểm các trường được thể hiện ở bảng 1.

Mẫu trường khá đa dạng về đặc điểm và loại hình và khu vực địa bàn: trường công và trường tư; trường ở thành thị và trường ở nông thôn; trường ở vùng đồng bằng và trường ở miền núi; trường ở miền Bắc, miền Trung và miền Nam. Để đảm bảo nguyên tắc ẩn danh, nghiên cứu mã hóa tên các hiệu trưởng theo mã từ T1 đến T16.

Bảng 1: Đặc điểm các trường tiểu học được lựa chọn

Đặc điểm		Số lượng	
Loại hình nhà trường	Dân lập	3	
	Công lập	13	
Khu vực	Miền Bắc	6	
	Miền Trung	3	
	Miền Nam	7	
Đặc điểm địa hình	Miền núi	2	
	Đồng bằng	Nông thôn	4
		Thành thị	10

3.3. Phương pháp thu thập dữ liệu

Phương pháp phỏng vấn định tính được sử dụng để thu thập dữ liệu. Nội dung của phỏng vấn gồm các vấn đề: (1) Đo lường chỉ số Hải lòng và Vận dụng thông tin thu thập được vào công tác quản lý; (2) Các hoạt động quản lý của hiệu trưởng nhằm cải thiện những điều cha mẹ học sinh chưa hài lòng và phát huy những điểm cha mẹ hài lòng.

3.4. Phân tích nội dung

Phương pháp phân tích nội dung được sử dụng với các dữ liệu định tính thu được. Phương pháp này xem xét dữ liệu trên cơ sở các nội dung mà thông tin truyền tải. Trọng tâm phân tích là ý nghĩa của các nội dung thông tin (được gọi là các đơn vị thông tin). Các đơn vị thông tin có thể là một phần của câu, có thể gồm cả câu và có thể gồm vài hoặc nhiều câu, tùy theo cách diễn đạt của người được phỏng vấn. Trên cơ sở các đơn vị thông tin này, hệ thống mã hóa được hình thành. Nội dung chính là các biện pháp, cách thức được hiệu trưởng sử dụng để khiến cha mẹ học sinh hài lòng với nhà trường. Các biện pháp này bám sát mô hình lý thuyết về 5 khoảng cách chất lượng dịch vụ, do đó 5 nhóm biện pháp tương ứng với việc thu hẹp các khoảng cách và được chúng tôi mã hóa là KC1 (khoảng cách thứ nhất), KC2 (khoảng cách thứ hai) và tiếp tục là KC3, KC4 và KC5.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Thu hẹp khoảng cách giữa những mong đợi của khách hàng về dịch vụ và hiểu biết của nhà quản lý về những mong đợi đó

Khách hàng luôn có những mong đợi, kỳ vọng của mình về các dịch vụ giáo dục của nhà trường đối với con họ. Người lãnh đạo càng hiểu rõ những

mong đợi này (tức là khoảng cách càng được thu hẹp) thì khả năng có thể đáp ứng mong đợi của khách hàng (hay là khả năng làm khách hàng hài lòng) sẽ cao hơn. Dưới đây là những gì mà hiệu trưởng trường tiểu học đã thực hiện để hiểu nhu cầu, mong đợi của khách hàng về dịch vụ giáo dục của nhà trường.

4.1.1. Thu thập thông tin để nhận biết sự khác biệt giữa dịch vụ cha mẹ học sinh mong đợi và hiểu biết của hiệu trưởng

Điều cần làm để thu hẹp khoảng cách này chính là hiểu rõ những mong đợi của phụ huynh và học sinh về những dịch vụ được thụ hưởng ở trường. Theo phong vấn với các hiệu trưởng, thì các hiệu trưởng đều có những biện pháp để biết được mong đợi của cha mẹ học sinh và học sinh thông qua nhiều phương pháp điều tra. Với những trường sử dụng bộ công cụ đánh giá sự hài lòng của cha mẹ học sinh về chất lượng dịch vụ giáo dục ban hành kèm Quyết định số 2329/QĐ-BGDĐT ngày 11/07/2017 của Bộ Giáo dục và Đào tạo hoặc phiếu điều tra xã hội học tự nhà trường thiết kế, kết hợp với nhiều phương pháp khác như họp cha mẹ học sinh, Email, hình thư góp ý..., thì thông qua tổng hợp các hiệu trưởng cũng đã biết được sự hài lòng của cha mẹ học sinh và những kỳ vọng của họ trên đây dựa các tiêu chí đánh giá. Đối với các trường chưa sử dụng bộ công cụ đánh giá sự hài lòng của cha mẹ học sinh về chất lượng dịch vụ giáo dục do Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành, thì các hiệu trưởng cũng có những biện pháp tương đối truyền thống như thông qua họp phụ huynh, hình thư góp ý... để có thể biết thông tin về những mong đợi của cha mẹ và học sinh. Thông qua những phương pháp này, các hiệu trưởng cho rằng, họ cũng nắm được những điều mà cha mẹ học sinh đã hài lòng và chưa hài lòng. Cụ thể như sau:

4.1.2. Những thông tin thu thập được của hiệu trưởng về mong đợi của cha mẹ học sinh

Về cơ sở vật chất:

Hầu hết các hiệu trưởng đều cho biết, cha mẹ học sinh kỳ vọng cơ sở vật chất của nhà trường cần phải tốt hơn, đặc biệt là các trường công lập. Hiệu trưởng trường T1 cho rằng: *“Cơ sở vật chất của trường có một số cải thiện chưa được như kỳ vọng của phụ huynh. Cơ sở vật chất ở trường vẫn có một số phòng học cấp 4, vì hiện tại đang xây giai đoạn 2 nhưng kê cả khi giai đoạn 2 hoàn thành rồi thì vẫn còn tới 6 phòng là phòng học cấp 4, khi mua lot thì ngập”*.

Một vấn đề thường xảy ra ở các trường công lập đó là thiếu công trình vệ sinh hoặc công trình vệ sinh thường quá tải, không đủ sạch sẽ. Các cha mẹ học sinh cũng thường không hài lòng về vấn đề này. Hiệu trưởng T2 trao đổi, ở trường này: *“Ngày nhiều học sinh nhất là 700 em, mà chỉ có hai công trình,*

không thể đáp ứng đủ, có dịch vụ thuê người làm nhưng không làm xuể vì số lượng công trình thì thiếu, gây hư hại vì làm không kịp”.

Cơ sở vật chất cũng là vấn đề mà một số trường dân lập như T15, T16, cũng gặp phải. Các hiệu trưởng cũng cho biết cha mẹ học sinh cũng thường có ý kiến chưa hài lòng về cơ sở vật chất, lý do vì diện tích của các trường dân lập thường khá hẹp, dù có đủ sân chơi và khu tập thể thao nhưng diện tích thường khó có thể so sánh với các trường công lập. Hiệu trưởng T15, một trường tiểu học tại thành phố Hồ Chí Minh cho biết: *“Sân trường thì phụ huynh cũng có ý kiến mong muốn làm rộng hơn, nhưng mà cái này cũng ngoài tầm kiểm soát của trường”* hay *“Phụ huynh chỉ phàn ánh lại về sân chơi, đề xuất mái che cho bớt nắng”.*

Có thể thấy, dù là trường công lập hay dân lập ở thành phố lớn thì đều dễ gặp phải những vấn đề cha mẹ học sinh không hài lòng về cơ sở vật chất do đặc thù về việc thiếu diện tích xây dựng trường.

Về tinh thần và thái độ khi cung ứng dịch vụ giáo dục:

Sau những vấn đề về cơ sở vật chất, còn có những vấn đề mà cha mẹ học sinh kỳ vọng vào các nhà trường là tinh thần và thái độ của giáo viên, cán bộ và nhân viên của nhà trường. Tuy nhiên, có không nhiều hiệu trưởng quan tâm tới vấn đề này. Hiệu trưởng trường T2 là một trong số những hiệu trưởng nhận biết được những kỳ vọng này trao đổi: *“Đôi khi họ cũng có ý kiến như bố mẹ đi làm cả tháng để con cái tự do, để cho ông bà chăm sóc thì việc học hành không được quan tâm. Lên lớp các con học rất chệnh mảng, khi cô kiểm tra bài thì độ lì lợm của các con là rất lớn, nhiều lúc cũng làm cho cô phải bực bội, mà bực bội thì cô phải nạt. Có những phụ huynh họ cũng có ý kiến về thái độ này. Hoặc trong lớp có giáo viên đang dạy, nhưng độ hiếu động của trẻ bậc tiểu học khiến cô va chạm với các con, thì đôi lúc họ cũng nói nhà trường phải chú ý những việc này”.*

