



HỘI ĐỒNG TRƯỞNG TRONG VẤN ĐỀ QUẢN TRỊ ĐẠI HỌC Ở VIỆT NAM: MỘT GÓC NHÌN TỪ QUAN ĐIỂM DOANH NGHIỆP

PHẠM THỊ LY

Trường Đại học Nguyễn Tất Thành
Email: lypham63@gmail.com

Tóm tắt: Hội đồng trường là vấn đề tâm điểm của cải cách quản trị đại học ở Việt Nam, vì nó được xem là một trong những cơ chế quan trọng giúp cân bằng giữa tự chủ và trách nhiệm giải trình của nhà trường. Hội đồng trường là tổ chức chịu trách nhiệm quyết định về phương hướng hoạt động của nhà trường, huy động và giám sát việc sử dụng các nguồn lực dành cho nhà trường. Quy định này áp dụng chung cho cả trường đại học công và tư. Bài viết trình bày về Hội đồng trường trong các trường đại học ở Việt Nam dưới góc nhìn từ quan điểm doanh nghiệp. Trong bài, tác giả tập trung phân tích: Một số nét tổng quan về Hội đồng trường ở Việt Nam; Vấn đề Hội đồng trường theo quan điểm doanh nghiệp.

Từ khóa: Hội đồng trường; quản trị đại học; trường đại học; doanh nghiệp.

(Nhận bài ngày 30/12/2016; Nhận kết quả phản biện và chỉnh sửa ngày 20/01/2017; Duyệt đăng ngày 25/02/2017).

1. Đặt vấn đề

Hội đồng trường (HĐT) là vấn đề tâm điểm của cải cách quản trị đại học (ĐH) ở Việt Nam, vì nó được xem là một trong những cơ chế quan trọng giúp cân bằng giữa tự chủ và trách nhiệm giải trình của nhà trường. Tuy vậy, theo dõi diễn tiến phát triển của thực tiễn giáo dục đại học (GDĐH) trong vòng một thập kỉ qua, ta sẽ nhận thấy vấn đề HĐT là một chủ đề gai góc và hầu như không có bước tiến đáng kể. Điều này có nhiều lí do, nhưng chủ yếu là vì cả giới làm chính sách và giới quản lí đều tiếp cận khái niệm HĐT như một cơ chế quyền lực đơn thuần. Bài viết này trình bày một cách tiếp cận khác đối với vấn đề HĐT từ góc nhìn của quản trị doanh nghiệp.

2. Tổng quan về vấn đề Hội đồng trường ở Việt Nam

2.1. Vài nét về lịch sử

Từ năm 1975, khi hai miền Nam Bắc thống nhất, tất cả các trường ĐH trong cả nước được đặt dưới sự quản lí của Bộ Giáo dục và Đào tạo (GD&ĐT). Các bộ, ngành liên quan và chính quyền cấp tỉnh (gọi chung là cơ quan chủ quản) theo mô hình quản lí tập trung của kinh tế kế hoạch hóa. Mô hình này không chứa đựng khái niệm HĐT. Cơ quan chủ quản đảm nhiệm việc lãnh đạo tất cả các trường.

Khái niệm "HĐT" lần đầu tiên được đưa ra chính thức trong Điều lệ Trường ĐH năm 2003, được thể chế hóa trong Luật Giáo dục (GD) năm 2005 tại Điều 53, sau đó được chi tiết hóa ở Điều 14 và 16 Luật GDĐH năm 2012, và Điều lệ Trường ĐH năm 2014. Cho đến nay, ngoại trừ các trường ngoài công lập đương nhiên có Hội đồng quản trị (HĐQT), việc thành lập HĐT ở trường công rất chậm và khó khăn. Tuy nhiên, trong thực tế, một thập niên sau khi vấn đề HĐT lần đầu tiên được đề cập năm 2003, số trường công thành lập được HĐT chỉ đếm trên đầu ngón tay, chưa nói tới việc họ làm được gì và đóng

góp gì cho sự phát triển của nhà trường. Bộ GD&ĐT cho biết, đến tháng 09 năm 2016 có 14 trường ĐH đã thành lập HĐT, chưa kể 2 ĐH Quốc gia và 3 ĐH vùng.

2.2. Hội đồng trường/Hội đồng quản trị về mặt pháp lí

Luật GD quy định HĐT là tổ chức "chịu trách nhiệm quyết định về phương hướng hoạt động của nhà trường, huy động và giám sát việc sử dụng các nguồn lực dành cho nhà trường". Quy định này áp dụng chung cho cả trường ĐH công và tư.

