

Nâng cao hiệu quả hoạt động của hội đồng trường trong các cơ sở giáo dục đại học ở Việt Nam

Hoàng Thị Minh Anh

Email: anhhtm@vnies.edu.vn
Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam
106 Trần Hưng Đạo, Hoàn Kiếm,
Hà Nội, Việt Nam

TÓM TẮT: Hội đồng trường của trường đại học chịu trách nhiệm quyết định về phương hướng hoạt động và huy động nguồn lực cho trường đại học. Ngoài ra, hội đồng trường còn thực hiện giám sát các hoạt động của trường đại học, gắn trường đại học với cộng đồng và xã hội, bảo đảm thực hiện các mục tiêu giáo dục và quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm theo quy định của pháp luật; nâng cao hiệu quả hoạt động của hội đồng trường trong các cơ sở giáo dục đại học, góp phần quan trọng và quyết định đến việc nâng cao chất lượng và hiệu quả trong giáo dục - đào tạo đại học, bảo đảm công bằng xã hội trên cơ sở phát huy cao nhất về vai trò và về những ưu điểm nổi trội trong hoạt động của hội đồng trường tại các cơ sở giáo dục đại học ở Việt Nam. Trong bài, tác giả đi sâu tìm hiểu và đánh giá thực trạng về hội đồng trường của các cơ sở giáo dục đại học ở Việt Nam. Từ đó, đưa ra một số giải pháp nhằm thúc đẩy hoạt động hiệu quả của hội đồng trường của các trường đại học, góp phần nâng cao chất lượng giáo dục - đào tạo đại học ở Việt Nam trong hiện tại và tương lai.

TỪ KHÓA: Hội đồng trường, hiệu quả, cơ sở giáo dục đại học.

→ Nhận bài 30/03/2023 → Nhận bài đã chỉnh sửa 30/5/2023 → Duyệt đăng 20/8/2023.

DOI: <https://doi.org/10.15625/2615-8957/12320105>

1. Đặt vấn đề

Hội đồng trường là tổ chức quản trị, đại diện quyền sở hữu của nhà trường. Hội đồng trường chịu trách nhiệm quyết định về phương hướng hoạt động và huy động nguồn lực cho nhà trường. Ngoài ra, hội đồng trường còn thực hiện giám sát các hoạt động của nhà trường, gắn nhà trường với cộng đồng và xã hội, bảo đảm thực hiện các mục tiêu giáo dục và quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm của nhà trường theo quy định của pháp luật. Với vai trò quan trọng của hội đồng trường, tính đến nay, đa số các cơ sở giáo dục đại học đã có (đã thành lập) hội đồng trường. Tuy vậy, nhiều người là thành viên hội đồng trường nhưng hầu như chỉ có mặt trong lễ công bố quyết định, không dự bất cứ buổi họp nào và không có bất cứ hoạt động gì.

Việc nâng cao hiệu quả hoạt động của hội đồng trường trong các cơ sở giáo dục đại học sẽ góp phần quan trọng và quyết định đến việc nâng cao chất lượng và hiệu quả trong đào tạo đại học, bảo đảm công bằng xã hội trên cơ sở phát huy cao nhất về vai trò và về những ưu điểm nổi trội trong hoạt động của hội đồng trường trong các cơ sở giáo dục đại học ở Việt Nam. Trong bài viết này, tác giả tìm hiểu và đánh giá thực trạng về hội đồng trường thuộc các cơ sở giáo dục đại học ở Việt Nam. Từ đó, đưa ra một số giải pháp nhằm thúc đẩy hoạt động hiệu quả của hội đồng trường trong các trường đại học, góp phần nâng cao chất lượng giáo dục - đào tạo đại học ở Việt Nam trong hiện tại và tương lai.

2. Nội dung nghiên cứu

2.1. Một số khái niệm

2.1.1. Cơ sở giáo dục đại học

Cơ sở giáo dục đại học được biết đến là cơ sở giáo dục thuộc hệ thống giáo dục quốc dân, thực hiện chức năng đào tạo các trình độ của giáo dục đại học, hoạt động khoa học và công nghệ, phục vụ cộng đồng. Cơ sở giáo dục đại học bao gồm đại học, trường đại học và cơ sở giáo dục đại học có tên gọi khác phù hợp với quy định của pháp luật. Đại học quốc gia, đại học vùng là đại học thực hiện nhiệm vụ chiến lược quốc gia, nhiệm vụ phát triển vùng của đất nước [1].

2.1.2. Hội đồng trường

Chúng ta có thể hiểu về hội đồng trường theo cách đơn giản nhất, đó là: “Tổ chức quản trị, đại diện quyền sở hữu của nhà trường và hội đồng trường chịu trách nhiệm quyết định về phương hướng hoạt động và huy động nguồn lực cho nhà trường. Ngoài ra, hội đồng trường còn thực hiện giám sát các hoạt động của nhà trường, gắn nhà trường với cộng đồng và xã hội, bảo đảm thực hiện các mục tiêu giáo dục và quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm của nhà trường theo quy định của pháp luật” [1], [2], [3].

