

NHỮNG NỘI DUNG CỐT LÕI TRONG QUẢN TRỊ TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG LẬP HIỆN NAY

**Đình Xuân Khoa,
Phạm Lê Cường***

Trường Đại học Vinh
+Tác giả liên hệ • Email: lecuong@vinhuni.edu.vn

Article history

Received: 02/01/2023

Accepted: 27/01/2023

Published: 05/3/2023

Keywords

Governance, university
governance, public
university, key issues

ABSTRACT

Governance plays an important role in the operation of a university. Based on clarifying basic concepts, the meaning and the significance of university governance, the article thoroughly analyzes the key issues of university governance, including: Mission statement, vision and strategic goal setting of the university; Planning and making decisions on policies and directions of the university in terms of human resources, academics, and finance; Decentralization and exercise of power in the university; Establishing a relationship of interests and responsibilities within the university and between the university and stakeholders; Building the university's core values and brand; Monitoring and evaluating achievements of university goals. Mastering the key issues of university governance, schools will manage their activities well.

1. Mở đầu

Quản trị (QT) giữ vai trò quan trọng đối với sự vận hành của một trường đại học (ĐH). Theo Baldrige (1971), QT tốt là trái tim của giáo dục đại học (GDDH); hoạt động QT hình thành vận mệnh của một trường ĐH; quản trị đại học (QTĐH) đúng đắn là tâm điểm thành công hoặc thất bại của trường ĐH. Còn theo Shattock (2006), QTĐH là công cụ đòn bẩy để cải thiện chất lượng GDDH; là một trong những “mảnh ghép” không thể thiếu được của bất cứ hệ thống GDDH nào... Do vai trò quan trọng của QT đối với trường ĐH nên vấn đề này đã thu hút được sự quan tâm của nhiều tác giả trong và ngoài nước. Middlehurst (1999) nghiên cứu về các nguyên lý trong QTĐH; Gumpert (2000), Yammarino và Dansereau (2001) nghiên cứu về mô hình QTĐH; Henard và Mitterle (2009) nghiên cứu về cơ cấu của QTĐH. Ngô Tuyết Mai (2012) đã nghiên cứu sâu về “*Cải cách trong quản trị trường đại học công lập nhằm nâng cao chất lượng đào tạo: Những điều Việt Nam có thể học hỏi từ thực tiễn trên thế giới*”.

Từ đầu thế kỉ XXI trở lại đây, hệ thống GDDH của nước ta đã có những thay đổi cơ bản, đặc biệt là sự đa dạng hóa sở hữu các trường ĐH, các loại hình đào tạo cũng như đòi hỏi của các nhà tuyển dụng... làm cho phương thức QT trường ĐH như trước đây không còn thích hợp nữa; cần phải có những thay đổi căn bản để đáp ứng đòi hỏi ngày càng cao của xã hội và xu thế của thời đại. GDDH nước ta và thế giới ngày càng trở nên đa dạng. Cùng giải quyết những vấn đề giống nhau nhưng các trường ĐH phải có những cách giải quyết khác nhau. Điều đó phụ thuộc vào năng lực của những người lãnh đạo, quản lí nhà trường, đồng thời cũng làm nên khác biệt trong sự phát triển của từng trường. Những gì mà các trường đại học công lập (ĐHCL) Việt Nam đang có hiện nay là kết quả của cách vận hành hiện tại. Chỉ có thể tạo ra một kết quả mới khi các trường thay đổi cách vận hành ấy. Khả năng tự đổi mới mình trở thành khả năng sống còn của mọi trường ĐH, trong đó quan trọng nhất là đổi mới thiết chế QT trường ĐH. Tuy nhiên, các trường ĐHCN Việt Nam hiện đang gặp khó khăn trong xây dựng mô hình QTĐH trong nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế. Nhiều vấn đề liên quan đến hoạt động QTĐH mới được nghiên cứu và triển khai. Vì thế, nghiên cứu nội dung QT trường ĐHCN ở nước ta trong giai đoạn hiện nay là vấn đề vừa có ý nghĩa cấp thiết, vừa mang tính thời sự.