Luật GDĐH phân biệt chức năng và thẩm quyền của HĐT trong các trường công lập (Điều 16) khác với HĐQT trong các trường tư (Điều 17). Những điểm khác biệt như sau:

	HĐT	HĐQT
Nhiệm vụ	(không có quy định tương tự)	Thực hiện nghị quyết của đại hội cổ đông, quyết nghị những vấn đề nhân sự, tài chính, tài sản
Thành phần	(không có quy định tương tự)	Bao gồm đại diện cổ đông, đại diện chính quyền địa phương
Tiêu chuẩn chủ tịch	Bằng tiến sĩ và 5 năm kinh nghiệm quản lí)	Bằng ĐH
Cách bổ nhiệm	Do cơ quan chủ quản nhà trường bổ nhiệm	HĐQT bầu qua bỏ phiếu kín, Ủy ban nhân dân tỉnh/Thành phố công nhận

2.3. Vấn đề Hội đồng trường/Hội đồng quản trị trong thực tế

Khảo sát sơ bộ dữ liệu từ các trường ĐH đã có HĐT cho thấy, đại bộ phận thành viên HĐT là người trong trường và không ít trường hợp chủ tịch HĐT đồng thời là hiệu trưởng (HT) (trường hợp thành lập trước năm

2014), hoặc bí thư đảng ủy (trường hợp thành lập sau năm 2014).

Ghi nhận của giới nghiên cứu cho thấy, lãnh đạo các trường công không muốn thành lập HĐT. Họ coi đó là “bánh xe thứ năm” của cỗ xe lãnh đạo [1], [2]. Báo cáo giám sát của Ủy ban Văn hóa, GD, Thanh niên, Thiếu niên và Nhi đồng của Quốc hội năm 2010, nêu rõ: “Trong 440 trường ĐH - cao đẳng, chỉ có chưa tới 10 trường có HĐT. Trên thực tế, các hội đồng này gần như không hoạt động, các thành viên ngoài trường hầu như không dự phiên họp nào, không có bất cứ hoạt động gì, trừ sự hiện diện tại phiên họp công bố quyết định thành lập hội đồng”.

HĐT là khái niệm du nhập từ thực tiễn quản trị của phương Tây với mong muốn áp dụng những kinh nghiệm thành công của các trường ĐH tốt trên thế giới. Tuy nhiên, khi được “Việt Nam hóa” cho phù hợp với điều kiện Việt Nam thì nó không còn chức năng chủ yếu của HĐT như trong các trường ĐH phương Tây nữa. Hơn nữa, hạ tầng chính trị và xã hội Việt Nam cũng chưa cho phép áp dụng những chức năng như vậy. Một điểm khác biệt có thể thấy rất rõ là một trong những nhiệm vụ quan trọng bậc nhất HĐT ở phương Tây là tuyển dụng/sa thải HT, trong khi đó HĐT ở Việt Nam chưa có quyền hạn này. Cũng cần ghi nhận một bước tiến là, cho đến nay mặc dù vẫn không có quyền quyết định về nhân sự quản lý cấp cao của nhà trường, HĐT đã có quyền “giới thiệu nhân sự” để cơ quan có thẩm quyền bổ nhiệm và “kiến nghị miễn nhiệm” trên cơ sở tổ chức lấy phiếu tín nhiệm. Thêm vào đó, Điều lệ đã có quy định Chủ tịch HĐT không kiêm nhiệm chức vụ HT hay phó HT, tránh được tình trạng “vừa đá bóng vừa thổi còi” đã từng xảy ra trước đây. Tuy vậy, HĐT ở trường công lại do HT đề xuất thành lập để cơ quan thẩm quyền ra quyết định công nhận, hoàn toàn trái ngược với thực tiễn ở phương Tây là HĐT tuyển chọn và bổ nhiệm HT.

Có thể nói, trách nhiệm của HĐT không gắn với thẩm quyền tương xứng đã tạo ra tình trạng “bánh xe thứ năm” của HĐT như ta thấy hiện nay, và là nguyên nhân cho đến nay vẫn có nhiều trường ĐH chưa thành lập HĐT. Tháng 2 năm 2015, Bộ GD&ĐT đã có Công văn số 69/BGDĐT-TCCB đề nghị các trường khẩn trương thành lập HĐT theo quy định, chậm nhất trong quý II năm 2015. Tuy nhiên, cho đến nay mới chỉ có 14 trường thành lập được HĐT, nếu không kể ĐH Quốc gia và ĐH vùng.

Ở các trường tư, cho đến nay tất cả các trường tư thành lập trước năm 2014 hoặc chuyển đổi từ trường bán công hay dân lập đều được mặc định xem là trường tư thực vì lợi nhuận, vì chưa có trường nào hoàn thành thủ tục xin công nhận là trường không vì lợi nhuận. Vì thế, HĐQT ở các trường này đã hình thành trước khi Điều lệ Trường ĐH 2014 ra đời, và được thiết lập dựa trên Quy chế Tổ chức và Hoạt động Trường Tư thực, ban hành theo Quyết định 61 và điều chỉnh bằng Quyết định 63/QĐ -TTg. Quy chế này coi trường tư như một doanh

nh nghiệp, do đó HĐQT được bầu ra tại đại hội cổ đông và Bộ GD&ĐT chỉ ra quyết định công nhận. Quy chế này đòi hỏi thành phần tham gia HĐQT phải là cổ đông có đóng góp cổ phần ở một mức nhất định và trái với các văn bản về sau, không yêu cầu HĐQT phải có những thành phần không phải là cổ đông. Vì thế, nó chủ yếu là tiếng nói của cổ đông, là cơ quan quyền lực của giới chủ trường. Hiện trạng này vẫn kéo dài cho đến nay mặc dù nó không còn phù hợp với các quy định về HĐQT nêu trong Điều lệ năm 2014, nhưng Bộ GD&ĐT cũng không yêu cầu các trường phải bổ sung. Với hiện trạng như trên, có thể tóm tắt những tồn tại trong vấn đề HĐT ở Việt Nam như sau:

1/ Ở trường công, thẩm quyền của HĐT không nhất quán với trách nhiệm, vì vậy không có cơ chế bảo đảm cho việc thực hiện trách nhiệm. Quyền lợi cũng không được xác định, do đó động lực để làm tốt nhiệm vụ cũng không rõ.

