

TỰ CHỦ TÀI CHÍNH TẠI CÁC CƠ SỞ GIÁO DỤC CÔNG LẬP TRONG KỶ NGUYÊN MỚI: THÁCH THỨC VÀ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN TRỊ

NGUYỄN HOÀI THIÊM
Khoa Tài chính - Kế toán,
Trường Cao đẳng Kinh tế Đối ngoại

Nhận bài ngày 15/8/2026. Sửa chữa xong 16/9/2026. Duyệt đăng 20/9/2026.

Abstract

This study examines the challenges associated with financial autonomy in public educational institutions within Vietnam's institutional context in 2025–2026, using document analysis, qualitative content analysis, and comparative policy analysis. The findings identify five major challenges: a gap between formal autonomy and governance capacity; unsustainable revenue streams; rising costs; limited risk management capacity; and compliance-oriented accountability. Based on these findings, the study proposes a five-pillar governance framework and a three-stage implementation roadmap to align financial autonomy with efficient resource use, educational quality, equity, accountability, and long-term institutional sustainability.

Keywords: Accountability, financial autonomy, governance, public education, sustainable development.

1. Đặt vấn đề

Tự chủ tài chính (TCTC) là một khía cạnh quan trọng của cải cách quản trị giáo dục vì nó cho phép các cơ sở giáo dục trở nên chủ động hơn trước sự gia tăng số lượng tuyển sinh, đổi mới chương trình, chuyển đổi số và cải thiện chất lượng trong bối cảnh những thách thức mà các cơ sở giáo dục phải đối mặt. Song tự chủ chỉ hiệu quả khi có năng lực quản trị, hệ thống thông tin đáng tin cậy và trách nhiệm giải trình (Estermann và cộng sự, 2011; Kupriyanova và cộng sự, 2020). Tính bền vững tài chính cũng phụ thuộc vào khả năng xác định chi phí, đa dạng hóa nguồn thu và phân bổ nguồn lực theo mục tiêu thay vì dựa trên tiền lệ ngân sách (OECD, 2025).

Tại Việt Nam, Nghị định số 60/2021/NĐ-CP và 111/2025/NĐ-CP thiết lập khung pháp lý cho cơ chế TCTC của các đơn vị sự nghiệp công; Nghị quyết số 71-NQ/TW và các luật mới về giáo dục đại học (GDĐH) và giáo dục nghề nghiệp tiếp tục nhấn mạnh phân cấp gắn với trách nhiệm, chất lượng và kết quả (Chính phủ, 2021, 2025a; Ban Chấp hành Trung ương, 2025; Quốc hội, 2025a, 2025b). Mặt khác, Nghị định số 238/2025/NĐ-CP ngụ ý rằng TCTC phải gắn liền với tiếp cận và công bằng trong giáo dục (Chính phủ, 2025b).

Một số nghiên cứu đã làm sáng tỏ mối quan hệ giữa tự chủ, hiệu quả và trách nhiệm giải trình trong GDĐH (Bovens, 2007; Lê, 2024; Trần và cộng sự, 2023; Phạm và cộng sự, 2022; Hồng, 2023) nhưng vẫn thiếu một khung khái niệm nhất quán kết hợp chiến lược, doanh thu, chi phí, rủi ro và trách nhiệm giải trình đối với GDĐH công lập và giáo dục nghề nghiệp. Vì vậy, nghiên cứu nhằm: 1) Cung cấp hệ thống hóa cơ sở lý thuyết và bối cảnh chính sách; 2) Xác định các vấn đề cản trở việc chuyển đổi tự chủ thành hiệu quả quản trị; 3) Phát triển khung quản trị 5 trụ cột và lộ trình thực hiện, chỉ số giám sát và các hàm ý chính sách cho quản trị.

