

QUẢN LÝ TRƯỜNG ĐẠI HỌC THEO MÔ HÌNH BALANCED SCORECARD

APPLICATION OF THE BALANCED SCORECARD TO UNIVERSITY ADMINISTRATION

Nguyễn Hữu Quý

Đại học Đà Nẵng

TÓM TẮT

Trong quá trình toàn cầu hóa, giáo dục đại học không thể đứng ngoài lề và thực sự đã có bước chuyển mình để hòa nhịp với tình hình mới. Hiện nay, vấn đề quản lý trường đại học một cách hiệu quả hơn, xây dựng và phát triển nhà trường trở thành những cơ sở đào tạo có chất lượng cao và có uy tín hơn đang là vấn đề trăn trở của các nhà quản lý giáo dục đại học Việt Nam. Bài báo liên hệ đến Balanced Scorecard - một mô hình quản lý kinh tế rất hiệu quả và phân tích tính ứng dụng của nó trong lĩnh vực giáo dục đại học dưới bốn bình diện: tài chính, sinh viên, học hỏi và phát triển, và các hoạt động nội bộ nhằm thực hiện tốt mục tiêu của nhà trường.

ABSTRACT

It is obvious that university education is being influenced by globalisation and it has undergone some significant changes to be adapted to new challenges. Recently, the issues of making university administration more effective and building universities into highly prestiged and reputable academic institutions have been a matter of concern for Vietnam's educational administrators. This article aims at introducing the Balanced Scorecard -- an effective model of business management -- and analysing its application to higher education in terms of four perspectives : finance, students, learning and growth together with other internal activities for achieving significant objectives at universities.

1. Đặt vấn đề

Ngày nay, trong môi trường hội nhập quốc tế, giáo dục đại học luôn là lĩnh vực hội nhập tiên phong bởi tính chất vô biên của tri thức và là động lực chính thúc đẩy sự phát triển ở mọi quốc gia. Các trường đại học đang bị tác động dưới nhiều hình thức như: phải mở rộng phạm vi hoạt động, quy mô đào tạo và các mối quan hệ hợp tác và nâng cao chất lượng (Held et al., 1999). Trong khi đó, theo Phó Thủ tướng kiêm Bộ Trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo Nguyễn Thiện Nhân “mô hình quản lý trường đại học còn lạc hậu” (Vũ, 2009). Vì vậy, để thích ứng với tình hình mới, các trường đại học Việt Nam phải điều chỉnh chiến lược hoạt động và mở rộng các quan hệ hợp tác. Tuy nhiên, vấn đề đặt ra là cần phải quản lý nó theo mô hình nào và theo những tiêu chí cụ thể nào để có thể theo kịp sự phát triển của các trường đại học trong khu vực và thế giới.

Xuất phát từ lý do trên, bài viết này liên hệ đến mô hình **Balanced Scorecard** (Kaplan & Norton, 2001) (gọi tắt là *BSC*, tạm dịch là *Bảng đánh giá cân đối*), một mô hình quản lý đã được áp dụng rất thành công trong lĩnh vực kinh doanh. Những nghiên

