

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
DỰ ÁN GIÁO DỤC ĐẠI HỌC**

**TIỂU DỰ ÁN TẬP HUẤN CÁN BỘ
LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC VIỆT NAM**

**TÀI LIỆU HƯỚNG DẪN
LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC**

Hà Nội, 2006

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
DỰ ÁN GIÁO DỤC ĐẠI HỌC**

**TIÊU DỰ ÁN TẬP HUẤN CÁN BỘ
LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC VIỆT NAM**

Thực hiện: Trung tâm Giáo dục Quốc tế Alberta (ACIE), Canada

Viện Công nghệ Bắc Alberta (NAIT), Canada

Viện Chiến lược và Chương trình Giáo dục, Việt Nam

**TÀI LIỆU HƯỚNG DẪN
LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC**

BIÊN SOẠN:

TS. John Knapp, Học viện Công nghệ Bắc Alberta, Canada

TS. J.S. Frideres, Đại học Calgary, Canada

TS. Jeff Donnelly, Học viện Công nghệ Bắc Alberta, Canada

PGS.TS.Đặng Bá Lãm, Viện Chiến lược và Chương trình Giáo dục, Việt Nam

TS.Nguyễn Tiên Hùng, Viện Chiến lược và Chương trình Giáo dục, Việt Nam

PGS.TS.Trần Khánh Đức, Viện Chiến lược và Chương trình Giáo dục, Việt Nam

PGS.TS.Nguyễn Lộc, Viện Chiến lược và Chương trình Giáo dục, Việt Nam

TS.Phạm Quang Sáng, Viện Chiến lược và Chương trình Giáo dục, Việt Nam

TS.Trần Thị Bích Trà, Viện Chiến lược và Chương trình Giáo dục, Việt Nam

Hà Nội, 2006

Hiệu đính:

Đặng Bá Lâm

Biên tập:

Bùi Thanh Tú

LỜI NÓI ĐẦU

Cuốn “Tài liệu hướng dẫn lập kế hoạch chiến lược các trường đại học” là sản phẩm của các Dự án hợp tác của các cơ quan nghiên cứu và đào tạo Việt Nam với các trường đại học Canada, do các chuyên gia hàng đầu về lập kế hoạch chiến lược biên soạn. Tài liệu này đã được dùng cho Khoá tập huấn lập kế hoạch chiến lược cho cán bộ các trường đại học năm 2003. Trên cơ sở hiệu chỉnh nhỏ, tài liệu này tiếp tục được dùng cho Khoá tập huấn lập kế hoạch chiến lược cho cán bộ các trường đại học Việt Nam năm 2006, trong phạm vi Dự án Giáo dục Đại học do Ngân hàng Thế giới tài trợ mà Viện Nghiên cứu Con người thuộc Viện Khoa học Xã hội Việt Nam đứng tên hợp đồng phối hợp với Khoa Sư phạm, Đại học quốc gia Hà Nội tổ chức với sự cho phép của Bộ Giáo dục và Đào tạo và sự tạo điều kiện của Dự án Giáo dục đại học.

Tài liệu trình bày các bước của quá trình lập kế hoạch chiến lược, giúp học viên và nhà trường hình thành một bản kế hoạch chiến lược phù hợp. Ngoài ra, tài liệu còn cung cấp danh mục tài liệu tham khảo, website để người đọc có thể tìm hiểu thêm.

Chúng tôi hy vọng, tập tài liệu sẽ là cẩm nang hữu ích cho học viên tham gia tập huấn và cán bộ kế hoạch trong các trường đại học Việt Nam.

Giám đốc tiểu dự án

“Tập huấn lập kế hoạch chiến lược cho cán bộ các trường đại học Việt Nam 2006”

PGS. TS. Phạm Thành Nghị

MỤC LỤC

Lời nói đầu	3
Lời giới thiệu	4
Mở đầu	9
Vai trò, tầm quan trọng và mô hình lập kế hoạch chiến lược	13
Quá trình lập kế hoạch chiến lược 9 bước	21
Bước 1: Quá trình chuẩn bị	24
Bước 2: Phát triển sứ mạng	63
Bước 3: Phát triển tầm nhìn	77
Bước 4: Phát triển và sử dụng các số đo thực hiện	97
Bước 5: Xem xét các yếu tố thực tiễn	116
Bước 6: Phân tích tác động chéo	136
Bước 7: Phát triển chiến lược	143
Bước 8: Lập kế hoạch hành động	154
Bước 9: Thực hiện và đánh giá	168
Tài liệu tham khảo	183
Phụ lục	192
1. Nghiên cứu điển hình của trường Đại học Kỹ thuật vùng (RTU)	193
2. Mẫu chiến lược giảng dạy của trường Đại học Murdoch	208
3. Kế hoạch chiến lược giáo dục Hoa Kỳ 2001-2005	224

LỜI GIỚI THIỆU

Đặt vấn đề

Trong thời gian gần đây, ở Việt Nam người ta bắt đầu chú ý nhiều đến một cách thức mới trong công tác lập kế hoạch. Cách thức này được gọi là Lập kế hoạch chiến lược. Lập kế hoạch chiến lược có vai trò quan trọng đến mức các dự án do quốc tế tài trợ của Việt Nam (Dự án Giáo dục đại học của Ngân hàng Thế giới, Dự án Giáo viên Trung học cơ sở của Ngân hàng phát triển Châu Á, Dự án Tăng cường năng lực Bộ Giáo dục và Đào tạo của Cộng đồng Châu Âu) đều có các nội dung về lập kế hoạch chiến lược cho các cơ sở quản lý và giáo dục tương ứng. Đặc biệt, trong quá trình soạn thảo Chiến lược Phát triển Giáo dục 2001-2010 đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt, các chuyên gia biên soạn đã sử dụng quy trình lập kế hoạch chiến lược như là một trong những công cụ chủ chốt. Qua quá trình này, nhiều cán bộ nghiên cứu, cán bộ quản lý và giảng viên đã bắt đầu quan tâm đến lập kế hoạch chiến lược. Một số trường và cơ quan quản lý giáo dục bắt đầu xây dựng kế hoạch chiến lược cho mình. Một số giảng viên đã bắt đầu giảng các chuyên đề về vấn đề này. Vậy thì lập kế hoạch chiến lược, có bản chất và vai trò như thế nào, có điểm gì khác so với lập kế hoạch truyền thống và quy trình thực hiện như thế nào, tài liệu này sẽ góp phần làm sáng tỏ các câu hỏi trên.