2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp định tính, kết hợp phân tích tài liệu, phân tích nội dung và so

Email: nhthiem@cofer.edu.vn

sánh chính sách. Cách tiếp cận này phù hợp vì đối tượng nghiên cứu là cấu trúc thể chế, nguyên tắc quản trị và các vấn đề lặp lại trong chính sách và nghiên cứu về TCTC, thay vì hành vi của một mẫu cá nhân. Tài liệu gồm các văn bản pháp luật và định hướng chính sách giai đoạn 2021-2026 cùng các công trình học thuật nền tảng và nghiên cứu trực tiếp về tự chủ, hiệu quả, trách nhiệm giải trình và tài chính giáo dục.

Tài liệu được lựa chọn khi đáp ứng ba tiêu chí: có thông tin xuất bản hoặc nguồn pháp lý có thể kiểm chứng; liên quan trực tiếp đến ít nhất một thành tố của khung nghiên cứu; có khả năng giải thích mối quan hệ giữa quyền tự chủ với năng lực quản trị hoặc kết quả sử dụng nguồn lực. Các nguồn pháp lý được đối chiếu với cơ sở dữ liệu văn bản chính thức; nguồn học thuật được kiểm tra theo thông tin xuất bản và DOI khi có. Nội dung sau đó được mã hóa theo 6 nhóm: quyền tự chủ; nguồn thu; chi phí và phân bổ nguồn lực; rủi ro và kiểm soát; minh bạch - trách nhiệm giải trình; chất lượng và công bằng.

Quá trình phân tích gồm 4 bước: trích xuất các đơn vị thông tin liên quan đến quyền tự chủ, nguồn thu, chi phí, rủi ro và trách nhiệm giải trình; mã hóa nội dung theo 6 nhóm đã xác định; so sánh giữa nguồn pháp lý, nghiên cứu quốc tế và bằng chứng tại Việt Nam; tổng hợp thành khung quản trị, lộ trình cùng chỉ số theo dõi. Đối chiếu chéo giữa các nhóm nguồn được sử dụng như một hình thức tam giác hóa tài liệu để hạn chế diễn giải chủ quan. Mỗi đề xuất quản trị chỉ được giữ lại khi có thể liên kết với một vấn đề được nhận diện và có căn cứ từ chính sách hoặc nghiên cứu. Do không sử dụng dữ liệu sơ cấp, khung đề xuất là cấu trúc quản trị tham khảo và cần được kiểm định thực nghiệm.

3. Nội dung nghiên cứu

3.1. Cơ sở lý luận và bối cảnh thể chế của tự chủ tài chính

3.1.1. Tự chủ tài chính tại cơ sở giáo dục công lập

Tự chủ giáo dục có bốn thành phần chính: học thuật, tổ chức, nhân sự và tài chính (Estermann và cộng sự, 2011). TCTC là khả năng huy động, phân bổ, sử dụng và kiểm soát nguồn lực phù hợp với chiến lược phát triển nhưng không có nghĩa là tất cả nguồn tài trợ đều được đảm bảo. Cơ chế này phải gắn liền với chất lượng, khả năng tiếp cận, minh bạch và trách nhiệm giải trình (Tran và cộng sự, 2023). Các Nghị định số 60/2021/NĐ-CP và 111/2025/NĐ-CP quy định các mức độ tự đảm bảo tài chính nhưng hiệu quả thực tế vẫn phụ thuộc vào năng lực quản lý của từng cơ sở (Chính phủ, 2021, 2025a).

3.1.2. Hiệu quả quản trị và trách nhiệm giải trình

Tự chủ chỉ cung cấp cơ hội hành động; năng lực lãnh đạo, hệ thống thông tin, phối hợp và quản lý rủi ro cũng là những yếu tố then chốt (Kupriyanova và cộng sự, 2020). Trách nhiệm giải trình yêu cầu các cơ sở giáo dục cung cấp thông tin và giải thích, và chịu trách nhiệm về việc sử dụng nguồn lực (Bovens, 2007). Do đó, TCTC có thể được thể hiện qua ba khía cạnh: quyền quyết định, khả năng quản lý và trách nhiệm đối với kết quả.

