

MÔ HÌNH TẬP ĐOÀN HÓA ĐẠI HỌC CÔNG LẬP TRÊN THẾ GIỚI VÀ THỰC TIỄN VIỆT NAM

★ GS, TS LÊ NGỌC HÙNG

Đại học Giáo dục

Đại học quốc gia Hà Nội

★ BÙI THỊ PHƯƠNG

Trường Đại học Y tế công cộng Hà Nội

- **Tóm tắt:** Trong xu thế cải cách căn bản, toàn diện nền giáo dục Việt Nam nói chung, giáo dục đại học nói riêng, việc tìm hiểu ba mô hình tập đoàn hóa đại học công lập ở Malaysia, Nhật Bản và Canada có thể giúp làm rõ những biểu hiện của xu thế này ở Việt Nam. Mặc dù từ ngữ “tập đoàn hóa” chưa được thể chế hóa trong văn bản pháp luật về giáo dục nhưng vẫn có thể tìm thấy các yếu tố, các đặc điểm, các tính chất của “tập đoàn hóa” trong thực tiễn quản trị đại học công lập đang được hiện rõ nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển xã hội.
- **Từ khóa:** tập đoàn, tập đoàn hóa, trường đại học công lập, quản trị đại học.

1. Các mô hình tập đoàn hóa quản trị đại học công lập trên thế giới

Ở Malaysia

Quá trình tập đoàn hóa đại học công lập ở Malaysia bắt nguồn từ bối cảnh khủng hoảng tài chính, tiền tệ châu Á xuất phát từ Thailand vào tháng 7-1997 rồi lan sang các nước khác trong đó có Malaysia, Nhật Bản, Canada. Giáo dục đại học công lập đứng trước áp lực phải cải cách cơ chế quản lý nhà nước để giải phóng các đại học công lập ra khỏi sự lệ thuộc nhiều vào ngân sách nhà nước. Mặt khác, nhờ phổ cập trung học phổ thông nên khát vọng vào đại học của người dân tăng cao đến mức nhà nước không còn đủ nguồn lực tài chính để đảm bảo đáp ứng nhu cầu học đại học của xã hội.

Malaysia chọn thực hiện đồng thời hai giải pháp lớn là tập đoàn hóa đại học công lập và khuyến khích phát triển đại học tư thục. Tập đoàn hóa đại học công lập ở Malaysia là “tập đoàn hóa trong quản trị đại học” (corporatisation-in-governance)^[1] theo đó Nhà nước vẫn tiếp tục phân bổ ngân sách mặc dù bị cắt giảm để hỗ trợ trường đại học công lập hoạt động có hiệu quả trong bối cảnh tài chính, tiền tệ có nhiều khó khăn bao gồm cả khủng hoảng. Đại học Malaya là đại học công lập đầu tiên được tập đoàn hóa (1-1-1998) và tiếp theo đó tám trường đại học công lập khác của Malaysia được tập đoàn hóa^[2]. Đến năm 2017, đã có 17 trong tổng số 20 trường đại học công lập của Malaysia được tập đoàn hóa.

Tập đoàn hóa trong quản trị trên cấp độ quốc gia. Biểu hiện rõ nhất là việc Nhà nước cắt giảm ngân sách cấp cho đại học công lập, nhưng vẫn đảm bảo ngân sách nhà nước chiếm tỉ trọng đa số trong tổng chi tiêu thường xuyên của các trường. Việc cắt giảm ngân sách nhà nước là áp lực buộc nhà trường phải nâng cao năng lực tự chủ huy động các nguồn lực từ bên ngoài và tăng hiệu quả phân bổ, sử dụng các nguồn thu trong đó có ngân sách nhà nước. Biểu hiện thứ hai là nhà nước tái cấu trúc cơ chế kiểm soát, giám sát và kiểm định chất lượng giáo dục đại học. Ví dụ, trước khi tập đoàn hóa, Vụ Giáo dục đại học của Bộ Giáo dục đại học Malaysia độc quyền và trực tiếp thực hiện các hoạt động kiểm định chất lượng giáo dục, nhưng sau khi tập đoàn hóa, các hoạt động này được chuyển giao cho một tổ chức ngoài Bộ là Ban Kiểm định quốc gia.

