

## ĐỀ XUẤT MÔ HÌNH QUẢN TRỊ ĐẠI HỌC GẮN VỚI TỰ CHỦ ĐẠI HỌC: TRƯỜNG HỢP TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIÊN GIANG

Nguyễn Tuấn Khanh

Trường Đại học Kiên Giang  
Email: ntkhanh@vnkgu.edu.vn

### Article history

Received: 16/11/2024

Accepted: 05/3/2025

Published: 20/4/2025

### Keywords

University governance,  
university autonomy,  
university autonomy-based  
governance model, Kien  
Giang University

### ABSTRACT

As university autonomy has become an inevitable trend, a critical solution to achieving fruitful autonomy is reforming the governance model in higher education institutions. The model must be designed to adapt to a highly competitive environment, optimize governance tools based on new technologies, and ensure quality in every task and efficiency in each operation, aligning with the roadmap for university autonomy in the new period. This article presents fundamental concepts of university governance, university autonomy, and the autonomy-based governance model, as well as an analysis of the current governance model at Kien Giang University. It concludes by proposing a model and several governance solutions for the university in the new phase. The research findings indicate that effective university governance requires a unified system of role assignments and responsibilities among the Party Committee, the University Council, the Rector, and the Vice Rectors (the Board of Management). The coherence and consistency in the hierarchical division of roles among these high-level governing bodies are essential for successfully implementing university governance tied to autonomy in the new period.

### 1. Mở đầu

Trong những năm gần đây, “Quản trị đại học” (QTĐH) và “Tự chủ đại học” (TCDH) được nhiều nhà khoa học, nhà quản lý giáo dục quan tâm (Carvalho & Diogo, 2018; Gornitzka et al., 2017; Waghodekar, 2018; Zare, 2018). Ở Việt Nam các công trình nghiên cứu, hội nghị, hội thảo, tọa đàm về 2 vấn đề này khá nhiều. Tuy nhiên, mô hình QTĐH như thế nào để trường đại học thích ứng nhanh và phát triển bền vững trong môi trường cạnh tranh cao; mô hình quản trị nào để gắn với TCDH, thể hiện đầy đủ quyền tự chủ trong học thuật, tổ chức nhân sự, tài chính tài sản và sự quản trị minh bạch, trách nhiệm đúng theo quy định của Luật và các văn bản quy phạm pháp luật được quy định.

Trường Đại học Kiên Giang tổ chức Lễ kỉ niệm 10 năm thành lập trường vào ngày 21/5/2024, là dấu mốc quan trọng để khẳng định những thành tựu đạt được, đồng thời rà soát và hoạch định Chiến lược cho giai đoạn mới nhằm phát triển nhanh, bền vững. Trong Đề án TCDH giai đoạn 2024-2025 và phương hướng đến năm 2030, Trường đã rút ra các bài học kinh nghiệm như sau: *Một là*, công tác quản trị, quản lý, điều hành Nhà trường là nhân tố quyết định mức độ TCDH vì nguyên tắc khi tự chủ phải gắn liền với tự chịu trách nhiệm và giải trình; phương châm trong tự chủ là phải minh bạch, dân chủ, công khai toàn diện về học thuật và hoạt động chuyên môn; về tổ chức và nhân sự; về tài chính và tài sản. *Hai là*, xây dựng đồng bộ chính sách đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ; chính sách thu nhập tăng thêm, phúc lợi; chính sách thu hút nguồn nhân lực là định hướng chiến lược trong công tác tổ chức, nhân sự. Có đội ngũ giỏi sẽ có bộ máy tinh gọn, hiệu lực và hiệu quả; có đội ngũ giỏi mới năng động, sáng tạo đổi mới và phát triển, đủ khát vọng để xây dựng Nhà trường tự chủ, phát triển vững bền. *Ba là*, gắn kết toàn diện với địa phương, doanh nghiệp, trường đại học trong và ngoài nước nhằm nâng cao năng lực tự chủ toàn diện trong hoạt động học thuật và hoạt động chuyên môn; trong bồi dưỡng, phát triển đội ngũ, trong đổi mới công tác quản trị, quản lý, điều hành; đặc biệt trong đa dạng các nguồn thu và đổi mới trong quản lý, điều hành tài chính phù hợp cơ chế tự chủ trong khuôn khổ pháp luật và vận dụng pháp luật để quản lý, khai thác, sử dụng tài sản công hiệu quả nhằm tăng nguồn thu dịch vụ; quản lý, kiểm soát chặt chẽ các khoản chi.