3.1.3. Bối cảnh thể chế mới và khoảng trống nghiên cứu

Giai đoạn 2025-2026 đã chuyển từ “tự chủ về quyền” sang “tự chủ gắn với kết quả.” Nghị quyết số 71-NQ/TW và hai luật mới về GDĐH và giáo dục nghề nghiệp thúc đẩy đo lường nguồn lực cho nhiệm vụ, chất lượng và đầu ra và phân bổ các nguồn lực đó dựa trên những kết quả đó (Ban Chấp hành Trung ương, 2025; Quốc hội, 2025a, 2025b). Phạm và cộng sự (2022) cũng cho thấy rằng TCTC có liên quan đến các hoạt động đảm bảo chất lượng. Nhưng tỷ lệ tự đảm bảo chi phí thường xuyên không phản ánh đầy đủ năng lực quản lý, rủi ro và chất lượng đầu ra. Vì vậy, cần có một khung tích hợp chiến lược, doanh thu, chi phí, rủi ro và trách nhiệm giải trình.

3.2. Những thách thức chủ yếu trong thực hiện tự chủ tài chính

Các tài liệu tiết lộ năm loại vấn đề liên quan chặt chẽ: khoảng cách giữa tự chủ và năng lực quản lý; nguồn thu không bền vững; chi phí tăng và phân bổ không liên kết với kết quả; quản lý rủi ro không theo kịp phạm vi tự chủ; và trách nhiệm giải trình vẫn nghiêng về tuân thủ.

3.2.1. Khoảng cách giữa quyền tự chủ và năng lực quản trị

Nghị định số 60/2021/NĐ-CP và Nghị định số 111/2025/NĐ-CP mở rộng mức độ chủ động về nguồn

thu, nhiệm vụ chi tiêu và phân phối kết quả tài chính nhưng các cơ sở giáo dục vẫn phải tuân thủ các quy định về ngân sách, đầu tư, đầu thầu và tài sản công (Chính phủ, 2021, 2025a). Vì vậy, tự chủ chỉ hiệu quả khi đơn vị có khả năng lập kế hoạch trung hạn, dự báo dòng tiền, phân tích đầu tư, quản lý hợp đồng và phối hợp liên chức năng. Nếu tự chủ chủ yếu dựa vào mức độ tự tin của nhân viên về chi phí thường xuyên, nhiệm vụ và chất lượng đầu ra có thể bị mất.

3.2.2. Cơ cấu nguồn thu thiếu đa dạng và phụ thuộc vào học phí

Học phí đã trở thành một nguồn thu nhập quan trọng, nhưng thu nhập từ nghiên cứu, tư vấn, đào tạo ngắn hạn, hợp tác doanh nghiệp, tài trợ và khai thác tài sản công không được chia sẻ đồng đều giữa các cơ sở. Cấu trúc này làm cho nó nhạy cảm hơn với biến động tuyển sinh, đặc biệt là trong giáo dục nghề nghiệp. Nếu tự chủ được xem như là mất đi sự hỗ trợ ngân sách, áp lực tài chính có thể chuyển sang người học và ảnh hưởng đến sự tiếp cận công bằng (Trần và cộng sự, 2023). Do đó, việc đa dạng hóa nguồn thu nên đi kèm với học bổng, miễn giảm và hỗ trợ theo Nghị định số 238/2025/NĐ-CP (Chính phủ, 2025b).

3.2.3. Chi phí gia tăng và phân bổ nguồn lực chưa gắn với kết quả

Chi phí nhân sự, cơ sở vật chất, đảm bảo chất lượng, chuyển đổi số và đổi mới chương trình đang gia tăng và giáo dục nghề nghiệp cũng phát sinh chi phí đáng kể cho thiết bị, vật liệu và thực hành. Đồng thời, dữ liệu chi phí theo chương trình, người học và hoạt động tại nhiều cơ sở không đủ chi tiết để hướng dẫn ra quyết định. OECD (2025) chỉ ra rằng tính bền vững tài chính không chỉ dựa trên doanh thu mà còn là khả năng hiểu rõ chi phí và phân bổ quỹ một cách công khai, ổn định và hiệu quả. Phân bổ dựa trên kết quả cần kết hợp các chỉ số tài chính với chất lượng, việc làm, đổi mới và thực hiện sứ mệnh.