Nguồn gốc và khái niệm

Lập kế hoạch chiến lược được xuất hiện như là một nội dung trong bộ môn Quản lý chiến lược. Bộ môn này được bắt đầu cách đây không lâu và thường được dạy trong các chuyên ngành quản trị kinh doanh (Samuel C. Certo, J. Paul Peter, 1988). Cụ thể là vào những năm 50 thế kỷ trước, Quỹ Ford và Công ty Carnegie của Mỹ tài trợ một nghiên cứu nhằm cải tiến chương trình đào tạo của các trường kinh doanh. Một công trình nghiên cứu mang tên Gordon-Howell đã khuyến nghị việc đào tạo kinh doanh nên được tiến hành trên cơ sở rộng hơn và nên đưa thêm vào một môn học về lĩnh vực đường lối kinh doanh. Môn học về đường lối kinh doanh có nội dung rất khác biệt. Thay vào việc giới thiệu cho sinh viên các vấn đề về kinh doanh để tiến hành phân tích về các lĩnh vực cụ thể như tiếp thị hoặc tài chính chẳng hạn, thì môn này chú trọng vào việc hình thành các kỹ năng về xác định, phân tích và giải quyết các những vấn đề thực tiễn bao hàm tổ hợp các nội dung quan trọng đối với kinh doanh. Khuyến nghị Gordon-Howell đã được chấp nhận và áp dụng rộng rãi. Đến đầu những năm 50 hầu hết các trường quản trị kinh doanh đều đưa môn đường lối kinh doanh vào chương trình đào tạo của mình. Và cùng với thời gian nội dung môn học này càng được mở rộng hơn. Cụ thể là môn này trang bị các kỹ năng xem xét một tổ chức như là một thực thể toàn diện cùng với môi trường của nó. Chẳng hạn các trách nhiệm và luân lý xã hội cùng với các ảnh hưởng của các nhân tố chính trị, luật pháp, kinh tế đối với hoạt động của một tổ chức đều là nội dung nghiên cứu rất kỹ trong môn học. Và với nội dung mới và rộng hơn như thế, các chuyên gia đầu ngành môn học đã quyết định đổi tên môn học thành môn quản lý chiến lược. Lập kế hoạch chiến lược là một trong ba nội dung cơ bản của quản lý chiến lược. Hai nội dung khác được ít nhắc hơn là thực hiện chiến lược và kiểm tra chiến lược.

Lập kế hoạch chiến lược được định nghĩa như sự phân tích có hệ thống về nhà trường/tổ chức và môi trường của nó và qua đó đưa ra một tổ hợp các mục tiêu

chiến lược chủ chốt nhằm giúp cho nhà trường/tổ chức đạt đến tầm nhìn của mình trong phạm vi các giá trị và tiềm năng nguồn lực sẵn có (Davies B. và Ellison L., 1997).

Mặc dù chia sẻ nhiều nét chung với các quá trình lập kế hoạch truyền thống trước đây, song về bản chất lập kế hoạch chiến lược đã có một bước ngoặt mới. Frederick W. Gluck và những cộng sự (1980) đã đưa ra các so sánh và mô tả tiến trình phát triển của việc lập kế hoạch. *Các tác giả gọi giai đoạn phát triển đầu tiên về lập kế hoạch là lập kế hoạch tài chính sơ đẳng. Ở giai đoạn này, mối quan tâm đầu tiên là giải quyết các hạn hẹp về tài chính thông qua việc kiểm tra tác nghiệp chặt chẽ, lập phân bổ ngân sách hàng năm, tập trung chú ý đến các chức năng hoạt động, tài chính v.v... .*

Từ bắt đầu sơ đẳng đó, việc lập kế hoạch dần tiến triển, chuyển dần từ việc giải quyết hạn hẹp tài chính sang **dự đoán tương lai**, rồi **tư duy trừu tượng** và **cuối cùng là kiến tạo tương lai**. Mục đích kiến tạo tương lai đạt được thông qua việc huy động toàn bộ nguồn lực để xây dựng ưu thế cạnh tranh, áp dụng khung lập kế hoạch chiến lược, quy trình lập kế hoạch linh hoạt và sáng tạo, và hệ thống trợ giúp về giá trị. Đó là giai đoạn lập kế hoạch chiến lược (Xem Hình 1).

Hình 1: Các giai đoạn phát triển của lập kế hoạch

Phỏng theo Frederick W. Gluck, Stephen P. Kaufman and A. Steven Walleck, (1980), *Strategic Management for Competitive Advantage*, Harvard Business Review.

Lập kế hoạch tài chính sơ đẳng	Lập kế hoạch trên cơ sở dự đoán	Lập kế hoạch hướng về bên ngoài	Lập kế hoạch chiến lược
Kiểm tra tác nghiệp Ngân sách hàng năm Chú ý chức năng	Chú ý tăng trưởng Phân tích môi trường Dự báo nhiều năm Phân bổ nguồn lực tĩnh	Tăng thích ứng với thị trường và cạnh tranh Phân tích và đánh giá thấu đáo về hoàn cảnh và cạnh tranh Cân nhắc các phương án chiến lược Phân bổ nguồn lực động	Huy động toàn bộ nguồn lực để xây dựng ưu thế cạnh tranh Áp dụng khung lập kế hoạch chiến lược Quy trình lập kế hoạch linh hoạt và sáng tạo Hệ thống trợ giúp về giá trị
Phụ thuộc ngân sách	Dự đoán tương lai	Tư duy trừu tượng	Kiến tạo tương lai

Lập kế hoạch chiến lược trả lời bốn câu hỏi cơ bản:

1. Nhà trường/tổ chức đang ở đâu?
2. Nhà trường/tổ chức muốn đi đến đâu trong tương lai?
3. Làm thế nào để đến đó?
4. Làm thế nào để đo đạc được sự tiến triển?

Lập kế hoạch chiến lược một hình thức hoạch định mới, kết hợp nhiều yếu tố của các cơ chế hoạch định trước đây. Lập kế hoạch chiến lược đặc biệt chú trọng vào tương lai, vào việc **xác định không chỉ các mục tiêu mà cả các giải pháp chiến lược** cần thiết để đạt được các mục tiêu đó trên cơ sở các nguồn lực sẵn có. Chính vì nội dung trọng tâm của kiểu lập kế hoạch này là xác định các giải pháp chiến lược nên nó có tên gọi là Lập kế hoạch chiến lược. ***Chiến lược có thể được định nghĩa như một bản kế hoạch tổng thể định ra phương hướng dài hạn và phân bổ nguồn lực nhằm giúp nhà trường/tổ chức đạt tới các mục tiêu đề ra*** (Richard L. Daft, 1999). Chiến lược được dịch từ tiếng Anh – Strategy. Từ này bắt nguồn từ tiếng Hy Lạp: Stratos – Quân đội, Strategos – Tướng, Strategia – Làm tướng. Nói chung, chiến lược được coi như một kế hoạch hoặc phương pháp được chuẩn bị cẩn thận để đạt tới mục tiêu (Webster's New Encyclopedic Dictionary, 1994).

