



NGUYEN TAT THANH

Thông tin

Giáo dục Quốc tế



Số 03/2012

www.cheer.edu.vn



VAI TRÒ của PHÂN TÍCH NỘI BỘ trong QUẢN TRỊ TRƯỜNG ĐẠI HỌC



LỜI GIỚI THIỆU



Đổi mới hoạt động quản trị đang là một xu hướng mạnh mẽ cả trong nước lẫn quốc tế. Để phục vụ cho mục tiêu này, Bản tin Giáo dục Quốc tế số 3-2012 xin giới thiệu bài viết “Vai trò của Phân tích Nội bộ trong Quản trị Trường Đại học”(*) của tác giả Joe L.Saupe, giáo sư Khoa Giáo dục, Trường Đại học Missouri, Hoa Kỳ.

Đây là một bài viết kinh điển về hoạt động phân tích nội bộ, giới thiệu những chức năng cơ bản của phân tích nội bộ và những đóng góp của hoạt động phân tích nội bộ trong việc quản trị trường đại học. Kết luận của bài viết là: “Phân tích nội bộ một mình nó không thể dẫn đến những kế hoạch vững chắc, những chính sách phù hợp, hay những quyết định đúng đắn cho nhà trường. Sự khôn ngoan, chính trực, và lòng can đảm của những người chia sẻ trách nhiệm quản trị là những nhân tố quyết định cho những kế hoạch vững chắc, những chính sách phù hợp, hay những quyết định đúng đắn. Tuy vậy, phân tích nội bộ có thể cung cấp những dữ liệu và thông tin đóng góp cho, và đôi khi là cốt lõi để duy trì chất lượng của hoạt động quản trị trường đại học, một tổ chức tồn tại dựa trên nguyên tắc của lý trí, của sự khôn ngoan và sự thật”.

Phân tích nội bộ, như GS. Saupe đã nói, tự nó không làm nên thành công của trường đại học, nhưng nó là công cụ không thể thiếu để quản trị trường đại học một cách hiệu quả. Ở Việt Nam, những người đang quản lý nhà trường ở những cấp độ khác nhau, đều đã từng dùng đến thao tác phân tích nội bộ ít nhiều theo kinh nghiệm cá nhân của từng người, từng bộ phận; nhưng chưa có cơ hội để nhìn lại hoạt động này một cách hệ thống và có ý thức xây dựng và sử dụng nó như một công cụ đắc lực cho công việc quản trị. Bài viết của GS. Saupe sẽ đem lại cái nhìn hệ thống đó.

Ban biên tập Bản tin xin cảm ơn giáo sư Vladimir Briller đã chuyển bản gốc cho Trung tâm, cũng như xin cảm ơn Hiệp hội Phân tích Nội bộ, nơi giữ bản quyền bài viết của giáo sư Saupe đã cho phép chúng tôi sử dụng bài viết này.

Trân trọng

BAN BIÊN TẬP



VAI TRÒ CỦA PHÂN TÍCH NỘI BỘ TRONG QUẢN TRỊ TRƯỜNG ĐẠI HỌC

Joe L. Saupe

Hiệp hội Phân tích Thông tin Nội bộ về Nhà trường

Bản chất và mục đích của hoạt động Phân tích Nội bộ

Phân tích nội bộ là những nghiên cứu được thực hiện trong phạm vi một trường đại học nhằm cung cấp thông tin hỗ trợ cho hoạt động lên kế hoạch, xây dựng chính sách và ra quyết định của nhà trường. Các tổ chức cần được phân tích này có thể là một cơ sở đào tạo, hay một hệ thống đại học bao gồm nhiều cơ sở, một hệ thống trường trong một tỉnh hay tiểu bang, hoặc thậm chí một nhóm lớn hơn gồm các trường đại học và cao đẳng. Mặc dù các hoạt động phân tích nội bộ này thường gắn với từng trường cụ thể, nhưng nó cũng được thực hiện trong phạm vi cả hệ thống giáo dục đại học (GDĐH) để phục vụ cho trách nhiệm quản trị hệ thống.

Phân tích nội bộ có thể phân biệt với hoạt động nghiên cứu trong GDĐH và mục đích của nó: nhìn chung hoạt động nghiên cứu nhằm nâng cao kiến thức về GDĐH trong lúc phân tích nội bộ là nhằm thực hiện những kiến thức ấy trong thực tiễn của GDĐH. Đối tượng nghiên cứu của phân tích nội bộ là một trường đại học, cao đẳng, hay một hệ thống nhất định. Tuy phân tích nội bộ có liên quan đến dữ liệu và phân tích dữ liệu, những hoạt động này có thể đóng góp cho việc mở rộng tri thức về cách vận hành của các trường, nhưng kiểu kết quả như thế không phải là mục đích tự thân của việc phân tích nội bộ.

Hoạt động phân tích nội bộ thường được tiến hành gắn với những chính sách, kế hoạch cụ thể, hay những tình huống cần ra quyết định. Người ta mong đợi hoạt động phân tích nội bộ mang lại những thông tin để trả lời những câu hỏi cụ thể. Nên đưa ra bao nhiêu học phần cho một môn học cụ thể? Phải tăng học phí đến mức nào để tạo ra một khoản thu nhập từ học phí phù hợp với mục tiêu mà nhà trường đã xác định? Có phải sự tiêu hao số lượng sinh viên qua từng năm đang là một vấn đề của trường chúng ta? Lương bổng cho giảng viên của chúng ta có đủ sức cạnh tranh với những trường cùng loại với chúng ta? Kết quả những ngành đào tạo cấp bằng của chúng ta có phù hợp với mục đích đã tuyên bố của ngành học? Hoạt động phân tích nội bộ được sinh ra để trả lời cho những câu hỏi như thế là một

hình thức của nghiên cứu ứng dụng.

Việc thu thập những thông tin định tính và định lượng để sử dụng cho việc xem xét định kỳ hoặc không thường quy về các ngành đào tạo, về các tổ chức đơn vị trong trường, có thể minh họa cho việc hình thức của phân tích nội bộ có đặc điểm giống như đánh giá. Thông tin về chi phí và năng suất chứa đựng trong nó những phán đoán về tính hiệu quả. Thông tin về đặc điểm của chương trình đào tạo, của các tổ chức, đơn vị trong trường và về kết quả sẽ dẫn đến những nhận định về hiệu quả hay chất lượng. Thông tin về mục đích đào tạo của ngành học, về những ngành đang được tổ chức đào tạo ở các trường khác, về thị trường lao động, về nhu cầu tiềm năng sẽ tạo ra những đánh giá về nhu cầu của các ngành đào tạo. Những đánh giá hay nhận định, phán đoán kiểu như thế dẫn tới các quyết định về việc khởi động một ngành học mới, tiếp tục một ngành học đang có, hay cải thiện chất lượng của một ngành học nào đấy.

Có khi việc phân tích nội bộ dẫn đến những thông tin tổng quát về trường đại học và môi trường mà nó đang tồn tại, và cung cấp một cái nhìn toàn diện về nhà trường. Điều này có thể mang lại thông tin cho việc lên kế hoạch, xây dựng chính sách, ra quyết định dưới nhiều hình thức. Những thông tin như thế có thể nảy sinh như một sản phẩm phụ của phân tích nội bộ về một số vấn đề cụ thể. Chẳng hạn, một nghiên cứu về dòng vận động của sinh viên được thực hiện để hướng dẫn các đề án tuyển sinh có thể cho thấy một số lớn sinh viên năm thứ hai và năm cuối vào trường qua con đường liên thông. Kết quả phụ này có thể chứa đựng nhiều ý nghĩa khác nhau. Tương tự, việc phân tích nội bộ có thể được thực hiện về một chủ đề chung và không bị định hướng bởi một vấn đề hay câu hỏi cụ thể nào. Người ta mong đợi kết quả nghiên cứu ấy sẽ có nhiều thông tin đáng chú ý nói chung. Ví dụ, khảo sát về cựu sinh viên và cộng đồng dân cư nơi trường đặt cơ sở có thể cho thấy thái độ và ấn tượng của công chúng về nhà trường. Những hình thức như thế của việc phân tích nội bộ có đặc điểm của nghiên cứu cơ bản.

Một số hoạt động phân tích nội bộ có thể, có chủ đích hoặc ngẫu nhiên, cho thấy những tình huống đáng quan ngại trong nhà trường. Việc lập thành bảng biểu thường kỳ cho số liệu sinh viên nhập học bằng một chương trình phân tích được thiết kế đặc biệt nhằm tách biệt các kiểu bỏ học và đặc điểm của nó sẽ có thể cho ra một sản phẩm phụ phản ánh những đặc điểm nào đáng được coi là vấn nạn đặc biệt của một ngành đào tạo cụ thể nào đấy. Một số hình thức lưu ý về mặt chuyên môn học thuật hay về mặt quản lý, có lẽ đi cùng với những nghiên cứu bổ sung khác, cũng có thể được đưa ra nhờ sự gợi ý từ những kết quả này. Bởi vậy, xác định vấn đề cần phải giải quyết có thể là một kết quả của hoạt động phân tích nội bộ.





Một số dự án của hoạt động phân tích nội bộ có thể được gọi là các nghiên cứu cứu tác động (action research), vì nhà nghiên cứu và người có nhu cầu nghiên cứu làm việc chặt chẽ cùng nhau thông qua xác định vấn đề, thiết kế nghiên cứu, thu thập dữ liệu, phân tích, diễn giải ý nghĩa và thực hiện giai đoạn hành động. Chuyên gia phân tích nội bộ là người phục vụ cho, hoặc như là một nguồn tài nguyên đối với một lực lượng công tác đặc biệt chịu trách nhiệm nghiên cứu về một vấn đề nào đó và đưa ra các khuyến nghị, do đó họ có thể làm việc gắn gũi với tổ công tác này và có khả năng tiếp tục theo đuổi sau khi lực lượng này kết thúc công việc, để bảo đảm rằng những khuyến nghị của tổ công tác được hiểu đúng và có những hành động cần thiết tiếp theo. Những loại bố trí như thế đem lại cơ hội tuyệt vời cho phân tích nội bộ tạo ra tác động.