Bài báo nghiên cứu vấn đề này theo tiến trình sau: (1) Tìm hiểu một số khái niệm; (2) Ý nghĩa, tầm quan trọng của QTĐH; (3) Nội dung QT trường ĐHCN.

2. Kết quả nghiên cứu

2.1. Một số khái niệm

2.1.1. Quản trị

QT là hoạt động tất yếu phát sinh khi con người kết hợp với nhau để cùng hoàn thành một mục tiêu. Xung quanh thuật ngữ QT, có các quan niệm khác nhau nhưng nhìn chung đều thống nhất ở chỗ QT phải bao gồm ba yếu tố: có chủ thể QT và đối tượng bị QT; có một mục tiêu đặt ra cho cả chủ thể và đối tượng QT; có một nguồn lực để chủ thể

QT khai thác và vận dụng trong quá trình QT. Từ đó, thuật ngữ QT được hiểu là hoạt động thiết lập các mối quan hệ, ủy nhiệm chính sách, lập kế hoạch và ra quyết định; chịu trách nhiệm trước tổ chức, doanh nghiệp, nhà trường về sự tin cậy, tính thích ứng và hiệu quả chi phí quản lý để đạt được kết quả mong đợi, thông qua việc phân chia trách nhiệm, nguồn lực, kiểm soát tính hiệu lực và hiệu quả.

2.1.2. *Quản trị đại học*

Có nhiều định nghĩa khác nhau về khái niệm QTĐH: QTĐH là một quá trình phân quyền và thực thi quyền lực của những nhà QT (Alpert, 1985); QTĐH là mô hình kiểm soát, phối kết hợp và phân bổ quyền tự chủ trên ba cấp độ QT - Nhà nước, trường ĐH và các học giả (Dobbins et al., 2011)...

Cho đến nay, vẫn chưa có một định nghĩa mang tính tổng thể, nhất quán cho khái niệm QTĐH do tính chất đa dạng, nhiều mặt của khái niệm này.

Theo chúng tôi, QTĐH được hiểu như sau: QTĐH là quá trình tổ chức, vận hành, kiểm soát hoạt động của trường ĐH nhằm đạt được mục tiêu QT một cách tối ưu nhất. QTĐH gắn liền với việc xây dựng, tập hợp hệ thống quy tắc/luật lệ và hệ thống khen thưởng/ki luật trong nhà trường; xác định các mối quan hệ về thẩm quyền, quy định những cách thức tổ chức và khuyến khích sự phục tùng/đồng thuận với các chính sách và thủ tục được ban hành.

2.2. *Ý nghĩa, tầm quan trọng của quản trị đại học*

2.2.1. *Quản trị làm nên thành công của trường đại học*

Để một trường ĐH tồn tại và phát triển, cần có nhiều nhân tố: nhân tố trung tâm, nhân tố kích hoạt và nhân tố hỗ trợ. Nhân tố trung tâm bao gồm: giảng dạy, học tập, thành quả học tập, chương trình giảng dạy, kiểm tra, đánh giá. Nhân tố kích hoạt bao gồm: công nghệ, môi trường. Còn nhân tố hỗ trợ chính là QTĐH (Shattok, 2006), tuy được xem là nhân tố hỗ trợ nhưng QTĐH có vai trò đặc biệt quan trọng đối với trường ĐH.

Điều cốt lõi căn bản để trở thành trường ĐH hàng đầu thế giới chính là hệ thống QT hàng đầu. QTĐH được xem là công cụ đòn bẩy chủ yếu để cải thiện chất lượng trong mọi lĩnh vực của GDĐH. Vì thế, sự cải thiện đối với hoạt động này có thể đem lại những ảnh hưởng quan trọng đối với việc nâng cao chất lượng đào tạo của trường ĐH. Như vậy, QT là yếu tố làm nên thành công của một trường ĐH; thường xuyên đổi mới QT sẽ đem lại những khả năng phát triển vô cùng to lớn đối với trường ĐH.

