

ỨNG DỤNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG ĐỂ ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ HUẾ GIAI ĐOẠN 2016-2018

• Nguyễn Ánh Dương^(*), Nguyễn Thị Mai^(*), Trần Hồng Hiếu^(*)

Tóm tắt

Nghiên cứu nhằm đo lường kết quả thực hiện chiến lược phát triển của Trường Đại học Kinh tế Huế giai đoạn 2016-2018 thông qua thẻ điểm cân bằng. Việc đánh giá được thực hiện trên bốn khía cạnh: tài chính, sinh viên, quy trình nội bộ, đào tạo và phát triển. Kết quả cho thấy phương diện tài chính và sinh viên được đánh giá ở điểm mạnh (với mức độ hoàn thành mục tiêu lần lượt là 92,78% và 87,25%). Trong khi đó, với điểm hoàn thành lần lượt là 78,25% và 70,81%, phương diện đào tạo và phát triển và quy trình nội bộ chỉ đạt điểm khá. Kết quả thực hiện chiến lược phát triển của Trường Đại học Kinh tế Huế giai đoạn 2016-2018 là 82,27% (điểm mạnh). Bài viết đề xuất các giải pháp nhằm phát huy điểm mạnh và khắc phục những tồn tại của nhà trường trong thời gian tới.

Từ khóa: Thẻ điểm cân bằng, phương diện, chiến lược, Đại học Kinh tế Huế.

1. Đặt vấn đề

Trong nền kinh tế tri thức ngày nay, các tổ chức giáo dục đại học đóng vai trò ngày càng quan trọng ở các nước phát triển và đang phát triển. Những năm gần đây, giáo dục đại học ở Việt Nam đã phát triển đáng kể với nhiều trường đại học được thành lập, nhiều tổ chức liên kết với các trường đại học có uy tín trên thế giới. Tính đến cuối năm học 2016-2017, cả nước có khoảng 235 trường đại học với hơn 1,76 triệu sinh viên (SV) [3].

Đi cùng với sự phát triển đó, các trường đại học cũng đang chịu áp lực từ sự đánh giá của xã hội và sự cạnh tranh trong lĩnh vực giáo dục [2], [3], [4]. Quản lý trường đại học một cách hiệu quả hơn, xây dựng và phát triển nhà trường trở thành những cơ sở đào tạo có chất lượng cao và có uy tín hơn đang là vấn đề nan giải của các nhà quản lý giáo dục đại học Việt Nam [7]. Theo xu hướng xã hội hóa giáo dục, các trường đại học phải xem chính nó như là một doanh nghiệp, thường xuyên điều chỉnh chiến lược của mình để cạnh tranh [3].

Trường Đại học Kinh tế (ĐHKT) Huế đang trong giai đoạn phát triển mạnh mẽ. Tuy nhiên, nằm trong áp lực chung bởi những yêu cầu của xã hội, của sự cạnh tranh ngày càng gay gắt, sự thay đổi trong quan điểm của SV và yêu cầu tự chủ đại học trong thời gian tới của Nhà nước buộc nhà trường phải thay đổi. Sự thay đổi quan trọng nhất là đánh

giá kết quả mà nhà trường đạt được trong thời gian vừa qua và từ đó đưa ra những chiến lược quan trọng, thay đổi tư duy quản trị nhằm duy trì sự phát triển của nhà trường trong thời gian tới.

Thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard - BSC) là một mô hình quản lý kinh doanh và đã được áp dụng thành công trong lĩnh vực quản lý ở các doanh nghiệp. Hiện nay, BSC đang được nhiều tổ chức phi lợi nhuận trên thế giới áp dụng [4]. BSC không chỉ tạo ra kết quả cụ thể mà còn tạo ra sự cân bằng giữa các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn, sự cân bằng giữa yếu tố tài chính và phi tài chính, sự cân bằng giữa lợi ích của người lao động và SV. Nghiên cứu này nhằm thiết lập và áp dụng Thẻ điểm cân bằng để đánh giá kết quả thực hiện chiến lược cho Trường ĐHKH Huế. Trên cơ sở lý thuyết về Thẻ điểm cân bằng, tác giả thu thập các số liệu về hoạt động của Nhà trường kết hợp phương pháp thảo luận với Ban giám hiệu và đội ngũ lãnh đạo cấp phòng, trung tâm để đưa ra đánh giá, phân tích, đo lường, từ đó thiết lập bản đồ chiến lược và lựa chọn các chỉ số đo lường cốt lõi phù hợp. Sau khi đã thiết lập được Thẻ điểm cân bằng, tác giả áp dụng để đánh giá hoạt động của Nhà trường trên các phương diện khác nhau trong giai đoạn 2016-2018.

