

# ĐỔI MỚI QUẢN TRỊ CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC ĐỊA PHƯƠNG TRONG BỐI CẢNH TỰ CHỦ GIÁO DỤC: THỰC TIỄN TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC HỒNG ĐỨC

Bùi Văn Dũng<sup>1</sup>

## TÓM TẮT

Trong gần 3 thập kỷ qua, với khởi đầu là sự ra đời của Trường Đại học Hồng Đức (ĐHHĐ) được thành lập ngày 24 tháng 9 năm 1997, các trường đại học địa phương (ĐHĐP) đã từng bước khẳng định vị trí của mình trong hệ thống giáo dục đại học và đạt được những thành tựu đáng khích lệ trong đào tạo nguồn nhân lực, nghiên cứu, chuyển giao KHCN phục vụ phát triển kinh tế - xã hội địa phương. Mặc dù đạt được nhiều kết quả quan trọng, song trước yêu cầu của giai đoạn phát triển mới hiện nay, đặc biệt là trong bối cảnh tự chủ đại học được coi là xu thế phát triển tất yếu đã và đang đặt ra yêu cầu đổi mới quản trị của các trường ĐHĐP. Trên cơ sở chia sẻ kinh nghiệm đổi mới quản trị và tiến trình tự chủ của Trường ĐHHĐ, bài báo phân tích một số khía cạnh về đổi mới quản trị đối với các trường đại học địa phương trong bối cảnh tự chủ đại học ngày càng được mở rộng trong giai đoạn hiện nay.

**Từ khóa:** Trường đại học địa phương, Quản trị các trường đại học, Trường Đại học Hồng Đức.

## DOI:

### 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Các trường ĐHĐP ra đời với sứ mệnh trọng tâm là đào tạo và cung cấp nguồn nhân lực có chất lượng đáp ứng nhu cầu xã hội, phát triển kinh tế - xã hội địa phương và đất nước. Nhìn lại chặng đường phát triển các trường ĐHĐP trong gần 3 thập kỷ qua (khởi đầu là sự ra đời của Trường ĐHHĐ được thành lập ngày 24 tháng 9 năm 1997), trong quá trình phát triển, các trường ĐHĐP đã từng bước khẳng định vị trí của mình trong hệ thống giáo dục đại học và đạt được những thành tựu đáng khích lệ trong đào tạo nguồn nhân lực, nghiên cứu, chuyển giao KHCN phục vụ phát triển kinh tế - xã hội địa phương. Mặc dù đạt được nhiều kết quả quan trọng, song trước yêu cầu của giai đoạn phát triển mới hiện nay, trước sự phát triển mạnh mẽ của khoa học công nghệ, sự tác động của toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế và áp lực cạnh tranh trong đào tạo, các trường ĐHĐP đang đứng trước những thách thức trong quá trình phát triển. Trong đó có yêu cầu đổi mới mạnh mẽ quản trị đại học trong bối cảnh tự chủ đại học ngày càng được mở rộng theo xu hướng phát triển của giáo dục đại học (GDĐH) thế giới và được thúc đẩy bởi đường lối, chính sách đúng đắn của Đảng và Nhà nước ta.

<sup>1</sup> Bí thư Đảng ủy, Hiệu trưởng Trường Đại học Hồng Đức; Email: buivandung@hdu.edu.vn

Theo tinh thần của Luật số 34/2018/QH14 và Nghị định số 99/2019/NĐ-CP ngày 30/12/2019 của Chính phủ Quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục đại học; các cơ sở giáo dục đại học là cơ sở giáo dục thuộc hệ thống giáo dục quốc dân, thực hiện chức năng đào tạo các trình độ của giáo dục đại học, hoạt động khoa học và công nghệ, phục vụ cộng đồng [8]. Các cơ sở giáo dục đại học được chia thành 02 loại (1) Cơ sở giáo dục đại học công lập do Nhà nước đầu tư, đảm bảo điều kiện hoạt động và là đại diện chủ sở hữu; (2) Cơ sở giáo dục đại học tư thục do nhà đầu tư trong nước hoặc nước ngoài đầu tư, đảm bảo điều kiện hoạt động. Trong nhóm các cơ sở giáo dục đại học công lập, các cơ sở giáo dục ĐHĐP giữ vai trò hết sức quan trọng trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực, kinh tế - xã hội của địa phương nói riêng và của quốc gia nói chung. Hiện nay, số lượng các trường ĐHĐP trên cả nước là 26 đơn vị. Từ các chủ trương, chính sách đúng đắn của Đảng và Nhà nước, trong đó có Luật số 34/2018/QH14 và Nghị định số 99/2019/NĐ-CP, đã thúc đẩy tiến trình tự chủ đại học, thúc đẩy các nhà trường đầu tư vào điều kiện bảo đảm và nâng cao chất lượng đào tạo để cạnh tranh trong tuyển sinh, thu hút sinh viên giỏi; hướng tới sự phát triển thực chất và bền vững. Tuy nhiên, bối cảnh trên cũng đòi hỏi các cơ sở đại học nói chung, các trường ĐHĐP nói riêng phải có chiến lược đổi mới quản trị đại học, lựa chọn cho mình mô hình quản trị phù hợp thực tiễn địa phương, đảm bảo theo quy định của pháp luật và theo kịp xu hướng phát triển GDDH.

Ngay từ khi có Quyết định thành lập vào năm 1997 cho đến nay, Tỉnh ủy, Hội đồng nhân dân, Ủy ban nhân dân tỉnh Thanh Hóa đã xây dựng và ban hành nhiều cơ chế chính sách tạo hành lang pháp lý tạo động lực cho Trường ĐHHĐ phát triển. Mới đây nhất, Ban Thường vụ Tỉnh ủy Thanh Hóa có Kết luận số 935 -KL/TU ngày 05/9/2022 về xây dựng và phát triển Trường ĐHHĐ đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045; Chủ tịch UBND tỉnh Thanh Hóa ký Quyết định số 3169/QĐ-UBND ngày 22/9/2022 ban hành Đề án “*Xây dựng và phát triển Trường ĐHHĐ đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045*”. Trong đó, đặc biệt nhấn mạnh tầm quan trọng của đổi mới quản trị đại học trong bối cảnh tự chủ: “*Đổi mới toàn diện, thực chất công tác quản trị, quản lý Nhà trường theo Luật Giáo dục đại học; xây dựng đội ngũ cán bộ, giảng viên, nhân viên có phẩm chất, trình độ, năng lực đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ được giao; nâng cao hiệu quả, chất lượng đào tạo nguồn nhân lực, đáp ứng nhu cầu thị trường lao động... xây dựng Trường ĐHHĐ từng bước trở thành đại học tự chủ, có hệ thống quản trị hiện đại, thông minh và chuyên nghiệp, trung tâm lớn về đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao, nghiên cứu khoa học, chuyển giao công nghệ và đổi mới sáng tạo của Tỉnh, khu vực và cả nước.*”

Nhận thức được tầm quan trọng của đổi mới quản trị trong bối cảnh giáo dục hiện đại, Trường ĐHHĐ luôn quan tâm, củng cố và xây dựng hệ thống quản trị, tổ chức bộ máy và cán bộ theo đúng quy định của Luật Giáo dục đại học và các văn bản pháp lý có liên quan để đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ chính trị của Trường. Nhà trường cũng nỗ lực đổi mới hệ thống quản trị theo hướng tăng cường phân cấp quản lý, giao quyền tự chủ gắn với trách nhiệm giải trình... Tuy nhiên, thực tiễn cho thấy, quá trình đổi mới quản trị đại học hiện vẫn còn nhiều hạn chế, bất cập. Bài viết phân tích một số kết quả đổi mới QTĐH tại Trường ĐHHĐ, chỉ ra những khó khăn, thách thức đồng thời đề xuất một vài hàm ý nhằm nâng cao năng lực, hiệu quả quản trị của Trường ĐHHĐ nói riêng, hệ thống các trường ĐHĐP nói chung trong bối cảnh giáo dục hiện nay.

## 2. NỘI DUNG

### 2.1. Một số lý luận về quản trị đại học hướng tới tự chủ

#### *Tự chủ đại học*

Theo Luật Giáo dục sửa đổi năm 2018, “*Quyền tự chủ là quyền của cơ sở giáo dục đại học được tự xác định mục tiêu và lựa chọn cách thức thực hiện mục tiêu; tự quyết định và có trách nhiệm giải trình về hoạt động chuyên môn, học thuật, tổ chức, nhân sự, tài chính, tài sản và hoạt động khác trên cơ sở quy định của pháp luật và năng lực của cơ sở giáo dục đại học*” [8].

