# ĐỀ XUẤT MÔ HÌNH QUẢN TRỊ ĐẠI HỌC Ở TRƯỜNG ĐẠI HỌC TIỀN GIANG NHẰM NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG VÀ HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG THEO HƯỚNG TỰ CHỦ ĐẠI HỌC

**Võ Ngọc Hà[1,*], Lê Minh Tùng[1], Nguyễn Thị Thu Thủy[2], Trần Thanh Phong[1]**

[1]Trường Đại học Tiền Giang;
[2]Vụ Giáo dục Đại học, Bộ Giáo dục và Đào tạo;
*+ Tác giả liên hệ● Email: vongocha@tgu.edu.vn*

**Article history**
Received: 27/10/2021
Accepted: 03/12/2021
Published: 05/01/2022

**Keywords**
Tien Giang University, autonomy, administration, model

**ABSTRACT**
The trend of renovating university governance of higher education institutions in Vietnam in the context of complete autonomy is inevitable. Facing with many great challenges due to many barriers from institutions, organizational apparatus, team, interests and power of stakeholders, each higher education institution gradually builds its own model consistent with the mission set in the specific socio-economic context. Governance of a higher education institution is a way of organizing a school leadership structure, stipulating responsibilities, and dividing the power of the apparatus for the teaching staff, all those who carry out the mission of the university. This article introduces the proposed research on the university governance model at Tien Giang University and points out the need to innovate the governance mechanism to realize university autonomy in the coming time, in order to meet the requirements of the university, improve quality and efficiency in the spirit of Resolution No. 19-NQ/TW and Resolution No. 29-NQ/TW.

## 1. Mở đầu

Ngày nay, với sự phát triển của xã hội tri thức, vai trò của giáo dục trong việc đạt được các mục tiêu tiến bộ KT-XH chuyển biến ngày càng mạnh mẽ và nhanh chóng. Mô hình quản lí các trường đại học công lập của các quốc gia trên thế giới đều buộc phải chuyển đổi sang các hình thức kinh tế mới, thay đổi vai trò và chức năng của một tổ chức giáo dục đại học, từ đó tạo ra một sự cần thiết phải chuyển đổi những quy định của Nhà nước về quản lí giáo dục đại học (Đặng Ứng Vận và Tạ Thị Thu Hiền, 2018). Hoạt động của các cơ sở giáo dục đại học phải được thực hiện trong các điều kiện của mối quan hệ thị trường và cạnh tranh toàn cầu ngày càng tăng; vì vậy, các trường đại học phải tính đến đào tạo theo nhu cầu của thị trường, đáp ứng nhanh chóng và đầy đủ với những thay đổi trong cung cầu, thích ứng với xu hướng mới.

Hiện nay có nhiều xu hướng phổ biến và thách thức trong hệ thống giáo dục đại học trên khắp thế giới, bao gồm việc: mở rộng và đa dạng hóa giáo dục đại học; áp lực tài chính và nhu cầu của thị trường; đòi hỏi trách nhiệm và chất lượng đào tạo của các trường đại học phải cao hơn với hiệu quả cao (Min Hong, 2018; Committee of University Chairs, 2014). Theo Nghị quyết số 77/NQ-CP ngày 24/10/2014 của Chính phủ về thí điểm đổi mới cơ chế hoạt động đối với các cơ sở giáo dục đại học công lập giai đoạn 2014-2017, các trường đại học công lập được quyền tự chủ và tự chịu trách nhiệm trong việc lập kế hoạch phát triển trường, và tổ chức các hoạt động như đào tạo, khoa học và công nghệ, hợp tác quốc tế, kế hoạch tài chính, tổ chức và nhân sự... (Chính phủ, 2014).

Tự chủ đại học là sự chủ động, tự quyết định của trường đại học về một số lĩnh vực và các hoạt động của nhà trường (Đỗ Trung Tá, 2018). Theo Phạm Thị Ly (2012), tự chủ đại học là sự độc lập ở mức cần thiết với các tác nhân can thiệp từ bên ngoài mà nhà trường cần có để có thể thực hiện việc quản trị và tổ chức nội bộ. Có thể kể đến là tạo ra và sử dụng các nguồn tài chính ngoài ngân sách phân công, phân bổ các nguồn lực tài chính trong phạm vi nhà trường, tuyển dụng nhân sự, xây dựng các tiêu chuẩn cho học tập, quyền tự do trong việc tổ chức thực hiện nghiên cứu và giảng dạy. Tự chủ theo cơ chế "mở" là có sự cạnh tranh rất mãnh liệt về chất lượng đào tạo, về việc đảm bảo nội dung, chất lượng của các chương trình đào tạo và cơ chế giữ chân, thu hút người tài đối với các trường còn gặp nhiều khó khăn; vì vậy, tự chủ về học phí và đào tạo được các chuyên gia quan tâm nhiều hơn, để hướng đến tự chủ toàn diện trong tương lai. Nhìn chung, tự chủ đại học là điều kiện cần thiết để thực hiện

