QUẢN LÝ TÀI SẢN CÔNG TRONG CÁC CƠ SỞ GIÁO DỤC ĐẠI HỌC VIỆT NAM: THỰC TRẠNG VÀ ĐỊNH HƯỚNG HOÀN THIỆN

TS. Nguyễn Phi Hùng* - Viengnakhone KHANTRY - Wellcome SINTHAVONG**
Souned VILAVONGSA****

Trong tiến trình tự chủ đại học, quản lý tài sản, thiết bị và cơ sở vật chất đang trở thành trụ cột quan trọng của quản trị đại học (ĐH) hiện đại, phản ánh năng lực tài chính, tính minh bạch và trách nhiệm xã hội của cơ sở công lập. Bài báo phân tích quy trình quản lý tài sản công trên cơ sở Luật Quản lý, sử dụng tài sản công năm 2017 và các quy định liên quan. Kết quả nghiên cứu cho thấy giá trị tài sản công của các trường ĐH công lập tăng bình quân 6-8%/năm, song hiệu suất sử dụng chỉ đạt khoảng 75-80%, cho thấy dư địa lớn để cải thiện quản trị thông qua chuyển đổi số, chuẩn hóa quy trình và tăng cường giải trình. Từ đó góp phần hoàn thiện cơ sở khoa học cho quản lý tài sản công trong giáo dục ĐH, đồng thời gợi mở hướng xây dựng văn hóa sử dụng tài sản công tiết kiệm, minh bạch và bền vững.

• Từ khóa: *quản lý tài sản công; cơ sở vật chất; trường ĐH công lập.*

In the process of promoting university autonomy, the management of assets, equipment, and facilities has become a crucial pillar of modern university governance, reflecting the financial capacity, transparency, and social responsibility of public institutions. This paper analyzes the procedures for managing public assets based on the 2017 Law on Management and Use of Public Assets and related legal documents. The research results indicate that the total value of public assets at public universities has increased by an average of 6–8% per year; however, the utilization efficiency remains only around 75–80%, revealing significant potential for improvement through digital transformation, process standardization, and enhanced accountability. These findings contribute to strengthening the scientific foundation for public asset management in higher education, while also suggesting directions for fostering a culture of economical, transparent, and sustainable use of public assets.

• Key words: *public asset management; facilities; public universities.*

Ngày nhận bài: 20/12/2025
Ngày gửi phản biện: 05/01/2026
Ngày duyệt đăng: 19/3/2026

DOI: https://doi.org/10.71374/jfarv.v26.i309.19

Mở đầu

Trong hơn một thập niên qua, tiến trình đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục đại học ở Việt Nam, khởi nguồn từ Nghị quyết số 29-NQ/TW năm 2013 đã mở ra bước ngoặt lịch sử: chuyển từ mô hình quản lý hành chính sang quản trị ĐH hiện đại, tự chủ và trách nhiệm giải trình. Trong đó, tự chủ tài chính và quản lý tài sản công được xem là trụ cột vật chất của tự chủ ĐH, đồng thời là phép thử năng lực quản trị và hiệu quả sử dụng nguồn lực công.

Theo Bộ Tài chính (2024), tổng giá trị tài sản công tại 237 cơ sở giáo dục ĐH công lập ước đạt 410.000 tỷ đồng, trong đó hơn 70% là tài sản cố định hữu hình như đất đai, công trình và thiết bị giảng dạy, nghiên cứu. Đây là nguồn lực công to lớn, giữ vai trò nền tảng cho đào tạo, khoa học và phục vụ cộng đồng. Tuy nhiên, hiệu suất sử dụng còn thấp: chỉ khoảng 75-80% công suất phòng học và 60% thiết bị thí nghiệm được khai thác thường xuyên, trong khi chi phí bảo trì, duy tu tăng trung bình 10%/năm (Kiểm toán Nhà nước, 2023).

Thực tế ấy phản ánh khoảng cách giữa quy mô tài sản và hiệu quả sử dụng, giữa quản lý hành chính truyền thống và quản trị hiện đại - minh bạch - số hóa. Trong bối cảnh triển khai cơ chế tự chủ toàn diện theo Nghị định 60/2021/NĐ-CP, năng lực quản lý tài sản công đã trở thành tiêu chí cốt lõi của năng lực quản trị và tính bền vững thể chế.