Thông thường, tự chủ đại học được hiểu bao gồm 4 khía cạnh: tự chủ về tổ chức, tự chủ về tài chính, tự chủ về học thuật và tự chủ về nhân sự. Tự chủ đại học là xu thế phát triển tất yếu của các cơ sở giáo dục đại học trên thế giới. Mục đích của chính sách này là để các trường đại học sử dụng có hiệu quả hơn các nguồn lực của mình, phản ứng tốt trước tác động của thị trường luôn thay đổi và với những yêu cầu mới của xã hội.

#### *Quản trị đại học*

Bàn về khái niệm Quản trị đại học, Nguyễn Đức Ca (2021) cho rằng: *Quản trị trường đại học (gọi chung là quản trị đại học) là một hệ thống được thiết lập và thực hiện trong các trường đại học phù hợp với sự phát triển kinh tế - xã hội đương đại. Quản trị đại học dựa vào những nguyên lý và thông lệ hướng đến việc trường đại học thực hiện được sứ mệnh của mình và thực hiện cải tiến liên tục các mặt hoạt động để đáp ứng tốt nhất yêu cầu của các bên liên quan. Các nguyên lý quản trị này có thể theo quy trình hay dựa trên kết quả đầu ra với các tiêu chí cụ thể để các bên liên quan có thể giám sát được các hoạt động của trường đại học* [3].

Quản trị đại học bao gồm 4 mục tiêu: Hoạch định chiến lược phát triển của nhà trường; Định hướng hoạt động quản lý có hiệu quả; Xây dựng hệ thống quản lý và kiểm soát chất lượng; Cung cấp dịch vụ chất lượng cao trong giáo dục và đào tạo. Như vậy, Quản trị đại học hướng đến cơ chế tự chủ là quá trình xây dựng và tập hợp các quy tắc, hệ thống nhằm tự quản lý và kiểm soát toàn bộ hoạt động của một trường đại học theo đúng pháp luật của Nhà nước. Quản trị đại học là yếu tố quyết định đến thành công của một trường đại học, trong đó tự chủ đại học là điều kiện cần thiết để một trường đại học có thể tồn tại và hoàn thành sứ mệnh đã đề ra. Mục tiêu quản trị được đề xuất sẽ giúp trường đại học đáp ứng được với các cơ hội và thách thức từ môi trường luôn thay đổi của xã hội” [15].

### 2.2. Đổi mới quản trị đại học ở các trường đại học địa phương trong bối cảnh tự chủ

Chiến lược phát triển kinh tế xã hội 1996 - 2000 được thông qua tại Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ VIII, năm 1996 đã xác định giải pháp: “*Thực hiện quy hoạch sắp xếp lại các trường đại học, cao đẳng và các viện nghiên cứu, xây dựng các đại học đa lĩnh vực ở các trung tâm kinh tế, văn hóa của cả nước. Phát triển các đại học và cao đẳng địa phương để đáp ứng nhu cầu học tập và phát huy nguồn nhân lực tại chỗ*”.

Trong bối cảnh đó, sự ra đời của các trường ĐHĐP là một quyết sách của Chính phủ để thực hiện sự phân tầng trong giáo dục đại học. Việc phân tầng này được triển khai với 2 mục đích chính: (1) Thực hiện sự phân cấp quản lý hợp lý đối với hệ thống giáo dục đại học nhằm khắc phục những hạn chế của một hệ thống giáo dục tập trung công kênh;

(2) Tạo điều kiện cho con em ở các địa phương xa trung tâm có điều kiện kinh tế - xã hội còn chậm phát triển có thêm cơ hội thuận lợi được tiếp cận với giáo dục đại học từ đó các địa phương này sớm đạt được sự phát triển đồng đều nhờ có nguồn nhân lực trình độ cao bám sát nhu cầu đặc thù của chính địa phương.

Theo nghiên cứu của TS. Đặng Văn Định (2023), nhiệm vụ theo chủ trương ban đầu của các trường ĐHDP là “*trung tâm văn hóa khoa học của địa phương; đáp ứng linh hoạt các nhu cầu luôn thay đổi của thị trường lao động*” với phương thức quản lý “*trực thuộc Ủy ban nhân dân tỉnh, Ủy ban nhân dân tỉnh ban hành Quy chế tổ chức và hoạt động*”; mô hình tổ chức đào tạo là “*trường đại học đa cấp, đa hệ, gắn chặt với địa phương; thực hiện đào tạo các ngành có trình độ đại học trở xuống*” [4]. Tuy nhiên, đi cùng với sự chuyển đổi cơ chế chính sách của Nhà nước, địa phương cùng với tác động của môi trường đã khiến vai trò của nhóm các trường đại học này thay đổi thành: “*Trung tâm văn hóa khoa học của địa phương; đáp ứng một phần nhu cầu nhân lực trình độ đại học trở lên cho địa phương và xã hội*”; phương thức quản lý “*Trực thuộc ủy ban nhân dân tỉnh, Hội đồng trường ban hành Quy chế tổ chức và hoạt động*”; mô hình tổ chức đào tạo là “*Trường đại học đa ngành, gắn với địa phương và các vùng phụ cận, thực hiện đào tạo các ngành/chuyên ngành có trình độ từ đại học trở lên*” [4]. Trên cơ sở đó, dù ở bất kỳ thời kỳ, giai đoạn nào, vai trò của các trường ĐHDP là thực thi việc phục vụ cộng đồng tại địa phương. Và rõ ràng, các cơ sở giáo dục ĐHDP có nhiều lợi thế để triển khai thực hiện nhiệm vụ đặc biệt này như: (1) Sự hỗ trợ, tạo điều kiện của chính quyền địa phương; (2) Đặc điểm đặc thù của cơ sở giáo dục bản địa; (3) Sự thuận lợi trong mối quan hệ xã hội với địa phương [4]. Đây là những đặc trưng và cũng là thế mạnh của các trường đại học trực thuộc UBND tỉnh, thành phố.

Theo đánh giá chung, sau hơn 1/4 thế kỷ xây dựng và phát triển, các trường ĐHDP đã cơ bản thực hiện được sứ mệnh phục vụ cộng đồng tại địa phương trong việc đào tạo nguồn nhân lực, chuyển giao khoa học - công nghệ phục vụ phát triển kinh tế - xã hội của địa phương. Tuy nhiên, đi cùng với sự chuyển động của kinh tế, văn hoá, xã hội môi trường; các cơ sở giáo dục ĐHDP hiện đang đứng trước nhiều thách thức đặc biệt là cơ chế tự chủ được cụ thể hóa tại Luật Giáo dục số 43/2019/QH14; yêu cầu “*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*” tại Nghị quyết số 29-NQ/TW, ngày 04/11/2013 của Ban Chấp hành Trung ương Đảng khoá XI; Kết luận số 91-KL/TW, ngày 12/8/2024 của Bộ Chính trị về tiếp tục thực hiện Nghị quyết số 29-NQ/TW, ngày 04/11/2013 của Ban Chấp hành Trung ương Đảng khoá XI “*Về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hoá, hiện đại hoá trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế*”... Các khó khăn chủ yếu mà các trường ĐHDP hiện nay đang đối mặt là: Đội ngũ giảng viên thiếu về số lượng cũng như cơ cấu; một số ngành/chuyên ngành đào tạo vẫn mang tính truyền thống không còn đủ sức hấp dẫn đối với người học; công tác tuyển sinh gặp nhiều khó khăn, có sự chênh lệch rõ ràng giữa một số ngành/chuyên ngành đào tạo (*có ngành tuyển vượt chỉ tiêu, có ngành lại không tuyển được sinh viên nào*); việc tuyển sinh các ngành thuộc khối đào tạo giáo viên phụ thuộc hoàn toàn vào chỉ tiêu đặt hàng của tỉnh; chưa có nhiều giảng viên đầu ngành, nhóm nghiên cứu mạnh mang tính liên ngành hay mũi nhọn dẫn dắt hoạt động khoa học và công nghệ của trường; nguồn thu chưa đa dạng và có xu hướng giảm...

Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội 10 năm 2021 - 2030 được Ban Chấp hành TW Đảng thông qua tại Đại hội thứ XIII đặt ra nhiệm vụ: *Đa dạng hóa các loại hình đào tạo, hoàn thiện chính sách phát triển các cơ sở đào tạo ngoài công lập, thực hiện cơ chế tự chủ đối với đào tạo bậc đại học phù hợp với xu thế chung của thế giới, chuyển đổi trường đại học công lập kém hiệu quả sang mô hình hợp tác công - tư. Quy hoạch, sắp xếp lại các trường đại học, cao đẳng; có cơ chế hỗ trợ xây dựng một số trường đại học lớn và đại học sư phạm trở thành những trung tâm đào tạo có uy tín trong khu vực và thế giới.*

Để giải quyết được nhiệm vụ này, các cơ sở giáo dục ĐHĐP đã xây dựng nhiều giải pháp căn bản, trong đó các trường đã nỗ lực đổi mới mô hình quản trị đại học phù hợp với tiềm lực của Nhà trường và thực tiễn địa phương. Nhiều trường đã thành lập Hội đồng trường; xây dựng sứ mạng, tầm nhìn, chiến lược, mục tiêu trong quản trị và điều hành đơn vị; tinh gọn bộ máy quản lí; vận hành cơ chế quản lý tài chính, cơ chế về quản lí, kiểm soát hoạt động và sử dụng và phân bổ nguồn lực; phát huy tự chủ trong học thuật, xây dựng chương trình đào tạo đáp ứng yêu cầu nguồn nhân lực của địa phương... Tuy nhiên các cơ sở giáo dục ĐHĐP vẫn đứng trước những thách thức lớn: (1) Chưa xây dựng cơ chế đặc thù riêng cho các trường ĐHĐP, đặt các cơ sở giáo dục này ngang bằng với các trường đại học trung ương; (2) Sự cạnh tranh gay gắt trong hoạt động tuyển sinh; (3) Sự thiếu hấp dẫn của môi trường địa phương xa trung tâm kinh tế lớn; (4) Nhiều ngành đào tạo không còn phù hợp với sự phát triển kinh tế - xã hội nên khó để thu hút được các thí sinh; (5) Nhu cầu nguồn lao động đối với một số ngành nghề truyền thống đặc biệt là nghề giáo viên ngày càng hạn chế (6) Việc đào tạo trình độ cao đẳng không còn nằm trong khối giáo dục đại học; (7) Việc hợp tác giữa các trường ĐHĐP và doanh nghiệp chưa được diễn ra trên diện rộng nên nguồn thu, nguồn cung cấp nhân lực bị hạn chế... Thực tiễn cho thấy, trước tác động của các chính sách và đời sống, một số trường ĐHĐP vẫn duy trì sự ổn định và đang phát triển mạnh mẽ tuy nhiên cũng nhiều trường đang rơi vào nguy cơ không tiếp tục hoạt động được, thậm chí phải đối mặt với việc sáp nhập với các trường đại học Quốc gia, đại học vùng. Bối cảnh này cho thấy, đổi mới quản trị đại học vừa là yêu cầu vừa là lựa chọn tất yếu của các trường ĐHĐP trong hành trình khẳng định uy tín và vị trí của mình.

### **2.3. Nhìn từ thực tiễn Trường Đại học Hồng Đức**

#### *2.3.1. Khái quát về Trường Đại học Hồng Đức*

Trường ĐHHĐ là trường đại học công lập, đa ngành, trực thuộc Ủy ban nhân dân tỉnh Thanh Hóa và chịu sự quản lý Nhà nước của Bộ GD&ĐT. Đảng bộ Nhà trường trực thuộc Đảng ủy khối cơ quan và doanh nghiệp Tỉnh; Công đoàn Trường trực thuộc Liên đoàn lao động tỉnh; Đoàn thanh niên cộng sản Hồ Chí Minh Nhà trường trực thuộc Tỉnh đoàn Thanh Hóa.

*Sứ mạng:* Trường ĐHHĐ có sứ mạng đào tạo nguồn nhân lực đa lĩnh vực, có khả năng thích ứng với sự thay đổi của thị trường lao động; nghiên cứu khoa học, chuyển giao công nghệ phục vụ sự phát triển kinh tế - xã hội của tỉnh Thanh Hóa và cả nước.

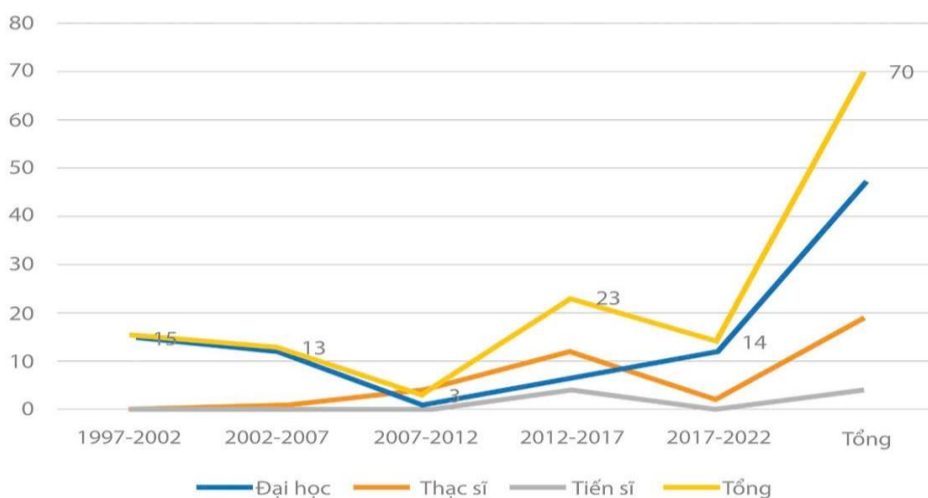
*Giá trị cốt lõi:* Hiền tài - Đổi mới Sáng tạo - Trách nhiệm - Hội nhập.

*Tầm nhìn:* Đến năm 2030, Trường ĐHHĐ là cơ sở giáo dục đại học tin cậy, có uy tín về đào tạo, nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ trong nước, một số ngành/chuyên ngành đào tạo mũi nhọn có uy tín trong khu vực ASEAN.

Nhà trường hoạt động với phương châm lấy người học, lợi ích của người sử dụng sản phẩm đào tạo và NCKH của Trường làm trung tâm cho mọi hoạt động, đồng thời chất lượng, hiệu quả đào tạo là mục tiêu, nguyên tắc, định hướng cho các hoạt động đào tạo, NCKH của Nhà trường. Đây là yếu tố then chốt quyết định đến sự mở rộng và phát triển của Nhà trường trong lĩnh vực đào tạo, hợp tác quốc tế và khoa học công nghệ.

Trường ĐHHĐ tổ chức quản trị theo mô hình gồm Hội đồng trường, Ban Giám hiệu, Hội đồng Khoa học và Đào tạo, các Hội đồng tư vấn, 31 đơn vị thuộc và trực thuộc (08 phòng, 12 khoa, 08 trung tâm, 01 ban, 01 trường Mầm non thực hành, 01 trường tiểu học, trung học cơ sở và trung học phổ thông). Tính đến thời điểm hiện tại, Trường ĐHHĐ có tổng số 672 viên chức, người lao động với 408 giảng viên trong đó có 187 Tiến sĩ (29 PGS.TS).

