

HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ VIỆN ĐẠI HỌC Ở CÁC NƯỚC TRÊN THẾ GIỚI

■ Nguyễn Thiện Tống *

TÓM TẮT

Hầu hết các cơ sở giáo dục đại học ở các nước trong khu vực Đông Nam Á và trên thế giới là loại viện đại học đa lĩnh vực, trong khi đó phần lớn các cơ sở giáo dục đại học Việt Nam là loại trường chuyên ngành hẹp. Vì thế khi các trường đại học chuyên ngành sáp nhập với nhau để tổ chức lại thành viện đại học, bao gồm những lĩnh vực tri thức từ khoa học tự nhiên, kỹ thuật, kinh tế, luật, y tế, giáo dục, khoa học xã hội và nhân văn... thì mô hình quản trị viện đại học tự trị cần được nghiên cứu áp dụng. Hội đồng quản trị viện đại học cũng như mức độ tự trị đại học rất khác nhau giữa các nước Châu Âu lục địa, các nước Anh Mỹ, các nước Châu Á... Số lượng thành viên rất khác nhau và mô hình tổ chức cũng khác nhau. Mô hình quản trị đại học trên thế giới tiếp tục tiến hóa rất đa dạng, tuy nhiên nhìn chung thì mô hình quản trị đại học của một tổ chức không-vì-lợi-nhuận là phù hợp cho cả đại học công lập cũng như đại học tư thục nên càng ngày càng được áp dụng nhiều.

ABSTRACT

University council in countries around the world

Most of higher education institutions in Southeast Asia and in countries around the world are multidisciplinary universities, while Vietnamese higher education institutions are mainly narrow or mono-disciplinary ones. So that when these narrow or mono-disciplinary institutions merge together to form multidisciplinary universities that include natural sciences, engineering and technology, economic, law, medical, education, social sciences and humanities... models of university council should be implemented. University council and university autonomy are very different between countries of continental Europe, England, America and Asian countries... The number of members and organizational structure are different too. World models of university council continue to evolve in many ways. However the model of university governance of a not-for-profit organization becomes more popular and appropriate for both public and private universities.

1. Giới thiệu

Các nghiên cứu trên thế giới cho thấy quản trị đại học (university governance) là một phương tiện rất quan trọng để nâng cao chất lượng về mọi mặt của giáo dục đại học [1].

Quyền tự trị đại học được ủy thác cho các Hội đồng quản trị viện đại học (University Council) và làm cho các viện đại học quản lý các nguồn lực hiệu quả hơn và đáp ứng kịp thời cho những nhu cầu thay đổi nhanh chóng của thị trường. Những viện đại học được giao quyền tự trị nhiều hơn thì có khả

năng tạo ra kết quả tốt hơn những đại học bị điều hành chặt chẽ bởi luật lệ chính quyền [1].

Cuộc khủng hoảng kép về số lượng và chất lượng của giáo dục đại học nước ta kéo dài trong hơn hai thập kỷ qua có nguyên nhân chủ yếu ở việc tổ chức quản lý của nhà nước đối với hệ thống giáo dục đại học và nghiên cứu khoa học [2].

Mặt khác hầu hết các trường đại học của nước ta được tổ chức theo những chuyên ngành riêng rẽ như một loại trường chuyên nghiệp cao cấp, có cơ cấu tổ chức theo nguyên tắc thủ trưởng của bộ máy

* PGS.TS, Nguyễn Phó Hiệu trưởng trường Đại học Cửu Long

hành chính mệnh lệnh thiếu tinh thần dân chủ đại học. Hiệu trưởng đứng đầu trường đại học tập trung trong tay mọi quyền hạn và chịu trách nhiệm mọi mặt hoạt động của trường. Các Hội đồng trường, Hội đồng khoa học chỉ có nhiệm vụ tư vấn cho Hiệu trưởng nên không có quyền hạn gì đáng kể và trên thực tế hầu như không hoạt động. Cơ cấu tổ chức trường đại học như thế thì không thể trao quyền tự chủ nhiều cho đại học được vì không có tổ chức phân quyền và tự kiểm soát trong đại học.

Hầu hết các trường đại học các nước trong khu vực Đông Nam Á và trên thế giới là loại viện đại học đa lĩnh vực, trong khi đó phần lớn các cơ sở giáo dục đại học Việt Nam là loại trường chuyên ngành hẹp. Vì thế Luật Giáo dục đại học lẽ ra cần có những quy định để thúc đẩy việc sáp nhập các trường chuyên ngành và tái cấu trúc theo mô hình viện đại học đa lĩnh vực để phù hợp với việc hội nhập và hợp tác quốc tế. Khi các trường đại học chuyên ngành sáp nhập với nhau để tổ chức lại thành viện đại học, bao gồm những lĩnh vực tri thức từ khoa học tự nhiên, kỹ thuật, kinh tế, luật, y tế, giáo dục, nhân văn... thì mô hình quản trị của viện đại học tự trị cần được nghiên cứu ứng dụng.