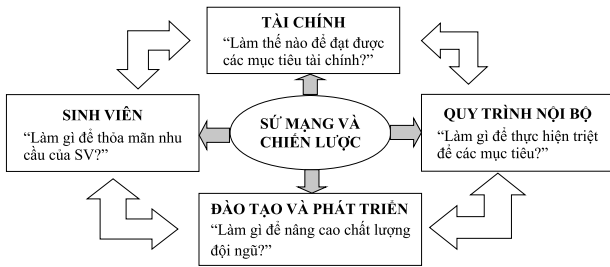
Giới thiệu thẻ điểm cân bằng trong lĩnh vực giáo dục

Thẻ điểm cân bằng là một khái niệm được giới thiệu bởi Kaplan và Norton trong bài viết có

^(*) Trường Đại học Kinh tế Huế.

tên “Thẻ điểm cân bằng - Các biện pháp thúc đẩy hiệu suất”, được công bố trên Harvard Business Review, năm 1992 [5]. BSC sẽ thực hiện chuyển tầm nhìn và chiến lược của tổ chức thành những mục tiêu và thước đo cụ thể, từ đó các nhà lãnh đạo sẽ đánh giá thành quả hoạt động trong một tổ chức trên 4 khía cạnh, bao gồm: tài chính; khách hàng; quy trình nội bộ; đào tạo và phát triển.

BSC trong lĩnh vực giáo dục có thể được phác thảo theo mô hình sau:



Hình 1. Mô hình ứng dụng Balanced Scorecard trong giáo dục [7]

Nguồn: Nguyễn Hữu Quý, 2010.

Phương diện Tài chính: Mô hình BSC bắt đầu với các mục tiêu tài chính và diễn giải đầu là động lực tài chính của quy trình tạo ra giá trị bền vững dài hạn. Bên cạnh những thách thức từ xã hội, hiện nay, các trường đang đối mặt với bài toán khó về tài chính vì khoản ngân sách có giới hạn [7]. Do đó, nếu nhà trường tập trung toàn bộ nỗ lực và khả năng của mình vào việc cải thiện sự thỏa mãn của SV, chất lượng giảng dạy, hay hàng loạt vấn đề khác nhưng lại không đem đến những tác động hiệu quả về khía cạnh tài chính của tổ chức thì sẽ không làm thỏa mãn được người lao động.

Phương diện Khách hàng (SV): Khi áp dụng BSC vào lĩnh vực giáo dục đại học, tuy đang có nhiều tranh cãi, nhưng về bản chất SV là khách hàng - người đi mua dịch vụ và có quyền đòi hỏi [1], [7]. Do đó, nhà trường cần nhận diện rõ được SV và mong đợi của họ. Khía cạnh về SV thường sử dụng các phép đo như: Sự thỏa mãn của SV; tỷ lệ SV có việc làm; tỷ lệ SV nhập học... [1], [3].

Phương diện về Quy trình nội bộ: Phương diện quy trình nội bộ miêu tả tính hữu hiệu và tính hiệu quả trong việc phân phối giá trị đến cho khách hàng. Vì vậy, lãnh đạo các trường luôn tự đặt cho mình câu hỏi: cần phải làm gì để biến những mục

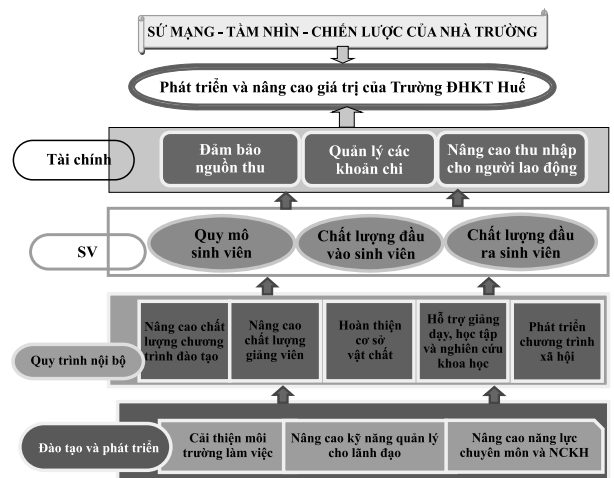
tiêu, ý tưởng thành hành động cụ thể [7]. Khi phát triển chỉ số đo lường phương diện quy trình nội bộ, chúng ta cần phải nhận diện các quy trình chính mà nhà trường phải thực hiện tốt để liên tục gia tăng giá trị cho SV và cuối cùng là người lao động.