các phương thức quản trị đại học tiên tiến nhằm cải tiến và nâng cao chất lượng đào tạo. Thực hiện quyền tự chủ như thế nào để đảm bảo mục đích cuối cùng của nó là nâng cao hiệu quả và chất lượng của giáo dục đại học đồng thời vẫn đảm bảo công bằng xã hội.

Bài báo này đưa ra mô hình quản trị đại học ở Trường Đại học Tiền Giang theo định hướng tự chủ với các tiêu chí, nội dung cụ thể, rõ ràng, đây là cơ sở để các trường đại học công lập xây dựng cơ chế tự chủ, tự chịu trách nhiệm trong thời gian tới.

## 2. Kết quả nghiên cứu

### *2.1. Những thách thức đặt ra đối với Trường Đại học Tiền Giang trong thời kì toàn cầu hóa và hội nhập*

Trường Đại học Tiền Giang được thành lập theo Quyết định số 132/2005/QĐ-TTg ngày 06/6/2005 của Thủ tướng Chính phủ, là cơ sở đào tạo đại học công lập. Trường trực thuộc UBND tỉnh Tiền Giang và chịu sự quản lí nhà nước về chuyên môn của Bộ GD-ĐT. Cơ cấu của Trường được tổ chức, quản lí phù hợp với quy định của Luật Giáo dục đại học và các văn bản quy phạm pháp luật của Nhà nước. Do đó, cũng như tất cả các trường đại học địa phương, Trường Đại học Tiền Giang cũng đứng trước những thời cơ và thách thức trong giai đoạn hiện nay: *Thứ nhất,* trong việc thực hiện mục tiêu đào tạo; *Thứ hai,* trong việc bảo đảm chất lượng đào tạo; *Thứ ba,* về năng lực cạnh tranh và nguy cơ tụt hậu; *Thứ tư,* trong thực hiện đổi mới cơ chế quản lí, những quy định mới của Chính phủ và Bộ GD-ĐT về quy hoạch mạng lưới trường đại học, tự chủ đại học là những thách thức lớn đối với Trường Đại học Tiền Giang - một trường đại học trực thuộc Uỷ ban Nhân dân tỉnh Tiền Giang; *Thứ năm,* xu hướng phát triển giáo dục đại học đặt ra yêu cầu mỗi nhà trường cần đáp ứng đòi hỏi của nền "Kinh tế tri thức". Thị trường lao động biến động và phát triển, đòi hỏi trách nhiệm xã hội và năng lực nghiên cứu phát triển của trường đại học ngày càng cao. Cạnh tranh giữa các trường đại học ngày càng gia tăng; *Thứ sáu,* một số chính sách của Nhà nước về điều tiết đào tạo, sử dụng nhân lực và khoa học công nghệ còn bất cập. Để vượt qua thách thức và nắm bắt cơ hội mới cho sự phát triển của Trường, một trong những vấn đề cần quan tâm đáng nhất hiện nay là xây dựng được mô hình quản trị đại học nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả trong hoạt động, hướng đến tự chủ phù hợp với xu thế toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế.

Theo xu thế phát triển trong thời gian tới, khi các trường đại học cần chuyển dần sang cơ chế tự chủ, Trường Đại học Tiền Giang xác định hướng đi, tầm nhìn, chiến lược phát triển dựa trên chiến lược phát triển KT-XH của tỉnh Tiền Giang, vùng lân cận và của đất nước để xây dựng mô hình quản trị mới đáp ứng yêu cầu đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cho các nhu cầu phát triển của cộng đồng nhưng cũng đồng thời phải đảm bảo tính hội nhập quốc tế. Để thực hiện được điều đó, Nhà trường cần xây dựng kế hoạch chi tiết và triển khai theo các lộ trình phù hợp với năng lực hiện có của Trường và việc xây dựng một mô hình quản trị đại học cho Trường Đại học Tiền Giang trong bối cảnh tự chủ đại học. Những vấn đề cần triển khai trong phạm vi quyền hạn của Trường, Nhà trường sẽ chủ động tìm kiếm nguồn lực và huy động sức mạnh của tập thể cán bộ, giảng viên, người lao động trong trường cùng thực hiện. Những vấn đề còn chưa rõ hoặc bị ràng buộc bởi các quy định hoặc hướng dẫn của các cơ quan cấp trên hay cơ quan quản lí nhà nước về giáo dục thì sẽ phải có văn bản đề nghị các cơ quan này hướng dẫn hoặc quy định cụ thể để trường triển khai thực hiện đúng quy định của pháp luật.