2.2.2. *Quản trị gắn kết trường đại học với các bên liên quan*

Hoạt động QT trường ĐH đòi hỏi phải thiết lập mối quan hệ với các bên liên quan trong và ngoài trường. Các bên liên quan này có vai trò khác nhau, tùy theo vị trí của họ trong hệ thống QT của trường ĐH. Nếu ở trong nội bộ nhà trường, đó là cộng đồng học giả, sinh viên. Còn nếu ở ngoài nhà trường, đó là phụ huynh, doanh nghiệp, các tổ chức xã hội và Nhà nước. Càng ngày trường ĐH càng phụ thuộc nhiều hơn vào các bên liên quan. QT tốt sẽ như “chất keo” kết dính trường ĐH với các bên liên quan, tạo điều kiện để trường ĐH có thể huy động thêm các nguồn lực, đồng thời được giám sát trong mọi hoạt động của mình từ các bên liên quan.

2.2.3. *Quản trị làm tăng sự đồng thuận và hạn chế những bất đồng bên trong trường đại học*

Mục tiêu của QTĐH hiệu quả là hướng tới xây dựng các giá trị cốt lõi của trường ĐH. Các giá trị cốt lõi này là những giá trị tinh thần vô giá mà bất cứ thành viên nào của trường ĐH cũng đều phải giữ gìn, phát huy. Vì thế, xây dựng các giá trị cốt lõi sẽ làm tăng sự đồng thuận và hạn chế những bất đồng bên trong trường ĐH. Khi tất cả các thành viên của trường ĐH cùng hướng tới việc xây dựng nhà trường trở thành trường ĐH hàng đầu thế giới thì mọi lực cản trong nhà trường sẽ bị triệt tiêu, mọi động lực phát triển của nhà trường sẽ được khơi dậy. Sự đồng thuận giúp cho trường ĐH ổn định và phát triển.

2.3. *Nội dung quản trị trường đại học công lập*

Sau khi tìm hiểu một số khái niệm, căn cứ vào tầm quan trọng của QT trường ĐH và thực tiễn quản lý, QT trường ĐH, chúng tôi khẳng định: một trường ĐH thực hiện tốt công tác QT mới tạo ra sự phát triển đột phá và bền vững trong bối cảnh quốc tế hóa GDĐH. Để QT hiệu quả trường ĐHCL, cần nắm vững và vận dụng linh hoạt các nội dung sau:

2.3.1. *Tuyên ngôn sứ mạng, tầm nhìn và xác lập mục tiêu chiến lược của trường đại học*

Tuyên ngôn sứ mạng và tuyên ngôn tầm nhìn được xem là sự khởi đầu cho hoạt động QT trường ĐH. Tuyên ngôn sứ mạng của một trường ĐH được xem là bản tuyên ngôn của một tổ chức nhằm trình bày một cách thuyết phục lý do tồn tại của tổ chức đó. Tuyên ngôn sứ mạng sẽ làm rõ trọng tâm của nhà trường, giúp giảng viên và sinh viên hiểu rõ nhu cầu của họ sẽ được đáp ứng như thế nào. Hơn thế nữa, tuyên ngôn sứ mạng của nhà trường không chỉ nhắm vào đối tượng giảng viên và sinh viên mà còn hướng tới các đối tượng mà nhà trường phục vụ, trong đó có cả cha mẹ sinh viên, các doanh nghiệp và cộng đồng xã hội. Một bản tuyên ngôn sứ mạng có hiệu quả thường phải