Lập kế hoạch chiến lược có tác dụng hỗ trợ cho các nhà trường/tổ chức thích ứng được với những thay đổi của đời sống kinh tế xã hội, góp phần huy động một cách hiệu quả các nguồn lực còn hạn chế, xác định các lĩnh vực và lý do sử dụng các nguồn lực cho các lĩnh vực đó cũng như các kết quả đạt được.

Lập kế hoạch chiến lược mới được áp dụng rộng rãi trong các cơ quan phi lợi nhuận, trong đó có giáo dục trong vòng 15-20 năm gần đây. Ở các nước phát triển hầu như tất cả các trường, từ phổ thông đến đại học đều có kế hoạch chiến lược riêng của mình. **Về mặt lý luận, lập kế hoạch chiến lược đã xuất hiện như các nội dung độc lập trong bộ môn Quản lý giáo dục.**

Được bắt nguồn trong lĩnh vực hoạt động kinh doanh vì lợi nhuận, song do các ưu điểm vượt trội trong việc xây dựng và duy trì thành công đối với một tổ chức, lập kế hoạch chiến lược đã trở nên một công cụ không thể thiếu được, nếu không nói là bắt buộc trong công tác lập kế hoạch của với các trường học và các cơ quan giáo dục. Bước vào thế kỷ thứ 21, mỗi nhà trường đều phải tìm ra các giải pháp cho các câu hỏi: Học sinh phải tiếp thu được những kinh nghiệm giáo dục gì trong mười năm tới, Ai sẽ là những học sinh đó, Nhà trường sẽ hoạt động như thế nào trong môi trường này v.v...Rõ ràng là **những thay đổi nhanh chóng và không ngừng trong các môi trường giáo dục và môi trường toàn cầu đòi hỏi nhà trường phải có những suy nghĩ vượt thời gian.** Lập kế hoạch chiến lược chính là công cụ cần thiết cho các trường để thực hiện điều đó. Vì vậy trong Dự án Giáo dục Đại học vay vốn của Ngân hàng Thế giới (W.B) đã có một tiểu dự án về Tập huấn Lập kế hoạch chiến lược cho các trường đại học Việt Nam.

Các lớp tập huấn đã được tiến hành cho các đối tượng: Cán bộ lãnh đạo, các cán bộ chủ chốt về lập kế hoạch và các nhân viên trợ giúp kỹ thuật cho việc lập kế hoạch

chiến lược của các trường đại học Việt Nam, được tổ chức tại Hà Nội (Học viện Ngân hàng), Nha Trang (Đại học Thủy sản) và Đà Nẵng (Đại học Đà Nẵng) trong thời gian từ tháng 8/2003 đến tháng 2/2004. Chương trình và bài giảng tại các khóa huấn luyện do các chuyên gia thuộc Trung tâm Giáo dục Quốc tế Alberta (ACIE – Canada), phối hợp với các nghiên cứu viên Viện Nghiên cứu Phát triển Giáo dục, nay là Viện Chiến lược và Chương trình Giáo dục thực hiện.

Được sự đồng ý và tạo điều kiện của Ban Quản lý Dự án Giáo dục Đại học, để phổ biến rộng rãi tài liệu các khóa tập huấn và vận dụng thiết thực trong ngành, các giảng viên đã biên tập lại tài liệu để xuất bản. Chúng tôi hy vọng tập sách này sẽ trợ giúp được các trường đại học trong quá trình đổi mới quản lý. Chúng tôi sẽ rất cảm ơn nếu nhận được những nhận xét, góp ý của độc giả.

MỞ ĐẦU

Tại sao cần kế hoạch chiến lược?

Liên kết là điểm trọng tâm mà trường của bạn cần phải tiến hành khi thực hiện một kế hoạch chiến lược. Nói cách khác, việc liên kết tổ chức với môi trường là trọng tâm của lập kế hoạch chiến lược. Trong các tổ chức khác nhau, bạn có thể tìm thấy ba trình độ liên kết:

- Trình độ một xảy ra khi mà tổ chức chưa có định hướng chiến lược và hoạt động của nó liên kết lỏng lẻo với môi trường;
- Trình độ thứ hai xảy ra khi trường đã có một “kế hoạch”, nhưng không phải tất cả các thành viên hay đơn vị trong trường gắn kết với kế hoạch này hay môi trường của nó;
- Trình độ thứ ba xảy ra khi mà các thành viên và đơn vị trong tổ chức gắn kết chặt chẽ với kế hoạch chiến lược và môi trường của nó. Mục đích của tài liệu này là giúp tổ chức của bạn đạt được trình độ thứ ba này.

Tiếp theo vấn đề liên kết trên, còn có vấn đề khác - đó là chiến lược không được dự định trước. Phần nhiều việc lập kế hoạch chiến lược liên quan đến tính thận trọng: Đó là việc đưa ra quyết định thông báo rằng sẽ nâng cao sự liên kết nhà trường với môi trường của nó - Đó chính là bản chất của chiến lược. Tuy nhiên, bạn sẽ thấy rằng các tổ chức thường ra các quyết định mà không suy xét gì và không bao giờ lường trước các hậu quả của chúng - Đó là “quyết định không được dự định trước về chiến lược.” Trường hợp này xảy ra khi thiếu các mục tiêu chiến lược tổng thể để dẫn dắt tổ chức, hay khi các mục tiêu này bị bỏ qua hoặc không được kết hợp lại (Seiver, 2000). Trong phần lớn các trường hợp, chiến lược không được dự định trước có ảnh hưởng tai hại đến tổ chức do các vấn đề quan trọng bị bỏ qua, các nguồn lực chính và thời gian bị sử dụng lãng phí, và các thời cơ bị bỏ lỡ. Ví dụ: Bạn sẽ cần xem xét làm thế nào để gắn kết công nghệ phù hợp với các ưu tiên của trường bạn.

Nhiệm vụ của chúng ta là làm giảm thiểu phạm vi của “lập kế hoạch không được dự định trước” của nhà trường, và kết hợp chiến lược được suy xét với chiến lược không được dự định trước. Lập kế hoạch chiến lược là việc thực hiện các giấc mơ, và đó là nhiệm vụ của bạn - với tư cách là nhà lãnh đạo nhà trường để đạt được các giấc mơ đã đề ra. Điểm quan trọng hơn ở đây là cần khuyến khích hành động, sáng tạo, chấp nhận và vượt qua các rủi ro. Trong khi tiền bạc là quan trọng để đạt tới giấc mơ của bạn, thì sự “quyết tâm” mới là nguồn lực quan trọng nhất. Quan trọng hơn tiền bạc là quyết tâm dám ước mơ, mơ tới các giấc mơ lớn, và quyết tâm suy nghĩ một cách chiến lược, quyết tâm lập kế hoạch và quyết tâm để đi đến cùng.

