



# VỀ CƠ CHẾ HỘI ĐỒNG TRƯỜNG Ở TRƯỜNG ĐẠI HỌC

Bởi:

GS. Phạm Phú

## MỞ ĐẦU

Hội đồng trường (HĐT) là một cơ chế được sử dụng rất phổ biến trong quản trị giáo dục đại học (GDĐH) ở các nước phát triển trên thế giới. Có rất nhiều mô hình và nhiều tên gọi khác nhau để chỉ HĐT như: Board of Trustees, Board of Regents, Board of Governors, University Board, University Council, University Court, v.v... Nhưng tất cả đều có bản chất là một “HĐ cai quản” (Governance) có thẩm quyền cao nhất trong cơ cấu của một trường ĐH. Mô hình này cũng đã được sử dụng khá nhiều ở các nước đang phát triển như Malaysia, Thailand, Ấn Độ, Đông Âu, Trung Âu, v.v... Chính vì vậy, giám đốc văn phòng Châu Á Thái Bình Dương của UNESCO, TS Wang Yibing đã nói: “Ra-quyết-định ở trường ĐH bởi một HĐT tỏ ra là một mô hình phổ biến ở những nước có nền kinh tế chuyển đổi cũng như ở nhiều nước khác”.

Ở Việt Nam, trong “Điều lệ trường ĐH” do Thủ tướng Chính phủ ký quyết định ban hành vào ngày 30/7/2003 vừa qua cũng đã nêu: “HĐT là cơ quan quản trị của nhà trường” (Điều 30). Rõ ràng, đây là một cơ chế lần đầu tiên được áp dụng cho các trường ĐH công lập ở nước ta. Để góp phần vào việc thực hiện quyết định nói trên của Thủ tướng Chính phủ, trong phạm vi bài viết này, xin phép được nêu lên một số cơ sở khoa học của *cơ chế HĐT ở trường ĐH của Việt Nam*.

## HAI CƠ CHẾ QUẢN TRỊ TRONG MỘT TỔ CHỨC

Trong tổ chức quản trị (hay cai quản) xã hội và Nhà nước nói chung, các tổ chức vì lợi nhuận và không vì lợi nhuận nói riêng, đặc biệt là ở các tổ chức “chủ sở hữu mờ” hoặc “chủ sở hữu cộng đồng”, có hai loại cơ chế hay “định chế tổ chức” (Institution) chính được sử dụng *đồng thời* và rất phổ biến ở xã hội ngày nay. Thứ nhất là cơ chế có *cấu trúc kiểu tập quyền* (Hierarchical - như trung ương có nhiều tỉnh, tỉnh có nhiều huyện, huyện có nhiều xã, v.v...). Cơ chế này còn gọi là “*cơ chế hành chính/ quan liêu*” (Bureaucratic), cấp trên “*cử*” cấp dưới, chủ yếu cấp dưới phải nghe cấp trên nên mối liên hệ là kiểu *liên kết dọc bất đối xứng*. Cách ra-quyết-định ở đây là những *quyết định của cá nhân*. Thứ hai là cơ chế “*điều phối tự quản*” (Self-regulation) kiểu “*hội đồng*” (Board / Council)

theo cách “*bầu chọn*” các đại diện của các “*nhóm lợi ích có liên quan*” (Stakeholders). Những người đại diện này có địa vị ngang nhau nên mối liên hệ là kiểu *liên kết ngang bình đẳng*. Cách ra-quyết-định ở đây lại là những *ng nghị quyết* của *tập thể* HĐ.

Về mặt quản trị Nhà nước, bên cạnh cơ chế Chính phủ còn có cơ chế Quốc hội, Bên cạnh ủy ban nhân dân tỉnh còn có hội đồng nhân dân, bên cạnh ông thị trưởng còn có hội đồng thành phố, v.v... Ở các công ty cổ phần, bên cạnh tổng giám đốc với tính chất là người thực thi công việc của người khác (Executive Agent) hoặc “trưởng quan chức thực thi” (CEO – Chief Executive Officer) còn có hội đồng quản trị (Board of Directors) hoặc hội đồng công ty (Corporate Board). Ở trường ĐH và nhiều tổ chức xã hội khác, bên cạnh hiệu trưởng, “thủ trưởng” còn có “hội đồng ủy thác” (Board of Trustees). [Trong Luật kinh tế, “Trustee” thường được hiểu là người được chủ sở hữu (CSH) giao quyền đại diện pháp lý về tài sản để cai quản và đem lại lợi ích cho người khác - người hưởng lợi ích. Ví dụ ông A giao một trang trại theo một hợp đồng ủy thác cho ông B (Trustee) để ông B cai quản và đem lại lợi ích cho con của ông A].