đáp ứng các tiêu chí sau: rõ ràng, dễ hiểu, ngắn gọn và cô đọng; chỉ ra được lí do tồn tại của trường ĐH, đưa ra được định hướng và cam kết cho các hoạt động thích hợp nhưng không quá hẹp của trường ĐH; thể hiện được các cơ hội và chỉ ra được cái mà xã hội kì vọng ở trường ĐH; phù hợp với các khả năng riêng của từng trường ĐH... Ví dụ, tuyên ngôn sứ mạng của Trường ĐH Vinh (2022) hiện nay là: “*Trường ĐH Vinh là cơ sở giáo dục ĐH đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao, dẫn dắt sự phát triển GD-ĐT khu vực Bắc Trung Bộ; là trung tâm nghiên cứu, đổi mới sáng tạo, góp phần thúc đẩy sự phát triển của quốc gia và quốc tế*”.

Cùng với tuyên ngôn sứ mạng, tuyên ngôn về tầm nhìn cũng hết sức quan trọng trong việc xác định những mục tiêu cụ thể của trường ĐH. Tuyên ngôn về tầm nhìn cần phải cho thấy rõ các nhà sáng lập hình dung nhà trường về cơ bản sẽ là như thế nào, về sự trưởng thành của nhà trường, về các giá trị mà nhà trường xây dựng và tôn vinh, về những gì mà nhà trường có thể đóng góp cho xã hội, cho đất nước. Tuyên ngôn về tầm nhìn có thể xem như một mục tiêu dài hạn và đem lại cho mọi thành viên trong nhà trường niềm tin vào hình ảnh của nhà trường mà một ngày nào đó sẽ đạt đến. Tuyên ngôn tầm nhìn cho thấy sự tự tin của một trường ĐH cũng như mục tiêu lâu dài của trường ĐH đó. Tuyên ngôn tầm nhìn có tác dụng như một “ngọn đèn hải đăng” dẫn tới thành công của một trường ĐH. Bằng cách làm rõ mục tiêu dài hạn, nhà trường sẽ có khuynh hướng làm những điều phải làm để đạt tới mục tiêu ấy. Chính vì vậy mà tuyên ngôn tầm nhìn có một vai trò vô cùng quan trọng đối với trường ĐH, cũng như đối với bất kì tổ chức nào khác. Ví dụ, tuyên ngôn tầm nhìn của Trường ĐH Vinh (2022) hiện nay là: “*Trường ĐH Vinh trở thành ĐH thông minh xếp hạng top 500 ĐH hàng đầu châu Á vào năm 2030, hướng đến top 1000 ĐH hàng đầu thế giới vào năm 2045*”.

Bên cạnh tuyên ngôn sứ mạng và tầm nhìn, trường ĐH phải xác lập mục tiêu chiến lược. Mục tiêu chiến lược giúp cho trường ĐH định hướng hoạt động của mình vào những kết quả cần đạt được trong từng giai đoạn phát triển. Vì thế, mục tiêu chiến lược là những “cột mốc” trên con đường “hiện thực hóa” sứ mạng và tầm nhìn của trường ĐHC.

2.3.2. Lập kế hoạch, ra quyết định về chính sách và phương hướng hoạt động của trường đại học trên các lĩnh vực tổ chức nhân sự, học thuật, tài chính

Ba lĩnh vực cốt yếu của một trường ĐH là tổ chức nhân sự, học thuật và tài chính. Để QT hiệu quả trường ĐH, cần lập kế hoạch, ra quyết định về chính sách và phương hướng hoạt động của nhà trường trên các lĩnh vực này.

Lập kế hoạch là xác định các công việc cần làm, tương ứng với những khoảng thời gian nhất định. Người ta phân biệt các loại kế hoạch: dài hạn, trung hạn và ngắn hạn. Dù ở cấp độ nào thì kế hoạch cũng phải xác định một cách tường minh phương hướng hoạt động của trường ĐH trên ba lĩnh vực then chốt: tổ chức nhân sự, học thuật và tài chính. Trên cơ sở kế hoạch đã được xây dựng, nhà QT phải đưa ra các quyết định về hệ thống chính sách và phương hướng hoạt động của nhà trường cho các lĩnh vực đào tạo, khoa học và công nghệ, tổ chức bộ máy, nhân sự và tài chính.