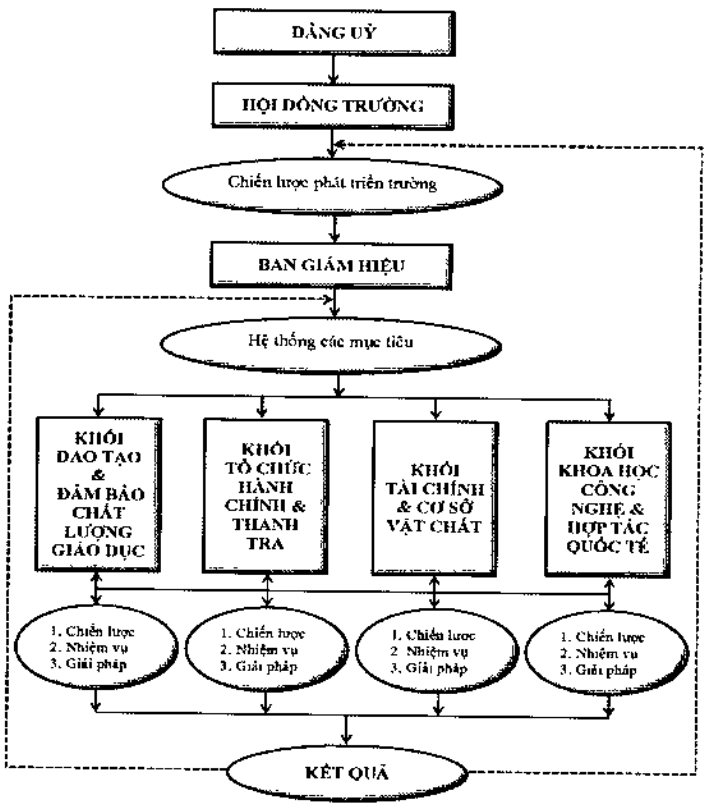
Trên cơ sở các quy định của pháp luật hiện hành, Trường Đại học Tiền Giang triển khai kiện toàn lại cơ cấu tổ chức, bộ máy nhân sự của trường cũng như xây dựng các quy định nội bộ về các tiêu chuẩn chất lượng để triển khai đào tạo, nghiên cứu khoa học và các quy định khác phục vụ cho công tác đào tạo như tiêu chuẩn, chế độ, chính sách phát triển giảng viên, cán bộ quản lí, quy định đối với sinh viên, người học; quy chế chi tiêu nội bộ, quy định về tài chính, tài sản của trường; quy định về các nguồn lực, phương tiện, cơ sở vật chất phục vụ đào tạo,... Cụ thể là: (1) Thực hiện kiện toàn tổ chức bộ máy của trường; (2) Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn, chính sách thực hiện đối với các vấn đề liên quan đến học thuật: tuyển sinh, tổ chức đào tạo; nghiên cứu khoa học, sản xuất dịch vụ phục vụ cộng đồng; (3) Xây dựng hệ thống quản lí đặt trọng tâm vào trách nhiệm và tạo động lực khuyến khích với cơ chế tài chính và ngân sách cho các lĩnh vực cần ưu tiên trong đào tạo và nghiên cứu theo các nguyên tắc: Chi phí và nguồn thu được giao quyền tự chủ đến đơn vị; Tạo ra chính sách khuyến khích thích hợp đối với từng đơn vị để liên tục tăng nguồn thu và giảm chi phí, phù hợp với chiến lược chung của trường; và các hoạt động khác ít khả năng tạo nguồn thu cần được điều phối cân đối.