Phương diện về Đào tạo và phát triển: Phương diện cuối cùng trong khung mẫu của mô hình BSC là phương diện đào tạo và phát triển. Đối với mỗi nhà trường, phát triển năng lực của nhân viên và khai thác khả năng của đội ngũ giảng viên là nền tảng cho việc hoàn thành các nhiệm vụ [3]. Để thực hiện được sứ mệnh đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao cho xã hội, đòi hỏi đội ngũ giảng viên phải không ngừng học tập, nâng cao trình độ chuyên môn lẫn kiến thức xã hội và kỹ năng sống. Giảng viên không những chỉ giảng dạy mà còn phải nghiên cứu khoa học, tìm cách ứng dụng các kết quả nghiên cứu vào thực tiễn [7].

2. Ứng dụng mô hình thẻ điểm cân bằng BSC để đánh giá kết quả thực hiện chiến lược của Trường ĐHKT Huế giai đoạn 2016-2018

Xây dựng bản đồ chiến lược

Bản đồ chiến lược của Trường ĐHKT Huế được hình thành trên cơ sở tích hợp các mục tiêu chiến lược vào cấu trúc BSC. Bản đồ mục tiêu chiến lược này biểu diễn cấu trúc nhà trường và minh họa mối quan hệ nhân quả giữa kết quả mong muốn về SV, tài chính và những quá trình hoạt động nội bộ. Những quá trình này tạo ra và dịch chuyển giá trị tới khách hàng mục tiêu và góp phần nâng cao hiệu quả tài chính.



Hình 2. Bản đồ chiến lược giai đoạn 2016-2018 của Trường ĐHKT Huế

Nhận dạng và định lượng cho các chỉ số đo lường cốt lõi (KPIs)

Sau khi phỏng vấn với các nhà lãnh đạo của Nhà trường để xác định các chỉ số đi lường cốt lõi và đánh giá tầm quan trọng của các chỉ số KPIs tới các mục tiêu chiến lược, kết quả được thể hiện ở Bảng 1 (với quy ước: 1 là ít quan trọng nhất, 5 là quan trọng nhất), đây là trọng số để tính mức độ hoàn thành của mỗi phương diện. Sau khi đã thu thập được dữ liệu về kết quả thực hiện từng KPI cho từng tiêu chí thì chúng ta tiến hành cho điểm. Thang điểm được thiết kế theo mức từ 1 -> 5 tương ứng với mức % hoàn thành của mỗi KPI như sau:

Điểm hoàn thành	1	2	3	4	5
% hoàn thành	20%	40%	60%	80%	100%

Sau khi đã tính được phần trăm hoàn thành của mỗi KPI, tiến hành phân loại yếu, trung bình, khá, mạnh cho các KPIs này. Cụ thể:

% hoàn thành	0% - 39%	40% - 59%	60% - 79%	80% - 100%
Phân loại	Điểm Yếu	Điểm Trung Bình	Điểm Khá	Điểm mạnh

Bảng 1. Bảng trọng số các KPIs

Tiêu chí	Trọng số	Nguồn
Tiêu chí về tài chính		
Tỷ lệ nguồn thu từ ngân sách/tổng nguồn thu	5	
Tỷ lệ nguồn thu sự nghiệp/tổng nguồn thu	5	<i>Farid, Nejati, Mirfakhredini (2008); Phan Thị Hải Hà (2015); Nghiên cứu định tính của tác giả</i>
Tỷ lệ chi phí/SV	4	
Mức tăng thu nhập của người lao động	4	
Tiêu chí về SV		
Mức tăng chỉ tiêu tuyển sinh hàng năm	4	
Tỷ lệ % SV nhập học	5	
Tỷ lệ đề tài SV/tổng SV	3	<i>Farid, Nejati, Mirfakhredini (2008); Phan Thị Hải Hà (2015); Rompho (2008); Nghiên cứu định tính của tác giả</i>
Tỷ lệ % SV có việc làm sau khi tốt nghiệp	4	
Tỷ lệ % SV tốt nghiệp đúng thời hạn	4	
Tỷ lệ % tốt nghiệp xếp loại xuất sắc, giỏi	4	
Mức độ hài lòng của SV	5	
Tiêu chí về quy trình nội bộ		
Số chương trình đào tạo CLC đáp ứng nhu cầu xã hội	5	
Số lượng CTĐT được kiểm định	4	
Số lượng CTĐT có đánh giá của nhà tuyển dụng	4	
Tỷ lệ giảng viên có trình độ tiến sĩ trở lên	5	<i>Farid, Nejati, Mirfakhredini (2008); Phan Thị Hải Hà (2015); Rompho (2008); Đặng Ngọc Hùng và cộng sự (2015); Nghiên cứu định tính của tác giả</i>
Tỷ lệ trưởng, phó Phòng, Khoa đạt chuyên viên chính, GVC	4	
Diện tích sản học tập, nghiên cứu/SV	3	
Số lượng các dịch vụ cung cấp	3	
Số lượng tài liệu trung bình cấp cho một người dùng tin	4	
Số sách giáo trình/chuyên khảo được biên soạn mới	4	
Vòng quay trung bình của tài liệu	4	
Số lượng các chương trình hoạt động xã hội	2	