3.2.4. Quản trị rủi ro và kiểm soát nội bộ chưa theo kịp phạm vi tự chủ

Việc mở rộng tự chủ và các hoạt động tạo thu nhập tạo ra rủi ro trong tuyển sinh, dòng tiền, đầu tư, hợp đồng, mua sắm, tài sản công, dữ liệu và xung đột lợi ích. Nếu kiểm soát nội bộ chỉ tập trung vào việc kiểm tra tài liệu sau giao dịch thì khó có thể ngăn chặn tổn thất trước khi quyết định được đưa ra. Vì vậy, quản lý rủi ro chỉ có thể được tích hợp vào giai đoạn lập kế hoạch, phê duyệt đầu tư, ký kết hợp đồng và phân quyền; chuyển đổi số nên được tích hợp với chuẩn hóa dữ liệu, kiểm soát truy cập và truy xuất quyết định.

3.2.5. Minh bạch và trách nhiệm giải trình còn thiên về tuân thủ

Ngày nay, công khai tài chính thường là về ước tính, quyết toán, thu chi và tài sản và mối quan hệ giữa nguồn lực và chất lượng đào tạo, việc làm và giá trị xã hội chưa được thể hiện rõ. Theo Bovens (2007), trách nhiệm giải trình không chỉ có nghĩa là công khai thông tin mà còn cần phải có khả năng giải thích và được đánh giá. Do đó, các báo cáo yêu cầu giải thích mục tiêu, kết quả, sự chênh lệch, nguyên nhân và biện pháp khắc phục cũng quan trọng đối với SV, nhân viên, doanh nghiệp và các cơ quan quản lý để cung cấp phản hồi. Điều này cần thiết để chuyển đổi tự chủ từ quyền hành chính sang năng lực quản trị thực sự.

3.3. Khung quản trị tự chủ tài chính tích hợp gồm 5 trụ cột

Kết hợp 5 loại thách thức, nghiên cứu đề xuất một khung quản trị được cấu trúc xung quanh 5 trụ cột: 1) Quản lý chiến lược và lập kế hoạch tài chính trung hạn; 2) Đa dạng hóa nguồn thu gắn với sứ mệnh; 3) Quản lý chi phí và phân bổ nguồn lực dựa trên kết quả; 4) Quản lý rủi ro, kiểm soát nội bộ và dữ liệu số; 5) Minh bạch, trách nhiệm giải trình và sự tham gia. Với TCTC trong tâm trí, đó là khả năng đưa ra quyết định và chịu trách nhiệm cho toàn bộ vòng đời nguồn lực thay vì chỉ là một phần trăm tự tài trợ.

Bảng 1: Khung quản trị TCTC tích hợp tại cơ sở giáo dục công lập

Trụ cột	Nội dung quản trị trọng tâm	Công cụ chủ yếu	Kết quả kỳ vọng
1. Quản trị chiến lược và kế hoạch tài chính trung hạn	Gắn mục tiêu tài chính với sứ mạng và chiến lược phát triển	Kế hoạch tài chính 3-5 năm; dự báo dòng tiền; phân tích kịch bản; ngưỡng an toàn tài chính	Quyết định tài chính chủ động, nhất quán và thích ứng
2. Đa dạng hóa nguồn thu gắn với sứ mạng	Phát triển nguồn thu hợp pháp, ổn định và hạn chế phụ thuộc vào học phí	Hợp tác với doanh nghiệp; đào tạo ngắn hạn; nghiên cứu, tư vấn, chuyển giao; quỹ hỗ trợ người học	Tăng tính bền vững tài chính, bảo đảm công bằng và sứ mạng công