Bằng phương pháp nghiên cứu lí thuyết và tổng hợp một số khái niệm cơ bản cũng như tóm lược những nghiên cứu liên quan về QTĐH gắn với TCDH, bài báo đưa ra mô hình QTĐH gắn với tự chủ, từ đó nêu lên thực trạng mô hình quản trị của Trường Đại học Kiên Giang. Tiếp đó, một số kết quả sẽ được chỉ ra trong nghiên cứu này tập trung vào đề xuất mô hình quản trị Trường Đại học Kiên Giang gắn với TCDH trong giai đoạn mới.

## 2. Kết quả nghiên cứu

### 2.1. Cơ sở lý luận quản trị đại học gắn với tự chủ đại học

#### 2.1.1. Tự chủ đại học

Theo Pandey (2004), TCDH được định nghĩa là quyền tự do để trường điều hành các công việc của mình nhằm đạt được sứ mệnh và mục tiêu của mình mà không cần sự chỉ đạo hoặc ảnh hưởng bất kì cấp chính quyền nào. Theo Phan Văn Kha (2017), tự chủ của cơ sở giáo dục đại học là quyền quản lý của cơ sở giáo dục, hạn chế can thiệp từ bên ngoài. Tự chủ không có nghĩa là độc lập mà có nghĩa là tự do trong một khung cảnh, trong một vị trí nhất định nào đó trong khuôn khổ quy định của pháp luật và chịu sự giám sát của xã hội.

Theo Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục đại học thì quyền tự chủ của cơ sở giáo dục đại học là: (1) Quyền tự chủ trong học thuật, trong hoạt động chuyên môn bao gồm ban hành, tổ chức thực hiện tiêu chuẩn, chính sách chất lượng, mở ngành, tuyển sinh, đào tạo, hoạt động KH-CN, hợp tác trong nước và quốc tế phù hợp với quy định của pháp luật; (2) Quyền tự chủ trong tổ chức và nhân sự bao gồm ban hành và tổ chức thực hiện quy định nội bộ về cơ cấu tổ chức, cơ cấu lao động, danh mục, tiêu chuẩn, chế độ của từng vị trí việc làm; tuyển dụng, sử dụng và cho thôi việc đối với giảng viên, viên chức và người lao động khác, quyết định nhân sự quản trị, quản lý trong cơ sở giáo dục đại học phù hợp với quy định của pháp luật; (3) Quyền tự chủ trong tài chính và tài sản bao gồm ban hành và tổ chức thực hiện quy định nội bộ về nguồn thu, quản lý và sử dụng nguồn tài chính, tài sản; thu hút nguồn vốn đầu tư phát triển; chính sách học phí, học bổng cho sinh viên và chính sách khác phù hợp với quy định của pháp luật (Quốc hội, 2018).

Tóm lại, *TCDH là quyền quản lý của cơ sở giáo dục trong khuôn khổ quy định của pháp luật và chịu trách nhiệm giải trình trước xã hội, hạn chế sự can thiệp từ bên ngoài. Quyền TCDH gồm: Quyền tự chủ trong học thuật và hoạt động chuyên môn; Quyền tự chủ trong tổ chức và nhân sự; Quyền tự chủ trong tài chính và tài sản.*

#### 2.1.2. Quản trị đại học

Hussin và Asimiran (2010) cho rằng, QTĐH là đề cập đến quá trình ban hành các quy định và chính sách của trường đại học dựa trên khuôn khổ pháp luật, từ đó trao quyền cho ban lãnh đạo trường đại học. QTĐH là việc quản lý và dẫn dắt trường đại học đạt được tầm nhìn và mục tiêu chiến lược được xác định; QTĐH phải đáp ứng nhu cầu các bên liên quan, đặc biệt là sinh viên, giảng viên, doanh nghiệp và chính phủ. QTĐH không phải là kiểm soát mà là việc cung cấp các cơ hội, cơ sở vật chất và nguồn lực để đảm bảo sự phát triển bền vững hơn.

