

# TỰ CHỦ ĐẠI HỌC Ở VIỆT NAM TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ: THÀNH TỰU, HẠN CHẾ VÀ HÀM Ý CHÍNH SÁCH

Hoàng Thị Thu Hà  
Học viện Ngân hàng  
Email: haht@hvn.edu.vn

**Tóm tắt:** Tự chủ đại học là xu hướng tất yếu của giáo dục đại học trong bối cảnh toàn cầu hóa và chuyển đổi số. Tại Việt Nam, tự chủ đại học được xem là giải pháp quan trọng nhằm nâng cao chất lượng đào tạo, năng lực cạnh tranh và đổi mới sáng tạo của các cơ sở giáo dục đại học. Bài viết phân tích cơ sở lý luận, đánh giá thực trạng triển khai tự chủ đại học ở Việt Nam, đồng thời làm rõ những thành tựu và hạn chế còn tồn tại. Kết quả nghiên cứu cho thấy quá trình tự chủ đại học đã đạt được nhiều kết quả tích cực về quản trị, tài chính, đào tạo và nghiên cứu khoa học nhưng vẫn đối mặt với các khó khăn liên quan đến khung pháp lý, năng lực quản trị và bảo đảm công bằng giáo dục. Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất một số hàm ý chính sách nhằm nâng cao hiệu quả thực hiện tự chủ đại học trong thời gian tới.

**Từ khóa:** tự chủ đại học, giáo dục đại học, quản trị đại học, chuyển đổi số, Việt Nam.

## UNIVERSITY AUTONOMY IN VIETNAM IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION: ACHIEVEMENTS, LIMITATIONS AND POLICY IMPLICATIONS

**Abstract:** University autonomy has become an inevitable development trend in higher education in the context of globalization and digital transformation. In Vietnam, promoting university autonomy has been identified as one of the key solutions to improve training quality, enhance competitiveness, and foster innovation in higher education institutions. In the new context, digital transformation is not only an inevitable trend but also an important tool that enables higher education institutions to improve governance efficiency, training quality and the effective implementation of university autonomy. This article focuses on analyzing the theoretical foundations of university autonomy, evaluating the current situation of university autonomy implementation in Vietnam in recent years and clarifying both the achievements and existing limitations. Based on these findings, the study proposes several policy implications to enhance the effectiveness of university autonomy implementation in the coming period. The research results indicate that the process of university autonomy in Vietnam has achieved many positive outcomes in governance, finance, education and scientific research. However, several challenges remain, particularly those related to the legal framework, governance capacity, and ensuring educational equity.

**Keywords:** university autonomy, higher education, university governance, education policy, digital transformation, Vietnam.

Nhận bài: 24/04/2026

Phản biện: 20/05/2026

Duyệt đăng: 24/05/2026

### I. ĐẶT VẤN ĐỀ

Chất lượng giáo dục đại học không chỉ quyết định chất lượng nguồn nhân lực mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến năng lực cạnh tranh và khả năng đổi mới sáng tạo của nền kinh tế. Tại nhiều quốc gia trên thế giới, tự chủ đại học được xem là xu hướng tất yếu nhằm nâng cao hiệu quả quản trị và chất lượng đào tạo. Tự chủ đại học và chuyển đổi số có mối quan hệ chặt chẽ và tác động qua lại lẫn nhau. Một mặt, tự chủ đại học tạo điều kiện để các trường chủ động hơn trong việc đầu tư công nghệ, đổi mới mô hình quản trị và phát triển hệ sinh thái giáo dục số. Mặt khác, chuyển đổi số giúp các trường thực hiện tự chủ hiệu quả hơn thông qua việc nâng cao tính minh bạch, giảm chi phí quản lý và cải thiện chất lượng đào tạo. Xuất phát từ thực tiễn đó, bài viết tập trung phân tích cơ sở lý luận về tự chủ đại học, đánh giá thực trạng thực hiện tự chủ đại học ở Việt Nam, làm rõ những thành tựu và hạn chế, từ đó đề xuất một số hàm ý chính sách nhằm nâng cao hiệu quả thực hiện tự chủ đại học trong thời gian tới.