2/ Ở trường tư, HĐQT chủ yếu là tiếng nói của cổ đông, không phản ánh đầy đủ tiếng nói và lợi ích của các bên liên quan.

3/ Ở cả trường công và trường tư, đóng góp của HĐT/HĐQT cho việc tạo ra giá trị của nhà trường đều không rõ. Trong thực tế hiện nay ở Việt Nam, HĐT vẫn mang tính chất trang trí, còn HĐQT thì nặng về chức năng quản lý.

4/ Ở cả trường công và trường tư, HĐT/HĐQT chưa thực hiện được vai trò tạo ra sự cân bằng giữa tự chủ và trách nhiệm giải trình, một phần là do có rất ít thành viên HĐT/HĐQT được huấn luyện công tác này và thực hiện nó một cách chuyên trách. Phần lớn là công tác kiêm nhiệm và các vai trò thường bị lẫn lộn với nhau.

Những vấn đề trên đây không chỉ là hệ quả của khung chính sách và quy định hiện hành về quản trị trường ĐH mà còn là kết quả cách nhận thức của chúng ta về vai trò thực sự của HĐT/HĐQT và khả năng đóng góp của nó trong sự phát triển của nhà trường. Vì thế, phần tiếp theo của bài viết này sẽ trình bày một góc nhìn khác về vai trò của HĐT/HĐQT và giải thích bằng cách nào tổ chức này có thể đóng góp vào việc tạo ra những giá trị mới cho sự phát triển của nhà trường.

3. Hội đồng trường/Hội đồng quản trị theo quan điểm doanh nghiệp

Quản trị được hiểu là những cơ chế nhằm hướng dẫn và kiểm soát một tổ chức [3]. Quản trị doanh nghiệp thực chất là vấn đề ai, hoặc cái gì đóng vai trò chi phối quá trình ra quyết định.

3.1. Các mô hình quản trị

Theo Morten Huse [4], có bốn kiểu định nghĩa về quản trị doanh nghiệp: kiểu “quản lý”, kiểu “quyền lực tối cao của cổ đông”, kiểu “hài hòa các bên liên quan” và kiểu “hướng tới mục tiêu một cách bền vững và ổn định”.

Kiểu quản trị không chỉ phụ thuộc vào tính chất của doanh nghiệp, mà còn là nhận thức về nó. Ngày nay, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp ngày càng được nhấn mạnh và kiểu phát triển bền vững đang chiếm ưu thế với những tổ chức có tầm nhìn dài hạn, kể cả khi



chức năng của họ là sản xuất hay kinh doanh.

Những diễn tiến và thay đổi trong quan điểm về quản trị nói chung và vai trò của HĐQT nói riêng trên thế giới thực chất là kết quả và là sự đáp ứng của giới hoạt động cũng như giới học giả trước những vụ scandals cho thấy sự bất cập của mô hình truyền thống (kiểu “quản lí” và “cổ đông”). Trước đây, mô hình quản trị doanh nghiệp chủ yếu thiên về mô hình “quyền lực tối thượng của cổ đông”, trong đó nhà đầu tư đóng vai trò lãnh đạo, còn tất cả các vai khác (HĐQT, các nhà quản lí cấp cao) đều là phương tiện để thực hiện quyền lực ấy trong việc dẫn dắt doanh nghiệp.

Làn sóng thứ nhất đòi thay đổi cách nhìn đối với HĐQT bắt đầu từ chính các nhà đầu tư dài hạn. Họ cho rằng HĐQT không nên chỉ là vật trang trí chỉ có mỗi chức năng đóng dấu lên những văn bản mà giới quản lí soạn sẵn, trái lại cần phải xác định mục tiêu của doanh nghiệp, tuyển dụng và đánh giá kết quả làm việc của các nhà quản lí điều hành doanh nghiệp.

Làn sóng thứ hai nảy sinh dưới tác động của toàn cầu hóa và của công nghệ thông tin. Các doanh nghiệp ngày càng có tính chất toàn cầu và cổ phiếu của nó được niêm yết trên sàn chứng khoán khắp nơi trên thế giới, mối quan tâm của cổ đông không còn chỉ là cổ tức như trước mà còn là giá của cổ phiếu. Các doanh nghiệp không phải chỉ cần thu hút người tiêu thụ hàng hóa/dịch vụ, mà còn nhắm tới thu hút các nhà đầu tư. Nhu cầu về các nhà quản lí có tài và một cơ chế hiệu quả cho quản trị doanh nghiệp không phụ thuộc vào sự tham gia trực tiếp của nhà đầu tư trở nên mạnh mẽ hơn bao giờ hết. Vì thế, mô hình các nhà đầu tư trực tiếp chi phối hoạt động của doanh nghiệp trở nên mờ nhạt hơn.

