

# SẮP XẾP TỔ CHỨC BỘ MÁY VÀ ĐỔI MỚI QUẢN TRỊ TẠI CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC TRỰC THUỘC TỈNH TRONG BỐI CẢNH HỘI NHẬP: KINH NGHIỆM TỪ TRƯỜNG ĐẠI HỌC HỒNG ĐỨC

Bùi Văn Dũng<sup>1</sup>

## TÓM TẮT

Trong bối cảnh thực hiện tự chủ đại học và hội nhập quốc tế, việc hoàn thiện, sắp xếp tổ chức bộ máy và đổi mới quản trị là yêu cầu cấp thiết nhằm nâng cao hiệu lực, hiệu quả hoạt động của các cơ sở giáo dục đại học công lập, đặc biệt là các trường đại học trực thuộc UBND tỉnh. Bài viết tập trung phân tích quá trình thực hiện sắp xếp, tinh gọn tổ chức bộ máy và đổi mới quản trị tại Trường Đại học Hồng Đức trong giai đoạn 2020 - 2025, thông qua hai đợt sắp xếp lớn theo định hướng chính sách quốc gia và địa phương. Trên cơ sở tổng hợp tài liệu, đánh giá thực tiễn và so sánh với các yêu cầu thể chế hiện hành, bài viết chỉ ra các kết quả nổi bật, khó khăn, thách thức, đồng thời đề xuất một số khuyến nghị chính sách nhằm hoàn thiện mô hình tổ chức - quản trị tại các trường đại học trực thuộc UBND tỉnh trong thời kỳ đổi mới. Kết quả nghiên cứu góp phần làm rõ cơ sở lý luận và thực tiễn cho việc triển khai hiệu quả Nghị quyết số 18-NQ/TW và các chính sách tự chủ đại học tại Việt Nam hiện nay.

**Từ khóa:** Tổ chức bộ máy, quản trị đại học, trường đại học trực thuộc tỉnh, Trường Đại học Hồng Đức.

**DOI:** <https://doi.org/10.70117/hdujs.80.10.2025.990>

## 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong những năm gần đây, việc đổi mới, sắp xếp tổ chức bộ máy và đổi mới quản trị trong các cơ sở giáo dục đại học công lập đã trở thành một trong những nhiệm vụ trọng tâm trong quá trình hiện đại hóa nền hành chính quốc gia. Bối cảnh đó được định hình rõ ràng qua các nghị quyết quan trọng của Đảng và chính sách pháp luật của Nhà nước, đặc biệt là Nghị quyết số 18-NQ/TW ngày 25/10/2017 của Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XII về “Một số vấn đề tiếp tục đổi mới, sắp xếp tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả”; Nghị quyết số 19-NQ/TW về “Tiếp tục đổi mới hệ thống tổ chức và quản lý, nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập”; Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 04/11/2013 về “Đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo”; Kết luận số 91-KL/TW ngày 12/8/2024 của Bộ Chính trị về việc tiếp tục thực hiện Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 04/11/2013 của Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XI... nhằm 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. Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của

<sup>1</sup> Trường Đại học Hồng Đức; Email: buivandung@hdu.edu.vn

Luật Giáo dục đại học năm 2018 (Luật số 34/2018/QH14) đã đặt nền tảng pháp lý cho cơ chế tự chủ toàn diện của các cơ sở giáo dục đại học, cho phép các trường đại học được tự quyết định về tổ chức bộ máy, nhân sự, tài chính và học thuật. Cùng với đó, Nghị định số 120/2020/NĐ-CP ngày 07/10/2020 của Chính phủ về cơ chế tự chủ tài chính đối với đơn vị sự nghiệp công lập đã tạo hành lang pháp lý cho các trường đại học chủ động hơn trong tổ chức hoạt động, quản trị nguồn lực và nâng cao hiệu quả sử dụng ngân sách.

Đối với các trường đại học công lập trực thuộc Ủy ban nhân dân tỉnh, việc sắp xếp tổ chức bộ máy và đổi mới quản trị không chỉ là đòi hỏi tất yếu từ các chính sách quốc gia mà còn là điều kiện tiên quyết để nâng cao năng lực cạnh tranh, chất lượng đào tạo và hội nhập quốc tế. Đặc biệt, Nghị quyết số 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” đã khẳng định rõ vai trò của Trường Đại học Hồng Đức với sứ mệnh trở thành trung tâm đào tạo, nghiên cứu khoa học, đổi mới sáng tạo phục vụ phát triển kinh tế - xã hội của tỉnh và khu vực Bắc Trung Bộ. Trên tinh thần đó, ngày 22/9/2022, UBND tỉnh Thanh Hóa đã ban hành Quyết định số 3169/QĐ-UBND phê duyệt Đề án “Xây dựng và phát triển Trường Đại học Hồng Đức đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045”. Đề án đặt mục tiêu đưa Trường Đại học Hồng Đức trở thành cơ sở giáo dục đại học công lập đa ngành, chất lượng cao, là trung tâm nghiên cứu - chuyển giao công nghệ, khởi nghiệp đổi mới sáng tạo hàng đầu khu vực. Đây là định hướng mang tính đột phá nhằm cụ thể hóa các chủ trương lớn của Trung ương và của tỉnh, đồng thời làm cơ sở để Nhà trường triển khai các bước cải cách mạnh mẽ về mô hình quản trị, cơ cấu tổ chức và phương thức hoạt động trong giai đoạn mới. Thực hiện Đề án này, Trường Đại học Hồng Đức đã triển khai đồng bộ các giải pháp về sắp xếp tổ chức bộ máy, tinh giản đầu mối đơn vị trực thuộc, hiện đại hóa hệ thống quản lý, ứng dụng công nghệ thông tin trong điều hành và đẩy mạnh cải cách thủ tục hành chính. Trên cơ sở Quyết định số 4667/QĐ-UBND ngày 21/11/2021 của UBND tỉnh Thanh Hóa về sắp xếp tổ chức lại các đơn vị sự nghiệp công lập, Nhà trường đã giảm số lượng đơn vị trực thuộc, tái cấu trúc các bộ môn, đồng thời bảo đảm hài hòa giữa yêu cầu tinh gọn và hiệu quả quản trị nội bộ.

Bài viết này tập trung phân tích kinh nghiệm thực tiễn của Trường Đại học Hồng Đức trong quá trình sắp xếp, tinh gọn bộ máy và đổi mới quản trị; từ đó đề xuất một số khuyến nghị chính sách nhằm hoàn thiện mô hình tổ chức - quản trị tại các trường đại học trực thuộc UBND tỉnh trong bối cảnh thực hiện tự chủ toàn diện và hội nhập quốc tế sâu rộng hiện nay.