### II. NỘI DUNG NGHIÊN CỨU

#### 2.1. Cơ sở lý thuyết về tự chủ đại học

##### **Khái niệm tự chủ đại học**

Tự chủ đại học được hiểu là quyền của cơ sở giáo dục đại học được chủ động quyết định và chịu trách nhiệm trong các hoạt động đào tạo, nghiên cứu khoa học, tổ chức bộ máy, nhân sự và tài chính trên cơ sở tuân thủ quy định của pháp luật.

##### **Nội dung của tự chủ đại học**

Tự chủ học thuật: Bao gồm quyền chủ động xây dựng chương trình đào tạo, mở ngành đào tạo, tổ chức hoạt động nghiên cứu khoa học và hợp tác quốc tế.

Tự chủ tổ chức và nhân sự: Các trường đại học được quyền quyết định cơ cấu tổ chức, tuyển dụng, sử dụng và đãi ngộ nhân sự phù hợp với chiến lược phát triển.

Tự chủ tài chính: Cho phép cơ sở giáo dục đại học chủ động huy động và sử dụng các nguồn lực tài chính nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động.

Tự chủ quản trị: Liên quan đến việc xây dựng mô hình quản trị đại học hiện đại, phát huy vai trò của hội đồng trường và nâng cao hiệu quả điều hành.

### **Khung pháp lý về tự chủ đại học**

Trong những năm qua, Việt Nam đã từng bước hoàn thiện khung pháp lý về tự chủ đại học. Nhiều văn bản quan trọng đã được ban hành như Nghị quyết số 29-NQ/TW năm 2013 về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo; Nghị quyết số 77/NQ-CP năm 2014 về thí điểm đổi mới cơ chế hoạt động đối với các cơ sở giáo dục đại học công lập; Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục đại học năm 2018.

Các chính sách này đã tạo điều kiện cho các trường đại học chủ động hơn trong hoạt động quản trị và đào tạo. Nhiều cơ sở giáo dục đại học đã xây dựng chiến lược phát triển dài hạn, đổi mới mô hình quản trị và tăng cường trách nhiệm giải trình.

### **2.2. Tự chủ đại học trong bối cảnh chuyển đổi số**

Chuyển đổi số thúc đẩy tự chủ quản trị đại học: Trong mô hình quản trị truyền thống, nhiều hoạt động của trường đại học còn mang tính thủ công, phân tán dữ liệu và thiếu tính liên kết. Điều này làm giảm hiệu quả điều hành và gây khó khăn trong quá trình ra quyết định. Chuyển đổi số giúp các trường đại học xây dựng mô hình quản trị đại học số thông qua số hóa dữ liệu quản lý, ứng dụng phần mềm quản trị tổng thể. Nhờ đó, các trường có thể nâng cao hiệu quả quản trị, tăng tính minh bạch, giảm chi phí vận hành, nâng cao trách nhiệm giải trình.

Chuyển đổi số nâng cao hiệu quả tự chủ học thuật: Chuyển đổi số tạo điều kiện quan trọng để thực hiện hiệu quả nội dung này. Thông qua các nền tảng học tập trực tuyến (LMS), học liệu số, thư viện điện tử và trí tuệ nhân tạo, các trường có thể đa dạng hóa phương thức đào tạo, triển khai mô hình học tập kết hợp (Blended Learning), cá nhân hóa quá trình học tập, mở rộng cơ hội tiếp cận giáo dục cho người học.

Chuyển đổi số hỗ trợ tự chủ tài chính: Trong điều kiện nguồn ngân sách nhà nước có xu hướng giảm dần, các trường cần nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực và đa dạng hóa nguồn thu. Chuyển đổi số góp phần hỗ trợ tự chủ tài chính thông qua giảm chi phí quản lý hành chính, tối ưu hóa hoạt động vận hành, phát triển đào tạo trực tuyến, mở rộng quy mô tuyển sinh, tăng cường hợp tác với doanh nghiệp công nghệ, thúc đẩy nghiên cứu và chuyển giao công nghệ.