Quan niệm về lập kế hoạch

Nhiều giảng viên, nhân viên, và các nhà quản lý nhận thức và đánh giá đúng giá trị của các kế hoạch chiến lược, nhưng trong thực tiễn họ vẫn thường làm hỏng quá trình ngay khi bắt đầu, liên quan chủ yếu đến một số vấn đề sau:

- Mơ hồ về khái niệm lập kế hoạch chiến lược,

- Không hiểu rõ làm thế nào để việc lập kế hoạch chiến lược có thể mang lại lợi ích cho trường nói chung và cho họ nói riêng,
- Chưa làm rõ được vai trò của họ trong quá trình lập kế hoạch,
- Chưa rõ tại sao họ cần tham dự vào quá trình lập kế hoạch tại thời điểm này,
- Không hiểu rõ tại sao quá trình lập kế hoạch chiến lược lại phức tạp như vậy.

Nếu các vấn đề trên không được giải quyết thì các nhà lập kế hoạch và các nhà quản lý cũng như các giảng viên sẽ làm hỏng quá trình lập kế hoạch chiến lược và làm cho các kết quả của nó trở nên không chắc chắn.

Mỗi cá nhân cần nhận thức rằng **lập kế hoạch chiến lược là định hướng tương lai** - Nó quan tâm đến việc nhà trường/tổ chức **sẽ đi đến đâu hơn là tổ chức đang ở đâu**. Hơn nữa, lập kế hoạch chiến lược phải đồng bộ, nhất quán và là một thành phần tích hợp của các quyết định - Có nghĩa là việc phát triển chiến lược phải được ý thức rõ ràng, mang tính tiên phong và liên tục. Thứ ba, **lập kế hoạch chiến lược phải xử lý được các điểm mạnh, các điểm yếu bên trong, cũng như các thời cơ và nguy cơ bên ngoài của tổ chức**. Mục đích của chiến lược là nhằm nâng cao sự liên kết một cách thích hợp của tổ chức với môi trường và giúp tổ chức duy trì được vị thế thuận lợi trong cạnh tranh. Cuối cùng, chiến lược là phương tiện để thiết lập mục đích của tổ chức và cụ thể hoá thành các mục đích dài hạn, các kế hoạch hành động và phân phối các nguồn lực để thực hiện. Việc phân phối thời gian, tiền bạc, và trí tuệ một cách chiến lược là thử thách đối với kế hoạch chiến lược của tổ chức.

Keller, trong cuốn sách Chiến lược học thuật (*Academic Strategy*), định nghĩa một số **các nhân tố chính để phân biệt lập kế hoạch chiến lược và ra quyết định với các kiểu lập kế hoạch khác**. Các nhân tố đó là:

- Ra quyết định chiến lược là cách để lãnh đạo trường đại học hay cao đẳng trở nên chủ động hơn là thụ động về vị trí của họ trong lịch sử.
- Đóng góp quan trọng nhất của lập kế hoạch chiến lược đối với việc ra quyết định là làm cho nhà trường phù hợp với thay đổi của môi trường.
- Giáo dục đại học lệ thuộc vào các điều kiện kinh tế thị trường và cạnh tranh ngày càng tăng.
- **Lập kế hoạch đặt trọng tâm vào việc ra các quyết định**, chứ không phải vào các kế hoạch, các phân tích, các dự báo, và các mục tiêu trên giấy tờ.
- **Lập kế hoạch chiến lược là định hướng cho hành động**. Nó liên tục đặt ra câu hỏi “Chúng ta sẽ làm gì?”.
- Lập kế hoạch chiến lược **là sự kết hợp của sự phân tích hợp lý về tính kinh tế, đánh giá chính trị, và tác động tâm lý qua lại**.
- Lập kế hoạch chiến lược là sự tham dự và sự sẵn sàng lắng nghe lẫn nhau trong những lúc có đối nghịch.
- Hành động chiến lược nhận thức bản chất con người là tổng hoà của **trí tuệ, sức mạnh và xúc cảm**.

- Lập kế hoạch chiến lược thu thập các thông tin và dự báo tốt nhất, đấu tranh vượt qua khác biệt về chính trị, tính trì trệ, và sự gây rối.
- Lập kế hoạch chiến lược tập trung vào số phận của nhà trường hơn bất cứ vấn đề nào khác.

Các chủ đề chính

Quá trình lập kế hoạch mang tính chiến lược vì nó bao gồm sự lựa chọn làm thế nào để đáp ứng tốt nhất các tình huống biến động và đôi khi đối nghịch của môi trường. Sự thay đổi về nhu cầu của các liên đới, khả năng tài trợ và cạnh tranh là tất cả các nhân tố gây áp lực buộc các nhà quản lý phải thực hiện các thay đổi. Để hành động một cách chiến lược cần thừa nhận lựa chọn này và cam kết thực hiện cách đáp ứng này thay vì cách khác.

Lập kế hoạch chiến lược mang tính hệ thống vì nó tuân theo một quá trình hữu ích và có trọng tâm. Quá trình này trả lời một loạt các câu hỏi nối tiếp nhau và giúp các nhà lập kế hoạch và giảng viên thẩm tra các kinh nghiệm và kết luận đã có, thu thập và tổng hợp các thông tin mới về hiện tại và đoán trước môi trường mà tổ chức sẽ hoạt động trong tương lai. Quá trình này còn hướng dẫn các nhà lập kế hoạch liên tục xem xét các thành phần của các chương trình và các chiến lược có phù hợp với tầm nhìn và sứ mạng của tổ chức hay không.

Lập kế hoạch chiến lược bao hàm việc lựa chọn các ưu tiên đặc thù, ra các quyết định, các mục đích và phương tiện, cho cả dài hạn cũng như ngắn hạn (Sevier, 2000). Nếu muốn quá trình này thành công thì phải đạt được sự nhất trí về các ưu tiên ở một mức độ nhất định. Và cuối cùng, quá trình lập kế hoạch chiến lược bao hàm việc xây dựng cam kết. Việc lôi cuốn một cách hệ thống các liên đới chính vào quá trình xác định các ưu tiên sẽ khuyến khích những ý kiến khác nhau mang tính xây dựng, trợ giúp cho sự giao tiếp và phối hợp tốt hơn. Quá trình lập kế hoạch chiến lược xây dựng sự nhất trí rộng rãi và vì vậy nâng cao tính trách nhiệm.