Tự trị đại học phải được quy định trong phạm vi luật pháp quốc gia và phải được ủy thác cho giới hữu trách của viện đại học, đó là Hội đồng quản trị viện đại học. Việc tổ chức Hội đồng quản trị viện đại học ở các nước trên thế giới trước hết phải được xem xét trên mối quan hệ giữa chính quyền và hệ thống giáo dục đại học, tức là mức độ can thiệp của chính quyền đối với đại học. Mức độ tự trị đại học rất khác nhau giữa các nước Châu Âu lục địa, các nước Anh Mỹ, các nước Châu Á... Hội đồng quản trị viện đại học cũng rất khác nhau về số lượng (từ 7 đến 75 thành viên) và khác nhau về mô hình tổ chức. Một số loại thành viên Hội đồng quản trị được bổ nhiệm và một số khác được bầu cử. Mô hình quản trị đại học trên thế giới tiếp tục tiến hóa rất đa dạng, tuy nhiên nhìn chung thì mô hình quản trị đại học của một tổ chức không-vì-lợi-nhuận như ở Australia [3] và [4], Canada [5], Hoa Kỳ [6] và [7] là phù hợp cho cả đại học công lập cũng như đại học

tư thục nên càng ngày càng được áp dụng nhiều.

2. University Autonomy hay “Tự trị đại học” là gì

Đại học nhận được đặc quyền tự do nghiên cứu và giảng dạy nhằm đáp ứng những đòi hỏi của cộng đồng xã hội và hưởng ứng những chính sách phát triển kinh tế xã hội của chính quyền.

Trong quá trình phát triển của lịch sử và hiện nay, quyền tự trị đại học – và quyền tự do học thuật luôn đi kèm theo đó – được bảo đảm bằng những quyền lợi và nghĩa vụ xác định.

Thứ nhất là “academic freedom” tức “tự do học thuật”, theo Berdahl [8] là “quyền tự do của mỗi học giả trong việc giảng dạy và nghiên cứu tìm chân lý mà không sợ bị trừng phạt hay buộc thôi việc vì việc giảng dạy và nghiên cứu đó đụng chạm đến quan điểm chính thống về tôn giáo, chính trị hay xã hội”. Quyền tự do này không phải là cái cơ để trốn tránh trách nhiệm trí thức và sự đánh giá của đồng nghiệp, mà để chống lại sự trả thù bất công có tính khủng bố tinh thần của tập thể hay cá nhân nào đối với học giả như là hình phạt cho tội đụng chạm đến những quan điểm chính thống.

Thứ nhì là “university autonomy” tức “tự trị đại học”, theo Berdahl thì có hai yếu tố là “substantive autonomy” tức quyền hạn của đại học trong việc quyết định sứ mạng và chương trình hoạt động của mình và “procedural autonomy” tức quyền hạn của đại học trong việc quyết định phương tiện và cách thức thực hiện sứ mạng và chương trình hoạt động của mình. Những quyền hạn này công nhận rằng với số nhân sự chuyên gia có uy tín và truyền thống mà viện đại học có được thì chính viện đại học có năng lực nhất trong việc quyết định làm điều gì và làm như thế nào.

Nói một cách ngắn gọn thì tự trị đại học toàn diện là sự tự quản trị lấy những nhiệm vụ được giao phó cho viện đại học về các phương diện đào tạo, nghiên cứu khoa học, tài chính, hành chính, đối ngoại, tổ chức nhân sự, và chịu trách nhiệm trước công chúng, trước pháp luật, trước các cơ quan

quản lý nhà nước về việc điều hành và tổ chức những chương trình hoạt động để thực hiện những nhiệm vụ đó.

Như thế một đạo luật thành lập viện đại học công nhận “tự trị đại học” thì cũng tôn trọng “tự do học thuật” nêu trên. Quy trình và cơ chế quyết định trong viện đại học cần được luật pháp quy định nhằm bảo vệ “tự trị đại học” và “tự do học thuật”.

3. Khuynh hướng phát triển quyền tự trị đại học trên thế giới

Trong những năm gần đây, các tổ chức giáo dục đại học trên thế giới chịu nhiều áp lực phải cải tổ, mà cao điểm là khuynh hướng phát triển tự trị đại học [9], [10], [11], [12].

Câu hỏi lớn nhất luôn luôn là “mục đích của tự trị đại học là gì và việc áp dụng sự thay đổi này mang lại những thuận lợi và khó khăn nào cho viện đại học?”.

Quan hệ giữa chính quyền và đại học ở các nước trên thế giới trong vài thập niên qua đã trải qua những thay đổi rất đáng kể [13]. Chẳng hạn Thụy Điển đã hoàn thành một cải cách sâu rộng nhằm phân phối quyền lực từ chính quyền sang đại học, chính quyền Đan Mạch đã can thiệp với mục đích giảm chương trình học và rút ngắn thời gian học. Ý đã giao quyền tự trị về tài chính cho đại học và đã chuẩn bị đạo luật để giao cho đại học nhiều quyền quyết định hơn. Đức đã sửa đổi luật liên bang về giáo dục đại học dẫn đến rất nhiều thay đổi mà các bang phải thực hiện. Chính quyền Anh đang chủ động thực hiện những thay đổi về giáo dục đại học. Australia và New Zealand đã trải qua một thời kỳ lâu dài về cải tổ giáo dục đại học mà chính quyền chủ trương việc thu học phí và đặt các đại học vào vị trí của nền kinh tế thị trường cạnh tranh.