3.2. Những bất cập trong mô hình quản trị doanh nghiệp truyền thống

Trong mô hình “quản lí”, thành viên HĐQT bên ngoài thường là do các nhà quản lí cấp cao (CEO) lựa chọn, vì thế họ phục vụ cho lợi ích của các CEO. Các nhà quản lí cấp cao phục vụ cho lợi ích của cổ đông, tức giới đầu tư, có xu hướng theo chủ nghĩa cơ hội và ngắn hạn (*shortemism*), thể hiện qua sự tập trung vào việc làm tăng giá trị cổ phiếu thay vì tập trung vào phát triển công việc chính (*core business*) của doanh nghiệp [5]. Hai thứ này không nhất thiết mâu thuẫn nhưng nhiều khi mâu thuẫn và điều này làm tổn hại lợi ích của các bên liên quan khác, những người có xu hướng gắn bó với doanh nghiệp và hưởng lợi từ những lợi ích dài hạn của doanh nghiệp như nhân viên, khách hàng và cộng đồng xã hội. Điều này phá hủy động lực làm việc của họ và làm giảm hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Chúng tôi muốn nhấn mạnh rằng, ngay cả trong quản trị doanh nghiệp, xu hướng tuyệt đối hóa vai trò quyết định của cổ đông cũng đang được thay thế bằng xu hướng cân bằng và hướng tới phát triển bền vững bằng cách nhấn mạnh sự tham gia của các bên liên quan khác nhau, nhằm quản lí các mâu thuẫn lợi ích và hài hòa tiếng nói của các bên. Lí do là vì kiểu quản trị này

chú trọng tới quan hệ tương tác giữa các bên và các yếu tố, tức là một cách tiếp cận tổng thể thay cho cách tiếp cận có tính chất cục bộ và chia cắt trong mô hình “quản lí” và mô hình “cổ đông”, vì thế nó tỏ ra thích hợp hơn và có hiệu quả hơn trong bối cảnh ngày càng phức tạp ngày nay. Mục đích tối hậu của doanh nghiệp tất nhiên là tạo ra lợi nhuận, nhưng việc tập trung một cách thiên lệch vào những mục tiêu ngắn hạn sẽ có thể làm tổn hại tới các mục tiêu dài hạn. Đó là lí do các doanh nghiệp chuyển sang mô hình ổn định và cân bằng nhằm bảo đảm lợi ích dài hạn.

Kiểu “các bên liên quan” và kiểu “bền vững” đòi hỏi những vai trò và trách nhiệm của HĐQT khác với trước đây. Để đạt được sự cân bằng nhằm vào sự phát triển dài hạn của tổ chức, HĐQT phải đóng vai trò lãnh đạo và giám sát công việc của bộ phận quản lí cấp cao. Họ phải là người tạo ra và bảo vệ các giá trị của tổ chức. Trong hai mô hình này, quản trị không chỉ có nghĩa là sở hữu, kiểm soát, khích lệ hay trừng phạt mà còn là phân bổ thẩm quyền quyết định, xác lập và bảo vệ các chuẩn mực giá trị.

3.3. Nhiệm vụ của Hội đồng quản trị

Nhiệm vụ được ủy thác cho HĐQT rất khác nhau, tùy theo kiểu doanh nghiệp, quy mô, bối cảnh và nhất là tùy theo nhận thức của chủ doanh nghiệp. Lí thuyết về quyền tài sản (*property rights theory*) phân biệt quyền sở hữu và quyền kiểm soát. Một công ty có thể có rất nhiều cổ đông, nếu mỗi cổ đông đều tham gia vào từng quyết định của doanh nghiệp thì chi phí cho việc đó sẽ khiến việc quản trị trở nên không hiệu quả. Vì thế, HĐQT được xem là đại diện cho những người chủ sở hữu doanh nghiệp. Theo quan điểm của lí thuyết quyền tài sản thì HĐQT có nhiệm vụ bảo vệ lợi ích của cổ đông, tức những người nắm giữ quyền sở hữu tài sản đối với doanh nghiệp, thông qua kiểm soát hoạt động của những người điều hành doanh nghiệp.

Trong khi đó, ở mô hình “các bên liên quan”, HĐQT không chỉ đại diện lợi ích của cổ đông mà còn đại diện cho những bên liên quan khác. Họ là những người đem lại giá trị tăng thêm cho doanh nghiệp và sở hữu những thông tin có tính chất chiến lược [6], [7], [8]. Trường hợp tối ưu là những người này nắm giữ việc kiểm soát doanh nghiệp. Liệu cổ đông có nhất thiết là người đóng góp giá trị gia tăng cao nhất cho doanh nghiệp, chịu rủi ro lớn nhất với thất bại của doanh nghiệp, và là người nắm giữ những thông tin chiến lược hay không, là điều vẫn còn gây tranh cãi.