Theo Nguyễn Đông Phong và Nguyễn Hữu Huy Nhứt (2013), QTĐH là quá trình xây dựng và tập hợp các nguyên tắc, hệ thống nhằm quản lý và kiểm soát toàn bộ hoạt động của một trường đại học. Nhà QTĐH chịu trách nhiệm trước nhà trường, cộng đồng và người học về sự tin cậy, tính thích ứng, hiệu quả chi phí quản lý thông qua việc phân chia trách nhiệm, nguồn lực và kiểm soát tính hiệu lực, hiệu quả.

Tóm lại, *QTĐH là quá trình xây dựng, tập hợp và ban hành các quy định, nguyên tắc, chính sách nhằm quản lý và kiểm soát toàn bộ hoạt động của một trường đại học đạt được tầm nhìn và mục tiêu chiến lược phù hợp khuôn khổ pháp luật. Nhà QTĐH có trách nhiệm tạo cơ hội, cơ sở vật chất và các điều kiện cho sự phát triển của nhà trường, đồng thời chịu trách nhiệm giải trình trước các bên liên quan.*

#### 2.1.3. Mô hình quản trị đại học gắn với tự chủ

Theo Lê Chi Lan (2021), mô hình QTĐH hướng đến tự chủ được đề xuất liên quan đến các vấn đề gồm: Mục tiêu quản trị, Nội dung quản trị, Phương thức quản trị và Nguồn lực quản trị. Mục tiêu QTĐH gắn với việc xây dựng và tập hợp hệ thống quy tắc hoạt động và hệ thống đảm bảo chất lượng trong nhà trường và quyết định sự thành công hay thất bại của một trường đại học. Nội dung QTĐH là quá trình xây dựng các định hướng, quy định, kế hoạch hoạt động trong nhà trường; tổ chức hoạt động dạy học, giáo dục sinh viên thông qua huy động, sử dụng các nguồn lực, giám sát đánh giá trên cơ sở tự chủ, có trách nhiệm giải trình để phát triển nhà trường theo sứ mạng, tầm nhìn. Phương thức quản trị là cách thức tác động có hướng đích của chủ thể quản lý lên đối tượng quản lý và khách thể quản lý trên cơ sở lựa chọn công cụ và phương tiện thích hợp nhằm thực hiện mục tiêu quản trị nhà trường. Nguồn lực quản trị là nguồn nhân lực, tài lực, vật lực, tin lực.

Tóm lại, *mô hình QTĐH gắn với tự chủ được đề cập trong bài báo này là nêu rõ các tổ chức quản trị trong trường đại học gồm: Đảng ủy, Hội đồng trường (HĐT) và Ban Giám hiệu. Các thành tố được đề cập là mục tiêu quản trị; nội dung, nguồn lực quản trị; phương thức quản trị và kết quả quản trị trong mối quan hệ phân quyền và phối hợp đồng bộ của đảng ủy, HĐT và Ban Giám hiệu trong một trường đại học.*

## 2.2. Thực trạng mô hình quản trị Trường Đại học Kiên Giang

Cơ cấu tổ chức của Trường Đại học Kiên Giang gồm: - HĐT; - Hiệu trưởng và các Phó Hiệu trưởng; - Hội đồng Khoa học và Đào tạo; - Các Hội đồng và các Ban tư vấn; - Các đơn vị thuộc bao gồm: 09 Khoa đào tạo; 08 Phòng chức năng; 04 Trung tâm phục vụ; 01 Ban Quản lý Dự án; - Đơn vị trực thuộc Trường gồm: 01 Trung tâm. Định hướng đến cuối năm 2024, Nhà trường tiếp tục thực hiện rà soát, sắp xếp cơ cấu tổ chức bộ máy cho giai đoạn mới theo hướng tinh gọn, hoạt động hiệu quả, phù hợp với định hướng chiến lược phát triển và tình hình thực tế của Nhà trường. Nhìn chung, cơ cấu tổ chức của Trường luôn được tăng cường tổ chức, sắp xếp lại theo hướng tinh gọn, thống nhất và hiệu quả, phát triển đồng bộ, phù hợp với chức năng, nhiệm vụ và tình hình thực tiễn. Đến nay, cơ cấu tổ chức của Trường đã cơ bản đáp ứng được yêu cầu phát triển Trường giai đoạn hiện tại, bảo đảm thực hiện hiệu quả nhiệm vụ chính trị được Đảng và Nhà nước giao.

