

Mô hình Hội đồng trường đại học trên thế giới và những khó khăn khi áp dụng tại Việt Nam

TS NGUYỄN THỊ VIỆT NGÀ

Học viện Báo chí và Tuyên truyền; Email: nguyenthivietnga.ajc@gmail.com

Nhận ngày 4 tháng 10 năm 2022; chấp nhận đăng tháng 12 năm 2022.

Tóm tắt: Giáo dục đại học Việt Nam đang từng bước hội nhập sâu rộng nhằm thích ứng hơn với sự thay đổi nhanh chóng của thời đại. Trong bối cảnh đó, chủ trương của Đảng và Nhà nước về tự chủ đại học được coi là chính sách ưu tiên hàng đầu, phù hợp với sự phát triển của hệ thống giáo dục trên thế giới. Trong khi Hội đồng trường (HĐT) đại học là một thiết chế rất phổ biến ở các quốc gia phương Tây, việc áp dụng mô hình này ở Việt Nam vẫn còn gặp nhiều khó khăn dù nước ta đã có những quy định khá cụ thể trong luật. Bài viết nhằm tìm hiểu mô hình HĐT đại học ở một số quốc gia trên thế giới và chỉ ra những khó khăn đối với các trường đại học ở Việt Nam khi thực hiện mô hình quản trị mới này.

Từ khóa: giáo dục đại học; tự chủ đại học; mô hình, HĐT đại học.

Abstract: Vietnam's higher education has been deeply integrating to better adapt to the rapid changes of the times. In that context, the policy of university autonomy issued by the Party and State is considered a top priority, in line with the development of the global education system. However, while the University Council is very popular in Western countries, the application of this model in Vietnam still faces many difficulties despite having specific regulations in the law. This article is aimed at identifying models of University Councils in some countries and pointing out the difficulties for universities in Vietnam when implementing this new governance model.

Keywords: higher education; university autonomy; model; University Councils.

1. Đặt vấn đề

Giáo dục đại học từ lâu đã đảm nhiệm nhiệm vụ giáo dục và đào tạo nhân lực trình độ cao cho xã hội, giữ vai trò rất quan trọng đối với sự phát triển của mỗi quốc gia. Ngày nay, giáo dục đại học đã trở thành một ngành kinh tế và trường đại học còn là trung tâm của đổi mới sáng tạo.

Giáo dục đại học Việt Nam trải qua lịch sử hình thành và phát triển với nhiều mô hình tổ chức, hoạt động khác nhau như Đại học quốc gia, Đại học vùng; đại học công lập trực thuộc các bộ, ngành hay ủy ban nhân dân các tỉnh; đại học công lập tự chủ, đại học tư thục... Tuổi đời của các trường đại học cũng rất khác nhau, có trường đã có lịch sử hình thành và phát triển hàng trăm năm

trong khi có trường vừa mới được thành lập.

Trong quá trình phát triển đó, giáo dục đại học Việt Nam đã học hỏi nhiều từ các mô hình của các nước có nền giáo dục tiên tiến trên thế giới. Thực chất, không có quá nhiều sự khác biệt trong các hệ thống giáo dục đại học trên thế giới, bởi vì nhiệm vụ chính của các trường đại học là cung cấp chất lượng giáo dục và nghiên cứu khoa học đáp ứng nhu cầu xã hội ở mức tốt nhất. Ngoài các yếu tố liên quan đến lịch sử, kinh tế, một trong những yếu tố tạo khác biệt trong phát triển hệ thống giáo dục đại học giữa các nước nằm ở cách quản lý, quản trị. Một trong những mô hình quản trị mà Việt Nam đang cố gắng học hỏi từ các nền giáo dục tiên tiến là mô hình quản trị đại học có HĐT.

Các quy định về HĐT ở Việt Nam bắt đầu xuất hiện từ Luật Giáo dục 2005 (số 38/2005/QH11), tuy nhiên thời điểm đó việc thành lập HĐT là chưa bắt buộc. Đến Luật Giáo dục đại học 2012 (số 08/2012/QH13), HĐT được nhắc đến như một tổ chức cấu thành trường đại học nhưng được quy định khá chung chung, chủ yếu nhấn mạnh vai trò quyết định của HĐT đối với cơ cấu tổ chức và chiến lược phát triển của nhà trường chứ không có quyền quyết định đối với tài chính và tài sản. Sau Luật 2012, hầu hết các trường vẫn chưa thành lập HĐT do điều chưa rõ và lúng túng với mô hình mới.