Nhìn chung ở các nước công nghiệp phát triển, những thay đổi gần đây đều tạo ra những khuynh hướng hội tụ. Một mặt đối với các nước theo hệ thống Anh Mỹ, các đại học vốn được hưởng quyền tự trị đại học rộng rãi, thì trong thập niên qua chính

quyền đòi hỏi đại học phải chịu trách nhiệm nhiều hơn với công chúng và với chính quyền. Mặt khác đối với các nước Châu Âu lục địa, các đại học vốn phải hoạt động trong khung pháp luật chặt chẽ đến mức chi tiết, thì những cải tổ đã theo hướng giảm sự can thiệp của chính quyền và tăng quyền tự trị đại học.

Tình hình lại khác ở các nước Châu Á, nơi mà nhiều đại học mới được thành lập trong khoảng 50 năm gần đây và chính quyền thường có quan điểm công khai xem đại học như một công cụ phục vụ cho kế hoạch phát triển kinh tế xã hội quốc gia và có biện pháp chính sách cũng như tổ chức để thực hiện quan điểm đó. Tuy nhiên trong những năm gần đây, các đại học Châu Á cũng chịu nhiều áp lực phải cải tổ, mà cao điểm là khuynh hướng chuyển đổi hệ thống các viện đại học công lập trực thuộc chính quyền thành các viện đại học tự trị.

Tuy một số nước trên thế giới có Hiến pháp quy định quyền tự trị đại học và phần lớn có các đạo luật xác định quyền tự trị đại học, nhưng nhu cầu cải cách giáo dục trong thập kỷ vừa qua dẫn đến việc tu chỉnh, sửa đổi các đạo luật này để giao quyền tự trị đại học nhiều hơn cho các viện đại học.

Các đạo luật sửa đổi này tăng cường quyền tự trị đại học về mặt luật pháp: quy định rõ về Hội đồng quản trị và Hội đồng học thuật của viện đại học, thành phần và nhiệm kỳ của các thành viên, nhiệm kỳ của viện trưởng và hiệu trưởng, cách thức bầu cử viện trưởng và hiệu trưởng, quyền hạn viện trưởng và hiệu trưởng, và quyền ban hành những điều luật nội bộ của viện đại học.

4. Tự trị Đại học ở Châu Á

Ở các nước Châu Á, khuynh hướng cải tổ giáo dục đại học gần đây đã và đang chuyển đổi hệ thống các viện đại học công lập trực thuộc chính quyền thành các viện đại học tự trị [14]. Giảng viên và nhân viên đại học không còn là công chức của chính quyền nữa mà trở thành những người do viện đại học tự trị tuyển dụng.

Điều thuận lợi rõ ràng là viện đại học tự trị có

quyền tự do xác định nội dung giảng dạy và cách thức giảng dạy, viện đại học tự quyết định lấy mọi vấn đề chứ không phải thông qua hệ thống hành chính nhà nước thường mang tính quan liêu. Quyền tự do về học thuật đi đôi với quyền trị đại học sẽ giúp cho các giáo sư cũng như viện đại học nói chung tự quyết định nội dung chương trình giảng dạy và nghiên cứu, tự thay đổi chúng một cách kịp thời khi cần thiết để đáp ứng nhu cầu xã hội ngày càng thay đổi nhanh chóng.

Ở Trung Quốc, cuộc cải tổ giáo dục mạnh mẽ này đã xảy ra từ thập kỷ trước. Hiện nay hầu hết các đại học công lập Trung Quốc đã trở nên tự trị về tài chính hơn và đã tự tạo ra trên 50% nguồn thu (ngân sách do nhà nước cung cấp chiếm dưới 50% nguồn thu).

Ở Mã Lai, các viện đại học công lập đã được thay đổi thành "các viện đại học xã hội hóa, tập thể hóa, tư nhân hóa". Để các viện đại học tự trị trở nên tự trị về tài chính hơn, có nguồn thu tài chính nhiều hơn, chính quyền cho phép viện đại học tham gia hoạt động kinh doanh thương mại, cho thành lập công ty của đại học và cho tăng học phí.

Ở Thái Lan, với Luật Giáo dục quốc gia năm 1999, tất cả 24 viện đại học công lập trước đây vốn trực thuộc chính quyền đã được biến đổi dần thành viện đại học tự trị năm 2002. Những viện đại học mới được thành lập sau năm 1999 đều theo quy chế viện đại học tự trị ngay từ đầu.

Ở Nhật Bản, Bộ Giáo dục - Khoa học - Văn hóa là cơ quan quyền lực trên hết của hệ thống giáo dục đại học, nắm quyền chấp thuận việc thành lập các viện đại học mới, trực tiếp kiểm soát ngân sách của tất cả các viện đại học và quản lý nhiều mặt hoạt động của đại học, kể cả quy định các tiêu chuẩn về giảng viên và cơ sở vật chất. Hội đồng quốc gia về Cải cách giáo dục và Hội đồng đại học năm 1999 đều khuyến cáo việc phát triển một hệ thống giáo dục mà các trường có quyền tự trị về mọi mặt hoạt động của mình.