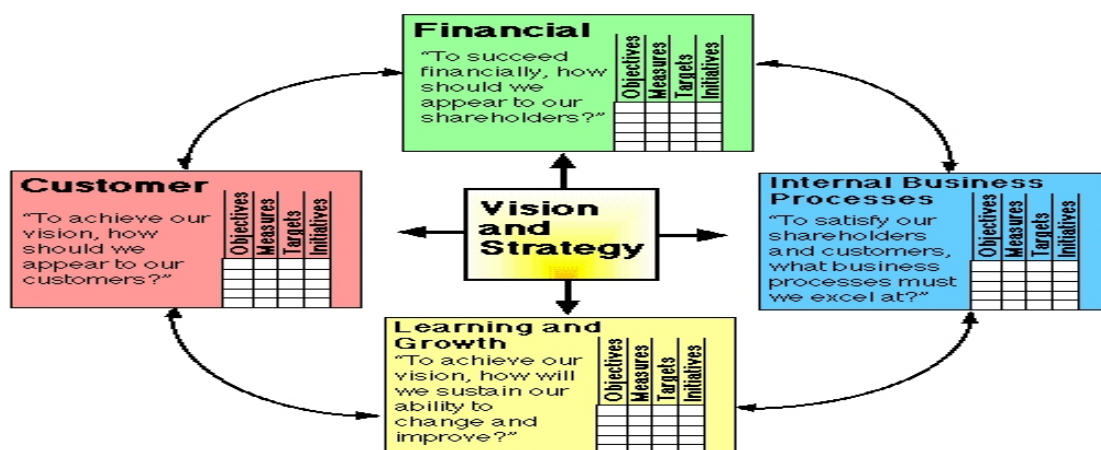
cứu rộng rãi cho thấy rằng, vào năm 2001 đã có khoảng 50% các công ty lớn ở khu vực Nam Mỹ và 45% ở Châu Âu áp dụng mô hình BSC. Tuy nhiên, còn ít nghiên cứu liên quan đến việc ứng dụng BSC trong lĩnh vực giáo dục. Từ lý do đó, bài báo nhằm giới thiệu mô hình BSC và nghiên cứu tính ứng dụng của nó đối với giáo dục đại học Việt Nam. Nội dung của bài viết gồm 3 phần: Thứ nhất là phần giới thiệu tổng quan về BSC; phần thứ hai đề cập đến tính cấp thiết phải áp dụng BSC trong lĩnh vực giáo dục và đào tạo; phần cuối cùng sẽ đi sâu phân tích xem BSC có tác dụng như thế nào đối với việc quản lý trường đại học công lập hiện nay.

2. Nội dung

2.1. Mô hình *Balanced Scorecard*

Từ trước đến nay, các công ty đều quản lý dựa trên doanh thu - lợi nhuận càng cao chứng tỏ công ty hoạt động càng tốt. Quan niệm này đúng nhưng chưa đủ bởi vì ngoài doanh thu còn có những thành quả vô hình khác nhưng lại có giá trị rất lớn như danh tiếng, hình ảnh của công ty trong tâm trí của khách hàng, sự hài lòng của cán bộ nhân viên đối với cách thức hoạt động của công ty. Khi đánh giá hiệu quả hoạt động của một công ty, không thể chỉ tính đến doanh thu bởi vì chỉ số tài chính chỉ thể hiện kết quả của những hành động trong quá khứ chứ không phác thảo được những định hướng hoạt động trong tương lai. Nếu các công ty chỉ khăng khăng đạt được những thành quả vật chất mà không nhắm đến những giá trị phi vật chất như đã đề cập ở trên thì sẽ không cạnh tranh nổi trên thương trường.

Từ lý do đó, Kaplan & Norton đưa ra mô hình *Balanced Scorecard* nhằm cụ thể hóa các tiêu chí đánh giá để tạo ra một môi trường hoạt động hiệu quả và có tính cạnh tranh cao hơn. BSC được xem như là mô hình quản lý nhằm chuyển những hình ảnh, sự cam kết và chiến lược của một công ty thành những mục tiêu hoạt động cụ thể, những chỉ số có thể đo được. Cụ thể, BSC nhấn mạnh đến bốn bình diện sau:



Hình 1. Mô hình *Balanced Scorecard* mẫu

- Financial Perspective (Tài chính): Cung cấp thông tin về doanh thu của tổ chức, và nhấn mạnh đến yếu tố quản lý tài chính hiệu quả.
- Customer Perspective (Khách hàng): Nhấn mạnh sự quan tâm đến quyền lợi của khách hàng với phương châm “khách hàng là thượng đế”.
- Internal Business Processes Perspective (Các quy trình nội bộ): Nhấn mạnh đến các hoạt động và quy trình cụ thể để thực hiện triệt để các mục tiêu và kế hoạch đã đề ra.
- Learning and Growth Perspective (Học tập và phát triển): Mọi nhân viên phải luôn học tập để nâng cao trình độ chuyên môn, hoàn thành tốt mọi nhiệm vụ.

Qua hình 1, chúng ta thấy rằng BSC là một bản đồ chiến lược kinh doanh, bao hàm toàn bộ các hoạt động của một tổ chức. Nó minh họa việc một công ty thực hiện nhiệm vụ bằng các hành động cụ thể như xác định Objectives (mục tiêu), Measures (chuẩn đánh giá), Targets (mục đích), Initiatives (sáng kiến).