Luật Giáo dục đại học sửa đổi năm 2018 mới là dấu mốc lớn với việc quy định về nhiệm vụ của HĐT mở rộng và cụ thể hơn rất nhiều (10 đầu mục, gấp đôi so với Luật Giáo dục đại học 2012) gồm những quy định rõ ràng hơn về nhiệm vụ, thành phần, nhân sự cho chức chủ tịch HĐT... Đến nay nhiều trường đại học đã thành lập HĐT để thực thi Luật.

Luật Giáo dục đại học sửa đổi năm 2018 (số 34/2018/QH14) quy định cụ thể nhiệm vụ của HĐT, thành phần, cơ cấu, vai trò của chủ tịch HĐT và nguyên tắc làm việc của HĐT. Theo đó, HĐT là tổ chức đại diện cho trường đại học thực hiện trách nhiệm giải trình với cơ quan quản lý nhà nước và xã hội. “HĐT của trường đại học công lập là tổ chức quản trị, thực hiện quyền đại diện của chủ sở hữu và các bên có lợi ích liên quan” với 3 nhóm nhiệm vụ chủ yếu gồm: ban hành các quy chế và chiến lược phát triển, quyết định các vấn đề quan trọng theo thẩm quyền, và giám sát việc thực hiện (Điều 16).

Như vậy, về mặt lý thuyết, HĐT sẽ đảm bảo tính dân chủ trong các hoạt động của một nhà trường do cơ cấu đa dạng của HĐT giúp cho mọi thành viên trong trường đều được nói lên tiếng nói của mình thông qua các đại diện của họ trong HĐT. Điều này sẽ làm tăng tính minh bạch, tăng khả năng tự chịu trách nhiệm và giải trình của nhà trường. Bên cạnh đó, các thành viên ngoài trường thường là những người có uy tín cao trong xã hội và có nhiều kinh nghiệm trong quản trị nên họ cũng giúp củng cố tiếng nói của cộng đồng xã hội đối với nhà

trường và truyền đạt kinh nghiệm quản trị nhà trường hiệu quả.

Các văn bản pháp quy của Việt Nam (như Luật giáo dục, Luật Giáo dục đại học, Điều lệ trường đại học...) đều khẳng định vai trò quan trọng và tất yếu của HĐT trong cơ chế tự chủ và chịu trách nhiệm giải trình của trường đại học. Tuy nhiên thực tế là nhiều đại học gặp khó khăn khi thực hiện mô hình quản trị có HĐT.

2. Mô hình quản trị đại học có HĐT trên thế giới

Với nhiều tên gọi khác nhau như *Board of Governors*, *University Board*, *University Council*, *University Court*, *Board of Trustees*, *Board of Regents*... HĐT rất phổ biến ở các nước phát triển và trở thành thiết chế không thể thiếu trong quản trị giáo dục đại học của các nước trên thế giới.

Hiện nay, trên thế giới có hai mô hình quản trị đại học nổi trội. Một mô hình quản trị tương tự như vai trò của hội đồng quản trị trong các doanh nghiệp. Một mô hình tương tự với vai trò của quốc hội, ra quyết sách về những vấn đề quan trọng và thực hiện giám sát.

Nhiều trường đại học trên thế giới hoạt động theo mô hình mang tính quản trị giống doanh nghiệp. Thái Lan - một quốc gia phát triển tại Đông Nam Á gần với Việt Nam cũng đang áp dụng mô hình HĐT mang tính quản trị.

Thành viên HĐT	Số lượng	Nhiệm kỳ
Chủ tịch HĐT	1	Năm 3
Thành viên ngoài trường (bên thứ 3)	15	Năm 3
Hiệu trưởng	1	Theo vị trí
Chủ tịch Hội đồng khoa	1	Theo vị trí
Chủ tịch Hội cựu người học	1	Theo vị trí
Trưởng bộ phận chức năng (các phòng, ban)	1	Năm 2
Giảng viên cơ hữu	5	Năm 2
Trưởng khoa	5	Năm 2
Tổng	30	

Bảng trên mô tả thành phần cơ cấu HĐT đại học Chulalongkorn - một trường đại học nổi tiếng tại Thái Lan.