Về khoảng cách thứ nhất, những nỗ lực của hiệu trưởng nhằm thu hẹp sự khác biệt giữa dịch vụ khách hàng mong đợi và những hiểu biết của nhà quản lý về những mong đợi đó hiện đã có những phương pháp thu thập thông tin cơ bản và hiệu trưởng cũng đã có những thông tin về kỳ vọng của cha mẹ học sinh về dịch vụ giáo dục của nhà trường. Đối với các nhà trường sử dụng bộ công cụ do Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành hoặc tự sử dụng phiếu do nhà trường thiết kế có thể hiểu được nhu cầu của cha mẹ học sinh thông qua tổng hợp phiếu. Với các trường không sử dụng các bộ công cụ điều tra xã hội học thì các hiệu trưởng vẫn phần nhiều tập trung vào kỳ vọng về cơ sở vật chất của cha mẹ học sinh chứ chưa quan tâm nhiều tới những kỳ vọng khác của họ.

4.2. Thu hẹp khoảng cách giữa hiệu suất của nhà quản lý về sự mong đợi của khách hàng với các đặc tính chi tiết về chất lượng dịch vụ của nhà trường

Những nguyên nhân cơ bản chi phối khoảng cách này được chia làm 3 nhóm: nguyên nhân về nguồn lực, nguyên nhân về thị trường và nguyên nhân từ các nhà quản lý.

Với nhóm nguyên nhân về nguồn lực, các hiệu trưởng hiểu rõ rằng nguồn lực là vô cùng cần thiết đối với sự duy trì và phát triển ổn định của chất lượng dịch vụ giáo dục nhà trường. Tuy nhiên, như các hiệu trưởng cũng đã nhận diện các vấn đề tồn tại về nhân lực, về cơ sở vật chất..., không phải lúc nào các nguồn lực cũng như họ mong muốn để có thể thực hiện những biện pháp cải thiện vì họ không được tự chủ về những vấn đề này.

Với nhóm nguyên nhân về thị trường, nhu cầu của cha mẹ học sinh càng ngày càng thay đổi khiến nhiều quan điểm, phong cách quản lý truyền thống của các hiệu trưởng nhà trường có sự khác biệt với những nhu cầu đó. Quan điểm truyền thống của các nhà trường là cố gắng đảm bảo cơ sở vật chất, đủ số lượng và chất lượng đội ngũ giáo viên, có thành tích tốt trong dạy và học. Tuy nhiên, như điều tra về kỳ vọng của cha mẹ học sinh cho thấy, họ còn mong muốn nhà trường áp dụng công nghệ thông tin nhiều hơn, tạo điều kiện cho trẻ được vui chơi và trải nghiệm nhiều hơn, phát triển năng lực thẩm mỹ và kỹ năng nhiều hơn. Những phỏng vấn với các hiệu trưởng cho thấy họ chưa thực sự quan tâm tới những kỳ vọng này của cha mẹ học sinh.

Với nhóm nguyên nhân về phía các nhà quản lý, có một số hiệu trưởng không định hướng hoặc thực hiện công việc quản lý chất lượng dịch vụ giáo dục theo kỳ vọng của cha mẹ học sinh mà theo chu quan của họ. Điều này không được thể hiện rõ nét tại các trường công lập bởi hệ thống các tiêu chí thường được Bộ Giáo dục và Đào tạo quy định. Tuy nhiên, ở trường dân lập, với nhiều dịch vụ hơn và vai trò “khách hàng” của cha mẹ học sinh rõ nét hơn thì đôi khi có hiệu trưởng chưa thật sự thay đổi để thích ứng với yêu cầu của môi trường làm việc và kỳ vọng của cha mẹ học sinh trong thời đại mới, điều này khiến cha mẹ học sinh không hài lòng. Hiệu trưởng T14 cho rằng, thành tựu về chất lượng dịch vụ được ghi nhận là số lượng học sinh tham gia các dịch vụ giáo dục tăng lên. Hiệu trưởng trường T14 cho biết một ví dụ cụ thể về chất lượng dịch vụ được cải thiện: “*Các câu lạc bộ trong nhà trường thì không bắt buộc mà tự nguyện. Các hoạt động đó phát triển rất tốt, từ 4h45 trở đi học sinh có thể tham gia, cha mẹ học sinh cũng muốn con tham gia. Phương thức đánh giá thì cứ cha mẹ học sinh hài lòng... Không nặng nề việc các thầy cô phải có khảo sát đánh giá các con hàng tháng, sự ổn định và tăng dân về số lượng học sinh tham gia đó chính là chất lượng*”. Tuy nhiên, kết quả khảo sát cha mẹ học