Chuyển đổi số thúc đẩy xây dựng đại học thông minh: Trong bối cảnh tự chủ đại học, nhiều cơ sở giáo dục đại học đang hướng tới mô hình đại học thông minh. Đây là mô hình đại học ứng dụng mạnh mẽ công nghệ số, dữ liệu lớn và trí tuệ nhân tạo vào toàn bộ hoạt động quản trị, đào tạo và nghiên cứu khoa học.

### **2.3. Những thành tựu đạt được trong quá trình tự chủ đại học ở Việt Nam**

*Thứ nhất*, nâng cao hiệu quả quản trị đại học: Tự chủ đại học đã thúc đẩy nhiều trường chuyển đổi sang mô hình quản trị hiện đại, tăng quyền hạn và vai trò của hội đồng trường. Các trường đại học chủ động hơn trong xây dựng chiến lược phát triển, quản lý nhân sự và tổ chức hoạt động đào tạo.

*Thứ hai*, cải thiện chất lượng đào tạo: Nhiều cơ sở giáo dục đại học đã đổi mới chương trình đào tạo theo hướng gắn với nhu cầu thị trường lao động và hội nhập quốc tế. Các ngành đào tạo mới trong lĩnh vực công nghệ số, trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn và kinh tế số được mở rộng.

*Thứ ba*, thúc đẩy nghiên cứu khoa học và hợp tác quốc tế: Số lượng công bố quốc tế của các trường đại học Việt Nam tăng đáng kể trong những năm gần đây. Nhiều trường đã mở rộng hợp tác với các tổ chức giáo dục quốc tế, nâng cao vị thế của giáo dục đại học Việt Nam trên các bảng xếp hạng khu vực và quốc tế.

*Thứ tư*, tăng tính chủ động về tài chính: Các trường đại học từng bước đa dạng hóa nguồn thu thông qua hoạt động nghiên cứu khoa học, chuyển giao công nghệ, hợp tác doanh nghiệp và đào tạo ngắn hạn. Điều này giúp giảm dần sự phụ thuộc vào ngân sách nhà nước.

*Thứ năm*, thúc đẩy chuyển đổi số trong giáo dục đại học: Quá trình tự chủ đã tạo động lực cho các trường đầu tư mạnh hơn vào công nghệ thông tin, hệ thống quản lý học tập trực tuyến và học liệu số. Điều này góp phần nâng cao hiệu quả đào tạo và quản trị đại học.

### **2.4. Những hạn chế và khó khăn trong tự chủ đại học ở Việt Nam**

Hạn chế về khung pháp lý: Mặc dù đã có nhiều đổi mới nhưng hệ thống văn bản pháp luật liên quan đến tự chủ đại học vẫn còn chưa đồng bộ. Một số quy định giữa Luật Giáo dục đại học và các quy định tài chính, công chức, viên chức còn chồng chéo, gây khó khăn cho quá trình thực hiện.

Hạn chế về năng lực quản trị: Không ít trường đại học còn thiếu kinh nghiệm trong quản trị hiện đại. Vai trò của hội đồng trường ở một số cơ sở giáo dục chưa thực sự hiệu quả.

Áp lực tài chính: Việc giảm hỗ trợ từ ngân sách nhà nước khiến nhiều trường phụ thuộc lớn vào nguồn thu học phí. Điều này làm gia tăng áp lực tài chính đối với người học và nguy cơ bất bình đẳng trong tiếp cận giáo dục đại học.

Chênh lệch giữa các cơ sở giáo dục đại học: Các trường đại học lớn, có uy tín thường có nhiều lợi thế trong thực hiện tự chủ, trong khi nhiều trường địa phương hoặc trường có quy mô nhỏ gặp khó khăn về nguồn lực tài chính và nhân sự.

