

Lê Văn Hảo (2009). *Chu trình phát triển giá trị: một công cụ thực hiện đảm bảo chất lượng bên trong cho trường đại học*. Kỷ yếu Hội thảo quốc tế “Xây dựng thương hiệu trong giáo dục đại học: Kinh nghiệm thực tiễn trong bối cảnh toàn cầu hóa” (Tổ chức bởi SEAMEO). Nha Trang, 10-13/8/2009.

## **VALUE-CREATION CYCLE: AN INSTRUMENT FOR IMPROVING UNIVERSITY INTERNAL QUALITY ASSURANCE**

*Le Van Hao, PhD*

*Nha Trang University, Vietnam*

### **Summary**

Internal quality assurance is an essential part of the university work, especially with those participating in the quality accreditation process. This paper first presents the basic concepts of the internal quality assurance and its principles set out by the European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) and the Asia-Pacific Quality Network (APQN). The major part of the paper introduces the Value-creation Cycle, an economic management tool, and its application in higher education for improving the university internal quality assurance. This Cycle, first developed by Norwegian scientists, helps to recognize all potential ‘products’ and ‘customers’ of a university and to plan all essential activities for improving the university ‘production’ process. The analysis of the Cycle also mentions all essential resources that an institution need to be aware in planning its activities. The last part of the paper describes how to use this Cycle and the SWOT analysis tool to evaluate an institution’s status and to develop plans for improving its academic quality.

### **Author’s background and experience**

Dr. Hao graduated in physics in 1981, followed by a Masters in education at Simon Fraser University, BC, Canada in 1996, and then earned his PhD in higher education at the University of Melbourne, Australia in 2001. His areas of higher education expertise include educational research, teaching and assessment methodology, quality assurance, and university management. Since 1981, he has been a physics lecturer at Nha Trang University, Nha Trang, Vietnam where he became Vice-director of the Academics Affairs in 2001, in charge of quality assurance and teaching staff’s capacity development. Dr. Hao has appointed as Director of Educational Quality Assurance & Testing at Nha Trang University since 2007. Dr. Hao was a VEF visiting scholar in the US during 2008-2009. He has more than 20 papers published in national and international conference proceedings and numerous papers in institutional and national academic journals.

Contact: [haolv@cb.ntu.edu.vn](mailto:haolv@cb.ntu.edu.vn), [haolevan@yahoo.com](mailto:haolevan@yahoo.com)

# CHU TRÌNH PHÁT TRIỂN GIÁ TRỊ: MỘT CÔNG CỤ THỰC HIỆN ĐẢM BẢO CHẤT LƯỢNG BÊN TRONG CHO TRƯỜNG ĐẠI HỌC

TS. Lê Văn Hào – Trường ĐH Nha Trang

*Đảm bảo chất lượng bên trong là một yêu cầu không thể thiếu đối với các trường đại học trong quá trình tham gia kiểm định chất lượng. Bài viết này nhằm góp phần cung cấp cơ sở lý luận về đảm bảo chất lượng bên trong và giới thiệu lý thuyết Chu trình phát triển giá trị, một công cụ quản lý kinh tế được vận dụng vào giáo dục đại học nhằm hỗ trợ công tác đảm bảo chất lượng bên trong ở các trường.*

## I. CHẤT LƯỢNG VÀ ĐẢM BẢO CHẤT LƯỢNG BÊN TRONG

### I.1 Khái niệm ‘chất lượng’ đối với ‘khách hàng’ của giáo dục đại học

Chất lượng là một khái niệm có tính phổ biến trong nhiều lĩnh vực khác nhau, nhưng thực ra nó không được định nghĩa một cách thống nhất, ngay cả trong lĩnh vực giáo dục bởi lẽ mỗi *bên có liên quan* (stakeholder) quan niệm ‘chất lượng’ giáo dục theo những chuẩn mực riêng của họ.