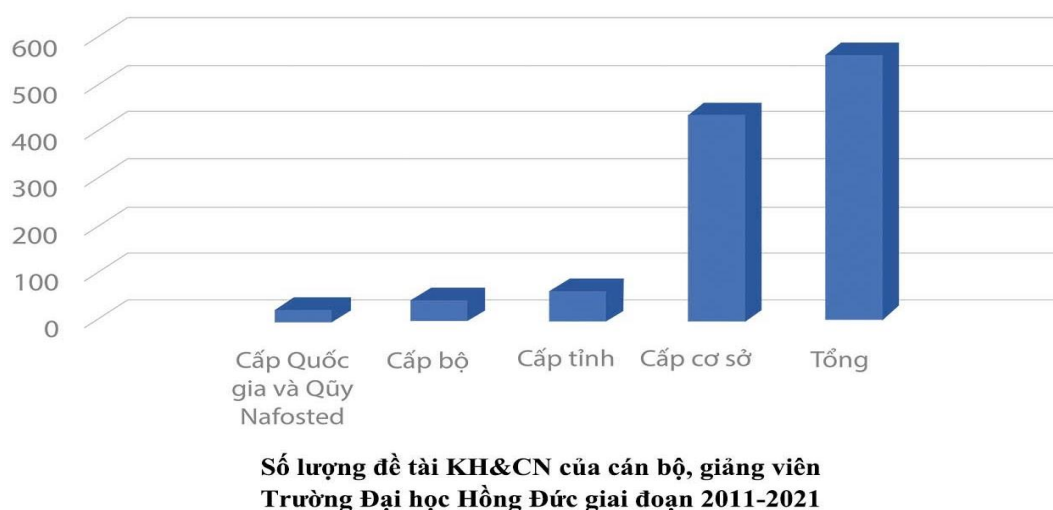
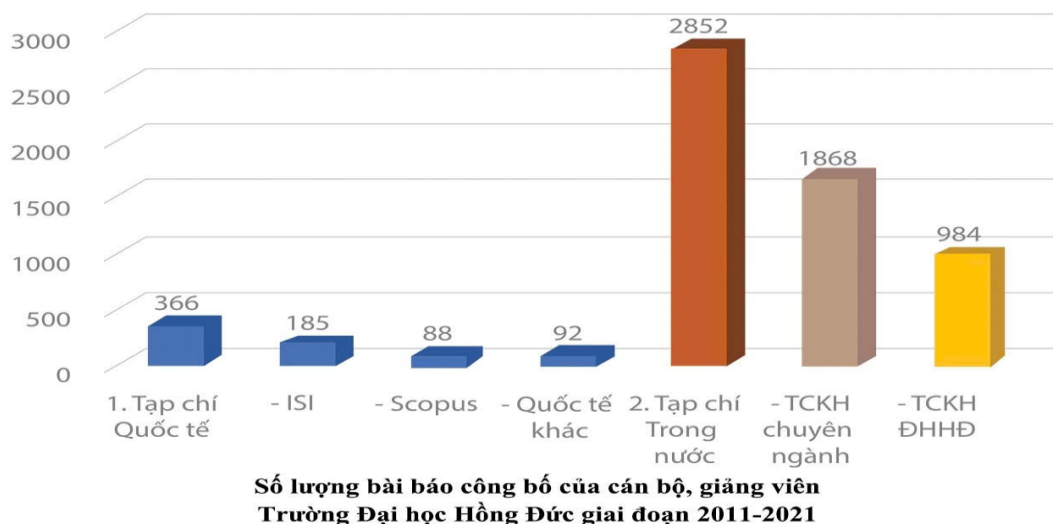
Sau 10 năm thực hiện Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 04/11/2013 của Ban Chấp hành TW Đảng khoá XI “Về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hoá, hiện đại hoá trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế”, Trường ĐHHĐ cơ bản đạt được mục tiêu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo đã đặt ra. Trong đó công tác tự chủ đại học đã đạt được những bước tiến quan trọng, đặc biệt là tự chủ về chuyên môn, học thuật. Nhà trường đã xây dựng và đào tạo nhiều ngành đào tạo mới, đáp ứng nhu cầu đòi hỏi của thực tế địa phương và đất nước. Quy mô đào tạo hằng năm của Nhà trường là hơn 11.000 người học với 07 chuyên ngành đào tạo trình độ tiến sĩ, 21 chuyên ngành đào tạo trình độ thạc sĩ trong đó có 01 chuyên ngành liên kết đào tạo với nước ngoài và 36 ngành đào tạo kỹ sư, cử nhân đại học. Hiện nay, Nhà trường đang xây dựng Đề án mở mới 5 ngành đào tạo trình độ đại học bao gồm Toán học, Văn học, Chính trị học, Công nghệ vi mạch bán dẫn, Công tác xã hội; 5 ngành đào tạo từ xa trình độ đại học bao gồm Kế toán, QTKD, Luật, Ngôn ngữ Anh, Công nghệ thông tin để tổ chức tuyển sinh từ năm 2025.



**Kết quả mở ngành đào tạo Đại học, Thạc sĩ, Tiến sĩ của Trường Đại học Hồng Đức giai đoạn 1997 - 2022**

Trong giai đoạn 2015 - 2023, viên chức, người lao động (VC, NLĐ) Nhà trường đã thực hiện 440 đề tài (14 đề tài cấp Quốc gia và tương đương, 45 đề tài cấp Bộ, 55 đề tài cấp tỉnh, 326 đề tài cấp cơ sở) trong số đó có 08 sản phẩm là kết quả nghiên cứu được

đăng ký bảo hộ và sở hữu trí tuệ. Cán bộ, giảng viên Nhà trường đã công bố hơn 4000 bài báo trên các tạp chí khoa học chuyên ngành, trong đó có 366 bài báo công bố trên các tạp chí quốc tế với 273 bài trên tạp chí thuộc danh mục Web of Science, Scopus. Nhà trường đã tổ chức 860 hội thảo các cấp, trong đó có 14 hội thảo khoa học Quốc gia, 15 Hội thảo quốc tế và nhiều hội thảo liên tỉnh, liên trường.



Nhà trường đã đạt chuẩn kiểm định chất lượng trường đại học (chu kỳ 2) và trở thành một trong số ít các trường đại học trong cả nước thực hiện kiểm định, đánh giá chất lượng trường chu kỳ 2; 26 chương trình đào tạo (04 CTĐT trình độ thạc sĩ, 22 CTĐT trình độ đại học) đạt chuẩn kiểm định chất lượng giáo dục theo Bộ tiêu chuẩn của Bộ GDĐT; Trường Mầm non thực hành đạt chuẩn kiểm định chất lượng giáo dục cấp độ 2, đạt chuẩn Quốc gia mức độ 1. Bên cạnh đó, Nhà trường đã thực hiện Báo cáo tự đối sánh chất lượng cơ sở giáo dục (UPM) và đạt kết quả 4<sup>+</sup>. Năm 2023, Nhà trường được xếp hạng 38/184 cơ sở giáo dục đại học có công bố quốc tế tốt nhất Việt Nam; năm 2024, xếp thứ 35/113 trong bảng xếp hạng đại học Việt Nam.

### 2.3.2. Một số kết quả đổi mới quản trị đại học hướng tới tự chủ tại Trường ĐHHĐ

#### 2.3.2.1. Thành lập Hệ thống quản trị theo quy định của pháp luật

Căn cứ vào quy định của Luật Giáo dục đại học (Luật số 34/2018/QH-14) và Nghị định số 99/2019/NĐ-CP; Trường ĐHHĐ là một trường đại học công lập trực thuộc UBND tỉnh Thanh Hóa đang thực hiện cơ chế hoạt động như một đơn vị sự nghiệp có thu được địa phương đầu tư xây dựng và cấp kinh phí thực hiện nhiệm vụ. Với sự chỉ đạo trực tiếp của UBND tỉnh và hướng dẫn của Bộ GD&ĐT, Trường đã thiết lập được cơ cấu quản lý rõ ràng phù hợp với pháp luật, đáp ứng yêu cầu của Luật Giáo dục Đại học, bao gồm: Đảng ủy (ĐU), Hội đồng trường (HĐT), Ban giám hiệu (BGH), các phòng chức năng, các khoa, các trung tâm đào tạo và nghiên cứu. Chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức của các đơn vị trực thuộc Trường được xác định rõ, đáp ứng yêu cầu chiến lược phát triển đến năm 2030, tầm nhìn đến 2045. Vai trò, trách nhiệm, chức năng, và nhiệm vụ, mối quan hệ giữa các thành phần trong cơ cấu quản lý được quy định cụ thể tại Quy chế tổ chức và hoạt động.

Hiện nay, Đảng bộ Nhà trường gồm có 29 chi bộ và 898 đảng viên (tính cả đảng viên là sinh viên). Đảng ủy Trường các nhiệm kỳ luôn ban hành Quy chế hoạt động của Ban chấp hành Đảng bộ, trong đó quy định rõ trách nhiệm, quyền hạn của tập thể Ban Chấp hành và của các cá nhân trong Ban Chấp hành; ban hành Quy chế làm việc, phân công nhiệm vụ trong Ban Chấp hành; ban hành Chương trình công tác toàn khóa của Ban Chấp hành; Chương trình công tác kiểm tra, giám sát của Ban Chấp hành; Chương trình kiểm tra, giám sát của ủy ban kiểm tra Đảng ủy.

Hội đồng trường Trường ĐHHĐ nhiệm kỳ 2019 - 2024 được thành lập theo Quyết định số 3320/QĐ-UBND ngày 16/8/2019 của Chủ tịch UBND tỉnh Thanh Hóa gồm có 21 thành viên trong và ngoài trường. Hội đồng Trường đã thực hiện các nhiệm vụ theo quy định của Luật Giáo dục đại học, Luật số 34/2018/QH14 ngày 19/11/2018 và Nghị định số 99/2019/NĐ-CP ngày 30/12/2019 của Chính phủ. Đến ngày 16/8/2024, UBND tỉnh Thanh Hóa đã có Quyết định số 3406/QĐ-UBND về việc công nhận Hội đồng trường Trường ĐHHĐ nhiệm kỳ 2024 - 2029. Hội đồng trường nhiệm kỳ 2024 - 2029 được thành lập và kiện toàn các chức danh lãnh đạo trường trong cùng một thời điểm.

Công đoàn Trường trực thuộc Liên đoàn lao động tỉnh Thanh Hóa. Đại hội Công đoàn Trường khóa VIII, nhiệm kỳ 2023 - 2028 bầu Ban Chấp hành công đoàn gồm 15 đồng chí. Đoàn Thanh niên cộng sản Hồ Chí Minh Trường trực thuộc Tỉnh đoàn Thanh Hóa. Tại đại hội lần thứ XI, nhiệm kỳ 2024 - 2027, đã bầu 25 đồng chí là ủy viên Ban chấp hành đoàn trường.