### *2.2. Xây dựng mô hình quản trị ở Trường Đại học Tiền Giang theo định hướng tự chủ*

Kết quả nghiên cứu xác định, quản trị đại học theo hướng tự chủ đòi hỏi đáp ứng 4 thành tố cơ bản là: Tổ chức bộ máy, nhân sự - Đào tạo - Tài chính - Nghiên cứu khoa học và Hợp tác quốc tế. Để hướng đến tự chủ thì tất cả các thành tố trên cần phải được tiến hành đồng bộ và song hành. Tuy nhiên, căn cứ vào tình hình thực tế, để đạt được

mục tiêu là một trường đại học chất lượng hướng đến chuẩn hội nhập quốc tế cần phải quan tâm theo thứ tự ưu tiên như sau: (1) Quản trị về đào tạo; (2) Quản trị tổ chức bộ máy, nhân sự; (3) Quản trị tài chính; (4) Quản trị về Nghiên cứu khoa học và hợp tác quốc tế. Trên cơ sở đó, nhóm tác giả đề xuất mô hình quản trị đại học ở Trường Đại học Tiền Giang nhằm đáp ứng yêu cầu nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động theo hướng tự chủ đại học như hình 1. Mô hình quản trị ở Trường Đại học Tiền Giang theo định hướng tự chủ được vận hành qua việc quản trị chức năng của từng bộ phận và quản trị toàn bộ hệ thống nhằm đạt được mục tiêu chung là "Xây dựng được trường đại học đạt chất lượng dựa trên lợi ích và việc làm của người học, được xã hội công nhận và phù hợp với các chuẩn mực chất lượng giáo dục đại học trong khu vực và quốc tế".

Mô hình quản trị của Trường Đại học Tiền Giang được xây dựng theo hệ thống theo đúng như luật định ở Việt Nam, bao gồm: Đảng uỷ, Hội đồng trường, Ban Giám hiệu và các đơn vị chức năng gồm các Phòng, Khoa, Trung tâm,... Tuy nhiên, việc cần phải làm rõ là làm thế nào để hệ thống vận hành cho tốt, đạt hiệu quả cao nhất và các bước vận hành cần phải được quan tâm để Trường có thể tồn tại và phát triển bền vững. Để làm được điều này, hệ thống quản trị trong Trường phải được thực hiện với mục tiêu là có thể phát huy được tất cả những tiềm lực của Trường. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, nhóm tác giả đề xuất xây dựng mô hình quản trị của Trường theo trình tự cần quan tâm thực hiện bao gồm: (1) Quản trị về đào tạo và đảm bảo chất lượng; (2) Quản trị về tổ chức bộ máy và thanh tra; (3) Quản trị cơ sở vật chất và tài chính; (4) Quản trị về khoa học công nghệ và hợp tác quốc tế. Theo đó, kết quả nghiên cứu đã cho thấy, mô hình quản trị đại học của Trường Đại học Tiền Giang đề xuất phù hợp với các quy định hiện hành và Luật Giáo dục đại học. Trong đó, mô hình được xây dựng dựa trên quản trị theo các khối và từ nền tảng đó để thiết kế lại hệ thống các đơn vị chức năng của Trường nhằm phát huy và nâng cao hiệu quả hoạt động theo hướng đáp ứng hệ thống các mục tiêu chung và mục tiêu cụ thể. Việc này sẽ khắc phục được những hạn chế của hệ thống quản lí hiện tại và đáp ứng được những yêu cầu về quản trị đại học trong bối cảnh tự chủ đại học phù hợp cho Trường Đại học Tiền Giang để nâng cao hiệu quả hoạt động.




*Hình 1. Đề xuất mô hình quản trị đại học tại Trường Đại học Tiền Giang*

Cụ thể, Đảng uỷ lãnh đạo Nhà trường thực hiện chủ trương, đường lối của Đảng và chính sách, pháp luật của Nhà nước; lãnh đạo công tác chính trị - tư tưởng, công tác tổ chức nhân sự, công tác bảo vệ chính trị nội bộ; lãnh đạo chính quyền và các tổ chức chính trị - xã hội trong Trường thực hiện nhiệm vụ chuyên môn và các nhiệm vụ khác,