## 2. CƠ SỞ LÝ LUẬN, BỐI CẢNH CHÍNH SÁCH VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### 2.1. Cơ sở lý luận về tổ chức bộ máy và đổi mới quản trị trong giáo dục đại học

Trong lý luận tổ chức và quản trị công hiện đại, tổ chức bộ máy được hiểu là tập hợp có cấu trúc các bộ phận (đơn vị, phòng ban, chức danh...) cùng hoạt động theo một hệ thống chức năng nhằm thực hiện các mục tiêu chung của tổ chức. Cấu trúc bộ máy quyết định cách thức phối hợp nội bộ, quá trình ra quyết định, sự phân cấp quyền lực và hiệu quả vận hành. Theo lý thuyết của Mintzberg (1979), một tổ chức hiệu quả cần có bộ máy tinh gọn, phân quyền hợp lý, giảm tầng nấc trung gian, tăng tính tự chủ ở các đơn vị thực thi và khả năng thích ứng cao với môi trường thay đổi.

Trong môi trường giáo dục đại học, tổ chức bộ máy bao gồm các đơn vị chức năng - như các khoa, phòng, trung tâm, viện - được thiết kế để thực hiện ba chức năng cốt lõi là đào tạo, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng. Tuy nhiên, nhiều cơ sở giáo dục đại học ở Việt Nam hiện nay vẫn mang đậm cấu trúc hành chính hóa, phân mảnh theo đơn vị chuyên môn truyền thống, dẫn đến sự trùng lặp chức năng, thiếu kết nối và giảm hiệu quả điều hành. Do vậy, việc tái cấu trúc bộ máy theo hướng tinh gọn, liên ngành và linh hoạt là một yêu cầu tất yếu trong tiến trình hiện đại hóa quản trị đại học.

Gắn liền với tổ chức bộ máy là mô hình quản trị đại học - một hệ thống cơ chế, quy trình và cấu trúc nhằm vận hành nhà trường theo định hướng chiến lược. OECD (2017) cho rằng quản trị hiệu quả cần bảo đảm quyền tự chủ gắn với trách nhiệm giải trình, sự tham gia của các bên liên quan, tính công khai minh bạch trong tài chính và học thuật, đồng thời ứng dụng mạnh mẽ công nghệ số. Mô hình đại học thể hệ mới (entrepreneurial university), theo Salmi (2009) và UNESCO IESALC (2021) khẳng định, chỉ có thể hoạt động hiệu quả nếu bộ máy được tổ chức hợp lý, giảm tính hành chính hóa và nâng cao khả năng tự vận hành.

Song hành với đó, cải cách hành chính là công cụ quan trọng để nâng cao hiệu quả tổ chức. Cải cách hành chính trong giáo dục đại học được hiểu là quá trình điều chỉnh, đơn giản hóa và hiện đại hóa các thủ tục, quy trình quản lý nội bộ, nhằm nâng cao chất lượng phục vụ và tính minh bạch. Theo World Bank (2022), hệ thống hành chính hiệu quả cần giảm thiểu thủ tục rườm rà, ứng dụng công nghệ, rút ngắn thời gian xử lý và tăng tính chịu trách nhiệm. Ở Việt Nam, nhiều nghiên cứu (Nguyễn Thị Thu Thủy, 2021; Trần Thị Thu Hà, 2020) đã chỉ ra rằng cải cách hành chính chỉ đạt hiệu quả khi gắn liền với tái cấu trúc bộ máy và thực hiện quyền tự chủ một cách thực chất.

Từ góc độ tiếp cận hệ thống, có thể khẳng định rằng tổ chức bộ máy, cải cách hành chính và tự chủ đại học là ba yếu tố cấu thành nền tảng của một mô hình quản trị hiện đại. Trong điều kiện chuyển đổi số và hội nhập quốc tế, một cơ sở giáo dục đại học không thể vận hành hiệu quả nếu không được tổ chức tinh gọn, quy trình quản trị minh bạch và cơ chế vận hành linh hoạt. Do đó, tổ chức lại bộ máy và cải cách hành chính không chỉ là biện pháp tình thế mà là nền tảng cần thiết để các trường đại học công lập - đặc biệt là các trường trực thuộc tỉnh - chuyển đổi sang mô hình đại học tự chủ, hiện đại và phát triển bền vững.

## **2.2. Bối cảnh chính sách và yêu cầu hội nhập đối với các trường đại học trực thuộc tỉnh**

Trong những năm gần đây, hệ thống giáo dục đại học Việt Nam đã và đang bước vào giai đoạn chuyển mình mạnh mẽ dưới tác động của các chính sách thúc đẩy tự chủ, chuyển đổi số và hội nhập quốc tế. Trong đó, các trường đại học công lập trực thuộc UBND tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương (thường gọi là các trường đại học trực thuộc tỉnh) đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong việc đào tạo nguồn nhân lực cho địa phương, gắn kết với nhu cầu thực tiễn của thị trường lao động vùng miền, đồng thời tham gia vào nhiệm vụ nghiên cứu - phục vụ cộng đồng theo định hướng ứng dụng. Tuy nhiên, các cơ sở này cũng đang đối mặt với nhiều áp lực cải cách để có thể thích ứng với yêu cầu phát triển mới của đất nước và bối cảnh quốc tế.

Từ năm 2018, Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục đại học (Luật số 34/2018/QH14) đã tạo hành lang pháp lý để các cơ sở giáo dục đại học thực hiện quyền tự chủ toàn diện, từ tổ chức bộ máy, nhân sự, tài chính đến học thuật. Nghị định số 99/2019/NĐ-

CP và Nghị định số 120/2020/NĐ-CP của Chính phủ tiếp tục cụ thể hóa cơ chế tự chủ và trách nhiệm giải trình trong đơn vị sự nghiệp công lập. Song song với đó, Nghị quyết số 18-NQ/TW của Ban Chấp hành Trung ương và các kế hoạch hành động của Chính phủ yêu cầu các trường công lập đẩy mạnh tinh gọn bộ máy, nâng cao hiệu quả quản trị và hiện đại hóa quy trình hành chính. Đây chính là bối cảnh chính trị - pháp lý có tác động sâu sắc đến hoạt động và chiến lược phát triển của các trường đại học trực thuộc tỉnh hiện nay.

Thực tế cho thấy, hệ thống các trường đại học trực thuộc tỉnh tại Việt Nam đang trong giai đoạn phân hóa và định hình lại vai trò. Theo thống kê của Bộ Giáo dục và Đào tạo (2023), cả nước hiện có 26 trường đại học trực thuộc UBND tỉnh/thành phố, chủ yếu tập trung tại các địa phương có quy mô dân số lớn như Quảng Ninh, Thanh Hóa, Hải Phòng, Phú Thọ, Đồng Tháp, Thành phố Hồ Chí Minh... Các cơ sở này có đặc điểm chung là đào tạo đa ngành, có mối liên hệ chặt với nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội địa phương, nhưng thường gặp khó khăn về nguồn lực tài chính, năng lực nghiên cứu khoa học và mức độ quốc tế hóa.