Các hội đồng tư vấn cho Hiệu trưởng (Hội đồng khoa học đào tạo, Hội đồng lương, Hội đồng thi đua khen thưởng) được thường xuyên rà soát, kiện toàn theo yêu cầu phát triển của Nhà trường qua từng giai đoạn và biến động nhân sự đại diện được cử tham gia. Hội đồng Trường đã triển khai, tổ chức thực hiện trách nhiệm, quyền hạn theo quy định của Luật Giáo dục đại học ngày 18/6/2012 và Luật số 34/2018/QH14 ngày 19/11/2018 của Quốc hội sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục đại học; Nghị định 99/2019/NĐ-CP ngày 30/12/2019 của Chính phủ Quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật giáo dục đại học. Các Quyết nghị của Hội đồng trường được ban hành kịp thời gắn với các quy định của pháp luật hiện hành và thực tiễn



phát triển của Nhà trường, trên cơ sở đó, nâng cao hiệu quả, hiệu lực hoạt động của Hội đồng trường cũng như nâng cao năng lực quản trị của Trường ĐHHĐ. Hội đồng Trường đã ban hành Quy chế làm việc, trong đó quy định rõ hoạt động của Hội đồng trường và mối quan hệ công tác giữa Hội đồng trường và Đảng ủy; giữa Hội đồng trường và Hiệu trưởng; giữa HĐT và các đơn vị, tổ chức đoàn thể theo quy định của Luật Giáo dục đại học và Nghị định 99/NĐ-CP; ban hành - Quy chế tổ chức và hoạt động của Trường; Quy chế chi tiêu nội bộ; Quy chế dân chủ trong hoạt động của Trường; Qui định danh mục vị trí việc làm; Quy định về tuyển dụng, sử dụng, quản lý cán bộ, giảng viên, viên chức và người lao động; Nghị quyết về quyết định nhân sự Hiệu trưởng, các Phó Hiệu trưởng.

*2.3.2.2. Hệ thống quản trị liên tục được cải tiến nhằm tăng hiệu quả hoạt động của cơ sở giáo dục và quản lý rủi ro tốt hơn*

Đội ngũ nhân sự và hệ thống văn bản quản trị, điều hành của Nhà trường thường xuyên được rà soát, kiện toàn và cập nhật theo đúng quy định. Cơ cấu cán bộ của các tổ chức quản trị được đa dạng hoá các thành phần, lĩnh vực, đáp ứng tốt các yêu cầu của công tác lãnh đạo, chỉ đạo, quản lý và yêu cầu phát triển. Nhân sự của các cơ quan quản trị, đặc biệt là các nhân sự chủ chốt luôn được kiện toàn kịp thời, vừa đảm bảo sự ổn định, vừa đảm bảo sự phát triển liên tục.

Ngoài việc triển khai các quyết định của tỉnh, nói chung các quyết định của các cơ quan quản trị, đặc biệt là Đảng uỷ và HĐT đã được Ban Giám hiệu và các tổ chức liên quan triển khai thành các kế hoạch hành động, chính sách cụ thể. Tiêu biểu như: 1) Các Nghị quyết của Đảng uỷ và HĐT về tinh giản bộ máy, nâng cao năng lực, chất lượng đội ngũ cán bộ, giảng viên trong tình hình mới đã được Nhà trường triển khai xây dựng Đề án “Sắp xếp, tổ chức lại các đơn vị thuộc và trực thuộc Trường ĐHHĐ” trình Sở Nội vụ, UBND tỉnh và đang thực hiện. 2) Nghị quyết của HĐT phê duyệt Đề án “Sắp xếp, tổ chức lại các đơn vị thuộc và trực thuộc Trường ĐHHĐ” đã được Hiệu trưởng tổ chức triển khai thực hiện thông qua các Quyết định cụ thể và chi tiết. 3) Thực hiện Nghị quyết Đại hội Đảng bộ các cấp về Xây dựng Đề án chuyển đổi số giai đoạn 2022 - 2025, Nhà trường đã xây dựng Đề án: Chuyển đổi số trong Trường ĐHHĐ giai đoạn 2022 - 2025, định hướng đến năm 2030. 4) Tại Chương trình hành động thực hiện Nghị quyết Đại hội Đảng bộ về việc Xây dựng đề án thư viện số, kho học liệu số và hệ thống dạy học trực tuyến, Nhà trường đã xây dựng Dự án: Đầu tư trang thiết bị và phần mềm quản lý để xây dựng thư viện điện tử - số của Trường ĐHHĐ... Việc triển khai các Quyết định kịp thời, đồng bộ và quyết liệt, đang tạo ra một diện mạo và khí thế làm việc mới tại Trường ĐHHĐ.

Hàng năm, Ban chấp hành Công đoàn phối hợp với Ban Giám hiệu tổ chức hội nghị cán bộ, viên chức và người lao động từ cấp đơn vị đến cấp trường. Nghị quyết hội nghị cán bộ, công chức, viên chức và người lao động được triển khai cụ thể đến từng đơn vị. Các văn bản của Công đoàn ban hành xác định nội dung và giải pháp thực hiện tốt quy chế dân chủ cơ sở, chăm lo bảo vệ quyền lợi, hợp pháp chính đáng của cán bộ viên chức, người lao động và các hoạt động xã hội, đổi mới công tác tuyên truyền giáo dục xây dựng đội ngũ cán bộ viên chức, người lao động trong Trường. Đoàn Thanh niên Trường duy trì thực hiện chương trình công tác đoàn và phong trào thanh niên, đặc biệt là các chương trình tình nguyện mùa hè Xanh, phát triển bền vững... cùng chung sức với Nhà trường thực hiện sứ mệnh phục vụ cộng đồng.

Hệ thống quản trị của cơ sở giáo dục cũng được Nhà trường rà soát thường xuyên. Việc rà soát và kiện toàn nhân sự Đảng ủy luôn được triển khai kịp thời, đúng quy trình; đảm bảo sự ổn định và phát triển liên tục của Đảng bộ.

Để nâng cao năng lực quản trị Nhà trường, các thành viên của Đảng ủy, Hội đồng trường, Công đoàn, Đoàn Thanh niên và Hội sinh viên đã thường xuyên tham dự các đợt bồi dưỡng, tập huấn theo kế hoạch của các đơn vị quản lý ngành dọc. Ngoài ra, Trường còn tổ chức để các thành viên này đi tham quan thực tế, học tập kinh nghiệm ở một số cơ quan, đơn vị. Nhờ rút kinh nghiệm từ các đợt học tập, bồi dưỡng trên, hiệu quả hoạt động của các tổ chức quản trị của Nhà trường được nâng cao rõ rệt.

#### *2.3.2.4. Cơ cấu tổ chức, cơ cấu lãnh đạo và quản lý được rà soát thường xuyên*

Trong những năm qua, Trường ĐHHĐ đã thiết lập được một cơ cấu lãnh đạo và quản lý rõ ràng, phù hợp với quy định của pháp luật và các cơ quan quản lý; đã xác định rõ chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức và thực hiện các cải tiến, tái cấu trúc các đơn vị trực thuộc căn cứ theo thẩm quyền và chỉ đạo của tỉnh Thanh Hóa; công tác quy hoạch cán bộ được thực hiện đúng quy định; nhân sự lãnh đạo, quản lý được quan tâm kiện toàn.

Cơ cấu lãnh đạo và quản lý của Nhà trường đã có sự thay đổi, điều chỉnh phù hợp với sứ mạng, tầm nhìn và mục tiêu chiến lược. Vị trí Chủ tịch HĐT và cơ chế thực hiện chức năng đã được kiện toàn, bước đầu phát huy vai trò. Nhà trường đã xây dựng và thực hiện các phương án sau rà soát để tái cấu trúc một số đơn vị và sắp xếp nhân sự quản lý theo hướng giảm đầu mối (giảm 7 đầu mối, từ 36 đơn vị xuống còn 29 đơn vị thuộc và trực thuộc). Cơ cấu tổ chức hiện nay của Nhà trường gồm 12 khoa đào tạo, 8 phòng ban, 7 trung tâm, 01 ban và 02 trường trực thuộc); thực hiện việc bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, miễn nhiệm chức danh quản lý tại một số khoa đào tạo, trung tâm, phòng ban chức năng theo quy định của UBND Tỉnh và của Nhà trường ban hành. Tính đến năm 2024, cơ cấu lãnh đạo và quản lý của Nhà trường cơ bản đáp ứng được các yêu cầu và mục tiêu phát triển trong giai đoạn mới.