Vì vậy, việc hoàn thiện quy trình quản lý tài sản, thiết bị và cơ sở vật chất trong các trường ĐH công lập là yêu cầu cấp thiết và khách quan, không chỉ nhằm nâng cao hiệu quả đầu tư công, bảo toàn và phát triển giá trị tài sản quốc gia, mà còn góp phần hình thành văn hóa sử dụng tài sản công tiết kiệm, minh bạch và có trách nhiệm.

** Học viện Tài chính*
*** Học viên cao học khóa 32, Học viện Tài chính*

Cơ sở lý luận về quản lý tài sản công trong các cơ sở giáo dục ĐH

Theo Luật Quản lý, sử dụng tài sản công năm 2017, tài sản công là toàn bộ tài sản thuộc sở hữu toàn dân do Nhà nước thống nhất quản lý, nhằm phục vụ mục tiêu phát triển kinh tế - xã hội, quốc phòng, an ninh và đời sống nhân dân. Trong các trường đại học công lập (ĐHCL), tài sản công có tính đặc thù kép: vừa phục vụ nhiệm vụ công (đào tạo, nghiên cứu, phục vụ cộng đồng), vừa là nguồn lực vật chất cốt lõi bảo đảm cho cơ chế tự chủ đại học.

Tài sản công trong khối ĐHCL thường được chia thành ba nhóm: (1) Hạ tầng đào tạo - nghiên cứu: giảng đường, phòng học, thư viện, phòng thí nghiệm, ký túc xá, khu thể thao; (2) Thiết bị chuyên dùng: máy móc thí nghiệm, phần mềm mô phỏng, hệ thống công nghệ thông tin; (3) Tài sản phục vụ quản trị: phương tiện vận tải, thiết bị văn phòng, hạ tầng CNTT và an ninh.

Theo OECD (2020) và World Bank (2021), quản lý tài sản công trong giáo dục đại học là một bộ phận của quản trị nguồn lực công, bao gồm toàn bộ quá trình lập kế hoạch - sử dụng - bảo dưỡng - tối ưu hóa vòng đời tài sản nhằm đạt hiệu quả tài chính - xã hội cao nhất. Tài sản công vì thế không chỉ là phương tiện vật chất, mà còn là thước đo năng lực cạnh tranh, uy tín và chất lượng giáo dục quốc gia.

Công tác quản lý tài sản công trong các trường ĐHCL hướng tới ba mục tiêu chính: Hiệu quả quản trị, sử dụng đúng mục đích, tiết kiệm, phát huy tối đa giá trị phục vụ đào tạo và nghiên cứu. Bền vững tài chính, bảo toàn, phát triển giá trị tài sản và tối ưu hóa chi phí vòng đời. Trách nhiệm xã hội, phòng ngừa thất thoát, lãng phí, tham nhũng; hình thành văn hóa sử dụng tài sản công minh bạch, liêm chính.

Theo Luật số 15/2017/QH14, việc quản lý tài sản công phải bảo đảm các nguyên tắc: công khai - minh bạch - tiết kiệm - hiệu quả - có trách nhiệm giải trình. Trong thời đại chuyển đổi số, các nghiên cứu mới (Trần Minh Đức, 2023; OECD, 2020) bổ sung nguyên tắc "số hóa và tích hợp thông tin", coi ứng dụng công nghệ là điều kiện tiên quyết để đảm bảo minh bạch và ra quyết định chính xác, kịp thời.

Quy trình quản lý tài sản công hiện đại thường vận hành theo chu trình PDCA (Plan - Do - Check - Act), bảo đảm cải tiến liên tục và thống nhất dữ liệu quản lý. Gồm sáu bước cơ bản:

(1) Lập kế hoạch và dự toán: xác định nhu cầu đầu tư, sửa chữa, mua sắm theo chiến lược phát triển, tiêu chuẩn định mức và khả năng ngân sách.