2.2. Tính cấp thiết cần phải áp dụng Balanced Scorecard trong quản lý giáo dục đại học Việt Nam

Trước đây, quan hệ giữa các trường đại học rất hạn chế, các trường chỉ chú trọng đến việc điều hành các hoạt động thường nhật. Ngày nay, các trường không còn thu mình được nữa, không thể hoạt động độc lập mà đang chịu sự giám sát và đánh giá của xã hội. Sự đánh giá liên quan đến nhiều vấn đề như chất lượng đội ngũ, thành tích về đào tạo và NCKH, chất lượng sinh viên đầu ra. Các tiêu chí này không chỉ được đánh giá trong phạm vi nước ta mà còn được đánh giá ở tầm quốc tế, khi mà ngày càng có nhiều công ty nước ngoài hoạt động tại Việt Nam. Chất lượng đào tạo và uy tín của một trường đại học Việt Nam sẽ được nâng lên rất nhiều nếu sinh viên tốt nghiệp được các công ty nước ngoài, tập đoàn đa quốc gia đánh giá cao và tuyển dụng vào làm việc.

Chính vì vậy lãnh đạo các trường đại học phải tự xem trường mình như là những doanh nghiệp thực thụ và phải thường xuyên điều chỉnh chiến lược phát triển trong môi trường cạnh tranh hiện nay. Theo GS. TSKH. Bùi Văn Ga – Giám đốc Đại học Đà Nẵng, “các trường Đại học Việt Nam phải áp dụng mô hình quản lý theo kiểu công ty (University cooperation) (Bùi, 2008). Ở Hàn Quốc, 96% giáo sư của đại học quốc gia Seoul đồng tình để chuyển trường hoạt động theo mô hình công ty nhằm cải thiện tính cạnh tranh quốc tế. Hay ở Nhật Bản, vào năm 1999, nội các Nhật xác định việc chuyển đổi đại học quốc gia thành công ty quản trị độc lập là yêu cầu tất yếu..

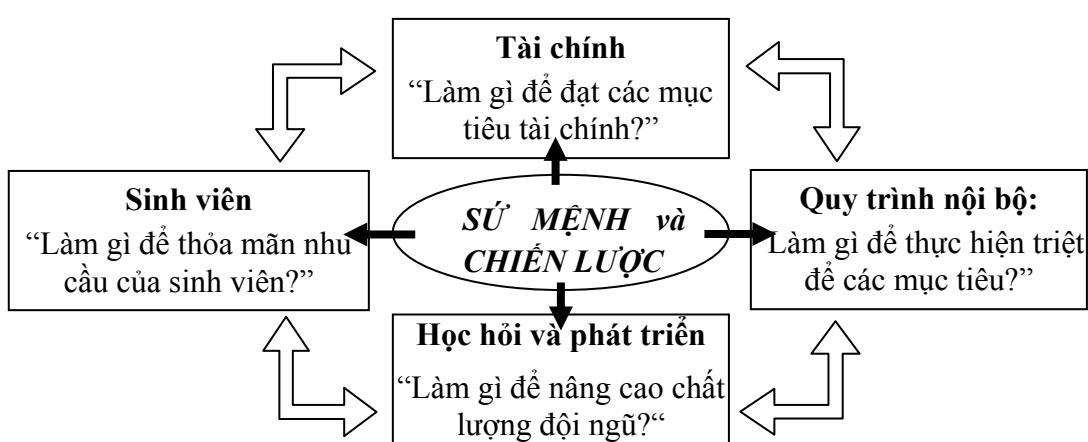
Một ví dụ cụ thể là Đại học Queensland Australia (UQ) - một trong bốn trường đại học nghiên cứu hàng đầu của Australia và được xếp hạng thứ 33 trên thế giới vào năm 2007 - luôn khẳng định mình là doanh nghiệp 1 tỷ Úc kim (a billion dollar enterprise) và điều đó cũng được quốc tế công nhận. Chiến lược hoạt động của UQ được xây dựng dựa trên bộ chuẩn đầu ra, tức là nhà trường luôn tìm hiểu và phân tích xem sinh viên, cộng đồng và doanh nghiệp-đơn vị sử dụng ‘sản phẩm đào tạo’ của họ cần gì, để từ đó trường xây dựng chiến lược hoạt động dựa theo các tiêu chí đó.