Phân tích chính sách là một cách diễn đạt khác áp dụng cho một số hình thức của hoạt động phân tích nội bộ. Sự cân nhắc thận trọng về chính sách thường là, hoặc nên là, đi cùng với những phân tích và những phân tích đó chính là một nội dung của hoạt động phân tích nội bộ. Những cân nhắc về chính sách tuyển sinh có thể sẽ đòi hỏi phân tích về tác động của những thay đổi chính sách lên những bộ phận sinh viên tiềm năng khác nhau, cũng như tác động lên quy mô và thành phần của sinh viên trong trường.

Rõ ràng là, thuật ngữ “nghiên cứu” (research) trong cụm từ “institutional research” như được dùng ở đây, có một ý nghĩa khá rộng. Thông tin về nhà trường là kết quả của những phân tích các dữ liệu đánh giá định lượng và định tính. Các bảng biểu trình bày số lượng sinh viên theo thời kỳ hay chi phí hàng năm là hình thức đơn giản nhất của phân tích. So sánh con số tổng của các dữ liệu như thế giữa năm nay và những năm trước là một hình thức phân tích tương tự tuy vẫn còn rất đơn giản để truyền đạt thông tin. Phân tích về chi phí, về việc sử dụng mặt bằng, về khối lượng giảng dạy, là những loại truyền đạt thông tin của hoạt động phân tích nội bộ. Kỹ thuật thống kê từ tính trung bình và phần trăm cho đến áp dụng những quy trình đa biến đều có đủ. Sự khác nhau của những dữ liệu năm trước, năm nay, và dự kiến kế hoạch của nhà trường, cùng với sự trình bày định lượng về những giả định và biến số chính sách có thể được dùng để mô phỏng sự vận hành của nhà trường trong tương lai bằng cách sử dụng kỹ thuật mô hình toán học. Mô phỏng hay tái tạo là một hình thức phân tích bằng cách đó người ta có thể đánh giá ý nghĩa của những bối cảnh hành động khác nhau. Thước đo kết quả học tập của sinh viên và sự khảo sát thước đo ấy trong bối cảnh của sinh viên và mục tiêu của nhà trường, cũng như khảo sát những đặc điểm định tính và định lượng của các ngành đào tạo, là một hình thức khác của việc phân tích. Hoạt động của các chương trình quản lý và hỗ trợ cũng có thể được phân tích tương tự.

Phân tích nội bộ, như những hình thức nghiên cứu khác, phải khách quan, toàn diện, và có hệ thống. Kết quả của nghiên cứu phải thoát khỏi ảnh hưởng của triết lý cá nhân, những tính toán chính trị hay những kết quả mà người ta muốn thấy càng nhiều càng tốt. Thông tin mà chuyên gia phân tích nội bộ mang lại cần được kết hợp với những nhận định về chuyên môn học thuật trong việc lên kế hoạch cũng như trong quá trình ra quyết định của nhà trường. Hầu như không bao giờ những quyết định cuối cùng lại chỉ dựa trên kết quả của nghiên cứu, mà cũng không nên như thế. Những cân nhắc về triết lý và truyền thống, hay về những ưu tiên và về môi trường mà nhà trường đang tồn tại có thể cũng quan trọng không kém gì kết quả nghiên cứu trong việc xác định tiến trình hành động để tiếp tục. Chẳng hạn, một nghiên cứu có thể gợi ý một kỹ thuật tuyển sinh nào đó có tiềm năng làm tăng đáng kể số sinh viên vào trường. Những nhân tố cần cân nhắc khi phán đoán có thể sẽ dẫn tới phủ quyết việc thực hiện dự án này hoặc dẫn tới những điều chỉnh quan trọng để có thể thực hiện. Dù vậy, việc nghiên cứu cũng đã thực hiện được mục đích của nó là đưa ra thông tin để những người có thẩm quyền quyết định cân nhắc vấn đề, và khơi gợi những ý kiến phản ánh thực trạng hoặc phản ánh nhiều nhân tố khác liên quan đến hoạt động tuyển sinh của nhà trường. Việc nghiên cứu có thể đã không phục vụ được mục đích ấy nếu như nó bị nghi ngờ tính xác đáng hoặc bị dẫn dắt bởi những tiên kiến về kết quả mà người ta muốn có.

Điều này không phải để nói rằng phân tích nội bộ nên được thực hiện mà không cần lý gì đến bản chất của nhà trường và những lực lượng đang hướng dẫn sự vận hành của nhà trường. Một cuộc điều tra khảo sát về những hình thức của tuyển dụng “hard-sell” (dùng những thông điệp công khai, trực tiếp, mạnh mẽ, có tính chất quảng cáo giục giã)¹ chẳng hạn, sẽ không có ích gì trong các trường đại học cao đẳng nơi mà kiểu quảng cáo như thế không phù hợp với những giá trị mà nhà trường cố công gìn giữ. Việc thiết kế, trình bày và diễn giải kết quả nghiên cứu của hoạt động phân tích nội bộ có thể được hướng dẫn bởi bản chất của nhà trường và môi trường của nó, cũng như bởi tính hữu dụng của những kết quả ấy.

Phân tích nội bộ, bởi vậy, là một thành tố cốt lõi của sự thành công trong quản trị đại học. Nó cần được thực hiện trong toàn bộ nhà trường ở bất kỳ nơi nào có bất cứ hình thức lên kế hoạch gì, bất cứ vấn đề chính sách nào cần cân nhắc, và bất cứ quyết định nào được đề xuất về mọi thành tố trong hoạt động của nhà trường. Phân tích nội bộ được mô tả là thái độ cam kết đối với mục đích của nhà trường trong xã hội và đối với giá trị của sự khảo sát và đánh giá một cách thận trọng. Việc quản trị nhà trường cần được cung cấp thông tin đầy đủ và điều này hợp lý đến mức một thái độ như thế cần thấm nhuần trong mọi bộ phận của nhà trường.



¹ Chú thích trong ngoặc là của người dịch



Vị trí của hoạt động Phân tích nội bộ trong tổ chức của nhà trường

Phân tích nội bộ được thực hiện trong một đơn vị vừa có tính chất quản lý vừa có tính chuyên môn học thuật của nhà trường nhằm hỗ trợ cho nhu cầu thông tin, cho việc lập kế hoạch và trách nhiệm ra quyết định ở cấp đơn vị. Ở một số trường, đã có một quyết định sáng suốt là mọi đơn vị quản lý cấp trường đều phải có trách nhiệm về phân tích nội bộ liên quan đến hoạt động của đơn vị ấy. Có thể không có một đơn vị trong cơ cấu tổ chức được xác định chính thức cho hoạt động phân tích nội bộ trong những trường này, nhưng đó không có nghĩa là hoạt động này không có mặt, mà là nó được phân tán và thực hiện bởi những người đang giữ những trách nhiệm chủ yếu khác hơn là trách nhiệm về phân tích nội bộ cho cả trường. Người ta có thể ưa thích cách tổ chức như thế do tính kinh tế (của việc dùng người) và do nhiều nghiên cứu mà hoạt động phân tích nội bộ thực hiện cần có kiến thức rất sâu trong lĩnh vực ấy. Những vấn đề nảy sinh do phân tán hoạt động phân tích nội bộ bị nhân đôi, khi thiếu chuyên gia nghiên cứu trong một số lĩnh vực của nhà trường, thiếu khả năng giải quyết những vấn đề vượt qua ranh giới của tổ chức, và thiếu một cái nhìn xuyên suốt toàn trường trong khi tiến hành các hoạt động nghiên cứu nội bộ.

Ở một số trường đại học và cao đẳng khác, Phòng Phân tích Nội bộ được thành lập với sự công nhận rằng hoạt động này đòi hỏi khả năng chuyên nghiệp và sự chuyên tâm toàn thời gian. Trong một số trường hợp, cái tên Phòng Phân tích Nội bộ được đặt cho đơn vị này để hỗ trợ việc thực hiện những chức năng như lập kế hoạch và lên dự toán ngân sách trong phạm vi nhà trường. Ở nơi khác, mối liên kết giữa phân tích nội bộ và hoạt động lên kế hoạch, làm dự toán dẫn đến việc thành lập một đơn vị mang tên Phòng Kế hoạch và Phân tích Nội bộ, Phòng Phân tích Nội bộ và Dự toán, hay Phòng Phân tích Nội bộ, Kế hoạch và Dự toán. Cũng có nơi dùng những tên gọi như Phòng Phân tích Nội bộ hay Phòng Nghiên cứu Nội bộ.

Nhiều đơn vị có chức năng quản lý khác nhau có thể chịu trách nhiệm ít nhiều thực hiện việc phân tích nội bộ. Việc bố trí đơn vị này trong cơ cấu tổ chức quản lý của nhà trường cho thấy bản chất của những trách nhiệm mà đơn vị này thực hiện, hoặc kiểu phân tích nội bộ mà nó tiến hành. Trong một số trường, trưởng đơn vị phân tích nội bộ báo cáo trực tiếp với người chịu trách nhiệm cao nhất về việc quản lý điều hành nhà trường. Nhiệm vụ cụ thể của những đơn vị như thế khác nhau khá nhiều tùy trường, nhưng cách bố trí ấy cho thấy sự công nhận rằng chức năng này có một tầm quan trọng rất trọng yếu và có một phạm vi hoạt động rộng đến nỗi để có thể hữu hiệu nó cần được đặt gần bộ phận quản lý cao nhất của nhà trường. Sự định vị trên đỉnh có thể cho thấy việc phân tích nội bộ về tất cả những vấn đề đào tạo, quản lý, tài

chính và các hoạt động phụ trợ đều quan trọng và không thể nghiên cứu từng vấn đề tách biệt với nhau. Cách bố trí này cũng công nhận rằng phân tích nội bộ hỗ trợ cho hoạt động lên kế hoạch và phân bổ nguồn lực vốn là những vấn đề xuyên biên giới của các tổ chức, đơn vị trong và ngoài trường.

Một mô hình khác là Phòng Phân tích Nội bộ và Kế hoạch chịu trách nhiệm trước Phó Hiệu trưởng phụ trách Kế hoạch. Kiểu tổ chức như thế công nhận rằng những thông tin có được do nghiên cứu về nhà trường được đưa vào việc xây dựng kế hoạch hoạt động của nhà trường. Mặc dù cái tên gọi này có thể không bao gồm việc giao trách nhiệm “phân tích nội bộ” vì trách nhiệm chính là lên kế hoạch, nhưng giai đoạn tìm kiếm và xử lý thông tin trước khi lên kế hoạch tuy vậy vẫn là hoạt động phân tích nội bộ.