Cải tổ giáo dục đại học Hàn Quốc cũng đòi hỏi cải tổ hệ thống tổ chức quản trị đại học. Các viện

đại học công lập vốn trực thuộc Bộ Giáo dục nay đang được khuyến khích trở thành "các đại học tự trị" độc lập với Bộ Giáo dục. Khi một viện đại học công lập quyết định chuyển thành "viện đại học tự trị", một hợp đồng quản trị (governance contract) được ký kết giữa Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Viện trưởng (President) – với điều kiện là Viện trưởng được bầu cử theo một quy trình tuyển chọn công khai do một hội đồng tuyển chọn thực hiện dưới sự giám sát của Bộ trưởng Bộ Giáo dục. Dưới hệ thống mới, Viện trưởng chịu trách nhiệm về mọi vấn đề của đại học, từ quản lý đến nhân sự, và tài chính – độc lập với Bộ Giáo dục. Viện trưởng cũng toàn quyền quyết định về học phí. Đồng thời mỗi đại học công lập đều phải thành lập một Hội đồng quản trị viện đại học (University Council) gồm những thành viên uy tín và am hiểu vấn đề quản trị đại học từ bên trong cũng như bên ngoài viện đại học. Hội đồng quản trị hoạt động như cơ quan quyết định quyền lực cao nhất của viện đại học.

5. Quản trị Đại học ở Hoa Kỳ

Ở Hoa Kỳ cơ cấu tổ chức quản trị mang tính truyền thống hay quy ước của viện đại học là Hội đồng quản trị (University Council), Viện trưởng (President), ban quản trị hành chính, ban giảng huấn, các đơn vị tổ chức của viện đại học kể cả tổ chức hội sinh viên, hội cựu sinh viên. Cơ cấu tổ chức quản trị này có nguồn gốc từ lịch sử phát triển của Hoa Kỳ với những yếu tố văn hóa, pháp luật, chính trị và xã hội [6].

Các quan hệ đối nội và đối ngoại của một viện đại học tư thục thường được thể hiện trong cách thức mà Hội đồng quản trị và các thành viên, Hiệu trưởng và những tác nhân khác thực hiện quyền hạn và trách nhiệm của họ.

Đối với viện đại học công lập hay hệ thống viện đại học nhiều khuôn viên kể cả hệ thống đại học cộng đồng của từng bang ở Hoa Kỳ, tổ chức và trách nhiệm của các thành viên Hội đồng quản trị, Hiệu trưởng và các đơn vị khác trong viện đại học có liên quan mật thiết với các cơ quan lập pháp và hành pháp bang, đặc biệt là cơ quan điều phối giáo

dục đại học [7].

Trong hệ thống giáo dục đại học Hoa Kỳ và qua các thời kỳ lịch sử, Hội đồng quản trị là cơ quan quyền lực tối cao của viện đại học, được các đạo luật quốc hội bang ủy thác quyền quyết định các chính sách và giám sát mọi hoạt động của viện đại học và trường cao đẳng, nhưng lực lượng giảng viên và sinh viên dần dần tranh đấu nắm phần kiểm soát nhiều hơn về các vấn đề học thuật và tổ chức chuyên môn.

Từ thập niên 1960, tập thể giảng viên và sinh viên đã gây được ảnh hưởng đáng kể về chính sách và tổ chức quản lý học thuật, đặc biệt là ở những viện đại học công lập. Các viện đại học và trường cao đẳng tư thục thường hoạt động như một doanh nghiệp hay tổ chức không-vì-lợi-nhuận nên không đòi hỏi sự trợ giúp của chính quyền và tìm cách tách hẳn với chính quyền để có quyền tự trị đại học hoàn toàn. Các viện đại học và trường cao đẳng tư thục có cơ cấu tổ chức quản trị đơn giản hơn nên Hội đồng quản trị vẫn nắm quyền lực tuyệt đối như luật định từ trước.

Tuy có những thay đổi đáng kể như thế, các Hội đồng quản trị và các Viện trưởng vẫn tiếp tục nắm quyền lực chính của các viện đại học Hoa Kỳ, công lập cũng như tư thục. Mặt khác sự xuất hiện của những viện đại học lớn với nhiều khuôn viên như ở California đã dẫn đến những cơ cấu tổ chức quản trị phức tạp hơn với các Hội đồng quản trị được củng cố thành một tổ chức giám sát và điều hành toàn bộ hệ thống viện đại học. Tình hình này lại phát sinh tranh luận về những vấn đề nào cần tập trung và những vấn đề nào cần tản quyền cho việc quản trị đại học được hiệu quả hơn.

Thành phần xã hội của Hội đồng quản trị cũng thay đổi theo thời gian. Khi viện đại học dần dần phát triển việc quản lý tài chính như một công ty, Hội đồng quản trị cần có nhiều thành viên từ giới doanh nghiệp hơn. Ở các viện đại học công lập, thành viên Hội đồng quản trị thường do Thống đốc bang bổ nhiệm, trong khi ở các viện đại học tư thục thì thành viên Hội đồng quản trị do chính các tổ

chức tư nhân hay tôn giáo bổ nhiệm.