## **TẠI SAO PHẢI CÓ CƠ CHẾ HỘI ĐỒNG?**

Đương nhiên câu hỏi đầu tiên phải đặt ra là: *Tại sao lại phải có cơ chế hội đồng* để làm cho việc quản trị của một tổ chức trở thành phức tạp hơn? Để tìm câu trả lời cho vấn đề này chúng tôi đã cố sưu tầm khá nhiều tài liệu về quản trị ĐH nhưng thực tình chỉ thấy thế giới tiếp tục thảo luận và tranh luận về phân chia thẩm quyền trong GDDH, về trách nhiệm xã hội (Accountability) của trường ĐH, về kiểu và cơ cấu HĐT mới, v.v... mà chưa thấy tài liệu nào trực tiếp nêu ra những vấn đề liên quan đến câu hỏi nói trên. Phải chăng, với thế giới, việc có hay không có HĐT không còn là một câu hỏi và cơ chế HĐT là tất yếu?

Tuy nhiên có thể thấy rằng, một đặc điểm lớn của xã hội ngày nay là chủ sở hữu (CSH) của hầu hết các tổ chức này đều khá “*mơ hồ*”. CSH 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 tổ chức này đang được ủy thác, nhưng rất khó nói họ là ai? Và do vậy người ta gọi CSH ở đây là “CSH khuyết danh” hay “CSH cộng đồng”. Thậm chí, trong nhiều trường hợp, phần lớn các “*CSH cộng đồng*” cũng không ý thức được mình là CSH (!). Ví dụ, ai là CSH của một trường ĐH công lập? Là Nhà nước? Chỉ có tính chất danh nghĩa như đã nói ở trên và rất nhiều “CSH” cũng không nghĩ rằng mình là người có chủ quyền (Ownership) đối với trường ĐH đó. Ngày nay người ta quan niệm “*những nhóm lợi ích có liên quan*” như cơ quan chủ quản, thầy giáo, cán bộ công nhân viên, SV, khách hàng, người tài trợ, trường ĐH bạn, người đóng thuế, nhân dân trong vùng, v.v... là những người có chủ quyền đối với trường ĐH.

Ở các tổ chức có tính chất “CSH cộng đồng” như vậy, thường có 3 đặc điểm sau đây liên quan đến sự cần thiết của một HĐ:

(a) *Thứ nhất*, nhiều vấn đề cần phải ra-quyết-định trong thực tế thường có tính chất “đa-mục-tiêu”. Khi đó, gần như không có khái niệm lời giải tốt nhất, lời giải đúng 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 “CSH 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

Ví dụ, một gia đình có một số tiền nhất định (tiềm năng) để mua thịt và rau trong thời gian một tháng. Khi đó có rất nhiều phương án về tỷ lệ thịt và rau. Việc lựa chọn phương án nào phụ thuộc vào “sở thích” của chính gia đình đó và có thể rất khác với cách lựa chọn ở các gia đình khác.

(b) *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, để yên vị được “chiếc ghế” của mình, thường không dám chấp nhận những rủi ro đó. *Chỉ có HĐ đại diện của “CSH 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). Chính vì vậy, người ta nói: “Ảnh hưởng chủ yếu của HĐ là *tạo ra sự thay đổi*” (Xem mục chức năng và các mối quan hệ bên dưới)

(c) *Thứ ba*, ở các tổ chức này luôn có sự tách rời giữa quyền sử dụng (QSD) và QSH. QSD là của người quản lý nhưng QSH là của “CSH cộng đồng”. Vì vậy, như luôn có một “tồn thất” của “CSH cộng đồng” gọi là “*Tồn thất do giao quyền*” (Agency cost)

Ví dụ: lẽ ra ở một công ty cổ phần nào đó, ông giám đốc đi xe Toyota là vừa, nhưng ông ta lại sắm chiếc Mercedes. “Tồn thất” bằng chênh lệch giá giữa hai chiếc xe này gọi là “tồn thất do giao quyền”.

. Sự tồn tại của cơ chế hội đồng gồm những đại diện của CSH

Không nhất thiết chính là CSH. Ngay ở các công ty cổ phần lớn, có hàng vạn CSH, 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 quản trị vẫn có sự tồn thất do giao quyền. Ở Mỹ có Công ty cổ phần có đến gần nửa triệu người là CSH. Chính vì vậy C. Mac đã cho rằng: “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 QSH và QSD ... 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”. C. Mac và Ph. Ăngghen Toàn tập, NXB Chính trị quốc gia, Hà nội, 1994, Trang 667, 668.

còn là để *hạn chế những tồn thất đó*.