HĐT của Trường Đại học Kiên Giang là tổ chức quản trị, thực hiện quyền đại diện của chủ sở hữu và các bên có lợi ích liên quan. HĐT Trường Đại học Kiên Giang nhiệm kì 2019-2024 được thành lập theo Quyết định số 4889/QĐ-BGDĐT ngày 23/12/2019 của Bộ trưởng Bộ GD-ĐT, đảm bảo theo đúng quy định tại khoản 4 Điều 7 Nghị định số 99/2019/NĐ-CP, gồm có 25 thành viên, trong đó có 01 Chủ tịch, 01 Thư kí và 23 thành viên. Tại thời điểm thành lập, HĐT Trường Đại học Kiên Giang đã đảm bảo cơ cấu các thành viên theo đúng quy định gồm: Thành viên đương nhiên, Đại diện Bộ GD-ĐT và các thành viên bầu đại diện cho đội ngũ viên chức, giảng viên của Trường, chính quyền địa phương, doanh nghiệp và người học. HĐT có các Ban chuyên môn để giúp việc và ban kiểm soát theo đúng quy định hiện hành. Từ tháng 7/2023, Trường Đại học Kiên Giang đã thực hiện chủ trương Bí thư Đảng ủy kiêm Chủ tịch HĐT. HĐT làm việc theo nguyên tắc tập thể, quyết định theo đa số. Quyết định của HĐT thể hiện bằng nghị quyết. HĐT đã phát huy đầy đủ vai trò cơ quan quản trị Nhà trường; các thành viên HĐT phát huy được vai trò trong thực hiện chức trách, nhiệm vụ.

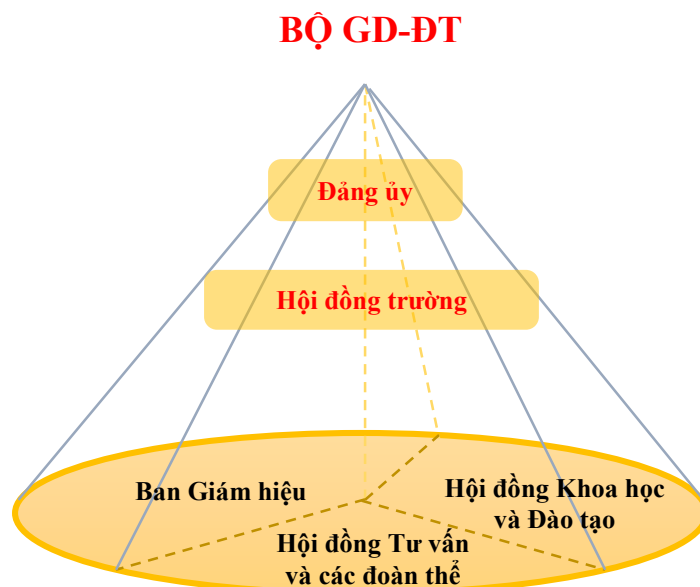
Mục 1, chương II Quy chế tổ chức và hoạt động Trường Đại học Kiên Giang quy định:

- Nguyên tắc làm việc và phối hợp công tác: (1) Việc thực hiện chức trách, nhiệm vụ, quyền hạn của các bên trong mối quan hệ công tác chung của Trường Đại học Kiên Giang phải bảo đảm tuân thủ nghiêm chỉnh quy định của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước. Việc xử lý mối quan hệ công tác đối với các công việc cụ thể sẽ thực hiện theo các quy định, quy trình, thủ tục theo quy định của Đảng, Nhà nước, Bộ GD-ĐT và của Trường trên cơ sở vì lợi ích chung của Trường; (2) HĐT làm việc theo nguyên tắc tập thể lãnh đạo, quyết định theo đa số. Quyết định của HĐT được thể hiện bằng hình thức nghị quyết. HĐT họp định kì mỗi quý 01 lần và có thể họp đột xuất. Việc họp đột xuất khi có đề nghị của Chủ tịch HĐT hoặc đề nghị của Hiệu trưởng hoặc có ít nhất một phần ba tổng số thành viên của HĐT đề nghị họp. Cuộc họp HĐT là họp lệ khi có trên 50% tổng số thành viên dự họp, trong đó phải có thành viên ngoài trường. Trong trường hợp cần thiết, Chủ tịch HĐT có thể mời viên chức, người lao động của Trường hoặc các chuyên gia, nhân sự khác tham gia phiên họp; (3) Hiệu trưởng làm việc theo chế độ thủ trưởng, bảo đảm nguyên tắc tập trung dân chủ, công khai, minh bạch trong quản lý điều hành tất cả các hoạt động của Trường. Hiệu trưởng tổ chức họp giao ban mỗi tháng 01 lần và các phiên họp khác phục vụ cho công tác lãnh đạo, điều hành của Hiệu trưởng; (4) Trong trường hợp cần thiết, Ban Thường vụ Đảng ủy, Thường trực HĐT và Hiệu trưởng có thể tổ chức họp liên tịch để trao đổi, thống nhất về các mặt hoạt động, công tác chung của Trường.