Một bước phát triển quan trọng giữa thế kỷ XIX là vai trò của cựu sinh viên trong Hội đồng quản trị viện đại học ở Hoa Kỳ. Nhiều cựu sinh viên trở thành những doanh nhân giàu có, những nhà chính trị tài ba, những nhân vật có uy tín xã hội, những nhà thể thao nổi tiếng... được tham gia Hội đồng quản trị. Đầu thế kỷ 20, phong trào hội cựu sinh viên phát triển mạnh và trở thành những tổ chức có quyền bầu đại diện cựu sinh viên vào Hội đồng quản trị.

Càng ngày viện đại học càng có nhiều sinh viên và giảng viên, nhiều trường chuyên môn và chương trình đào tạo, có tài sản tích lũy lớn và ngân sách hàng năm rất lớn, và trở thành những tổ chức hết sức phức tạp nên Hội đồng quản trị phải tuyển chọn Viện trưởng có uy tín và tài quản trị để phân quyền cho Viện trưởng và ban quản trị hành chánh.

Quyền lực Viện trưởng ngày càng tăng dẫn đến việc can thiệp của phía quản lý vào phạm vi học thuật của ban giảng huấn, gây mâu thuẫn về chính sách quản lý và chính sách học thuật giữa Viện trưởng với lực lượng giáo sư. Trong những thập niên đầu thế kỷ 20 cơ cấu tổ chức viện đại học được cải tổ với sự phân quyền tự trị về học thuật cho các khoa trường và hội đồng giáo sư. Ban giảng huấn có quyền bầu cử đại diện của mình vào Hội đồng quản trị.

Sau Thế chiến Thứ hai, phong trào sinh viên cũng đã tạo ảnh hưởng lớn đến tổ chức quản trị viện đại học. Tổ chức sinh viên được bầu đại diện của mình vào Hội đồng quản trị.

Chính quyền bang, cơ quan kiểm định chất lượng và cơ quan kiểm toán độc lập ở bên ngoài viện đại học đã đóng vai trò tích cực thúc đẩy viện đại học trở thành những tổ chức chịu trách nhiệm trước công chúng, trước xã hội về chất lượng đào tạo và nghiên cứu, về chất lượng quản lý tài chính. Tất cả những điều trên đã có ảnh hưởng sâu rộng đến cách thức Hội đồng quản trị, Viện trưởng, ban quản lý, ban giảng huấn điều hành hoạt động của viện đại học.

Ngày nay, cơ cấu tổ chức quản trị viện đại học tiếp tục thay đổi khi một số bang muốn xây dựng

và củng cố các Hội đồng quản trị chung cho các hệ thống viện đại học nhiều khuôn viên cũng như hệ thống đại học cộng đồng. Mặc dầu tổ chức sinh viên và tập thể giáo sư có vai trò hơn trước trong các hoạt động của viện đại học, Hội đồng quản trị và Viện trưởng ở cả viện đại học công lập cũng như tư thục của Hoa Kỳ vẫn tiếp tục quyết định các chính sách quan trọng, các vấn đề nhân sự và học thuật quan trọng của viện đại học. Hội đồng quản trị vẫn là cơ quan quyền lực cao nhất của viện đại học, bảo vệ quyền tự trị đại học và đóng vai trò của một tổ chức đệm giữa chính quyền và ban quản lý viện đại học.

6. Quản trị Đại học ở Australia

Hội đồng các Hiệu trưởng và các Viện trưởng đại học Australia đã thảo luận về vấn đề quản trị đại học và vào tháng 10 năm 2003 đã đề nghị một mô hình quản trị đại học theo những nguyên tắc như sau [15]:

a) Các đạo luật thiết lập quyền lực quản trị đại học và quyền tự trị đại học trong khuôn khổ luật pháp. Nguyên tắc căn bản là cơ quan quản trị cao nhất chịu trách nhiệm cuối cùng về việc quản trị viện đại học và việc cung cấp những thành quả đào tạo và nghiên cứu đáp ứng với kỳ vọng của cộng đồng, của xã hội.

b) Quyền tự trị đại học được ủy thác cho các Hội đồng quản trị viện đại học. Nhiệm vụ của Hội đồng này là:

- Bầu cử Viện trưởng như là người đại diện cho viện đại học chịu trách nhiệm trước pháp luật và công chúng.

- Bổ nhiệm Hiệu trưởng (kiêm Phó Viện trưởng) như là người điều hành chính công việc hàng ngày của viện đại học, và giám sát hoạt động của Hiệu trưởng.

- Xác định sứ mạng, quyết định hướng chiến lược của viện đại học.

- Xây dựng các chính sách và các nguyên tắc, thủ tục và luật lệ nội bộ phù hợp với khung cảnh pháp

luật quốc gia và địa phương, và phù hợp với nguyện vọng của công chúng.

- Thông qua ngân sách hàng năm và kế hoạch hoạt động của viện đại học.

- Giám sát các hoạt động học thuật của viện đại học.