Trong bối cảnh hội nhập, các trường đại học trực thuộc tỉnh không chỉ chịu cạnh tranh về chất lượng đào tạo với các đại học trung ương mà còn phải đáp ứng yêu cầu quốc tế về kiểm định, xếp hạng, công khai tài chính, ứng dụng công nghệ và khả năng kết nối với doanh nghiệp, thị trường lao động. Các mô hình đại học ứng dụng, đại học khởi nghiệp, đại học số đang trở thành xu hướng toàn cầu mà các trường địa phương cũng buộc phải tiếp cận. Thêm vào đó, chuyển đổi số trong giáo dục - đặc biệt sau đại dịch Covid-19 - trở thành yếu tố chiến lược trong mọi hoạt động quản trị và học thuật. Bộ Giáo dục và Đào tạo cũng đang triển khai Chương trình Chuyển đổi số ngành giáo dục (giai đoạn 2022 - 2025, định hướng đến 2030), trong đó yêu cầu các trường đẩy mạnh số hóa học liệu, xây dựng hệ thống quản trị thông minh, phát triển mô hình đào tạo trực tuyến và đánh giá học tập linh hoạt.

Từ những yêu cầu trên, các trường đại học trực thuộc tỉnh đứng trước bài toán kép: vừa phải giữ vai trò “trung tâm học thuật của tỉnh”, vừa phải nâng cao hiệu quả hoạt động, tinh gọn bộ máy, cải cách hành chính và khẳng định được năng lực cạnh tranh trong hệ thống giáo dục đại học quốc gia. Các trường muốn vươn lên cần tái cấu trúc tổ chức theo hướng chuyên nghiệp - liên thông, hiện đại hóa quy trình quản lý hành chính - học thuật và tăng cường hội nhập thông qua kiểm định, liên kết đào tạo, nghiên cứu và phục vụ cộng đồng gắn với quá trình chuyển đổi số và đổi mới sáng tạo.

### **2.3. Phương pháp nghiên cứu**

Bài viết sử dụng cách tiếp cận hệ thống và liên ngành trong nghiên cứu quản trị giáo dục đại học, kết hợp giữa phương pháp phân tích - tổng hợp tài liệu, phân tích chính sách công và nghiên cứu trường hợp (case study). Trường Đại học Hồng Đức được chọn làm trường hợp điển hình nhằm minh chứng cho tiến trình sắp xếp tổ chức bộ máy và đổi mới mô hình quản trị tại các trường đại học trực thuộc tỉnh trong giai đoạn 2020 - 2025.

Nguồn dữ liệu được thu thập từ các văn bản quy phạm pháp luật, nghị quyết của Đảng, quyết định của Chính phủ và UBND tỉnh Thanh Hóa, cùng với báo cáo nội bộ, số liệu thống kê, kế hoạch cải cách và tài liệu kiểm định chất lượng của Trường Đại học Hồng Đức. Trên cơ sở đó, bài viết tiến hành phân tích, đối chiếu và so sánh với các mô hình quản trị đại học hiện đại, qua đó rút ra những bài học kinh nghiệm và khuyến nghị chính sách phù hợp với bối cảnh Việt Nam.

### 3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

#### 3.1. Thực tiễn sắp xếp tinh gọn bộ máy và cải cách hành chính tại Trường Đại học Hồng Đức

Ngày 24/9/1997, Thủ tướng Chính phủ ký Quyết định số 797/TTg thành lập Trường Đại học Hồng Đức trên cơ sở sáp nhập 03 trường cao đẳng đã có bề dày đào tạo hơn 40 năm. Đây là trường đại học đầu tiên trong hệ thống giáo dục đại học Việt Nam được thành lập theo mô hình mới: 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 Giáo dục và Đào tạo. Sau hơn 27 năm phát triển, Nhà trường từng bước khẳng định vai trò trung tâm đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao phục vụ phát triển kinh tế - xã hội của tỉnh và cả nước. Sứ mạng của Nhà trường trong giai đoạn mới là: Đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực đa ngành, đa lĩnh vực, có chất lượng, trình độ cao, có khả năng thích ứng với sự thay đổi và yêu cầu của thị trường lao động; nghiên cứu khoa học, chuyển giao công nghệ phục vụ nâng cao chất lượng giáo dục đào tạo và đóng góp tích cực vào sự phát triển kinh tế - xã hội của tỉnh Thanh Hóa và đất nước.

Hiện nay Nhà trường đang đào tạo 07 chuyên ngành tiến sĩ, 21 thạc sĩ, 41 ngành đại học, cùng một số chương trình hợp tác quốc tế, với quy mô hơn 11.000 người học. Đặc biệt, tháng 3/2023, UBND tỉnh Thanh Hóa đã cho phép thành lập Trường Tiểu học, THCS và THPT Hồng Đức trực thuộc Trường Đại học Hồng Đức, đánh dấu bước phát triển quan trọng, giúp Nhà trường trở thành cơ sở giáo dục hoàn chỉnh có đầy đủ hệ thống giáo dục đào tạo quốc dân. Chất lượng đào tạo của Nhà trường được khẳng định qua hai lần đạt chuẩn kiểm định giáo dục đại học (2017, 2022), 100% chương trình cử nhân được tự đánh giá, 26 chương trình đạt kiểm định theo tiêu chuẩn của Bộ GD&ĐT. Với vai trò là đơn vị nòng cốt trong hợp tác quốc tế, Trường đã đào tạo hơn 1.000 lưu học sinh Lào. Sau hơn 27 năm xây dựng và phát triển, được sự quan tâm lãnh đạo, chỉ đạo, hỗ trợ của Tỉnh ủy, HĐND, UBND tỉnh, các sở, ban, ngành, địa phương trong Tỉnh và sự quản lý chuyên môn của Bộ Giáo dục và Đào tạo, kết quả đào tạo của Trường Đại học Hồng Đức đã góp phần tích cực vào công tác đào tạo nguồn nhân lực phục vụ phát triển kinh tế, xã hội của Tỉnh, các địa phương trong nước và nước CHDCND Lào. Nhiều cựu sinh viên, học viên của Nhà trường đã và đang giữ những chức vụ quan trọng tại các cơ quan, ban ngành, doanh nghiệp, là cán bộ quản lý, giáo viên cốt cán tại các cơ sở giáo dục, văn hóa trong tỉnh và cả nước. Đối với Lưu học sinh Lào, sau khi tốt nghiệp về nước, đa số lưu học sinh có công việc ổn định, trở thành những cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật, thầy cô giáo có chuyên môn tốt, một số lưu học sinh hiện đang giữ những chức vụ quan trọng trong các cơ quan, sở, ban, ngành của tỉnh Hòa phẫn và nước CHDCND Lào.