- Vai trò của Đảng ủy, HĐT và Hiệu trưởng: (1) Đảng ủy giữ vai trò lãnh đạo toàn diện các mặt công tác của Trường; tổ chức lãnh đạo thực hiện đường lối, chủ trương của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước; (2) HĐT giữ vai trò quản trị Nhà trường theo quy định của pháp luật và Quy chế tổ chức và hoạt động của Trường; (3) Hiệu trưởng giữ vai trò quản lý, điều hành các hoạt động, công tác của Nhà trường theo quy định của pháp luật và các quy chế, quy định do Trường ban hành.

Dựa vào nguyên tắc làm việc và vai trò các tổ chức Đảng ủy, HĐT và Hiệu trưởng cho thấy mô hình quản trị của Trường Đại học Kiên Giang là mô hình quản trị đơn nhất vì chỉ có HĐT mới có vai trò quản trị, còn Đảng ủy vai trò lãnh đạo và Hiệu trưởng vai trò quản lý điều hành. Về cấu trúc của mô hình hiện tại là hình chóp, với sự chỉ đạo, lãnh đạo trực tiếp của Đảng ủy lên HĐT và HĐT quyết nghị để Ban Giám hiệu và các hội đồng tư vấn, đoàn thể thực thi.

Tuy nhiên, từ lí luận và thực tiễn cho thấy cả 3 tổ chức: Đảng ủy, HĐT và Ban Giám hiệu (Hiệu trưởng và các Phó Hiệu trưởng) đều có chức năng quản trị gồm: Chức năng hoạch định chiến lược, cơ chế, kế hoạch; Chức năng xây dựng, tập hợp và ban hành hệ thống văn bản quản lý nội bộ; Chức năng tổ chức và lãnh đạo; Chức năng kiểm tra, giám sát; Chức năng sáng tạo, cải tiến. Để một tổ chức thực hiện tốt các chức năng quản trị của mình trong một trường đại học nhất thiết phải có sự phân quyền và cơ chế phối hợp một cách đồng bộ. Từ những quan điểm, nhận thức trên, bài báo đề xuất mô hình quản trị Trường Đại học Kiên Giang gắn với tự chủ trong giai đoạn mới.



Hình 1. Mô hình quản trị Trường Đại học Kiên Giang hiện nay (Nguồn: Tác giả đề xuất)

### 2.3. Đề xuất mô hình và giải pháp quản trị Trường Đại học Kiên Giang gắn với tự chủ trong giai đoạn mới

#### 2.3.1. Quan điểm xây dựng mô hình

(1) Quản trị Trường Đại học Kiên Giang phát triển theo mô hình hiện đại, chuyên nghiệp đặc trưng dựa trên: Quản trị thể chế và chiến lược; Quản trị số; Quản trị hệ thống đảm bảo chất lượng.

(2) Trường Đại học Kiên Giang chủ động tiến đến tự chủ chi thường xuyên và có chiến lược hướng đến tự chủ toàn phần, gồm 4 trụ cột: (1) Tự chủ về tổ chức, nhân sự; (2) Tự chủ mở ngành, tuyển sinh, đào tạo; (3) Tự chủ hợp tác, nghiên cứu khoa học; (4) Tự chủ về tài chính, tài sản.

(3) Các tổ chức và cá nhân thực hiện vai trò quản trị Nhà trường phải đồng nhất, thống nhất, duy nhất vì mục tiêu chiến lược phát triển Trường; có sự phân công, phối hợp tốt nhất giữa Đảng ủy, HĐT, Hiệu trưởng và các Phó Hiệu trưởng. Trên nguyên tắc: sự tham gia Công bằng - Dân chủ - Sáng tạo của các bên liên quan.

(4) Quán triệt tư tưởng tự chủ gắn liền với tự chịu trách nhiệm và giải trình với các bên liên quan.