3. Quản trị chi phí và phân bổ nguồn lực theo kết quả	Xác định chi phí và liên kết nguồn lực với kết quả đầu ra	Kế toán quản trị; định mức nội bộ; dự toán theo hoạt động; bộ chỉ số kết quả	Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực và chất lượng giáo dục
4. Quản trị rủi ro, kiểm soát nội bộ và dữ liệu số	Nhận diện và xử lý rủi ro từ khâu lập kế hoạch và ra quyết định	Danh mục rủi ro; ngưỡng cảnh báo; phân quyền; kiểm toán nội bộ; hệ thống thông tin	Giảm sai sót, tổn thất, vi phạm và nâng cao khả năng chống chịu
5. Minh bạch, trách nhiệm giải trình và sự tham gia	Công khai, giải thích và chịu trách nhiệm về quyết định và kết quả sử dụng nguồn lực	Báo cáo tích hợp; bảng điều khiển dữ liệu; đối thoại và phản hồi	Củng cố niềm tin, nâng cao chất lượng quyết định và trách nhiệm xã hội

Nguồn: Đề xuất của tác giả tháng 7/2026.

Khung đề xuất được liên kết với 5 trụ cột: 1) Các cơ sở giáo dục cần chuyển từ lập ngân sách hàng năm sang kế hoạch tài chính trung hạn từ 3-5 năm, gắn liền với chiến lược đào tạo, nhân sự, nghiên cứu, chuyển đổi số và đầu tư; 2) Nguồn thu phải được đa dạng hóa từ học phí sang đào tạo ngắn hạn, nghiên cứu, tư vấn, hợp tác kinh doanh, tài trợ và khai thác tài sản công nhưng phải hợp pháp, ổn định và phù hợp với sứ mệnh. Đồng thời, chính sách học phí cần được liên kết với hỗ trợ SV (Hong, L. T. T., 2023; Chính phủ, 2025b); 3) Quản lý chi phí phải dựa trên dữ liệu từ các chương trình, ngành học và hoạt động để hướng dẫn phân bổ nguồn lực, định giá dịch vụ và đánh giá đầu tư. Phân bổ không chỉ dựa trên chỉ số tài chính mà còn phải dựa trên chất lượng đầu ra và đóng góp cho sứ mệnh; 4) Quản lý rủi ro và kiểm soát nội bộ cần được tích hợp vào quy trình, kết nối dữ liệu tuyển sinh, đào tạo, nhân sự, tài chính và tài sản để hỗ trợ cảnh báo sớm, phân cấp và kiểm soát truy cập; 5) Minh bạch và trách nhiệm giải trình cần kết nối thông tin tài chính với đào tạo, nghiên cứu, kết quả việc làm và trách nhiệm xã hội trong khi duy trì cơ chế phản hồi từ các bên liên quan.

5 trụ cột tạo thành một chu kỳ thống nhất: chiến lược đặt ra ưu tiên; nguồn thu tạo không gian; quản lý chi phí hỗ trợ phân bổ; quản lý rủi ro bảo vệ nguồn lực; và trách nhiệm giải trình mang lại thông tin để điều chỉnh quyết định.

3.4. Điều kiện, lộ trình và chỉ số triển khai

3.4.1. Điều kiện bảo đảm

Việc triển khai phải đi kèm với ít nhất năm điều kiện: cam kết lãnh đạo và ranh giới rõ ràng về tài chính, đào tạo, nguồn nhân lực, đầu tư và đảm bảo chất lượng; một đội ngũ có kỹ năng lập kế hoạch tài chính, kế toán quản trị, phân tích dữ liệu, quản lý rủi ro; dữ liệu được chuẩn hóa và kết nối; các quy định về tài chính, tài sản, mua sắm, hợp tác và phân phối thu nhập được tích hợp; tiếp cận với GV, người học, doanh nghiệp và các cơ quan quản lý. Thiếu bất kỳ điều kiện nào trong số này có thể tăng cường tự chủ nhưng không nhất thiết cải thiện kiểm soát và ra quyết định.

3.4.2. Lộ trình triển khai theo ba giai đoạn

Lộ trình dựa trên tiêu chuẩn hóa nền tảng, tích hợp quản trị và tối ưu hóa dựa trên kết quả. Giai đoạn đầu tiên là đánh giá tình hình, đánh giá quy trình, chuẩn hóa dữ liệu và xác định rủi ro. Giai đoạn thứ hai là phát triển kế hoạch tài chính dài hạn, thông tin chi phí, quản lý doanh thu và một bộ chỉ số. Giai đoạn thứ ba là liên kết phân bổ nguồn lực với kết quả, thiết lập cảnh báo và sử dụng báo cáo tích hợp để giải trình, đánh giá và thay đổi.