nâng cao đời sống vật chất, tinh thần của viên chức và người học trong Trường. Hội đồng Trường là tổ chức quản trị, thực hiện quyền đại diện quyền sở hữu và các bên có lợi ích liên quan. Hội đồng Trường sẽ quyết định về chiến lược, kế hoạch phát triển, kế hoạch hàng năm của trường. Căn cứ kế hoạch chiến lược phát triển trường, Ban Giám hiệu xây dựng hệ thống các mục tiêu theo các khối quản trị. Các khối sẽ xác định mục tiêu, nhiệm vụ và giải pháp để triển khai thực hiện có hiệu quả tốt nhất. Ban Giám hiệu điều hành các hoạt động của Trường dựa trên nền tảng là quản trị các mục tiêu của các khối, sự điều phối và thống nhất trong quản lí điều hành. Xây dựng những công cụ quản lí hiệu quả trong việc điều hành và triển khai các nhiệm vụ để các khối đạt được sự thống nhất trong quá trình trao đổi, hợp tác triển khai những nhiệm vụ nhằm hoàn thành tốt nhất các hệ thống mục tiêu mà tập thể lãnh đạo trường xây dựng dựa trên kế hoạch chiến lược phát triển của trường. Các kết quả việc thực hiện của khối sẽ được đánh giá dựa trên hệ thống các mục tiêu ban đầu, các kết quả này cũng được phản ánh đến Hội đồng Trường để xem xét và kiểm nghiệm lại các định hướng chiến lược phát triển. Cụ thể, việc quản trị của các khối được thực hiện như sau:

*2.2.1. Quản trị về đào tạo và đảm bảo chất lượng*

Quản trị về đào tạo và đảm bảo chất lượng phải đạt được mục tiêu thực hiện quyền tự chủ về học thuật và các hoạt động chuyên môn nhằm nâng cao chất lượng đào tạo đáp ứng nhu cầu và sự hài lòng của các bên liên quan. Chất lượng đào tạo của nhà trường phù hợp và đạt theo yêu cầu của các tiêu chuẩn chất lượng giáo dục đại học trong nước, từng bước hướng đến đạt các tiêu chuẩn chất lượng theo chuẩn quốc tế. Khối đào tạo và đảm bảo chất lượng chịu trách nhiệm tham mưu thực hiện quản trị các hoạt động tự chủ về học thuật và các hoạt động chuyên môn, trừ các hoạt động tự chủ về khoa học và công nghệ, hợp tác quốc tế. Quản trị của khối đào tạo và đảm bảo chất lượng phải thực hiện đầy đủ, có chất lượng quyền tự chủ về học thuật và các hoạt động chuyên môn theo luật định.

Mục tiêu của việc quản trị về học thuật và các hoạt động chuyên môn là đem lại hiệu quả, lợi ích cho người học trong khi học; khả năng tìm việc làm và khả năng đáp ứng yêu cầu công việc sau khi tốt nghiệp; được xã hội công nhận và phù hợp với các chuẩn mực chất lượng giáo dục đại học trong nước, từng bước hướng đến đạt các tiêu chuẩn chất lượng theo chuẩn quốc tế. Kế hoạch chiến lược phát triển Trường Đại học Tiền Giang giai đoạn 2020-2025, tầm nhìn đến năm 2035 cần định hướng phát triển các chương trình đào tạo đáp ứng các tiêu chuẩn đánh giá chất lượng chương trình của các tổ chức kiểm định chương trình trong nước; các chương trình đạt kiểm định trong nước sẽ hướng đến việc kiểm định theo các tiêu chuẩn ngoài nước.

Để đạt được mục tiêu và hoàn thành tốt những nhiệm vụ đặt ra, khối đào tạo và đảm bảo chất lượng phải tham mưu cho lãnh đạo nhà trường những bước đi phù hợp về việc xây dựng mới, hoàn thiện và cải tiến các chương trình đào tạo theo định hướng của kế hoạch chiến lược. Trong phương thức quản trị, các bộ phận trong khoa phải thống nhất theo một cơ chế lãnh đạo nhất quán: (1) Lãnh đạo khoa chỉ tập trung quản lí về hành chính và đề ra chiến lược cụ thể, bền vững trong việc xây dựng mới chương trình đào tạo, phát triển và kiểm định chương trình đào tạo. Chiến lược phát triển chương trình đào tạo của khoa phải phù hợp với chiến lược, lộ trình đã được hoạch định, phù hợp với điều kiện của đơn vị và phù hợp với nhu cầu xã hội tại giai đoạn thực thi. Trong đó, cần lưu ý đến những giải pháp mang tính đột phá của đơn vị để tạo nên tính đặc thù riêng của đơn vị khoa quản lí; (2) Bộ môn là đơn vị thực hiện chiến lược phát triển các chương trình đào tạo do bộ môn quản lí. Lãnh đạo bộ môn chịu trách nhiệm trực tiếp với lãnh đạo khoa về việc hoàn thiện và phát triển các chương trình đào tạo theo các chuẩn (trong nước/ngoài nước), thực hiện các báo cáo tự đánh giá, so chuẩn, đối sánh; (3) Thiết lập các đầu công việc cụ thể cho từng lĩnh vực và vai trò của từng giảng viên, chuyên viên đáp ứng những công việc xác định để có thể quản lí tổng thể và từng mục tiêu cụ thể. Phải xây dựng các đầu công việc của đơn vị phải được tiến hành theo chuẩn cơ bản nhất trong quản trị là hướng đến đạt kiểm định đánh giá chương trình đào tạo và kiểm định cơ sở giáo dục. Phải áp dụng nghiêm việc đánh giá giảng viên và các viên chức theo mức độ hoàn thành công việc đã được phân công.