(5) Hệ thống quản trị phải tính đến các tín hiệu thị trường cung, cầu và huy động sự tham gia của giảng viên, nhà khoa học, người học, người lao động và các thành phần khác nhằm nâng cao chất lượng và hướng đến xây dựng văn hoá Nhà trường thích ứng với giá trị cốt lõi “Tận tâm - Uy tín - Chất lượng - Hội nhập”.

(6) Hệ thống quản trị đáp ứng phát triển Nhà trường thành “Trường Đại học Kiên Giang Tự chủ - Sáng tạo”.

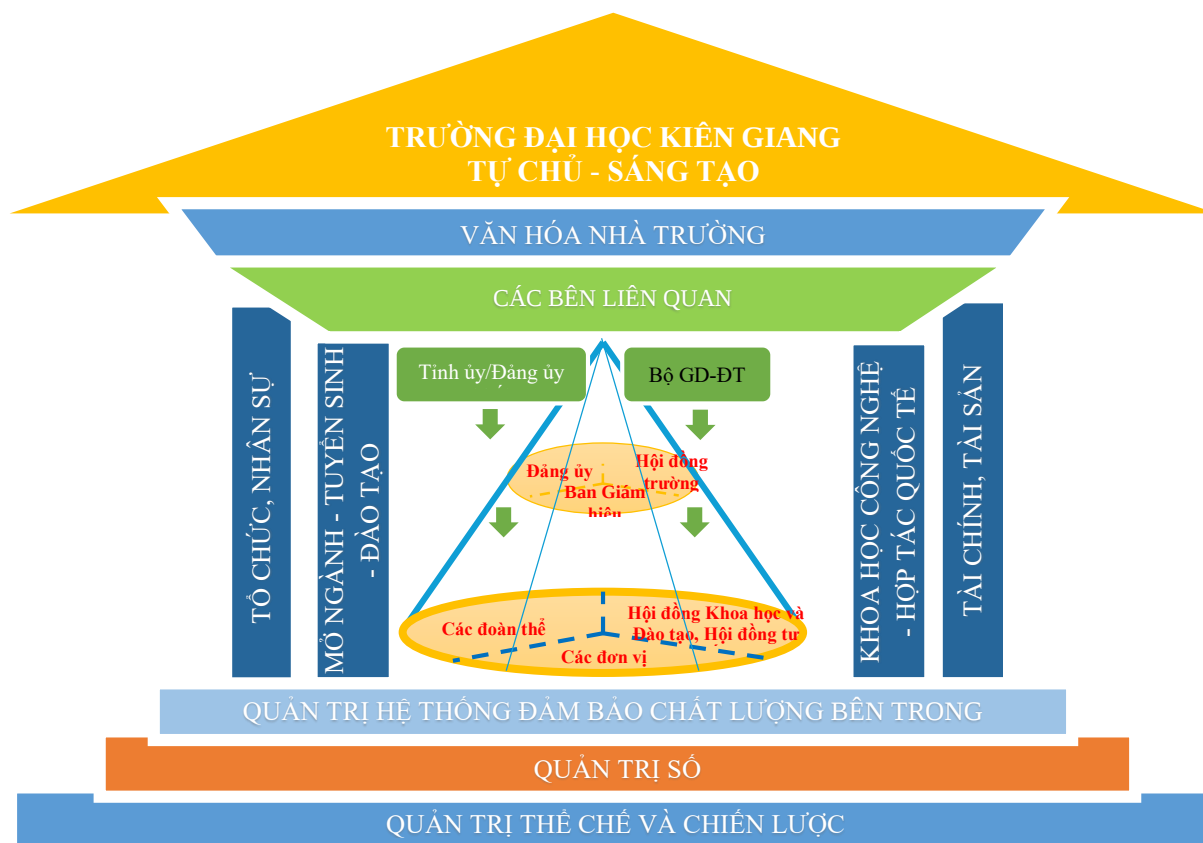
#### 2.3.2. Đề xuất mô hình quản trị Trường Đại học Kiên Giang gắn với tự chủ

(1) Tổ chức quản trị Nhà trường thể hiện tính thống nhất trong phân công, phân nhiệm vai trò lãnh đạo, quản trị, quản lý điều hành giữa: Đảng ủy, HĐT, Hiệu trưởng và các Phó Hiệu trưởng (Ban Giám hiệu). Sự quản trị, quản lý điều hành của các Hội đồng, các tổ chức Đoàn thể, các đơn vị thuộc và trực thuộc theo phân cấp, phân nhiệm.

