

CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOÀI CÔNG LẬP: NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP TRƯỜNG ĐẠI HỌC ĐÔNG Á - ĐÀ NẴNG

Ngày nhận bài: 0/10/2014

Ngày nhận lại: 27/11/2014

Ngày duyệt đăng: 26/03/2015

Nhâm Phong Tuấn¹

Đặng Thị Kim Thoa²

TÓM TẮT

Xây dựng chiến lược phát triển của các trường đại học ngoài công lập là cần thiết nhằm tăng khả năng cạnh tranh thu hút học viên với các trường đại học này. Bài viết này tìm hiểu việc xây dựng chiến lược của trường tư thục trên cơ sở nghiên cứu, phân tích, đánh giá thực trạng các yếu tố bên trong, các yếu tố bên ngoài, các công cụ marketing, công cụ thang đo QSPM, nghiên cứu điển hình tại Trường Đại học Đông Á - Đà Nẵng nhằm xây dựng nên một hướng đi riêng đủ sức cạnh tranh thu hút học viên và tạo điểm nhấn đào tạo theo hướng thực nghiệm. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra các giải pháp chiến lược: về đội ngũ quản lý, đội ngũ giảng viên, phát triển sản phẩm đào tạo, marketing, cách thức thâm nhập thị trường, nghiên cứu khoa học và quan hệ quốc tế... Những giải pháp chiến lược này có thể giúp trường Đại học Đông Á nói riêng và các trường đại học ngoài công lập nói chung tăng khả năng đạt được mục tiêu giáo dục của mình.

Từ khóa: Chiến lược, trường đại học ngoài công lập, giải pháp chiến lược.

ABSTRACT

Building development strategy of private universities is really necessary to enhance competitiveness in attracting more students to these universities. This paper focuses on building strategy of private universities on the basis of researching, analyzing and evaluating the current situation through internal and external factors, marketing tools, QSPM of a case of Dong A University in Da Nang city. The results showed strategic solutions in terms of management staffs, lecturers, training products, marketing activities, methods of penetrating educational market, research and partnership... These solutions can help Dong A University in particular, and other private universities in general to improve achievability of their educational goals.

Keywords: strategy, private universities, strategic solutions.

1. Đặt vấn đề

Theo Bộ Giáo dục và đào tạo năm học 1999-2000, cả nước có 153 trường đại học và cao đẳng (đại học là 69, cao đẳng là 84), năm học 2004-2005 số trường là 230 (93 trường đại học, 137 trường cao đẳng), năm học 2010-2011, số trường đại học và cao đẳng là 386 (đại học là 163 trường, số trường cao đẳng là 223). Như vậy, so với năm học 1999-2000 thì số trường đại học và cao đẳng tính đến năm

học 2010-2011 đã tăng thêm hơn 2,5 lần (Moet, 2012). Việc tăng thêm các trường đại học và cao đẳng để đáp ứng nhu cầu học tập của xã hội, góp phần đào tạo nguồn nhân lực phục vụ sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước là cần thiết. Song chính vì việc gia tăng số lượng trường đại học trong khi lượng học sinh vẫn không thay đổi khiến các nhà quản lý giáo dục thêm lo lắng cho việc thiếu hụt chỉ tiêu tuyển sinh cho trường.

¹ TS, Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội Email: tuannp@vnu.edu.vn

² ThS, Trường Đại học Đông Á.

Trong khi đó, tính chung cho cả Đà Nẵng thì tổng số hiện nay có đến 8 trường Đại học, hơn 20 trường cao đẳng và trung cấp, 63 cơ sở đào tạo nghề (Cổng thông tin điện tử thành phố Đà Nẵng Trong điều kiện môi trường thay đổi nhanh chóng như hiện nay, các tổ chức thành công là các tổ chức sẵn sàng ứng phó với những điều kiện thay đổi và có định hướng chiến lược phát triển phù hợp với sự thay đổi đó. Chỉ những tổ chức có hoạch định chiến lược đúng đắn mới có thể tồn tại và phát triển lâu dài. Chiến lược đúng đắn giúp tổ chức phát huy điểm mạnh và khắc phục những điểm yếu của mình, đồng thời tận dụng tốt các cơ hội và hạn chế các rủi ro có thể xảy ra. Điều này cũng không ngoại lệ đối với các trường đại học. Việc quản lý của các trường đại học cũng không thể có kết quả nếu chỉ tập trung vào những hoạt động bên trong nhà trường. Để đối phó với những áp lực thay đổi hàng ngày của môi trường bên ngoài, các trường đại học cần đầu tư vào lập kế hoạch chiến lược, nhấn mạnh việc duy trì các mục tiêu và chức năng chính của nhà trường trên cơ sở khai thác những cơ hội mới xuất hiện và tìm cách giảm thiểu những ảnh hưởng tiêu cực của môi trường bên ngoài. Do vậy, họ cần phải xác định hướng đi, mục tiêu phù hợp với yêu cầu sinh viên, người sử dụng lao động, nhanh chóng thích ứng với những thay đổi của đời sống kinh tế xã hội và huy động có hiệu quả các nguồn lực có giới hạn.

Câu hỏi đặt ra là làm sao để trường đại học ngoài công lập tồn tại và phát triển lâu dài? Xuất phát từ những nguyên nhân trên, các tác giả nhận thấy các trường đại học này cần phải xác định cho mình một hướng đi đúng đắn, một kế hoạch chiến lược phù hợp mới có thể tồn tại, phát triển lâu dài và góp phần nâng

cao chất lượng nguồn nhân lực, đáp ứng nhu cầu phát triển kinh tế xã hội cho sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. Nghiên cứu này tập trung xem xét một trường hợp điển hình tại Đà Nẵng – Trường Đại học Đông Á. Trên cơ sở nghiên cứu một trường hợp điển hình này, một số giải pháp sẽ được đưa ra nhằm xây dựng một chiến lược phù hợp và các giải pháp thực hiện cho Trường Đại học Đông Á nói riêng và các trường ngoài công lập nói chung.