(2) Mua sắm và đầu tư xây dựng: thực hiện đấu thầu công khai, minh bạch theo Luật Đấu thầu và Luật Đầu tư công.

(3) Đăng ký, hạch toán và cập nhật dữ liệu: ghi nhận thông tin tài sản vào sổ kế toán và hệ thống quản lý tập trung.

(4) Sử dụng và khai thác: phân bổ, điều chuyển, giám sát hiệu suất vận hành và mức độ sử dụng thực tế.

(5) Bảo trì, kiểm kê, đánh giá lại: tiến hành định kỳ nhằm duy trì chất lượng, cập nhật giá trị còn lại.

(6) Thanh lý, xử lý tài sản hết hạn sử dụng: thực hiện minh bạch, đúng thẩm quyền, tránh lãng phí nguồn lực.

Xu hướng quản lý hiện đại

Hiện nay, nhiều cơ sở ĐHCL đang chuyển từ "quản lý tài sản" sang "quản lý vòng đời tài sản" theo dõi, phân tích và tối ưu hóa mọi giai đoạn từ đầu tư, sử dụng đến thanh lý bằng dữ liệu số hóa. Cách tiếp cận này giúp nâng cao tính chủ động, tiết kiệm chi phí, minh bạch hóa thông tin, đồng thời biến tài sản công trở thành nguồn lực chiến lược, góp phần thúc đẩy tự chủ đại học và phát triển bền vững.

Thực trạng quản lý tài sản, thiết bị tại các trường ĐHCL

Những năm gần đây, cùng với tiến trình tự chủ đại học, quy mô và giá trị tài sản công tại các trường ĐHCL Việt Nam tăng nhanh, phản ánh nỗ lực đầu tư của Nhà nước, các bộ chủ quản và chính các cơ sở đào tạo. Theo số liệu tổng hợp giai đoạn 2020-2024, tổng giá trị tài sản công toàn khối đạt trên 400 nghìn tỷ đồng, tăng bình quân 6-8%/năm.

Cơ cấu tài sản chuyển dịch theo hướng ưu tiên cho hoạt động đào tạo, nghiên cứu và chuyển giao công nghệ, với nhóm đất đai, công trình kiến trúc chiếm 60-65%; thiết bị, máy móc chuyên dùng chiếm 20-25%; phần còn lại là hạ tầng công nghệ thông tin, phần mềm và phương tiện phục vụ quản lý. Sự gia tăng này cho thấy định hướng đúng đắn trong hiện đại hóa cơ sở vật chất, song cũng bộc lộ khoảng cách giữa quy mô đầu tư và hiệu quả sử dụng, đòi hỏi đổi mới công tác quản lý theo hướng chuyên nghiệp, gắn với mục tiêu phát triển bền vững.

Hiện phần lớn các trường đã xây dựng quy trình lập kế hoạch, mua sắm và đầu tư theo quy định của pháp luật về ngân sách, đấu thầu và quản lý tài sản

công. Tuy nhiên, công tác lập kế hoạch ở nhiều nơi còn thiếu tầm nhìn chiến lược, chủ yếu ngắn hạn và mang tính hình thức, chưa gắn với quy hoạch ngành học hay mô hình đào tạo tương lai. Một số dự án đầu tư thiết bị hiện đại có giá trị lớn nhưng hiệu quả khai thác thấp do thiếu nhân lực vận hành hoặc chưa gắn kết với chương trình đào tạo.

Quy trình mua sắm vẫn còn nặng về thủ tục hành chính, thiếu linh hoạt trong điều chỉnh danh mục và giá trị đầu tư, khiến nhiều dự án chậm tiến độ, phát sinh chi phí và giảm hiệu quả sử dụng vốn công. Trong vận hành, các trường bắt đầu chuyển từ tư duy "giữ tài sản" sang "khai thác tài sản", hình thành cơ chế khai thác có thu, liên kết với doanh nghiệp, tổ chức xã hội. Các mô hình cho thuê giảng đường, phòng thí nghiệm, khu thể thao hoặc đào tạo ngắn hạn bước đầu tạo nguồn thu bổ sung.