*2.2.2. Quản trị về tổ chức, hành chính*

Quản trị về tổ chức hành chính nhằm mục tiêu xây dựng một tổ chức đủ mạnh, tinh gọn, có cơ cấu hợp lí, có năng lực tự chủ, quản trị tiên tiến, hoạt động hiệu lực, hiệu quả; xây dựng nguồn nhân lực đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng, nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, viên chức; nâng cao thu nhập cho cán bộ, viên chức; kiểm soát quá trình tự chủ đi đúng mục tiêu chung, lộ trình, phương hướng thực hiện, đặc biệt là việc tuân thủ các quy định hiện hành của pháp luật; kiểm soát việc công khai, giải trình của nhà trường với các bên liên quan. Khối tổ chức hành chính chịu trách nhiệm tham mưu thực hiện quản trị các hoạt động tự chủ về tổ chức, bộ máy; nhân sự; hành chính công; thanh tra, kiểm tra. Quản trị của khối tổ chức hành chính phải thực hiện đầy đủ, có chất lượng quyền tự chủ về tổ chức, bộ máy, nhân sự, hành chính công, thanh tra, kiểm tra theo luật định.

Để đạt được mục tiêu và hoàn thành tốt những nhiệm vụ đặt ra, khối tổ chức hành chính phải tham mưu cho lãnh đạo nhà trường những bước đi phù hợp để thực hiện quản trị tổ chức bộ máy thể hiện ở sự tự chủ về cơ cấu tổ chức bộ máy, để thực hiện việc này nhà trường cần xây dựng đề án tự chủ về tổ chức bộ máy, trong đó chú trọng việc xác định cơ cấu tổ chức bộ máy có đầy đủ các đơn vị thuộc và trực thuộc đảm bảo quy định của pháp luật và phù hợp với thực tiễn phát triển nhà trường; đồng thời thực hiện phân cấp trong quản lí tổ chức bộ máy theo 3 cấp, bao gồm: Cấp trường là cấp điều hành và quản lí toàn bộ hoạt động của nhà trường, dưới sự chỉ đạo của Đảng uỷ, Hội đồng trường, Ban Giám hiệu. Cấp đơn vị là cấp quản lí trung gian, gồm có các phòng chức năng, khoa chuyên môn, trung tâm, các phòng chức năng thực hiện nhiệm vụ tham mưu giúp việc cho Đảng uỷ, Hội đồng trường, Ban Giám hiệu trong việc thực hiện các nhiệm vụ liên quan đến chức năng quản lí hành chính nhà nước, các khoa chuyên môn quản lí các hoạt động đào tạo và nghiên cứu khoa học của ngành trực thuộc. Cấp bộ môn trực tiếp triển khai về học thuật trong các hoạt động đào tạo, khoa học và công nghệ. Các trung tâm có nhiệm vụ triển khai các ứng dụng khoa học và công nghệ, các hoạt động chuyển giao công nghệ và phục vụ đào tạo.

*2.2.3. Quản trị tài chính và cơ sở vật chất*

Mục tiêu quản trị tài chính, cơ sở vật chất nhằm tập trung khai thác mọi nguồn lực để cung cấp dịch vụ với chất lượng cao cho xã hội, trên cơ sở đó phát triển nguồn thu, từng bước nâng cao thu nhập cho người lao động, đồng thời giảm dần phần hỗ trợ kinh phí từ ngân sách Nhà nước, hướng tới thực hiện lộ trình tự chủ hoàn toàn chi thường xuyên và chi đầu tư; tập trung nâng cao hiệu quả đầu tư từ nguồn ngân sách nhà nước, khai thác và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực khác; thiết lập hệ thống các chỉ tiêu, tiêu chuẩn, định mức cho mọi hoạt động thu, chi tài chính của trường thông qua việc xây dựng các quy chế hoạt động tài chính gắn với trách nhiệm tự giải trình theo quy định của pháp luật và được công khai, minh bạch; tập trung đầu tư cơ sở vật chất một cách đồng bộ, đảm bảo đủ và khai thác sử dụng một cách có hiệu quả, đáp ứng yêu cầu thực hiện tốt các chương trình, phương pháp dạy và học góp phần nâng cao chất lượng đào tạo đầu ra theo lộ trình.