2.3.3. Phân quyền và thực thi quyền lực trong nhà trường

Trong các trường ĐHC Việt Nam, quyền lực tập trung vào bộ ba: Đảng ủy, Hội đồng trường và Hiệu trưởng. Vì thế, phân quyền và thực thi quyền lực trong các trường ĐHC Việt Nam trước hết là phân quyền và thực thi quyền lực giữa bộ ba nói trên. Nếu không làm được điều này thì rất khó tách bạch được hoạt động lãnh đạo ra khỏi hoạt động QT, QT ra khỏi quản lí. Sự lạm quyền, lấn quyền giữa bộ ba: Đảng ủy, Hội đồng trường và Hiệu trưởng sẽ phát sinh những mâu thuẫn bên trong trường ĐH.

2.3.4. Thiết lập mối quan hệ về lợi ích và trách nhiệm trong nội bộ trường đại học và giữa trường đại học với các bên liên quan

Một trong những nội dung quan trọng của QT trường ĐH là thiết lập mối quan hệ về lợi ích và trách nhiệm trong nội bộ nhà trường và giữa nhà trường với các bên liên quan. Trong nội bộ nhà trường, cần thiết lập mối quan hệ về lợi ích và trách nhiệm với đội ngũ CBQL, giảng viên, nhân viên và sinh viên. Còn với các bên liên quan ngoài trường, cần thiết lập mối quan hệ về lợi ích và trách nhiệm với phụ huynh, doanh nghiệp, cơ quan tuyển dụng lao động, tổ chức KT-XH... Nhà QT phải ban hành các văn bản quy định về lợi ích và trách nhiệm cho từng đối tượng. Những quy định này, một mặt phải dựa trên các cơ sở pháp lí của Nhà nước về GDĐH, mặt khác phải xuất phát từ điều kiện thực tế của từng trường ĐH. Nguyên tắc để thiết lập mối quan hệ về lợi ích và trách nhiệm là: lợi ích đi liền với trách nhiệm; lợi ích càng lớn thì trách nhiệm càng cao. Bên cạnh các lợi ích về vật chất, nhà QT còn phải quan tâm đến các lợi ích về tinh thần như sự tôn vinh, sự ghi công những đóng góp của cá nhân và tổ chức cho sự phát triển của

trường ĐH. Tuy nhiên, để mối quan hệ về lợi ích và trách nhiệm trong nội bộ trường ĐH và giữa trường ĐH với các bên liên quan được thiết lập, cần có các chế tài đối với trường ĐH và các bên liên quan. Đây là công việc mà nhà QT trường ĐH cần phải làm.

2.3.5. Tạo dựng các giá trị cốt lõi và thương hiệu của trường đại học

Giá trị cốt lõi là những nguyên tắc, nguyên lý nền tảng và bền vững của tổ chức. Những nguyên tắc này tồn tại không phụ thuộc vào thời gian; tự thân, không cần sự biện hộ bên ngoài; có giá trị và tầm quan trọng với bên trong tổ chức. Giá trị cốt lõi qua việc sàng lọc tính chân thực, có thể nhận diện nhờ xác định giá trị nào thực sự là trung tâm và mặt khác phải bền vững trước kiểm định của thời gian. Một công ty lớn cần xác định cho mình những giá trị cốt lõi, độc lập với môi trường hiện tại, với yêu cầu cạnh tranh và cách thức QT.