Để có được sự thành công và đẳng cấp quốc tế như UQ, thiết nghĩ rằng các trường đại học Việt Nam cần phải được vận hành theo mô hình quản trị doanh nghiệp

như vậy. Các trường không đơn thuần chỉ mở cửa và đợi sinh viên, mà phải đi tìm sinh viên, đặc biệt là sinh viên giỏi về trường. Muốn được như vậy, trước hết các trường phải không ngừng nâng cao chất lượng đào tạo, duy trì sự phát triển tốt và bền vững để nâng cao vị thế của mình trong và ngoài nước. Từ những lý do trên, chúng tôi tin rằng việc áp dụng BSC sẽ giúp các trường đại học xác định và thực hiện được những chiến lược phát triển thích hợp trong quá trình hội nhập về giáo dục và đào tạo.

2.3. Tính ứng dụng của mô hình *Balanced scorecard* trong quản lý giáo dục đại học Việt Nam

Căn cứ vào 4 bình diện cơ bản của BSC, chúng ta phác thảo tính tương quan của nó trong lĩnh vực giáo dục theo mô hình dưới đây (hình 2)



Hình 2. Mô hình ứng dụng *Balanced Scorecard* trong giáo dục

a. Tài chính (Financial perspective)

Hiện nay, trong khi các trường đang đối mặt với bài toán khó về tài chính vì khoản ngân sách có giới hạn, thì họ lại đang đối mặt với những thách thức khác lớn hơn bao giờ hết: nhận được nhiều sự mong đợi hơn từ sinh viên, phụ huynh, giảng viên... Tuy khoản ngân sách thì hạn hẹp nhưng đòi hỏi các trường phải đào tạo cho xã hội những sinh viên có chất lượng thật cao để đáp ứng yêu cầu của tiến trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước. Theo PGS-TS Thái Bá Cần, Hiệu trưởng Trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật TPHCM: “Đừng lầm tưởng đưa vào các tiêu chí một cách chặt chẽ là chất lượng sẽ được nâng lên. Xã hội giao trọng trách nâng cao chất lượng cho các trường nhưng nguồn lực lại hữu hạn và bị chặn” (Đỗ, 2008).

Khi bàn về vấn đề tài chính trong giáo dục, cần phải nhận thức rằng nhiệm vụ chủ đạo của các trường là nhằm thu lại những giá trị phi tài chính, những giá trị về trí tuệ và sự đóng góp vô hình vào sự phát triển của xã hội chứ không phải là doanh thu. Theo Brancato (1995), giá trị tài chính trong giáo dục đại học được nhìn nhận dưới các góc độ: quy mô đào tạo, sự hài lòng của sinh viên, phụ huynh đối với nhà trường, sự tận tụy của giảng viên đối với nhà trường, khả năng thích ứng với tình hình mới và sáng tạo

của giảng viên, số lượng bài báo và công trình NCKH, chuyển giao công nghệ, các mối quan hệ hợp tác giữa nhà trường với các trường đại học trong và ngoài nước, với các tổ chức quốc tế và đặc biệt là uy tín và hình ảnh của trường đối với các doanh nghiệp.

Đối với một trường đại học, việc hợp tác với các doanh nghiệp là nhiệm vụ không kém phần quan trọng. Bởi vì điều đó sẽ mang lại sự hậu thuẫn tốt cho nhà trường về mọi mặt từ cơ sở vật chất, nguồn nhân lực cho đến tài chính. Đồng thời tạo đầu ra cho sinh viên tốt nghiệp, mở rộng hợp tác về chuyển giao công nghệ và đào tạo theo nhu cầu của xã hội. Ví dụ: mô hình trường đại học FPT là mô hình đào tạo theo nhu cầu của xã hội, đảm bảo nguồn nhân lực chất lượng cao trong lĩnh vực công nghệ thông tin cho chính doanh nghiệp FPT và các công ty khác.