2. Tổng quan lý thuyết xây dựng chiến lược

Theo Fred R. David (2006), “Chiến lược là một tập hợp những mục tiêu dài hạn”. Khái niệm gần đây nhất chỉ rõ: “Chiến lược là một tập hợp những mục tiêu và các chính sách, cũng như các kế hoạch chủ yếu để đạt được các mục tiêu đó, nó cho thấy rõ công ty đang hoặc sẽ thực hiện các hoạt động kinh doanh gì và công ty sẽ hoặc thuộc vào lĩnh vực kinh doanh gì?” (Nguyễn Thị Liên Diệp, Phạm Văn Nam, 2008; Hoàng Văn Hải, 2010).

Quản trị chiến lược được phân chia thành 03 giai đoạn có mối liên hệ chặt chẽ với nhau : (i) Xây dựng (Hoạch định) hay còn gọi là hình thành chiến lược, (ii) thực thi chiến lược, (iii) kiểm soát và đánh giá chiến lược, đã được khái quát trong sơ đồ của Fred R. David.

Việc xây dựng các chiến lược cho đơn vị được thực hiện trên cơ sở phân tích và đánh giá môi trường kinh doanh, nhận biết những cơ hội và nguy cơ tác động đến sự tồn tại của doanh nghiệp, từ đó xác định các phương án chiến lược để đạt được mục tiêu đề ra. Nghiên cứu này sử dụng một số các công cụ cụ thể trong Bảng 1 dưới đây.

Bảng 1: Các công cụ đánh giá, phân tích thực trạng vấn đề

Công cụ đánh giá	
1.1 Đánh giá theo yếu tố bên trong, bên ngoài (IFE, EFE)	[1] Phân tích các yếu tố bên trong (IFE) [2] Phân tích các yếu tố bên ngoài (EFE)
1.2 Đánh giá theo SWOT	[3] Phân tích điểm mạnh (Strengths) [4] Phân tích điểm yếu (Weaknesses) [5] Phân tích cơ hội (Opportunities) [6] Phân tích thách thức (Threats)
1.3 Đánh giá theo 4P	[7] Phân tích sản phẩm (Product) [8] Phân tích giá (Price) [9] Phân tích về sự phân phối (Place) [10] Phân tích xúc tiến thương mại hoặc hỗ trợ bán hàng (Promotions)
1.4 Đánh giá theo QSPM	[11] Phân tích định lượng (Quantitative) [12] Phân tích chiến lược (Strategic) [13] Phân tích kế hoạch (Planning) [14] Lập ma trận (Matrix)

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ nhiều tài liệu

Nhìn chung, ma trận cơ hội - nguy cơ - điểm mạnh - điểm yếu là một ma trận mà một trục mô tả các điểm mạnh và điểm yếu; trục kia mô tả các cơ hội, nguy cơ đối với hoạt động của tổ chức trong thời kỳ chiến lược xác định. Giúp cho người xây dựng chiến lược có cái nhìn khách quan hơn để đưa ra quyết định cuối cùng và lựa chọn chiến lược. Tuy nhiên nếu tổ chức nghiên cứu kỹ nhu cầu của thị trường, sau đó sản xuất ra các sản phẩm phù hợp với giá trị sản phẩm, tổ chức hệ thống phân phối tốt và truyền thông Marketing có hiệu quả thì chắc chắn sẽ dễ dàng tiêu thụ sản phẩm của mình.

Sau khi kết hợp các phương án chiến lược, quản trị gia sẽ có một loạt các chiến lược được đề xuất. Chiến lược nào có tổng cộng số điểm hấp dẫn cao hơn sẽ hấp dẫn hơn và có nhiều khả năng được lựa chọn. Ma trận QSPM giúp các nhà quản lý xác định tính hấp dẫn của các chiến lược khác nhau bằng cách tận dụng hay cải thiện các yếu tố chủ yếu của môi trường bên ngoài và bên trong của doanh

nh nghiệp. Số lượng chiến lược được so sánh trong một ma trận QSPM là không hạn chế và có thể sử dụng nhiều ma trận để so sánh nhiều nhóm chiến lược.

3. Phân tích chiến lược tại Đại học Đông Á - Đà Nẵng

Tại các trường đại học ngoài công lập hiện nay, đáng quan tâm nhất là lượng thí sinh tuyển được hàng năm đang là vấn đề nan giải. Các quy định về tuyển sinh như điểm sàn vào các trường công lập thấp, các thông tư về tuyển sinh liên thông (thông tư 55/TT- BGDDT), cơ chế tuyển sinh riêng, xét điểm học bạ... mở ra nhiều cơ hội cho các trường cạnh tranh nhau thu hút thí sinh, nhưng bên cạnh đó là sự khó khăn trong tuyển sinh khi tâm lý thí sinh vẫn còn nặng mặc cảm trường công lập và ngoài công lập.

Qua nghiên cứu đánh giá tại Đại học Đông Á, Đà Nẵng, với hơn 10 năm phát triển, uy tín và chất lượng của trường Đại học Đông Á được cộng đồng tin cậy. Trường đã đào tạo, bồi dưỡng được hơn 10.000 nhân lực khối

ngành kinh tế, kỹ thuật có trình độ trung cấp, cao đẳng, đại học phục vụ yêu cầu về lao động có tay nghề cao trên địa bàn thành phố Đà Nẵng và các tỉnh thành trong cả nước, đặc biệt là các tỉnh ở Miền Trung. Nhiều nỗ lực trong công tác tuyển chọn cán bộ giảng dạy, chuyển đổi phương thức đào tạo từ niên chế sang tín chỉ, thay đổi phương thức đào. Thực hiện liên kết, hợp tác với các trường đại học, cơ sở nghiên cứu trong nước, các cơ sở đào tạo, nghiên cứu nước ngoài và các tổ chức quốc tế đẩy mạnh và nâng cao chất lượng công tác đào tạo, nghiên cứu của nhà trường nhằm khẳng định uy tín và chất lượng.