Cổ đông trong các doanh nghiệp là các nhà đầu tư và hướng tới lợi nhuận. Thế nhưng trên thế giới họ đang hướng tới việc giảm nhẹ quyền chi phối trực tiếp tới hoạt động điều hành doanh nghiệp và thay thế mô hình này bằng cách tuyển dụng một HĐQT chuyên nghiệp nhằm tạo thế cân bằng với các CEO chính là vì mô hình này mang tới sự chuyên nghiệp, thế cân bằng, trạng thái ổn định, hiệu quả, và lợi nhuận nhiều hơn. Vì thế, không có lí do gì các trường ĐH Việt Nam lại không hướng tới

việc xem xét cơ chế HĐQT/HĐQT theo quan điểm doanh nghiệp, nhằm làm cho các trường trở nên có hiệu quả hơn, đặc biệt là trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu hiện nay.

3.4. Vấn đề Hội đồng trường/Hội đồng quản trị trong các trường đại học dưới góc nhìn doanh nghiệp

Đã có lúc, về mặt chính sách, trường ĐH tư ở Việt Nam gần như được đồng nhất với các công ty cổ phần¹, và trong thực tế hiện nay vẫn đang là như vậy, mặc dù chính sách này hiện nay đã được điều chỉnh². Thực tế những năm gần đây cho thấy mâu thuẫn liên tục xảy ra ở các trường ĐH tư một phần là vì các quy định nhà nước đối với việc quản trị ở trường tư không ngừng mâu thuẫn lẫn nhau. Trong khi vấn đề ở trường tư là HĐQT có xu hướng lạm quyền, thì vấn đề ở trường công lại ngược lại, tức tính chất “trang trí” của HĐQT. Trong cả hai trường hợp, HĐQT/HĐQT đã không mang lại giá trị gia tăng cho nhà trường.

Trong cơ cấu doanh nghiệp, dù là mô hình nào thì sự độc lập giữa HĐQT và CEO vẫn là một đặc tính mặc định, nhìn từ quan điểm chức năng. Việc thành viên HĐQT kiêm nhiệm chức vụ trong hệ thống điều hành đã làm hạn chế, nếu không nói là mất hẳn khả năng tư duy và hành động (như họ đáng lẽ phải là) trong cương vị HĐQT.

Vì sao như vậy? Cần phân biệt quản trị (*governance*) và quản lý (*management*). Quản trị là tạo ra sứ mạng, mục đích, tầm nhìn và hướng đi của tổ chức, cũng như xây dựng chính sách, giám sát việc sử dụng nguồn lực và đầu tư, giám sát việc thực hiện chiến lược của cả tổ chức. Trong khi đó, quản lý là tổ chức thực hiện sứ mạng của đơn vị, là biến kế hoạch chiến lược và định hướng của tổ chức thành hiện thực, bằng cách xây dựng đội ngũ, sử dụng nguồn lực và thực thi công việc. Vai trò của HĐQT là quản trị, còn vai trò của HT, tương tự như CEO của doanh nghiệp là quản lý.

Nhiệm vụ chính của HĐQT là giám sát việc thực hiện chiến lược của HT, đánh giá kết quả hoạt động và trách nhiệm giải trình của HT nhằm bảo đảm nhà trường đang thực hiện những mục tiêu đã định, là người quyết định bổ nhiệm, sa thải, cũng như mức lương của HT.

Mặc dù cả hai vai trò ấy đều hướng tới sự thịnh vượng và phát triển của doanh nghiệp/nhà trường, khả năng xung đột lợi ích giữa hai vai trò này rất dễ thấy HT cũng như các CEO phải thực hiện trách nhiệm giải trình trước HĐQT. Nếu thành viên HĐQT đồng thời là thành viên Ban Giám hiệu, làm sao họ có thể giám sát chính họ và giải trình trách nhiệm với chính mình liệu có còn ý nghĩa gì nữa? Lưu ý rằng lợi ích của các CEO không phải lúc nào cũng trùng khớp với lợi ích của cả tổ chức, kể cả khi họ đồng thời là chủ sở hữu. Điều này lại càng đúng

trong trường hợp tổ chức ấy là một trường ĐH. Vì ngày nay, trường ĐH không còn được xem như “thánh đường” hay “tháp ngà” như xưa, mà là một tổ chức của các bên liên quan. Khi nói tới “xung đột lợi ích” giữa hai vai trò thành viên HĐQT và HT/CEO, chúng ta không có ý định nói rằng hai vai trò này đối lập nhau theo nghĩa bên này được thì bên kia mất, trái lại, **chính sự khác nhau của hai vai trò này bảo đảm cho sự bổ sung lẫn nhau của nó**. Việc thường xuyên phải giải trình trách nhiệm trước HĐQT không cản trở việc thực hiện nhiệm vụ của HT/CEO, trái lại đặt họ vào một tình thế phải nỗ lực không ngừng và kết quả là chất lượng công việc tốt hơn cho nhà trường, hay cho doanh nghiệp.

Do bản chất xung đột nói trên, nếu như thành phần và các thành viên HĐQT/HĐQT lại do HT/CEO đề xuất (hoặc quyết định), thì lẽ dĩ nhiên họ sẽ lựa chọn những người không có khả năng đặt dấu hỏi về những vấn đề điều hành của họ. Đó chính là điều hiện nay chúng ta đang làm: HĐQT ở trường công là do HT cùng với các thành viên trong bộ máy điều hành nhà trường đứng ra tổ chức thành lập (Điều 10, Điều lệ 2014); còn ở trường tư, phần lớn thành viên HĐQT đang nắm vai trò điều hành, vì vậy vai trò HĐQT của họ cũng đã bị vô hiệu hóa.