Hoạt động nghiên cứu khoa học của Nhà trường trong những năm qua đóng vai trò quan trọng trong nâng cao chất lượng đào tạo và đóng góp thiết thực cho phát triển kinh tế - xã hội của tỉnh và cả nước. Trong giai đoạn 2020 - 2025, Nhà trường đã được phê duyệt thực hiện 48 đề tài cấp cao, trong đó có 09 đề tài cấp quốc gia. Cán bộ giảng viên Nhà trường đã xuất bản 1.648 bài báo, trong đó có 345 bài trên các tạp chí quốc tế thuộc danh mục Web of Science và Scopus, đạt bình quân trên 0,9 bài/giảng viên/năm. Tạp chí Khoa học của Nhà trường đã được cấp phép xuất bản điện tử và tăng số kỳ xuất bản lên 11 số/năm từ tháng 10/2024. Tạp chí tiếp tục được Hội đồng Giáo sư Nhà nước tính điểm cho 5 ngành, trong đó ngành Văn học Việt Nam được nâng điểm lên 0,75. Những kết quả về khoa học và công nghệ đã góp phần khẳng định thương hiệu, uy tín của Nhà trường trong cộng đồng xã hội;

Các kết quả đạt được từ triển khai ứng dụng, chuyển giao các kết quả nghiên cứu vào quản lý, đào tạo tại trường, vào sản xuất và đời sống, đến kết quả công bố bài báo trên tạp chí khoa học uy tín và các hoạt động hội thảo, nghiên cứu khoa học sinh viên... đã trực tiếp nâng cao năng lực của đội ngũ giảng viên, nâng cao năng lực quản lý, điều hành và hiệu quả các hoạt động trong Nhà trường; trực tiếp góp phần quan trọng trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực được đào tạo tại trường, phục vụ thiết thực cho sự phát triển kinh tế, xã hội của tỉnh Thanh Hóa và đất nước.

Hiện nay, Trường Đại học Hồng Đức đang thực hiện sắp xếp, tổ chức lại các đơn vị theo mô hình quản trị đại học hiện đại, phù hợp với Luật Giáo dục đại học, nhằm nâng cao hiệu lực điều hành, tăng tính tự chủ, linh hoạt trong quản lý và phát huy tối đa nguồn lực phục vụ phát triển bền vững Nhà trường.

### **3.2. Một số kết quả đạt được**

#### *3.2.1. Hoàn thiện bộ máy quản trị hiện đại*

Hoàn thiện, sắp xếp tinh gọn tổ chức bộ máy là một yêu cầu cấp thiết đối với các cơ sở giáo dục đại học trong quá trình thực hiện tự chủ và hội nhập quốc tế, đặc biệt trong bối cảnh hệ thống giáo dục đại học Việt Nam đang chuyển đổi mạnh mẽ theo hướng hiện đại, hiệu quả và cạnh tranh hơn. Trường Đại học Hồng Đức xác định rằng, cùng với việc tinh giản biên chế, cơ cấu lại đội ngũ, thì việc sắp xếp lại các đơn vị tổ chức để hình thành một bộ máy tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả, là điều kiện tiên quyết để thực hiện thành công chiến lược phát triển. Mục tiêu này cũng phù hợp với yêu cầu tại Nghị định số 120/2020/NĐ-CP ngày 07/10/2020 của Chính phủ về thành lập, tổ chức lại và giải thể đơn vị sự nghiệp công lập.

Trong giai đoạn 2021 - 2025, Trường Đại học Hồng Đức đã thực hiện hai đợt sắp xếp tổ chức bộ máy lớn. Đợt thứ nhất diễn ra trong giai đoạn 2021 - 2022, trên cơ sở thực hiện chủ trương của UBND tỉnh Thanh Hóa tại Quyết định số 4667/QĐ-UBND ngày 21/11/2021, nhằm sắp xếp các đơn vị sự nghiệp công lập giai đoạn 2021 - 2025. Căn cứ theo Nghị quyết số 01/NQ-HĐT ngày 28/3/2022 của Hội đồng trường, Nhà trường đã rà soát, tái cấu trúc các đơn vị thuộc và trực thuộc theo hướng tích hợp các bộ phận có chức năng tương đồng, giảm từ 36 xuống còn 29 đơn vị. Cơ cấu tổ chức tại thời điểm năm 2022 bao gồm: Hội đồng trường, Ban Giám hiệu và 31 đơn vị thuộc và trực thuộc, trong đó có 12 khoa đào tạo, 8 phòng, 8 trung tâm, 1 ban, 1 Trường Mầm non thực hành và 1 Trường tiểu học, THCS và THPT Hồng Đức.

Đợt sắp xếp thứ hai được thực hiện trong giai đoạn 2024 - 2025, theo chỉ đạo tại Công văn số 19535/UBND-THKH ngày 30/12/2024 của Chủ tịch UBND tỉnh Thanh Hóa về triển khai tinh gọn bộ máy hành chính và đơn vị sự nghiệp. Đây là một bước tái cấu trúc toàn diện với phạm vi bao quát toàn trường, bao gồm các khoa đào tạo, trung tâm, phòng chức năng và các trường trực thuộc. Sau khi hoàn thành, bộ máy của Nhà trường được rút gọn thêm 7 đơn vị, tương đương giảm 22,58% đầu mối, gồm 1 phòng, 3 trung tâm và 3 khoa. Cơ cấu tổ chức mới của Nhà trường bao gồm: Hội đồng trường, Ban Giám hiệu và 24 đơn vị trực thuộc, cụ thể: 07 phòng, 09 khoa, 05 trung tâm, 01 ban và 02 trường (Trường Mầm non thực hành và Trường tiểu học, THCS và THPT Hồng Đức).

Quá trình tái cấu trúc được thực hiện theo nguyên tắc tích hợp các đơn vị có chức năng gần nhau, đảm bảo tính liên thông trong vận hành và hiệu quả quản trị. Ví dụ điển hình là việc thành lập Khoa Giáo dục trên cơ sở sáp nhập ba khoa trước đó: Giáo dục Mầm non, Giáo dục Tiểu học và Tâm lý - Giáo dục; hoặc thành lập Khoa Kỹ thuật, Công nghệ và Truyền thông từ sự hợp nhất giữa Khoa Công nghệ thông tin - Truyền thông và Khoa Kỹ thuật - Công nghệ. Trong lĩnh vực dịch vụ hỗ trợ học tập, Trung tâm Công nghệ thông tin, Truyền thông và Thư viện được thành lập từ việc hợp nhất hai trung tâm có chức năng nghiệp vụ và hạ tầng số hóa tương đồng: Trung tâm Công nghệ Thông tin và Truyền thông và Trung tâm Thông tin - Thư viện.