Tiêu chí về đào tạo và phát triển	
Sự hài lòng của giảng viên	5
Số lượng các phần mềm tác nghiệp	4
Số lượt CBQL được cử đi đào tạo chuyên môn ở nước ngoài	4
Mức tăng số lượng đề tài nghiên cứu qua các năm	4
Tỷ lệ bài báo đăng trên tạp chí nước ngoài/tổng số giảng viên	4
Số lượt giảng viên tham gia tập huấn chuyên môn, nghiệp vụ	4

Farid, Nejati, Mirfakhredini (2008); Phan Thị Hải Hà (2015); Đặng Ngọc Hùng và cộng sự (2015); Nghiên cứu định tính của tác giả.

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Kết quả thực hiện các chiến lược phát triển của Trường ĐHKT Huế giai đoạn 2016-2018.

Kết quả thực hiện chiến lược phát triển của nhà trường thể hiện qua các bảng sau:

Bảng 2. Kết quả thực hiện các chiến lược phát triển của Trường ĐHKT Huế giai đoạn 2016-2018 phương diện tài chính

Tiêu chí	Mục tiêu 2016-2018	Kết quả 2016-2018	% hoàn thành	Điểm đánh giá	Điểm mạnh/yếu
			92,78%	4,6	
Tỷ lệ nguồn thu từ ngân sách/tổng nguồn thu	20%	17,5%	87,5%	4,4	Điểm mạnh
Tỷ lệ nguồn thu sự nghiệp/tổng nguồn thu	80%	82,5%	103,16%	5	Điểm mạnh
Tỷ lệ chi phí/SV	11 tr.đ/sv	12,366 tr.đ/sv	88,95%	4,45	Điểm mạnh
Mức tăng thu nhập của người lao động	8%	7,3%	91,25%	4,51	Điểm mạnh

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ phòng Kế hoạch tài chính.

Tiêu chí tài chính là yếu tố quan trọng, đặc biệt trong lộ trình tự chủ đại học sắp tới của nhà trường. Tuy nhiên, đây là yếu tố mà tỷ lệ hoàn thành cao

nhất trong 4 phương diện của thẻ điểm cân bằng, thể hiện một nỗ lực lớn của nhà trường trong giai đoạn 2016-2018.

Bảng 3. Kết quả thực hiện các chiến lược phát triển của Trường ĐHKT Huế giai đoạn 2016-2018 phương diện sinh viên

Tiêu chí	Mục tiêu 2016-2018	Kết quả 2016-2018	% hoàn thành	Điểm đánh giá	Điểm mạnh/yếu
			87,25%	4,28	
Mức tăng chỉ tiêu tuyển sinh	7%	5,45%	77,86%	3,89	Điểm khá
Tỷ lệ % SV nhập học	75%	76,6%	102,1%	5	Điểm mạnh
Tỷ lệ đề tài SV/tổng SV	1%	0,68%	68%	3,4	Điểm khá
Tỷ lệ % SV tốt nghiệp đúng thời hạn	90%	65,4%	72,7%	3,6	Điểm khá
Tỷ lệ % tốt nghiệp xếp loại xuất sắc, giỏi	20%	14,5%	72,5%	3,6	Điểm khá
Tỷ lệ % SV có việc làm sau khi tốt nghiệp	90%	87,66%	97,4%	4,87	Điểm mạnh
Mức độ hài lòng của SV	3,95/5	4,22/5	106,8%	5	Điểm mạnh

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ Phòng Đào tạo Đại học, Phòng Công tác SV, Phòng Khảo thí và Đảm bảo chất lượng giáo dục.