Qua đánh giá các yếu tố trên

Điểm mạnh:

- CBGV năng động, có trách nhiệm, có khả năng làm việc với cường độ cao, giảng viên có tâm huyết.
- Quản lý theo tiêu chuẩn chất lượng ISO 9001: 2000, CB lãnh đạo có trình độ và kinh nghiệm quản lý.
- Cơ sở vật chất, trang thiết bị đầy đủ cho đổi mới phương pháp giảng dạy.
- Công tác Nghiên cứu khoa học khá.
- Có khả năng linh động trong đổi mới chương trình đào tạo theo hướng thực nghiệm.
- Các hoạt động marketing bước đầu có kết quả tốt.

Điểm yếu:

- Chưa xây dựng được thương hiệu.
- Trình độ, kinh nghiệm thực tiễn của CBGD còn yếu.
- Chính sách tạo động lực chưa cao.
- Chương trình đào tạo còn nặng về kiến thức, còn ít chú trọng rèn kỹ năng, nhất là kỹ năng mềm.

3.1. Các yếu tố về Khách hàng

Qua phân tích Quy hoạch tổng thể phát triển kinh tế - xã hội thành phố Đà Nẵng đến năm 2020, nhu cầu lao động qua đào tạo là rất cao, gần 2,5 triệu lao động quy hoạch phát triển nguồn nhân lực thành phố Đà Nẵng,

2010]. Hơn nữa, nhu cầu đào tạo tại các tỉnh khác trong vùng Duyên hải miền trung và khu vực Tây Nguyên cũng chưa được đáp ứng đủ. Ngoài ra, hiện nay Bộ Giáo dục và Đào tạo vẫn còn duy trì chế độ xét chỉ tiêu cho từng trường. Do đó, về nhu cầu đào tạo, nhìn chung ngày càng tăng.

3.2. Các trường Đại học ở khu vực lân cận, các đối thủ cạnh tranh.

Hiện nay trên cả nước có 146 trường đại học và học viện, 223 trường cao đẳng, với đặc thù của Trường, đối thủ cạnh tranh chính của Trường Đại học Đông Á, Đà Nẵng là những trường khối ngoài công lập.

Những trường sẽ trực tiếp cạnh tranh với Trường Đại học Đông Á Đà Nẵng tại khu vực Đà Nẵng như:

+ Các trường thuộc hệ công lập Đại học Đà Nẵng: Đại học Kinh tế, Đại học Sư phạm, Đại học Bách Khoa, Đại học Ngoại ngữ, Đại học Thể dục thể thao, Đại học Y dược.

+ Các trường thuộc hệ ngoài công lập: Đại học Duy Tân, Đại học Kiến Trúc, Đại học FPT.

Trong lĩnh vực đào tạo đại học, cao đẳng, trung học chuyên nghiệp, công nhân kỹ thuật và dạy nghề, Đà Nẵng khuyến khích các thành phần kinh tế tham gia đầu tư mở các cơ sở, nên số lượng trường đào tạo không ngừng tăng, thu hút khá đông sinh viên, học sinh từ các tỉnh lân cận đến học nghiệp vụ và học nghề. Trong khi đó, tính chung cho cả Đà Nẵng thì tổng số hiện nay có đến 8 trường Đại học, 20 trường cao đẳng và trung cấp (công lập và tư thục), 63 cơ sở đào tạo nghề, 8 trung tâm giáo dục thường xuyên - hướng nghiệp và 50 trung tâm đào tạo tin học, ngoại ngữ, nghiệp vụ tư nhân. Trong khi đó, phần lớn các trường có hướng tập trung chuyên sâu về ngành nghề đào tạo như trường Đại học Kiến trúc tập trung chuyên sâu về các ngành xây dựng (xây dựng dân dụng, xây dựng công nghiệp, xây cầu, đồ họa kiến trúc...), đại học Ngoại ngữ tập trung chuyên sâu về ngành ngoại ngữ, trường đại học Kinh tế tập trung chuyên sâu về các ngành kinh tế (kinh tế học, kế toán, quản trị kinh doanh, quản trị du lịch...), đại học Y dược tập

trung chuyên sâu về các ngành nghề y tế đặc biệt là ngành điều dưỡng... Việc đào tạo chuyên sâu về một lĩnh vực ngành nghề cũng là một lợi thế cạnh tranh của các trường tạo nên sự cạnh tranh gay gắt khi người học lựa chọn đơn vị đào tạo. Hiện tại các trường đều tập trung để thực hiện nhiệm vụ chung, đào tạo nguồn nhân lực cho xã hội, nhưng chiếm phần đông là các cơ sở tư nhân tư thục nên có sự cạnh tranh nhau về số lượng học sinh sinh viên.