Theo đó, HĐT Đại học Chulalongkorn có 30 thành viên trong đó có đến một nửa là thành viên ngoài trường được bầu từ danh sách do các đơn vị

trong trường giới thiệu. Những thành viên này còn được giao nhiệm vụ là trưởng ban kiểm soát hoặc chủ tịch các hội đồng chính sách của trường. Họ có tiếng nói độc lập, không chịu ảnh hưởng của ban giám hiệu. HĐT Đại học Chulalongkorn có các ban kiểm soát, họp thường kỳ mỗi tháng một lần và tạo được liên hệ chặt chẽ với các hội đồng chính sách (về các lĩnh vực quan trọng như đào tạo và nghiên cứu, công tác sinh viên, nhân sự, tài chính) của trường. HĐT ra các quyết nghị về nhiệm vụ, giải pháp chiến lược và phê duyệt kế hoạch hoạt động hằng năm của nhà trường. Hiệu trưởng dựa trên các quyết nghị của HĐT và theo kế hoạch hoạt động đã được HĐT phê duyệt để điều hành nhà trường. HĐT sẽ đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhà trường và của Hiệu trưởng hằng năm dựa trên các kế hoạch và quyết nghị này. Chủ tịch HĐT trường đại học Chulalongkorn là một giáo sư của trường, tuy nhiên ở nhiều trường đại học nổi tiếng trên thế giới Chủ tịch HĐT không phải người trong trường.

Ở một số nước ở châu Âu như Đức có những đại học áp dụng mô hình HĐT với vai trò gần giống như quốc hội. Ví dụ trường đại học Rostock (Đức) có HĐT với 66 thành viên (gồm 22 thành viên đại diện cho giảng viên, 22 thành viên đại diện cho sinh viên, 22 thành viên đại diện cho cán bộ hành chính và người lao động khác). HĐT do các cán bộ viên chức trong trường bầu và có nhiệm kỳ 2 năm. Chủ tịch HĐT là một giáo sư của trường. HĐT quyết nghị chiến lược phát triển nhà trường, cơ cấu tổ chức và kế hoạch hoạt động hằng năm, bầu Hiệu trưởng và các Phó Hiệu trưởng. Quyết nghị của HĐT được đưa ra trên cơ sở đề xuất của Hội đồng học thuật. Hội đồng học thuật có khoảng 20 thành viên hầu hết là các giáo sư có uy tín nhưng họ không giữ vai trò quản lý trong nhà trường, ngoài ra còn có đại diện sinh viên và cán bộ hành chính. Hội đồng học thuật quyết định trên cơ sở đề xuất của Hiệu trưởng, nhưng Hiệu trưởng và các thành viên Ban giám hiệu không thuộc thành phần của Hội đồng học thuật và cũng không phải thành viên của HĐT.

Ở Australia, Đại học Quốc gia Australia (Australian National University-ANU) là trường đại học

công lập duy nhất được Quốc hội thành lập năm 1946 (các trường đại học công lập khác được lập và quản lý bởi chính quyền các bang và vùng lãnh thổ). ANU hoạt động như một tổ chức pháp nhân độc lập theo Luật Đại học Quốc gia Australia (Australian National University Act) năm 1991, Luật về quản trị, thực hiện và trách nhiệm giải trình (Public Governance, Performance & Accountability Act) năm 2013, Quy chế về quản trị của Đại học quốc gia Australia năm 2020.

Theo điều lệ hoạt động của HĐT (được bổ sung sửa đổi gần đây nhất vào 10.2.2022), ANU có HĐT gồm có 15 thành viên với trách nhiệm đưa ra định hướng chiến lược của nhà trường, đảm bảo cho công tác quản lý có hiệu quả, đảm bảo hoạt động quản lý tài chính và kiểm soát rủi ro. Các trách nhiệm chính của Hội đồng là:

Giám sát định hướng chiến lược của nhà trường, gồm:

- + Đề ra các nhiệm vụ, các giá trị và định hướng chiến lược của nhà trường

- + Theo dõi việc thực thi các chiến lược

Đảm bảo việc quản trị và quản lý hiệu quả, gồm:

- + Bổ nhiệm Chủ tịch và Phó Chủ tịch hội đồng (Chancellor and Pro- Chancellor)

- + Bổ nhiệm Hiệu trưởng (Vice - Chancellor) làm người điều hành chính của nhà trường và giám sát hoạt động của Hiệu trưởng

- + Giám sát và đánh giá công tác quản lý và sự thực hiện

- + Đảm bảo các mục tiêu chiến lược mà HĐT đặt ra được thực thi một cách có hiệu quả

- + Giám sát và theo dõi hoạt động học thuật của trường

- + Xác định các nguyên tắc chính sách và thủ tục, phù hợp với các yêu cầu pháp lý và kỳ vọng của cộng đồng

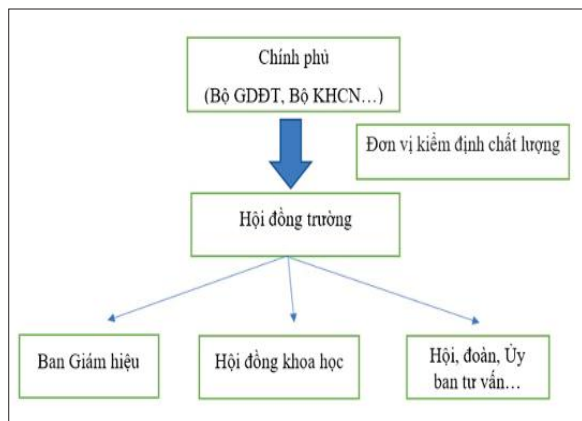
Đảm bảo công tác quản lý tài chính và quản lý rủi ro của trường, gồm:

- + Thông qua ngân sách hàng năm, kế hoạch hợp tác, báo cáo tài chính thường niên

- + Theo dõi và giám sát công tác đánh giá và quản lý rủi ro trong nhà trường, kể cả của các hoạt

động có tính thương mại

Nhìn chung, mô hình quản trị đại học ở các nước có hệ thống giáo dục đại học phát triển (châu Âu, Mỹ, Úc) có cấu trúc như sau:



Mô hình hệ thống quản trị Đại học ở phương Tây

Như vậy, có thể thấy cơ cấu tổ chức nội bộ nhà trường ở các Đại học phương Tây gồm ba thành phần chính: Ban Giám hiệu (BGH), Hội đồng Khoa học (HĐKH) và Hội, đoàn, Ủy ban tư vấn... HĐT ra quyết sách về sứ mạng, mục tiêu và tầm nhìn chiến lược, kế hoạch hoạt động, ngân sách, giám sát hệ thống đảm bảo chất lượng, bổ nhiệm hiệu trưởng, giám sát kết quả, hiệu quả hoạt động của cơ sở giáo dục Đại học. Trong khi đó, BGH hiện thực hóa sứ mệnh, mục tiêu chiến lược do HĐT đặt ra, làm nhiệm vụ điều hành, quản lý, vận hành toàn bộ hoạt động của trường đại học, chịu trách nhiệm về mọi hoạt động của trường đại học. Họ được Hội đồng Khoa học và các ủy ban tư vấn hỗ trợ về các vấn đề khác nhau. Hoạt động của BGH được giám sát bởi HĐT.

Ở ngoài phạm vi nhà trường, cơ sở giáo dục đại học phải báo cáo với nhà nước, có trách nhiệm giải trình với cơ quan quản lý nhà nước được giao phụ trách giáo dục Đại học. Tuy nhiên, thông thường cơ chế kiểm soát chất lượng và trách nhiệm giải trình được thực hiện qua một tổ chức đệm, thường là cơ quan đảm bảo chất lượng và/hoặc đơn vị kiểm định chất lượng. Mô hình quản trị được thiết kế nhiều tầng lớp với sự tham gia của nhiều tổ chức trong và ngoài nhà trường như vậy

là nhằm tạo cơ chế cho phép sự giám sát lẫn nhau giữa các bên.