sinh lại cho thấy, các tiêu chí được ít cha mẹ học sinh hài lòng nhất chính là hai tiêu chí về dịch vụ phụ trợ và hoạt động ngoài giờ lên lớp. Có thể việc cha mẹ học sinh cho con mình tham gia các hoạt động là do họ thiếu thời gian đón con về sớm chứ không phải họ thật sự hài lòng.

Như vậy, với khoảng cách sự khác biệt giữa hiểu biết của nhà quản lý về sự mong đợi của khách hàng với các đặc tính chi tiết về chất lượng dịch vụ của nhà trường, các hiệu trưởng hiện vẫn chưa có những động thái, biện pháp rõ ràng để cải thiện, thu hẹp khoảng cách này.

4.3. Thu hẹp khoảng cách giữa các đặc tính chi tiết chất lượng dịch vụ được nhận biết với quá trình thực tế phân phối cung ứng tới khách hàng

Mặc dù có những chỉ dẫn chung để thực hiện việc giảng dạy và thực hiện các dịch vụ giáo dục khác, tuy nhiên chưa hẳn như vậy đã là đủ để khiến cho chất lượng dịch vụ cung cấp được đồng đều.

Các hiệu trưởng hiểu rõ rằng chất lượng đội ngũ giáo viên quyết định rất nhiều tới chất lượng giáo dục nói riêng và chất lượng dịch vụ giáo dục nói chung của nhà trường, bởi lẽ giáo viên chính là người “chuyển giao dịch vụ” trực tiếp. Hiệu trưởng đều nhận diện được những vấn đề ở đội ngũ cả về chuyên môn và thái độ. Nhưng sự chưa đồng đều đó cũng đang gặp phải nhiều rào cản khiến hiệu trưởng chưa thể khắc phục. Đối với các trường công lập, thì đó là cơ sở vật chất hạn chế, chế độ chính sách về lương thưởng chưa hợp lý và hiệu trưởng không được quyền tự tuyển chọn và sa thải giáo viên theo nhu cầu của nhà trường, do bản thân hiệu trưởng chưa có chế tài phù hợp với đặc điểm đội ngũ của nhà trường và thời đại công nghệ phát triển quá nhanh khiến đội ngũ chưa có thời gian thích ứng. Đối với trường dân lập, thì các hiệu trưởng cũng thừa nhận việc quản lý chất lượng đội ngũ chưa bao giờ là vấn đề dễ dàng.

Quá trình “chuyển giao dịch vụ” không đồng đều từ phía giáo viên và nhân viên cũng như cán bộ quản lý không đồng đều và rất khó chuẩn hóa tuyệt đối khiến cho các hiệu trưởng rất khó khăn trong việc thu hẹp khoảng cách sự khác biệt giữa các đặc tính chi tiết chất lượng dịch vụ được nhận biết với quá trình thực tế phân phối cung ứng tới khách hàng. Hiện tại thì đối với việc thu hẹp khoảng cách này, các hiệu trưởng hiện cũng chưa có những biện pháp rõ ràng.

4.4. Thu hẹp khoảng cách giữa dịch vụ thực tế được cung cấp với những thông tin mà khách hàng nhận được qua hoạt động truyền thông về dịch vụ đó

Hiện nay, các trường tiểu học chưa đó đánh giá cụ thể về đầu ra của học sinh, đặc biệt với trường công lập không có việc marketing và truyền thông về dịch vụ học cung cấp cũng như hầu như không có nhiều cam kết về đầu ra nên những công việc quản lý của hiệu trưởng nhằm thu hẹp khoảng cách giữa chất

lượng dịch vụ cam kết ban đầu với những gì cha mẹ học sinh và học sinh nhận được hầu như không có.