Ở giai đoạn 2005-2010, Đà Nẵng đào tạo nghề đến 117.641 người (trung đương 1/8 dân số Đà Nẵng). Giai đoạn 2011 đến nay, tuyển sinh càng nhiều hơn, bình quân mỗi năm khoảng 45 ngàn đến 47 ngàn học viên. So chung trong toàn khu vực miền Trung, Đà Nẵng tuyển sinh dạy nghề cao kỹ lục, chiếm tỷ lệ 26,7% (trong khi Phú Yên chỉ 5,8%; Quảng Ngãi chỉ chiếm 5,7%) (Trần Danh Lân, 2014). Chủ yếu đào tạo nghề về thương mại - du lịch-dịch vụ, nhưng ngắn hạn. Từ những vấn đề đó, trường lại gặp nhiều khó khăn hơn trong công tác tuyển sinh vì các ngành nghề khá giống nhau, quảng bá của các trường lại rầm rộ, tên trường đại học cao đẳng tư thục lại không rõ ràng giữa công lập và ngoài công lập như trường Đại học Kiến trúc, Cao đẳng Bách Khoa khiến thí sinh bị thu hút.

3.3. Nhà cung cấp

Giảng viên: Yếu tố quan trọng nhất đối với trường đại học là lực lượng giảng viên. Hiện nay, cơ cấu giảng viên của trường Đại học Đông Á - Đà Nẵng gồm: giảng viên cơ hữu và hợp đồng dài hạn có 106 người; giảng viên thỉnh giảng và hợp đồng ngắn hạn có 202 người (Trường Đại học Đông Á, 2014).

3.4 Đối thủ tiềm ẩn, các nhóm áp lực, rào cản xâm nhập ngành:

Đối thủ tiềm ẩn

- Các trường đại học, cao đẳng địa phương được mở ra để đáp ứng nhu cầu nguồn nhân lực tại chỗ.

- Giai đoạn 2009, các trường giáo dục nước ngoài đã chính thức đầu tư vào Việt Nam. Với lợi thế về danh tiếng, kinh nghiệm và đặc biệt là tiềm lực tài chính... các trường

đào tạo nước ngoài sẽ là đối thủ cạnh tranh không nhỏ của các trường trong nước.

- Các trường được nâng cấp và mở rộng thêm cả về quy mô cơ sở hạ tầng, trang thiết bị phòng học lẫn mở thêm các ngành nghề đào tạo mới, đặc biệt là sự liên kết hợp tác quốc tế trong đào tạo phần nào cũng nâng cao vị thế và khẳng định vị trí của các trường.

Các nhóm áp lực

Hiện tại, giáo dục đại học là vấn đề nóng bỏng đang được xã hội quan tâm, đặc biệt là vấn đề chất lượng. Các báo, đài cũng thường đưa tin phản ánh chất lượng giáo dục, phương pháp giảng dạy, việc làm, ... Ngoài ra, người học rất quan tâm đến việc lựa chọn ngành nghề và thương hiệu của các cơ sở GDĐH. Trường nào, ngành nào dễ tìm việc nhất thì sẽ thu hút nhiều thí sinh nhất. Do đó, các cơ sở GDĐH phải chọn ngành nghề đào tạo đúng nhu cầu xã hội, phải xây dựng chương trình đào tạo thiết thực với yêu cầu của nhà tuyển dụng và phải đảm bảo chất lượng đào tạo thì mới có thể thu hút người học. Điều này đã tạo áp lực lớn cho các cơ sở GDĐH.

Rào cản xâm nhập ngành

Việc chủ trương xã hội hóa giáo dục của Nhà nước đã tạo điều kiện cho các loại hình Trường Đại học, Cao đẳng, ngày càng phát triển rộng, đây là nguy cơ làm giảm rào cản xâm nhập ngành, tăng áp lực cạnh tranh cho các trường đại học, cao đẳng.

Nhiều dịch vụ sử dụng công nghệ mới cũng đã được các đơn vị sử dụng làm phương tiện cạnh tranh như: Học Đại học từ xa, học đại học online, băng đĩa tự học, thư viện điện tử, tài liệu điện tử, tư vấn qua mạng.... Các dịch vụ thay thế sẽ trở thành áp lực lớn đến hoạt động của trường.

4. Kết quả nghiên cứu

Phân tích ma trận đánh giá các yếu tố bên trong

Để đánh giá những mặt mạnh, mặt yếu quan trọng của Trường Đại học Đông Á, tác giả đã lập ma trận đánh giá nội bộ sử dụng phương pháp chuyên gia để xác định mức độ tác động của các yếu tố từ môi trường đến các

hoạt động của Trường Đại học Đông Á. Số lượng mẫu là 10 chuyên gia, hiện là lãnh đạo tại các phòng, khoa, trung tâm của Trường ĐH Đông Á có am hiểu rộng về các vấn đề liên quan đến hoạt động của Trường.

Cách xây dựng ma trận như sau:

- Các “yếu tố chủ yếu” được lấy từ các điểm mạnh và điểm yếu của trường.

“Mức độ quan trọng” và điểm “phân loại” của các yếu tố được đo lường bằng phương pháp chuyên gia.

Bảng 2: Ma trận đánh giá yếu tố bên trong Trường Đại học Đông Á

Các yếu tố	Mức độ quan trọng	Điểm	Số điểm quan trọng
1. Trình độ và kinh nghiệm của giảng viên	0,12	2	0,24
2. Chính sách tạo động lực	0,09	2	0,18
3. Trình độ quản lý	0,09	3	0,27
4. Cơ sở vật chất trang thiết bị	0,1	4	0,4
5. Tài chính	0,1	3	0,3
6. Thương hiệu	0,11	2	0,22
7. Nghiên cứu khoa học	0,1	3	0,3
8. Chiến lược marketing	0,11	3	0,33
9. Văn hóa tổ chức	0,09	2	0,18
10. Chương trình đào tạo	0,11	2	0,22
Tổng điểm hấp dẫn (TAS)			2,75

Qua kết quả ma trận đánh giá nội bộ ở Bảng 2, ta thấy số điểm quan trọng tổng cộng là 2,75 có cao hơn một chút ở mức trung bình 2,5 như vậy nó chỉ ở mức trung bình về vị trí chiến lược nội bộ tổng quát. Như vậy, Trường ĐH Đông Á nên tận dụng cơ sở vật chất, trang thiết bị và tài chính do ngân sách cấp theo chính sách phát triển giáo dục để bồi dưỡng, nâng cao năng lực, trình độ, tạo động lực làm việc cho đội ngũ giảng viên, nâng cao chất lượng và hình ảnh thương hiệu, xây dựng chương trình đào tạo, văn hóa tổ chức, ...