Trong lĩnh vực giáo dục đại học (GDĐH), khi nói đến chất lượng, chúng ta thường quan tâm đến phần *giáo dục*, tức hay bàn đến chất lượng đào tạo (training quality). Chất lượng đào tạo thường được xác định qua các tiêu chí liên quan đến kiến thức, kỹ năng, thái độ sinh viên (SV) có được sau những khóa học hoặc sau khi ra trường. Tuy nhiên, ở một bình diện rộng hơn và nếu dựa trên quan niệm của ‘khách hàng’ (client/consumer), chất lượng GDĐH (higher education quality) thường được xác định là mức độ hài lòng của họ đối với các loại ‘sản phẩm’ mà GDĐH tạo ra (phần sau sẽ phân tích về ‘khách hàng’ và ‘sản phẩm’ của GDĐH).

Đối với GDĐH, việc đáp ứng nhu cầu, thị hiếu của ‘khách hàng’ khó có thể diễn ra một cách triệt để, bởi lẽ sản phẩm của GDĐH cần thời gian ‘sản xuất’ khá lâu (chẳng hạn 4-6 năm cho một khóa đào tạo bậc đại học), trong khi nhu cầu và thị hiếu thường thay đổi nhanh chóng hơn. Vì vậy, hoạt động ‘sản xuất’ của GDĐH cần có sự định hướng mang tính chiến lược hơn là sự thỏa mãn những nhu cầu và thị hiếu trước mắt.

## **I.2 Đảm bảo chất lượng bên trong**

Có hai khái niệm song hành về đảm bảo chất lượng: đảm bảo chất lượng bên trong (internal quality assurance) và đảm bảo chất lượng từ bên ngoài (external quality assurance). Trong khi đảm bảo chất lượng bên trong là trách nhiệm của mỗi tổ chức thì đảm bảo chất lượng từ bên ngoài được tiến hành bởi các cơ quan chịu trách nhiệm về kiểm định chất lượng.

Đối với một cơ sở GDĐH, “**đảm bảo chất lượng bên trong bao gồm bộ máy, các nguồn lực và các nguồn thông tin nhằm thiết lập, duy trì, và phát triển chất lượng các hoạt động dạy, học, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng**” (AUN, 2007, tr.22). Đảm bảo chất lượng bên trong nếu được phối hợp có hiệu quả với đảm bảo chất lượng từ bên ngoài sẽ tạo ra một cơ chế bền vững cho việc duy trì và phát triển chất lượng của nhà trường.

Năm 2005, Hiệp hội Đảm bảo chất lượng giáo dục đại học Châu Âu (European Association for Quality Assurance in Higher Education - ENQA) đã đề ra bảy tiêu chí và nội dung hướng dẫn cho hoạt động đảm bảo chất lượng bên trong ở các trường ĐH như sau:

- Chính sách và qui trình đảm bảo chất lượng: Nhà trường cần có chiến lược, chính sách và các qui trình hoạt động nhằm không ngừng nâng cao chất lượng toàn diện; xây dựng và phát triển nếp văn hóa chất lượng trong toàn bộ các hoạt động.
- Xét duyệt và định kỳ rà soát các chương trình đào tạo và việc cấp văn bằng, chứng chỉ: Nhà trường cần có cơ chế, qui trình để duyệt xét và định kỳ rà soát các chương trình đào tạo và văn bằng, chứng chỉ được cấp.
- Đánh giá người học: Người học được đánh giá dựa trên các chuẩn mực, qui định và qui trình được công khai và có tính nhất quán.
- Đảm bảo chất lượng đối với đội ngũ giảng dạy: Đội ngũ giảng dạy được đảm bảo về chất lượng, được tham gia ý kiến vào các báo cáo đánh giá chất lượng của nhà trường.
- Nguồn tài nguyên hỗ trợ học tập: Người học được tiếp cận các nguồn tài nguyên học tập tương ứng với chương trình đào tạo.

- Hệ thống thông tin: Nhà trường có đủ những thông tin cần thiết cho công tác quản lý các chương trình đào tạo và các hoạt động khác trong nhà trường.
- Công khai thông tin: Nhà trường định kỳ cập nhật và công khai thông tin về các chương trình đào tạo và văn bằng, chứng chỉ được cấp.