Bên cạnh đó, các doanh nghiệp cũng phải có trách nhiệm cùng chung tay với nhà trường trong việc đào tạo nguồn nhân lực cho mình. Uy tín và chất lượng của nhà trường trong bình diện này có thể được thể hiện thông qua số lượng doanh nghiệp mà nhà trường có mối quan hệ hợp tác, cũng như uy tín của các doanh nghiệp đó trên thương trường. Mối quan hệ này sẽ làm cầu nối giữa sinh viên và doanh nghiệp, giúp sinh viên có cơ hội thực tập tại các doanh nghiệp đó để nâng cao trình độ chuyên môn và tiết kiệm chi phí đầu tư trang thiết bị cho nhà trường. Một trường đại học không nhất thiết và không thể trang bị đầy đủ các loại máy móc thí nghiệm hiện đại cho sinh viên thực hành. Chính vì vậy, có thể tận dụng mối quan hệ với các doanh nghiệp để đưa sinh viên đến thực tập trên những dây chuyền công nghệ mới giúp họ có kinh nghiệm và dễ dàng hòa nhập vào công việc nếu được tuyển dụng sau khi tốt nghiệp và cũng giúp nhà trường giải quyết được vấn đề khó khăn về tài chính mà các trường đang gặp phải.

b. Sinh viên (Customer perspective)

“Khách hàng là thượng đế” là câu châm ngôn cửa miệng của doanh nghiệp. Vậy khi áp dụng BSC vào lĩnh vực giáo dục đại học, trước hết cần quan niệm sinh viên là ai? Liệu có thể gọi “STUDENT” – người thụ hưởng dịch vụ và không có quyền đòi hỏi là “CUSTOMER” - người đi mua dịch vụ và có quyền đòi hỏi hay không?

Trong khi Mark C. Taylor – Giáo sư ở ĐH *Columbia*, Hoa Kỳ cho rằng thật bất hợp lý nếu không xem các trường đại học là những doanh nghiệp và giáo dục đại học là một trong những ngành công nghiệp quan trọng nhất, và cần phải xem sinh viên là khách hàng, Giáo sư Stephen J. Trachtenberg ở ĐH George Washington, Hoa Kỳ lại nói điều đó là không thể. (students are not customers). Sinh viên chỉ là người đầu tư thời gian và tiền bạc vì mục đích trí tuệ, nếu nhà trường không đáp ứng được nhu cầu thiết thực của họ, thì nhà trường sẽ không tồn tại vững bền được (Mark & Stephen, 2010).

Đây là một quan niệm đang có nhiều tranh cãi, nhất là trong hoàn cảnh của Việt Nam, nơi chịu nhiều ảnh hưởng của Khổng giáo và không cho phép quan niệm sinh viên là người mua dịch vụ, nhưng nếu suy nghĩ sâu hơn thì bản chất của nó là như vậy. Cho dù thế nào thì các trường vẫn phải lấy sinh viên làm gốc và tôn trọng mọi ý kiến của họ. Quan điểm ‘thầy nói trò phải nghe’ hay ‘trò không được đánh giá thầy’ đang làm cản trở quá trình đổi mới giáo dục và nâng cao chất lượng đào tạo. Theo ThS. Trần

Xuân Bách, Phó Ban Tổ chức Cán bộ - Đại học Đà Nẵng: “Các trường đại học hiện nay cần phải tập trung vào vấn đề then chốt là phát triển và đánh giá giảng viên, một vấn đề có tính thời sự liên quan toàn diện với sự cải tiến chất lượng các sản phẩm đầu ra của giáo dục đại học (Trần, 2006). Quan điểm sinh viên đánh giá giảng viên không phải là mới đối với giáo dục đại học thế giới, nhưng vẫn còn khá xa lạ đối với giáo dục đại học ở nước ta. Không nên nghĩ việc sinh viên đánh giá giảng viên sẽ làm ảnh hưởng xấu đến mối quan hệ Thầy-Trò, mà ngược lại nó sẽ có tác động tích cực thúc đẩy sự phát triển, giúp giảng viên nâng cao năng lực chuyên môn (Đặng & Trần, 2008).

Trong BSC có một khái niệm *the customized definition of objectives* tức là xây dựng mục tiêu dựa trên nhu cầu và lợi ích của khách hàng (sinh viên, phụ huynh, doanh nghiệp). Ở các trường đại học tiên tiến trên thế giới, trong hội đồng trường luôn có sự tham dự của nhiều thành phần: giảng viên, chính trị gia, phụ huynh, sinh viên đang học (1 sinh viên năm nhất và 1 sinh viên năm cuối), cựu sinh viên, doanh nhân,... Ý kiến của các thành viên này, đặc biệt là ý kiến của đại diện sinh viên, rất có giá trị trong việc hoạch định chiến lược phát triển của nhà trường.