Phòng Phân tích Nội bộ có thể là một trách nhiệm của người phụ trách cao nhất về hoạt động đào tạo của nhà trường, trong trường hợp đó những nghiên cứu và thông tin về mục đích đào tạo, các ngành đào tạo, kết quả đào tạo của các ngành, cũng như về chính sách và nhân sự sẽ hỗ trợ cho việc lên kế hoạch đào tạo, lên dự toán cho bộ phận đào tạo và hỗ trợ cho những trách nhiệm khác của người này. Một đơn vị như thế có thể sẽ chịu trách nhiệm cả về những hoạt động đánh giá các ngành đào tạo của nhà trường. Về mặt này nó có thể tổ chức thực hiện những khảo sát về những sinh viên đã tốt nghiệp hoặc những người trước đây từng là sinh viên của nhà trường. Nó cũng có thể chịu trách nhiệm về những nghiên cứu đánh giá nhu cầu được thiết kế để hướng dẫn cho việc xây dựng những ngành đào tạo mới. Đơn vị này cũng sẽ đáp ứng với yêu cầu trợ giúp về thông tin của các trưởng khoa, các chủ tịch hội đồng ngành, cũng như của cộng đồng giảng viên.

Trong nhiều trường đại học và cao đẳng, người ta thành lập một đơn vị chịu trách nhiệm dẫn dắt mọi nỗ lực cải tiến các ngành đào tạo và cải tiến việc giảng dạy. Phân tích nội bộ hỗ trợ hoạt động của những đơn vị như thế. Nghiên cứu về phương pháp giảng dạy, về các phương tiện truyền thông trong giảng dạy có thể được thực hiện ở những đơn vị như thế. Những chương trình về việc sinh viên đánh giá chất lượng giảng dạy thường được đặt trong những đơn vị này và được thực hiện trên cơ sở nghiên cứu. Những câu hỏi về việc kiểm tra khảo thí và cho điểm dẫn tới việc nghiên cứu về những chủ đề này. Các môn học, chương trình học, và thêm vào đó là sự tương tác với sinh viên, đều là những nội dung được phân tích và đánh giá. Những dữ liệu qua xem xét định kỳ các chương trình đào tạo và đơn vị đào tạo cần được tập hợp lại. Cần thực hiện đánh giá về những dịch vụ đặc biệt (ví dụ như những trung tâm học tập được thành lập để phục vụ cho những sinh viên có hoàn cảnh khó khăn).

Trách nhiệm về việc đánh giá các ngành đào tạo có thể được giao cho một đơn vị do kinh nghiệm và chuyên môn về khảo thí và về hoạt động giảng dạy





của đơn vị đó.

Những mối quan tâm về đánh giá ngành hay đánh giá trường cho mục đích giải trình trách nhiệm thường do những người có thẩm quyền bên ngoài nhà trường khơi gợi, và những mối quan tâm đó dẫn đến việc ủy nhiệm cho một người nào đấy hay một đơn vị nào đấy chịu trách nhiệm hỗ trợ cho lãnh đạo và nhân viên thực hiện hoạt động đánh giá. Đánh giá hiệu quả của các ngành đào tạo và hiệu quả của nhà trường là một hình thức của phân tích nội bộ.

Bộ phận nghiên cứu về sinh viên có thể đặt trong phòng đào tạo và chịu trách nhiệm nghiên cứu về môi trường và văn hóa, về đặc điểm của những dịch vụ cung ứng cho sinh viên, về đời sống sinh viên, và về những nhân tố ảnh hưởng đến việc bỏ học và sự tiêu hao số lượng sinh viên của nhà trường. Bộ phận nghiên cứu sinh viên của Phòng Đào tạo có thể điều tra khảo sát về sự phát triển trong thái độ và giá trị của sinh viên. Nghiên cứu thị trường, được tổ chức để tăng cường sự phù hợp giữa những gì nhà trường đưa ra và những gì sinh viên và xã hội mong đợi, có thể được thực hiện ở đơn vị này hay đơn vị chuyên trách về phân tích nội bộ được đặt ở một nơi nào đó trong trường.

Bộ phận phân tích về tài chính và về quản lý có thể được đặt trong văn phòng của người phụ trách cao nhất về việc vận hành và tài chính của nhà trường. Nghiên cứu về việc vận hành của nhà trường, về dự toán và phân tích chi phí hầu như là trách nhiệm chủ yếu của một đơn vị như thế, và việc lập kế hoạch tài chính có thể dựa trên phần lớn những phân tích của hoạt động nghiên cứu nội bộ.

Điều quan trọng là nhận ra rằng những dữ liệu mô tả sự vận hành của nhà trường là sản phẩm phụ của nhiều quy trình hoạt động ở cấp trường. Dữ liệu về sinh viên có được là kết quả của tuyển sinh, đăng ký môn học, và những quy trình phụ trợ. Xây dựng dự toán và giao dịch tài chính tạo ra dữ liệu về kế toán và ngân sách. Giao dịch về nhân sự tạo ra dữ liệu về người lao động. Việc biến những dữ liệu này thành thông tin rất hữu ích cho những người làm kế hoạch và những người chịu trách nhiệm ra quyết định sẽ đòi hỏi sự phân tích, thực chất là hoạt động chủ yếu của bộ phận phân tích nội bộ. Quản lý thông tin được coi là sản phẩm của sự biến đổi và phân tích này.

Trong các trường đại học và cao đẳng ở bất cứ quy mô lớn nhỏ nào, máy tính được dùng để thực hiện hàng loạt quy trình vận hành và quản lý dữ liệu liên quan tới những quy trình ấy. Cái mà chúng ta có thời gọi là hệ thống xử lý dữ liệu quản lý nay được gọi là hệ thống thông tin quản lý. Việc áp dụng cách giao việc hiện nay phụ thuộc vào mức độ hệ thống máy tính bao gồm cả khả năng biến những dữ liệu ấy thành thông tin chứ không chỉ xử lý dữ liệu cho những mục đích động tác lên kế hoạch và quản lý thông tin. Quản lý dữ liệu là một chức năng nhằm bảo đảm rằng những dữ liệu được nắm bắt từ hệ

thống đang vận hành là những dữ liệu có ý nghĩa. Kiến thức và quan điểm của chuyên gia chịu trách nhiệm về phân tích nội bộ có thể đóng góp rất lớn vào chức năng quản lý dữ liệu.

Mối quan hệ giữa hệ thống xử lý thông tin quản lý và quản lý thông tin cũng như sự công nhận tầm quan trọng của quản lý thông tin đã đưa tới kết quả ở một số trường là mối quan hệ gắn bó gắn gũi giữa đơn vị phụ trách về máy tính cho cả trường và Phòng Phân tích Nội bộ.

Trong cách bố trí tổ chức này, hoạt động phân tích nội bộ bao hàm cả sự tham gia vào việc chuẩn bị những nội dung cụ thể cho hệ thống thông tin cũng như phân tích và phổ biến những thông tin mà hệ thống này nắm giữ.

Cuối cùng, khi xem xét những cách khác nhau mà các trường kết hợp bộ phận phân tích nội bộ vào các phòng ban hiện có, có thể thấy rằng thường thì khi hoạt động này diễn ra trong những đơn vị tổ chức chính quy thì sẽ được nhấn mạnh hơn. Thông tin về sinh viên có thể được thu thập và xử lý ở Phòng Tuyển sinh nơi mà những nghiên cứu về tiêu chí tuyển sinh cũng có thể được thực hiện. Phòng Đăng ký môn học và Lưu trữ Hồ sơ có thể sẽ chuẩn bị cho các báo cáo và phân tích số liệu thống kê về sinh viên nhập học và những xu hướng, cũng như chịu trách nhiệm về những dự án tuyển sinh. Phòng tài chính chịu trách nhiệm về báo cáo thu chi thường niên, một văn bản rất quan trọng cho việc lên kế hoạch cũng như ra quyết định, và có thể thực hiện những nghiên cứu về các biến số tài chính trong khi phân tích các xu hướng và dự án. Phòng Quản trị Thiết bị nơi chịu trách nhiệm về văn phòng có thể sẽ lo việc bảo trì thông tin về cơ sở vật chất, phòng học, sẽ phân tích hiệu quả sử dụng cơ sở, sẽ nghiên cứu việc bảo trì thiết bị, việc xây dựng những phòng học hay cơ sở có tiện nghi cho người khuyết tật, sẽ nghiên cứu những nỗ lực tiết kiệm năng lượng, hay nhiều vấn đề khác để hỗ trợ cho nhà trường trong việc lên kế hoạch về trang thiết bị và cơ sở. Phòng Nhân sự nghiên cứu hệ thống phân loại cán bộ, thang bậc lương và chính sách đền bù. Bất cứ bộ phận nào trong trường đại học cũng đều có thể có trách nhiệm thực hiện việc phân tích nội bộ.

Sự phân tán của hoạt động phân tích nội bộ bị nhân lên nhiều lần do việc sử dụng máy tính cá nhân phổ biến và mạng máy tính cá nhân cũng như sự tiếp cận dễ dàng với những cơ sở dữ liệu trung tâm khiến nảy sinh vấn đề về khả năng so sánh của các dữ liệu. Sự phân tích dữ liệu của Trường khoa Nghệ thuật và Khoa học rất có thể mâu thuẫn với sự phân tích của Phó Hiệu trưởng phụ trách đào tạo đơn giản chỉ vì khác nhau về định nghĩa và nguồn của các dữ liệu cơ bản. Một số văn phòng Phân tích Nội bộ làm việc cùng với các nhà quản lý dữ liệu để xây dựng các định nghĩa và nguồn dữ liệu chính thức nhằm





giúp các nhà quản lý và lãnh đạo tập trung vào vấn đề và vào việc quản lý thông tin thay vì phí thời gian công sức vào việc phân tích những chỗ mâu thuẫn khi phân tích dữ liệu.