(Xem chi tiết nội dung hướng dẫn tại: [http://www.enqa.eu/files/ESG\\_v03.pdf](http://www.enqa.eu/files/ESG_v03.pdf))

Hội thảo thường niên năm 2008 tại Chiba, Nhật bản của Mạng lưới Đảm bảo chất lượng Châu Á – Thái bình dương (Asia-Pacific Quality Network) cũng đã đề ra bảy nguyên tắc (được gọi là Chiba Principles) của đảm bảo chất lượng bên trong mà mỗi cơ sở giáo dục ĐH cần áp dụng như sau:

- Xây dựng và phát triển nếp văn hóa đảm bảo chất lượng trong toàn trường
- Đảm bảo chất lượng được thể hiện trong những mục tiêu hoạt động của nhà trường
- Xây dựng hệ thống đảm bảo chất lượng bên trong cùng các chính sách và qui trình hoạt động
- Tổ chức xét duyệt và định kỳ rà soát các chương trình đào tạo và việc cấp văn bằng, chứng chỉ
- Xây dựng và triển khai chiến lược phát triển chất lượng toàn diện
- Chất lượng của đội ngũ giảng dạy và nghiên cứu được duy trì và phát triển
- Công khai các thông tin về nhà trường, về các chương trình đào tạo, văn bằng chứng chỉ được cấp và những thành tựu của nhà trường

(Trích dịch từ:

<http://www.brisbanecommunique.deewr.gov.au/NR/rdonlyres/F7C48BD9-DA8D-4CFD-8C6A-914E001E2E39/23073/FinalOAPrinciples.pdf>)

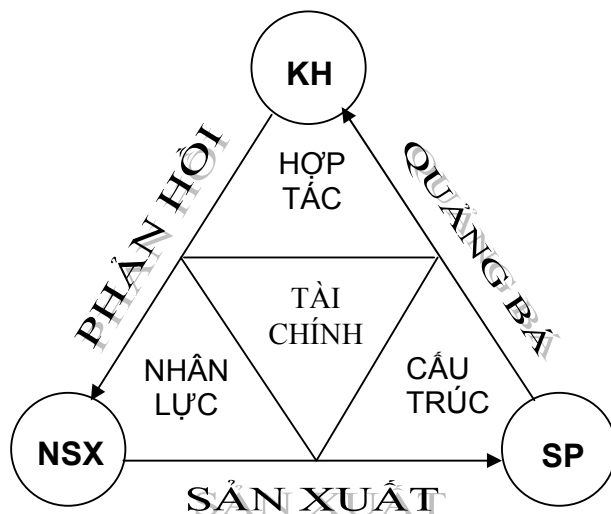
Một trong những điểm tương đồng đáng lưu ý của hai hướng dẫn trên đây đối với công tác đảm bảo chất lượng bên trong của mỗi nhà trường là việc xây dựng và triển khai có hiệu quả chiến lược phát triển chất lượng toàn diện. Để làm được điều này, rất cần có một công cụ tư duy quản lý mang tính tổng thể. Chu trình phát triển giá trị được trình bày ở phần sau có thể được xem là một công cụ tư duy mạnh, giúp ích rất tốt cho việc đánh giá thực trạng nhà trường để từ đó xây dựng chiến lược phát triển

chất lượng các nguồn lực, các sản phẩm của GDDH, và các hoạt động cần phải có ở một trường ĐH.

## II. CHU TRÌNH PHÁT TRIỂN GIÁ TRỊ – MỘT CÁCH TIẾP CẬN QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TỪ BÊN TRONG

### II.1 Giới thiệu Chu trình phát triển giá trị

Chu trình phát triển giá trị (Value-creation Cycle), biểu diễn trên Hình 1, được xây dựng vào cuối thế kỷ 20 theo một dự án tài trợ bởi Hội đồng Nghiên cứu khoa học Na Uy. Chu trình đã được chính thức giới thiệu lần đầu tại Việt Nam thông qua “*Hội thảo nâng cao năng lực quản lý*” được tổ chức tại Trường ĐH Thủy sản (nay là Trường ĐH Nha Trang) vào năm 2004 (Olsen, 2004).