Các kết quả đầu ra của lập kế hoạch chiến lược

Ngoài mục đích giúp nhà trường đạt được các mục tiêu (sứ mạng, tầm nhìn), lập kế hoạch chiến lược còn mang lại các lợi ích sau:

Tri thức: Lập kế hoạch chiến lược buộc cộng đồng nhà trường, và đặc biệt là lãnh đạo nhà trường xác định các mục tiêu và cách thức/phương tiện trong mối tương quan giữa chúng. Lập kế hoạch chiến lược sẽ làm sâu sắc thêm thuật ngữ, nhận thức giá trị các quan niệm của mọi người và sẽ xem xét để cân bằng giữa thu nhập và mặt bằng giá và nâng cao hiểu biết rằng mọi lựa chọn đều đưa đến các hậu quả.

Xây dựng tập thể: Khi mọi người cùng nhau tiếp cận xung quanh một vấn đề chung, họ sẽ không chỉ có cảm xúc tốt hơn về vấn đề, mà còn cảm nhận tốt hơn về tình cảm, ý tưởng và các giá trị của những người khác. Vì vậy, làm việc tập thể trong lúc lập kế hoạch chiến lược có thể mang lại các ý tưởng mới.

Tính trách nhiệm: Lập kế hoạch chiến lược là hoạt động công khai và vì vậy là một cách thể hiện tính trách nhiệm trước mọi người trong trường và trước cộng đồng lớn. Các cá

nhân có thể xa lánh quá trình này nếu như họ không tham gia vào đó. Còn khi các cá nhân là một phần của quá trình này thì họ đóng góp vào kết quả cuối cùng.

Lợi ích chính trị: Một quá trình lập kế hoạch được thực hiện tốt cần truyền cảm hứng để bạn và trường của bạn tự nghiêm túc với mình, và vì vậy cả trường công cũng như trường tư đều phải nghiêm túc. Lập kế hoạch chiến lược là một cách khẳng định sự quan tâm và đạt được sự ủng hộ phù hợp với các lợi ích chung rộng rãi hơn.

VAI TRÒ, TẦM QUAN TRỌNG VÀ MÔ HÌNH LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC

Một lộ trình hoàn hảo về lập kế hoạch chiến lược để dẫn dắt tổ chức sẽ không tự nảy sinh, mà phải thông qua việc kiên trì xây dựng một cách có kỷ luật.

Thách thức	Ghi chép/giải thích
<p>Ngày nay, tất cả các tổ chức đang phải đối mặt với sự thay đổi. Các nhà tương lai học cảnh báo rằng trong mười năm tới sẽ càng có nhiều thay đổi hơn so với thế kỷ 20. Do tốc độ và qui mô của những thay đổi trong thế giới ngày càng tăng rất nhanh, nên các tổ chức hoặc phải tìm các cách xác định và thích nghi với những thay đổi này hoặc sẽ bị sụp đổ. Mặc dù có sự khác biệt trong sứ mạng và nhiệm vụ, nhưng các trường đại học đang phải đối mặt với các thách thức và thay đổi giống như các tổ chức khác.</p> <p>Nhằm mục đích đối phó một cách có hiệu quả với những thay đổi trên, các trường đại học cần phải xem xét việc lập kế hoạch và quản lý thích hợp để nâng cao khả năng thích nghi với những thay đổi trong một giai đoạn dài. Phần lớn các tổ chức phải đương đầu với các thay đổi và dịch chuyển lớn trong công nghệ, nhân khẩu học, sân khấu chính trị-luật pháp, xã hội, kinh tế và các mặt khác song song với đòi hỏi tính trách nhiệm ngày càng cao. Tất cả các thách thức và khuynh hướng trên đang có ảnh hưởng đến nhà trường, một mặt tạo ra những khó khăn và nguy cơ mới, mặt khác cũng tạo ra các thời cơ mới.</p>	

Một cách đáp ứng có kế hoạch với sự thay đổi	Ghi chép/giải thích
<p>Một cách để bắt đầu quá trình đáp ứng các thách thức là bắt đầu nỗ lực lập kế hoạch chiến lược. Lập kế hoạch chiến lược là một cách tiếp cận có hệ thống giúp tổ chức đạt được các mục tiêu của mình trong một môi trường hay thay đổi, khó kiểm soát và thời gian không chắc chắn. Nói một cách khái quát, quá trình lập kế hoạch chiến lược lôi cuốn các liên đới lớn vào việc xây dựng các định hướng và các chiến lược thành công cho tổ chức thông qua việc kết hợp các mặt mạnh của tổ chức với các thời cơ đang hiện hữu trong môi trường và xây dựng các kế hoạch đặc thù nhằm lựa chọn các chiến lược để thực hiện.</p> <p>Trong 25 năm qua lập kế hoạch chiến lược đã được chứng minh là một công cụ quan trọng. Vì thế giới ngày càng trở</p>	

<p>nên hay thay đổi và liên hệ với nhau, nên nhiều tổ chức, bao gồm cả các trường đại học, phải bắt đầu tư duy và hành động một cách chiến lược khác với trước đây.</p> <p>Lập kế hoạch chiến lược được thực hiện tốt nhất khi bao gồm các hoạt động sau:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Xác định các giá trị và truyền được sức sống của nó cho hoạt động của một tổ chức. • "Thay đổi cách bàn luận" về tổ chức và môi trường bên ngoài của nó. • Thiết lập một "tầm nhìn cho thành công" của tổ chức, và làm thế nào để đạt được thành công đó. • Xác định các chiến lược và các hành động kèm theo để duy trì các lựa chọn luôn nảy sinh. • Thể chế hoá tư duy chiến lược để tổ chức có thể tồn tại và thay đổi linh hoạt. 	
---	--

<p>Lập kế hoạch chiến lược có thể giúp tổ chức</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mở rộng phạm vi thảo luận • Làm rõ định hướng tương lai và thiết lập các ưu tiên • Tư duy một cách chiến lược và phát triển các chiến lược có hiệu quả • Nâng cao năng lực thực hiện của tổ chức • Phát triển một nền tảng vững chắc và hợp lý cho việc ra quyết định • Xây dựng đội làm việc và sự tinh thông nghề nghiệp • Nhìn nhận tổ chức một cách tổng thể trong quan hệ với thế giới bên ngoài. 	<p>Ghi chép/giải thích</p>
--	-----------------------------------