Một lợi ích khác của phòng Phân tích nội bộ, dựa trên sự toàn diện và sâu sắc của hệ thống thông tin trong trường, là năng lực kết hợp, phân tích và diễn giải thông tin lấy từ nhiều hoạt động khác nhau trong quá trình vận hành nhà trường. Đơn vị này không nhất thiết phải chịu trách nhiệm về tất cả các hoạt động phân tích nội bộ khác nhau, nhưng nó có thể là một nguồn thông tin có thẩm quyền, chính thức và đáng tin cậy về nhà trường.

Những Trách nhiệm kết hợp của Phòng Phân tích Nội bộ

Do trách nhiệm của Phòng Phân tích Nội bộ đối với dữ liệu và thông tin về nhà trường, những trách nhiệm thường được giao cho đơn vị này không nhất thiết được coi là các nghiên cứu về nhà trường. Sau đây là một số minh họa.

Phòng Phân tích Nội bộ có nhiều khả năng là phải có trách nhiệm với việc thay mặt nhà trường đáp ứng những khảo sát thống kê của quốc gia, chẳng hạn Hệ thống Thông tin Tích hợp về Giáo dục Sau Trung học (IPEDS) của Trung tâm Thống kê Giáo dục Quốc gia Hoa Kỳ hay những khảo sát thống kê do Canada thực hiện về công bố khoa học trong cả nước. Cũng như vậy, những hình thức dữ liệu phải hoàn tất để nộp cho các cơ quan quản lý nhà nước về giáo dục đại học ở địa phương hay ở tiểu bang, đều được giao cho Phòng Phân tích Nội bộ. Bản chất của những trách nhiệm này khác nhau khá nhiều. Ở một phía cực đoan, đơn vị này chỉ đơn giản là nơi điều phối: nhận một mớ các phiếu, giao nó cho những bộ phận liên quan điền vào, tập kết lại các phiếu đã điền và trả về nơi có yêu cầu. Ở cực bên kia, nhiều phiếu thông tin như thế do chính đơn vị phân tích nội bộ tự mình điền vào, dựa trên những thông tin mà họ lưu trữ và quản lý. Ngay trong trường hợp thứ nhất, chuyên viên của đơn vị này rất có thể được nhờ, và nên là như vậy, do chuyên môn của họ, trợ giúp trong việc diễn giải những định nghĩa chuẩn, và hướng dẫn thực hiện việc hoàn tất các phiếu này. Người ta có thể nhờ họ trợ giúp trong việc xử lý các hồ sơ dữ liệu như thế nào đó để tạo ra các bảng biểu theo yêu cầu, và nói chung là trợ giúp để bảo đảm rằng những thông tin của nhà trường cung cấp ra bên ngoài là chính xác và nhất quán.

Có hai điểm cần lưu ý về việc báo cáo dữ liệu cho các tổ chức nhà nước các cấp. Một là, tuy có rất ít phần thưởng khuyến khích cho việc điền các phiếu, trách nhiệm này vẫn phải được hoàn thành một cách nghiêm túc. Dữ liệu được thu thập vì có những lý do đúng đắn dẫn để làm điều đó, cũng như để phục vụ những mục đích nội bộ của nhà trường. Những phiếu đã điền là sản phẩm của nhà trường và cũng như đối với bất cứ sản phẩm nào khác của nhà

trường, nó phải là sản phẩm chất lượng cao. Hơn nữa, sự chính xác của thông tin có thể tác động đến nhận thức về uy tín của nhà trường và do đó ảnh hưởng đến những quyết sách quan trọng đối với nhà trường.

Hai là, dữ liệu được báo cáo với các cơ quan quản lý là những dữ liệu mô tả về nhà trường và có những giá trị tiềm tàng đối với nhà trường không nên bị bỏ qua. Tuy vậy, có một lưu ý về điều này, là những dữ liệu được báo cáo theo tiêu chuẩn phân loại có thể làm giảm bớt tính hữu dụng của nó đối với nhà trường. Các lĩnh vực chủ đề đã được tiêu chuẩn hóa thì ít có tính chất thông tin với nhà trường hơn so với danh sách các vấn đề được những đơn vị đào tạo cụ thể trong trường đưa ra. Số tiền chi phí của các ngân quỹ hiện nay được trình bày trong các bảng biểu với những hạng mục đã được chuẩn hóa sẽ có ít ý nghĩa đối với nội bộ nhà trường hơn so với những dữ liệu do các đơn vị tính toán chi phí của nhà trường trình bày. Bởi vậy, một mặt cần tận dụng những dữ liệu sẵn có trong các phiếu do bên ngoài yêu cầu điền vào, mặt khác chúng ta cũng cần lưu ý để đưa những dữ liệu này vào những hạng mục có ý nghĩa đối với nội bộ nhà trường.

Một trách nhiệm có liên quan cũng thường được giao cho Phòng Phân tích Nội bộ là đáp ứng với những bảng câu hỏi và những yêu cầu cung cấp số liệu hay thông tin không thường quy từ bên ngoài. Gần như ngày nào các trường cũng đều nhận được những yêu cầu như vậy, từ các nhà xuất bản về danh mục hướng dẫn cho giáo dục đại học, từ các nghiên cứu sinh tiến sĩ, hay từ những nguồn khác. Có một số lựa chọn về việc những đòi hỏi nào đáng phải được đáp ứng, và nếu quyết định đáp ứng thì câu trả lời phải được chuẩn bị nghiêm túc vì lý do đã nói ở trên. Do trách nhiệm chung của Phòng Phân tích Nội bộ về mọi vấn đề liên quan đến dữ liệu và thông tin, và vì sự cam kết của đơn vị này đối với chất lượng cao và tính nhất quán của dữ liệu, theo lẽ tự nhiên là mọi yêu cầu thông tin hay câu hỏi khảo sát như thế đều được đưa về Phòng Phân tích Nội bộ. Thật là rắc rối nếu người ta phát hiện được những thông tin mâu thuẫn về nhà trường được đưa ra trong các bản báo cáo.

Sự phân tán hoạt động phân tích nội bộ trong trường đã dẫn tới nhu cầu chia sẻ thông tin về hoạt động này. Phòng Phân tích Nội bộ, do trách nhiệm của nó và do khả năng chuyên môn về nghiên cứu và về xử lý dữ liệu về nhà trường, có thể nắm vai trò dẫn dắt và định hướng cho các đơn vị khác về bản chất dữ liệu, nguồn dữ liệu, và cách sử dụng các dữ liệu về nhà trường. Một mục đích của việc định hướng này là khuyến khích việc sử dụng những dữ liệu chính thức về nhà trường một cách nhất quán nhằm tránh những mâu thuẫn khi phân tích thông tin. Một mục đích khác chỉ đơn giản là đào tạo kỹ thuật về phân tích nội bộ và về phương pháp nghiên cứu nói chung khi cần.

Dữ liệu và thông tin được Phòng Phân tích Nội bộ quản lý có thể được sử





dụng ở một nơi nào đó trong trường cho những mục đích khác hơn là lập kế hoạch, xây dựng chính sách, và ra quyết định. Chẳng hạn, Phòng Thông tin Công chúng có thể tìm kiếm dữ liệu để viết một Thông cáo Báo chí hay thực hiện những ấn phẩm về nhà trường. Cũng như vậy, người ta có thể yêu cầu những dữ liệu chung hay dữ liệu cụ thể để hỗ trợ cho những dự án xin tài trợ từ những nguồn bên ngoài, và Phòng Phân tích Nội bộ sẽ có thể được yêu cầu phục vụ như một nguồn dữ liệu và thông tin cho những dự án ấy.

Tiếp xúc của các cơ quan quản lý GDDH các cấp về những vấn đề liên quan đến số liệu về nhà trường. Người ta có thể yêu cầu chuyên gia phân tích nội bộ phục vụ các ủy ban của những cơ quan quản lý này nếu quan tâm chủ yếu của các ủy ban ấy là dữ liệu về nhà trường. Người của các trường có thể cố vấn cho việc xây dựng hay tinh lọc hệ thống thông tin cấp tỉnh hay cấp nhà nước, về việc xây dựng các công thức hay những yêu cầu về dữ liệu đối với các trường, về việc nghiên cứu những vấn đề đặc biệt của GDDH, cũng như về những thông tin cần thiết cho việc lập kế hoạch dài hạn của nhà nước địa phương. Quả là phù hợp nếu khả năng chuyên môn của các chuyên gia đảm nhiệm việc phân tích nội bộ được sử dụng cho những nỗ lực như thế.

Thường thì, do nền tảng và lợi ích của mình, những người làm công việc phân tích nội bộ thường giữ vị trí sát cánh với các tạp chí và sách về GDDH, và đặc biệt là với những tư liệu thành văn về nghiên cứu GDDH. Nếu người này có một nền tảng học thuật tốt trong lĩnh vực giáo dục, hay có khuynh hướng ưa thích nghiên cứu giáo dục, họ có thể, khi có cơ hội, đóng góp cho kho tàng tri thức này. Tuy mục đích của phân tích nội bộ và của nghiên cứu GDDH có khác nhau, hai hình thức nghiên cứu này có đóng góp lẫn cho nhau. Những vấn đề được phát hiện, phương pháp nghiên cứu, và kết quả của hoạt động nghiên cứu nói chung về GDDH có thể áp dụng và cụ thể hóa trong phân tích nội bộ, và những kết quả phân tích nội bộ có thể có phẩm chất khái quát hóa thông qua những nghiên cứu có phạm vi rộng hơn. Mỗi quan tâm của những người làm công việc phân tích nội bộ đối với các tư liệu nghiên cứu về GDDH thường dẫn tới việc xây dựng một thư viện các ấn phẩm loại này do Phòng Phân tích Nội bộ bảo quản nhưng phục vụ cho tất cả mọi người trong trường nhất là cho giới quản lý.