Ma trận đánh giá các yếu tố môi trường bên ngoài

Để đánh giá mức độ nỗ lực trong việc theo đuổi các chiến lược nhằm tận dụng những cơ hội và né tránh những đe dọa từ môi trường bên ngoài như đã phân tích ở trên, tác giả lập ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài. Cách xây dựng ma trận như sau:

- Các “yếu tố chủ yếu” được lấy từ các cơ hội và mối đe dọa.

- “Mức độ quan trọng” và điểm “phân loại” của các yếu tố được đo lường bằng phương pháp chuyên gia.

Bảng 3: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài Trường Đại học Đông Á

Các yếu tố	Mức độ quan trọng/ hấp dẫn	Điểm	Số điểm quan trọng/ hấp dẫn
1, Chủ trương phát triển GD và tăng quyền tự chủ cho các cơ sở GDDH	0,1	3	0,3
2, Xu thế phát triển và chuyển dịch cơ cấu kinh tế	0,09	2	0,18
3, Xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế	0,09	2	0,18
4, Tiềm năng của thị trường lớn	0,11	2	0,22
5, Sự phát triển của khoa học - công nghệ	0,1	4	0,4
6, Thu nhập bình quân trên đầu người	0,1	4	0,4
7, Chủ trương xã hội hóa GD của Nhà nước	0,1	2	0,2
8, Sự ra đời của nhiều trường ĐH, CĐ trong khu vực	0,11	3	0,33
9, Yêu cầu của người học và nhà tuyển dụng	0,1	2	0,2
10, Học phí	0,1	4	0,4
Tổng điểm			2,81

Qua kết quả phân tích ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài ở Bảng 3, số điểm quan trọng tổng cộng là 2,81, cho thấy khả năng phản ứng của Trường ĐH Đông Á chỉ ở mức trung bình đối với các cơ hội và đe dọa từ môi trường bên ngoài. Một số yếu tố như yêu cầu của người học và nhà tuyển dụng, tiềm năng thị trường lớn, chủ trương xã hội hóa giáo dục, sự ra đời của nhiều trường ĐH trong khu vực, xu hướng phát triển, chuyển dịch cơ cấu kinh tế, hội nhập kinh tế quốc tế là những yếu tố ảnh

hưởng đến sự thành công của Trường ĐH Đông Á. Trường ĐH Đông Á cần chú trọng đến các chiến lược mà nó tận dụng được các cơ hội cũng như giảm thiểu các đe dọa này.

Kết quả nghiên cứu chiến lược thông qua ma trận SWOT

Vận dụng lý luận về lập ma trận SWOT cùng với những phân tích đánh giá về điểm mạnh - điểm yếu, cơ hội - nguy cơ chúng ta có ma trận SWOT như sau:

Bảng 4: Ma trận SWOT và các chiến lược

SWOT	<p>Các cơ hội (O):</p> <p>1. Chủ trương phát triển giáo dục đào tạo của Chính phủ, sự ủng hộ của Bộ Giáo dục - Đào tạo và địa phương; Nhà nước tăng quyền tự chủ cho</p>	<p>Các nguy cơ (T):</p> <p>1. Thu nhập bình quân trên đầu người của người dân trong khu vực còn thấp.</p> <p>2. Chủ trương xã hội hóa giáo dục của Nhà nước. Những</p>
------	--	--

	<p>các cơ sở GDDH trong nhiều mặt hoạt động.</p> <p>2. Xu thế phát triển và chuyển dịch cơ cấu kinh tế theo hướng công nghiệp hóa, hiện đại hóa.</p> <p>3. Xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế.</p> <p>4. Nhu cầu đào tạo gia tăng do khối lượng tri thức trên thế giới tăng lên không ngừng tạo nên nhu cầu phát triển kinh tế tri thức trên toàn cầu, nhu cầu lực lượng lao động có trình độ cao ngày càng tăng, nhu cầu học tập suốt đời của người lao động.</p> <p>5. Sự phát triển nhảy vọt và mạnh mẽ về khoa học – công nghệ, đặc biệt là công nghệ thông tin.</p>	<p>chính sách đổi mới thi cử, bỏ điểm sàn nhưng kéo dài thời gian xét tuyển cho các trường công lập.</p> <p>3. Sự ra đời của nhiều trường đại học, cao đẳng trong khu vực, các xu thế cung cấp GDDH của các nước tiên tiến đang tỏ ra có hiệu quả.</p> <p>4. Yêu cầu của người học và nhà tuyển dụng.</p> <p>5. Học phí: Do ngân sách tự thu tự chi nên vấn đề học phí khiến cho người học phân vân và nguy cơ không vào trường hoặc bỏ học sẽ cao.</p>
<p>Các điểm mạnh (S):</p> <p>1. Quản lý theo tiêu chuẩn chất lượng ISO 9001: 2000, CB lãnh đạo có trình độ và kinh nghiệm quản lý.</p> <p>2. Khả năng linh động trong đổi mới chương trình đào tạo theo hướng thực nghiệm.</p> <p>3. CSVC, trang thiết bị đầy đủ cho đổi mới phương pháp giảng dạy.</p> <p>4. Công tác NCKH khá.</p> <p>5. Các hoạt động marketing bước đầu có kết quả tốt.</p>	<p>Kết hợp S-O:</p> <p>Chiến lược thâm nhập thị trường (S1, S2, S3, S5 - O1, O2, O3, O4, O5): tăng cường hoạt động truyền thông, để mọi người trong vùng biết về cơ sở vật chất, cách thức quản lý của trường ĐH Đông Á và các lợi ích mà Trường mang lại cho người học.</p>	<p>Kết hợp S-T:</p> <p>Chiến lược phát triển sản phẩm (S1, S2, S3, S4 - T2, T3, T4): nghiên cứu, đổi mới nội dung chương trình đào tạo hiện tại, nâng cao chất lượng, đảm bảo đáp ứng tốt hơn các yêu cầu chuyên biệt của người học và nhà tuyển dụng.</p>
<p>Các điểm yếu (W):</p> <p>1. Chưa xây dựng được thương hiệu.</p> <p>2. Trình độ, kinh nghiệm thực tế của giảng viên còn yếu.</p> <p>3. Chính sách tạo động lực chưa cao.</p>	<p>Kết hợp W-O:</p> <p>1. Chiến lược marketing (W1 - O1, O2, O3, O4, O5): nghiên cứu yêu cầu của nhà tuyển dụng và khả năng đáp ứng yêu cầu công việc của người học sau khi tốt nghiệp</p>	<p>Kết hợp W-T:</p> <p>1. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực (W1, W2, W3, W4, T2, T3, T4): xây dựng chính sách, thu hút nhân tài, đào tạo, phát triển, tạo động lực cho CBGV và văn</p>