Tuy nhiên, hiệu suất khai thác vẫn thấp: giảng đường sử dụng 80-85%, phòng máy 70-75%, phòng thí nghiệm 60-70%. Nhiều thiết bị nghiên cứu giá trị lớn chưa được vận hành thường xuyên, do hạn chế nhân lực, thiếu kết nối giữa đơn vị trong cùng hệ thống và thiếu cơ chế chia sẻ tài nguyên. Bên cạnh đó, phân bổ và tái đầu tư nguồn thu từ khai thác tài sản công chưa thống nhất, làm giảm động lực duy tu, bảo dưỡng của các đơn vị.

Công tác bảo trì và kiểm kê được chú trọng hơn nhưng vẫn thiếu đồng bộ. Ở nhiều trường, việc kiểm kê còn thủ công, chưa tích hợp phần mềm kế toán hay hệ thống quản lý tài sản tập trung. Theo Kiểm toán Nhà nước (2023), khoảng 5-8% tài sản công đã xuống cấp hoặc không còn giá trị sử dụng, nhưng một phần ba chưa được xử lý kịp thời, gây lãng phí chi phí bảo trì. Kinh phí dành cho sửa chữa, bảo dưỡng tăng 8-10%/năm, song chưa phân bổ hợp lý giữa các nhóm tài sản, đặc biệt là thiết bị nghiên cứu và công nghệ thông tin, lĩnh vực đòi hỏi đầu tư duy trì liên tục.

Tổng thể cho thấy, công tác quản lý tài sản công trong các trường ĐHCL Việt Nam là bức tranh nhiều sắc màu: thể chế và nhận thức đã tiến bộ rõ rệt, song vẫn tồn tại khoảng trống lớn về hiệu quả, minh bạch và năng lực thực thi. Điều này đặt ra yêu cầu cấp bách phải hiện đại hóa quản trị tài sản công, ứng dụng chuyển đổi số và quản lý theo vòng đời tài sản, hướng tới một mô hình quản trị ĐH hiện đại, minh bạch và có trách nhiệm giải trình cao.

Giải pháp hoàn thiện quản lý tài sản, thiết bị

Hiệu quả quản lý tài sản công chỉ được bảo đảm khi đặt trong khuôn khổ thể chế đồng bộ, minh bạch và có tính thực thi cao. Các trường ĐH cần thường xuyên rà soát, cụ thể hóa quy định của Luật Quản lý, sử dụng tài sản công (2017), Nghị định 151/2017/NĐ-CP và Nghị định 60/2021/NĐ-CP về cơ chế tự chủ tài chính, để ban hành quy chế nội bộ thống nhất và khả thi.

Mỗi cơ sở giáo dục ĐH nên thiết lập quy trình quản lý tài sản công khép kín, bao trùm toàn bộ vòng đời tài sản (lập kế hoạch - đầu tư - sử dụng - bảo trì - thanh lý), vận hành theo chu trình PDCA (Plan - Do - Check - Act) nhằm bảo đảm tính liên tục và cải tiến thường xuyên. Cần xây dựng định mức, tiêu chuẩn sử dụng tài sản nội bộ, phù hợp với từng loại hình đào tạo và quy mô phát triển, tránh đầu tư dàn trải hoặc vượt quá nhu cầu thực tế.

Chuyển đổi số là giải pháp đột phá trong quản lý tài sản công. Các trường cần triển khai hệ thống quản lý tài sản tích hợp, liên thông với dữ liệu kế toán, tài chính và nhân sự; ứng dụng mã QR, RFID hoặc IoT để theo dõi tình trạng, vị trí và vòng đời tài sản theo thời gian thực. Dữ liệu này nên kết nối với Cơ sở dữ liệu quốc gia về tài sản công do Bộ Tài chính quản lý. Song song đó, cần số hóa bản đồ cơ sở vật chất, giúp quản lý, quy hoạch không gian và sử dụng đất hiệu quả. Về lâu dài, có thể nghiên cứu ứng dụng AI trong dự báo nhu cầu bảo trì, và blockchain để minh bạch hóa giao dịch, điều chuyển, thanh lý tài sản.