Tập đoàn hóa trong quản trị trên cấp độ tổ chức nhà trường. Biểu hiện rõ nhất là sự biến đổi hội đồng trường thành ban giám đốc với quy mô được tinh giản từ trên dưới 15 người xuống còn một nửa bao gồm thành viên đại diện cho Chính phủ và các thành viên cá nhân do Bộ trưởng bổ nhiệm trong đó có phó hiệu trưởng (vice chancellor), có người đại diện cho hội đồng học thuật và có người đại diện cho đội ngũ giảng viên trong trường. Thứ hai là tái cấu trúc hội đồng học thuật (University Senate) bằng cách tinh giản hội đồng này từ 200-300 người xuống còn khoảng 20 người gồm lãnh đạo trường và các giáo sư được bổ nhiệm căn cứ kết quả lựa chọn, đề xuất của các giáo sư trong trường. Biến đổi thứ ba đặc biệt quan trọng là phó hiệu trưởng (Vice Chancellor) do Bộ trưởng bổ nhiệm trực tiếp sau một quy trình giới thiệu gồm cả quảng cáo công khai để đảm bảo có được những ứng viên giỏi nhất cho vị trí

này. Thứ năm là các đại học có quyền tham gia các hoạt động đối tác, đầu tư chứng khoán và thành lập công ty, doanh nghiệp mà những hoạt động này được Bộ Tài chính phê duyệt và nhà trường phải có trách nhiệm giải trình. Thứ sáu là các trường có quyền huy động nguồn thu từ việc tăng học phí, mở rộng tuyển sinh, tăng cung cấp các dịch vụ tư vấn, dịch vụ khoa học và công nghệ cho doanh nghiệp và nhà nước, cho bên ngoài thuê mượn các cơ sở vật chất, thiết bị của nhà trường và sử dụng nguồn thu để kinh doanh, sản xuất, cung cấp dịch vụ. Trong khi đó, nhà nước vẫn tiếp tục sở hữu các tài sản của nhà nước ở các trường đại học công lập và vẫn tiếp tục cấp phát ngân sách và tài trợ cho nhà trường đầu tư vào các chương trình, dự án đổi mới đầu tư chiều sâu. Thứ bảy là tăng tự chủ đại học trong quản trị học thuật và nhân lực học thuật: do mở rộng và tự chủ nguồn thu nên nhà trường có thể xây dựng và thực hiện cơ chế đãi ngộ, trả lương hấp dẫn để vừa phát triển và vừa duy trì được đội ngũ khoa học không bị "chảy máu chất xám" (brain drain) từ đại học công lập sang khu vực tư nhân⁽³⁾.

Ở Nhật Bản

Nhật Bản cải cách đại học công lập thành tập đoàn hóa đại học công lập năm 2004, theo đó một đại học công lập trở thành một pháp nhân công, tự chủ và chịu trách nhiệm trước pháp luật và độc lập với cơ quan quản lý nhà nước như Bộ Giáo dục. Đây là một cuộc cải cách theo Luật Tập đoàn đại học công lập năm 2003 (National University Corporation Law, 2003): trong vòng bốn tháng đầu năm 2004 tất cả 87 đại học công lập của Nhật Bản đều được tập đoàn hóa thành 87 tập đoàn đại học công lập⁽⁴⁾ (National University Corporations, viết tắt là NUCs). (Kiyoshi Yamamoto, 2004; Jun Oba, 2004, 2006).

Tập đoàn hóa đại học trên cấp độ quốc gia.

Yếu tố thứ nhất là sự chuyển đổi từ mô hình quản lý nhà nước theo trật tự thứ bậc tập trung quan liêu sang mô hình pháp nhân độc lập, tự chủ và hợp tác nhiều bên, nhiều chiều hợp tác và cạnh tranh huy động các nguồn lực, cung cấp các dịch vụ và đảm bảo chất lượng. Thứ hai là thay đổi từ cơ chế cấp phát ngân sách nhà nước theo dòng chi tiêu sang cấp phát ngân sách theo gói và các tập đoàn đại học có quyền tự chủ phân bổ và sử dụng có hiệu quả ngân sách nhà nước và huy động các nguồn thu khác. Thứ ba là cơ quan kiểm định giáo dục tách ra khỏi Bộ Giáo dục trở thành ủy ban đánh giá và các cơ quan kiểm toán chuyển đổi vai trò kiểm soát từ trên xuống sang vai trò hỗ trợ nhà trường đảm bảo chất lượng và tăng công khai, minh bạch và tin cậy của các tài khoản của nhà trường. Thứ tư là hệ thống quản trị đại học có sự tham gia chia sẻ từ các tổ chức đối tác, người học và giới khoa học trong và ngoài trường.