<p>4. Chương trình đào tạo còn nặng về kiến thức, còn ít chú trọng rèn kỹ năng, nhất là kỹ năng mềm.</p>	<p>để đưa ra sản phẩm phù hợp, tăng cường quảng bá các chương trình đào tạo nhằm tạo dựng thương hiệu.</p> <p>2. Chiến lược thương hiệu (W1, W2, W5 - O1, O2, O3, O4, O5): tạo dựng thương hiệu bằng việc liên kết với các cơ sở GDĐH danh tiếng trong và ngoài nước để học hỏi kinh nghiệm và cải tiến chương trình đào tạo.</p>	<p>hóa cho Trường ĐH Đông Á.</p> <p>2. Chiến lược tăng trưởng tập trung (W1, W2, W5 - T1, T2, T3, T4, T5): tập trung phát triển một vài chương trình đào tạo then chốt.</p>
--	---	---

5. Xây dựng chiến lược phát triển Trường Đại học Đông Á

5.1. Các chiến lược hình thành từ ma trận SWOT:

- Chiến lược phát triển nguồn nhân lực: W1, W2, W3, W4, T2, T3, T4: với chiến lược này, Trường ĐH Đông Á khắc phục các yếu điểm về nguồn nhân lực, đồng thời vượt qua được nguy cơ cạnh tranh, nâng cao trình độ, năng lực cho CBGD, từ đó đảm bảo CBGD có đủ năng lực và trình độ giảng dạy đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của nhà tuyển dụng và người học.

- Chiến lược phát triển sản phẩm theo hướng nâng cao chất lượng đào tạo: S1, S2, S3, S4, T2, T3, T4: với chiến lược này, Trường ĐH Đông Á sử dụng điểm mạnh về trình độ quản lý, chương trình đổi mới theo hướng thực nghiệm, CSVC, trang thiết bị đầy đủ cho đổi mới phương pháp giảng dạy, tài chính, nghiên cứu khoa học để vượt qua các nguy cơ do chủ trương xã hội hóa giáo dục của Nhà nước, sự ra đời của nhiều trường đại học, cao đẳng trong khu vực, các xu thế cung cấp GDĐH của các nước tiên tiến đang tỏ ra có hiệu quả và yêu cầu của người học và nhà tuyển dụng ngày càng cao nhằm đổi mới chương trình, nâng cao chất lượng đào tạo, tạo niềm tin cho người học và nhà tuyển dụng.

- Chiến lược thâm nhập thị trường: S1, S2, S3, S5, O1, O2, O3, O4, O5: với chiến lược này, Trường ĐH Đông Á sử dụng điểm mạnh về trình độ quản lý, CSVC, trang thiết bị

đầy đủ cho đổi mới phương pháp giảng dạy, tài chính, marketing để tận dụng các cơ hội về chủ trương phát triển giáo dục đào tạo của Chính phủ, sự ủng hộ của Bộ Giáo dục - Đào tạo và địa phương, sự gia tăng quyền tự chủ của Nhà nước cho các cơ sở GDĐH trong nhiều mặt hoạt động và cơ hội về nhu cầu đào tạo gia tăng do khối lượng tri thức trên thế giới tăng lên không ngừng tạo nên nhu cầu phát triển kinh tế tri thức trên toàn cầu, nhu cầu lực lượng lao động có trình độ cao ngày càng tăng, nhu cầu học tập suốt đời của người lao động để tăng cường hoạt động truyền thông, mở rộng quy mô đào tạo.

- Chiến lược marketing: W1, O1, O2, O3, O4, O5: với chiến lược này, Trường ĐH Đông Á đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu yêu cầu nhà tuyển dụng và khả năng đáp ứng yêu cầu công việc của người học sau khi tốt nghiệp để đưa ra các chương trình đào tạo cho phù hợp, đồng thời tăng cường quảng bá cho các chương trình đào tạo và xây dựng hình ảnh thương hiệu.