Mức nguồn thu từ ngân sách nhà nước đã giảm dần trong thời gian qua, cụ thể, năm 2016 nguồn thu này đạt 19.850 tỷ đồng thì tới năm 2018 con số này chỉ còn 11.595 tỷ đồng. Mặc dù theo kế hoạch không đạt được mục tiêu đề ra nhưng

phần lớn nguyên nhân từ khách quan. Một trong những chỉ tiêu thể hiện khả năng quản lý các khoản chi của nhà trường là tỷ lệ chi phí bình quân trên một SV chính quy. Con số này tăng dần qua các năm. Năm 2016, bình quân là 8,5 triệu đồng/SV;

tới năm 2018, con số này là 16,4 triệu đồng (gần gấp đôi). Lý do là trong giai đoạn 2016-2018, nhà trường thực hiện mua sắm, sửa chữa các trang thiết bị của nhà trường, đặc biệt là xây dựng công trình Nhà Hiệu bộ và Hội trường. Đối với chỉ tiêu mức tăng thu nhập của người lao động, mặc dù chế độ tiền lương, phúc lợi, giờ giảng... đã cố gắng cân đối, huy động mọi nguồn lực để chi ngang và cao hơn các đơn vị trong Đại học Huế, nhưng thu nhập của cán bộ vẫn thấp hơn so với mặt bằng chung của xã hội.

Tiêu chí về khách hàng (SV) là tiêu chí được đánh giá mức độ hoàn thành cao thứ 2 trong nhóm 4 tiêu chí của thẻ điểm cân bằng. Thực tế cho thấy, quan điểm lấy người học làm trung tâm đang được nhà trường quan tâm trong thời gian vừa qua.

Trong tổng số 7 chỉ số đo lường của phương diện sinh viên thì có 3 tiêu chí đạt điểm mạnh, đặc biệt là tiêu chí tỷ lệ % SV nhập học và mức độ hài lòng của SV vượt 100% về mức độ hoàn thành. Điều này chứng tỏ nỗ lực của nhà trường trong việc tăng cường các hoạt động truyền thông

cũng như nâng cao chất lượng giảng dạy, lấy SV làm trung tâm. Bên cạnh đó, có 4 tiêu chí chỉ đạt ở mức khá. Tỷ lệ đề tài nghiên cứu khoa học chỉ đạt 0,68%. Thực tế cho thấy mức độ tham gia nghiên cứu khoa học khá thấp, số lượng đề tài có tăng lên nhưng mức độ thụ động còn cao. Chỉ tiêu về SV tốt nghiệp đúng thời hạn và SV xếp loại xuất sắc, giỏi vẫn chưa tương xứng với kỳ vọng của Nhà trường. Trung bình trong giai đoạn 2016- 2018, tỷ lệ SV tốt nghiệp đúng thời hạn chỉ là 65,4% (kể cả những SV đã tốt nghiệp sớm), tức là còn tới hơn 1/3 SV chưa ra trường theo kế hoạch đào tạo. Điều này một phần được lý giải do khi chuyển sang hình thức tín chỉ, SV có thể được học cải thiện nhằm nâng cao điểm toàn khóa từ đó có cơ hội xin việc sau này. Ngoài ra, SV muốn tốt nghiệp thì không chỉ phải hoàn thành các học phần bắt buộc mà còn phải đáp ứng các yêu cầu về chứng chỉ quốc phòng, chứng chỉ thể chất và đặc biệt là chứng chỉ ngoại ngữ không chuyên B1. Đối với tỷ lệ SV xếp loại xuất sắc, giỏi trong 2 năm học trung bình chỉ là 14,5%. Con số này thấp hơn so với mức 20% mà nhà trường đặt ra.

Bảng 4. Kết quả thực hiện các chiến lược phát triển của Trường ĐHKT Huế giai đoạn 2016-2018 phương diện quy trình nội bộ

Tiêu chí	Mục tiêu 2016-2018	Kết quả 2016-2018	% hoàn thành	Điểm đánh giá	Điểm mạnh/yếu
			70,81%	3,58	
Số CTĐT CLC đáp ứng nhu cầu xã hội	5	5	100%	5	Điểm mạnh
Số lượng CTĐT được kiểm định	1-2	0	0	0	Điểm yếu
Số lượng CTĐT có đánh giá của nhà TD	22	22	100%	5	Điểm mạnh
Tỷ lệ giảng viên có trình độ tiến sĩ trở lên	24%	19,61%	81,70%	4,08	Điểm mạnh
Tỷ lệ trưởng, phó phòng, khoa đạt chuyên viên chính, giảng viên chính	80%	58,06%	72,58%	3,6	Điểm khá
Diện tích sàn học tập, nghiên cứu/SV	2,8m ²	2,89m ²	103,2%	5	Điểm mạnh
Số lượng các dịch vụ cung cấp	15	10	66,7%	3,3	Điểm khá
Số lượng tài liệu trung bình cấp cho một người dùng tin	7	4,90	70%	3,5	Điểm khá
Số sách GT/CK được biên soạn mới	5	02	40%	2	Điểm TB
Vòng quay trung bình của tài liệu	0,9	0,62	68,9%	3,4	Điểm khá
Số lượng các chương trình hoạt động XH	4	3	75%	5	Điểm khá

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ Phòng Tổ chức Hành chính, Trung tâm thông tin thư viện, Phòng Đào tạo đại học, Phòng Cơ sở vật chất.