Cuối cùng, người chịu trách nhiệm về phân tích nội bộ có thể được yêu cầu đưa ra lời khuyên trong việc lên kế hoạch, xây dựng chính sách hay trong những vấn đề khác mà nhà trường đang phải đối mặt. Trong cảm nhận của mọi người, chức năng này là hệ quả tất yếu của hoạt động phân tích nội bộ. Sản phẩm của nghiên cứu cần được diễn giải và những ý nghĩa của nó cần được giải thích. Hệ quả của những cách lựa chọn hành động khác nhau, dựa trên các nghiên cứu, cần được miêu tả và lượng giá. Người thực hiện những

nghiên cứu này phải có đủ phẩm chất năng lực để miêu tả kết quả và ý nghĩa của nó, cũng như sẵn sàng để trả lời mọi câu hỏi về nó. Khi Trưởng Phòng Phân tích Nội bộ tham gia vào việc lên kế hoạch, xây dựng chính sách và ra quyết định, người ấy có thể đóng góp những ý kiến cân nhắc thận trọng ở giai đoạn chuẩn bị dựa trên những kết quả mà việc nghiên cứu mang lại; điều quan trọng là công nhận rằng việc tham gia này dựa trên cương vị của người trưởng phòng, với tư cách một chuyên gia về nhà trường và về GDĐH chứ không phải dựa trên trách nhiệm của người trưởng đơn vị này với tư cách là một người nghiên cứu. Sự phân biệt được gợi ý ở đây có lẽ khó mà xác định rõ trong những tình huống cụ thể. Điều đáng nói là những giá trị và quan điểm của người nghiên cứu không giống với những giá trị hay quan điểm của người có thẩm quyền quyết định. Có một điểm rất đáng kể xứng đáng cho ta phân biệt hai vai trò này. Đó là ít khi chỉ riêng kết quả nghiên cứu là đủ để ra quyết định, cũng như một quyết định mà người ta mong muốn không thể được phép làm thiên lệch kết quả của việc nghiên cứu.



Đặc điểm tạo ra sự hiệu quả của hoạt động phân tích nội bộ

Không thể trong phạm vi chỉ một chuyên khảo mà có thể miêu tả hay tổng thuật lại toàn bộ những phương pháp và công cụ nghiên cứu được vận dụng trong hoạt động phân tích nội bộ. Vô số sách mô tả những chủ đề có thể áp dụng được, như thống kê mô tả, lấy mẫu, can thiệp thống kê, xây dựng phiếu hỏi và thiết kế nghiên cứu khảo sát, nghiên cứu thực nghiệm và bán thực nghiệm, những nguyên tắc trong việc vận hành nghiên cứu, quy trình đánh giá và phương pháp nghiên cứu định tính. Không phải chỉ vì những thứ ấy vượt quá năng lực của một cá nhân cụ thể, hay thậm chí năng lực của Phòng Phân tích nội bộ, để sở hữu những khả năng chuyên môn này trong mọi phương pháp, mà là vì không nhất thiết phải như thế; ở nhiều trường đại học và cao đẳng bao giờ cũng có những giảng viên ta có thể nhờ họ cố vấn hoặc giao cho họ thực hiện một số dự án nhất định.

Một số yêu cầu cơ bản nói lên phẩm chất của một nghiên cứu cần lưu ý khi áp dụng vào các nghiên cứu trong việc phân tích nội bộ. Trước hết là mục đích của nghiên cứu. Mỗi hoạt động hay dự án của phân tích nội bộ phải được hướng dẫn bởi một hay nhiều mục đích càng cụ thể càng tốt. Thường thì những nguồn lực có sẵn cho phân tích nội bộ không đủ để biện minh cho việc tiến hành một dự án bởi vì “thật thú vị khi biết rằng...” hay “có thể sẽ rất hữu ích nếu biết rằng...” (ở một mức độ nhất định, điều này có thể là đáng tiếc vì cái điều có lẽ hữu ích nếu ta biết rõ có thể trong thực tế thành ra là vô cùng hữu dụng nếu ta biết rõ về nó). Dưới cách nhìn về bản chất ứng dụng của hầu hết hoạt động phân tích nội bộ, những hướng dẫn đối với mọi nỗ lực nghiên cứu xuất phát từ mục đích của nghiên cứu có thể được tăng cường bằng cách



bao hàm cả những cân nhắc về việc liệu sẽ có những hành động gì hay quyết định gì được đưa ra trên cơ sở của kết quả nghiên cứu ấy. Ví dụ, mục đích ban đầu của một dự án có thể là xác định tỉ lệ bỏ học trong những loại sinh viên khác nhau. Điều này có thể làm được, nhưng khi câu hỏi thành ra là “Ta có thể hành động gì khi biết những tỉ lệ ấy?” thì bản chất của dự án sẽ có thể thay đổi. Câu hỏi cơ bản sẽ trở thành: “Đặc điểm nào của nhà trường đã dẫn đến sự hao hụt dần số lượng sinh viên và ta có thể làm gì để thay đổi những đặc điểm đó?” Cũng như vậy, nếu câu hỏi là “Chi phí lương giảng viên tính trên đầu sinh viên và trên giờ tín chỉ là bao nhiêu đối với chương trình đào tạo ở mỗi khoa?” thì một nghiên cứu phân tích có thể đem lại câu trả lời. Tuy nhiên, những dữ liệu thu thập được và việc phân tích nó có thể khác nhau tùy theo kết quả chi phí đơn vị được dùng để dự đoán chi phí lương giảng viên là dựa trên dữ liệu sinh viên và số giờ tín chỉ hay là được rút ra theo những quyết định về chi tiêu ngân sách. Nếu là trường hợp sau, có thể phải có một phân tích đầy đủ hơn. Mối gắn bó giữa phân tích nội bộ và lên kế hoạch, xây dựng chính sách và ra quyết định có được bằng mục đích với trường hợp trước và bằng yêu cầu đối với trường hợp sau.

Giả thiết là một khái niệm có liên quan đến phân tích nội bộ. Nếu, trong ví dụ trước, chi phí đơn vị được nhân với con số dự đoán về giờ tín chỉ sinh viên để tạo ra ước tính chi phí cho năm tới, thì giả thiết ở đây là chi phí đơn vị không phải là một chức năng liên quan đến quy mô của khoa (hay liên quan đến bất cứ biến số nào có thể thay đổi giữa năm nay và năm tới). Có những giả định về ý nghĩa, về sự chính xác – tính xác đáng và tính đáng tin cậy- của những dữ liệu cơ bản, và người nghiên cứu cần nhận ra các giả định ấy, chỉ ra những giả định này cho những người sử dụng kết quả nghiên cứu. Thường sẽ rất hữu ích nếu ta xem xét các giả định ấy cùng với những người sẽ sử dụng kết quả nghiên cứu trước khi dự án khởi động. Sự diễn giải và ý nghĩa các kết quả của dự án thường bị ảnh hưởng bởi những giả định liên quan. Một sự hiểu biết về các giả định ấy, và lựa chọn nó trong số nhiều giả định khác, trước khi dự án bắt đầu, có thể giúp bảo đảm rằng các kết quả sẽ được diễn giải một cách thích hợp để rút ra những ý nghĩa phù hợp.

Truyền thông về kết quả của phân tích nội bộ có nhiều hình thức. Báo cáo miệng, trực tiếp hay qua điện thoại, thường được thực hiện để trả lời những câu hỏi trực tiếp nói chung. Một hai bảng biểu hay việc trình bày dữ liệu thành sơ đồ hay biểu đồ có thể góp phần tạo nên một bản báo cáo đầy đủ. Thư hay bản ghi nhớ cũng được dùng như một báo cáo vắn tắt và không đáng hay không đòi hỏi phân phát rộng rãi. Báo cáo bằng văn bản, bao gồm bảng, biểu đồ, sơ đồ, được thực hiện với rất nhiều dự án. Người đọc những bản báo cáo phân tích nội bộ thường là các nhà quản lý, những người cần được phục vụ tốt nhất bằng một báo cáo ngắn gọn, súc tích, và một bản tóm

tắt nhấn mạnh kết quả nghiên cứu và có lẽ là cả ý nghĩa của dự án nghiên cứu. Tuy nhiên, bởi vì giảng viên cũng là khách hàng của phân tích nội bộ, và các nhà quản lý thường cũng xuất thân là giảng viên và có quan điểm của giảng viên, cũng tốt nếu có một bản báo cáo hoàn chỉnh trong hồ sơ để dùng trả lời mọi câu hỏi chi tiết có thể nảy sinh. Những báo cáo hoàn chỉnh hơn sẽ bao hàm cả mối liên hệ với những nghiên cứu trước đó, và mô tả phương pháp nghiên cứu với đầy đủ chi tiết để nghiên cứu ấy hoàn toàn có thể tái tạo nếu cần. Những báo cáo hoàn thiện hơn về mặt kỹ thuật như thế được viết theo cách dự định để công bố như một bài báo khoa học để phục vụ người đọc là các nhà nghiên cứu khác.



Máy tính cá nhân, mạng địa phương, thư điện tử, xuất bản điện tử và năng lực đồ họa tiên tiến đã thêm nhiều khả năng lựa chọn cho việc truyền thông kết quả của phân tích nội bộ. Chẳng hạn, một bảng số liệu hay thậm chí một "sổ tay tư liệu" hoàn chỉnh có thể được lưu trữ trong một cơ sở dữ liệu điện tử và bất cứ ai cần dữ liệu ấy cũng có thể truy cập được. Một bản báo cáo hoàn chỉnh cũng có thể xử lý y như thế. Dữ liệu và báo cáo được lưu trữ dưới dạng điện tử hay trong các bản vi phim có thể tiết kiệm rất nhiều chỗ trong tủ chứa hồ sơ và sẵn sàng để sử dụng. Những câu hỏi về kết quả có thể được đặt ra và được trả lời, đối thoại về các chủ đề của nghiên cứu có thể thực hiện được hoàn toàn qua thư điện tử. Sự tồn tại của khả năng thể hiện chữ viết, hình vẽ, đồ họa cao cấp đã và đang dẫn tới sự chú ý nhiều hơn tới hình thức này trong việc truyền thông.