<p>Các phương diện cho các nỗ lực thành công:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lãnh đạo của tổ chức trực tiếp chỉ đạo quá trình lập kế hoạch. • Mọi người nhất trí về lập kế hoạch chiến lược là gì và họ mong đợi gì từ đó. • Họ theo đuổi một quá trình được cấu trúc hợp lý. • Ban lập kế hoạch chiến lược báo cáo với nhóm ra quyết định. 	<p>Ghi chép/giải thích</p>
--	-----------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Ban lập kế hoạch chiến lược bao gồm các đồng nghiệp theo cách cơ bản nhất, soạn thảo một kế hoạch chiến lược và thường xuyên liên hệ với mọi người trong tổ chức. • Ban phát triển các chiến lược được chấp nhận về chính trị, khả thi về mặt kỹ thuật, và có trách nhiệm về đạo đức. • Có sẵn sự trợ giúp từ bên ngoài. • Ban luôn tư duy và hành động một cách chiến lược và không sa lầy vào các chi tiết cụ thể. 	
---	--

<p>Lập kế hoạch chiến lược không phải là :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sản sinh ra một bản kế hoạch trên giấy tờ • Một tập hợp những thứ vô vị • Tầm nhìn cá nhân của chỉ hiệu trưởng hay hội đồng trường • Một tập hợp các kế hoạch của các đơn vị, được chỉnh lý và biên tập lại • Chỉ được thực hiện bởi các nhà lập ra kế hoạch • Một sự thay thế cho nhiều thứ quan trọng nhưng không thực tế • Một kiểu bỏ qua các điều kiện bên ngoài • Một vài thứ được làm hàng năm cho xong việc • Một cách để loại trừ rủi ro • Một nỗ lực để đếm cua trong lỗ và đánh lừa tương lai. 	<p>Ghi chép/giải thích</p>
--	-----------------------------------

<p>Các thành phần quan trọng trong lập kế hoạch chiến lược</p> <ul style="list-style-type: none"> • Các truyền thống, giá trị và khát vọng • Những điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức • Những thực tiễn của môi trường • Hiện trạng cạnh tranh • Những khả năng hợp tác 	<p>Ghi chép/giải thích</p>
--	-----------------------------------

So sánh lập kế hoạch chiến lược với các kiểu lập kế hoạch khác

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Lập kế hoạch chiến lược</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Các kiểu lập kế hoạch khác</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Tập trung vào môi trường 	<ul style="list-style-type: none"> • Tập trung vào công việc
<ul style="list-style-type: none"> • Định hướng bằng tầm nhìn 	<ul style="list-style-type: none"> • Một bản kế hoạch
<ul style="list-style-type: none"> • Tích cực đón đầu 	<ul style="list-style-type: none"> • Phản ứng thụ động
<ul style="list-style-type: none"> • Nhấn mạnh vào chỗ làm cho đúng việc 	<ul style="list-style-type: none"> • Nhấn mạnh vào chỗ làm việc cho đúng cách
<ul style="list-style-type: none"> • Nghệ thuật 	<ul style="list-style-type: none"> • Khoa học
<ul style="list-style-type: none"> • Một la bàn 	<ul style="list-style-type: none"> • Một bản đồ

<p>Định nghĩa về lập kế hoạch chiến lược</p> <p>Lập kế hoạch chiến lược là một nỗ lực có kỷ luật nhằm tạo ra các quyết định và các hành động cơ bản để định hướng tổ chức là gì, làm việc gì, và tại sao lại làm việc đó (J. M. Bryson, Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, 1988).</p>	<p>Ghi chép/giải thích</p>
<p>Ảnh hưởng của các nhân tố thể chế đối với lập KH</p> <p>Phạm vi/mức độ mà lập kế hoạch chiến lược sẽ có hiệu quả trong một tổ chức phụ thuộc vào một số nhân tố bên trong. Dưới đây là một vài nhân tố đó:</p> <p>1. Chính trị</p> <p>Các câu hỏi cần đặt ra bao gồm:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ai nắm quyền lực trong tổ chức? ▪ Những cá nhân này có ủng hộ cho nỗ lực lập kế hoạch chiến lược không? <p>2. Tham gia</p> <p>Vấn đề ở đây là mức độ mà tổ chức khuyến khích sự tham gia và đóng góp của các liên đới.</p>	<p>Ghi chép/giải thích</p>