Năm 2018, E.B. Pruvot và T. Estermann đã khảo sát mô hình quản trị Đại học của 29 hệ thống giáo dục đại học châu Âu. Khảo sát cho thấy có hai cơ quan quản trị Đại học có thẩm quyền ra quyết định là Hội đồng hàn lâm (HĐHL) và HĐT. HĐHL có thẩm quyền chủ yếu về các quyết định học thuật, có quy mô thành viên khá lớn. HĐT có thẩm quyền về các quyết định thể chế chiến lược (bao gồm tài chính), thường có quy mô thành viên nhỏ hơn song đa dạng hơn so với HĐHL.

Tương ứng với hai cơ quan đó là hai mô hình quản trị đại học:

Mô hình quản trị đại học đơn nhất: trong đó hoặc HĐHL hoặc HĐT đảm nhận, thực thi quyền hạn và ra quyết định

Mô hình quản trị đại học kép: HĐHL và HĐT đều đảm nhận, thực thi quyền hạn và ra quyết định. Trong mô hình kép truyền thống, trách nhiệm của HĐHL và HĐT là tách biệt nhau, song quan trọng như nhau. HĐHL thường phụ trách các vấn đề học thuật và HĐT thường phụ trách các vấn đề giám sát chiến lược và phân bổ ngân sách. Một số vấn đề phải có quyết định chung của cả hai hội đồng. Trong mô hình kép bất đối xứng, một hội đồng có tiếng nói quyết định hơn hội đồng kia.

3. Những khó khăn khi áp dụng thiết chế HĐT tại Việt Nam

HĐT là thiết chế được học hỏi từ các nước phương Tây, nơi không có tổ chức chính trị giữ vai trò lãnh đạo và giám sát các trường đại học. Các trường đại học của họ được ví như những “tháp ngà”. Chính phủ không giám sát được nên sử dụng cơ chế HĐT để yêu cầu trách nhiệm giải trình từ các trường đại học.

Ở Việt Nam, các trường đại học từ trước tới nay được quản lý tập trung, kiểm soát chặt chẽ bởi cả Chính phủ lẫn tổ chức Đảng. Đặc thù của Việt Nam là trong trường đại học có tổ chức Đảng. Thực chất, vai trò của tổ chức Đảng trong các trường đại học ở Việt Nam khá giống với HĐT ở phương Tây. Trong các trường đại học ở Việt

Nam, Đảng lãnh đạo toàn diện và ban hành tất cả các quyết sách về nhân sự, định hướng chiến lược phát triển của cơ sở giáo dục đại học liên quan đến đào tạo, tài chính và giám sát hoạt động của BGH và các đảng viên... Theo Luật Giáo dục năm 2019, (số 43/2019/QH14) “*tổ chức Đảng Cộng sản Việt Nam trong nhà trường lãnh đạo nhà trường và hoạt động trong khuôn khổ Hiến pháp và pháp luật*”. Theo Luật Giáo dục đại học năm 2012 (số 08/2012/QH13), “*tổ chức Đảng Cộng sản Việt Nam trong cơ sở giáo dục đại học được thành lập và hoạt động theo quy định của Điều lệ Đảng Cộng sản Việt Nam, trong khuôn khổ Hiến pháp, pháp luật*” như là một trong những tổ chức chính trị, đoàn thể, xã hội trong cơ sở giáo dục đại học. Tuy vậy, Luật Giáo dục đại học năm 2012 (số 08/2012/QH13) khi đề cập đến cơ cấu tổ chức của cơ sở giáo dục và Luật Giáo dục đại học sửa đổi năm 2018 (số 34/2018/QH14) không có nội dung nào liên quan đến tổ chức Đảng trong nhà trường, vì vậy không phản ánh vai trò của tổ chức này tham gia vào quá trình vận hành, điều hành, quản lý, quản trị nhà trường.

Như vậy, có thể thấy có rất nhiều sự tương đồng về vai trò của hai tổ chức HĐT và tổ chức Đảng trong trường đại học, dẫn tới những lúng túng khi triển khai, thực thi luật.

Để HĐT có thể hoạt động hiệu quả và thực sự tạo cơ chế cho tự chủ, cần thiết phải làm rõ vai trò và mối quan hệ giữa ba tổ chức: quản trị (HĐT), quản lý (Ban Giám hiệu - BGH) và tổ chức chính trị (Đảng ủy). Trong mô hình hệ thống quản trị đại học cấp trường cần khẳng định rõ tổ chức Đảng nằm ở đâu, vì thực tế có những thành viên trong Đảng ủy nhưng lại không là thành viên của HĐT.