Tóm lại, tùy theo tình hình của mỗi trường mà có quan niệm về sinh viên khác nhau, nhưng dù thế nào thì họ vẫn phải luôn được tôn trọng.

c. Học hỏi và phát triển (Learning and Growth perspective)

Ở trường đại học, giảng viên đóng vai trò trực tiếp trong việc cung cấp dịch vụ trí tuệ. Dịch vụ tốt thể hiện trước hết ở chất lượng giảng dạy trong từng tiết học, chất lượng đầu ra và sự tiện lợi của các dịch vụ hỗ trợ. Trong quá trình hội nhập vào nền giáo dục thế giới, bắt buộc các trường đại học phải là những tổ chức học tập - learning organisation (Argyris & Schon, 1996). Để thực hiện được sứ mệnh đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao cho xã hội, đòi hỏi đội ngũ giảng viên phải không ngừng học tập, nâng cao trình độ chuyên môn lẫn kiến thức xã hội và kỹ năng sống. Theo Limerick et al. (1998), nhà trường là nơi lý tưởng nhất để học tập và nâng cao trình độ tức là các giảng viên có nhiều điều kiện nhất để học tập. Giảng viên không những chỉ giảng dạy mà còn phải nghiên cứu khoa học, tìm cách ứng dụng các kết quả nghiên cứu vào thực tiễn. Đây cũng là một tiêu chí quan trọng trong việc đánh giá và xếp loại giảng viên cũng như xếp hạng các trường đại học. Chẳng hạn ở Mỹ, các trường danh tiếng chuyên về nghiên cứu chia theo tỷ trọng là 30/60/10 (30% tài nguyên cho giảng dạy/60% cho nghiên cứu/10% cho dịch vụ), các trường trung bình thì 40/40/20, còn các trường nhỏ – đại học cộng đồng thì 60/20/20. Tuy nhiên, tỷ lệ giảng viên các trường đại học của chúng ta tham gia nghiên cứu khoa học còn rất thấp do khối lượng dạy quá tải, thiếu cơ sở vật chất, thiếu nguồn lực, ít điều kiện tiếp cận thực tiễn nên các công trình NCKH còn mang tính đơn lẻ, chưa tạo được dấu ấn. Việc nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ đáng lẽ ra phải là thế mạnh của các trường đại học, nhưng vẫn chưa phát huy được. Vì vậy, các trường cần phải có chính sách ưu đãi để khuyến khích giảng viên tham gia nghiên cứu khoa học và bồi dưỡng chuyên môn.

d. Các quy trình/hoạt động nội bộ (Internal Business Processes Perspective)

Đây là bước cụ thể hóa bằng hành động để thực hiện các mục tiêu. Những kế hoạch sẽ trở thành hiện thực khi có các chương trình hành động cụ thể có thể đo được, theo dõi được tiến trình, nếu không thì ý tưởng cũng chỉ là ý tưởng. Vì vậy, lãnh đạo các trường luôn tự đặt cho mình câu hỏi: cần phải làm gì để biến những mục tiêu, ý tưởng thành hành động cụ thể. Điều quan trọng không phải là thiết kế nhiều hành động, mà là biết lựa chọn phương thức phù hợp nhất, có thể đo được, điều chỉnh được để tăng chất lượng đào tạo và thỏa mãn nhu cầu của sinh viên.