#### *2.3.2.5. Xây dựng chiến lược và kế hoạch phát triển các giai đoạn phù hợp với tầm nhìn, sứ mạng và văn hóa của cơ sở giáo dục*

Để góp phần thực hiện thắng lợi Nghị quyết Đại hội Đảng các cấp nhiệm kỳ 2021 - 2026 và Nghị quyết 58-NQ/TW ngày 05/8/2020 của Bộ Chính trị về xây dựng và phát triển tỉnh Thanh Hóa đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045, Nhà trường đã xây dựng Chiến lược phát triển trường ĐHHĐ đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045 (ban hành kèm theo Quyết định số 3169/QĐ-UBND ngày 22 tháng 9 năm 2022, trong đó xác định rõ tầm nhìn, sứ mạng và giá trị cốt lõi. Nhà trường hướng đến mục tiêu đến năm 2030, Trường ĐHHĐ trở thành trường đại học thông minh, theo định hướng ứng dụng; là trung tâm đào tạo, nghiên cứu khoa học, chuyển giao công nghệ, khởi nghiệp đổi mới sáng tạo, có uy tín trong nhóm các trường đại học hàng đầu của khu vực và cả nước, hội nhập được với các trường đại học tiên tiến trong khối ASEAN. Đến năm 2045, Trường ĐHHĐ trở thành đại học, là trung tâm đào tạo và nghiên cứu khoa học mạnh của cả nước; hội nhập với các trường đại học tiên tiến trong nước và trên thế giới. Đồng thời với việc cải tiến sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị cốt lõi theo hướng hội nhập, Trường cũng đã cải tiến phương pháp quản trị các chỉ số chiến lược và tiếp cận theo Bộ chỉ số xếp hạng đối sánh UPM, triển khai kiểm định của Mạng lưới các trường đại học ASEAN (AUN), đặc biệt chuẩn bị nhân lực và tài chính để thực thi quyết tâm đó, hướng đến trở thành đại học top 100 của Việt Nam.

Để hiện thực hóa tầm nhìn, mục tiêu dài hạn, Nhà trường đã xây dựng, ban hành chiến lược phát triển các giai đoạn (2010 - 2020; 2016 - 2020 và chiến lược đến 2030); trong các năm 2019, 2021 đã triển khai xây dựng Đề án phát triển Trường ĐHHĐ đến 2030, tầm nhìn đến năm 2045 trên cơ sở chiến lược, quy hoạch phát triển KT-XH tỉnh Thanh Hóa, và ngành GDĐT. Trong các chiến lược đều có các chỉ tiêu và giải pháp thực hiện cho một số lĩnh vực hoạt động chính về đào tạo, nghiên cứu khoa học, hợp tác quốc tế và quản lý, tổ chức bộ máy nhân lực. Nhà trường đã cụ thể hóa các mục tiêu, nhiệm vụ chiến lược các giai đoạn thể hiện tại Nghị quyết Đại hội Đảng bộ các nhiệm kỳ; việc quán triệt các kế hoạch chiến lược còn được thực hiện có hiệu quả thông qua các Hội nghị tổng kết năm học và các hội nghị thành phần (đào tạo, NCKH và HTQT...) được triển khai hằng năm. Nhà trường đã xây dựng và ban hành các kế hoạch trung hạn và hằng năm về tài chính, cơ sở vật chất, quy hoạch nhân lực, NCKH và HTQT để thực thi chiến lược; bên cạnh áp dụng hệ thống tiêu chuẩn chất lượng ISO 9001 trong quản lý. Các giải pháp và chỉ tiêu hằng năm đều tập trung vào việc hướng tới đạt được tầm nhìn, sứ mạng và văn hóa cũng như các mục tiêu chiến lược trong đào tạo, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng.

### 2.3.3. Một số khó khăn, thách thức

Từ thực tiễn của Trường ĐHHĐ, có thể thấy việc đổi mới QTĐH đối với mô hình các trường ĐHDP nói chung và Trường ĐHHĐ nói riêng vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế đặt ra nhiều khó khăn, thách thức. Cụ thể là:

*Thứ nhất*, nhìn chung, nguồn tài chính của các trường ĐHDP khá hạn hẹp, chủ yếu thu từ học phí, nguồn kinh phí do ngân sách Nhà nước cấp và nguồn thu từ hoạt động dịch vụ, nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ. Một số văn bản pháp lý hướng dẫn về tự chủ cơ sở GD ĐH có lúc còn chưa kịp thời, thiếu tính nhất quán, chưa có nhiều quy định cụ thể hóa về tự chủ đại học.

*Thứ hai*, có thể thấy năng lực quản trị đã có rất nhiều nỗ lực đổi mới nhưng vẫn còn chưa thực sự chuyên nghiệp so với yêu cầu, xu hướng phát triển; đặc biệt trong công tác dự báo, xây dựng chiến lược, kế hoạch phát triển, gắn với đòi hỏi phát triển KT-XH của địa phương và đất nước. Chưa có các chuyên đề và các hội nghị có tính chất quy hoạch mạnh mẽ, thiết thực để đáp ứng chiến lược phát triển. Hoạt động của Hội đồng Trường vẫn còn những hạn chế nhất định: như các hoạt động giám sát nhìn chung còn chưa đa dạng, chưa liên tục, chưa đi vào chiều sâu; công tác truyền thông về Hội đồng Trường còn chưa tương xứng so với yêu cầu.

*Thứ ba*, nhận thức của một bộ phận cán bộ viên chức, cán bộ quản lý lãnh đạo về hoạt động quản trị đại học còn chưa đầy đủ. Hệ thống văn bản quản lý, điều hành nội bộ và mức độ phân cấp, phân quyền tự chủ gắn với trách nhiệm giải trình bên trong Nhà trường - một trong những yêu cầu cốt lõi trong việc thực hiện điều hành và quản trị cơ sở GDDH gắn với tự chủ đại học có lúc còn chưa được triển khai triệt để và hiệu quả.

*Thứ tư*, sự kết nối, truyền thông về tầm nhìn, sứ mạng và giá trị cốt lõi của Nhà trường còn hạn chế, hình thức truyền thông còn chưa đa dạng và mang lại hiệu quả tương xứng; chưa kịp thời tiến hành điều tra, đánh giá về mức độ hài lòng của các bên liên quan sau tái cấu trúc; tính hiệu quả của các thành phần trong cơ cấu quản lý và năng lực thực hiện chức năng, tính hiệu quả làm căn cứ cho những điều chỉnh; kết quả cải thiện về bộ máy nhân lực thấp dẫn đến tỷ lệ nhân sự gián tiếp còn cao.

*Thứ năm*, kết quả mở ngành, tuyển sinh đã có nhiều cố gắng nhưng vẫn còn những hạn chế so với tiềm năng và yêu cầu phát triển. Chẳng hạn, đối với Trường ĐHHĐ, trong những năm qua, Nhà trường luôn không ngừng nâng cao chất lượng đào tạo và nghiên cứu mở các ngành mới phù hợp xu hướng phát triển và nhu cầu của xã hội. 3 năm liên tiếp trở lại đây, đã mở mới 03 ngành đào tạo trình độ tiến sĩ chuyên ngành Quản trị Kinh doanh, Khoa học máy tính và Quản lý giáo dục; 02 ngành đào tạo trình độ thạc sĩ chuyên ngành Quản lý kinh tế và Quản trị kinh doanh liên kết với Trường Đại học Anhalt, CHLB Đức; 10 ngành đào tạo trình độ ĐH gồm: Truyền thông đa phương tiện, Quản trị Khách sạn, Luật Kinh tế, Sư phạm Lịch sử Địa lý, Sư phạm Khoa học Tự nhiên, Sư phạm Tin học và Chăn nuôi - Thú y, Huấn luyện Thể dục Thể thao, Kinh tế Nông nghiệp, Logistics và Quản lý chuỗi cung ứng, Quản lý xây dựng. Tuy nhiên tình hình tuyển sinh nhiều ngành còn khó khăn. Sự cạnh tranh trong tuyển sinh và chất lượng đào tạo ngày càng gay gắt, nhu cầu nguồn nhân lực có chất lượng cao ngày càng tăng, số lượng và quy mô các trường đại học ngày càng mở rộng. Đặc biệt, việc tuyển sinh các ngành đào tạo giáo viên theo Nghị định số 116/2020/NĐ-CP gặp khó khăn do phụ thuộc vào chỉ tiêu tuyển sinh của UBND tỉnh.

*Thứ sáu*, một số kết quả nghiên cứu khoa học, ứng dụng và chuyển giao công nghệ từ các đề tài nghiên cứu chưa thực sự đi vào thực tiễn; số lượng các sản phẩm KHCN thương mại hóa mang thương hiệu Trường ĐHHĐ chưa nhiều; chưa xây dựng được nhóm nghiên cứu mạnh để giải quyết các vấn đề nảy sinh về KT-XH của tỉnh.