Có thể cho rằng, đó là một số lý do vì sao lại phải có cơ chế HĐ.

## **CHỨC NĂNG VÀ CÁC MỐI QUAN HỆ CỦA HĐT**

Vấn đề chức năng của HĐT nằm trong “tứ giác” sau đây: (1) Công việc hay là “sản phẩm” của HĐT, (2) Mối quan hệ giữa HĐT với hiệu trưởng và các thành viên của nhà

trường, (3) Vai trò của hiệu trưởng và (4) Cách thức kiểm soát (Monitoring) sự hoàn thành nhiệm vụ của bộ phận thực thi.

Đây là những vấn đề rất khó của khoa học quản lý, nhưng trước hết, với “hội đồng cai quản” nói chung, có thể thấy được một sự thống nhất là: HĐ chủ yếu có vai trò lãnh đạo còn giám đốc chủ yếu có vai trò quản lý (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 lý 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, Kotter J. P năm 1990 đã so sánh nhiệm vụ của lãnh đạo và quản lý theo Sơ đồ

ở bảng kèm theo:

Nhiệm vụ	Lãnh đạo	Quản lý
Xây dựng Chiến lược, Kế hoạch, Chương trình Phát triển Nguồn nhân lực Thực hiện chương trình Anh hưởng	Thiết lập các định hướng Sắp xếp Nhóm người và Con người đúng chỗ Thúc đẩy và Khích lệ Tạo ra “Sự thay đổi” <i>Ngày nay người ta cho rằng, một trong những sản phẩm chính của trường ĐH là tạo ra "Sự thay đổi" để đáp ứng những thách thức mới và đó cũng là nhiệm vụ chính của HĐT.</i>	Lập Kế hoạch và Ngân sách Tổ chức và Biên chế Giám sát và Giải quyết vấn đề Xây dựng "Nề nếp"

Nội dung cụ thể của "tứ giác" nói trên phụ thuộc rất nhiều vào tính chất trường ĐH, là ĐH công lập hay tư thục, cũng như mong muốn của các “nhóm có lợi ích có liên quan”. Tuy nhiên cũng có thể nêu ra một số điểm chung như sau:

1. Về chức năng - nhiệm vụ, HĐT làm việc một phần thời gian, nhưng phải ra quyết-định tập thể ít nhất là về 3 loại vấn đề:
  - Thứ nhất là làm chiếc cầu nối giữa nhà trường và CSH cộng đồng. HĐT luôn phải hiểu họ là người được "CSH cộng đồng" ủy thác cả về QSD, 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 “CSH cộng đồng”

QSH tài sản trong kinh tế có thể chia thành: (a) Quyền hưởng lợi ích phát sinh hay thu nhập thặng dư; (b) Quyền chuyển nhượng như bán, tặng biếu, để thừa kế, cho thuê; và (c) 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, CSH chỉ giữ quyền (a) và (b) còn phần lớn quyền (c) được ủy thác cho công ty.

. Chính vì vậy người ta nói, HĐT lãnh đạo trường bắt đầu từ bên ngoài chứ không phải từ bên trong trường ĐH.

- *Thứ hai là xây dựng chính sách. Chính sách là công cụ để cai quản của HĐT 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 HĐT, "các giới hạn về mặt thực thi" (Executive limitations)...., các mối quan hệ trong nhà trường v.v... Cũng chính vì vậy người ta nói, HĐT 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.*

Và trong nhiều trường hợp, HĐT cũng có thể có những chức năng khác. Tuy nhiên, nhìn chung HĐT 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 HĐT mới có được sự sáng tạo và đổi mới như đã nêu ở trên).