Tuy vậy, sự có mặt của HT/CEO trong các cuộc thảo luận của HĐQT nhiều khi là cần thiết, bởi vì họ nắm được bức tranh thực tế và có thể cung cấp thông tin chi tiết làm cơ sở cho những đánh giá của HĐQT. Chính vì thế, Luật GDĐH và các văn bản liên quan hiện nay đang xác lập HT như một thành viên đương nhiên (*ex-officio*) của HĐQT/HĐQT là đúng. Tuy nhiên, để tránh mâu thuẫn lợi ích, trong các doanh nghiệp và trong nhiều trường ĐH ở phương Tây, thành viên này không có quyền bỏ phiếu (*non-voting member*).

Như trên đã đề cập, những nhiệm vụ hiện đang được quy định cho HĐQT/HĐQT của các trường ĐH Việt Nam không phản ánh đúng bản chất vai trò của họ, và quy trình lựa chọn, bổ nhiệm thành viên HĐQT/HĐQT cũng không bảo đảm cho việc thực hiện vai trò đó, kể cả khi vai trò này đã bị giới hạn trong phạm vi quy định hiện hành.

Điều quan trọng nhất trong vai trò thực sự của HĐQT/HĐQT là họ có thể tạo ra một đối trọng đối với những người điều hành. Đối trọng tuyệt nhiên không có nghĩa đối lập, ngược lại nó tạo ra vị thế cân bằng giữa quyền tự chủ và trách nhiệm giải trình của nhà trường. Nó bảo đảm cho sự hài hòa về lợi ích của các bên, là điều rút cục sẽ tối đa hóa lợi ích của từng bên.

Điều này đúng với các doanh nghiệp và càng đúng hơn đối với trường ĐH. Kiểm tra chéo (*cross-check*) không phải là để cản trở lẫn nhau mà để hỗ trợ nhau nhằm đạt được mục tiêu chung. Thực tế cho thấy, khi những người điều hành phải thường xuyên thực hiện trách nhiệm giải trình của họ thì họ sẽ làm tốt hơn nhiều. Dĩ nhiên, điều này chỉ xảy ra khi thành viên HĐQT là những người có đủ kiến thức, năng lực và phẩm chất cho vai trò của họ. HĐQT/HĐQT và HT/CEO chỉ có thể phát huy được vai

1. Quy chế tổ chức và Hoạt động Trường ĐH tư thực ban hành theo Quyết định 61 và điều chỉnh bằng Quyết định 63/QĐ-TTg.

2. Điều lệ Trường ĐH ban hành năm 2014 đã hạn chế một phần quyền quyết định của cổ đông cả trong hai loại hình vì lợi nhuận và không vì lợi nhuận.



trò của họ và đóng góp tích cực cho tổ chức nếu cả hai bên cùng chia sẻ một hệ giá trị, một mục tiêu và cùng có chung một nền tảng về kiến thức, kinh nghiệm, văn hóa. Không có điều kiện này thì hai bên sẽ cản trở lẫn nhau và gây ra bất đồng nghiêm trọng làm suy yếu cả tổ chức.

Vậy, thành viên HĐQT/HĐQT cần phải có những năng lực và phẩm chất gì? Nhiều nghiên cứu cho thấy những năng lực quan trọng nhất là khả năng khái quát hóa, khả năng phân tích bối cảnh, khả năng đánh giá con người và tương tác với người khác trên tinh thần xây dựng, cuối cùng là khả năng học hỏi. Khả năng khái quát hóa cho phép họ nhìn thấy một bức tranh lớn hơn và có một tầm nhìn xa hơn. Khả năng phân tích bối cảnh giúp họ có thể xem xét và đánh giá đúng những vấn đề của tổ chức/doanh nghiệp/nhà trường trong mối tương quan với những nhân tố ở bên ngoài. Khả năng đánh giá con người và tương tác hiệu quả giúp họ lựa chọn đúng những người điều hành và có thể hợp tác được với những người ấy. Khả năng học hỏi cho phép họ thay đổi cách suy nghĩ và hành động trên cơ sở những thông tin mới [9].

4. Vấn đề của Việt Nam

Cho đến nay, trong các doanh nghiệp tư nhân ở Việt Nam, mô hình phổ biến vẫn là cổ đông chiến lược nắm vai trò thành viên HĐQT. Điều này không có gì lạ, cổ đông chiến lược là người bỏ vốn nhiều nhất, tức là người hưởng lợi nhiều nhất và mất mát nhiều nhất từ thành bại của doanh nghiệp. Họ là người sống chết với lợi ích của doanh nghiệp và biết rõ nhất nên làm gì để doanh nghiệp tạo ra lợi nhuận. Vì thế, họ nên là người nắm quyền cao nhất trong việc quyết định mọi vấn đề của doanh nghiệp. Thêm vào đó, giới chủ không dám tin ai, cho nên thường kiêm nhiệm vị trí điều hành và có khuynh hướng biến doanh nghiệp thành doanh nghiệp gia đình. Mô hình này không phải lúc nào cũng thất bại, nhất là với quy mô doanh nghiệp nhỏ hoặc siêu nhỏ và trong bối cảnh thiếu những thiết chế để bảo đảm cho lòng tin thì nó tỏ ra khá phù hợp. Nhưng đối với những doanh nghiệp lớn và có tính chất phức tạp, đặc biệt là các trường ĐH, nó không bảo đảm cho thành công, ngược lại có khá nhiều hạn chế.