- Giám sát việc quản lý và điều hành hoạt động của viện đại học.

- Thông qua các hoạt động kinh tế quan trọng của viện đại học.

- Xây dựng điều lệ bầu cử, bổ nhiệm, thay thế các thành viên Hội đồng quản trị phù hợp với đạo luật quốc hội về viện đại học.

c) Đạo luật quốc hội cần quy định nhiệm vụ của các thành viên Hội đồng quản trị và cách miễn nhiệm thành viên nào vi phạm nguyên tắc đạo đức đòi hỏi khi thi hành nhiệm vụ. Ngoại trừ Vice-Chancellor tức Hiệu trưởng và Chủ tịch Hội đồng học thuật (Academic Board), mỗi thành viên phải được bổ nhiệm hay bầu cử đích danh. Tất cả các thành viên phải chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị. Nhiệm vụ của mỗi thành viên của Hội đồng quản trị là luôn luôn hành xử theo quyền lợi chung của toàn thể viện đại học chứ không chỉ là đại biểu hay đại diện của một thành phần đặc biệt nào của viện đại học.

Đạo luật quốc hội cần quy định rằng Hội đồng quản trị có quyền (với đa số 2/3) miễn nhiệm một thành viên nào vi phạm nguyên tắc đạo đức đòi hỏi khi thi hành nhiệm vụ.

d) Số lượng thành viên Hội đồng quản trị nên khoảng 22 người. Cần có ít nhất hai thành viên là chuyên gia về tài chính và ít nhất một thành viên là chuyên gia về thương mại. Cần có đa số thành viên độc lập bên ngoài đại học (không phải sinh viên, giảng viên hay nhân viên của đại học). Không nên có thành viên là đại biểu đương nhiệm của quốc hội bang hay liên bang, ngoại trừ trường hợp đặc biệt do chính Hội đồng quản trị chọn.

Viện đại học phải thiết lập các thủ tục mang tính hệ thống trong việc đề cử những thành viên triển vọng cho những loại thành viên được bổ nhiệm mà không bầu cử.

Những thành viên được bổ nhiệm phải được tuyển chọn trên cơ sở có năng lực, hiểu biết và kinh nghiệm để đóng góp cho hoạt động hiệu quả của Hội đồng quản trị.

Để việc đưa các thành viên mới vào Hội đồng quản trị phù hợp với việc duy trì sự liên tục về năng lực và kinh nghiệm tập thể Hội đồng quản trị, nhiệm kỳ của các loại thành viên phải khác nhau và gối đầu nhau.

7. Mô hình quản trị của một tổ chức không-vì-lợi-nhuận

Những mô hình quản trị và cơ cấu tổ chức nào giúp viện đại học hoạt động hiệu quả nhất trong việc thực hiện sứ mạng của mình? Có thể phân biệt một số mô hình như sau [3], [16]:

- Mô hình cổ điển coi trọng tất cả "stakeholder" những người có trách nhiệm và quyền lợi liên quan đến đại học như một tổ chức mang tính chất công cộng nên có đa số thành viên hội đồng là những người quản lý và giảng dạy trong viện đại học. Đây là mô hình Hội đồng quản trị. Viện đại học như Hội đồng nghị viện (The Parliamentary Model). Hội đồng này tương đối có nhiều thành viên mà phần lớn thành viên là những người được bầu lên và đại diện cho các thành phần có quyền lợi và trách nhiệm liên quan, chẳng hạn như từ lực lượng giảng dạy, lực lượng quản lý, tổ chức sinh viên, tổ chức cựu sinh viên, những người đóng góp tài chính... Hội đồng loại này thường hoạt động như một tổ chức lập pháp của viện đại học mà các thành viên dễ bị tâm lý đứng trên quan điểm đại diện cho quyền lợi của thành phần bầu cử mình. Đáng lẽ ra khi được bầu vào Hội đồng rồi thì các thành viên đều phải đứng trên quan điểm vì lợi ích chung của viện đại học. Hội đồng loại này thường họp nhiều và quan tâm nhiều đến việc giám sát hoạt động của viện đại học. Mô hình này thường bị phê bình kém hiệu quả trong quản trị vì quá quan tâm đến quyền lợi hằng

ngày và ngắn hạn của những giảng viên và sinh viên nên hay tránh né những quyết định quan trọng mang tính chiến lược.

- Mô hình Hội đồng quản trị viện đại học như Hội đồng uy tín (The Prestigious Club Model): Hội đồng này tương đối có ít thành viên mà phần lớn là những người có uy tín xã hội được các cơ quan lập pháp hay hành pháp bổ nhiệm. Hội đồng này chỉ tạo ra một tổ chức đệm nhiều uy tín giữa Hiệu trưởng và ban quản trị hành chính đại học với các cơ quan chính quyền và các tổ chức bên ngoài khác, nên Hội đồng không cần can thiệp gì nhiều đến việc điều hành viện đại học. Nhiệm vụ chính của Hội đồng theo mô hình này là bổ nhiệm Hiệu trưởng (President hay Vice-Chancellor) để điều hành viện đại học.