2.1.3. Hội đồng trường của cơ sở giáo dục đại học công lập

Hội đồng trường của cơ sở giáo dục đại học công lập là tổ chức quản trị nhà trường, thực hiện quyền đại diện sở

hữu của nhà trường, các bên có lợi ích liên quan và được quy định như sau: 1) 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, gắn nhà trường với cộng đồng và xã hội, bảo đảm thực hiện mục tiêu giáo dục; 2) Thành phần hội đồng trường gồm: Bí thư cấp ủy, hiệu trưởng, chủ tịch Công đoàn, bí thư Đoàn Thanh niên Cộng sản Hồ Chí Minh (hoặc đại diện hội sinh viên nhà trường), đại diện Phòng, Ban, Viện, Khoa chuyên môn, đại diện tổ văn phòng, đại diện Bộ chủ quản, đại diện doanh nghiệp; 3) Có trách nhiệm và chức năng thực hiện theo kế hoạch của Bộ Giáo dục và Đào tạo đề ra. Đặc điểm của trường công lập là xây dựng chương trình học tập luôn được thống nhất và ổn định theo quyết định của Bộ Giáo dục và Đào tạo [1], [4].

2.1.4. Hội đồng trường của cơ sở giáo dục đại học tư thục

Là tổ chức quản trị nhà trường, thực hiện quyền đại diện cho nhà đầu tư và các bên có lợi ích liên quan, chịu trách nhiệm tổ chức thực hiện quyết định của nhà đầu tư. Thành phần hội đồng trường của trường tư thục gồm đại diện nhà đầu tư do các nhà đầu tư bầu, quyết định theo tỉ lệ vốn góp; thành viên trong và ngoài trường [1], [5].

2.2. Hoạt động của hội đồng trường tại các cơ sở giáo dục đại học

2.2.1. Một số đặc điểm chung của hội đồng trường tại các cơ sở giáo dục đại học

a. Về chức năng, nhiệm vụ và vai trò của hội đồng trường

Thứ nhất, làm chiếc cầu nối giữa nhà trường và chủ sở hữu cộng đồng. Hội đồng trường là người được “chủ sở hữu cộng đồng” ủy thác cả về quyền sở hữu, quyền đại diện pháp lý lẫn một phần quyền định đoạt lợi ích phát sinh để đảm bảo giá trị kinh tế - xã hội của nhà trường và đáp ứng được những nhu cầu và những quan tâm của “chủ sở hữu cộng đồng”. Quyền sở hữu tài sản trong kinh tế có thể chia như sau: 1) Quyền hưởng lợi ích phát sinh hay thu nhập thặng dư; 2) Quyền chuyển nhượng như bán, tặng, biếu, để thừa kế, cho thuê; 3) Quyền kiểm soát liên quan đến việc sử dụng tài sản (quản lý, ra quyết định và giám sát). Ở các công ty cổ phần, chủ sở hữu chỉ giữ quyền (1) và (2) còn phần lớn quyền (3) được ủy thác cho công ty. Chính vì vậy, hội đồng trường lãnh đạo trường bắt đầu từ bên ngoài chứ không phải từ bên trong trường đại học.

Thứ hai, xây dựng chính sách. Chính sách là công cụ để quản trị của hội đồng trường và đây là nhiệm vụ trọng tâm của họ. Chính sách có thể bao gồm: Các mục tiêu cần phải đạt được như về chiến lược phát triển, huy động vốn (Fund Raising), chi phí đào tạo, chất lượng đào tạo..., các phương thức để đạt được mục tiêu như

cách làm việc của hội đồng trường, “các giới hạn về mặt thực thi” (Executive limitations)... các mối quan hệ trong nhà trường... Chính vì vậy, hội đồng trường lãnh đạo theo kiểu nhìn về tương lai nhiều hơn là nhìn về quá khứ.

Thứ ba, là đảm bảo (theo nghĩa bảo hiểm) sự hoàn thành nhiệm vụ của bộ phận thực thi, thông qua việc theo dõi, kiểm tra, đánh giá việc đáp ứng các tiêu chí đã đặt ra cho các thành viên của nhà trường. Trong nhiều trường hợp, hội đồng trường cũng có thể có những chức năng khác. Tuy nhiên, nhìn chung, hội đồng trường thường phải quyết định tập thể những vấn đề mang nhiều màu sắc “chủ quan” và tạo ra “sự thay đổi”. Chính vì vậy, có hội đồng trường mới có được sự “sáng tạo và đổi mới” [1], [6].

b. Về mối quan hệ trong nhà trường

Hội đồng trường là người có trách nhiệm lớn đối với xã hội và về mặt thâm quyền chỉ đứng sau “chủ sở hữu cộng đồng” và Nhà nước. Một nhiệm vụ quan trọng của hội đồng trường là bầu chọn hiệu trưởng và hội đồng trường có một “nhân viên đặc biệt” đó là hiệu trưởng. Hiệu trưởng chỉ có trách nhiệm đối với hội đồng trường như là một thực thể và do vậy không có trách nhiệm đối với từng thành viên của hội đồng trường, thậm chí đối với các ủy ban của hội đồng trường nếu có. Mối quan hệ giữa hiệu trưởng và các thành viên của hội đồng trường là cộng sự chứ không phải là cấp trên, dưới trong cấu trúc tập quyền (hierachical). Quan hệ giữa chủ tịch hội đồng trường và hiệu trưởng cũng là “quan hệ ngang hàng để hỗ trợ cho nhau” (Supportive peers). Hội đồng trường cũng không có mối quan hệ chính thức (official) với các thành viên khác của nhà trường, trừ khi có yêu cầu của hiệu trưởng [1], [6].