Đối với trường dân lập với nhiều dịch vụ phụ trợ hơn, nhiều cam kết hơn để thu hút học sinh và cha mẹ học sinh thì khoảng cách này được các nhà trường dân lập tương đối quan tâm. Đối với trường hợp trường T14, cha mẹ học sinh cũng đã có một số ý kiến không hài lòng về những vấn đề khác biệt giữa cam kết của nhà trường với thực tế học sinh nhận được như: “*Chất lượng đào tạo tiếng Anh chênh lệch so với học phí*” hay “*Các buổi trải nghiệm chưa mang lại kết quả tốt như mục tiêu của nhà trường đặt ra ban đầu*”. Để thu hẹp khoảng cách này, nhà trường cũng đã điều tra để nhận diện những vấn đề chưa được, cũng như cam kết và có các biện pháp cải thiện cụ thể đối với từng nội dung được đề cập.

Như vậy, ở khoảng cách sự khác biệt giữa dịch vụ thực tế phân phối và cung cấp với những thông tin mà khách hàng nhận được qua hoạt động truyền thông về dịch vụ đó, với đặc thù không có công tác marketing và cam kết đầu ra nên hiệu trưởng các trường công lập không có biện pháp cụ thể. Đối với trường dân lập, nhà trường tổ chức điều tra để nhận diện và hiệu trưởng có những biện pháp quản lý cụ thể với từng nội dung để cố gắng khắc phục nhằm thu hẹp khoảng cách.

4.5. Thu hẹp khoảng cách giữa dịch vụ mong đợi và dịch vụ thực tế nhận được

Trên cơ sở hiểu được những mong đợi và sự hài lòng hay không hài lòng của cha mẹ học sinh và học sinh, các hiệu trưởng đã có những biện pháp nhằm giảm thiểu sự khác biệt giữa kỳ vọng của cha mẹ học sinh và học sinh với thực tế dịch vụ mà học sinh và cha mẹ học sinh nhận được trong điều kiện mà họ có thể làm.

Với trường chưa sử dụng bộ công cụ đánh giá sự hài lòng ban hành kèm Quyết định số 2329/QĐ-BGDĐT ngày 11/07/2017 của Bộ Giáo dục và Đào tạo

Với các hiệu trưởng chưa sử dụng bộ công cụ đánh giá sự hài lòng của cha mẹ học sinh về chất lượng dịch vụ giáo dục do Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành, các công việc mà các hiệu trưởng này đã, đang và sẽ triển khai tương đối chi tiết và cụ thể trên cơ sở từng thông tin họ thu được.

Thứ nhất là giải quyết các vấn đề về cơ sở vật chất. Với việc nhận diện khoảng cách thứ nhất chủ yếu ở cơ sở vật chất cho nên hầu hết các hiệu trưởng ở những công việc nhằm thu hẹp khoảng cách số 5 đều tập trung vào giải quyết các tồn tại về vấn đề này. Hiệu trưởng trường T1 - một trường công lập đã thực hiện triển khai những việc mà cô cho rằng cha mẹ học sinh chưa hài lòng về cơ

sở vật chất như sau: tăng điện, tăng quạt cho các phòng học và tiến hành đổi phòng học sáng hơn cho học sinh lớp nhỏ, vì “*Các bạn học sinh ở lớp lớn phải chịu hy sinh hơn, vì với các lớp nhỏ phụ huynh người ta chăm chút, kỳ vọng hơn nhiều*”. Với các trường dân lập, việc xử lý các vấn đề mà cha mẹ học sinh chưa hài lòng được giải quyết tương đối nhanh chóng. Trường T16 với đặc thù là trường tư thục có nhiều học sinh cần hỗ trợ đặc biệt, nên cha mẹ học sinh thường xuyên theo sát việc học và sinh hoạt của con em tại trường. Hiệu trưởng cho biết, cần phải khắc phục sớm những điều cha mẹ học sinh chưa hài lòng để làm cho họ yên tâm: “*Ví dụ như bên em vừa có một phụ huynh đó nói là “Sao cảm thấy là nó (phòng học) hơi tối” cái là hôm sau bên em đã bắt đèn mới hết luôn*”. Hiệu trưởng nhà trường cho biết, bản thân ban giám hiệu cũng đồng thời là ban quản trị cho nên rất thuận lợi cho việc ra quyết định để khắc phục ngay những tồn tại nhằm hướng tới sự hài lòng nhanh chóng của cha mẹ học sinh.