Muốn đáp ứng được các mục tiêu về SV, nhà trường cần đạt được các mục tiêu về quy trình nội bộ. Tuy nhiên, phương diện này có mức điểm không cao.

Trong giai đoạn 2016-2018, số lượng chương trình đào tạo có sự tham gia của nhà tuyển dụng trong quá trình xây dựng cũng như số lượng chương

trình chất lượng cao đáp ứng nhu cầu của xã hội đã hoàn thành chỉ tiêu đề ra. Tuy nhiên, mục tiêu có từ 1 - 2 chương trình đào tạo được kiểm định theo tiêu chuẩn đảm bảo chất lượng của mạng lưới các trường đại học ASEAN vẫn chưa được thực hiện trong thời gian này. Đây là một điểm yếu mà Nhà trường cần nhanh chóng khắc phục, đặc biệt là quý 3 năm 2020 sẽ có sự kiểm định chương trình đào tạo của Bộ Giáo dục và Đào tạo.

Một trong những tiêu chí để đánh giá một cơ sở giáo dục đại học là tỷ lệ giảng viên có trình độ tiến sĩ trở lên và diện tích sản học tập, nghiên cứu. Cả hai tiêu chí này là điểm mạnh của Nhà trường trong thời gian vừa qua. Nếu như mục tiêu giai đoạn 2016 - 2018, toàn trường có tỷ lệ giảng viên có trình độ tiến sĩ trở lên là 24%, thì con số này thực tế đạt 19,61%. Diện tích sàn cho học tập nghiên cứu của SV đạt 2,89m²/SV, do hệ thống nhà hành chính và hội trường gần hoàn thiện, từ đó dãy nhà C được

sử dụng vào việc giảng dạy.

Tuy nhiên, các tiêu chí số lượng các dịch vụ cung cấp; số lượng tài liệu cấp cho người dùng tin; vòng quay tài liệu; các chương trình hoạt động xã hội được đánh giá ở mức thấp. Trong giai đoạn 2016 - 2018, với sự nỗ lực, nhà trường đã cung cấp nhiều dịch vụ cho SV và giảng viên nhưng các thông tin đi lại, cơ sở vật chất cho thể thao và giải trí, các chương trình tư vấn về phúc lợi xã hội vẫn chưa có. Vị trí của thư viện chưa thuận tiện, không gian hoạt động của thư viện còn nhỏ so với nhu cầu của bạn đọc, hoạt động thông tin quảng bá các dịch vụ thông tin thư viện đến bạn đọc chưa thu hút, hoạt động mua sắm nguồn tài liệu còn thiếu sự tham gia của giảng viên và SV. Một tiêu chí được xếp vào mức trung bình là số giáo trình, chuyên khảo biên soạn mới. Trong giai đoạn 2016-2018, chỉ có 2 giáo trình được xuất bản, đây thực sự là con số quá ít so với thực lực của đội ngũ giảng viên nhà trường.

Bảng 5. Kết quả thực hiện các chiến lược phát triển của Trường ĐHKHT Huế giai đoạn 2016-2018 phương diện Đào tạo và phát triển

Tiêu chí	Mục tiêu 2016-2018	Kết quả 2016-2018	% hoàn thành	Điểm đánh giá	Điểm mạnh/yếu
			78,25%	4,1	
Sự hài lòng của giảng viên	90%	75,35%	83,7%	4,2	Điểm mạnh
Số lượng các phần mềm tác nghiệp	15	13	86,67%	5	Điểm mạnh
Số lượt CBQL được cử đi đào tạo chuyên môn ở nước ngoài	30	22	73,3%	3,7	Điểm khá
Mức tăng số lượng đề tài nghiên cứu qua các năm	22%	17,08%	77,6%	3,88	Điểm khá
Tỷ lệ bài báo đăng trên tạp chí nước ngoài/tổng số giảng viên	7,5%	5,29%	70,5%	3,99	Điểm khá
Số lượt giảng viên tham gia tập huấn chuyên môn, nghiệp vụ	55	42	76,36%	3,82	Điểm khá

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ Phòng Tổ chức hành chính, Phòng Khoa học công nghệ, Phòng Khảo thí và Đảm bảo chất lượng giáo dục.