Tất cả các phương án tổ chức lại đều đảm bảo các tiêu chí theo quy định hiện hành: mỗi phòng, ban, trung tâm đảm nhận ít nhất hai lĩnh vực công tác; mỗi khoa quản lý tối thiểu hai chương trình đào tạo; mỗi đơn vị có từ 7 cán bộ trở lên. Đặc biệt, vấn đề nhân sự dồi dư sau sắp xếp được xử lý linh hoạt. Trong tổng số 12 cán bộ quản lý không tiếp tục giữ chức vụ sau khi cơ cấu lại, Nhà trường đã xây dựng lộ trình điều chuyển phù hợp, kết hợp với giải pháp nghỉ hưu theo kế hoạch đến năm 2030, bảo đảm quyền lợi và tâm lý ổn định cho đội ngũ, góp phần tạo sự đồng thuận trong quá trình đổi mới.

Một điểm đặc biệt trong cải cách tổ chức của Trường Đại học Hồng Đức là sự kết hợp giữa tái cấu trúc bộ máy và tái thiết mô hình quản trị. Việc sắp xếp không chỉ nhằm giảm đầu mối mà còn hướng tới định hình lại chức năng, cơ chế phân cấp, quy trình quản trị và trách nhiệm giải trình. Các đơn vị mới được yêu cầu xây dựng lại quy chế hoạt động, bố trí nhân sự và vận hành ngay từ khi tiếp nhận nhiệm vụ, đảm bảo hoạt động thông suốt và thích ứng nhanh với mô hình tự chủ.

Có thể khẳng định rằng, việc hoàn thiện, tinh gọn bộ máy tổ chức của Trường Đại học Hồng Đức là bước đi chiến lược, không chỉ nhằm đáp ứng yêu cầu tiết kiệm nguồn lực, mà còn tạo nền tảng cho nâng cao hiệu quả vận hành, hiện đại hóa mô hình quản trị và thực hiện tự chủ đại học một cách thực chất trong bối cảnh hội nhập quốc tế và chuyển đổi số ngày càng sâu rộng. Đặc biệt, hiệu quả của quá trình sắp xếp bộ máy và cải cách quản trị đã được thể hiện rõ trong các lĩnh vực then chốt của Nhà trường. Trong đào tạo, việc tái cấu trúc các khoa theo hướng liên ngành đã tạo điều kiện thuận lợi cho công tác mở ngành mới phù hợp với nhu cầu xã hội, đồng thời nâng cao chất lượng chương trình và tăng tính liên thông giữa các ngành. Công tác tuyển sinh được duy trì ổn định, với quy mô hơn 11.000 người học và mở rộng ở cả các trình độ sau đại học. Trong nghiên cứu khoa học, các nhóm nghiên cứu được củng cố, số lượng công trình công bố và đề tài các cấp tăng đáng kể. Hoạt động phục vụ cộng đồng được đẩy mạnh, đặc biệt trong đào tạo lại giáo viên, chuyển giao công nghệ và hỗ trợ khởi nghiệp. Đời sống cán bộ - giảng viên tiếp tục được cải thiện nhờ phân bổ nhân sự hợp lý, tăng cơ hội phát triển chuyên môn và nâng cao chế độ phúc lợi.

### *3.2.2. Cải cách hành chính và hiện đại hóa quản trị*

Với quyết tâm đẩy mạnh cải cách thủ tục hành chính, hiện đại mô hình quản trị và thực hành tiết kiệm, chống lãng phí, Trường Đại học Hồng Đức đã triển khai đồng bộ nhiều giải pháp nhằm xây dựng một nền hành chính hiện đại, hiệu quả, phục vụ tốt hơn cho người học và đội ngũ giảng viên, cán bộ.

Trước hết, công tác cải cách thủ tục hành chính được xác định là nhiệm vụ xuyên suốt. Nhà trường đã tiến hành rà soát, tinh giản, chuẩn hóa các thủ tục hành chính nội bộ, đồng

thời quy trình hóa các công việc chuyên môn nhằm giảm trùng lặp, chồng chéo và nâng cao hiệu suất xử lý. Đặc biệt, việc ứng dụng các hệ thống quản lý điện tử như TD-office, e-Office và các phần mềm hỗ trợ nghiệp vụ đã giúp đơn giản hóa đáng kể các thủ tục hành chính, giảm thời gian và chi phí vận hành, góp phần tăng tính minh bạch trong quản lý và tạo điều kiện thuận lợi cho viên chức, người học, phụ huynh và các tổ chức liên quan.

Bên cạnh cải cách hành chính, Trường Đại học Hồng Đức đã chú trọng triển khai hiện đại hóa quản trị thông qua kế hoạch chuyển đổi số giai đoạn 2023 - 2024. Trọng tâm của kế hoạch là xây dựng và số hóa quy trình công việc ở tất cả các lĩnh vực nhằm tích hợp vào hệ thống phần mềm quản lý tổng thể của Nhà trường. Nhà trường đã tổ chức cài đặt, tập huấn cho cán bộ, giảng viên và đưa hệ thống E-learning vào vận hành, phục vụ giảng dạy và học tập trực tuyến. Đồng thời, các hệ thống thu phí không dùng tiền mặt, hỗ trợ công nghệ thông tin (<https://hotrocntt.hdu.edu.vn>), quản lý xuất bản tạp chí khoa học trực tuyến (<https://hdujs.edu.vn>), và xét tuyển trực tuyến (<http://dkxt.hdu.edu.vn>) cũng đã được triển khai đồng bộ. Ngoài ra, Nhà trường đã phối hợp với các đơn vị công nghệ xây dựng hệ thống phần mềm thư viện điện tử, nâng cấp hạ tầng mạng LAN - internet, nâng cấp chứng chỉ bảo mật (SSL) cho hệ thống website, bảo trì phần mềm quản lý đào tạo... nhằm bảo đảm hệ thống công nghệ thông tin hoạt động ổn định, an toàn và hỗ trợ tốt công tác quản trị - học thuật.

Đối với sinh viên, hệ thống thông tin quản lý đào tạo và dịch vụ hỗ trợ học tập đã được Nhà trường cải tiến đáng kể theo hướng số hóa và lấy người học làm trung tâm. Trường đã xây dựng cổng dịch vụ công nội bộ, qua đó sinh viên có thể thực hiện trực tuyến các thủ tục như đăng ký học phần, xin bảng điểm, xác nhận kết quả học tập, đăng ký tốt nghiệp... một cách thuận tiện, nhanh chóng và minh bạch. Đồng thời, Nhà trường thực hiện kết nối và cập nhật định kỳ dữ liệu sinh viên lên Hệ thống thông tin quản lý giáo dục đại học (HEMIS) của Bộ Giáo dục và Đào tạo, đáp ứng yêu cầu báo cáo, thống kê và phục vụ công tác quản lý cấp hệ thống.