Ngoài ra, để nhà trường phát triển vững mạnh, cần tạo được sự đồng thuận của toàn thể cán bộ, giảng viên trong mọi hoạt động. Đồng ý với quan điểm này, Cullen et al. (2003, tr.7) cho rằng “việc ứng dụng BSC thành công cần phải xuất phát từ sự cam kết, đồng tâm thực hiện nhiệm vụ của người lao động”. Đúng vậy, sự cam kết và tư duy sáng tạo của cán bộ nhân viên là yếu tố cực kỳ quan trọng thúc đẩy sự phát triển của một tổ chức, sự lớn mạnh của một trường không thể chỉ phụ thuộc vào sự chỉ đạo tài tình của ban lãnh đạo, mà phụ thuộc rất lớn vào sự chung tay góp sức, đóng góp ý kiến của toàn thể cán bộ, giảng viên. Khi được tham gia vào mọi hoạt động của nhà trường, họ sẽ có cảm giác được sở hữu cái gì đó (ownership) và cảm thấy tiếng nói của mình có giá trị, cho nên sẽ nâng cao nhận thức trong việc phát triển nhà trường, làm tăng sự cam kết làm việc hết mình (commitment) và trung thành (loyalty) đối với nhà trường. Như vậy, để thực hiện thắng lợi các mục tiêu đề ra, sự đồng thuận và chung tay góp sức của toàn thể cán bộ, giảng viên là điều rất cần thiết.

3. Kết luận

Balanced scorecard là mô hình quản lý nhằm kết nối các mục tiêu với chiến lược thực hiện và có tính chất tự hoàn thiện vì mục tiêu phát triển của nhà trường. Ngoài ra nó còn cung cấp những thông tin cập nhật liên quan đến tình hình hoạt động hiện nay và tương lai khá chính xác. Do vậy, tính ứng dụng của nó trong việc đo lường thành quả hoạt động của nhà trường là điều có thể thực hiện được và có độ tin cậy cao. Nếu được áp dụng triệt để thì BSC không chỉ tạo ra những kết quả cụ thể mà còn tạo ra một sự cân đối lâu dài cho nhà trường bởi vì nó cân đối những mục tiêu trước mắt và mục tiêu lâu dài, cân đối giữa các quyền lợi nội bộ và quyền lợi của sinh viên.

Tóm lại, mặc dù được thiết kế cho lĩnh vực kinh doanh, có thể khẳng định BSC cũng là mô hình hữu hiệu nhằm quản lý nhà trường đại học một cách có hiệu quả cao trong thời đại toàn cầu hóa. Tuy nhiên, nó không phải là mô hình có thể áp dụng chung cho tất cả mọi cơ sở giáo dục, vì vậy việc vận dụng nó phải tùy thuộc vào đặc điểm cơ sở vật chất, nguồn lực, tài chính, tôn chỉ và mục đích hoạt động của từng trường.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Argyris, C. & Schon, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Reading, Mass: Addison Wesley.

- [2] Brancato, C. K. (1995). *New corporate performance measure*. New York: The conference board.
- [3] Bùi Văn Ga (2008). *Cải tổ và đẩy mạnh nguồn nhân lực*, Báo Sài Gòn Giải Phóng, số ngày 24/3/2008.
- [4] Cullen, J., Joyce, J., Hassall, T. & Broadbent, M. (2003). *Quality in higher education: From monitoring to management*. *Quality Assurance in Education*, 11(1), 5-14.
- [5] Đặng Xuân Hải, Trần Xuân Bách (2008). *Phương pháp phản hồi 360 độ với việc đánh giá cán bộ, GV các trường ĐH và vai trò của SV trong việc đánh giá giảng dạy*, Tạp chí Giáo dục số 187, kì 1-4/2008.
- [6] Đỗ Duy Ngôn (2008). *Chứng nào giáo dục Việt Nam hội nhập*, <http://www.thesaigontimes.vn/Home/thoisu/sukien/2083/>, 28/11/2009.
- [7] Held, D. M., Goldblatt, A., & Perraton, J. (1999). *Global Transformations: Politics, economics and culture*. Stanford: Stanford University Press.
- [8] Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [9] Limerick D., Cunnington B. & Crowther F. (1998). *Managing the New Organisation: Collaboration and Sustainability in the Postcorporate World*. Business & Professional Publishing, Chapter 5, 143-187.
- [10] Mark, C. T. & Stephen, J. T. (2010). *Are they students or customers*, <http://roomfordebate.blogs.nytimes.com/>, 20/02/2010.
- [11] Trần Xuân Bách (2006). *Đánh giá GV - Vấn đề bức thiết trong giai đoạn hiện nay*, Tạp chí KH&CN ĐH Đà Nẵng, số 3-4/2006.
- [12] Vũ Quỳnh (2009). *Giáo dục đại học: Quản lý đang tụt hậu*, <http://vneconomy.vn/>, 20/10/2009.