1. *Về mối quan hệ trong nhà trường, HĐT là người có trách nhiệm tối hậu đối với xã hội và về mặt thẩm quyền chỉ đứng sau "CSH cộng đồng" và Nhà nước . Một nhiệm vụ quan trọng của HĐT là bầu chọn hiệu trưởng và HĐT chỉ có một "nhân viên" duy nhất là hiệu trưởng. Tuy nhiên, công việc của HĐT không phải là loại công việc "chồng lên trên" công việc của hiệu trưởng. Hiệu trưởng chỉ có trách nhiệm đối với HĐT như là một thực thể và do vậy không có trách nhiệm đối với từng thành viên của HĐT, thậm chí đối với các ủy ban của HĐT, nếu có. Mối quan hệ giữa hiệu trưởng và các thành viên của HĐT là cộng sự chứ không phải là cấp trên, dưới trong cấu trúc tập quyền (hierachical). Quan hệ giữa chủ tịch HĐT và hiệu trưởng cũng là "quan hệ ngang hàng để hỗ trợ cho nhau" (Supportive peers). HĐT 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.*
2. *Về vai trò của hiệu trưởng. Hiệu trưởng là người có vị trí cao nhất trong "chủ thể thực thi" (CEO) của nhà trường, là "cầu nối" giữa HĐT và cán bộ nhà trường và chịu trách nhiệm trước HĐT về việc hoàn thành nhiệm vụ của nhà trường. Cụ thể hơn, hiệu trưởng chịu trách nhiệm trước HĐT: (1) Hoàn thành các mục tiêu đã được HĐT xác định (2) Không vi phạm những chính sách có liên quan đến "các giới hạn về mặt thực thi" do HĐT thiết lập. Hiệu trưởng có quyền ra-quyết-định tất cả các vấn đề có tính chất thực thi và nằm bên ngoài 3 "quyền lực" nói trên của HĐT.*
3. *Về cách thức kiểm soát. Nguyên tắc kiểm soát của HĐT là chỉ kiểm soát những chính sách đã được thiết lập, "nếu có cái gì chưa nói: phải như thế nào thì không được hỏi: nó đã như thế nào". Việc giám sát đó được thực hiện qua 3 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 và (3) Thanh tra trực tiếp hay thanh tra tại chỗ của HĐT về một chính sách nào đó, có thể bằng cách lựa chọn ngẫu nhiên hay quy định định kỳ. Đây cũng là cơ sở để có sự quản lý minh bạch (Transparency) ở trường ĐH. Qua đó, HĐT đánh giá công việc của nhà trường cũng như công việc của hiệu trưởng. Và đây cũng là cơ sở để HĐT "*bảo hiểm*" sự hoàn thành nhiệm vụ của bộ phận thực thi như đã nói ở trên (chức năng thứ 3).

## TẠI SAO LẠI PHẢI CÓ HĐT TRONG CÁC TRƯỜNG ĐH VIỆT NAM?

Trong lịch sử GDDH Việt Nam, tất cả các HĐ ở trường ĐH, kể cả HĐ khoa học và đào tạo, đều có tính chất của những HĐ tư vấn. Ở một số trường ĐH cũng có tổ chức "Hội đồng nhà trường" bao gồm hiệu trưởng, các trưởng khoa, phòng, ban, Đảng ủy, công đoàn, một số giáo sư, v.v... nhưng về bản chất đó vẫn là HĐ hành chính (executive body) "bên trong" của nhà trường, chưa phải là HĐT với tính chất là một HĐ quyền lực cao nhất của nhà trường và có rất nhiều thành viên độc lập "bên ngoài" nhà trường. Và về nguyên tắc, quyền lực cao nhất vẫn được tập trung vào vai trò của hiệu trưởng. Vậy tại sao, nay lại phải có HĐT trong các trường ĐH của Việt Nam?

1. *Trước hết*, có thể thấy rằng GDDH Việt Nam trong 15 năm qua đã có một bước chuyển đổi hết sức cơ bản, từ một nền GDDH hoàn toàn được bao cấp từ Nhà nước nay đã có chính sách thu học phí. Ở nhiều trường ĐH công lập, phần thu học phí đã chiếm đến khoảng 50% chi phí thường xuyên. Trường ĐH hiện nay, ngoài 2 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, v.v... Nghĩa là *đã có nhiều nội dung cần phải ra – quyết - định vượt ra ngoài khuôn khổ của trường ĐH truyền thống, trong đó có vấn đề tài chính trường ĐH.*

Một cách tương ứng, việc ra-quyết-định ở các trường ĐH 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 GDDH trên thế giới trong hơn 30 năm qua. Hơn nữa, GDDH 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 ĐH được vào học ĐH hàng năm ở các trường ĐH, nghĩa là vẫn còn ở trạng thái "độc quyền". Trong bối cảnh đó, cần phải giao QSD tài sản và một phần quyền định đoạt lợi ích phát sinh cho một HĐT như hội đồng quản trị ở các tổng công ty Nhà nước .