- Chiến lược liên kết với các cơ sở GDĐH danh tiếng trong và ngoài nước để học hỏi kinh nghiệm và cải tiến chương trình đào tạo: W1, W2, W5, O1, O2, O3, O4, O5: với chiến lược này, Trường ĐH Đông Á có thể khắc phục được yếu điểm của mình về thương hiệu, năng lực, trình độ của giảng viên và chương trình đào tạo để tận dụng được các cơ hội về nhu cầu đào tạo.

- Chiến lược tăng trưởng tập trung: W1,

W2, W5, T1, T2, T3, T4, T5: Chiến lược tập trung nguồn lực để phát triển mạnh một vài chương trình đào tạo then chốt, từ đó tự khẳng định mình, tạo danh tiếng, thương hiệu cho Trường, đồng thời khắc phục được yếu điểm của mình và tránh các mối đe dọa từ bên ngoài.

5.2. Nghiên cứu chiến lược thông qua ma trận QSPM

Để đánh giá và lựa chọn chiến lược phù hợp, tác giả lựa chọn ma trận QSPM dựa vào phương pháp khảo sát ý kiến chuyên gia (vì QSPM phân tích dựa trên điểm số của ma trận các yếu tố bên trong và các yếu tố bên ngoài, các yếu tố này đã xác định được mức độ quan trọng của từng vấn đề ở mục trên nên tác giả sử dụng lại thang điểm, tổng số điểm quan trọng, mức độ thu hút của từng yếu tố) kết hợp với phân tích SWOT cùng với những sự đánh giá của bản thân và đưa ra những nhận định như sau:

Chúng ta có 4 ma trận cho 04 nhóm kết hợp trong ma trận SWOT ở trên.

Ở ma trận QSPM cho nhóm WO có 02 phương án chiến lược là chiến lược Marketing và chiến lược thương hiệu, điểm số và mức hấp dẫn của chiến lược Marketing vẫn đang chiếm ưu thế nên việc lựa chọn là hợp lý.

Ở ma trận QSPM cho nhóm SO chỉ có 01 phương án chiến lược nên không thiết lập ma trận cho nhóm này.

Ở ma trận QSPM cho nhóm ST: Chọn chiến lược có tổng điểm hấp dẫn lớn nhất là chiến lược phát triển sản phẩm.

Ở ma trận QSPM cho nhóm WT: Chọn chiến lược có tổng điểm hấp dẫn lớn nhất là chiến lược phát triển nhân sự.

Trong nhóm SO chỉ có một phương án chiến lược là thâm nhập thị trường. Chiến lược này rất phù hợp trong giai đoạn hiện tại, mục tiêu ngắn hạn đến 2015 và chỉ có một nên chúng ta quyết định lựa chọn chiến lược này. Đồng thời xem nó là vấn đề bức thiết cần làm trong giai đoạn 2015, càng về sau, khi mục tiêu dài hạn cần được giải quyết thì sẽ tiếp tục sử dụng chiến lược xây dựng thương hiệu sau

khi đã thực hiện được chiến lược Marketing.

Ma trận SWOT chỉ giúp doanh nghiệp đề ra các chiến lược khả thi có thể lựa chọn chứ không phải đưa ra lựa chọn hay quyết định chiến lược nào là tốt nhất. Tuy nhiên, đây là tổ chức giáo dục ngoài công lập, mang tính chất tư nhân nên nếu tổ chức nghiên cứu kỹ nhu cầu của thị trường, sau đó sản xuất ra các sản phẩm phù hợp với giá trị sản phẩm, tổ chức hệ thống phân phối tốt và truyền thông Marketing có hiệu quả thì chắc chắn sẽ dễ dàng tiêu thụ sản phẩm của mình. Tác giả xây dựng thêm chiến lược 4P để có những phân tích và lựa chọn sâu sắc hơn.

5.3. Nghiên cứu định hướng chiến lược phát triển trường Đại học Đông Á đến năm 2020 theo mô hình 4P

Chiến lược sản phẩm (Product):

Đa dạng hóa ngành nghề đào tạo bằng cách: Tăng số lượng các ngành nghề, bậc và hệ đào tạo. Chương trình đào tạo phải đảm bảo khối lượng kiến thức và kỹ năng cơ bản, hiện đại được cập nhật từ những chương trình tiên tiến của nước ngoài, được cải tiến sát với thực tiễn Việt Nam, trước mắt là đào tạo khả năng về công nghệ. Trang bị cho sinh viên hai công cụ quan trọng để dễ dàng tìm kiếm việc làm và hội nhập quốc tế. Đó là kỹ năng ngoại ngữ và kỹ năng tin học và các kỹ năng mềm, kỹ năng thực hành khác.

Đa dạng hóa loại hình đào tạo như mở các khóa học ngắn hạn bằng cách nắm bắt nhu cầu xã hội cần đào tạo những ngành nghề nào và lựa chọn các chuyên gia trong ngành tham gia giảng dạy hoặc mời những doanh nghiệp, cá nhân thành công về giảng dạy truyền đạt kinh nghiệm. Đồng thời mở những chương trình đào tạo theo yêu cầu của doanh nghiệp.

Chiến lược khách hàng của Trường trong 5 năm tới:

- Với chiến lược phát triển đa ngành đa hệ đào tạo thì phân khúc khách hàng của Nhà trường tương đối đa dạng. Tuy nhiên, dựa trên vị thế của Trường hiện tại cũng như tâm lý của xã hội (học sinh và phụ huynh). Là trường tư thục, ngoài công lập thì mục tiêu khách hàng của Trường trong giai đoạn tới vẫn chú trọng

đối tượng sinh viên đăng ký tuyển sinh nguyện vọng 2 vào những kỳ thi Đại học, Cao đẳng hàng năm. Bên cạnh đó, nhằm nâng cao chất lượng đầu vào, phục vụ cho chiến lược đào tạo các chuyên ngành chất lượng cao thì nâng cao khâu tuyển sinh viên theo phương thức xét điểm từ cao xuống thấp, để tuyển chọn những sinh viên có kết quả thi tuyển tốt đáp ứng được yêu cầu của Nhà trường, ngành nghề. Đối tượng khách hàng sẽ mở rộng thêm ở những người đã tốt nghiệp cấp 3 và có điểm trung bình của 3 năm học trên 5.5, ngoài ra mở rộng thêm các đối tượng tại doanh nghiệp, đối tượng chưa qua đào tạo tham gia các chương trình ngắn hạn.