- Mô hình doanh nghiệp (The Corporate Model) coi trọng hiệu quả quản lý về tài chính và lợi ích của "shareholder" những người góp vốn góp sức vào viện đại học như một tổ chức tư nhân, nên có đa số thành viên hội đồng là những nhà quản lý doanh nghiệp thành công và hoạt động ngoài viện đại học. Mô hình này được áp dụng nhằm thay đổi mô hình cổ điển kém hiệu quả, nhưng bị phê bình không coi trọng những mục tiêu giảng dạy, học tập và phục vụ cộng đồng của viện đại học, cũng như không quan tâm đến quyền lợi của giảng viên và sinh viên.

- Mô hình ủy thác quản trị của một tổ chức không-vì-lợi-nhuận (The Not-For-Profit Trustee Model) được các viện đại học ở Hoa Kỳ áp dụng. Mô hình này chú trọng hiệu quả quản lý nhưng không vì mục đích lợi nhuận tài chính mà xem đó chỉ là phương tiện để quản trị tốt hơn một tổ chức đại học phức tạp nhằm thực hiện những mục tiêu giảng dạy, học tập và phục vụ cộng đồng của viện đại học.

Trong nền kinh tế thị trường toàn cầu hóa và khi viện đại học ở các nước Châu Á chuyển từ một cơ quan nhà nước sang một đơn vị tự trị mọi mặt kể cả về tài chính thì có nhiều ý kiến đề nghị áp dụng mô hình Hội đồng Quản trị doanh nghiệp. Thực ra mô hình Hội đồng quản trị doanh nghiệp không phù

hợp cho viện đại học, nhưng nhiều thành viên Hội đồng Quản trị viện đại học vốn là doanh nhân hay có quan điểm vì lợi nhuận thường có ý kiến hướng hoạt động đại học theo mục đích kinh doanh. Đó là điều không tốt. Tuy nhiên một số yếu tố của mô hình doanh nghiệp có thể có lợi khi áp dụng cho việc quản trị viện đại học như một tổ chức không-vì-lợi-nhuận:

- Xây dựng chiến lược hoạt động của viện đại học như một chiến lược kinh doanh nghĩa là phải mang hiệu quả về kinh tế nhưng không-vì-lợi-nhuận mà vì mục đích thực hiện sứ mạng của viện đại học trong công tác đào tạo, nghiên cứu và phục vụ cộng đồng.

- Những mâu thuẫn quyền lợi giữa các thành phần phải được giải quyết trên tinh thần tôn trọng kỷ luật vì lợi ích chung của cả tổ chức, của viện đại học. Hiệu trưởng điều hành viện đại học như một thực thể thống nhất và các giám đốc, các trưởng khoa cũng điều hành đơn vị mình trên quan điểm vì quyền lợi chung của cả viện đại học.

Mô hình Hội đồng quản trị viện đại học như của tổ chức không-vì-lợi-nhuận vừa có những thành viên được bầu lên từ bên trong viện đại học đại diện cho các thành phần ban quản lý, ban giảng huấn, tổ chức sinh viên, hội cựu sinh viên; vừa có những thành viên được bổ nhiệm từ bên ngoài đại học với những loại năng lực khác nhau và với những loại uy tín có tầm ảnh hưởng bổ sung nhau để Hội đồng quản trị vừa hội đủ thông tin bên trong và bên ngoài đại học, vừa hội đủ năng lực đa dạng cho các quyết định chiến lược cho một tổ chức phức tạp của viện đại học tiên tiến trong thời đại kinh tế tri thức toàn cầu hóa.

8. Một số yếu tố cần thiết cho việc quản trị hiệu quả các viện đại học

Mô hình quản trị đại học trên thế giới tiếp tục tiến hóa rất đa dạng, tuy nhiên nhìn chung thì mô hình quản trị đại học của một tổ chức không-vì-lợi-nhuận phù hợp cho cả đại học công lập cũng như tư thục nên càng ngày càng được áp dụng nhiều. Việc quản trị viện đại học có hiệu quả hay không là

còn tùy các yếu tố cần thiết khác về bộ máy tổ chức quản lý và về năng lực của Viện trưởng, Hiệu trưởng và thành viên Hội đồng Quản trị [17], [18].

a) Mô hình quản trị đại học của một tổ chức không-vì-lợi-nhuận có những đặc điểm sau:

- Số lượng thành viên Hội đồng quản trị thường lớn hơn nhiều (so với ở các tổ chức vì-lợi-nhuận), cần sử dụng Ban Thường trực của Hội đồng quản trị.

- Có sự tham dự của nhiều thành phần có quyền lợi và trách nhiệm liên quan (multiple stakeholder participation).

- Nhiều thành viên được bổ nhiệm để tập hợp những người có năng lực và tầm ảnh hưởng bổ sung cho nhau, kể cả uy tín vận động tài chính cho viện đại học.

- Thành viên Hội đồng quản trị không nhận lương hay thù lao (như ở các tổ chức không-vì-lợi-nhuận).

- Công việc của thành viên Hội đồng quản trị đòi hỏi nhiệt tình hy sinh và sự dấn thân theo tinh thần phi vụ lợi.

b) Một số yếu tố cần thiết cho việc quản trị hiệu quả các viện đại học.