c. Về vai trò của hiệu trưởng

Hiệu trưởng là người có vị trí cao nhất trong “chủ thể thực thi” (CEO - Chief Executive Officer) của nhà trường, là “cầu nối” giữa hội đồng trường và cán bộ nhà trường và chịu trách nhiệm trước hội đồng trường về việc hoàn thành nhiệm vụ của nhà trường. Cụ thể hơn, hiệu trưởng chịu trách nhiệm trước hội đồng trường: 1) Hoàn thành các mục tiêu đã được hội đồng trường xác định; 2) Không vi phạm những chính sách có liên quan đến “các giới hạn về mặt thực thi” do hội đồng trường thiết lập. Hiệu trưởng có quyền ra quyết định tất cả các vấn đề có tính chất thực thi và nằm bên ngoài ba “quyền lực” nói trên của hội đồng trường [1], [6].

d. Về cách thức kiểm soát

Nguyên tắc kiểm soát của hội đồng trường là chỉ kiểm soát những chính sách đã được thiết lập. Việc giám sát đó được thực hiện qua ba cách: 1) Báo cáo của hiệu trưởng về các chính sách đã được thiết lập; 2) Sử dụng người kiểm tra bên ngoài trường về một chính sách cụ thể nào đó, ví dụ phổ biến là cách sử dụng kiểm toán

trong tài chính; 3) Thanh tra trực tiếp hay thanh tra tại chỗ của hội đồng trường về một chính sách nào đó, có thể bằng cách lựa chọn ngẫu nhiên hay quy định định kì. Đây là cơ sở để có sự quản lí minh bạch (Transparency) ở trường đại học. Qua đó, hội đồng trường đánh giá công việc của nhà trường cũng như công việc của hiệu trưởng. Đây là cơ sở để hội đồng trường “bảo hiểm” sự hoàn thành nhiệm vụ của bộ phận thực thi như đã nói trong chức năng, nhiệm vụ của hội đồng trường [1], [6].

2.2.2. Cơ chế hội đồng trường trong cơ sở giáo dục đại học

a. Về mặt quản trị nhà nước

Câu hỏi đầu tiên đặt ra là: Tại sao lại phải có cơ chế hội đồng để làm cho việc quản trị của một cơ sở giáo dục đại học trở thành phức tạp hơn? Để tìm câu trả lời cho vấn đề này, tác giả đã sưu tầm những tài liệu về quản trị đại học nhưng thực tế cho thấy các nhà khoa học vẫn đang tiếp tục “thảo luận và tranh luận” về phân chia thẩm quyền trong giáo dục đại học, về trách nhiệm xã hội (accountability) của trường đại học, về kiểu và cơ cấu hội đồng trường mới... mà chưa thấy tài liệu nào trực tiếp nêu ra những vấn đề liên quan đến câu hỏi nói trên. Việc có hay không có hội đồng trường không còn là một câu hỏi và cơ chế hội đồng trường là tất yếu?

Chủ sở hữu hoặc là “Nhà nước” chỉ có tính chất danh nghĩa như ở các doanh nghiệp Nhà nước hoặc là một cộng đồng rộng lớn, hoặc là ai đó mà người quản trị cơ sở giáo dục đại học này đang được ủy thác, nhưng rất khó nói họ là ai? Do vậy, người ta gọi chủ sở hữu ở đây là “chủ sở hữu khuyết danh” hay “chủ sở hữu cộng đồng”. Thậm chí, trong nhiều trường hợp, phần lớn các “chủ sở hữu cộng đồng” cũng không ý thức được mình là chủ sở hữu. Ngày nay, người ta quan niệm “những nhóm lợi ích có liên quan” như cơ quan chủ quản, thầy cô giáo, cán bộ nhân viên, sinh viên, khách hàng, người tài trợ, trường đại học bạn, người đóng thuế, nhân dân trong vùng... là những người có chủ quyền đối với trường đại học [7].

b. Các tổ chức có tính chất “Chủ sở hữu cộng đồng”

Thứ nhất, nhiều vấn đề cần phải ra quyết định thường có tính chất “đa mục tiêu”. Khi đó, gần như không có lời giải tốt nhất, theo nghĩa thông thường, mà chỉ có “lời giải” thích hợp phụ thuộc vào “sở thích” (Preference) của người ra quyết định. Sở thích ở đây phải là sở thích của “chủ sở hữu cộng đồng”, mà hội đồng là những người đại diện của họ chứ không phải của cá nhân người “thủ trưởng” của tổ chức đó.

Thứ hai, một tổ chức luôn luôn cần sự thay đổi để đổi mới nhưng mọi thay đổi luôn kèm theo “rủi ro”. Người “thủ trưởng” thực thi thường không dám chấp nhận những rủi ro đó. Chỉ có hội đồng đại diện của “chủ sở hữu cộng đồng” mới dám chấp nhận những hành động “may nhờ rủi chịu” như vậy (rủi ro có hệ thống càng

lớn thì nói chung hiệu quả càng cao). Vì vậy, người ta nói: “Ảnh hưởng chủ yếu của hội đồng là tạo ra sự thay đổi”.