Thứ hai là về tinh thần và thái độ khi cung cấp dịch vụ của giáo viên và cán bộ nhân viên nhà trường, các hiệu trưởng cũng đề ra một số biện pháp để cải thiện. Để giải quyết những điều cha mẹ học sinh chưa hài lòng về thái độ của thầy cô. Hiệu trưởng T1 đã mời chuyên gia đào tạo lại kỹ năng cho giáo viên: “*Nhà trường cũng đã mời một số chuyên gia để hướng dẫn những kỹ năng kiềm chế cảm xúc mạnh. Bản thân giáo viên họ phải thực sự bình tĩnh, họ phải kiềm chế được cái cảm xúc của họ đã thì họ mới quyết định sáng suốt*”. Ở trường T2 với những vấn đề về khu vui chơi chưa an toàn, các biện pháp để cải thiện bao gồm một loạt các quy định và phân công rõ trách nhiệm của từng bên liên quan: “*Phân lịch khu vui chơi ngày nào dành cho học sinh*”, “*Phân công giáo viên theo dõi hướng dẫn cách chơi như thế nào cho an toàn*”, “*Có đội trực sao đó và các anh chị lớp lớn hướng dẫn cho các em nhỏ chơi*”. Hiệu trưởng trường T2 cũng thường xuyên tổ chức họp và nhắc nhở các thầy cô phải chú ý thái độ khi lên lớp.

Với trường có sử dụng bộ công cụ đánh giá sự hài lòng ban hành kèm Quyết định số 2329/QĐ-BGDĐT ngày 11/07/2017 của Bộ Giáo dục và Đào tạo

Đối với các trường có sử dụng phiếu điều tra do Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành hoặc tự thiết kế, hầu hết hiệu trưởng các nhà trường đều căn cứ thu thập và tổng hợp từ phiếu đánh giá, rút kinh nghiệm những nội dung cha mẹ học sinh chưa hài lòng và những thông tin đó sẽ là cơ sở để ban giám hiệu nhà trường tiếp thu, điều chỉnh và đưa vào kế hoạch trong những năm học sau. Hiệu trưởng trường T8 dự kiến: “*Từ căn cứ thu thập và tổng hợp từ phiếu đánh giá, rút kinh nghiệm những nội dung cha mẹ học sinh chưa hài lòng, đặc biệt lưu ý đến một số ý kiến của cha mẹ học sinh ở mức phân vân và hài lòng để điều chỉnh phù hợp, tạo sự tin tưởng của cha mẹ học sinh. Những nội dung mà cha mẹ học sinh còn phân vân, chưa hài lòng sẽ được ban giám hiệu nhà*

trường tiếp thu, điều chỉnh và đưa vào kế hoạch trong những năm học sau, đặc biệt trong kế hoạch phát triển giáo dục của nhà trường trong học kỳ sau nếu cần thiết. Sau đó tiến hành triển khai trên toàn trường để thực hiện”.

Cụ thể hơn, tại một số nhà trường, căn cứ trên tổng hợp phiếu mà các hiệu trưởng cũng có những ý kiến bổ sung khác như: Hiệu trưởng trường T6 cho rằng cần điều chỉnh thêm các thu tục hành chính của trường để giúp cha mẹ học sinh tiếp cận dịch vụ giáo dục tốt hơn và có kế hoạch đầu tư cơ sở vật chất ngày càng đáp ứng cho hoạt động dạy - học. Hiệu trưởng T7 thì nhấn mạnh vào việc nâng cao ý thức, thái độ của giáo viên và cán bộ nhân viên: *“Tăng cường công tác tuyên truyền, giáo dục tư tưởng làm thay đổi nhận thức của cán bộ nhân viên”*. Với trường dân lập T14, hiệu trưởng cho biết, sau khi có kết quả khảo sát lần một, hiệu trưởng đã cùng ban quản trị và bộ phận phụ trách đề xuất một loạt các biện pháp nhằm cải thiện tình hình mà cha mẹ học sinh chưa hài lòng. Sau đó, hiệu trưởng sẽ là người thừa hành thực hiện các biện pháp đã được thông qua.