Bảng 2: Lộ trình triển khai khung quản trị TCTC

Giai đoạn	Nhiệm vụ trọng tâm	Sản phẩm quản trị chủ yếu	Kết quả kỳ vọng
1. Chuẩn hóa nền tảng	Đánh giá hiện trạng; rà soát quy chế, quy trình; chuẩn hóa dữ liệu; xác định rủi ro và trách nhiệm	Báo cáo hiện trạng; bản đồ quy trình; danh mục dữ liệu, rủi ro; ma trận phân quyền	Hình thành nền tảng pháp lý, tổ chức và dữ liệu thống nhất
2. Tích hợp quản trị	Lập kế hoạch tài chính trung hạn; xác định chi phí; quản lý nguồn thu; thiết lập chỉ số kết quả	Kế hoạch tài chính 3-5 năm; dữ liệu chi phí; bộ chỉ số; bảng điều khiển thử nghiệm	Kết nối chiến lược, tài chính, hoạt động và kết quả đầu ra
3. Tối ưu hóa và giải trình	Phân bổ nguồn lực theo kết quả; cảnh báo rủi ro; báo cáo tích hợp; đánh giá và điều chỉnh	Mô hình phân bổ nguồn lực; hệ thống cảnh báo; báo cáo tích hợp	Nâng cao hiệu quả, khả năng thích ứng và trách nhiệm giải trình

Nguồn: Đề xuất của tác giả tháng 7/2026.

3.4.3. Bộ chỉ số theo dõi

Bộ chỉ số cần phản ánh đồng thời mức độ vận hành và kết quả của 5 trụ cột. Chỉ số tài chính phải được đặt cạnh chỉ số chất lượng, rủi ro và mức độ thực hiện sứ mạng để tránh biến một thước đo đơn lẻ thành mục tiêu thay thế cho chất lượng giáo dục.

Bảng 3: Bộ chỉ số theo dõi khung quản trị TCTC

Nhóm chỉ số	Chỉ số gợi ý
Chiến lược và kế hoạch tài chính	Mức độ hoàn thành mục tiêu; chênh lệch dự toán; khả năng bảo đảm dòng tiền; tỷ lệ đầu tư cho ưu tiên chiến lược
Cơ cấu nguồn thu	Tỷ trọng học phí và nguồn thu ngoài học phí; mức độ tập trung nguồn thu; đóng góp từ doanh nghiệp, nghiên cứu và dịch vụ
Chi phí và phân bổ nguồn lực	Chi phí theo người học, chương trình và hoạt động; tỷ lệ chi trực tiếp cho đào tạo; hiệu quả sử dụng tài sản; mức độ hoàn thành đầu ra
Rủi ro và kiểm soát nội bộ	Số rủi ro vượt ngưỡng; tỷ lệ thực hiện kiến nghị kiểm toán; công nợ quá hạn; sự cố dữ liệu và vi phạm quy trình
Minh bạch và giải trình	Tính đầy đủ, kịp thời của báo cáo; mức độ công khai; tỷ lệ kiến nghị được phản hồi; sự hài lòng của các bên liên quan

Nguồn: Đề xuất của tác giả tháng 7/2026.

3.5. Hàm ý chính sách và quản trị

3.5.1. Đối với cơ quan quản lý nhà nước

Tự chủ tài chính nên được liên kết với năng lực quản lý, hiệu quả sử dụng nguồn lực và trách nhiệm giải trình, không phải là cắt giảm ngân sách hay tăng học phí. Cơ chế phân bổ nên dựa trên nhiệm vụ, chi phí, chất lượng và kết quả đầu ra, đồng thời cung cấp hỗ trợ cho các ngành có giá cao, người học bị thiệt thòi và công việc dịch vụ công (Ban Chấp hành Trung ương, 2025; Chính phủ, 2025b). Nhà nước cũng nên tiếp tục đồng bộ hóa các quy định về ngân sách, tài sản công, đầu tư, thuế và lương để tránh xung đột giữa quyền tự chủ và tuân thủ.