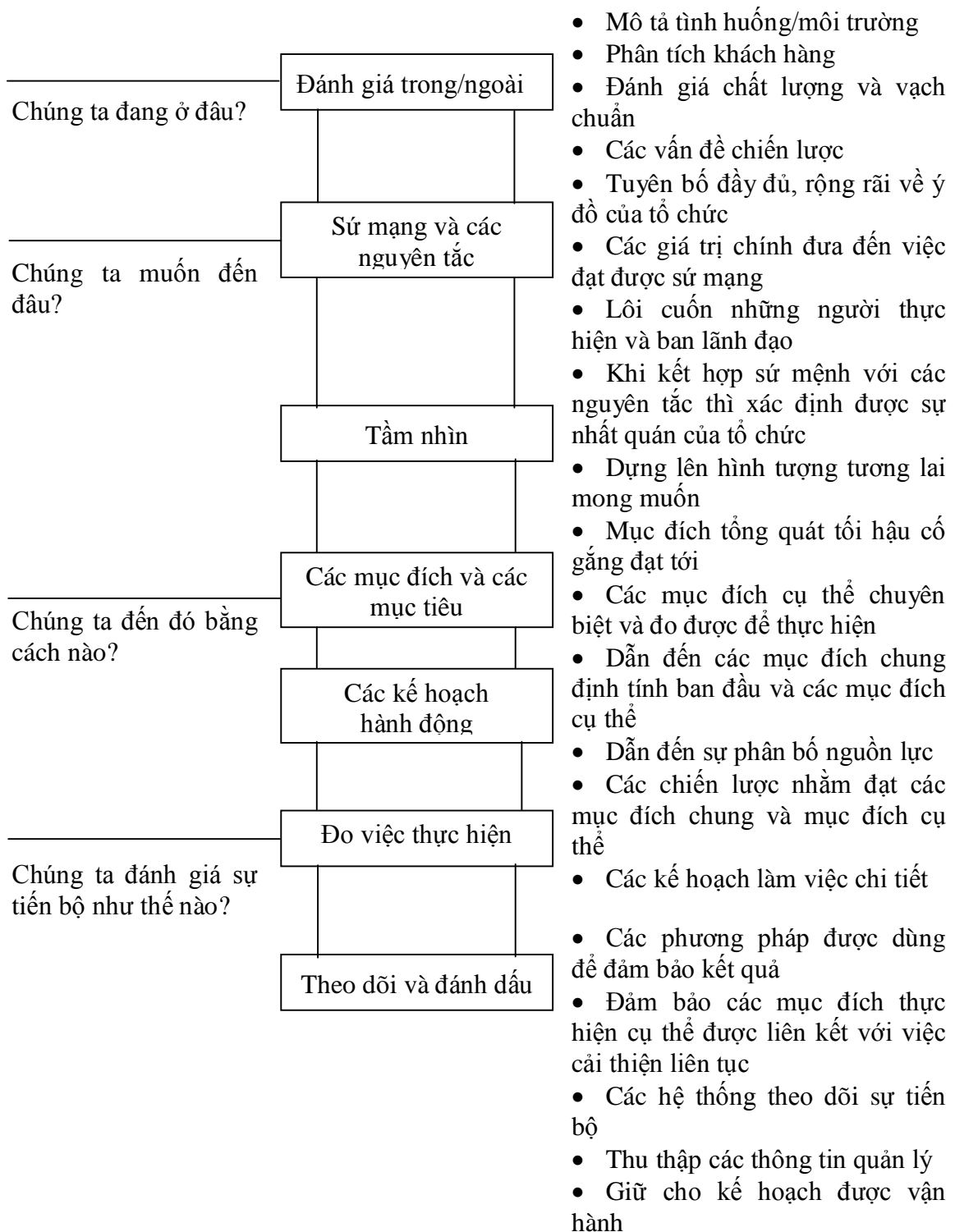
<p>3. Xu hướng</p> <p>Nhân tố này liên quan (hoặc không liên quan) đến khuynh hướng của tổ chức khuyến khích quá trình lập kế hoạch chặt chẽ.</p> <p>4. Phạm vi</p> <p>Có đúng là “lập kế hoạch” được định nghĩa như một trong các trách nhiệm của bộ phận quản lý hiện hành trong tổ chức hay không? Nếu đúng như vậy thì chưa chính xác lắm vì mới chỉ coi lập kế hoạch là phạm vi hoạt động của một nhóm lập kế hoạch được hình thành để báo cáo cho các nhà ra quyết định mà thôi.</p> <p>So sánh cách dùng từ “ chiến lược ” trong</p> <table border="1" data-bbox="261 808 1128 1123"> <thead> <tr> <th data-bbox="261 808 706 871">Tiếng Việt</th> <th data-bbox="706 808 1128 871">Tiếng Anh</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="261 871 706 997">Một chiến lược</td> <td data-bbox="706 871 1128 997">Một kế hoạch chiến lược (A Strategic plan)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="261 997 706 1123">Các giải pháp chiến lược</td> <td data-bbox="706 997 1128 1123">Các chiến lược (Strategies)</td> </tr> </tbody> </table>	Tiếng Việt	Tiếng Anh	Một chiến lược	Một kế hoạch chiến lược (A Strategic plan)	Các giải pháp chiến lược	Các chiến lược (Strategies)	<p>Ghi chép/giải thích</p>
Tiếng Việt	Tiếng Anh						
Một chiến lược	Một kế hoạch chiến lược (A Strategic plan)						
Các giải pháp chiến lược	Các chiến lược (Strategies)						

Một số đặt trưng của các văn bản có tính chiến lược

	Phạm vi	Thời gian	Yếu tố	Tính chất
Cương lĩnh	Hệ thống KT-XH	50 năm	Mục tiêu Nguồn lực	Hợp lý
Chiến lược	Hệ thống KT-XH Tiểu hệ thống	10-20 năm	Mục tiêu Giải pháp Nguồn lực	Khả thi
Kế hoạch	Hệ thống KT-XH Tiểu hệ thống	1-5 năm	Mục tiêu Giải pháp Cân đối mục tiêu – nguồn lực	Tối ưu

Một mô hình tổng quát về xây dựng kế hoạch chiến lược

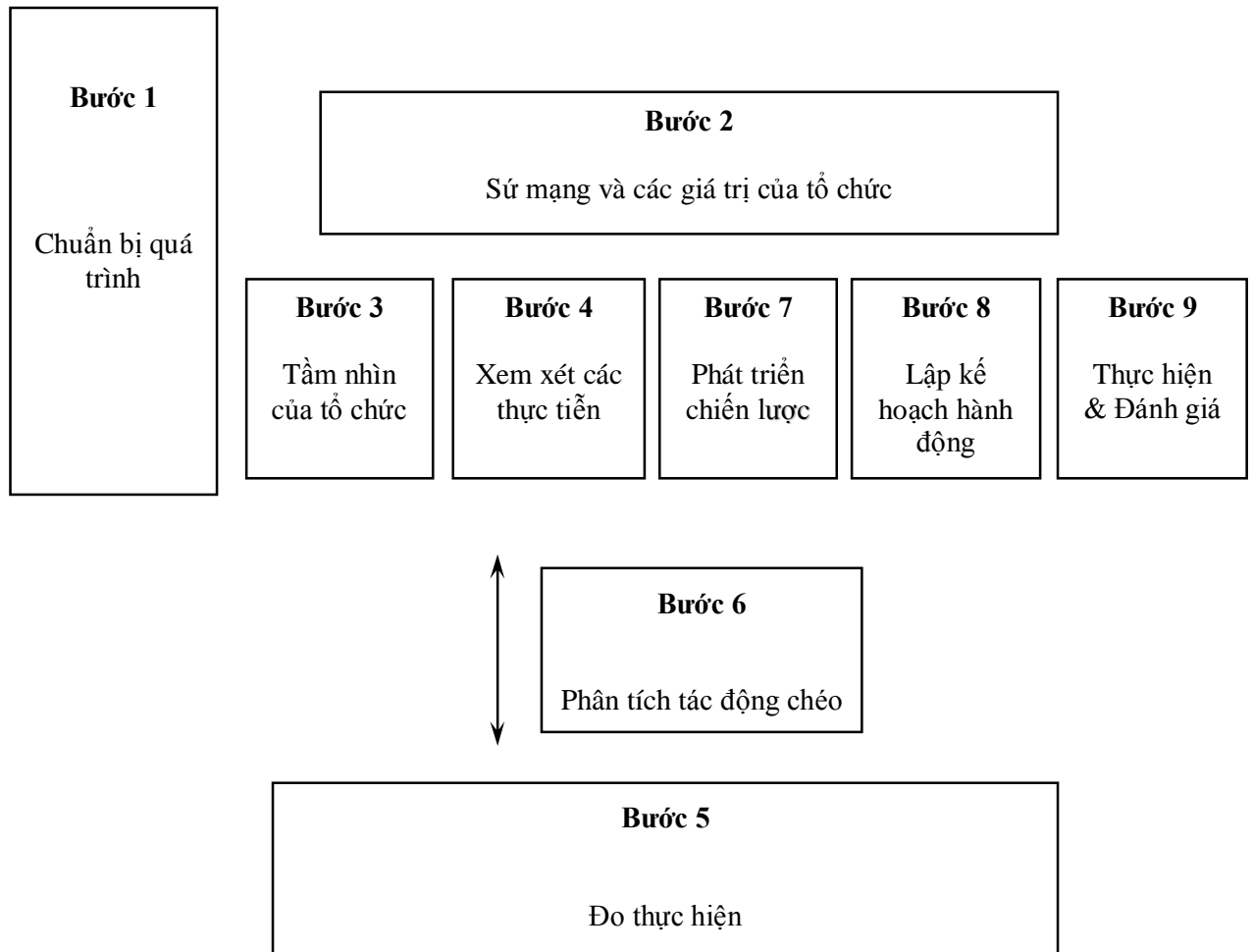
Từ trả lời 4 câu hỏi đến các hoạt động chi tiết