Cải cách hành chính cũng gắn liền với ứng dụng chuyển đổi số trong hoạt động quản trị tổng thể. Từ năm 2022, Nhà trường đã triển khai bản đồ số cơ sở vật chất, kiểm kê tài sản bằng mã QR, số hóa hồ sơ nhân sự, thiết lập hệ thống phản hồi và khảo sát trực tuyến, từng bước hình thành nền tảng quản trị số theo mô hình đại học thông minh. Đây không chỉ là giải pháp hành chính, mà còn là nền tảng để Trường Đại học Hồng Đức bước vào giai đoạn mới của quản trị học thuật, hướng đến hội nhập với các mô hình đại học hiện đại khu vực ASEAN.

Kết quả bước đầu của quá trình cải cách hành chính tại Trường Đại học Hồng Đức được ghi nhận qua các chỉ số hài lòng tăng đều qua từng năm, năng suất làm việc của các bộ phận quản lý - hành chính được cải thiện rõ rệt, thời gian xử lý văn bản giảm từ 30-50% so với giai đoạn chưa số hóa. Những kết quả này góp phần quan trọng vào việc nâng cao năng lực tự chủ, khả năng thích ứng với yêu cầu hội nhập, và tạo dựng hình ảnh trường đại học hiện đại, phục vụ chuyên nghiệp và minh bạch.

Từ các giải pháp nêu trên, có thể thấy rằng Trường Đại học Hồng Đức đang từng bước hoàn thiện mô hình hành chính điện tử, nâng cao năng lực quản trị đại học theo hướng chuyên nghiệp, hiện đại, hiệu quả và bền vững. Đây cũng là nền tảng quan trọng để Nhà trường thực hiện thành công tự chủ đại học toàn diện trong thời gian tới.



### 3.3. Bài học kinh nghiệm

Sau gần ba năm triển khai hai đợt sắp xếp tổ chức bộ máy và đổi mới quản trị quy mô lớn, Trường Đại học Hồng Đức đã đạt được một số kết quả đáng ghi nhận, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động, củng cố nền tảng quản trị và tạo tiền đề cho quá trình thực hiện tự chủ toàn diện trong giai đoạn tới.

Về tổ chức bộ máy, việc tinh gọn đầu mối đã giúp Nhà trường xây dựng được cơ cấu tổ chức khoa học hơn, rút ngắn các tầng nấc trung gian, đồng thời tăng tính liên thông giữa các đơn vị. Từ chỗ có 36 đơn vị trực thuộc, đến nay bộ máy tổ chức của Trường đã được rút gọn xuống còn 24 đơn vị, giảm gần 23% số lượng đầu mối. Các đơn vị được tổ chức lại theo hướng tích hợp chức năng, tối ưu hóa nhân lực và tăng cường khả năng phối hợp nội bộ. Điều này không chỉ giúp tiết kiệm chi phí hành chính mà còn tạo điều kiện thuận lợi cho việc triển khai các hoạt động chuyên môn mang tính liên ngành và đáp ứng linh hoạt hơn với yêu cầu hội nhập.

Về cải cách hành chính, Nhà trường đã đạt được những chuyển biến rõ nét trong tinh giản quy trình, hiện đại hóa phương thức quản lý và phục vụ người học. Việc số hóa quy trình hành chính, triển khai các hệ thống phần mềm dùng chung, quản lý hồ sơ điện tử, tích hợp cơ sở dữ liệu và nền tảng dịch vụ công nội bộ đã giúp giảm đáng kể thời gian xử lý văn bản, nâng cao mức độ hài lòng của cán bộ - sinh viên và tăng hiệu quả điều hành của các đơn vị. Tỷ lệ hồ sơ được xử lý đúng hạn tăng rõ rệt, các thủ tục học vụ được số hóa, thao tác dễ dàng và minh bạch hơn, góp phần thúc đẩy hình thành mô hình đại học điện tử - thông minh.

Về quản trị nguồn lực, việc kết hợp giữa tinh gọn bộ máy và số hóa quản trị đã giúp Nhà trường tối ưu hóa việc sử dụng tài sản, nhân lực và ngân sách. Việc điều chỉnh nhân sự quản lý sau sắp xếp được thực hiện có lộ trình, linh hoạt, bảo đảm quyền lợi và tạo sự ổn định tâm lý cho cán bộ. Đồng thời, cơ chế phân cấp được mở rộng, tăng tính chủ động cho các đơn vị trong triển khai nhiệm vụ, quản lý tài chính và sử dụng cơ sở vật chất.

Từ thực tiễn triển khai hoàn thiện bộ máy quản trị hiện đại, tinh gọn, nâng cao hiệu lực, hiệu quả tại Trường Đại học Hồng Đức, có thể rút ra một số bài học kinh nghiệm sau:

*Thứ nhất*, cần có sự đồng thuận, thống nhất và chỉ đạo quyết liệt từ cấp lãnh đạo cao nhất trong nhà trường. Vai trò của Đảng ủy, Hội đồng trường và Ban Giám hiệu trong hoạch định chiến lược, tổ chức truyền thông nội bộ và dẫn dắt thay đổi là yếu tố quyết định sự thành công.

*Thứ hai*, quá trình sắp xếp tổ chức cần được chuẩn bị kỹ lưỡng, dựa trên cơ sở đánh giá khoa học về chức năng - nhiệm vụ, khối lượng công việc và năng lực thực thi của từng đơn vị. Các phương án tái cấu trúc cần đảm bảo hài hòa giữa hiệu quả tổ chức và ổn định đội ngũ.

*Thứ ba*, cải cách hành chính chỉ hiệu quả khi gắn liền với chuyển đổi số và cải tiến quy trình. Việc áp dụng công nghệ thông tin cần được thực hiện đồng bộ, có chiến lược, đào tạo và hỗ trợ kỹ thuật cho đội ngũ cán bộ - giảng viên - người học.

*Thứ tư*, cần thiết lập cơ chế giám sát, đánh giá thường xuyên để điều chỉnh kịp thời trong quá trình vận hành bộ máy mới. Đồng thời, xây dựng văn hóa tổ chức hướng đến hiệu quả, trách nhiệm và phục vụ là nền tảng cho phát triển bền vững.