Khối tài chính, cơ sở vật chất chịu trách nhiệm tham mưu thực hiện quản trị các hoạt động tự chủ về tài chính, cơ sở vật chất. Quản trị của khối tài chính, cơ sở vật chất phải thực hiện đầy đủ, có chất lượng quyền tự chủ tài chính, tài sản theo luật định. Để đạt được mục tiêu và hoàn thành tốt những nhiệm vụ đặt ra, khối tài chính và cơ sở vật chất phải phối hợp với các đơn vị trong trường để xây dựng hệ thống các mục tiêu nhằm hướng đến việc quản lí và sử dụng có hiệu quả cơ sở vật chất của trường và mở rộng các nguồn thu. Từ đó, tham mưu cho lãnh đạo nhà trường những bước đi phù hợp để thực hiện tự chủ về tài chính, cơ sở vật chất.

Tự chủ về tài chính thể hiện ở việc tổ chức thực hiện tự chủ về nguồn thu và chi. Tự chủ về nguồn thu, bao gồm: (1) Xây dựng mức thu học phí theo quy luật cạnh tranh lành mạnh và trong phạm vi quy định của Nhà nước, trên cơ sở đảm bảo đủ bù chi phí đào tạo trong mối tương quan với chất lượng đào tạo để thu hút sinh viên; (2) Xây dựng lộ trình tăng học phí phù hợp, phát triển các chương trình đào tạo chất lượng cao, các chương trình liên kết đào tạo với nước ngoài để tăng mức thu học phí, kết hợp với việc cam kết đảm bảo chất lượng đào tạo và chịu trách nhiệm của Nhà trường đối với xã hội; (3) Có cơ chế thu hút học sinh giỏi thông qua các chương trình học bổng, hỗ trợ tài chính, tư vấn hỗ trợ việc làm. Thông qua cơ chế công khai giữa người học và Nhà trường có điều kiện giám sát việc thực hiện các cam kết về mục tiêu đào tạo, chuẩn đầu ra, chương trình đào tạo và các nguồn lực đảm bảo chất lượng đào tạo; (4) Thực hiện xã hội hóa mạnh mẽ các nguồn lực đầu tư bằng các phương thức khác nhau, kêu gọi đầu tư, hợp tác đầu tư, các dự án hợp tác trong nghiên cứu… Tự chủ về nguồn chi gồm: (1) Xây dựng cơ chế chi trả lương cho đội ngũ cán bộ, viên chức một cách linh hoạt vừa để họ an tâm trong công tác và lương cũng là động lực để họ phát huy hết năng lực của mình; (2) Xây dựng cơ chế chi, đầu tư phù hợp với định hướng phát triển hoạt động khoa học công nghệ và các hoạt động sản xuất dịch vụ của nhà trường.

*2.2.4. Quản trị về khoa học công nghệ và hợp tác quốc tế*

Mục tiêu quản trị khoa học công nghệ và hợp tác quốc tế nhằm phát huy mọi tiềm năng về hoạt động khoa học công nghệ và hợp tác quốc tế của trường, hướng đến hoàn thiện hơn nữa, củng cố chất lượng hoạt động đào tạo và nâng cao vị thế, uy tín của Nhà trường. Khối khoa học công nghệ và hợp tác quốc tế chịu trách nhiệm tham mưu thực hiện quản trị về khoa học công nghệ và hợp tác quốc tế. Quản trị của khối khoa học công nghệ và hợp tác quốc tế phải thực hiện đầy đủ, có chất lượng quyền tự chủ khoa học công nghệ và hợp tác quốc tế theo luật định.

Thực hiện tự chủ khoa học công nghệ là một trong những yếu tố quan trọng nhất tạo nên thương hiệu của Trường, chính hoạt động khoa học công nghệ phát triển sẽ thu hút và giữ chân được các giảng viên, nhà khoa học giỏi, thu hút được sinh viên giỏi vào trường, điều này sẽ tạo nên sự phát triển lâu dài và bền vững. Bên cạnh đó, hoạt động nghiên cứu khoa học và hợp tác quốc tế nếu phát triển có hiệu quả sẽ góp phần phát triển tư duy và các kĩ năng

chuyên môn lẫn kĩ năng sống hữu ích cho người học tạo dựng nền tảng vững chắc phát triển bản thân lâu dài, hơn nữa còn đáp ứng cả nhu cầu học tập suốt đời nâng cao trình độ.