Quy chế phối hợp giữa ba tổ chức này cần được soạn thảo một cách chặt chẽ để vừa đảm bảo tính khoa học, vừa đảm bảo tính pháp lý, đồng thời phù hợp với điều kiện thực tế của từng cơ sở giáo dục đại học. Trong quy chế phối hợp, trách nhiệm của từng chủ thể phải rõ ràng cũng như cần đặt ra chế tài đối với chủ thể khi không làm tròn trách nhiệm. Phân quyền rõ ràng sẽ tránh được sự chồng chéo, thậm chí lạm quyền khi hoạt động.

Mỗi một chủ thể quyền lực trong trường đại học cần hoạt động theo nhiệm vụ, quyền hạn đã được xác định. Đây là điều kiện tiên quyết để hệ thống quản trị của nhà trường vận hành một cách hiệu quả, đảm bảo cho sự đồng thuận, ổn định và phát triển của nhà trường.

Trong cơ chế phối hợp, mỗi chủ thể vừa phải thực hiện đúng vai trò nhiệm vụ của mình, vừa phải đặt mình trong mối tương quan chung, lấy sự phát triển của nhà trường làm mục đích tối thượng. Vì thế, trong trường đại học, nhất là đại học công lập cần có sự phân quyền nhưng lại vẫn cần một cơ chế vừa mang tính thứ bậc vừa đảm bảo sự dân chủ. Sự chung lưng đấu cật của chủ tịch HĐT và hiệu trưởng sẽ giảm nhẹ gánh nặng tự chủ và tự chịu trách nhiệm. Đó cũng chính là mô hình quản trị đại học chuyên nghiệp và bền vững.

Ngoài ra, còn một số khó khăn khác như Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục Đại học năm 2018 quy định nhiệm vụ, quyền hạn và các vấn đề khác của HĐT nhưng chưa đề cập rõ phương thức hoạt động của HĐT. Vì thế, các cơ sở giáo dục đại học khi thành lập HĐT mới bắt tay vào xây dựng phương thức hoạt động của HĐT. Trong khi đó, mỗi trường Đại học có tuổi đời khác nhau, xuất phát điểm khác, cơ quan chủ quản khác, tiềm lực khác... nên chưa thể có chung một phương thức hoạt động thống nhất.

Bên cạnh đó, nhiều cán bộ giảng viên và bản thân các thành viên HĐT còn chưa có nhận thức thực sự rõ ràng về chức năng và thể thức hoạt động của HĐT cũng như trách nhiệm, quyền hạn của các thành viên HĐT. Nhận thức của xã hội, của các cơ quan chính phủ nói chung đối với vai trò, chức năng của HĐT còn chưa thống nhất, vì vậy ban hành các định chế vẫn còn chồng chéo, mâu thuẫn nhau và khó thực hiện.

Vẫn còn khá nhiều câu hỏi cần đặt ra. Chẳng hạn, luật chưa có hướng dẫn cụ thể gắn kết vai trò, trách nhiệm và lợi ích với trường đại học của các thành viên ngoài trường, thành viên đại diện của cơ quan chủ quan và đại diện người học. Sự tham gia và trọng lượng ý kiến của họ đến đâu? Thành

phần của HĐT đối với nhóm giảng viên và người lao động hiện nay vẫn chủ yếu là đội ngũ cán bộ quản lý, chủ yếu là trường đơn vị. Liệu có nên bổ sung tiếng nói của những cán bộ viên chức bình thường để đưa ra những quyết sách khách quan?. Trong trường hợp có thì những cán bộ viên chức nào sẽ có đủ năng lực quản trị và sự hiểu biết toàn diện về nhà trường để có thể tham gia HĐT? Về vấn đề tài chính, HĐT sẽ quyết định tài chính đến đâu, các khoản chi lớn là lớn đến mức nào thì hợp lý? HĐT sẽ quyết định nhân sự đến cấp nào và đến chức nào thì đủ thể hiện vai trò?