Hình 1: CHU TRÌNH PHÁT TRIỂN GIÁ TRỊ  
(VALUE-CREATION CYCLE)

(NSX: Nhà sản xuất; SP: Sản phẩm; KH: Khách hàng)

Đây là một chu trình nhằm cung cấp một cách nhìn hệ thống về mối liên hệ giữa “**nhà sản xuất**” (organisation), “**sản phẩm**” (product), và “**khách hàng**” (target group); đồng thời nhấn mạnh bốn yếu tố nguồn lực giúp cho mối liên hệ nói trên không ngừng được phát triển: **nguồn nhân lực** (human resource), **nguồn lực tài chính** (finance resource), **nguồn lực cấu trúc** (structural resource), và **nguồn lực hợp tác** (co-working resource). Chu trình này có thể được áp dụng cho tất cả các tổ chức có tạo ra ‘sản phẩm’ nhằm đáp ứng yêu cầu của ‘khách hàng’.

Theo chu trình trên, trong quá trình NSX **sản xuất** ra SP (production), SP đó cần phải được **quảng bá** đến KH (marketing). Sau khi KH tiêu thụ SP, NSX cần phải chủ động lấy thông tin **phản hồi** từ KH về chất lượng SP. Dựa trên thông tin này, NSX điều chỉnh hoặc phát triển SP của mình (market orientation). Cứ như vậy, chất lượng của SP sẽ không ngừng được nâng cao và ngày càng đáp ứng yêu cầu của KH. Các yếu tố nguồn lực của chu trình có thể được mô tả tóm tắt như sau:

<b>NGUỒN LỰC</b>	<b>MÔ TẢ</b>
Tài chính	Các nguồn vốn / tài chính mà NSX có thể tập hợp được
Nhân lực	Đội ngũ CBVC của NSX cùng những giá trị văn hóa, tinh thần (sự đoàn kết, tin tưởng, quý trọng,..), sự hợp tác bên trong giữa các cá nhân, đơn vị
Cấu trúc	Bao gồm hệ thống cơ sở vật chất; cơ cấu bộ máy; các kế hoạch chiến lược; các qui định, qui tắc, tiêu chí... cần phải có để vận hành hoạt động SX; các giá trị vật chất (bằng sáng chế, hệ thống bài giảng, cơ sở dữ liệu, mạng lưới thông tin...) được xây dựng nhằm giúp NSX hoạt động ổn định
Hợp tác	Bao gồm các mối liên hệ hợp tác với bên ngoài (quan hệ với các đối tác có tác động đến hoạt động SX)

Một số đặc trưng đáng lưu ý của các khái niệm nguồn lực trên đây:

- Nguồn nhân lực không chỉ là đội ngũ CBVC của NSX mà còn là những giá trị văn hóa, tinh thần, sự hợp tác bên trong giữa các cá nhân, đơn vị. Một NSX với đội ngũ CBVC đoàn kết và coi trọng sự hợp tác sẽ có nhiều khả năng phát triển bền vững.
- Cơ cấu bộ máy, kế hoạch chiến lược, các qui định, qui tắc, tiêu chí... của một NSX cũng được xem như các dạng nguồn lực. Một NSX có kế hoạch chiến lược tốt cùng với một cơ cấu bộ máy hợp lý sẽ có nhiều cơ hội để thành công.
- Hợp tác được xem như một nguồn lực, nhất là trong bối cảnh kinh tế - xã hội hiện nay. Một NSX không có nhiều tiềm năng về tài chính nhưng nếu có nhiều mối quan hệ hợp tác tốt sẽ có thể phát triển nhanh chóng.

## **II.2 Áp dụng vào quản lý đại học**

- Sản phẩm và khách hàng của giáo dục đại học

Nếu áp dụng Chu trình phát triển giá trị vào GDDH thì có thể coi trường ĐH là NSX. So với hoạt động của các doanh nghiệp nói chung (với hàng hóa là các sản phẩm, dịch vụ cụ thể) thì trường ĐH có các loại sản phẩm mang tính đặc thù. Tương ứng với mỗi loại sản phẩm của trường ĐH, đối tượng khách hàng cũng thay đổi theo:

<b>SẢN PHẨM CỦA TRƯỜNG ĐH</b>	<b>KHÁCH HÀNG</b>
SV tốt nghiệp	Xã hội (công ty, xí nghiệp, tổ chức...)
Các khóa học	Người học Xã hội
Khoa học - công nghệ (bao gồm các dịch vụ cộng đồng)	Giảng viên, nhà khoa học Xã hội