Thứ ba, luôn có sự tách rời giữa quyền sử dụng và quyền sở hữu. Quyền sử dụng là của người quản lí nhưng quyền sở hữu là của “chủ sở hữu cộng đồng”. Vì vậy, luôn có một “tổn thất” của “chủ sở hữu cộng đồng” gọi là “tổn thất do giao quyền” (Agency cost). Sự tồn tại của cơ chế hội đồng gồm những đại diện của chủ sở hữu. Ngay ở các công ty cổ phần lớn, có hàng vạn chủ sở hữu, số cổ phiếu của cả Ban giám đốc và Hội đồng quản trị có khi cũng chỉ chiếm khoảng 10%. Nghĩa là, tính cả cơ chế Hội đồng vẫn có sự tổn thất do giao quyền. Vì vậy, C. Mac đã chỉ ra: “Các công ty cổ phần với việc xã hội hoá sở hữu, huy động vốn từ mọi tầng lớp xã hội, với việc tách rời quyền sở hữu và quyền sử dụng... là sự thủ tiêu tư bản với tư cách là sở hữu tư nhân ở trong giới hạn của bản thân phương thức sản xuất tư bản chủ nghĩa” [8]. Đó là một số lí do vì sao lại phải có cơ chế hội đồng [7].

2.2.3. Chức năng của hội đồng trường

Nằm trong “tứ giác” sau đây: 1) Công việc hay là “sản phẩm” của hội đồng trường; 2) Mối quan hệ giữa hội đồng trường với hiệu trưởng và các thành viên của nhà trường; 3) Vai trò của hiệu trưởng; 4) Cách thức kiểm soát (monitoring) sự hoàn thành nhiệm vụ của các bộ phận thực thi.

Hội đồng trường chủ yếu có vai trò lãnh đạo còn giám đốc chủ yếu có vai trò quản lí (tất nhiên là không hoàn toàn rạch ròi). Lãnh đạo là “chọn việc đúng” (Doing the right things), nghĩa là những vấn đề liên quan đến “hiệu quả tổng thể” (Effectiveness), còn quản lí là “thực hiện công việc một cách đúng đắn” (Doing the things right), nghĩa là phải thực hiện các công việc cụ thể một cách có hiệu suất cao (Efficiency). Trên quan niệm đó, có thể chỉ ra nhiệm vụ của lãnh đạo và quản lí như sau: 1) *Về chức năng, nhiệm vụ*: Xây dựng chiến lược, kế hoạch, chương trình phát triển nguồn nhân lực và thực hiện chương trình ảnh hưởng nhà trường; 2) *Về vai trò lãnh đạo*: Thiết lập các định hướng sắp xếp nhóm người và con người đúng chỗ; thúc đẩy và khích lệ để tạo ra “sự thay đổi”. Một trong những sản phẩm chính của trường đại học là tạo ra “sự thay đổi” để đáp ứng những thách thức mới và đó cũng là nhiệm vụ chính của hội đồng trường; 3) *Về vai trò quản lí*: Lập kế hoạch, ngân sách tổ chức, biên chế giám sát và giải quyết vấn đề xây dựng “nề nếp” trong nhà trường.

Tại sao hiện nay lại phải có hội đồng trường trong các trường đại học của Việt Nam? *Trước hết*, hiện nay, ngoài hai hoạt động có tính chất truyền thống là giảng dạy và nghiên cứu, đã có thêm nhiều hoạt động khác mang màu sắc “kinh doanh” như các chương trình đào

tạo ngắn hạn, tư vấn theo hợp đồng, thậm chí cho thuê cơ sở vật chất... Nghĩa là, đã có nhiều nội dung cần phải ra quyết định vượt ra ngoài khuôn khổ của trường đại học truyền thống, trong đó có vấn đề tài chính. Một cách tương ứng, việc ra quyết định ở các trường đại học Việt Nam không còn chủ yếu theo mô hình truyền thống (collegium) với quyền lực lớn nằm ở hội đồng giáo sư của nhà trường nữa mà chủ yếu lại là các mô hình của những tổ chức hành chính, quyền lực lớn nằm trong tay các nhà quản lý hành chính (Bureaucracy) và mô hình của các doanh nghiệp (Entrepreneur). Đây cũng là xu thế “giống như kinh doanh” (Business like) của giáo dục đại học trên thế giới trong nhiều năm qua. Hơn nữa, giáo dục đại học Việt Nam hiện nay vẫn đang ở trạng thái “cầu” vượt trội rất nhiều so với “cung”, mới chỉ có khoảng 25% số người muốn học đại học được vào học đại học hàng năm ở các trường đại học, nghĩa là vẫn còn ở trạng thái “độc quyền”. Trong bối cảnh đó, cần phải giao quyền sử dụng tài sản và một phần quyền định đoạt lợi ích phát sinh cho một hội đồng trường như hội đồng quản trị ở các tổng công ty Nhà nước. Hiện nay, các trường đại học Việt Nam đều lúng túng trước những vấn đề phải “đánh đổi” (trade-offs) với nhau, có thể gói gọn trong hai từ là “chất lượng và tài chính”. Đây cũng sẽ là một áp lực rất lớn của xã hội, trước hết là của sinh viên và những “nhóm có lợi ích liên quan”, đề nghị lên các trường đại học trong bối cảnh cơ chế “dân chủ cơ sở” ngày càng được mở rộng. Do vậy, phải có một “tấm đệm giảm xung” (buffer) cho trường đại học và hiệu trưởng. Đó là hội đồng trường trong giáo dục đại học theo Quyết định của Chính phủ [7], [9].