Lý luận quản trị doanh nghiệp từ lâu đã phân biệt các vai chính và người đại diện của họ. Chủ sở hữu, hay cổ đông là một vai chính, các nhà quản lý (HĐQT và CEO) là người đại diện của họ. Vấn đề là ai cũng có xu hướng tận dụng cơ hội và hành động vì lợi ích cá nhân của họ.

Cho đến nay, ở Việt Nam, chúng ta chỉ thấy các doanh nghiệp đi thuê CEO, hầu như rất ít doanh nghiệp thuê HĐQT chuyên nghiệp. Những người không nắm giữ quyền tài sản nhưng được huấn luyện và có những năng lực, phẩm chất vượt trội có thể nắm giữ vị trí thành viên HĐQT và tạo ra giá trị gia tăng cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, việc thuê cả thành viên HĐQT đã trở thành phổ biến ở các nước phát triển, vì mức độ chuyên nghiệp hóa và những đòi hỏi rất cao về năng lực quản trị đã khiến những người nắm giữ quyền sở hữu nhận ra rằng họ sẽ có lợi hơn khi thuê những người có năng lực tốt hơn.

Thêm vào đó, bị phụ thuộc vào quan điểm của người sở hữu, họ có thể không nhận ra bức tranh lớn hơn trong đó lợi ích của các bên liên quan có liên đới với nhau, vì thế giành phần lợi hôm nay có thể sẽ phải trả giá ngày mai. HĐQT thì buộc phải nhìn thấy điều này. Vì thế, việc thuê cả HĐQT sớm muộn gì cũng trở thành thực tế ở Việt Nam.

Hầu hết các tác giả Việt Nam khi bàn về mô hình HĐQT/HĐQT cho các trường ĐH Việt Nam đều dựa trên mô hình phương Tây, cho rằng thành viên HĐQT nên chủ yếu là người ngoài trường và làm việc tự nguyện không lương để tránh mâu thuẫn lợi ích [10], [2], [11], [12], [13].

Khác với họ, tác giả bài viết này cho rằng mô hình HĐQT của các trường ĐH phương Tây hoàn toàn không thích hợp với thực tế Việt Nam hiện nay. Chúng ta không nên quên rằng đằng sau mô hình quản trị ĐH của phương Tây là một bối cảnh và nền tảng xã hội, kinh tế, văn hóa và chính trị rất khác với Việt Nam.

Ở Việt Nam, điều gì sẽ xảy ra nếu đại bộ phận HĐQT là những người ngoài trường, có công việc riêng của họ, không hiểu gì về thực tế nhà trường, cũng không hiểu gì về quản trị ĐH, không có đủ kiến thức về việc một trường ĐH phải vận hành như thế nào và làm thế nào để đạt được mục tiêu; Những người chỉ tham gia HĐQT như một việc thiện nguyện không lương trong những giờ rảnh rỗi? Làm sao những người như vậy có thể gánh trọng trách là đầu não lãnh đạo nhà trường, làm sao họ có đủ năng lực (hoặc thời gian) để thẩm định trách nhiệm giải trình của HT? Làm sao có thể đòi hỏi ở họ quá cao về năng lực phẩm chất và đòi hỏi quá lớn về sự cống hiến cam kết với lợi ích của nhà trường, khi lợi ích của nhà trường thực ra chẳng có liên quan gì trực tiếp tới lợi ích cá nhân của họ?

Những phân tích trên đây tất yếu dẫn tới một nhận định là, HĐQT/HĐQT trong bối cảnh hiện nay của Việt Nam sẽ có một viễn cảnh thực tế hơn khi chúng ta nhìn vấn đề này theo quan điểm doanh nghiệp. Nói cách khác, vai trò thành viên HĐQT/HĐQT cần được chuyên nghiệp hóa. Họ phải đáp ứng những đòi hỏi rất cao về phẩm chất, năng lực và phải làm việc toàn thời gian để hoàn thành những trách nhiệm nặng nề, khó khăn của họ. Mặc dù không can thiệp vào công việc điều hành hàng ngày, họ phải được tạo điều kiện để am hiểu cái gì đang diễn ra trong trường và trong xã hội bên ngoài, những điều đó có ý nghĩa gì và nhà trường cần phải đáp ứng như thế nào. Họ là người bảo vệ các giá trị cơ bản của tổ chức, là người đem lại tầm nhìn và ý tưởng cho sự phát triển nhà trường, cũng như giám sát việc thực hiện trách nhiệm giải trình của HT. Họ tạo ra giá trị gia tăng cho nhà trường bằng cách định rõ hướng đi, chiến lược nhằm đạt mục tiêu và làm cho hoạt động của HT trở thành hiệu quả hơn. Vì thế, họ phải hoạt động một cách chuyên nghiệp và được hưởng lương một cách xứng đáng.