(2) Ba khối bên dưới mô hình thể hiện chức năng hoạch định, đây là chức năng quan trọng, quyết định vai trò quản trị. Hoạch định thể chế và chiến lược là chức năng chính của Đảng ủy và HĐT; hoạch định quản trị số là mô hình quản trị tiên tiến phù hợp giai đoạn mới, cả 3 tổ chức đều gắn kết lãnh đạo, quản trị, quản lý, điều hành; hoạch định hệ thống đảm bảo chất lượng bên trong được phân trách nhiệm chính cho Hiệu trưởng xây dựng trình cấp có thẩm quyền ban hành hoặc cho ý kiến (các nội dung này thể hiện trong Quy chế phối hợp giữa Đảng ủy, HĐT và Hiệu trưởng).

(3) Bốn trụ cột là bốn nội dung của tự chủ trong trường đại học, đây chính là nội dung và nguồn lực của quản trị. Nó thể hiện sự gắn kết nội dung, nguồn lực trên chức năng hoạch định.

(4) Ba khối tạo nên mái nhà của mô hình chính là phương thức và kết quả của quản trị. Phương thức của quản trị là tự chủ, minh bạch, công khai gắn liền với giải trình các bên liên quan; gắn kết xây dựng văn hóa Nhà trường gắn với giá trị cốt lõi “Tận tâm - Uy tín - Chất lượng - Hội nhập”. Kết quả cuối cùng của mô hình quản trị là Trường Đại học Kiên Giang là trường đại học tự chủ và sáng tạo.



Hình 2. Mô hình Quản trị Trường Đại học Kiên Giang gắn với tự chủ (Nguồn: Tác giả đề xuất)

### 2.3.3. Đề xuất giải pháp quản trị Nhà trường trong giai đoạn mới

Công tác quản trị Trường Đại học Kiên Giang gắn với tự chủ trong giai đoạn mới cần quan tâm một cách đồng bộ các quá trình (1) Hoạch định/kế hoạch; (2) Tổ chức/thực hiện; (3) Kiểm tra, giám sát; (4) Cải tiến/sáng tạo.

(1) Thực hiện chức năng hoạch định trong tất cả tổ chức và người đứng đầu mỗi tổ chức. Trước tiên cần xác định trong Nhà trường có 2 cấp quản trị là: Quản trị cấp cao và quản trị cấp trung. Quản trị cấp cao là Đảng ủy, HĐT và Ban Giám hiệu; quản trị cấp trung là các đơn vị thuộc và trực thuộc Trường. Nhà quản trị là tất cả các viên chức lãnh đạo, quản lý của Nhà trường được phân định theo quyền hạn, chức trách, nhiệm vụ được giao. Vì vậy, cần xác định lại việc hoạch định Chiến lược, kế hoạch thực hiện phát triển Nhà trường gắn với tự chủ trong giai đoạn mới là việc của viên chức lãnh đạo, quản lý toàn trường; mỗi đơn vị thành viên đều phải có Chiến lược và kế hoạch thực hiện Chiến lược và Kế hoạch của Nhà trường.

(2) Tổ chức quản trị theo cơ chế phân cấp, phân quyền, tự chủ, tự chịu trách nhiệm và giải trình theo chức năng, nhiệm vụ được phân công, phụ trách. Thực hiện theo hướng thúc đẩy các hoạt động quản lý của các tổ chức ở mức tự chủ, tập trung cao; thiết lập mối quan hệ, phối hợp nội bộ chặt chẽ để hướng đến thiết lập các mối quan hệ bên ngoài; tổ chức môi trường học thuật theo hướng tự chủ cao, tự do trong khuôn khổ pháp luật; tổ chức môi trường làm việc thân thiện, trách nhiệm, đảm bảo thu nhập, phúc lợi và tạo cơ hội cho mọi cá nhân trong tổ chức phát triển; tổ chức thực hiện đa dạng hóa nguồn thu và sự minh bạch, tiết kiệm trong quản lý chi phí hướng đến hiệu quả cao.