2.2.4. Hoạt động của hội đồng trường trong các cơ sở giáo dục đại học theo quy định của Luật Sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục Đại học

Luật Sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục Đại học, số 34/2018/QH14, một trong những mục tiêu quan trọng khi sửa đổi, bổ sung Luật lần này là nhằm tháo gỡ, khắc phục những “điểm nghẽn” về cơ chế tự chủ đại học hiện nay, trong đó có liên quan đến hội đồng trường. Hoạt động của hội đồng trường trong các cơ sở giáo dục đại học liên quan đến:

- Bản chất pháp lý của hội đồng trường trong các trường đại học theo luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục Đại học: 1) Hội đồng trường có quyền quyết định đối với mọi hoạt động của nhà trường; 2) Hội đồng trường có quyền ban hành thể chế pháp lý và quản trị nội bộ; 3) Hội đồng trường có quyền giám sát việc thực hiện quyết định của hội đồng trường cũng như việc tuân thủ pháp luật về mọi mặt hoạt động của trường đại học.

- Hội đồng trường hoạt động theo Luật Giáo dục Đại học sửa đổi năm 2018: 1) Thẩm quyền ra quyết định đối với những lĩnh vực và công việc mà về bản chất

vốn thuộc thẩm quyền hội đồng trường theo Luật Giáo dục đại học năm 2018; 2) Thẩm quyền đối với việc lựa chọn, quyết định, đề xuất công nhận nhân sự hiệu trưởng, người chịu trách nhiệm quản lý, điều hành các hoạt động của cơ sở giáo dục đại học theo quy định của pháp luật [1], [6].

2.3. Thực trạng hiệu quả của việc áp dụng một số mô hình hội đồng trường tại các cơ sở giáo dục đại học ở Việt Nam

2.3.1. Về mặt thể chế

Vấn đề hội đồng trường là một điểm “nghẽn” chưa được giải quyết thấu đáo đã nhiều năm nay, dù rằng về mặt nhận thức, ai cũng hiểu đây là một thiết chế quan trọng nhằm giám sát trách nhiệm giải trình của hiệu trưởng và thực hiện vai trò lãnh đạo đối với trường đại học. Trong Luật Giáo dục Đại học sửa đổi năm 2018, số chữ dành cho vấn đề hội đồng trường chiếm 1/3 tổng số chữ của văn bản. Như vậy, để thấy các nhà lập pháp Việt Nam đã rất chú ý đến thiết chế này bởi họ ý thức được tầm quan trọng của nó.

Mặc dù đã có nhiều nhà trường thành lập được hội đồng trường. Tuy nhiên, thực tế hội đồng trường không nắm giữ thẩm quyền nào đáng kể, cho nên tồn tại như một vật trang trí ở trường công. Còn ở trường tư, hội đồng trường bị lẫn lộn với vai trò điều hành, cho nên không thực hiện được vai trò thực sự của nó. Ở các đại học của phương Tây, đằng sau nó là cả một nền tảng về văn hóa, dân chủ và pháp trị nhiều thế kỉ. Trong khi đó, Việt Nam vẫn còn đang thực thi lối quản lý tập trung không khác bao nhiêu so với thời “kinh tế kế hoạch hóa”. Vì vậy, không có gì lạ khi thiết chế này áp dụng vào thực tế Việt Nam đã trở thành “hình thức” và “không có mấy ý nghĩa” [1], [6].

2.3.2. Thực trạng hiệu quả của việc áp dụng một số mô hình hội đồng trường của các cơ sở giáo dục đại học ở Việt Nam

Theo nghiên cứu của đề tài cấp Viện do Nguyễn Đức Ca làm chủ nhiệm: “Nghiên cứu thực trạng cơ chế quản trị trường đại học ở Việt Nam”, mã số V2022.19TX của Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam, thực hiện khảo sát online năm 2022 thông qua phiếu khảo sát với quy mô mẫu khảo sát là 98 cán bộ giảng viên tại 48 trường. Thực trạng hiệu quả của việc áp dụng một số mô hình hội đồng trường của các cơ sở giáo dục đại học ở Việt Nam được các cán bộ giảng viên thuộc các cơ sở giáo dục đại học đánh giá theo “năm mức độ” (với 1 - là mức độ đánh giá thấp nhất = 0 điểm, và 5 - là mức độ đánh giá cao nhất = 4 điểm) được thể hiện trong Bảng 1 và Hình 1.

Số liệu trong Bảng 1 cho thấy: Điểm trung bình chung là $\bar{X} = 1,66$ (min=0; max=4). Mức độ đánh giá thấp nhất là nội dung “Mô hình khác” (không có CBGV nào đánh giá, chiếm 0 %, xếp thứ 5/5). Tổng hợp chung về

Bảng 1: Hiệu quả của việc áp dụng một số mô hình hội đồng trường của các cơ sở giáo dục đại học ở Việt Nam

STT	Mô hình	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5	\bar{X}	Xếp thứ
1	Chủ tịch Hội đồng trường; Bí thư Đảng uỷ; Hiệu trưởng là ba người độc lập	3 3,1 %	5 5,1 %	40 40,8 %	47 47,9 %	3 3,1 %	2,43	1
2	Bí thư Đảng uỷ kiêm Chủ tịch hội đồng trường	1 1 %	11 11,2 %	46 47 %	36 36,7 %	4 4,1 %	2,32	2
3	Hiệu trưởng kiêm Chủ tịch hội đồng trường	4 4,1 %	12 12,2 %	49 50 %	32 32,7 %	1 1 %	2,14	3
4	Cả ba chức danh (Chủ tịch hội đồng trường; Bí thư Đảng uỷ; Hiệu trưởng) do một người đảm trách	18 18,4 %	34 34,7 %	32 32,6 %	13 13,3 %	1 1 %	1,43	4
5	Khác:	0 0 %	0 0 %	0 0 %	0 0 %	0 0 %	0	5
Trung bình		5,2	12,4	33,4	25,6	1,8	1,66	