#### *2.3.4. Một số hướng đổi mới quản trị đại học trong bối cảnh tự chủ ở các trường đại học địa phương*

*Một là*, tiếp tục đổi mới hệ thống quản trị nhân sự theo hướng xây dựng cơ sở dữ liệu và phần mềm quản lý tổng thể nguồn nhân lực phục vụ công tác quản trị và quản lý của Nhà trường. Thường xuyên áp dụng chu trình quản lý trong công tác quản lý và phát triển nguồn nhân lực. Thực hiện việc công khai, minh bạch, đảm bảo công bằng trong công tác tuyển dụng, sử dụng, phát triển nguồn nhân lực phù hợp với các quy định của Đảng, pháp luật của Nhà nước và thực tiễn của Nhà trường. Bên cạnh đó, các Nhà trường cũng cần xây dựng cơ chế, chính sách thúc đẩy đổi mới, phát huy sáng tạo; đẩy mạnh phân công, phân cấp gắn với giao quyền và trách nhiệm. Hoàn thiện hệ thống văn bản quy định, quy chế về công tác cán bộ (tuyển dụng, thu hút, sử dụng, đãi ngộ, đào tạo, bồi dưỡng, bổ nhiệm, khen thưởng, kỷ luật...) đảm bảo đồng bộ, đúng pháp luật và tạo thuận lợi để thực hiện được các mục tiêu phát triển. Xây dựng và thực hiện kế hoạch chiến lược phát triển đội ngũ cán bộ, giảng viên, nhân viên đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ thực hiện sứ mạng, tầm nhìn và các mục tiêu phát triển của Nhà trường; các kế hoạch ngắn hạn, trung hạn về tuyển dụng, quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng, cán bộ theo chiến lược phát triển nguồn nhân lực. ..

*Hai là*, nâng cao hiệu quả quản trị tài chính theo hướng huy động và sử dụng hiệu quả nguồn lực tài chính. Nguồn lực tài chính là điều kiện không thể thiếu trong quá trình cải cách đổi mới hoạt động của các trường ĐHDP, do đó cần đa dạng hóa các nguồn lực, các kênh, các cách thức huy động, đặc biệt chú trọng đến việc huy động nguồn lực tài chính từ hoạt động tuyển sinh, đào tạo và nghiên cứu khoa học. Tăng cường nguồn thu được tạo ra từ các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng, nghiên cứu khoa học và cung cấp dịch vụ hay từ các nguồn quỹ từ thiện, tài trợ từ mạng lưới cựu sinh viên. Đối với sử dụng nguồn lực tài chính cần quản lý các khoản chi, phân bổ nguồn lực tài chính và có cách thức hoạch định ngân sách

phù hợp với điều kiện thực tiễn. Bên cạnh đó để nâng cao hiệu quả quản trị tài chính, các trường cũng cần nghiên cứu vận dụng, áp dụng công cụ kiểm soát quản lý tài chính một cách linh hoạt, khoa học, hiệu quả.

*Ba là*, tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin, chuyển đổi số trong tuyển sinh, quản lý đào tạo, Tạp chí Khoa học và các hoạt động quản lý khác trong trường. Tăng cường chuyển đổi số để duy trì tính liên tục và thích ứng của hoạt động đào tạo trong điều kiện mới với sự sẵn có của công nghệ; mở rộng đối tượng người học, tiếp cận công nghệ cho người học; tiếp tục phát triển các ngành học mới, đột phá đáp ứng yêu cầu nguồn nhân lực cho cách mạng công nghiệp 4.0 và chuyển đổi số; hoàn thiện mô hình dạy học kết hợp song song với việc mở rộng các mạng lưới hợp tác nhằm tăng cường cung cấp cơ hội cho người học tiếp cận với môi trường thực tế. Tăng cường xây dựng đội ngũ giảng viên đáp ứng yêu cầu đào tạo và nghiên cứu khoa học trong bối cảnh chuyển đổi số; xây dựng các điều kiện cho chuyển đổi số trong hoạt động nghiên cứu khoa học như xây dựng cơ sở dữ liệu dùng chung; tạo điều kiện để các công trình nghiên cứu được kết nối, thúc đẩy hợp tác, chia sẻ kết quả, đồng kiểm nghiệm; xây dựng và phát triển Tạp chí khoa học điện tử; xây dựng các nền tảng kết nối để hình thành mạng lưới các nhà khoa học trong nước và quốc tế cùng giải quyết các vấn đề lớn, phát triển mạng lưới tư vấn khoa học...

*Bốn là*, mở rộng mối quan hệ hợp tác Nhà trường - Doanh nghiệp. Cần tăng cường nhận thức, xác định mối liên kết chặt chẽ giữa doanh nghiệp và cơ sở đào tạo là điều kiện tiên quyết cho sự phát triển bền vững của đôi bên. Hoàn thiện cơ chế, chính sách thu hút các nhà đầu tư, doanh nghiệp tích cực tham gia hoạt động đào tạo; xây dựng chính sách khuyến khích các doanh nghiệp trong tinh hợp tác tài trợ học bổng cho các đối tượng sinh viên; xây dựng và thực thi cơ chế hợp tác giữa Nhà trường và Doanh nghiệp trên cơ sở hài hòa lợi ích và gắn kết trách nhiệm; xây dựng mô hình gắn kết cơ sở đào tạo với doanh nghiệp theo từng vùng, từng khu vực phù hợp với từng nhóm đối tượng. Đẩy mạnh hợp tác với cộng đồng doanh nghiệp, gắn kết chặt chẽ về đào tạo, bồi dưỡng, tuyển dụng, nghiên cứu chuyển giao công nghệ. Đối với hợp tác trong lĩnh vực khoa học công nghệ và đổi mới sáng tạo cần gắn với nhu cầu thực tiễn của doanh nghiệp và xã hội dựa trên các lĩnh vực thế mạnh của Nhà trường. Tăng cường nguồn thu từ các hoạt động NCKH, chuyển giao công nghệ, khởi nghiệp và đổi mới sáng tạo; hình thành các tổ chức khoa học và ươm tạo công nghệ, kết nối với doanh nghiệp công nghệ cao, cung cấp dịch vụ cơ bản đáp ứng yêu cầu của doanh nghiệp và người học đối với khoa học và công nghệ. Đồng thời, các cơ sở giáo dục địa phương cũng cần quan tâm phát triển các mối quan hệ đối tác toàn diện với các doanh nghiệp lớn trong tỉnh, trong nước.

*Năm là*, tăng cường hợp tác quốc tế cả chiều rộng và chiều sâu: Trong bối cảnh tự chủ, để bắt nhịp xu hướng quốc tế trong giáo dục đại học cũng như tranh thủ các nguồn lực phục vụ đào tạo, nghiên cứu khoa học, các trường cần xác định hợp tác quốc tế là một trong những chiến lược trọng tâm, đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao chất lượng đào tạo; phát triển nghiên cứu khoa học; mở rộng mạng lưới đối tác; nâng cao uy tín và thương hiệu. Tập trung xây dựng chiến lược hợp tác quốc tế rõ ràng nhằm phục vụ cho định hướng quốc tế hóa, xây dựng Nhà trường trở thành một hình mẫu trong công tác hợp tác quốc tế. Tăng cường quảng bá hình ảnh và chú trọng đầu tư phát triển tối đa nguồn lực, đầu tư về cả cơ sở vật chất lẫn chất lượng đào tạo để tạo dựng được uy tín và có cơ sở để các đơn vị quốc tế tin tưởng và lựa chọn đối tác. Chú trọng mở rộng mạng lưới đối tác các trường đại

học uy tín trên thế giới để đa dạng hóa chương trình liên kết đào tạo quốc tế, trao đổi học tập, các khóa đào tạo ngắn hạn nhằm mang đến nhiều sự lựa chọn học tập và việc làm cho sinh viên. Kết nối với các nhà khoa học, tổ chức nghiên cứu đến từ nhiều quốc gia khác nhau thông qua các diễn đàn khoa học quốc tế hay dự án hợp tác nghiên cứu, chuyển giao công nghệ nhằm mang đến những sản phẩm khoa học công nghệ chất lượng, giàu tính ứng dụng hơn để phục vụ cộng đồng. Đồng thời tăng khả năng công bố kết quả nghiên cứu trên các tạp chí khoa học quốc tế nhằm nâng cao vị thế khoa học của trường.

### 3. KẾT LUẬN

Quản trị cơ sở GDĐH theo xu thế tự chủ là một xu hướng tất yếu, là căn cứ quan trọng để cải tiến và nâng cao chất lượng, uy tín, có vai trò cực kì quan trọng trong việc phát huy sức mạnh tổng hợp của các cơ sở giáo dục. Tùy vào điều kiện và hoàn cảnh mà mỗi cơ sở sẽ tiến hành tự chủ một phần hay tự chủ hoàn toàn nhưng đều gắn liền với trách nhiệm giải trình và khẳng định uy tín, hiệu quả, thương hiệu. Bên cạnh những thách thức gặp phải thì quản trị cơ sở GD ĐH theo hướng tự chủ cũng tạo ra sự cạnh tranh lành mạnh, buộc nhà quản trị và tất cả cá nhân phải luôn cố gắng, sáng tạo, đổi mới, linh hoạt trong việc thực hiện nhiệm vụ được giao. Do đó, quản trị cơ sở GDĐH theo hướng tự chủ là một hướng đi hoàn toàn phù hợp, góp phần tạo sự chuyển biến căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo trong giai đoạn mới.