Đối với phương diện về đào tạo và phát triển, hai tiêu chí sự hài lòng của giảng viên và số lượng các phần mềm tác nghiệp được đánh giá tốt. Kết quả điều tra khảo sát của nhà trường trong giai đoạn trên thì mức độ hài lòng trung bình của giảng viên là hơn 75% (so với mục tiêu 90% đặt ra). Cuộc khảo sát năm 2017 cho thấy có 81,70% giảng viên hài lòng; con số này ở cuộc khảo sát năm 2018 là 69%. Đối với các phần mềm tác nghiệp, nhà trường cũng đã dành một lượng ngân sách lớn cho

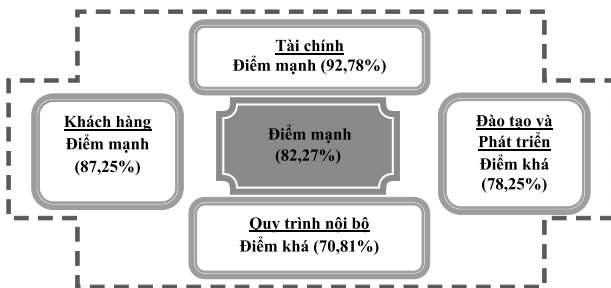
vấn đề này trong thời gian qua như hệ thống thư viện số, đăng ký học, tra cứu OPAC dành cho SV cũng như trong quản lý như quản lý đào tạo, quản lý văn bản và điều hành, quản lý nhân sự đã giúp giảm tải công việc và nâng cao chất lượng cũng như hiệu suất làm việc cho cán bộ, nhân viên trong thời gian qua.

Các chỉ tiêu còn lại của phương diện đào tạo và phát triển chỉ đạt điểm khá trong đánh giá. Số lượt cán bộ quản lý được cử đi đào tạo chuyên môn ở

nước ngoài và số lượt giảng viên tham gia tập huấn chuyên môn, nghiệp vụ đều thấp hơn so với mục tiêu đề ra, mức độ hoàn thành khoảng 75%. Đối với 2 chỉ tiêu liên quan đến nghiên cứu khoa học của giảng viên là mức tăng đề tài nghiên cứu qua các năm và tỷ lệ bài báo trên tạp chí nước ngoài/tổng số giảng viên vẫn chưa tương xứng như thực tế năng lực nghiên cứu của giảng viên nhà trường.

Kết quả thực hiện chiến lược của Trường ĐHKT Huế giai đoạn 2016-2018.

Theo kết quả ở bảng số, kết quả phân trăm hoàn thành của các phương diện như sau:



Hình 3. Kết quả thực hiện chiến lược phát triển của Trường ĐHKT Huế giai đoạn 2016-2018

Kết quả thực hiện được 82,27% đã phản ánh đúng thực trạng của Trường ĐHKT Huế, với đội ngũ lao động có chất lượng tốt và định hướng rõ ràng từ phía Ban giám hiệu. Từ kết quả, phương diện tài chính là có kết quả tốt nhất, tiếp theo là phương diện khách hàng (SV) - thể hiện sự quan tâm đúng mức của nhà trường cho vấn đề người học và thực hiện hoạt động thu - chi - đầu tư có hiệu quả. Hai phương diện còn lại là quy trình nội bộ và đào tạo - phát triển mặc dù xếp sau nhưng mức độ hoàn thành đều xếp ở mức khá.

3. Kết luận

Việc vận dụng thí điểm BSC cho Trường ĐHKT Huế trên cơ sở các số liệu giai đoạn 2016-2018 đã giúp nêu ra các điểm mạnh và điểm yếu đang tồn tại trong nhà trường. Điểm mạnh nhất của nhà trường là yếu tố tài chính (với mức độ hoàn thành mục tiêu hơn 92%), tiếp theo là SV (87,25%). Trong điều kiện cạnh tranh gay gắt thu hút SV giữa các cơ sở giáo dục đại học, kết hợp với xu hướng tự chủ tài chính, việc đạt được những kết quả như trên thể hiện một nỗ lực lớn của Nhà trường. Tuy nhiên, phương diện về đào tạo và phát triển và phương diện quy trình nội bộ chỉ xếp ở mức độ khá.