Tập đoàn hóa đại học trên cấp độ tổ chức nhà trường. Yếu tố cơ bản, quan trọng nhất là sau khi được tập đoàn hóa, bộ máy quản trị đại học của nhà trường gồm có (i) chủ tịch, (ii) ban giám đốc, (iii) hội đồng hành chính, (iv) hội đồng đào tạo và nghiên cứu, trong đó chủ tịch trường được bầu chọn bởi một "Ủy ban lựa chọn chủ tịch" gồm hai thành phần có số lượng bằng nhau: các chuyên gia ngoài trường là thành viên của hội đồng hành chính và các đại diện trong trường là thành viên của Hội đồng đào tạo và nghiên cứu. Hội đồng hành chính gồm các chuyên gia bên ngoài chiếm không dưới 50% tổng số thành viên của hội đồng này và các thành viên còn lại do chủ tịch chỉ định từ các đại diện trong trường. Hội đồng khoa học và đào tạo gồm các đại diện về đào

tạo và nghiên cứu trong trường. Yếu tố thứ hai là để đảm bảo nguyên tắc tập trung quản trị, chủ tịch trường thường là người đứng đầu cả ban giám đốc, hội đồng hành chính và hội đồng đào tạo - nghiên cứu. Về quản trị nhân sự, chủ tịch trường trực tiếp bổ nhiệm các vị trí quản lý, nhân sự hành chính và thư ký đảm bảo đội ngũ này giúp việc cho chủ tịch và ban giám đốc; đồng thời áp dụng cơ chế quản trị nhân sự ngoài công lập vào nhà trường. Thứ ba là sự tham gia rộng rãi của các chuyên gia ngoài trường trong quản trị đại học. Về quản trị tài chính và ngân sách, các tập đoàn đại học quốc gia có quyền tăng nguồn thu từ học phí, lệ phí nhập học không quá 10% theo quy định của Bộ Giáo dục. Các đại học tăng nguồn thu từ các hoạt động hợp tác với doanh nghiệp, hợp tác quốc tế và cung cấp dịch vụ trong cộng đồng địa phương. Đồng thời các đại học chủ động vừa cắt giảm chi tiêu để tăng hiệu quả sử dụng các nguồn lực vừa khuyến khích các nhà khoa học huy động các nguồn lực bên ngoài. Nhờ có thêm các nguồn lực nên các đại học chủ động cơ chế trả lương hấp dẫn để giữ và thu hút các nhà khoa học có chất lượng làm việc cho nhà trường. Về trách nhiệm giải trình, các tập đoàn đại học quốc gia chuyển từ cơ chế trách nhiệm giải trình nội bộ khép kín sang cơ chế pháp luật mở với bên ngoài. Điều này thể hiện rõ nhất qua việc mỗi đại học quốc gia được đánh giá bởi ủy ban đánh giá được Bộ Giáo dục thành lập bao gồm các thành viên đại học không phải đại học quốc gia về mức độ hoàn thành các mục tiêu, kế hoạch trung hạn. Kết quả đánh giá là căn cứ để phân bổ ngân sách nhà nước trong thời kỳ tiếp theo của nhà trường.

Ở Canada

Canada tiến hành cải cách đại học công lập theo hướng tập đoàn hóa một cách phi tập

trung để đáp ứng yêu cầu tăng cao về giáo dục đại học từ cả hai phía người học và người lao động trong bối cảnh tài chính, ngân sách có hạn⁽⁵⁾. Tập đoàn hóa ở Canada diễn ra ở các địa phương và phụ thuộc vào điều kiện kinh tế, xã hội, quản lý của địa phương. Bởi các đại học công lập chủ yếu thuộc quyền quản lý của chính quyền địa phương, mặc dù chính phủ liên bang vẫn cấp ngân sách cho các trường đại học công lập.