Sự cân nhắc trong nội dung một báo cáo phân tích nội bộ có thể làm sáng tỏ bản chất của hoạt động này và cách mà nó trợ giúp cho việc lên kế hoạch, xây dựng chính sách và ra quyết định. Như đã nói trên, phân tích nội bộ bao gồm những phân tích đưa tới kết quả là các thông tin. Phân tích dữ liệu làm nảy sinh các kết quả, nói chung là định lượng, tạo thành cái có thể coi là bước khởi sự của thông tin. Kết quả, dĩ nhiên là được trình bày trong báo cáo. Bậc kế tiếp của thông tin được bổ sung qua phân tích kết quả bước đầu ấy trong bối cảnh mục đích của nghiên cứu, với những giả thiết đã dùng, và với sự cân nhắc những nhân tố khác nữa. Những phân tích này sẽ tạo thành nội dung diễn giải kết quả nghiên cứu, là cái sẽ tạo ra những khái quát hóa và bổ sung thêm ý nghĩa của kết quả. Phân tích những diễn giải ấy trong bối cảnh môi trường của nhà trường sẽ có thể tạo ra các ý nghĩa. Giai đoạn cuối của phân tích sẽ dẫn tới kết quả là các khuyến nghị, đề xuất. Mức độ áp dụng các hệ quả của phân tích này vào từng dự án dĩ nhiên là rất khác nhau. Vấn đề là hệ quả này tiêu biểu cho sự chuyển biến từ những phân tích rõ ràng là phân tích nội bộ đến những phân tích vốn là đặc điểm của việc lên kế hoạch, làm chính sách và ra quyết định. Ở mỗi bước, người ta đều đem vào nhiều cân nhắc khác. Khi một cân nhắc mới đi chệch khỏi những sự kiện và minh chứng đã



có, việc phân tích bắt đầu mất đặc điểm của nghiên cứu. Chắc chắn là người nghiên cứu phải làm sáng tỏ chủ đề của nghiên cứu tới hết mức mà các minh chứng thu thập được cũng như kinh nghiệm và khả năng chuyên môn của mình cho phép. Cùng lúc đó sự phân biệt giữa vai trò của người nghiên cứu và người ra quyết định cũng cần phải được giữ vững.

Tuy các báo cáo bằng văn bản là một sản phẩm quan trọng của phân tích nội bộ, người ta thường mong muốn được bảo đảm rằng những nghiên cứu mà bộ phận này tiến hành là có tính thiết thực và khi hoàn tất thì mang lại những kết quả hữu ích. Một số Phòng Phân tích Nội bộ dựa vào lời khuyên của các Hội đồng Tư vấn hay dựa vào khảo sát mạng người dùng để bảo đảm rằng những nghiên cứu mà họ quyết định thực hiện là những vấn đề có ý nghĩa quan yếu, thiết thực đối với những gì nhà trường đang phải đối mặt và giải quyết. Sau khi báo cáo được viết và phổ biến rộng rãi, có thể tăng cường sự đóng góp của nó bằng những kỹ thuật tiếp theo được thiết kế để bảo đảm rằng kết quả nghiên cứu được hiểu đúng và diễn giải một cách phù hợp.

Những công cụ cơ bản của Phân tích nội bộ

Có nhiều kỹ thuật hay công cụ của việc phân tích nội bộ đáng chú ý vì dù nó không phải công cụ duy nhất chỉ dành cho việc phân tích nội bộ, nhưng nó được sử dụng rất thường xuyên.

Trước hết là sự chuyển hoá dữ liệu trong hệ thống xử lý thông tin vận hành của nhà trường thành dữ liệu được quản lý trong trách nhiệm của Phòng Phân tích Nội bộ. Hoạt động này được thực hiện không bị chi phối bởi một mục đích nghiên cứu cụ thể nào, không nhằm phục vụ trực tiếp cho việc chuẩn bị một kế hoạch nào, hay sửa soạn cho việc ban hành một chính sách, ra một quyết định cụ thể nào. Thay vì vậy, mục đích của việc làm này là xây dựng một bộ dữ liệu đem lại một bức tranh có ý nghĩa về nhà trường và về sự vận hành của nó, một bức tranh toàn diện và linh hoạt đủ để đem lại câu trả lời cho những câu hỏi không được dự kiến trước, những câu hỏi bất ngờ nhất. Một sản phẩm có thể là một loạt báo cáo tổng kết được chuẩn bị định kỳ và nhất quán, và hệ quả của cách làm này là những báo cáo ấy sẽ có thể bộc lộ những xu hướng trong các đặc điểm chủ yếu của nhà trường. Một sản phẩm khác nữa là một cơ sở dữ liệu nhờ đó những phân tích không thường quy có thể thực hiện được theo yêu cầu một cách tương đối dễ dàng.

Kỹ thuật vi tính đã tạo điều kiện cho sự phát triển những sự quản lý hệ thống thông tin như thế. Kỹ thuật này cho phép không chỉ tích lũy các tổng phụ (của từng khoa) và tổng (của cả trường) của dữ liệu các kiểu mô tả về sinh viên, môn học, người lao động, tài chính, thiết bị, v.v, mà bằng cách kết hợp các kiểu dữ liệu khác nhau, nó còn cho thấy chẳng hạn như số giờ tín chỉ

sinh viên trên mỗi giảng viên toàn thời gian, chi phí trên đầu sinh viên, số mét vuông không gian trên sinh viên cho mỗi giờ tiếp xúc. Bằng cách tận dụng khả năng lưu trữ, truy tìm và thao tác trên dữ liệu của máy tính, người ta có thể tạo ra nhiều loại thông tin mô tả về nhà trường và về các chức năng vận hành của nó. Phòng Phân tích Nội bộ có liên quan, có khi là có vai trò trọng yếu, trong việc xây dựng và vận hành hệ thống thông tin máy tính, vì người ta mong đợi những đơn vị này có khả năng chuyên môn trong mọi loại thông tin về nhà trường và trong việc sử dụng thông tin cho việc lên kế hoạch, xây dựng chính sách và ra quyết định.

Có vẻ như là nhiệm vụ chuyển dữ liệu từ hệ thống dữ liệu vận hành của nhà trường sang dữ liệu quản lý của Phòng Phân tích Nội bộ chỉ đòi hỏi phải lập trình máy tính. Thường thì không phải thế. Sự bất nhất giữa các hệ thống dữ liệu đôi khi có vẻ như một quy luật và không có ngoại lệ. Thật khó lòng chuẩn bị một báo cáo đầy đủ ý nghĩa về số giờ tín chỉ sinh viên trên số giảng viên toàn thời gian nếu như hệ thống thông tin sinh viên và hệ thống nhân sự hay tài chính dùng những thông tin khác nhau từ các khoa. Chức năng của quản lý thông tin như đã lưu ý trên đây, tồn tại là vì sự công nhận những khó khăn như thế. Chức năng này đòi hỏi kiến thức sâu không chỉ về vận hành nhiều hệ thống thông tin, mà còn về bản chất của những thông tin cần cho việc lên kế hoạch, xây dựng chính sách và ra quyết định.

Hệ thống hỗ trợ ra quyết định tạo thành một phương pháp khác để thực hiện phân tích nội bộ. Về cơ bản, hệ thống hỗ trợ ra quyết định là một cơ sở dữ liệu và phần mềm máy tính để dùng cơ sở dữ liệu này, những thứ được chuẩn bị cho những người có thẩm quyền ra quyết định nhằm trợ giúp cho họ. Đặc trưng chủ yếu của cách làm bằng hệ thống hỗ trợ ra quyết định là nó tạo điều kiện cho các nhà quản lý lãnh đạo thực hiện việc phân tích thay vì dùng những kết quả phân tích do người khác thực hiện. Người lãnh đạo sẽ quyết định những phân tích gì cần phải thực hiện và hiểu rõ ý nghĩa cũng như giới hạn của những thông tin mà phân tích này tạo ra. Một hệ thống hỗ trợ quyết định như thế thường do một kỹ thuật viên xây dựng, thường thì người này là chuyên viên của Phòng Phân tích Nội bộ, làm việc chặt chẽ với người có trách nhiệm ra quyết định. Việc xây dựng hệ thống hỗ trợ ra quyết định như thế thường là một việc tiếp diễn không ngừng; khi hệ thống đã đưa vào sử dụng thì những đặc điểm của nó vẫn liên tục được tinh lọc lại và bổ sung thêm. Quan hệ giữa những người làm công việc phân tích nội bộ và những người có trách nhiệm quyết định trong trường là một mối quan hệ rất gần gũi và liên tục.

Một hệ thống cũng có quan hệ xa gần với hệ thống hỗ trợ ra quyết định, là hệ thống hỗ trợ hoạt động điều hành, cũng được nhắc đến như hệ thống thông tin điều hành. (Một số người có thẩm quyền phân biệt hỗ trợ điều hành





và hỗ trợ thông tin điều hành). Hệ thống này được định nghĩa là sự sử dụng công nghệ thông tin để phục vụ một phần nhu cầu thông tin của những quan chức điều hành nhà trường, những người có một trách nhiệm tổng quát hơn so với những người ra quyết định được phục vụ bằng hệ thống hỗ trợ ra quyết định. Hệ thống hỗ trợ điều hành có thể bao hàm các năng lực của hệ thống hỗ trợ ra quyết định, nhưng người ta có thể mong đợi nó có những đặc trưng bổ sung chẳng hạn như thư điện tử, hội thảo trực tuyến, hay khả năng đồ họa cực mạnh. Các nhà điều hành có thể dùng hệ thống này chủ yếu để lấy thông tin về nhà trường, hơn là để được trợ giúp khi cần ra một quyết định cụ thể gì đấy. Công nghệ thông tin tiên tiến đã làm cho hệ thống này rất dễ sử dụng. Hệ thống hỗ trợ điều hành được xây dựng theo cách rất giống với hệ thống hỗ trợ ra quyết định; kỹ thuật viên có kiến thức chuyên môn về phân tích nội bộ hoặc được sự hỗ trợ của chuyên gia phân tích nội bộ làm việc với các nhà điều hành theo cách tiết kiệm thời gian nhất cho nhà điều hành khi sử dụng hệ thống này.