Để đạt được mục tiêu trên thì việc quản trị hoạt động khoa học công nghệ và hợp tác quốc tế cần phải được quan tâm để đạt được kết quả cao nhất. Do đó, cần phải: (1) Đổi mới cách thức tổ chức hoạt động khoa học công nghệ theo hướng phân quyền trực tiếp cho từng đơn vị, bộ phận; (2) xây dựng các tiêu chí cụ thể về nhiệm vụ nghiên cứu khoa học đến giảng viên, nghiên cứu viên cho phù hợp với nhiệm vụ, quyền lợi của các viên chức trong trường; (3) Phối hợp với công tác tổ chức cán bộ để xây dựng các chính sách và các giải pháp phù hợp trong hoạt động nghiên cứu khoa học để có thể thu hút những người có năng lực nghiên cứu mạnh về trường; (4) Xây dựng các nhóm nghiên cứu mạnh phục vụ cho các đề tài, dự án trọng điểm cấp tỉnh trở lên để vừa nâng cao chất lượng của các sản phẩm nghiên cứu khoa học, đồng thời nâng cao thương hiệu của trường bằng hoạt động nghiên cứu khoa học và tăng nguồn thu cho Nhà trường.

## 3. Kết luận

Kết quả nghiên cứu đã cho thấy, sự cần thiết đổi mới cơ chế quản trị trong các trường đại học địa phương để thực hiện tự chủ đại học trong thời gian tới, đồng thời đáp ứng yêu cầu nâng cao chất lượng và hiệu quả theo tinh thần Nghị quyết số 19-NQ/TW và Nghị quyết số 29-NQ/TW. Trên cơ sở đó, đã đề xuất được mô hình quản trị đại học cho Trường Đại học Tiền Giang bao gồm: Đảng uỷ, Hội đồng trường, Ban Giám hiệu và các đơn vị chức năng Phòng, Khoa, Trung tâm,... đáp ứng 4 thành tố cơ bản: Tổ chức bộ máy, nhân sự - Đào tạo - Tài chính - Nghiên cứu khoa học và Hợp tác quốc tế. Theo đó, hệ thống quản trị trong Trường phải được thực hiện với mục tiêu là có thể phát huy được tất cả những tiềm lực của Trường. Việc quản trị theo mô hình đề xuất sẽ giúp cho trường nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động hướng đến tự chủ đại học.

**Lời cảm ơn:** *Nhóm tác giả xin cảm ơn sự tài trợ kinh phí của Quỹ Phát triển Khoa học và Công nghệ tỉnh Tiền Giang qua đề tài: "Nghiên cứu mô hình quản trị đại học ở Trường Đại học Tiền Giang đáp ứng yêu cầu nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động theo hướng tự chủ đại học", mã số: ĐTXH11/19.*

**Tài liệu tham khảo**

Ban Chấp hành Trung ương (2013). *Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 04/11/2013 về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế.*

Ban Chấp hành Trung ương (2017). *Nghị quyết số 19-NQ/T ngày 25/10/2017 về tiếp tục đổi mới hệ thống tổ chức quản lí, nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập.*

Committee of University Chairs (2014). *The Higher Education Code of Governance.* Available online at https://www.universitychairs.ac.uk

Chính phủ (2014). *Nghị quyết số 77/NQ-CP ngày 24/10/2014 về thí điểm đổi mới cơ chế hoạt động đối với các cơ sở giáo dục đại học công lập giai đoạn 2014-2017.*

Đặng Ứng Vận, Tạ Thị Thu Hiền (2018). Kiểm định chất lượng giáo dục và tự chủ đại học. *Tạp chí Khoa học, Đại học Quốc gia Hà Nội, 1*, 84-95.

Đỗ Trung Tá (2018). Bàn thêm về tự chủ đại học. *Tạp chí Khoa học Công nghệ Việt Nam, 5*, 16-18.

Min Hong (2018). Public university governance in China and Australia: a comparative study. *High Education, 76*, 717-733, https://doi.org/10.1007/s10734-018-0234-5

Phạm Thị Ly (2012). Tự chủ đại học và trách nhiệm giải trình: Quan hệ giữa nhà nước, nhà trường và xã hội. *Tạp chí phát triển Khoa học và Công nghệ, 15*(Q1), 57-66.