Tập đoàn hóa đại học trên cấp độ quốc gia. Do đặc thù quản lý phi tập trung đối với các đại học công lập nên biểu hiện tập trung nhất của tập đoàn hóa là việc chính phủ trung ương dần dần cắt giảm ngân sách nhà nước cho các trường đại học. Việc cắt giảm ngân sách nhà nước thúc đẩy các trường đại học phải kiểm soát chi phí và huy động nguồn lực bên ngoài theo cách tiếp cận quản lý tập đoàn để bù cho số ngân sách nhà nước bị cắt giảm và đồng thời tăng được hiệu quả phân bổ và sử dụng các nguồn thu gồm cả ngân sách nhà nước.

Tập đoàn hóa trong quản trị đại học cấp độ tổ chức nhà trường. Biểu hiện rõ nhất là những thay đổi trong hệ thống quản trị đại học khi số lượng các nhà quản trị chuyên nghiệp tăng lên chiếm một phần ba đội ngũ các nhà quản trị đại học. Thứ hai là nhà trường luôn có một phó chủ tịch chịu trách nhiệm huy động nguồn vốn đầu tư cho trường và vị phó chủ tịch này luôn được hỗ trợ bởi cả một bộ máy hành chính gồm hàng chục thành viên giữ các chức vụ giám đốc, phó giám đốc và các cán bộ quản lý, điều hành, điều phối và chuyên viên. Thứ ba là áp dụng cơ chế tuyển dụng nhân sự theo hợp đồng để tăng hiệu quả sử dụng đội ngũ nhân sự và cũng để tăng quyền tự chủ, quyền quyết định của đội ngũ cán bộ quản trị.

Tuy nhiên, quản trị nhân sự hợp đồng có thể khiến các giảng viên hợp đồng khó có thể tiếp cận các cơ hội được bồi dưỡng, đào tạo để nâng cao chất lượng và cải thiện thu nhập. Thứ tư là việc các trường áp dụng đào tạo trực tuyến để tăng năng suất, hiệu quả đào tạo. Thay đổi này còn giúp tăng quyền lực của các nhà quản trị, các nhà quản lý, các nhà hành chính và đội ngũ nhân viên và giảm bớt sự phụ thuộc vào quyền lực học thuật khi những người này chuyển sang thực hiện và kiểm soát nhiều công việc học thuật của các giáo sư tham gia giảng dạy trực tuyến. Thứ năm là quản trị đại học ưu tiên chuyển giao khoa học và công nghệ. Mô hình quản trị đại học hàn lâm nặng về đào tạo kiểu Đại học Berlin do Giáo sư Humboldt khởi xướng đã chuyển dần sang mô hình quản trị ưu tiên nghiên cứu khoa học. Kiểu phân bố thời gian chuẩn của giảng viên trước đây: 40% cho giảng dạy, 40% cho nghiên cứu và 20% thời gian cho hoạt động phục vụ, đã chuyển sang kiểu phân bố thời gian: 20% cho giảng dạy, 40% cho nghiên cứu và 40% cho công việc hành chính liên quan. Đồng thời, từ góc độ quản trị, các trường đầu tư nhiều hơn cho nghiên cứu khoa học và áp dụng nhiều cơ chế khuyến khích các nhà khoa học và các giảng viên huy động các nguồn tài trợ bên ngoài nhất là từ doanh nghiệp cho nghiên cứu khoa học và công nghệ. Kết quả là tỉ trọng các nghiên cứu được tài trợ (sponsored research) đã tăng từ 15% lên 25% trong giai đoạn 1998-2008. Các trường còn cắt giảm các khoản đầu tư đào tạo bằng cách giảm số môn học, giảm thời lượng lên lớp, tăng quy mô sinh viên trong một lớp học và các kinh phí phục vụ giảng viên và sinh viên để giành ngân sách đầu tư cho nghiên cứu khoa học.