Với kết quả nghiên cứu trên, để nâng cao kết quả thực hiện chiến lược phát triển trong thời gian tới, nhà trường cần thiết phải thực hiện những vấn đề sau. Thứ nhất, cần tiếp tục phát huy năng lực quản lý tài chính, đặc biệt chuẩn bị cho giai đoạn tự chủ đại học theo lộ trình sắp tới. Thứ hai đó là tăng cường hoạt động truyền thông, liên kết với các trường trung học, các địa phương, cựu SV để tạo sức hấp dẫn cho SV, đồng thời tăng cường vai trò của cố vấn học tập. Thứ ba, xây dựng liên kết với các bên liên quan, đặc biệt là doanh nghiệp trong xây dựng chương trình đào tạo; không chỉ hoàn thiện cơ sở vật chất mà còn tạo điều kiện thuận lợi cho giảng viên nâng cao trình độ chuyên môn cũng như chức danh nghề nghiệp. Cuối cùng, hỗ trợ nghiên cứu khoa học, đào tạo, đặc biệt là cho các bài viết đăng trên tạp chí nước ngoài, cải thiện các trang thiết bị hỗ trợ giảng dạy, củng cố và tăng cường quan hệ hợp tác với các đối tác trong và ngoài nước là cơ sở để nâng cao sự hài lòng của giảng viên, nâng cao năng lực lãnh đạo của nhà trường trong thời gian tới./.

Tài liệu tham khảo

- [1]. Nguyễn Thị Kim Anh (2010), “Ứng dụng mô hình Balanced Scorecard trong quản trị trường đại học”, *Hội thảo khoa học “Giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý giáo dục đại học và cao đẳng Việt Nam”*, tr. 28-37.
- [2] Farid, D., Nejati, M., Mirfakhredini, H. (2008), Balanced scorecard application in universities and higher education institutes: Implementation guide in an iranian context, *Annals of University of Bucharest, Economic and administrative Series*, pp. 31-45.
- [3]. Phan Thị Hải Hà (2015), “Mô hình thẻ điểm cân bằng (BSC) và đề xuất vận dụng vào đo lường thành quả hoạt động trong các trường đại học”, *Tạp chí Khoa học Đại học Huế*, (số 02), tr. 19-30.

[4]. Đặng Ngọc Hùng, Hoàng Thị Việt Hà, Phạm Thị Hồng Diệp, Nguyễn Thị Phương (2015), Vận dụng thể điểm cân bằng đánh giá hiệu quả và xây dựng chiến lược trong các trường đại học - Nghiên cứu tại Trường Đại học Công nghiệp Hà Nội, *Tạp chí Khoa học và Công nghệ, Trường Đại học Công nghiệp Hà Nội*, (số 30), tr. 91-96.

[5]. Kaplan, R. S, Norton, D. P. (1992), “The Balanced Scorecard - Measures that drive performance”, *Harvard Business Review*, 70 (1), pp. 71-79.

[6]. Pietrzak, M., Paliszkiwicz, J., Klepacki, B. (2015), “The application of the balanced scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university”, *Online Journal of Applied Knowledge Management*, Volume 3, Issue 1, pp. 151-164.

[7]. Nguyễn Hữu Quý (2010), “Quản lý trường đại học theo mô hình Balanced Scorecard”, *Tạp chí Khoa học và Công nghệ, Đại học Đà Nẵng*, số 2 (37), tr. 116-123.

[8]. Rompho, N. (2008), Building the Balances Scorecard forthe University Case Study: The University in Thailand, *Journal in Professional Accountancy*, 4 (9), pp. 55-67.

[9]. Trường ĐHKHT, Đại học Huế (2017), *Kế hoạch chiến lược phát triển Trường ĐHKHT - Đại học Huế giai đoạn 2016-2020, tầm nhìn đến 2030*.

APPLYING BALANCED SCORECARD IN EVALUATING THE OBTAINED OUTCOMES OF THE DEVELOPMENT STRATEGY AT HUE UNIVERSITY OF ECONOMICS IN THE 2016 - 2018 PERIOD

Summary

The study aims to assess the obtained outcomes of development strategy at Hue University of Economics in the 2016-2018 periods through Balanced Scorecard. This assessment is done on four aspects: finance, learner, internal processes, and training & growth. The research results show that the aspects of finance and learner were assessed strong (with the target completion level of 92.78% and 87.25%, respectively). Meanwhile, with the completion scores at 78.25% and 70.81%, respectively, learning & growth and internal process aspects were at a fair level. The results of the development strategy practiced at Hue University of Economics in the 2016-2018 period is 82.27% (strong point). Thereby, the paper proposes solutions to promote strengths and overcome the shortcomings of the University in the future.

Keywords: Balanced Scorecard, aspect, strategy, Hue University of Economics.

Ngày nhận bài: 01/11/2019; Ngày nhận lại: 25/11/2019; Ngày duyệt đăng: 20/12/2019.