Mô hình hóa cũng là cách được vận dụng trong phân tích về nhà trường. Nó liên quan tới việc cụ thể hóa những quan hệ toán học giữa các biến số của việc vận hành nhà trường. Các tham số của những quan hệ toán học được rút ra từ những dữ liệu lịch sử và được dùng để dự đoán các biến số của mô hình những năm tới. Bằng cách biến đổi giá trị của các tham số trong mô hình, là cái vốn phản ánh giả thiết của chúng ta về những quan hệ trong tương lai, ta có thể rút ra câu trả lời cho những câu hỏi “cái gì sẽ xảy ra, nếu...?”. Dự đoán về số sinh viên vào trường được tạo ra bằng cách dùng mô hình dòng sinh viên và việc nhập học. Mô hình dòng giảng viên cũng được dùng để dự đoán số giảng viên thuộc nhiều loại khác nhau, đặc biệt là số lượng giảng viên trong biên chế. Các mô hình về dự chi ngân sách và chi phí chi tiết cũng thường được sử dụng. Không có gì bất thường khi thấy rằng bước khó nhất trong việc áp dụng kỹ thuật mô hình mô phỏng là xây dựng cho được dữ liệu nền hay dữ liệu lịch sử (được xây dựng và định nghĩa một cách nhất quán) là thứ bắt buộc phải có. Các mô hình thường được bao gồm trong bộ phận phần mềm của hệ thống hỗ trợ ra quyết định và hệ thống hỗ trợ điều hành.

Một kỹ thuật khác của phân tích nội bộ là phân tích so sánh. Những miêu tả định lượng sơ dĩ có ý nghĩa là nhờ so sánh. Ta có thể sử dụng nhiều cơ sở so sánh khác nhau. Một cơ sở là so sánh những số liệu năm trước với nhiều năm trước đó nữa. Ví dụ, quy mô lớp trung bình là 36 sinh viên của khoa sử sẽ có một ý nghĩa nào đấy khi ta so sánh con số này với con số quy mô trung bình của những năm trước đó. Một cơ sở so sánh khác là so sánh những đơn vị tương tự. Ví dụ, quy mô trung bình của lớp học ở khoa sử so với khoa kinh tế hay khoa xã hội học thì như thế nào.

Cơ sở của việc so sánh có thể là những tiêu chuẩn được quyết định trước.

Dựa trên những cân nhắc như nhu cầu của sinh viên về môn sử, quy mô lý tưởng về mặt giáo dục của lớp học với những môn học khác nhau, và chính sách của nhà trường về khối lượng công việc giảng dạy, có thể xây dựng nên con số quy mô lớp trung bình cho các môn tổng quan là 20, và quy mô trung bình chung là 32. Quy mô thực tế 36, do đó, đã vượt quá tiêu chuẩn định trước.

Những trường khác đưa ra những cơ sở khác để so sánh. Con số 36 so sánh với quy mô lớp trung bình (với cùng một cách tính!) của khoa sử của những trường đại học khác (cùng loại) sẽ là như thế nào?

Trao đổi dữ liệu là một thực tế của hoạt động phân tích nội bộ, nhằm cung cấp những dữ liệu được yêu cầu để so sánh với các trường đại học, cao đẳng khác. Quy trình thông thường là một nhóm các trường cùng loại sẽ nhất trí cùng xây dựng bộ dữ liệu để trao đổi và định kỳ thực hiện việc trao đổi thông tin. Người ta có thể dùng nhiều phương pháp và cách tiếp cận. Ở một cực, những dữ liệu đã được phân tích đầy đủ (ví dụ như chi phí đơn vị hay tỉ lệ sinh viên-giờ tín chỉ-trên giảng viên) được đem ra trao đổi. Ở cực kia, những dữ liệu cơ bản hơn được trao đổi dưới một định dạng cho phép các trường tham gia việc trao đổi này có thể thực hiện các phân tích theo một cách nào đó được thiết kế cụ thể nhằm đáp ứng những tục lệ của địa phương mình, phù hợp với quy trình phân tích và nhu cầu của mình. Việc trao đổi dữ liệu dẫn đến so sánh giữa các trường cùng loại rất thường được các trường công thực hiện nhằm tạo ra các thông tin so sánh dùng để hỗ trợ cho việc yêu cầu những gì chính phủ dành riêng cho các trường công. Một mục đích thứ hai là cung cấp thông tin để làm sáng tỏ cho việc lên kế hoạch, lập chính sách và ra quyết định.

Các trường đại học và cao đẳng trao đổi thông tin về chính sách, về quy trình thủ tục, cũng như về dữ liệu. Những cân nhắc thận trọng khi ban hành chính sách mới thường dẫn đến câu hỏi "Thế những trường cùng loại với chúng ta, chính sách của họ ra sao?". Cơ chế trao đổi thông tin có thể dùng để trả lời những câu hỏi như thế. Trao đổi dữ liệu thường được thực hiện qua phương tiện điện tử, đĩa mềm hay đường điện thoại. Các so sánh về chính sách hay quy trình thủ tục được tạo điều kiện trao đổi qua thư điện tử.

Có một mối quan ngại về việc định nghĩa dữ liệu trong hầu hết những bất đồng của việc phân tích nội bộ bởi vì thông tin rút ra từ những dữ liệu được phân tích dù ở bất cứ loại nào thì cũng đều chỉ có thể có ý nghĩa với định nghĩa về thuật ngữ trong dữ liệu gốc, và với mức độ mà những định nghĩa đó được giữ vững khi thu thập dữ liệu. Những định nghĩa này phải dẫn dắt mọi dữ liệu có ý nghĩa đối với những ai dùng dữ liệu ấy và có ý nghĩa với việc lên kế hoạch, làm chính sách hay ra quyết định của nhà trường. Người chịu trách nhiệm về phân tích nội bộ có liên đới ít ra là một phần trong việc quản





lý thông tin do tầm quan trọng của định nghĩa mọi thuật ngữ và khái niệm trong thông tin. Bằng những quy trình xử lý khi xây dựng hệ thống hỗ trợ ra quyết định, người ta cũng đã công nhận tầm quan trọng của sự liên đới với người dùng tối hậu, tức người ra quyết định trong nhà trường, trong việc xác định các định nghĩa. Sự nhất trí và sử dụng những định nghĩa về dữ liệu này là mối quan tâm trọng yếu trong những nỗ lực trao đổi thông tin và những hình thức khác của phân tích so sánh. Thuật ngữ “so sánh” hàm ý lưu ý thận trọng với việc so sánh các dữ liệu và khả năng so sánh của các dữ liệu được bảo đảm bằng những định nghĩa đầy đủ và vững chắc.

Những đóng góp của hoạt động Phân tích nội bộ đối với việc lên kế hoạch, làm chính sách và ra quyết định Phạm vi của các vấn đề, sự bất đồng, những câu hỏi và những vấn đề nảy sinh trong GDĐH mà vì nó, phân tích nội bộ trở thành thiết yếu, là một bảng liệt kê những thứ đầy thách thức và khó giải quyết. Bất cứ nhà quản lý nào, hay bất cứ hội đồng nào cũng có thể phải tìm kiếm những thông tin về nhà trường để có đủ thông tin cho các kế hoạch, quyết định và hành động. Trong nhiều trường hợp nhà nghiên cứu có thể hỗ trợ cho việc nêu rõ những thông tin nào cần có để có thể giải quyết vấn đề ấy, và vì lý do này, những thông tin ấy nên có từ ngay giai đoạn đầu. Tiềm năng to lớn của việc ứng dụng phân tích nội bộ có thể thấy rõ qua những minh họa sau đây.

Phân tích nội bộ có thể trợ giúp việc xác định xem nhiều trường công đã nhận thức về sứ mạng và mục tiêu của mình như thế nào, và nêu cụ thể những sứ mạng, mục tiêu mới hay khác mà họ có thể lựa chọn. Nó có thể trợ giúp việc liên hệ hoạt động và mục tiêu của nhà trường bằng cách đánh giá những kết quả và thành tựu của nhà trường. Nó có thể chỉ ra những lĩnh vực mà hoạt động có vẻ như đã không đáp ứng được các kỳ vọng do mục tiêu đặt ra, và đề nghị những chiến lược để cải thiện các hoạt động đó. Phân tích nội bộ có thể tạo điều kiện cho việc tự nghiên cứu về nhà trường, cho quy trình kiểm định và có thể đóng góp một minh chứng rằng nhà trường thực hiện tốt trách nhiệm giải trình của mình về mọi hoạt động và về việc sử dụng nguồn lực của nhà trường.

Phân tích nội bộ có thể đóng góp cho việc lên kế hoạch và mở ngành bằng những công cụ nghiên cứu thị trường và đánh giá nhu cầu. Nó có thể hỗ trợ việc xem xét đánh giá lại các ngành và các khoa một cách mạnh mẽ bằng việc cung cấp những sự kiện, minh chứng thiết yếu và bằng cách tổng hợp những thông tin định tính. Nó có thể làm sáng tỏ việc xem xét và sửa đổi chương trình đào tạo bằng những thông tin có được do nghiên cứu cách xử sự của sinh viên trong việc lựa chọn khóa học. Phân tích nội bộ có thể cung cấp thông tin cho những câu hỏi về cách xử sự của giảng viên khi cho điểm, cách xử sự của sinh viên đối với điểm số của mình; những câu hỏi như thế có

thể nảy sinh từ mối quan ngại về tiêu chuẩn chất lượng hoặc về sự công bằng đối với sinh viên.

Phân tích nội bộ có thể nghiên cứu văn hóa của trường đại học, khảo sát mức độ các giá trị và chuẩn mực khác nhau tồn tại trong giảng viên, sinh viên và các nhà quản lý; khảo sát mức độ văn hóa ấy được chia sẻ hay xung đột. Thông tin từ những khảo sát như thế có thể cho thấy hướng đi cần có của kế hoạch hay chính sách và đem lại sự hiểu biết cần thiết về những trở ngại khả dĩ xảy ra khi tiến lên theo định hướng ấy.

Phân tích nội bộ nằm bên dưới sự cải thiện giảng dạy. Những quy trình và công cụ cụ thể dùng trong việc đánh giá hoạt động giảng dạy phiếu đánh giá giảng dạy của sinh viên, được lựa chọn hay xây dựng qua phương tiện nghiên cứu. Việc đánh giá các phương pháp giảng dạy và truyền thông là một quy trình được thiết kế để dẫn đến nâng cao chất lượng và được hướng dẫn bởi những minh chứng của nghiên cứu.

Phân tích nội bộ có thể trợ giúp trong việc xác định sự không hiệu quả trong hoạt động giảng dạy và phân bổ nguồn lực. Dữ liệu về quy mô lớp học, về khối lượng giảng dạy, năng suất giờ tín chỉ sinh viên và dữ liệu về tác động của những lớp nhỏ hay về sự thường xuyên đưa ra những lớp một thầy một trò ... là những thông tin cần có sẵn cho những người quản lý hoạt động đào tạo của nhà trường.