1. *Hơn nữa*, hiện nay Nhà nước đang có chủ trương tăng "*quyền tự chủ*" cho các trường ĐH công lập và đã bắt đầu thí điểm "*cơ chế khoán chi*". Điều đó có

nghĩa, GDĐH đang từng bước chuyển cơ chế “phân phối thẩm quyền” từ mô hình có cấu trúc “Đầu nặng” (Top-heavy) sang mô hình có cấu trúc “Đuôi nặng” (Bottom-heavy), nghĩa là *thẩm quyền ra – quyết - định trong GDĐH sẽ được tập trung chủ yếu ở cấp trường ĐH*. Trong bối cảnh đó, trường ĐH phải biết tự mình đổi mới, phải biết chấp nhận rủi ro, phải tự đưa ra nhiều quyết định có tính chất đa-mục-tiêu v.v... Chỉ có HĐT mới có thể đảm đương được những trách nhiệm đó như đã nêu ở trên. Nói riêng về tổ chức Đảng, tuy Đảng lãnh đạo toàn diện nhưng trên thực tế ở các trường ĐH, bí thư Đảng ủy lâu nay thường chỉ giữ chức Phó hiệu trưởng lo công tác chính trị, tổ chức và bảo vệ nội bộ (hoàn toàn khác tình hình tổ chức Đảng ở các tỉnh, thành phố, quận, huyện...). Do vậy, chức năng của tổ chức Đảng về cơ bản khác với chức năng của HĐT như đã nêu ở trên. Hơn nữa, HĐT còn phải bao gồm được nhiều thành viên độc lập “bên ngoài” nhà trường.

2. *Ngoài ra*, GDĐH Việt Nam trước đây như còn chưa có chú ý đầy đủ về mặt “hiệu quả” (tài chính) và “trách nhiệm xã hội” (Effectiveness and Accountability). Nhưng hiện nay, các trường ĐH Việt Nam cũng đã giống như các trường ĐH trên thế giới, đều lúng túng trước những vấn đề phải “đánh đổi” (trade-offs) với nhau, có thể gói gọn trong 2 từ là “chất lượng và tài chính”. Và đây cũng sẽ là một áp lực rất lớn và ngày càng lớn của xã hội, trước hết là của SV và những “nhóm có lợi ích liên quan”, đè nặng lên các trường ĐH 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 ĐH và hiệu trưởng*. Đó là HĐT.

## THAY LỜI KẾT – MỘT KINH NGHIỆM CỦA HÀ LAN

Vấn đề cơ cấu quản trị trường ĐH cho đến nay vẫn còn là một đề tài đang được tiếp tục thảo luận và tranh luận ở Hà Lan. Trước 1970, GDĐH Hà Lan đã trải qua rất nhiều mô hình quản trị, nhiều loại HĐ ở trường ĐH. Từ tháng 12/1970, nghị viện Hà Lan thông qua một đạo luật gọi là “Tái tổ chức quản trị trường ĐH”, trong đó có “HĐ thực thi” (Executive board) và HĐT (University council) cùng phối hợp quản trị trường ĐH. HĐT gồm tối đa 40 thành viên

Xu thế gần đây trong tổ chức HĐT là tăng cường số thành viên độc lập bên ngoài nhà trường và số lượng thành viên của HĐT ít hơn. Ở Anh, theo đạo luật “Cải cách GD” (1988) và đạo luật “GDĐH và GD tiếp tục” (1992); HĐT có từ 12-24 thành viên cộng với hiệu trưởng, trong đó số thành viên độc lập bên ngoài nhà trường phải chiếm đa số. Ở Thụy Điển, HĐT có 11 thành viên, trong đó có 6 thành viên độc lập bên ngoài. Điều đó đã gây ra rất nhiều “ồn ào” trong cộng đồng ĐH, kể cả việc có vị giáo sư đình công, có cả “pamphlet” (một tuyên bố dạng “sách trắng”) của các vị giáo sư có đến 200 chữ ký. Tuy vậy, người ta vẫn cho rằng thời kỳ 1968 đến 1970 thực sự là một thời kỳ rất “hấp dẫn” trong lịch sử tổ chức các trường ĐH ở Hà Lan. Hà lan và Việt Nam có những đặc điểm về kinh tế, về văn hoá, về dân chủ, v.v... khá khác nhau. Tuy

Về cơ chế Hội đồng trường ở trường đại học

nhiên, âu đó cũng là một kinh nghiệm có ích khi Việt Nam triển khai quyết định của Thủ tướng Chính phủ về HĐT trong những tháng năm sắp đến.