(Nguồn: Theo kết quả nghiên cứu của Đề tài V2022.19TX)

“mức độ đánh giá” liên quan đến việc áp dụng một số mô hình hội đồng trường của các cơ sở giáo dục đại học ở Việt Nam hiện nay được diễn giải như sau:

* Về mô hình hội đồng trường: Chủ tịch hội đồng trường; Bí thư Đảng uỷ; Hiệu trưởng là ba người độc lập

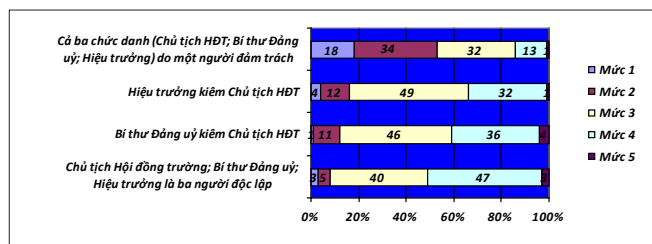
Qua số liệu khảo sát thăm dò ở trên cho thấy: Với mức 4, có 47 phiếu trả lời (chiếm 47,9 %); ở mức 1 và 5 đều có ba phiếu trả lời (chiếm 3,1 %); điểm trung bình là $\bar{X} = 2,43$, xếp thứ 1/5, qua đó cho thấy đội ngũ cán bộ giảng viên đánh giá cao nhất về việc áp dụng mô hình này. Ba người độc lập, sẽ phát huy được “năng lực-trí tuệ” của mỗi cá nhân, tổng hợp lại sẽ tạo nên “trí tuệ tập thể” trong quản trị nhà trường (xem Bảng 1 và Hình 1).

* Về mô hình hội đồng trường: Bí thư Đảng uỷ kiêm Chủ tịch hội đồng trường

Từ kết quả khảo sát thăm dò ở trên cho chúng ta thấy: Với mức 3 có 46 phiếu trả lời (chiếm 47 %); ở mức 1 có một phiếu trả lời (chiếm 1 %); điểm trung bình là $\bar{X} = 2,32$, xếp thứ 2/5, qua đó cho thấy đội ngũ cán bộ giảng viên đánh giá ở mức 2 trong việc áp dụng mô hình này. Tuy nhiên, một người “kiêm 2 chức” sẽ ít nhiều dẫn đến sự “độc quyền” trong điều hành (xem Bảng 1 và Hình 1).

* Về mô hình hội đồng trường: Hiệu trưởng kiêm Chủ tịch hội đồng trường

Từ kết quả khảo sát thăm dò ở trên cho chúng ta thấy: Với mức 3, có 49 phiếu trả lời (chiếm 50 %); ở mức 5, có một phiếu trả lời (chiếm 1 %); điểm trung bình là $\bar{X} = 2,14$, xếp thứ 3/5, qua đó cho thấy các cán bộ giảng viên đánh giá ở mức trung bình trong việc áp dụng mô hình này. Cũng giống như mô hình “Bí thư Đảng uỷ kiêm Chủ tịch hội đồng trường”, một người “kiêm 2 chức” sẽ ít nhiều dẫn đến sự “độc quyền” và làm giảm đáng kể “hiệu quả” quản lý nhà trường (xem Bảng 1 và Hình 1).



Hình 1: Tỷ lệ hiệu quả của việc áp dụng một số mô hình hội đồng trường của các cơ sở giáo dục đại học ở Việt Nam (Nguồn: Theo kết quả nghiên cứu của Đề tài V2022.19TX)

* Về mô hình hội đồng trường: Cả ba chức danh (Chủ tịch hội đồng trường; Bí thư Đảng uỷ; Hiệu trưởng) do một người đảm trách

Từ kết quả khảo sát thăm dò ở trên cho chúng ta thấy: Với mức 2, có 34 phiếu trả lời (chiếm 34,7 %); ở mức 1, có một phiếu trả lời (chiếm 1 %); điểm trung bình là $\bar{X} = 1,43$, xếp thứ 4/5, qua đó cho thấy đội ngũ cán bộ giảng viên đánh giá ở mức thấp nhất về hiệu quả (xếp thứ 4; tất nhiên không tính “Mô hình khác” vì rất có thể cán bộ giảng viên “không trả lời” câu hỏi này) trong việc áp dụng mô hình này. Một người “kiêm cả ba chức” sẽ dẫn đến sự “độc quyền” và làm giảm nhiều nhất về “hiệu quả” hoạt động quản lý của nhà trường (xem Bảng 1 và Hình 1).