Trên cơ sở Luật số 34/2018/QH-14, Nghị định số 99/2019/NĐ-CP, trong giai đoạn tới các trường ĐHDP nói chung và Trường ĐHHĐ nói riêng cần tiếp tục rà soát, hoàn thiện Quy chế tổ chức và hoạt động của Trường, trong đó tập trung ban hành quy định làm rõ quyền hạn, trách nhiệm, mục tiêu và công cụ quản trị cho HĐT. Bổ sung bộ phận nhân sự và công cụ hỗ trợ việc triển khai kế hoạch và hoạt động giám sát của HĐT; xem xét điều chỉnh và hoàn thiện các quy định phối hợp giữa ĐU, HĐT, BGH theo hướng cụ thể, tường minh và đồng bộ ở cả 3 tổ chức để tránh chồng chéo và phù hợp thực tiễn quản lý; rà soát để ban hành các quy định phối hợp giữa các thành phần trong cơ cấu quản lý chủ yếu giữa các phòng ban chức năng, giữa các khoa và các trung tâm để làm rõ các vai trò tham mưu, giúp việc và triển khai theo hướng tính đến tự chủ chi thường xuyên và tăng cường vai trò của phân cấp, phân quyền gắn với kiểm soát quyền lực; quan tâm nghiên cứu nội dung và giải pháp thực hiện tốt tự chủ đại học, đặc biệt là tự chủ học thuật và tạo động lực phấn đấu cho các bên liên quan. Bên cạnh đó, Nhà trường cũng cần có giải pháp và sáng kiến, chủ động quy hoạch, đào tạo bồi dưỡng nhân sự đáp ứng yêu cầu quản trị tiên tiến, nâng cao chất lượng chương trình đào tạo đáp ứng nhu cầu xã hội, tăng cường NCKH, chuyển giao công nghệ vào đời sống phục vụ mục tiêu phát triển KT-XH địa phương, xây dựng và thúc đẩy hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo... nhằm thực hiện thành công chiến lược phát triển Trường ĐHHĐ trong thời kỳ mới.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] UBND tỉnh Thanh Hoá (1997), *Quyết định số 797/TTg ngày 24/9/1997 về việc thành lập Trường ĐHHĐ*.
- [2] Chính phủ (2015), *Nghị định số 73/2015/NĐ-CP ngày 08/9/2015 Quy định tiêu chuẩn phân tầng, khung xếp hạng và tiêu chuẩn xếp hạng cơ sở giáo dục*.

- [3] Nguyễn Đức Ca, Hoàng Thị Minh Anh, Phạm Ngọc Dương, Nguyễn Hoàng Giang, Nguyễn Lê Hằng, Phan Thị Thu (2023), *Nâng cao hiệu quả quản trị đại học trong bối cảnh đổi mới giáo dục tại Việt Nam*, Tạp chí Khoa học Giáo dục Việt Nam, tập 19, số 3.
- [4] Đặng Văn Định (2003), *Tái cấu trúc Mô hình ĐHĐP của Việt Nam*, Tạp chí Giáo dục và Xã hội.
- [5] Bùi Văn Dũng, Ngô Chí Thành (2022), *Thúc đẩy hoạt động sở hữu trí tuệ, hỗ trợ khởi nghiệp và đổi mới sáng tạo ở các trường đại học trực thuộc địa phương: Nghiên cứu trường hợp tại Trường ĐHHĐ*; Kỷ yếu Hội thảo khoa học quốc tế “Phát triển kinh tế - xã hội địa phương thời kỳ hậu covid 19”, Nxb. Đại học Kinh tế Quốc dân, 9-2022, ISBN: 978- 604 - 330 - 467-1.
- [6] Bùi Văn Dũng, Hoàng Nam, Đậu Bá Thìn (2024), *Vai trò của chính quyền địa phương đối với sự phát triển của các trường ĐHĐP - nhìn từ trường hợp Trường ĐHHĐ*, Kỷ yếu Hội thảo khoa học “Chính quyền địa phương ở Việt Nam và sự phát triển của các trường đại học, cao đẳng trực thuộc.
- [7] Quốc hội (2018), *Luật số 34/2018/QH14 ngày 19/11/2018*.
- [8] Quốc hội (2019), *Luật số 43/2019/QH14 ngày 14/6/2019*.
- [9] Bộ chính trị (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”*
- [10] Chính phủ (2015), *Nghị định số 16/2015/NĐ-CP quy định cơ chế tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập*.
- [11] Nguyễn Đông Phong, Nguyễn Hữu Huy Nhựt (2013), *Quản trị đại học và mô hình trường đại học khối Kinh tế Việt Nam*, Tạp chí Phát triển và Hội nhập, số 18.
- [12] Lê Chi Lan (2021), *Đề xuất mô hình quản trị Đại học hướng đến cơ chế tự chủ Đại học*, Tạp chí Khoa học giáo dục Việt Nam, 39(3).
- [13] Đinh Xuân Khoa, Phạm Lê Cường (2023), *Những nội dung cốt lõi trong quản trị trường đại học công lập hiện nay*, Tạp chí Giáo dục.
- [14] Đinh Xuân Khoa (2019), *Quản trị trường đại học công lập Việt Nam trong bối cảnh hiện nay*, Luận án tiến sĩ Quản lý giáo dục, Trường Đại học Vinh.
- [15] Ngô Thị Thùy Dương (2018), *Quản trị trường học trước yêu cầu đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục và đào tạo*, Tạp chí Quản lý giáo dục, 10(2):9-16.
- [16] Nguyễn Thị Minh Phương (2017), *Quản trị đại học trong xu hướng gia tăng quyền tự chủ cho các trường đại học ở Việt Nam*. <https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/quan-tri-dai-hoc-trong-xu-huong-gia-tang-quyen-tu-chu-chocac-truong-dai-hoc-o-viet-nam-47880.htm>.
- [17] Chử Mạnh Hưng, Huỳnh Quyết Thắng, Huỳnh Đăng Chính, Huỳnh Trung Hải (2022), *Thúc đẩy hợp tác nhà trường - doanh nghiệp trong mô hình mạng lưới các trường đại học công nghệ kỹ thuật Việt Nam*, Kỷ yếu Hội thảo: “Phát triển và nâng cao chất lượng giáo dục đại học trong bối cảnh mới”, Hiệp hội các trường đại học, cao đẳng Việt Nam, Nxb. Đại học Huế, ISBN: 978-604-337-734-7.

- [18] Phạm Đỗ Nhật Tiên (2023), *Chuyển đổi giáo dục đại học đến 2030: những thách thức về chính sách và tài chính và vai trò của Nhà nước và xã hội*, Kỷ yếu Hội thảo khoa học quốc gia: “Nguồn lực đầu tư cho giáo dục đại học trong bối cảnh tự chủ, Hiệp hội các trường đại học cao đẳng Việt Nam”, Nxb. Đại học Cần Thơ, ISBN: 978-604-965-001-7.
- [19] Bộ Chính trị (2023), *Kết luận số 91- KL/TW, ngày 12/8/2024 của Bộ Chính trị về tiếp tục thực hiện Nghị quyết số 29-NQ/TW, ngày 04/11/2013 của Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XI “Về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hoá, hiện đại hoá trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế”*.
- [20] Bui Van Dung, Le Quang Hieu, Ngo Chi Thanh, Le Thi Thanh Thuy (2023), *Applying the Theory of Planned Behavior to study the factors influencing student’s decision to choose a University in Viet Nam*; The 10<sup>th</sup> international conference on Management and Business (COM-2023), Nxb. Tài Chính, ISBN: 978-604-79-3868-1.

## INNOVATING GOVERNANCE OF LOCAL UNIVERSITIES IN THE CONTEXT OF EDUCATIONAL AUTONOMY: PRACTICE AT HONG DUC UNIVERSITY

Bui Van Dung

### ABSTRACT

*Over the past three decades, starting with the establishment of Hong Duc University (HDU) on September 24, 1997, local universities in Vietnam have gradually affirmed their position in the national higher education system, achieving remarkable successes in training human resources, conducting researches, and transferring science and technology to serve local socio-economic development. Despite these significant achievements, the new developmental phase-particularly under the context of university autonomy as an inevitable trend-has necessitated the governance innovation of local universities. Based on experiences from governance innovation and the autonomy process at HDU, this article analyzes some aspects of governance reform for local universities in the context of expanding university autonomy in the current period.*

**Keywords:** *Educational autonomy, university governance, Hong Duc University.*

\* Ngày nộp bài: 22/5/2024; Ngày gửi phản biện: 25/5/2024; Ngày duyệt đăng: 26/12/2024