Tổng thể, những kết quả ban đầu tại Trường Đại học Hồng Đức cho thấy việc hoàn thiện bộ máy quản trị hiện đại theo hướng sắp xếp, tinh gọn nếu được thực hiện đồng bộ và

khoa học, sẽ tạo ra tác động tích cực, giúp các trường đại học trực thuộc tỉnh nâng cao năng lực tự chủ, hiệu quả quản trị và khả năng cạnh tranh trong bối cảnh hội nhập và chuyển đổi số sâu rộng hiện nay.

### **3.4. Khó khăn - thách thức và đề xuất chính sách**

#### *3.4.1. Những khó khăn và thách thức đặt ra*

Mặc dù đã đạt được nhiều kết quả quan trọng trong việc sắp xếp tổ chức bộ máy và cải cách hành chính, Trường Đại học Hồng Đức vẫn đang đối mặt với không ít khó khăn và thách thức, cả từ bên trong và từ bối cảnh bên ngoài.

*Thứ nhất*, quá trình sắp xếp tổ chức bộ máy đòi hỏi phải xử lý linh hoạt nhưng vẫn tuân thủ nghiêm ngặt các quy định pháp luật hiện hành. Việc sáp nhập các đơn vị có chức năng gần nhau là cần thiết, song cũng tiềm ẩn nguy cơ phát sinh mâu thuẫn về nhân sự, phân công công việc và quyền lợi giữa các bên. Việc giảm đầu mối đồng nghĩa với việc mở rộng phạm vi quản lý của từng đơn vị, gây áp lực không nhỏ cho cán bộ quản lý, đặc biệt là trong bối cảnh khối lượng công việc tăng và yêu cầu đổi mới ngày càng cao.

*Thứ hai*, nguồn lực tài chính và hạ tầng phục vụ cải cách hành chính - chuyển đổi số còn hạn chế. Mặc dù Nhà trường đã bước đầu triển khai các hệ thống phần mềm quản lý và học tập trực tuyến, nhưng cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin vẫn chưa đồng bộ, chưa đủ mạnh để đảm bảo vận hành trơn tru, đặc biệt trong điều kiện mở rộng quy mô đào tạo trực tuyến và dịch vụ số. Việc đào tạo, hỗ trợ kỹ thuật cho cán bộ, giảng viên và sinh viên cũng cần nhiều thời gian và nguồn lực hơn nữa.

*Thứ ba*, trình độ và tư duy quản trị của đội ngũ cán bộ trong bối cảnh mới vẫn là một thách thức. Việc chuyển đổi từ mô hình hành chính sang mô hình quản trị tự chủ đòi hỏi năng lực ra quyết định linh hoạt, kỹ năng sử dụng công nghệ và tư duy chiến lược - điều mà không phải tất cả cán bộ quản lý đều đã sẵn sàng. Trong khi đó, các cơ chế về tài chính tự chủ, phân cấp quản lý vẫn đang trong quá trình hoàn thiện, gây khó khăn cho việc thực thi hiệu quả ở cấp đơn vị.

*Thứ tư*, sự thiếu đồng bộ trong chính sách cấp trên, đặc biệt là giữa Bộ Giáo dục và Đào tạo và UBND cấp tỉnh vẫn còn là rào cản trong việc triển khai đầy đủ quyền tự chủ và đổi mới mô hình tổ chức. Cơ chế tài chính, chính sách biên chế, định mức nhân sự và đầu tư công còn mang tính kế hoạch hóa và chưa thực sự khuyến khích đổi mới sáng tạo, nhất là đối với các trường trực thuộc UBND tỉnh.

#### *3.4.2. Đề xuất một số định hướng chính sách*

Từ thực tiễn triển khai tại Trường Đại học Hồng Đức và bối cảnh chung của hệ thống giáo dục đại học trực thuộc tỉnh, nhóm tác giả đề xuất một số định hướng chính sách như sau:

*Thứ nhất*, cần hoàn thiện cơ chế phối hợp giữa Bộ Giáo dục và Đào tạo và UBND các tỉnh trong việc hướng dẫn mô hình tổ chức, sắp xếp bộ máy và nhân sự đối với các trường đại học công lập địa phương. Các văn bản pháp lý cần quy định rõ tiêu chí thành lập, sáp nhập, giải thể đơn vị trực thuộc, và cơ cấu vị trí việc làm phù hợp với đặc thù của mô hình đào tạo - nghiên cứu - phục vụ địa phương của các trường thuộc tỉnh.

*Thứ hai*, tăng cường hỗ trợ tài chính, đầu tư hạ tầng chuyển đổi số và phát triển nguồn nhân lực cho các trường đại học trực thuộc tỉnh thực hiện cải cách hành chính - tổ chức. Cần

có chính sách ưu tiên các trường địa phương trong các chương trình mục tiêu quốc gia, hoặc hỗ trợ từ ngân sách tỉnh để đẩy mạnh số hóa, nâng cấp phần mềm quản lý, thư viện điện tử, phòng học thông minh, và hệ thống dữ liệu kết nối.

*Thứ ba*, việc sắp xếp bộ máy, tinh giản nhân sự và đổi mới phương thức điều hành là quá trình có tính nhạy cảm cao, đòi hỏi sự quyết đoán, dũng cảm và tầm nhìn chiến lược từ lãnh đạo nhà trường. Do đó, cần có các quy định cụ thể về thẩm quyền, trách nhiệm, quyền chủ động trong tổ chức lại bộ máy và bảo đảm pháp lý cho người đứng đầu khi triển khai đổi mới. Đồng thời, cần thiết lập hệ thống tiêu chí đánh giá kết quả cải cách tổ chức theo hướng gắn với tiêu chí thi đua - khen thưởng, đảm bảo phản ánh đúng mức độ đổi mới, hiệu quả vận hành và mức độ hài lòng của các bên liên quan. Việc đưa kết quả cải cách vào khung đánh giá nhiệm kỳ, xét thi đua và đề bạt là giải pháp cần thiết nhằm thúc đẩy đổi mới thực chất, có trách nhiệm và lâu dài.

*Thứ tư*, thúc đẩy mô hình quản trị đại học số, tiến tới hình thành hệ thống thông tin quản lý toàn diện (digital governance), tích hợp tất cả các quy trình hành chính - đào tạo - tài chính - kiểm định - dịch vụ sinh viên. Đây là nền tảng giúp các trường đại học công lập, đặc biệt là các trường trực thuộc tỉnh, tăng cường minh bạch, nâng cao hiệu quả điều hành, tiết kiệm nguồn lực và cải thiện năng lực cạnh tranh.

*Thứ năm*, UBND các tỉnh, thành phố cần có chiến lược rõ ràng trong đầu tư phát triển đại học trực thuộc tỉnh, trong đó xác định vai trò của trường đại học như một trụ cột khoa học - công nghệ - đổi mới sáng tạo phục vụ phát triển kinh tế - xã hội. Từ đó có chính sách phân cấp, phân quyền và đồng hành cùng nhà trường trong việc nâng cao chất lượng tổ chức, nhân sự, chương trình đào tạo và hợp tác quốc tế.