Đánh giá chung:

Ưu điểm: Hội đồng trường đang là tổ chức kết nối giữa Ban Chấp hành Đảng bộ và chính quyền cũng như với hệ thống các đơn vị, thủ trưởng trong nhà trường. Đảng lãnh đạo toàn diện, trên cơ sở luật pháp, nghị quyết, quy chế, quy định... hiệu trưởng chỉ đạo các bộ phận tham mưu, giúp việc của trường tổ chức soạn thảo, lấy ý kiến các bên liên quan, thậm chí thông qua các hội

đồng tư vấn (nếu cần), đề dự thảo quy chế, chiến lược, đề án, đề xuất... trình hội đồng trường quyết định theo thẩm quyền. Hội đồng trường thẩm định các tờ trình dựa vào các văn bản luật và dưới luật liên quan; nghị quyết của Đảng; các quy chế (đã ban hành); chiến lược phát triển nhà trường thông qua và ban hành nghị quyết. Căn cứ vào nghị quyết của hội đồng trường, hiệu trưởng điều hành thực hiện và báo cáo kết quả cho hội đồng trường để hội đồng trường căn cứ giám sát. Trường đại học có quy chế tổ chức và hoạt động, quy chế tài chính, quy chế dân chủ và chiến lược phát triển được soạn thảo và thẩm định bài bản; triển khai thực hiện nghiêm túc, dựa trên cơ sở phối hợp nhịp nhàng giữa hội đồng trường và hiệu trưởng, khi đó chắc chắn mọi việc diễn ra suôn sẻ, quản trị hiệu quả và trường sẽ phát triển bền vững. Khi có sự “chung vai” của chủ tịch hội đồng trường và hiệu trưởng thì “gánh nặng” tự chủ và tự chịu trách nhiệm sẽ “nhẹ” hơn. Đó cũng chính là mô hình quản trị đại học chuyên nghiệp, xây dựng nhà trường dân chủ và góp phần xây dựng nhà nước pháp quyền.

Tồn tại: Trong thực tế, không phải trường nào cũng thực hiện một cách suôn sẻ mô hình quản trị đại học có hội đồng trường. Điều đó cũng là tất yếu, bởi lẽ “tuổi trường” khác nhau; xuất phát điểm khác, cơ quan chủ quản khác, tiềm lực khác nhau... Song điều này vẫn phụ thuộc vào ý chí của lãnh đạo. Do chưa vì mục tiêu chung, chưa “chung sức đồng lòng” nên mọi việc chưa thật sự quy củ. Chưa rõ ràng về lộ trình tự chủ và về việc thiết lập các bước vận hành. Vẫn còn “tư duy phụ thuộc, xin - cho và chờ đợi...”.

Nguyên nhân: Một số cơ quan chủ quản chưa quyết tâm đầy mạnh thực hiện đúng Luật 34 theo tinh thần chỉ đạo của Đảng, khiến cho các trường trực thuộc có muốn làm đúng cũng không làm được. Tất nhiên, cũng có trường chưa muốn “độc lập”, rất cần phụ thuộc từ chỉ đạo, hướng dẫn, phân bổ ngân sách... nếu không sẽ lúng túng vì không đủ năng lực quản trị. Mặt khác, cũng có không ít nơi, trường đại học có tiềm lực tốt nhưng tập thể lãnh đạo “không đồng lòng, không muốn phân vai... làm cản trở tiến trình đổi mới”. Vẫn còn né tránh quy luật phát triển vì những lợi ích riêng, nên khó phát triển bền vững và sẽ gặp nhiều rủi ro, thách thức. Khi đó, mô hình quản trị đại học có hội đồng trường thật sự bị xem là “dở”.

2.4. Đề xuất một số giải pháp

Thứ nhất, Đảng lãnh đạo toàn diện và đưa ra các chủ trương, đường lối; thể hiện nguyên tắc tập trung, dân chủ, tập thể lãnh đạo. Hội đồng trường cũng làm việc theo nguyên tắc tập thể; Tăng cường vai trò quản trị của hội đồng trường thông qua nghị quyết tập thể để hiện thực hóa các đường lối, chủ trương của Đảng. Cuối

cùng, thực hiện tốt vai trò của hiệu trưởng trong điều hành trực tiếp các công việc, hoạt động của nhà trường theo đúng chủ trương của Đảng và Nghị quyết mà hội đồng trường đưa ra (mô hình: Bí thư kiêm chủ tịch hội đồng trường).

Thứ hai, xét về quan điểm “tự chủ và tự chịu trách nhiệm” thì tùy điều kiện của từng trường mà tự lựa chọn chiến lược phát triển, mô hình tổ chức và hoạt động riêng dựa trên quyết định của hội đồng trường. Trong thực tế, nhiều cơ sở vẫn cần hướng dẫn, thanh kiểm tra, giám sát, đôn đốc không chỉ với nhà trường mà cả với cơ quan chủ quản, mới mong hội đồng trường sớm “thực quyền”. Xu hướng thiết kế mô hình hội đồng trường “hướng nội” hay “hướng ngoại” thì năng lực quan trọng nhất của thành viên hội đồng trường là khả năng khái quát hoá, khả năng phân tích bối cảnh, nhận diện, đánh giá và tương tác với người khác trên tinh thần xây dựng, sáng tạo, hợp tác và học hỏi. Điều đó cho phép thành viên hội đồng trường nhìn ra được bối cảnh lớn hơn, với một tầm nhìn xa hơn.