4. Kết luận

Có thể nói HĐT là một thiết chế nhằm thực hiện trách nhiệm cao nhất về chiến lược - định hướng phát triển và trách nhiệm giải trình của trường đại học. HĐT đại diện cho các bên có lợi ích liên quan, thay mặt cho xã hội và đại diện cho chủ sở hữu là nhà nước định hướng và giám sát hoạt động của bộ máy quản lý - điều hành nhà trường, đảm bảo cho trường phát triển cùng với sự hài hòa lợi ích giữa các bên, giữa nhà trường và xã hội. Chính vì vậy, khi đang trong quá trình thực hiện luật GDĐH sửa đổi số 34/2018/QH14, các trường cần tăng cường nhận thức về vai trò của thiết chế HĐT; tổ chức các khóa tập huấn về quản trị - quản lý trường đại học để trước hết đội ngũ cán bộ chủ chốt của trường phải hiểu rõ về thiết chế này.

Bên cạnh đó, cần tiếp tục xây dựng và đổi mới mạnh mẽ cơ chế quản lý giáo dục đại học, đặc biệt là ban hành hệ thống pháp luật, cơ chế, chính sách thống nhất và cụ thể để quản lý nhà nước về sự mạng, mục tiêu, chiến lược, quy hoạch, kế hoạch, chất lượng giáo dục đại học.

Việc xây dựng chuẩn mực về năng lực quản trị cho thành viên HĐT cũng là một nội dung cần được sớm đặt ra. Đối với các thành viên ngoài trường, cần xây dựng được cơ chế để gắn kết hữu cơ giữa trách nhiệm, nghĩa vụ và quyền hạn để sự tham gia của họ thực sự có ý nghĩa cho bản thân họ và cho sự phát triển của nhà trường.

Các trường đại học đang rất mong chờ những bước thay đổi ngoạn mục đối với thiết chế quyền

lực mang tên HĐT. Thay vì những đổi mới mang tính hình thức, áp dụng rập khuôn từ các quốc gia khác trên thế giới, điều mỗi trường đại học cần là một tập thể HĐT đủ nhạy bén để đưa ra những chính sách, chiến lược hoạt động hiệu quả, đủ uy tín để tập hợp các nguồn lực và đủ minh bạch để đảm bảo tốt nhất quyền lợi của các bên liên quan./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Enora Bennetot Pruvot, Thomas Estermann (2018), “University governance: Autonomy, structures and inclusiveness”, *European higher education area: The impact of past and future policies*, Springer, tr.619-638.
2. Shattock M. (2017), “University governance in flux. The impact of external and internal pressures on the distribution of authority within British universities: A synoptic view”, *Higher Education Quarterly*, 71(4), tr.384-395.
3. <https://www.anu.edu.au/about/governance/council>
4. Quốc hội Nước Cộng hòa Xã hội chủ nghĩa Việt Nam Việt Nam, (19.11.2018), Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục Đại học.
5. Nghị định số 99/2019/NĐ-CP ngày 30 tháng 12 năm 2019 của Chính phủ, Quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục đại học.
6. GS Lê Minh Thắng (2018), Vai trò của HĐT trong tiến trình tự chủ đại học và kinh nghiệm tại Đại học Bách Khoa Hà Nội, Kỷ yếu hội thảo khoa học “*Mở rộng phạm vi và nâng cao hiệu quả tự chủ đại học*”, trường đại học Luật Hà Nội.
7. GS Lâm Quang Thiệp (2017), *Thực tế về thể chế HĐT với giáo dục đại học nước ta* <https://giaoduc.net.vn/thuc-te-ve-the-che-hoi-dong-truong-voi-giao-duc-dai-hoc-nuoc-ta-post175911.gd>.
8. GS Lâm Quang Thiệp (2020), *Một số khó khăn trong việc áp dụng thể chế HĐT* <https://giaoduc.net.vn/mot-so-kho-khan-trong-viec-ap-dung-the-che-hoi-dong-truong-2-post210334.gd>.
9. <https://tiasang.com.vn/giao-duc/thiet-ke-he-thong-quan-tri-dai-hoc-o-viet-nam-mo-hinh-nao-cho-tu-chu-25549/>.
10. <https://giaoduc.net.vn/hoi-dong-truong-o-dai-hoc-cong-lap-nhu-cau-tu-than-hay-dan-chu-hinh-thuc-post188980.gd>.