3.5.2. Đối với cơ quan chủ quản và chính quyền địa phương

Các cơ quan giám sát phải chuyển từ việc ra quyết định sang thiết lập mục tiêu, có nguồn lực và theo dõi kết quả. Mức độ tự chủ nên được xem xét cùng với khả năng quản lý, kiểm soát nội bộ và chất lượng trách nhiệm giải trình, không chỉ dựa trên mức độ tự tin về chi phí thường xuyên. Đơn đặt hàng đào tạo nên được liên kết với nhu cầu lao động, chi phí, chất lượng và kết quả việc làm.

3.5.3. Đối với cơ sở giáo dục công lập

Các cơ sở giáo dục cần liên kết kế hoạch phát triển với mục tiêu tài chính; tạo ra các kịch bản cho tuyển sinh, doanh thu và đầu tư; và thiết lập kế toán quản trị để hỗ trợ phân bổ nguồn lực và đánh giá các lựa chọn. Đa dạng hóa nguồn thu phải phù hợp với nhiệm vụ và nên được tích hợp vào dữ liệu đào tạo, nhân sự, tài chính và tài sản để thông báo quyết định và cũng để tiết lộ mối quan hệ giữa nguồn lực và kết quả.

3.5.4. Đối với doanh nghiệp và các bên liên quan

Doanh nghiệp có thể tham gia vào phát triển chương trình, đào tạo nhân viên, tài trợ thiết bị và đánh giá tiêu chuẩn đầu ra nhưng sự hợp tác nên công bằng và chia sẻ về lợi ích, chi phí và trách nhiệm. GV và SV cần có quyền truy cập vào thông tin và kênh phản hồi về học phí, chất lượng dịch vụ và điều kiện học tập. Sự tham gia này cải thiện tính khả thi và sự tin tưởng vào quá trình tự chủ.

4. Kết luận

Tự chủ tài chính trong các cơ sở giáo dục công lập cần được xem như một kỹ năng quản lý cốt lõi và việc ra quyết định phải dựa trên khả năng huy động, phân bổ, sử dụng và kiểm soát nguồn lực cho sứ mệnh giáo dục. Nghiên cứu xác định 5 thách thức hệ thống: thiếu tự chủ và khả năng quản lý; cấu trúc doanh thu không bền vững; chi phí tăng trong khi dữ liệu chi phí ít có sẵn; quản lý rủi ro không theo kịp phạm vi hoạt động; và trách nhiệm giải trình chủ yếu là tuân thủ. Dựa trên điều này, nghiên cứu đưa ra một mô hình quản trị được thiết kế dưới dạng 5 trụ cột: quản lý chiến lược và lập kế hoạch tài chính

trung hạn; đa dạng hóa doanh thu gắn với sứ mệnh; quản lý chi phí và phân bổ nguồn lực dựa trên kết quả; quản lý rủi ro, kiểm soát nội bộ và dữ liệu số; minh bạch, trách nhiệm giải trình và sự tham gia. Khái niệm của khung là kết nối các quyết định tài chính với mục đích giáo dục, chất lượng đầu ra và trách nhiệm xã hội. Khung được thực hiện qua ba giai đoạn: chuẩn hóa nền tảng, tích hợp quản lý và tối ưu hóa dựa trên kết quả. Trong ngắn hạn, các cơ sở giáo dục cần xem xét lại những quy định, chuẩn hóa dữ liệu nhưng cũng phân quyền và xác định rủi ro, sau đó phát triển kế hoạch tài chính trung hạn, kế toán quản trị và hệ thống chỉ số. Khi nền tảng đã được thiết lập, nguồn lực nên được gắn kết chặt chẽ hơn với kết quả đầu ra, rủi ro và giá trị xã hội. Từ góc độ tác động, Nhà nước cần đảm bảo nguồn lực và công bằng và phân bổ nguồn lực sao cho hiệu quả nhưng không cạnh tranh với các mục tiêu chất lượng về mặt tài chính. Các cơ quan giám sát nên tập trung vào việc đặt mục tiêu và giám sát kết quả; khả năng quản lý tài chính, dữ liệu và kiểm soát nội bộ là quan trọng đối với tự chủ. Do đó, mức độ tự chủ không chỉ phụ thuộc vào tỷ lệ tự đảm bảo chi phí thường xuyên mà còn vào mức độ hoàn thành sứ mệnh, chất lượng đầu ra, khả năng bảo vệ các nhóm SV dễ bị tổn thương và khả năng thích ứng với thay đổi. Nghiên cứu kết hợp các yếu tố thường được xem xét riêng lẻ vào một quy trình quản lý với lộ trình và chỉ số thực hiện. Tuy nhiên, vì khung được phát triển từ phân tích tài liệu nên cần có nghiên cứu thêm để đánh giá nó trong các cơ sở GDĐH công lập và giáo dục nghề nghiệp với các mức độ tự chủ khác nhau để tinh chỉnh các chỉ số và đánh giá mối liên hệ giữa khả năng quản lý, cấu trúc doanh thu, chất lượng đầu ra và tính bền vững tài chính.