Thứ ba, xây dựng, củng cố, kiện toàn hội đồng trường cần được thực hiện theo lộ trình cụ thể và đúng quy định pháp luật, không vì cần nhắc vấn đề năng lực thực tế của hội đồng trường cũng như của thành viên hội đồng trường mà ảnh hưởng đến việc kiện toàn hội đồng trường. Với vai trò quan trọng của hội đồng trường, cho nên các cơ sở giáo dục đại học cần quan tâm đến việc kiện toàn hội đồng trường với đa dạng các thành viên ở nhiều vị trí, nhiệm vụ khác nhau, bao gồm cả giảng viên, cựu sinh viên, doanh nghiệp và các đối tác trong giáo dục, đào tạo. Việc bổ nhiệm chủ tịch hội đồng trường, hiệu trưởng, biên chế, mức lương, định mức chi cho các nhiệm vụ khoa học... phải đúng theo quy định pháp luật.

3. Kết luận

Các trường đại học cần cân nhắc việc thành viên tham gia hội đồng trường phải là những người hiểu rõ về thực tế nhà trường, về quản lý trường đại học, có đủ kiến thức để vận hành trường đại học và phương pháp để đạt được mục tiêu đã định. Về bản chất, thành viên hội đồng trường phải gắn kết lợi ích cá nhân với lợi ích chung của nhà trường và ba vị trí: Chủ tịch hội đồng trường; Hiệu trưởng; Bí thư Đảng ủy, là “ba người khác nhau” đảm nhiệm, hoặc theo mô hình: Bí thư kiêm chủ tịch hội đồng trường. Hội đồng trường nên có số lượng và cơ cấu nghiêng về thành viên bên trong của trường đại học, nhất là trong bối cảnh tự chủ đại học hiện nay. Trên hết, tinh chuyên nghiệp cũng như quyền thụ hưởng chế độ xứng đáng với vị trí, năng lực cống hiến của thành viên hội đồng trường là điều mà các trường đại học cần hướng đến trong

thực tế vận hành hội đồng trường tại cơ sở giáo dục đại học ở Việt Nam hiện nay. Từ việc nâng cao hiệu quả hoạt động của hội đồng trường trong các cơ sở giáo dục đại học, qua đó góp phần quan trọng và quyết định đến việc nâng cao chất lượng và hiệu quả trong

đào tạo, bảo đảm công bằng xã hội trên cơ sở phát huy cao nhất về vai trò và về những ưu điểm nổi trội trong hoạt động của hội đồng trường và qua đó nhằm thúc đẩy, nâng cao chất lượng giáo dục - đào tạo đại học ở Việt Nam trong hiện tại và tương lai.

Tài liệu tham khảo

- [1] Quốc hội, (2019), *Luật Giáo dục Đại học số 34/2018/QH14, Bổ sung một số điều của Luật Giáo dục Đại học số 08/2012/QH13*, Hà Nội.
- [2] Bruneau William, Grosjean Garnet, Schuetze Hans, (2012), *G. University governance and reform - Policy, fads and experience in international perspective*, Palgrave Macmillan, United States.
- [3] Clarke, M. L, (2012), *Higher education in the ancient world*. UK.
- [4] Đỗ Đức Minh, (2018), *Cơ chế quản trị giáo dục-đào tạo tự chủ và yêu cầu hoàn thiện pháp luật tự chủ trong giáo dục đào tạo ở Việt Nam*, Tạp chí Khoa học, Đại học Quốc gia Hà Nội: Luật học, 34 (4), tr.62-74.
- [5] Dobbins, M, (2017), *Convergent or divergent Europeanization? An analysis of higher education governance reforms in France and Italy*, International Review of Administrative Sciences, 83(1), p.177-199.
- [6] Quốc hội, (2012), *Luật Giáo dục Đại học số 08/2012/QH13*, Hà Nội.
- [7] Nguyễn Đức Ca và các cộng sự, (2022), *Nghiên cứu thực trạng cơ chế quản trị trường đại học ở Việt Nam*, ĐT V2022.19TX.
- [8] C. Mac và Ph. Ăngghen Toàn tập, (1994), NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr.667-668.
- [9] Lâm Quang Thiệp, (2012), *Hội đồng trường trong các cơ sở giáo dục đại học công lập ở nước ta*, Báo cáo thường niên giáo dục Việt Nam.
- [10] Bộ Giáo dục và Đào tạo, (15/01/2018), *Báo cáo tổng kết thi hành Luật Giáo dục Đại học (kèm theo Tờ trình số 12/TTg-BGDĐT của Bộ Giáo dục và Đào tạo)*, Hà Nội.
- [11] Quốc hội, (2019), *Luật Giáo dục số 43/2019/QH14*, Hà Nội.

IMPROVING THE EFFETIVENESS OF UNIVERSITY COUNCILS AT HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN VIETNAM

Hoang Thi Minh Anh

Email: anhhm@vnies.edu.vn
The Vietnam National Institute of Educational Sciences
106 Tran Hung Dao, Hoan Kiem, Hanoi, Vietnam

ABSTRACT: *The university council is responsible for directing activities and mobilizing resources for the university. In addition, this council supervises all university activities, connects the university with the community and society, and ensures the achievement of educational goals and the right to autonomy and self-responsibility as prescribed by law. Improving its effectiveness plays an important and decisive role in enhancing the quality and effectiveness of higher education and training and ensuring social justice based on promoting the role and outstanding advantages in its activities at higher education institutions in Vietnam. This article analyzes the current situation of the university councils of higher education institutions in Vietnam. On such a basis, some solutions are proposed to promote its effectiveness, improving the quality of higher education and training in Vietnam in the present and future.*

KEYWORDS: University council, effectiveness, higher education. University council, effectiveness, higher education.