Khái niệm NSX trong Chu trình còn có thể áp dụng cho các đơn vị, bộ phận trong trường ĐH ví dụ như Khoa, Thư viện, Viện/Trung tâm Khoa học công nghệ... Khi đó, tùy theo chức năng nhiệm vụ của mỗi đơn vị, mà sản phẩm và khách hàng tương ứng cũng sẽ khác nhau (ví dụ như đối với Thư viện, sản phẩm chính là *nguồn thông tin* và khách hàng chính là *SV và CBVC của Trường...*)

- Hoạt động quản lý ĐH tương ứng với sản phẩm (chỉ nêu một số hoạt động tiêu biểu)
  - Với sản phẩm là SV tốt nghiệp:

<b>MỐI QUAN HỆ</b>	<b>HOẠT ĐỘNG</b>
Sản xuất	- Tổ chức, sử dụng các nguồn lực phục vụ đào tạo - Quản lý chất lượng đầu vào (tuyển sinh), quá trình (công tác đào tạo), và đầu ra (chất lượng SV tốt nghiệp) - Tổ chức các hoạt động đảm bảo chất lượng đào tạo (xây dựng các qui định, tổ chức giám sát, kiểm tra, đánh giá các hoạt động có liên quan đến chất lượng đào tạo)
Quảng bá	Giới thiệu số lượng, chất lượng SV tốt nghiệp đến các tổ chức, doanh nghiệp...
Phản hồi	Tổ chức thu thập thông tin về SV tốt nghiệp, về yêu cầu nguồn nhân lực của các tổ chức, doanh nghiệp...

- Với sản phẩm là các khóa học:

<b>MỐI QUAN HỆ</b>	<b>HOẠT ĐỘNG</b>
Sản xuất	- Tổ chức các nguồn lực phục vụ xây dựng các khóa học

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quản lý các khóa học phù hợp với nhiều đối tượng, nhiều loại yêu cầu</li> <li>- Xây dựng các qui định, tổ chức giám sát, kiểm tra, đánh giá các chương trình, tài liệu của các khóa học</li> </ul>
Quảng bá	Giới thiệu các khóa học đến các đối tượng người học, các tổ chức, doanh nghiệp...
Phản hồi	Tổ chức thu thập thông tin về các khóa học từ các đối tượng người học, các tổ chức, doanh nghiệp...

➤ Với sản phẩm là khoa học-công nghệ:

MỐI QUAN HỆ	HOẠT ĐỘNG
Sản xuất	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tổ chức các nguồn lực phục vụ NCKH</li> <li>- Tổ chức triển khai hoạt động NCKH</li> <li>- Xây dựng các qui định, tổ chức giám sát, kiểm tra, đánh giá các đề tài NCKH</li> </ul>
Quảng bá	Giới thiệu các sản phẩm, dịch vụ NCKH đến giảng viên, nhà khoa học, các tổ chức, doanh nghiệp liên quan
Phản hồi	Tổ chức thu thập thông tin phản hồi về các sản phẩm NCKH từ các đối tượng có liên quan

### II.3 Đánh giá thực trạng quản lý đại học và xây dựng giải pháp đảm bảo chất lượng

Sau đây là một số phân tích SWOT mang tính ví dụ về thực trạng và giải pháp đối với hệ thống ĐH Việt Nam dựa trên yêu cầu về nguồn lực, các mối quan hệ và sản phẩm theo Chu trình phát triển giá trị. Những phân tích này có thể được tham khảo để đánh giá thực trạng về hoạt động quản lý của một cơ sở giáo dục ĐH, từ đó xác định những giải pháp nhằm nâng cao chất lượng toàn diện của nhà trường. Một bản phân tích đầy đủ cần bao gồm tất cả các nguồn lực (tài chính, nhân lực, cấu trúc, hợp tác) và các mối quan hệ (sản xuất, quảng bá, phản hồi) đối với từng loại sản phẩm (SV tốt nghiệp, khóa học, khoa học – công nghệ).