2. Các biểu hiện của tập đoàn hóa đại học công lập trong thực tiễn Việt Nam

Hiện nay, tập đoàn hóa đại học công lập chưa được thể chế hóa thành chính sách giáo dục ở Việt Nam, nhưng có thể thấy các biểu hiện của nó trong thực tiễn đối mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo. Biểu hiện rõ nhất và quan trọng nhất là những thay đổi trong cơ chế tài chính và ngân sách. Luật Ngân sách nhà nước (2002, sửa đổi 2015) phân định rõ⁽⁶⁾: ở cấp trung ương, Bộ Tài chính chịu trách nhiệm phân bổ ngân sách hoạt động thường xuyên và Bộ Kế hoạch và Đầu tư phân bổ ngân sách đầu tư cho các bộ và các tỉnh. Ở cấp địa phương, Ủy ban nhân dân tỉnh là cơ quan chuyên trách và chịu trách nhiệm phân bổ ngân sách. Do các trường đại học công lập thuộc nhiều bộ, ngành và địa phương trực tiếp quản lý nên việc phân bổ và quản trị ngân sách rất phân tán và phức tạp. Mức chi ngân sách trên đầu sinh viên (630USD/sinh viên) chỉ chiếm 12% trong GDP bình quân đầu người, rất thấp so với tỷ lệ 41% của các nước OECD. Chi ngân sách chỉ chiếm một nửa tổng chi phí, số còn lại do người học và gia đình đóng góp. Việc cắt giảm ngân sách nhà nước đến mức trường đại học tự đảm bảo toàn bộ kinh phí chi thường xuyên và chi đầu tư được thí điểm⁽⁷⁾ ở Việt Nam từ 2014 đến nay đối với 23 cơ sở giáo dục đại học công lập, chiếm 13,5%. Các trường đại học thí điểm này được tự chủ, tự chịu trách nhiệm các hoạt động bao gồm huy động và sử dụng 100% nguồn thu ngoài nhà nước trong đó phần lớn là thu từ học phí, lệ phí và một phần nhỏ từ chuyển giao khoa học công nghệ và các nguồn thu hợp pháp khác. Các trường không tự chủ có phần lớn nguồn chi thường xuyên và chi đầu tư thu từ học phí, lệ phí (khoảng 60%) và ngân sách nhà nước

(khoảng 30%) còn lại một phần nhỏ thu từ chuyển giao công nghệ và các nguồn khác. Như vậy về tài chính và ngân sách, tập đoàn hóa đại học công lập ở Việt Nam mới chỉ bắt đầu thí điểm với một số trường tự chủ hoàn toàn về tài chính ngoài để chi thường xuyên và chi đầu tư và đa số trường (86%) tự chủ một phần và vẫn được cấp phát ngân sách nhà nước theo dòng chi tiêu; cả hai loại trường này đều dựa một phần lớn nguồn thu từ học phí, lệ phí và một phần nhỏ nguồn thu từ chuyển giao khoa học, công nghệ.

Biểu hiện tập đoàn hóa trong quản trị đại học trên cấp độ quốc gia: Theo Điều lệ trường đại học năm 2003, các trường chịu sự quản lý nhà nước về giáo dục của Bộ Giáo dục và Đào tạo; chịu sự quản lý hành chính theo lãnh thổ của ủy ban nhân dân tỉnh nơi trường đặt trụ sở và chịu sự quản lý trực tiếp của các cơ quan chủ quản và các cơ quan có thẩm quyền. Năm 2016, cả nước có 213 trường đại học, trong đó 153 trường đại học công lập (chiếm gần 72%). Bộ Giáo dục và Đào tạo quản lý trực tiếp 48 trường, chiếm 31,4% trong tổng số 153 trường công lập, các bộ khác 80 trường (52,3%), 2 Đại học Quốc gia trực thuộc Chính phủ, chính quyền địa phương chủ quản 23 trường (15%).

Theo Luật Giáo dục đại học sửa đổi (2018), trường đại học công lập có các cơ quan cấp trên bao gồm Chính phủ, các cơ quan quản lý nhà nước, các cơ quan có thẩm quyền, cơ quan nhà nước có thẩm quyền, cơ quan ngang bộ, cơ quan chủ quản. Luật quy định "Các trường đại học xây dựng quy chế về tổ chức và hoạt động của trường trình cơ quan chủ quản phê duyệt", "Hội đồng trường chịu trách nhiệm trước pháp luật, trước cơ quan quản lý có thẩm quyền và các bên liên quan về các quyết định của hội đồng trường". Mặc dù đã xuất hiện khá

năng một số trường đại học không còn cơ quan chủ quản, nhưng đa số trường đại học công lập còn lại vẫn nằm trong hệ thống các quan hệ quản lý thứ bậc, một chiều từ trên xuống và do vậy tập đoàn hóa về mặt này mới chỉ bắt đầu và chậm chạp.