Để việc quản trị viện đại học có hiệu quả, một số yếu tố cần thiết sau đây phải được đáp ứng:

- Về bộ máy tổ chức quản lý viện đại học:

- + Một Hội đồng quản trị có uy tín và năng lực để giúp viện đại học hoạt động độc lập mà không bị chính quyền can thiệp, nhưng Hội đồng quản trị chịu trách nhiệm trước cộng đồng xã hội về những hoạt động của viện đại học.

- + Một Hiệu trưởng (Vice Chancellor) và những nhà quản lý chủ chốt do Hội đồng Quản trị bầu cử và chịu trách nhiệm với Hội đồng quản trị về việc quản lý hiệu quả các hoạt động của viện đại học.

- + Một Hội đồng học thuật (Academic Board) chịu trách nhiệm với Hội đồng quản trị về chất lượng giảng dạy, học tập, nghiên cứu và phục vụ cộng

đồng để bảo đảm uy tín của một viện đại học.

- Về năng lực của Viện trưởng, Hiệu trưởng và thành viên Hội đồng quản trị:

+ Viện trưởng (Chancellor) là Chủ tịch Hội đồng quản trị, đại diện cho quyền quyết định đường lối chiến lược của viện đại học. Phó Viện trưởng (Vice Chancellor) kiêm Hiệu trưởng là Chủ tịch Hội đồng học thuật, đại diện cho quyền điều hành công việc hàng ngày của viện đại học. Sự hợp tác ăn ý giữa Viện trưởng và Hiệu trưởng là điều chủ yếu cho việc quản trị hiệu quả viện đại học theo bất cứ mô hình quản trị nào.

+ Các thành viên Hội đồng quản trị cần hiểu biết đầy đủ về quy mô và phạm vi mọi mặt hoạt động

của viện đại học, các cơ hội và thách thức đối với viện đại học trong bối cảnh chính trị xã hội quốc gia và toàn cầu.

+ Các thành viên Hội đồng quản trị có các loại nhiệm kỳ xác định khác nhau để thay đổi hàng năm nhằm đưa vào một số thành viên mới với ý tưởng và kinh nghiệm mới trong khi vẫn giữ tính liên tục của đa số thành viên Hội đồng.

+ Đa số thành viên Hội đồng quản trị nên là những người hoạt động ngoài viện đại học có tính độc lập và có nhiều loại năng lực chuyên môn khác nhau để bổ sung nhau hoặc hỗ trợ nhau khi cần thiết. Mỗi thành viên cần tham gia một hay hai tiểu ban chuyên môn của Hội đồng.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Fabrice Hénard and Alexander Mitterle (2010), *A Review of Governance Arrangements and Quality Assurance Guidelines*, Governance and Quality Guidelines in Higher Education, OECD.
2. Nguyễn Thiện Tổng (2013), "Giáo dục đại học Việt Nam chậm cải tổ", *Thời đại mới*, Số 28, tháng 8/2013.
3. John Yu AC (Chancellor), Wyatt R. Hume (Vice-Chancellor), Kevin McConkey (President of Academic Board) (2002), *Meeting the Challenge: The Governance and Management of Universities*, University of New South Wales, September 2002.
4. Leon Trakman (2008), *Modelling University Governance*, University of New South Wales Faculty of Law Research Series.
5. Richard Bertrand, *University Governance in Canada (2003), A Chairman's Point of View*.
6. Emil A. Ricci (1999), *College and University Governance in the United States: A Historical Survey*.
7. William E. Piland (1994), *The Governing Board, Managing Community Colleges, A Handbook for Effective Practice*, Jossey-Bass Inc.
8. Duff Berdahl (1966), *The Duff Berdahl Report on University Governance in Canada*.
9. F. John Fielden (2009), *Global Trends in University Governance*, World Bank, Education Working Paper Series, Number 9, 2009.
10. Don Anderson and Richard Johnson (1998), *University Autonomy in Twenties Countries*, Center for Continuing Education, The Australian National University.
11. Pierre Dubois (1998), (Project Coordinator, University of Paris X, France), *Evaluation and Self-Evaluation of Universities in Europe*, Final Report 1998.

12. Georg Krucken (2011), *An European Perspective on New Modes of University Governance and Actorhood*, International Center for Higher Education Research, University of Kassel, Germany, December 2011.
13. Harry de Boer and Jon File (2009), *Higher Education Governance Reforms across Europe*, ESMU (European Center for Strategic Management of Universities).
14. Ingrid Moses (1996), (Deputy Chancellor, University of Canberra), *The Future of Universities: from an Asian-Pacific Perspective*, Paper presented at the Symposium on The Future of Universities, Santiago, Chile.
15. *Chancellors and Australian Vice-Chancellors' Committee on University Governance*, October 2003.
16. Mary Foley (2002), *University Governance: An External Trustee's Perspective*, Paper delivered at AVCC National Conference on University Governance, October 2002.
17. E. Maurice Kogan and Ivar Bleiklie, *Organisation and Governance of Universities*, UNESCO 2007.
18. Walter G. DeSocio (2012), *Future Trends in Higher Education Board Governance*, University Business, April 2012.