Tài liệu tham khảo

- Ban Chấp hành Trung ương (2025). *Nghị quyết số 71-NQ/TW ngày 22/8/2025 về đột phá phát triển giáo dục và đào tạo*.
- Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447-468. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>.
- Chính phủ (2021). *Nghị định số 60/2021/NĐ-CP ngày 21/6/2021 quy định cơ chế tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập*.
- Chính phủ (2025a). *Nghị định số 111/2025/NĐ-CP ngày 22/5/2025 sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 60/2021/NĐ-CP ngày 21/6/2021 của Chính phủ quy định cơ chế tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập*.
- Chính phủ (2025b). *Nghị định số 238/2025/NĐ-CP ngày 03/9/2025 quy định về chính sách học phí, miễn, giảm, hỗ trợ học phí, hỗ trợ chi phí học tập và giá dịch vụ trong lĩnh vực giáo dục, đào tạo*.
- Estermann, T., Nokkala, T., & Steinell, M. (2011). *University autonomy in Europe II: The scorecard*. European University Association. <https://www.eua.eu/publications/reports/university-autonomy-in-europe-ii-the-scorecard.html>.
- Hong, L. T. T. (2023). Research on financial autonomy and financial management in public higher education. *International Journal of Business, Economics & Management*, 6(2), 112-122. <https://doi.org/10.21744/ijbem.v6n2.2126>.
- Kupriyanova, V., Bennetot Pruvot, E., & Estermann, T. (2020). *Autonomy, efficiency and effectiveness-Opportunities for higher education: A pilot study*. In A. Curaj, L. Deca, & R. Pricopie (Eds.), *European higher education area: Challenges for a new decade* (pp. 437-453). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-56316-5_27.
- Le, A. T. H. (2024). Institutional autonomy of Vietnamese public universities: An agency theory perspective. *Journal of Comparative & International Higher Education*, 16(4), 121-133. <https://doi.org/10.32674/kpg16f91>.
- OECD. (2025). *The financial sustainability of higher education: Insights from policy in OECD countries*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/f544ccfe-en>.
- Pham, N. T. T., Nguyen, Q. N., Nguyen, N. T., Chu, H. M., Ngo, T. V., Le, P.-S., & Chau, T. T. V. (2022). Quality assurance of higher education in Vietnam: The impact of autonomy policy. *Vietnam Journal of Education*, 6(3), 277-288. <https://doi.org/10.52296/vje.2022.245>.
- Quốc hội (2025a). *Luật Giáo dục đại học*. Luật số 125/2025/QH15 ngày 10/12/2025.
- Quốc hội (2025b). *Luật Giáo dục nghề nghiệp*. Luật số 124/2025/QH15 ngày 10/12/2025.
- Tran, N. A., Dao, T. H., Banh, H. T., & Vo, D. K. (2023). *Higher education financing in Vietnam: Strategic priorities and policy options* [Policy note]. World Bank. <https://documents.worldbank.org/curated/en/099062823070547678/>.