Tóm lại, những trường đã tiến hành phát phiếu điều tra đã tổng hợp được những ý kiến cụ thể hơn về những mong đợi, kỳ vọng và những điều cha mẹ học sinh chưa hài lòng nên các hiệu trưởng đã có những kế hoạch để thu hẹp khoảng cách giữa kỳ vọng này với thực tế nhà trường cung cấp. Hầu hết các trường đều cố gắng tập trung duy trì và phát huy những điều cha mẹ học sinh đã hài lòng và giải quyết ngay những vấn đề cha mẹ học sinh chưa hài lòng hoặc chưa thật sự hài lòng. Các trường đều cố gắng tiến hành điều chỉnh sớm những điều chưa hài lòng trong khả năng có thể và một số nhà trường cũng đã có phương án giám sát, kiểm tra, điều chỉnh kịp thời những kế hoạch nhằm cải thiện chất lượng dịch vụ. Đối với một số trường dân lập, việc thu hẹp khoảng cách số 5 không chỉ là việc của hiệu trưởng còn có sự tham gia của hội đồng trường, hội đồng quản trị nhà trường và phòng ban liên quan.

5. Kết luận

Như vậy, trong công tác quản lý chất lượng dịch vụ giáo dục ở trường tiểu học, các hiệu trưởng hầu hết đã có những biện pháp phù hợp để nhận biết nhu cầu của cha mẹ học sinh (thu hẹp khoảng cách số 1) và cố gắng đáp ứng và hoàn thiện, nâng cao chất lượng dịch vụ giáo dục tại trường mình theo những hiểu biết về mong đợi đó (thu hẹp khoảng cách số 5). Ba khoảng cách còn lại là khoảng cách giữa hiểu biết của nhà quản lý về sự mong đợi của khách hàng với các đặc tính chi tiết về chất lượng dịch vụ của nhà trường, giữa các đặc tính chi tiết chất lượng dịch vụ được nhận biết với quá trình thực tế phân phối cung ứng tới khách hàng và giữa dịch vụ thực tế phân phối và cung cấp với những

thông tin mà khách hàng nhận được qua hoạt động truyền thông về dịch vụ đó thì gần như ít được các hiệu trưởng quan tâm và có biện pháp giải quyết phù hợp.

Với khoảng cách thứ nhất, các hiệu trưởng đều đã có những biện pháp điều tra để nhận biết những kỳ vọng của cha mẹ học sinh, thẳng thắn nhìn nhận những điều đã làm được và chưa làm được. Với khoảng cách số 5, các hiệu trưởng chưa sử dụng bộ công cụ đo lường sự hài lòng của cha mẹ học sinh thực hiện những biện pháp khắc phục dựa trên những thông tin rời rạc mà họ nhận được. Những hiệu trưởng đã sử dụng bộ công cụ đo lường sự hài lòng của cha mẹ học sinh thì có đầy đủ thông tin về nhiều phương diện nên họ có những biện pháp mang tính hệ thống hơn với đầy đủ các định hướng để lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra. Nghiên cứu cũng cho thấy những khó khăn khác nhau của hiệu trưởng trường công lập và dân lập trong cách khắc phục để nâng cao chất lượng dịch vụ, làm hài lòng cha mẹ học sinh.

Nghiên cứu này áp dụng mô hình quản lý chất lượng dịch vụ SERVQUAL để xem xét việc quản lý chất lượng dịch vụ giáo dục của các hiệu trưởng trường tiểu học. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra những mặt mạnh và hạn chế của công tác quản lý của hiệu trưởng cũng như hiệu quả của việc áp dụng mô hình này. Kết quả có ý nghĩa đối với việc hoàn thiện công tác quản lý chất lượng của nhà trường để cha mẹ học sinh ngày càng hài lòng hơn với dịch vụ mà con họ đang được hưởng, điều đó cũng đồng nghĩa với việc nâng cao chất lượng dịch vụ của nhà trường.

Tuy nhiên, nghiên cứu này sử dụng thiết kế định tính, trên mẫu hẹp nên kết quả còn hạn chế trong việc khái quát chung. Các nghiên cứu định lượng cần được thực hiện tiếp theo để mở rộng nghiên cứu.

Tài liệu tham khảo

1. Parasuraman A., Zeithaml V.A. & Berry L.L. (1985). *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. Journal of Retailing. No 64. 1. P. 12 - 40.
2. Parasuraman A., Zeithaml V.A. and Berry L.L. (1988). *SERVQUAL: Multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. Journal of Retailing. No 64. Vol. 1. P. 12 - 40.
3. Parasuraman (1997). *Listening to the customer: The concept of a service-quality information system*. Sloan Management Review. P 65 - 76.
4. Parasuraman, Zeithaml and Malhotra (2005). *E-S-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality*. Journal of Service Research. Vol. 7. P. 1 - 21.