Về kiểm định chất lượng giáo dục, Luật Giáo dục đại học sửa đổi (2018) đã bổ sung quy định tổ chức kiểm định chất lượng giáo dục có tư cách pháp nhân và không chỉ độc lập về tổ chức với cơ quan quản lý nhà nước mà còn độc lập với cơ sở giáo dục đại học và do vậy chỉ có trách nhiệm giải trình và chịu trách nhiệm trước pháp luật về hoạt động kiểm định và kết quả kiểm định chất lượng giáo dục đại học. Như vậy, quan hệ giữa tổ chức kiểm định với trường đại học không phải là quan hệ quản lý từ trên xuống dưới mà là quan hệ chức năng và hợp tác bình đẳng.

Trường đại học có trách nhiệm định kỳ đăng ký kiểm định chương trình đào tạo và kiểm định cơ sở giáo dục đại học, còn tổ chức kiểm định hợp pháp phải tuân thủ nguyên tắc kiểm định gồm độc lập, khách quan, đúng pháp luật; trung thực, công khai, minh bạch; bình đẳng, bắt buộc, định kỳ.

Về quản trị học thuật. Các trường đại học công lập đều đổi mới và tăng số lượng các chương trình đào tạo đại học và sau đại học bao gồm các chương trình đào tạo chất lượng cao và chương trình đào tạo có yếu tố quốc tế. Đặc biệt các trường đều tăng số lượng các hội thảo khoa học và các bài viết đăng trên tạp trong nước và quốc tế. Các trường đại học thì điểm tự chủ đã tăng trên gấp đôi số lượng các bài viết trên tạp chí nước ngoài từ gần 600 bài năm 2013 lên trên 1.400 bài năm 2017. Theo xu hướng tập đoàn hóa đại học, việc đăng bài trên tạp chí quốc tế có uy tín và việc chuyển

giao khoa học công nghệ trở thành tiêu chí đánh giá chất lượng, hiệu quả hoạt động học thuật của cá nhân, tập thể và cơ sở giáo dục đại học công lập.

Biểu hiện tập đoàn hóa trong quản trị đại học ở cấp độ nhà trường. Biểu hiện rõ nhất và cơ bản nhất ở cấp này là việc dần dần xuất hiện *hội đồng trường*. Điều lệ trường đại học năm 2003 quy định "Hội đồng trường là cơ quan quản trị của trường đại học" và hội đồng trường quyết nghị chủ trương lớn để thực hiện quyền tự chủ và tự chịu trách nhiệm được Nhà nước giao theo quy định của pháp luật và điều lệ trường đại học. Luật Giáo dục đại học sửa đổi năm 2018 tiếp tục quy định hội đồng trường là tổ chức quản trị và thực hiện quyền đại diện của chủ sở hữu và các bên có lợi ích liên quan. Quy định này không chỉ mở rộng thành phần và cấu trúc của hội đồng trường, mà còn nhấn mạnh đến các mối quan hệ lợi ích trong và ngoài trường mà hội đồng trường phải có năng lực cạnh tranh để bảo vệ và thích ứng một cách phù hợp trong điều kiện kinh tế thị trường. Luật coi việc thành lập hội đồng trường là điều kiện để trường đại học thực hiện quyền tự chủ và trách nhiệm giải trình (Điều 32), mà không quy định phải cam kết đảm bảo chi thường xuyên và chi đầu tư mới có quyền tự chủ. Đến nay mới chỉ có trên một phần ba các trường đại học công lập thành lập hội đồng trường, do vậy có thể nói các đại học công lập ở Việt Nam mới đi được một phần ba quãng đường tập đoàn hóa.