*Thứ sáu*, đối với UBND tỉnh Thanh Hóa, cần quan tâm cơ chế, chính sách đặc thù thu hút chuyên gia có thành tích trong nghiên cứu khoa học trong các lĩnh vực công nghệ cao, công nghệ cốt lõi, tự động hóa, công nghệ bán dẫn, luật, logistic, toán học, khoa học nông nghiệp về công tác tại Nhà trường; Đầu tư xây dựng hệ thống phòng thí nghiệm đạt tiêu chuẩn quốc gia, tiến tới đạt chuẩn quốc tế đối với các lĩnh vực: Công nghệ thông tin (Dữ liệu lớn), tự động hóa (Điện tử công suất, công nghệ bán dẫn), bảo quản chế biến, cơ khí chế tạo, nông nghiệp công nghệ cao tại Trường Đại học Hồng Đức

#### 4. KẾT LUẬN

Việc hoàn thiện bộ máy quản trị hiện đại và cải cách hành chính không chỉ là một yêu cầu cấp thiết đối với các cơ sở giáo dục đại học công lập, mà còn là động lực nội sinh quan trọng để nâng cao hiệu lực quản trị và năng lực cạnh tranh trong bối cảnh tự chủ và hội nhập quốc tế. Thực tiễn tại Trường Đại học Hồng Đức cho thấy, nếu được triển khai bài bản, có cơ sở pháp lý vững chắc, sự đồng thuận trong nội bộ và tầm nhìn chiến lược từ lãnh đạo, thì quá trình sắp xếp, tổ chức bộ máy có thể mang lại hiệu quả thiết thực, góp phần hình thành mô hình quản trị hiện đại, linh hoạt và hiệu suất cao.

Hai đợt cải cách tổ chức trong giai đoạn 2021 - 2025 tại Trường Đại học Hồng Đức là minh chứng rõ nét cho tư duy đổi mới và hành động quyết liệt trong cải cách bộ máy và hành chính. Việc giảm gần 23% đầu mối đơn vị, tái cấu trúc chức năng nhiệm vụ, đồng thời hiện đại hóa hành chính và chuyển đổi số đã giúp Nhà trường từng bước nâng cao năng lực

điều hành, tối ưu hóa nguồn lực và tăng mức độ hài lòng của các bên liên quan. Tuy nhiên, những khó khăn về nguồn lực, nhân sự, cơ chế pháp lý và đồng bộ chính sách vẫn là thách thức không nhỏ trong quá trình phát triển của các trường đại học trực thuộc tỉnh.

Trong bối cảnh chuyển đổi mô hình giáo dục đại học theo hướng tự chủ, đổi mới sáng tạo và hội nhập quốc tế, cần có các chính sách đồng hành từ Trung ương và địa phương nhằm hỗ trợ các trường đại học trực thuộc tỉnh thực hiện hiệu quả các nhiệm vụ cải cách. Trên cơ sở đó, Trường Đại học Hồng Đức có thể tiếp tục khẳng định vai trò là trung tâm đào tạo, nghiên cứu và phục vụ cộng đồng của tỉnh Thanh Hóa và khu vực Bắc Trung Bộ, đồng thời đóng góp tích cực vào sự phát triển bền vững của hệ thống giáo dục đại học Việt Nam.

#### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2017), *Nghị quyết số 18-NQ/TW về tiếp tục đổi mới, sắp xếp tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả*.
- [2] Chính phủ (2020), *Nghị định số 120/2020/NĐ-CP ngày 07/10/2020 về quy định thành lập, tổ chức lại, giải thể đơn vị sự nghiệp công lập*.
- [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, (19)3.
- [4] Đặng Văn Định (2003), *Tái cấu trúc Mô hình Đại học Địa phương 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] 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 10th international conference on Management and Business (COM - 2023), Nxb. Tài Chính, ISBN: 978-604-79-3868-1.
- [7] Bùi Văn Dũng, Hoàng Nam, Đậu Bá Thìn (2024), *Vai trò của chính quyền địa phương đối với sự phát triển của các trường đại học địa phương - nhìn từ trường hợp Trường Đại học Hồng Đức*, 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.
- [8] Bùi Văn Dũng (2024), *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*, Tạp chí Khoa học Trường Đại học Hồng Đức, 71C(12):5-20.
- [9] Quốc hội (2018), *Lệnh sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục đại học, số 34/2018/QH14*.
- [10] Nguyễn Thị Thu Thủy (2021), *Tự chủ đại học và yêu cầu cải cách tổ chức bộ máy*, Tạp chí Quản lý giáo dục.

- [11] Trần Thị Thu Hà (2020), *Cải cách hành chính trong cơ sở giáo dục đại học công lập ở Việt Nam hiện nay*, Tạp chí Khoa học Quản lý Giáo dục, (8):32-39.
- [12] Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [13] OECD. (2017), *Higher Education Governance*, OECD Publishing.
- [14] Salmi, J. (2009), *The Challenge of Establishing World-Class Universities*, The World Bank.
- [15] UNESCO IESALC (2021), *Governance and Quality Assurance in Higher Education*, International Institute for Higher Education in Latin America and the Caribbean (IESALC-UNESCO).
- [16] World Bank (2022), *Rethinking Tertiary Education for Development: East Asia and Pacific Regional Report*, Washington, DC: The World Bank.

## ORGANIZATIONAL RESTRUCTURING AND GOVERNANCE INNOVATION AT PROVINCIAL UNIVERSITIES IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL INTEGRATION: LESSONS FORM HONG DUC UNIVERSITY

Bui Van Dung

### ABSTRACT

*In the context of university autonomy and international integration, improving organizational structure and innovating governance is an urgent requirement to enhance the effectiveness and efficiency of public higher education institutions, especially provincial universities under the management of Provincial People's Committees. This paper focuses on analyzing the process of restructuring and streamlining the organizational apparatus, as well as reforming governance at Hong Duc University during the 2020-2025 period, through two major rounds of restructuring in line with national and local policy orientations. Based on a synthesis of documents, practical evaluation, and comparison with current institutional requirements, the paper highlights key achievements, identifies challenges and obstacles, and proposes policy recommendations to improve the organizational and governance model for provincial universities in the current reform period. The research findings contribute to clarifying the theoretical and practical foundations for the effective implementation of Resolution No. 18-NQ/TW and current policies on university autonomy in Vietnam.*

**Keywords:** Organizational structure, university governance, provincial universities, Hong Duc University.

\* Ngày nộp bài: 1/8/2025; Ngày gửi phản biện: 15/8/2025; Ngày duyệt đăng: 31/10/2025