Chương trình tuyển sinh có thể được hưởng lợi nhiều từ hoạt động phân tích nội bộ. Tiêu chí tuyển sinh có thể xuất phát từ quan hệ giữa việc đo lường khả năng của sinh viên và sự thành công của chương trình. Những dữ liệu về nguồn sinh viên và những gì gạt hái được từ các chiến lược khác nhau của các chuyên viên tuyển sinh có thể hỗ trợ cho việc thiết kế những chương trình tuyển sinh cụ thể phù hợp với thực tế, phù hợp với sứ mạng và mục tiêu của nhà trường và của từng ngành học cụ thể.

Phân tích nội bộ không chỉ có thể đưa ra dự đoán về số lượng tuyển sinh mà còn có thể phân tích những xu hướng nhập học và những mối quan hệ có thể hướng dẫn cho chính sách tuyển sinh và gợi ý những giả thiết hay chiến lược trong kế hoạch tuyển sinh. Dữ liệu mô tả sinh viên có thể có liên hệ tới mục tiêu tuyển sinh. Dữ liệu về số sinh viên bỏ học và lượng hao mòn hàng năm có thể bộc lộ vấn đề. Phân tích nội bộ về những lý do của sự hao mòn ấy cũng như chiến lược làm giảm số sinh viên bỏ học có thể đóng góp cho việc tối ưu hóa đầu tư của xã hội cho giáo dục.

Phân tích nội bộ có thể hỗ trợ những nỗ lực đem lại giáo dục cho những loại sinh viên đặc biệt bằng cách đánh giá những ưu tiên của họ, khuyến khích và cách xử sự trong việc học tập của họ. Về mặt nào những sinh viên





không chính quy, sinh viên thuộc nhóm thiểu số, sinh viên nữ, sinh viên có tài năng đặc biệt, sinh viên khuyết tật, sinh viên lớn tuổi, v.v. khác với những sinh viên truyền thống trong những cách có ý nghĩa với sự đạt được mục tiêu giáo dục của họ và của nhà trường? Những chương trình sinh viên, cách xử sự với môn học và thời gian biểu, đều có thể tổng hợp và những cố gắng để đạt được mục tiêu của sinh viên cũng như của nhà trường đều cần được đánh giá.

Phân tích nội bộ có thể trợ giúp những sáng kiến nhằm đẩy mạnh cơ hội tiếp cận giáo dục mà nhà trường đưa ra, và có thể đóng góp cho những nỗ lực nhằm bảo đảm rằng sự lựa chọn trường học của thí sinh là một quyết định khi đã được thông tin đầy đủ. Phân tích nội bộ có thể trợ giúp việc xây dựng thông tin dành cho người tiêu dùng, là điều cần chuẩn bị sẵn sàng cho những người có triển vọng vào trường. Những vấn đề tài chính của sinh viên có thể được xác định và dùng như thông tin khách hàng cũng như để tham khảo cho những chính sách và chương trình trợ giúp về tài chính. Có thể đánh giá tính hiệu quả của những chương trình trợ giúp tài chính này trong việc đạt được mục tiêu và những đánh giá đó có thể dẫn đến cải thiện cách sử dụng những nguồn lực tài chính trợ giúp cho sinh viên.

Cơ hội công bằng và những mục tiêu ưu tiên trong tuyển sinh được tạo ra với sự trợ giúp của thông tin, và dữ liệu được dùng để đánh giá tiến trình đạt được mục đích. Việc xây dựng mục tiêu, chính sách và hướng dẫn thi hành về lương thưởng có thể được cung cấp thông tin từ hoạt động phân tích nội bộ. Khảo sát về sự công bằng trong chế độ lương đối với giảng viên, cán bộ quản lý và nhân viên phục vụ được thực hiện dựa trên nhiều biến số khác nhau. Phòng Phân tích Nội bộ cũng có thể liên quan đến những kiện tụng tranh chấp trong vấn đề ưu tiên trong tuyển sinh và kỳ thi phân biệt trong lương bổng qua việc phục vụ như một nguồn dữ liệu và phân tích chính thống.

Phân tích nội bộ có thể được áp dụng trong việc đánh giá và cải thiện những hoạt động như cố vấn học tập, tư vấn sinh viên, lập kế hoạch cho sự nghiệp, tìm việc làm, tổ chức các hoạt động thể thao liên trường, dịch vụ y tế và tìm nơi ở.

Những câu hỏi về khối lượng công việc của giảng viên và những cân nhắc về chính sách đi liền với nó có thể được làm sáng tỏ bằng phân tích nội bộ. Mô hình khối lượng công việc hiện tại hoàn toàn có thể đo lường được. Những ưu tiên của giảng viên về các mô hình khối lượng công việc cũng có thể xác định được.

Những câu hỏi về quy mô, thành phần và chất lượng của giảng viên có thể là những chủ đề của phân tích nội bộ. Những tỉ lệ và thực tế của việc thăng tiến, việc xét biên chế, đều có thể trình bày và phân tích, và có thể dùng mô hình dòng giảng viên để dự đoán ảnh hưởng của những giả thiết hay chính

sách nào đó lên số lượng và đặc điểm của giảng viên tại một điểm nào đó trong tương lai. Đặc điểm và khuynh hướng của giảng viên do phân tích nội bộ miêu tả, có thể rất hữu dụng trong việc lên kế hoạch mở ngành hay phát triển đội ngũ giảng viên. Những vấn đề liên quan đến đánh giá hoạt động của giảng viên – cho dù nảy sinh từ nhu cầu phát triển đội ngũ hay từ những câu hỏi về việc thăng tiến, về biên chế, về chính sách và quy trình lương thưởng – đều có thể là đối tượng nghiên cứu của phân tích nội bộ. Những thông tin là chủ đề của thương lượng tập thể nếu có cũng là đối tượng thu thập của phân tích nội bộ.

Quy trình liên quan đến việc giành được các nguồn lực và phân bổ nguồn lực cũng dựa vào phân tích nội bộ. Ngân sách được phân tích trong bối cảnh mục tiêu, những ưu tiên, khối lượng công việc và kết quả hoạt động. Dự đoán nguồn thu và chi phí được thực hiện nhằm hướng dẫn cho việc lên kế hoạch. Phân tích chi phí được thực hiện để hỗ trợ cho nhiều trách nhiệm khác nhau của việc quản trị nhà trường.

Phân tích nội bộ có thể đóng góp cho những chương trình phát triển nhà trường. Nó có thể đem lại thông tin và trợ giúp cho việc tổ chức những thông tin về nhà trường dùng trong các đề án xin tiền ngoài trường cho những dự án cụ thể; nó có thể đóng góp vào việc thiết kế những chiến lược dựa trên thông tin để tìm nguồn quyên góp hiến tặng từ các Quý, các doanh nghiệp và cá nhân.

Phân tích nội bộ có thể trợ giúp việc xây dựng chính sách, cơ cấu và tỉ lệ về học phí và các khoản lệ phí khác của sinh viên. Dự đoán số lượng sinh viên vào trường có thể biến thành dự đoán về nguồn thu học phí và lệ phí.

Lên kế hoạch, phân bổ và quản lý trang thiết bị được hướng dẫn bằng hoạt động phân tích nội bộ. Bản kiểm kê các tòa nhà, các phòng học phải được duy trì. Việc tận dụng phòng học hay không gian khác của nhà trường cần được đo lường và so sánh với các tiêu chuẩn để có quyết định tái phân bổ cho phù hợp. Đánh giá về các điều kiện làm việc, về sự thích hợp, về khả năng tận dụng những trang thiết bị hiện có kết hợp với nhu cầu của các chương trình đào tạo sẽ tạo ra kế hoạch cho việc bảo trì, phục hồi, tu sửa và xây dựng mới. Việc sử dụng năng lượng và bảo dưỡng là lĩnh vực nghiên cứu hiển nhiên là có thể áp dụng vào việc giải quyết những vấn đề đang có của nhà trường.

Phân tích nội bộ một mình nó không thể dẫn đến những kế hoạch vững chắc, những chính sách phù hợp, hay những quyết định đúng đắn cho nhà trường. Sự khôn ngoan, chính trực, và lòng can đảm của những người chia sẻ trách nhiệm quản trị là những nhân tố quyết định cho những kế hoạch vững chắc, những chính sách phù hợp, hay những quyết định đúng đắn. Tuy vậy, phân tích nội bộ có thể cung cấp những dữ liệu và thông tin đóng góp cho,





và đôi khi là cốt lõi để duy trì chất lượng của hoạt động quản trị trường đại học, một tổ chức tồn tại dựa trên nguyên tắc của lý trí, của sự khôn ngoan và sự thật.

Người dịch: Phạm Thị Ly

Nguồn: Joe L. Saupe (1990) *The Functions of Institutional Research*.
Association for Institutional Research (<http://www3.airweb.org/page.asp?page=85>)

Quý độc giả có thể đọc các bản tin trước đây tại một trong ba trang web: **www.cheer.edu.vn** (mục Bản tin trong Menu); **www.ntt.edu.vn** (mục Bản tin Giáo dục Quốc tế ngay trang chủ), và **www.lypham.net** (mục Bản tin trên menu). Bản tin này ra hai tháng một lần và gửi qua email miễn phí. Quý vị muốn nhận được bản điện tử xin vui lòng gửi một email về địa chỉ **cheer@ntt.edu.vn** để đăng ký.

Chịu trách nhiệm xuất bản: TS. Nguyễn Mạnh Hùng

Biên tập: TS. Phạm Thị Ly

Cố vấn chuyên môn: PGS.TS. Nguyễn Hữu Chí

Trình bày: Phạm Thanh Tâm

Mọi chi tiết xin liên hệ: Trung tâm Nghiên cứu và Đánh giá GDĐH,
Trường ĐH Nguyễn Tất Thành
298A Nguyễn Tất Thành, Quận 4, TP. HCM
ĐT: 39402810 - Email: cheer@ntt.edu.vn
Website: www.cheer.edu.vn

TÀI LIỆU LƯU HÀNH NỘI BỘ - 2012