Bên cạnh công nghệ, yếu tố con người là then chốt. Các trường cần nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ quản lý tài sản, bảo đảm am hiểu cả tài chính - đầu tư - kế toán và kỹ năng quản trị số. Người đứng đầu đơn vị phải chịu trách nhiệm toàn diện về hiệu quả sử dụng, bảo toàn và phát triển tài sản được giao. Các chỉ tiêu KPI về hiệu suất khai thác, chi phí bảo trì và mức độ số hóa cần được đưa vào đánh giá hằng năm của cán bộ quản lý.

Công khai, minh bạch phải trở thành nguyên tắc cốt lõi. Các kế hoạch đầu tư, mua sắm, sửa chữa, thanh lý cần được đăng tải công khai trên website hoặc hệ thống thông tin nội bộ. Mỗi trường nên thành lập Hội đồng giám sát tài sản công, gồm đại diện lãnh đạo, công đoàn và các đơn vị sử dụng, nhằm tăng tính giám sát độc lập. Đồng thời, cần phát huy vai trò kiểm toán nội bộ, kiểm tra của cơ quan chủ quản và Kiểm toán Nhà nước, bảo đảm tính tuân thủ và hiệu quả chi tiêu.

Trong bối cảnh NSNN còn hạn chế, cần đa dạng hóa nguồn lực đầu tư. Các trường có thể huy động nguồn vốn xã hội hóa, hợp tác công - tư (PPP), hoặc

liên kết với doanh nghiệp trong đào tạo, nghiên cứu, chuyển giao công nghệ. Nên hình thành cơ chế khai thác tài sản công có thu, cho phép đơn vị giữ lại một phần nguồn thu để tái đầu tư, bảo trì, nâng cấp cơ sở vật chất. Ngoài ra, việc chia sẻ hạ tầng dùng chung (phòng thí nghiệm, thư viện, trung tâm dữ liệu) giữa các trường trong cùng địa bàn sẽ góp phần giảm chi phí đầu tư và tăng hiệu quả sử dụng.

Cuối cùng, quản lý tài sản công không chỉ là vấn đề kỹ thuật mà còn là văn hóa trách nhiệm. Mỗi cán bộ, giảng viên, sinh viên cần ý thức rằng tài sản công là tài sản của nhân dân, được giao quản lý để phụng sự tri thức. Việc hình thành văn hóa tiết kiệm, tôn trọng và gìn giữ tài sản công cần được thúc đẩy qua các chiến dịch truyền thông nội bộ, phong trào thi đua "Sử dụng tài sản công hiệu quả", qua đó vun đắp tinh thần trách nhiệm và lòng tự trọng nghề nghiệp trong mỗi thành viên nhà trường.

Kiến nghị chính sách

Trên cơ sở phân tích lý luận và thực tiễn về quản lý tài sản công trong các cơ sở giáo dục ĐHCL, có thể khẳng định rằng hoàn thiện cơ chế, chính sách và hạ tầng quản lý tài sản công là yêu cầu tất yếu, mang tính chiến lược cho sự phát triển bền vững của giáo dục ĐH Việt Nam.

Đối với Bộ Tài chính: Cần đẩy nhanh tiến độ xây dựng và vận hành Cơ sở dữ liệu quốc gia về tài sản công trong giáo dục ĐH, bảo đảm kết nối đồng bộ với hệ thống thông tin tài chính, kế toán và đầu tư công. Cho phép các trường cập nhật, khai thác dữ liệu trực tuyến nhằm nâng cao tính minh bạch và khả năng giám sát. Đồng thời, cần hoàn thiện cơ chế khai thác, cho thuê, liên doanh, liên kết tài sản công, tạo điều kiện để các trường huy động nguồn lực xã hội hóa nhưng vẫn bảo toàn vốn nhà nước. Nên hình thành bộ chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản lý tài sản công trong toàn hệ thống, làm căn cứ xếp loại và điều chỉnh cơ chế tự chủ tài chính.