Nguồn: State of Arizona, Hội thảo lập kế hoạch chiến lược, 1994

Mô hình lập kế hoạch chiến lược	Ghi chép/giải thích
<p>Tài liệu này giới thiệu một mô hình lập kế hoạch chiến lược chín bước. Trong các trang dưới đây sẽ là biểu đồ của mô hình chín bước và bảng miêu tả tóm tắt các quá trình và các kết quả của từng bước. Trong phần còn lại của tài liệu sẽ miêu tả chi tiết từng bước, bao gồm các ví dụ và các mẫu.</p>	

QUÁ TRÌNH LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC CHÍN BƯỚC



Bước 1	Bước 2	Bước 3	Bước 4	Bước 5	Bước 6	Bước 7	Bước 8	Bước 9
Chuẩn bị quá trình	Sứ mạng & các giá trị	Tầm nhìn	Xem xét các thực tiễn	Đo thực hiện	Phân tích tác động chéo	Phát triển chiến lược	Các kế hoạch hành động	Thực hiện & đánh giá
<p>Quá trình</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hình thành Ban chỉ đạo ▪ Hình thành Ban lập kế hoạch ▪ Xác định phương pháp luận sẽ thực hiện ▪ Chuẩn bị thời gian biểu và kế hoạch hành động khả thi 	<p>Quá trình</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Chuẩn bị một phát biểu sứ mạng tập trung vào các nhu cầu của các nhóm đã xác định ▪ Chuẩn bị phát biểu về các giá trị thông qua quá trình phân loại 	<p>Quá trình</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Thông qua quá trình phân loại chức năng, chuẩn bị một phát biểu về cái mà tổ chức sẽ đạt tới trong 5 đến 10 năm tới ▪ Chia sẻ tầm nhìn trong toàn bộ tổ chức 	<p>Quá trình</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Thu thập các dữ liệu liên quan đến các điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức và các thời cơ và nguy cơ có ảnh hưởng tới tổ chức ▪ Xác định ảnh hưởng của từng vấn đề và thực tiễn 	<p>Quá trình</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Xác định các nhân tố sẽ được sử dụng để đo thành công của tổ chức ▪ Phát triển các quá trình thu thập các dữ liệu cần thiết cho các nhân tố trên 	<p>Quá trình</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lựa chọn các thực tiễn bên trong và bên ngoài đặc thù nhất của tổ chức ▪ Sử dụng một ma trận để xác định ảnh hưởng tích cực và tiêu cực tiềm ẩn sẽ xảy ra trong các số đo thực hiện 	<p>Quá trình</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sử dụng các kết quả đầu ra của phân tích tác động chéo để phát triển các cách đáp ứng thích hợp của tổ chức nhằm tối thiểu hoá các tác động tiêu cực tiềm ẩn, trong khi có thể tận dụng tiềm năng của các nhân tố tích cực tiềm ẩn 	<p>Quá trình</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hình thành một đội hành động cho từng định hướng chiến lược ▪ Mỗi kế hoạch hành động cần xác định các bước cần thiết để đạt được chiến lược, làm thế nào để đo được nó, ai sẽ chịu trách nhiệm cho từng bước, thời gian biểu và các tác động của nó đến các đơn vị khác 	<p>Quá trình</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sử dụng các kế hoạch hành động làm cơ sở để biên soạn một tài liệu tóm tắt • Theo từng quý, điều chỉnh mức độ đạt được của từng bước trong các kế hoạch hành động • Hàng năm, xem xét tổng thể kế hoạch chiến lược và các thành phần của nó

Các kết quả	Các kết quả	Các kết quả	Các kết quả	Các kết quả	Các kết quả	Các kết quả	Các kết quả	Các kết quả
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Một cách hiểu thống nhất về quá trình lập kế hoạch chiến lược. ▪ Liệt kê các vai trò và trách nhiệm của mỗi người tham dự ▪ Một thời gian biểu để thực hiện quá trình 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Một phát biểu về sứ mạng xác định rõ công việc của tổ chức và là công cụ để ra các quyết định ▪ Một phát biểu về các giá trị để hướng dẫn công việc hàng ngày của tổ chức 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Một phát biểu về tầm nhìn để tiếp sức cho mọi người trong tổ chức vươn tới tương lai tươi sáng của tổ chức ▪ Một phát biểu rõ ràng về các mục tiêu của tổ chức trong vòng 5 đến 10 năm tới 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Một hiểu biết về các nhân tố bên trong và bên ngoài sẽ có tác động đến mức độ mà tổ chức có thể đạt được sứ mạng và tầm nhìn của mình 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Một bộ các chỉ số đo thực hiện cơ bản sẽ được đo và theo dõi theo thời gian như các phương tiện đánh giá định lượng về tiến bộ của tổ chức ▪ Tạo thành cơ sở cho “Mẫu báo cáo” của tổ chức 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Một sự xác định rõ ràng về các tác động lớn nhất của thực tiễn đến tổ chức ▪ Một sự xác định rõ ràng về các ảnh hưởng lớn nhất của thực tiễn đến các số đo thực hiện 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Một bộ các chiến lược dựa trực tiếp vào các thực tiễn và các kết quả thực hiện của tổ chức và sẽ đóng góp vào thành công của sứ mạng và các giá trị 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mỗi chiến lược có một kế hoạch đặc thù để thực hiện 	<ul style="list-style-type: none"> • Kế hoạch thường xuyên được đặt trước mặt các nhà ra quyết định • Các kết quả được theo dõi theo từng quý • Kế hoạch tổng thể được xem xét hàng năm theo thực tiễn thay đổi của tổ chức