Đối với trường ĐH, giá trị cốt lõi là những điều mà mỗi trường ĐH đặc biệt quan tâm để tạo dựng giá trị thương hiệu, coi đó là những nguyên tắc và những ưu tiên hàng đầu của nhà trường khi cần phải lựa chọn. Những giá trị cốt lõi tạo thành nền tảng để dựa vào đó, trường ĐH tổ chức và quản lý mọi hoạt động của mình. Ví dụ, giá trị cốt lõi của Trường ĐH Vinh hiện nay là: trung thực, trách nhiệm, say mê, sáng tạo, hợp tác (Trường ĐH Vinh, 2022).

Đồng thời với việc tạo dựng các giá trị cốt lõi, nhà QT còn phải tạo dựng thương hiệu trường ĐH. Thương hiệu trường ĐH là một khái niệm bắt nguồn từ lĩnh vực QT kinh doanh và ngày càng có sức lan tỏa trong xã hội, đặc biệt trong bối cảnh của cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư. Có thể tiếp cận khái niệm thương hiệu là tập hợp các dấu hiệu để phân biệt hàng hóa, dịch vụ cùng loại của doanh nghiệp khác, là hình tượng về một loại, một nhóm hàng hóa hoặc về doanh nghiệp trong tâm trí khách hàng (Đình Xuân Khoa và Phạm Minh Hùng, 2018). Vượt ra ngoài đường biên của “nhãn hiệu” (trademark), “thương hiệu” (brand) trở thành một tài sản hiện thân cho bản sắc tinh thần, uy tín và sức cạnh tranh của sản phẩm trong lòng người sử dụng. Vì thế, các doanh nghiệp đều luôn hướng tới, xây dựng, giữ gìn và phát triển.

Hiện nay, phần lớn các trường ĐH trên thế giới đều đang vận hành theo mô hình doanh nghiệp hoặc mô hình dịch vụ công, do đó vấn đề tạo dựng thương hiệu trường ĐH trở thành vấn đề cấp thiết. Nhà QT phải có trách nhiệm trong việc xác định thương hiệu và xây dựng chiến lược QT thương hiệu.

2.3.6. Giám sát và đánh giá việc thực hiện các mục tiêu của trường đại học

Giám sát và đánh giá là công việc thiết yếu của bất kỳ một hoạt động QT nào. Trong trường ĐH, việc giám sát và đánh giá có thể tiến hành đối với tất cả các thành tố. Tuy nhiên, giám sát và đánh giá các mục tiêu của nhà trường có ý nghĩa quan trọng nhất và cũng là chức năng của QT trường ĐH.

Giám sát việc thực hiện các mục tiêu của nhà trường là thu thập dữ liệu định kỳ để đo lường tiến độ thực hiện các mục tiêu. Giám sát được sử dụng để theo dõi những thay đổi trong khi thực hiện các mục tiêu. Giám sát có khi còn được gọi là đánh giá quá trình, bởi vì nó tập trung vào quá trình thực hiện và đặt ra những câu hỏi then chốt: Các mục tiêu được thực hiện như thế nào? Có sự khác biệt gì khi thực hiện mục tiêu này so với mục tiêu khác? Việc thực hiện các mục tiêu có đem lại sự phát triển cho trường ĐH và lợi ích cho các bên liên quan không?...

Đánh giá việc thực hiện các mục tiêu của trường ĐH là quá trình hình thành những nhận định, phán đoán về kết quả thực hiện các mục tiêu, dựa vào sự phân tích những thông tin thu được, đối chiếu với những tiêu chuẩn, tiêu chí đã đưa ra, nhằm đề xuất những quyết định thích hợp để nâng cao chất lượng và hiệu quả thực hiện các mục tiêu của nhà trường.

Để đánh giá khách quan việc thực hiện các mục tiêu, nhà QT cần chỉ đạo xây dựng các tiêu chuẩn, tiêu chí cho từng lĩnh vực mục tiêu của nhà trường (mục tiêu tổ chức nhân sự, mục tiêu học thuật, mục tiêu tài chính...); đồng thời sử dụng đa dạng các hình thức đánh giá, từ đánh giá chẩn đoán, đánh giá từng phần đến đánh giá tổng kết.