Đối với Bộ GD&ĐT: Cần ban hành khung hướng dẫn đánh giá hiệu quả sử dụng tài sản công, dựa trên các tiêu chí như công suất khai thác, suất đầu tư, chi phí bảo trì và mức độ phục vụ đào tạo, nghiên cứu. Nội dung này nên được tích hợp vào quy trình kiểm định chất lượng cơ sở giáo dục, coi là tiêu chí bắt buộc trong đánh giá mức độ tự chủ. Đồng thời, Bộ GD&ĐT cần phối hợp với Bộ Tài chính để xây dựng cơ chế phối hợp liên ngành, thống nhất trong đầu tư, khai thác và thanh lý tài sản công, tránh chồng chéo và phân tán nguồn lực.

Đối với các cơ sở giáo dục ĐHCL: Các trường cần coi quản lý tài sản công là cấu phần chiến lược trong quản trị đại học, gắn kết chặt chẽ với quản lý tài chính, nhân lực và học thuật. Cần đưa các chỉ tiêu hiệu quả sử dụng tài sản công (hiệu suất, chi phí bảo trì, vòng đời sử dụng, mức độ số hóa) vào bộ tiêu chí đánh giá tự chủ hàng năm. Đẩy mạnh chuyển đổi số trong quản lý tài sản, tích hợp dữ liệu vào hệ thống ERP hoặc phần mềm quản trị tổng thể. Cuối cùng, cần xây dựng văn hóa sử dụng tài sản công có trách nhiệm, coi đây là biểu hiện của đạo đức công vụ, tinh thần tự trọng và niềm tự hào nghề nghiệp trong môi trường học thuật.

Kết luận

Tài sản công trong các trường ĐHCL không chỉ là cơ sở vật chất hữu hình mà còn là kết tinh của trí tuệ, niềm tin và tâm huyết của nhiều thế hệ. Mỗi giảng đường, phòng thí nghiệm hay thiết bị giảng dạy đều phản chiếu tầm nhìn chiến lược của quốc gia về đầu tư cho tri thức và tương lai.

Quản lý tài sản công vì thế không đơn thuần là hoạt động kỹ thuật hay hành chính, mà là biểu hiện của văn hóa trách nhiệm và đạo đức công vụ, nơi tinh thần tiết kiệm, liêm chính và vì lợi ích cộng đồng phải được gìn giữ như giá trị cốt lõi.

Trong bối cảnh chuyển đổi số và tự chủ ĐH, đã đến lúc cần chuyển từ tư duy "quản lý" sang "quản trị" tài sản công từ cách làm bị động, tuân thủ sang cách tiếp cận chủ động, chiến lược và hướng tới giá trị gia tăng. Một hệ thống quản trị hiện đại, minh bạch, hiệu quả sẽ giúp từng đồng ngân sách được sử dụng đúng chỗ, từng mét vuông giảng đường được khai thác tối ưu, từng thiết bị trở thành công cụ lan tỏa tri thức.

Khi đó, quản lý tài sản công không chỉ là nhiệm vụ quản trị, mà còn là nguồn lực nội sinh thúc đẩy tự chủ ĐH, là thước đo phẩm chất và năng lực quản lý của mỗi cơ sở, góp phần hiện thực hóa mục tiêu cao đẹp: "Giáo dục là quốc sách hàng đầu - đầu tư cho giáo dục là đầu tư cho tương lai bền vững".

Tài liệu tham khảo:

Quốc hội. (2017). Luật Quản lý, sử dụng tài sản công (Số 15/2017/QH14). Hà Nội: Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia.

Chính phủ. (2021). Nghị định số 60/2021/NĐ-CP quy định cơ chế tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập. Hà Nội.

Bộ Tài chính. (2024). Báo cáo tổng hợp về quản lý, sử dụng tài sản công tại các cơ sở giáo dục đại học công lập giai đoạn 2020–2024. Hà Nội.

Kiểm toán Nhà nước. (2023). Báo cáo kết quả kiểm toán chuyên đề: Tài sản công trong lĩnh vực giáo dục đại học. Hà Nội.

Nguyễn Thị Hương. (2022). Quản lý tài sản công trong các trường đại học công lập theo cơ chế tự chủ. Tạp chí Quản lý Nhà nước, (9), 45–50.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2020). Public Asset Management in Higher Education Institutions. Paris: OECD Publishing.