NGUỒN LỰC CẤU TRÚC	
<b><u>Điểm mạnh:</u></b> Đa số các trường ĐH đều đã xây dựng tương đối ổn định cơ cấu bộ máy và hệ	<b><u>Điểm yếu:</u></b> - Nhiều trường chưa thật sự quan tâm đến việc xây dựng các kế hoạch chiến



thống chức năng nhiệm vụ	lược và kế hoạch thực thi - Hệ thống dữ liệu về giảng dạy, NCKH ở các trường nhìn chung chưa đáp ứng được yêu cầu khai thác, chia sẻ
<b><u>Cơ hội:</u></b> Cơ chế quản lý GDĐH ở Việt Nam ngày càng giao nhiều quyền tự chủ hơn cho các trường ĐH	<b><u>Thách thức:</u></b> Sự phát triển của xã hội và yêu cầu hội nhập trong GD đòi hỏi nhà trường cần có bộ máy quản lý không ngừng được hoàn thiện
<b><u>Giải pháp:</u></b> - Tăng cường tính chuyên nghiệp trong công tác xây dựng kế hoạch chiến lược - Liên kết với các trường, viện để xây dựng nguồn tư liệu phục vụ đào tạo và NCKH	

<b>SẢN XUẤT</b> (Đối với sản phẩm là các khóa học)	
<b><u>Điểm mạnh:</u></b> Các trường ĐH có thâm niên đã xây dựng tương đối ổn định các chương trình đào tạo cho các bậc học	<b><u>Điểm yếu:</u></b> - Tính liên thông ngang và dọc đối với các khóa học trong cùng một trường và giữa các trường còn hạn chế - Chưa có nhiều chương trình bồi dưỡng ngắn hạn đáp ứng nhu cầu của xã hội
<b><u>Cơ hội:</u></b> Nhu cầu của xã hội về đào tạo, bồi dưỡng là rất lớn và tăng không ngừng	<b><u>Thách thức:</u></b> Sự cạnh tranh trong đào tạo với các cơ sở đào tạo có yếu tố nước ngoài ngày càng lớn
<b><u>Giải pháp:</u></b> - Tổ chức xây dựng các chương trình bồi dưỡng ngắn hạn dựa trên kết quả thăm dò định kỳ đối với nhu cầu xã hội - Liên kết với các trường, viện để có sự hợp tác về liên thông giữa các chương trình và các bậc đào tạo	

<b>QUẢNG BÁ</b> (Đối với sản phẩm là SV tốt nghiệp)	
<b><u>Điểm mạnh:</u></b> Hoạt động giới thiệu việc làm ở các trường ĐH ngày càng được quan tâm	<b><u>Điểm yếu:</u></b> Nhiều trường chưa chủ động giới thiệu cơ cấu và chất lượng SV tốt nghiệp hàng

	năm đến các cơ quan, doanh nghiệp
<b><u>Cơ hội:</u></b> Nhiều trang web về việc làm sẵn sàng kết hợp với các trường ĐH để giới thiệu SV tốt nghiệp	<b><u>Thách thức:</u></b> Quảng bá SV tốt nghiệp là một lĩnh vực mang tính cạnh tranh ngày càng cao giữa các trường ĐH
<b><u>Giải pháp:</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tăng cường kinh phí và tính chuyên nghiệp cho hoạt động quảng bá SV tốt nghiệp</li> <li>- Định kỳ gửi thông tin SV tốt nghiệp đến các cơ quan, doanh nghiệp thông qua nhiều hình thức khác nhau</li> </ul>	

Để tạo thuận lợi cho công tác điều hành, hệ thống các giải pháp nhằm duy trì và nâng cao chất lượng các sản phẩm của nhà trường (sau khi được phân tích và xây dựng như trên) có thể được liệt kê theo bảng sau đây:

	<b>SV tốt nghiệp</b>	<b>Các khóa học</b>	<b>KH-CN</b>
<b>Sản xuất</b>	(các giải pháp)	(các giải pháp)	(các giải pháp)
<b>Quảng bá</b>	(các giải pháp)	(các giải pháp)	(các giải pháp)
<b>Phản hồi</b>	(các giải pháp)	(các giải pháp)	(các giải pháp)

#### **Tài liệu tham khảo**

AUN (2007). *Asian University Network Quality-Assurance: Manual for the implementation of the Guidelines*. Tanapress.

Olsen, B. E. (2004). *“The Value Creation Cycle”*: *Introducing a Model for Strategic Management in Knowledge-based Organizations*. Tham luận tại Hội thảo Nâng cao năng lực quản lý năm 2004. Trường Đại học Thủy sản.