3. Kết luận

QT có vai trò rất quan trọng đối với trường ĐHCN. Có làm tốt công tác QT, các trường ĐHCN mới tạo ra sự phát triển đột phá và lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh quốc tế hóa GDDH. Để QT hiệu quả trường ĐHCN, các nhà QT cần nắm vững và vận dụng linh hoạt các nội dung QT trường ĐHCN. Bài báo đã đi sâu phân tích những nội dung cốt lõi trong QT trường ĐHCN, gồm: (1) Tuyên ngôn sứ mạng, tầm nhìn và xác lập mục tiêu chiến lược của trường ĐH; (2) Lập kế hoạch, ra quyết định về chính sách và phương hướng hoạt động của trường ĐH trên các lĩnh vực tổ chức nhân sự, học thuật, tài chính; (3) Phân quyền và thực thi quyền lực trong nhà trường; (4) Thiết lập mối quan hệ về lợi ích và trách nhiệm trong nội bộ trường ĐH và giữa trường ĐH với các bên liên quan; (5) Tạo dựng các giá trị

cốt lõi và thương hiệu của trường ĐH; (6) Giám sát và đánh giá việc thực hiện các mục tiêu của trường ĐH. Chúng tôi sẽ tiếp tục nghiên cứu vấn đề này một cách sâu hơn, rộng hơn ở những bài báo tiếp theo.

Tài liệu tham khảo

- Alpert, D. (1985). Performance and Paralysis. *The Journal of Higher Education*, 56(3), 241-281, <https://doi.org/10.1080/00221546.1985.11780690>
- Baldrige, J. (1971). Models of university governance: Bureaucratic, collegial, and political. In V. Baldrige (Ed.), *Academic governance: Research on institutional politics and decision making*, Berkley, CA: McCutchen Publishing.
- Dobbins, M., Knill, C., & Vogtle, E. M. (2011). An analytical framework for the cross-country comparison of higher education governance. *Higher Education*, 62(5), 665-683.
- Đình Xuân Khoa, Phạm Minh Hùng (2018). Quản trị thương hiệu trường đại học. *Tạp chí Khoa học, Trường Đại học Vinh*, 47(2B), 12-19.
- Gumport, P. J. (2000). *Academic governance: new light on old issues*. AGB Occasional Paper, Washington, DC: Association of Governing Boards of Universities and Colleges.
- Henard, F., & Mitterle, A. (2009). *Governance and quality guidelines: A review of governance arrangements and quality assurance guidelines*. OECD.
- Middlehurst, R. (1999). New realities for leadership and governance in higher education. *Tertiary Education and Management*, 5(4), 307-328. <https://doi.org/10.1023/A:1018723927486>
- Ngô Tuyết Mai (2012). *Cải cách trong quản trị trường đại học công lập nhằm nâng cao chất lượng đào tạo: Những điều Việt Nam có thể học hỏi từ thực tiễn trên thế giới*. Hội thảo quốc tế do Trung tâm SEAMEO - Việt Nam tổ chức tại Thành phố Hồ Chí Minh, 28-29/08/2012.
- Shattock, M. (2006). *Managing good governance in higher education*. Maidenhead: Open University Press.
- Trường Đại học Vinh (2022). *Giới thiệu*. <https://vinhuni.edu.vn/truong-dai-hoc-vinh-gioi-thieu-c0110v0p0a33.html>
- Yammarino, F. J., & Dansereau, F. (2001). A multiple-level approach for understanding the nature of leadership studies. In Outcalt, C. L., Faris, S. K., & McMahon, K. N. (Eds.), *Developing non-hierarchical leadership on campus: Case studies and best practices in higher education* (pp. 24-37), Westport, CT: Greenwood Press.