Thứ hai là sự tham gia của chuyên gia bên ngoài. Điều lệ trường đại học năm 2003 lần đầu tiên quy định hội đồng trường có sự tham gia của các thành viên, gồm "cán bộ quản lý giáo dục có uy tín trong và ngoài trường" nhưng không rõ số lượng bao nhiêu. Luật 2018 quy

định, thành viên ngoài trường đại học tham gia quản trị đại học được quy định chiếm tỷ lệ tối thiểu 30% trong tổng số tối thiểu 15 thành viên của hội đồng trường; thành viên ngoài trường gồm đại diện của cơ quan quản lý có thẩm quyền, đại diện của cộng đồng xã hội do hội nghị toàn thể hoặc hội nghị đại biểu của trường đại học bầu bao gồm nhà lãnh đạo, nhà quản lý, nhà giáo dục, nhà văn hóa, nhà khoa học, doanh nhân, cựu sinh viên, đại diện đơn vị sử dụng lao động. Tuy nhiên, trong thực tế mức tối thiểu 30% này mới chỉ phản ánh sự tham gia trên danh nghĩa, bởi vì các thành viên bên ngoài thường tham gia mang tính hình thức, thụ tục.

Thứ ba là phân định trách nhiệm, quyền hạn giữa hiệu trưởng, hội đồng trường và các thành viên đương nhiên khác trong hội đồng trường. Luật Giáo dục đại học sửa đổi năm 2018, Điều 16 quy định: "Hội đồng trường của trường đại học công lập" quy định chủ tịch hội đồng trường không kiêm nhiệm các chức vụ quản lý trong trường đại học; Hội đồng trường gồm bốn thành viên đương nhiên là (i) bí thư cấp ủy, (ii) hiệu trưởng trường đại học, (iii) chủ tịch công đoàn, (iv) đại diện Ban chấp hành Đoàn Thanh niên Công sản Hồ Chí Minh là người học của trường đại học. Luật này dành Điều 20 "Hiệu trưởng cơ sở giáo dục đại học" quy định hiệu trưởng là người chịu trách nhiệm quản lý, điều hành các hoạt động của cơ sở giáo dục đại học theo quy định của pháp luật, quy chế tổ chức và hoạt động của cơ sở giáo dục đại học. Tuy nhiên do không thấy quy định hiệu trưởng là người chịu trách nhiệm thực hiện các quyết nghị của hội đồng trường, mặc dù hiệu trưởng do hội đồng trường quyết định và cơ quan quản lý có thẩm quyền công nhận, nên có thể thấy trong bộ

máy quản trị đại học cấp trường vẫn còn nhiều "rác rối, luẩn quẩn" đòi hỏi phải phân định rõ trách nhiệm và quyền hạn giữa hiệu trưởng với hội đồng trường, chủ tịch hội đồng trường và bí thư cấp ủy.

Như vậy, tập đoàn hóa đại học công lập ở Việt Nam mới chỉ đang trong giai đoạn thí điểm, "thử và sai" cần được tiếp tục đổi mới □

- (1) Chang-Da Wan. The History of University Autonomy in Malaysia. Policy IDEAS¹ 40. May 2017.
- (2) Molly N. N. Lee. Corporatization and Privatization of Malaysian Higher Education. International Higher Education. 1998.
- (3) Abd Rahman Ahmad, Alan Farley, Ng Kim-Soon. "Funding Reforms in Malaysian Public Universities: Transitions towards Competitive Funding". Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 7(10): 553-561, 2013.
- (4) Kiyoshi Yamamoto (2004). Corporatization of National Universities in Japan: An analysis of the impact on governance and finance; Jun Oba (2004). Incorporation of National Universities in Japan – Reform towards the enhancement of autonomy in search of excellence. In RIHE. Organization Reforms and University Governance: Autonomy and Accountability. 2004.
- (5) Jamie Brownlee. Jamie Brownlee, Academia, Inc.: How Corporatization is Transforming Canadian Universities. Halifax: Fernwood, 2015.
- (6) Luật Ngân sách Nhà nước 2002, luật số 01/2002/QH11; Luật Ngân sách Nhà nước 2015, luật số 83/2015/QH13.
- (7) Nghị quyết số 77/2014/NQ-CP về Thí điểm đổi mới cơ chế hoạt động đối với các cơ sở giáo dục đại học công lập giai đoạn 2014-2017.