Chiến lược học phí (price):

Học phí của trường phải vận dụng theo quy định mức khung của Bộ Giáo dục và Đào tạo. Học phí phải đi đôi với chất lượng dịch vụ và cơ sở vật chất phục vụ đào tạo mà sinh viên được thụ hưởng.

Chiến lược phân phối (Place)

Tăng cường khả năng tuyển sinh đầu vào trong cả nước bên cạnh đó xây dựng những mối quan hệ với các doanh nghiệp để tìm đầu ra cho các sinh viên sắp tốt nghiệp có chỗ kiến tập, thực tập hoặc làm việc.

Chiến lược chiêu thị (Promotion)

Xây dựng hoạt động Marketing bài bản, hiệu quả bằng cách đăng quảng cáo trên báo cho những ngành học mới của trường, có những bài viết PR nói về trường hoặc tạo dấu ấn đặc trưng của Trường, nhìn vào đó khách hàng có thể nghĩ ngay đến thương hiệu của Trường mà không lẫn vào đâu được. Cũng có thể liên kết với các trường phổ thông tổ chức ngày hội tư vấn hướng nghiệp nhằm giúp học sinh hiểu rõ về các ngành nghề đang đào tạo ở

trường, tạo hình ảnh tốt như tham gia tư vấn mùa thi ở các tỉnh thành trong cả nước.

Bên cạnh đó trường có thể thành lập nhóm biên tập viết những bài báo chuyên đề về trường gửi đến các doanh nghiệp, các trường THPT; Phối hợp đẩy mạnh công tác quảng bá cho trường qua các phong trào: hoạt động văn hóa văn nghệ thể dục thể thao, các cuộc thi học thuật, hoạt động từ thiện vì cộng đồng qua đó tạo hình ảnh thân thiện của Trường đến với xã hội.

Qua các chiến lược đã phân tích trên, việc tập trung theo chiến lược tạo sự khác biệt hóa là điều cần thiết nhất hiện nay đối với Trường đại học Đông Á. Khác biệt ngay từ việc nâng cao chất lượng giảng dạy thông qua việc tập trung vào chất lượng đào tạo, xây dựng đội ngũ giảng viên có kinh nghiệm thực tế từ đó thúc đẩy chương trình đào tạo theo hướng thực nghiệm nhằm đáp ứng nhu cầu lao động của doanh nghiệp, đồng thời liên kết chặt chẽ với các doanh nghiệp để vừa nắm bắt nhu cầu tuyển dụng, vừa tạo được cơ hội việc làm cho sinh viên, đó là điểm then chốt nhất hiện nay cần phải hướng tới.

Trong điều kiện môi trường thay đổi nhanh chóng như hiện nay, để có thể thích ứng kịp thời, đứng vững và giành thắng lợi, các trường đại học ngoài công lập cần phải xây dựng kế hoạch chiến lược phát triển cho mình một cách nghiêm túc và khoa học. Tập trung đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng được nhu cầu tuyển dụng của doanh nghiệp cả về chất lượng lẫn số lượng, tập trung nguồn lực để phát triển mạnh một vài chương trình đào tạo then chốt để xây dựng thương hiệu, sử dụng hiệu quả các nguồn lực, đồng thời xác định đúng hướng đi của mình trong quá trình phát triển.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Cổng thông tin điện tử thành phố Đà Nẵng (2010). Các cơ sở giáo dục - đào tạo trên địa bàn thành phố Đà Nẵng (Đại học, Cao đẳng, Trung học chuyên nghiệp, Trung học phổ thông), truy cập ngày 4/5/2014 tại http://www.danang.gov.vn/portal/page/portal/danang/chinhquyen/gioi_thieu/BMTC/cac_co_so_gd_dt
2. Cổng thông tin điện tử thành phố Đà Nẵng (2010). Quy hoạch phát triển nguồn nhân lực thành phố Đà Nẵng, truy cập ngày 4/5/2014 tại http://www.danang.gov.vn/portal/page/portal/danang/chuyen_de/Thong_tin_quy_hoach/quy_hoach_thanh_pho/Kinh_te?p_pers_id=&p_folder_id=6130799&p_main_news_id=6248602&p_year_sel=
3. Bộ Giáo dục & Đào tạo (2012), Số liệu thống kê của bộ giáo dục và đào tạo, năm 2012, <http://www.moet.gov.vn>.
4. Fred. R. David (2006). *Khái luận về Quản trị Chiến lược*, Nxb Thống kê, người dịch: Trương Công Minh, Trần Tuấn Thạc, Trần Thị Tường Như.
5. Nguyễn Thị Liên Diệp, Phạm Văn Nam (2008), *Chiến lược và chính sách kinh doanh*, Nxb Lao động – xã hội, TP.HCM.
6. Hoàng Văn Hải (2010). *Quản trị chiến lược*, Nxb Đại học quốc gia.
7. Trần Danh Lân (2014). *Lệch pha giữa đào tạo và tuyển dụng ở Đà Nẵng*, Báo Nhân dân, số ngày 08 tháng 04 năm 2014.
8. Trường Đại học Đông Á (2012). *Báo cáo tổng kết*, Đà Nẵng.