(3) Kiểm tra, giám sát vừa là công cụ, phương tiện của công tác quản trị nhưng vừa là động lực thúc đẩy tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm cao hơn. Công tác kiểm tra, giám sát cũng được phân cấp, phân nhiệm một cách rõ ràng theo từng cấp quản trị. Tập trung kiểm tra, giám sát các hoạt động quản trị, quản lý của từng cấp và kiểm tra, giám sát các hoạt động theo 4 trụ cột của tự chủ nhằm đảm bảo sự tự chủ trong khuôn khổ pháp luật.

(4) Cải tiến, sáng tạo qua một chu kỳ, một kế hoạch, một công việc của mỗi tổ chức, mỗi đơn vị, mỗi cá nhân là yếu tố quyết định cho sự phát triển bền vững của Nhà trường trong giai đoạn mới. Trong cải tiến, sáng tạo chú trọng hệ thống quản trị luôn được xem xét, cải tiến hoàn thiện ở bước cao hơn; tập trung cho việc cải tiến cho hệ thống

đảm bảo chất lượng bên trong và luôn cải tiến các hoạt động tự chủ theo 4 trụ cột quan trọng để hướng đến Trường Đại học Kiên Giang “Tự chủ - Sáng tạo”.

### 3. Kết luận

Xu hướng tồn tại và phát triển của một trường đại học trong môi trường cạnh tranh cao; sự phát triển mạnh mẽ của khoa học, đặc biệt là AI; lộ trình TCDH được xác định. Vì vậy, chuyển đổi mô hình để thích ứng và phát triển là một xu thế tất yếu. Mô hình quản trị Trường Đại học Kiên Giang gắn với tự chủ trong giai đoạn mới là đề xuất mong muốn chuyển đổi từ môi trường quản trị đơn nhất sang mô hình quản trị hai cấp nhằm gắn với tự chủ tốt hơn. Mô hình xác định mối quan hệ trong quản trị Nhà trường theo phân cấp giữa các cá nhân có quyền lãnh đạo theo chức trách, nhiệm vụ được phân công; đồng thời tạo cơ chế kiểm tra, giám sát đồng bộ nhằm thúc đẩy hoạt động quản trị, quản lý hiệu quả trên cơ sở xem xét cải tiến liên tục và sáng tạo trong từng công việc với mong muốn tiếp tục đưa Trường Đại học Kiên Giang có những bước tiến nhanh và vững chắc trong giai đoạn mới.

### Tài liệu tham khảo

- Carvalho, T., & Diogo, S. (2018). Exploring the Relationship between Institutional and Professional Autonomy: A Comparative Study between Portugal and Finland. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 40(1), 18-33. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2018.1395916>
- Gornitzka, A., Maassen, P., & Fumasoli, T. (2017). University Reform and Institutional Autonomy: A Framework for Analysing the Living Autonomy. *Higher Education Quarterly*, 71(3), 239-250. <https://doi.org/10.1111/hequ.12129>
- Hussin, S., & Asimiran, S. (2020). *University governance and developmental autonomy*. Proceeding of International Conference on Islam And Higher Education, 1-15.
- Lê Chi Lan (2021). Đề xuất mô hình quản trị đại học hướng đến tự chủ đại học. *Tạp chí Khoa học Giáo dục Việt Nam*, 39, 1-6.
- Nguyễn Đông Phong, Nguyễn Hữu Huy Nhứt (2013). Quản trị đại học và mô hình cho trường đại học khối Kinh tế ở Việt Nam. *Tạp chí Phát triển và Hội nhập, Trường Đại học Kinh tế - Tài chính Thành phố Hồ Chí Minh*, 8(18), 63-68.
- Pandey, I. M. (2004). Governance of Higher Education Institutions. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 29(2), 79-84. <https://doi.org/10.1177/0256090920040207>
- Phan Văn Kha (2017). *Phân cấp quản lý dịch vụ giáo dục theo hướng tăng quyền tự chủ và trách nhiệm xã hội của các cơ sở giáo dục*. Hội thảo khoa học “Quyền tự chủ của các cơ sở giáo dục - đào tạo trong bối cảnh đổi mới giáo dục”, Hội Khoa học Tâm lý - Giáo dục Việt Nam, 102-114.
- Quốc hội (2018). *Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục đại học*. Luật số 34/2018/QH14, ban hành ngày 19/11/2018.
- Waghodekar, P. H. (2018). Autonomy in Higher Education. *Journal of Interdisciplinary Research*, 3(1), 76-89.
- Zare, R. N. (2018). Autonomy and accountability in institutions of higher education. *Current Science*, 114(8), 1603-1604.