5. Kết luận

Định ra những mục tiêu chiến lược là việc không khó nhưng để đạt được nó thì khó hơn nhiều. Để đạt

được những mục tiêu ấy, nguồn lực (tài nguyên vật chất và người tài) là điều kiện cần nhưng chưa đủ. Điều kiện đủ là một cơ chế có hiệu quả để nối kết những con người và nguồn lực đó lại cùng nhau. Quan hệ giữa HĐQT/HĐQT và HT/CEO là quan hệ trọng yếu nhất trong cơ chế này. Thực tế ở các trường ĐH Việt Nam cho thấy việc xây dựng mối quan hệ này đang rất lúng túng. Góc nhìn từ quan điểm doanh nghiệp và hiệu quả của tổ chức có thể đem lại một cách tiếp cận mới trong việc giải quyết vấn đề này. Sẽ không có một mô hình hay một giải pháp nào mang lại kết quả tốt nếu người trong cuộc không bắt đầu bằng một nhận thức đầy đủ về bản chất, ý nghĩa, những ưu điểm và hạn chế, những điều kiện nào để có thể áp dụng những mô hình hay giải pháp ấy. Vì thế, chúng tôi hi vọng bài viết này sẽ khởi đầu cho những cuộc thảo luận hữu ích về câu hỏi đặt ra cho việc cải thiện năng lực lãnh đạo ở các trường ĐH Việt Nam, cụ thể là trong vấn đề HĐQT/HĐQT.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Martin Hayden và cộng sự, (2012), *Quy hoạch tổng thể hệ thống giáo dục đại học Việt Nam*, Dự án Giáo dục đại học 2.
- [2]. Lâm Quang Thiệp, (2012), *Hội đồng trường trong các cơ sở giáo dục đại học công lập ở nước ta*, In trong Báo cáo Thường niên giáo dục Việt Nam, trang 402-422. (Nguyễn Thị Mỹ Lộc, Nguyễn Hữu Châu chủ biên), NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [3]. Charkham J., (1994), *Keeping Good Company: A Study of Corporate Governance in Five Countries*, Oxford: Oxford University Press.
- [4]. Morten Huse, (2007), *Board, Governance and Value Creation*. Cambridge University Press, UK.
- [5]. Kochan T., (2003), *Restoring Trust in American Corporation: Addressing the Root Cause*, Journal of Management and Governance, 7: 223-31.
- [6]. Blair, (1995), *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty First Century*, Washington: Brooking Institute.
- [7]. Grandori A. (2004), *Introduction: Reframing Corporate Governance Behavioral Assumption, Governance Mechanism, Institutiona Dynamics*, In A. Grandori (eds). *Corporate Governance and Firm Organisation*. Oxford: Oxford University Press.
- [8]. Kaufman A and E. Englander, (2005), *A Team Production Model of Corporate Governance*, Academy of Management Executive 19(3): 9-22.
- [9]. Caroline và cộng sự (Claudia Kelly, Robert Stark, Richard Zhu), (2016), *Can They Make a Leap?*, Truy cập ngày 14.10.2016 tại www.spencerstuart.com.
- [10]. Phạm Phú, (2011), *Hội đồng trường: một áp lực đối với trường đại học*, In trong *Về Khuôn mặt mới của giáo dục đại học Việt Nam*, Tập 2, trang 33-37, NXB Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh.
- [11]. Lê Viết Khuyến, (2016), *Các hình thức sở hữu và cơ cấu Hội đồng trường/Hội đồng quản trị cho các cơ sở giáo dục đại học tại Việt Nam. Tự chủ đại học và trách nhiệm xã hội của cơ sở giáo dục đại học*, NXB Thông tin và Truyền thông, tr.117-124.
- [12]. Nguyễn Huy Vị và Lê Bạt Sơn, (2016), *Thành lập Hội đồng trường, bước đi tất yếu trong tiến trình đổi mới để hội nhập thế giới của giáo dục đại học Việt Nam. Tự chủ Đại học và trách nhiệm xã hội của cơ sở giáo dục đại học*, NXB Thông tin và Truyền thông, tr. 289.
- [13]. Bùi Quang Tuyến & Võ Đăng Bình, (2016), *Về tự chủ đại học - phân tích quan hệ giữa quyền sở hữu và hiệu quả quản lý trong các trường đại học tư thục. Tự chủ đại học và trách nhiệm xã hội của cơ sở giáo dục đại học*, NXB Thông tin và Truyền thông, tr.204.

UNIVERSITY COUNCIL IN TERMS OF UNIVERSITY GOVERNANCE AT VIETNAMESE UNIVERSITIES FROM ENTERPRISE PERSPECTIVE

Pham Thi Ly
 Nguyen Tat Thanh University
 Email: lypham63@gmail.com

Abstract: University council is a central issue of university governance reform in Vietnam, as it is regarded as an important mechanism to balance its autonomy and accountability. University Council is an organization, being responsible for deciding university's activity direction, mobilizing and monitoring usage of university resources. This provision was applied to both public and private universities. The article presented university Council at Vietnamese universities from enterprise perspective. The author focuses on analyzing: an overview of university Council in Vietnam; its issue towards enterprise viewpoint.

Keywords: University Council; university governance; university; enterprise.