Chất lượng đào tạo chưa đồng đều: Một số trường còn chú trọng mở rộng quy mô tuyển sinh nhằm tăng nguồn thu mà chưa quan tâm đúng mức đến chất lượng đào tạo và nghiên cứu khoa học.

Những thách thức của chuyển đổi số trong tự chủ đại học: Mặc dù chuyển đổi số mang lại nhiều lợi ích cho quá trình tự chủ đại học nhưng việc triển khai tại Việt Nam vẫn còn nhiều khó khăn như thiếu hạ tầng công nghệ thông tin đồng bộ, chênh lệch năng lực số giữa các trường, hạn chế về nguồn lực tài chính, thiếu nhân lực công nghệ chất lượng cao, rủi ro về an ninh mạng và bảo mật dữ liệu, khả năng thích ứng công nghệ của giảng viên và sinh viên còn chưa đồng đều.

## 2.5. Hàm ý chính sách và giải pháp

### 2.5.1. Hoàn thiện khung pháp lý về tự chủ đại học

Hiện nay, mặc dù Việt Nam đã ban hành nhiều văn bản quan trọng liên quan đến tự chủ đại học, song vẫn còn tồn tại tình trạng chông chéo giữa các quy định của Luật Giáo dục đại học với các quy định về tài chính công, đầu tư công, quản lý tài sản công và chế độ viên chức. Do đó, nhà nước cần tiếp tục rà soát và hoàn thiện khung pháp lý theo hướng trao quyền tự chủ thực chất hơn cho các trường đại học, giảm sự can thiệp hành chính trực tiếp vào hoạt động chuyên môn; tăng quyền quyết định của các cơ sở giáo dục đại học trong tổ chức bộ máy, tuyển dụng nhân sự và sử dụng tài chính.

### 2.5.2. Nâng cao năng lực quản trị đại học

Trong thực tế, nhiều trường đại học ở Việt Nam vẫn chịu ảnh hưởng của mô hình quản lý hành chính truyền thống, thiếu tính linh hoạt và chưa đáp ứng yêu cầu quản trị trong bối cảnh cạnh tranh và hội nhập quốc tế. Vì vậy, cần đẩy mạnh đổi mới mô hình quản trị đại học theo hướng hiện đại, minh bạch, hiệu quả, gắn với trách nhiệm giải

trình. Đồng thời, cần tăng cường ứng dụng công nghệ số trong quản trị nhằm nâng cao hiệu quả điều hành và quản lý dữ liệu.

### 2.5.3. Đổi mới cơ chế tài chính

Trong điều kiện nhiều trường đại học vẫn phụ thuộc lớn vào nguồn thu học phí, việc thực hiện tự chủ tài chính có thể làm gia tăng áp lực đối với người học và tạo ra nguy cơ bất bình đẳng trong tiếp cận giáo dục. Do đó, cần đổi mới cơ chế tài chính theo hướng tăng cường khả năng tự chủ đi đôi với bảo đảm công bằng giáo dục, đa dạng hóa nguồn thu của các cơ sở giáo dục đại học, giảm dần sự phụ thuộc quá mức vào học phí.

### 2.5.4. Đẩy mạnh kiểm định và bảo đảm chất lượng giáo dục đại học

Các cơ sở giáo dục đại học cần xây dựng hệ thống bảo đảm chất lượng nội bộ theo tiêu chuẩn quốc gia và quốc tế. Đồng thời, cần tăng cường hoạt động kiểm định độc lập nhằm đánh giá khách quan chất lượng đào tạo, nghiên cứu khoa học và quản trị đại học. Nhà nước cần hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn kiểm định chất lượng phù hợp với xu hướng giáo dục hiện đại và hội nhập quốc tế.

### 2.5.5. Thúc đẩy chuyển đổi số trong giáo dục đại học

Chuyển đổi số đang làm thay đổi mạnh mẽ phương thức quản trị và đào tạo trong giáo dục đại học. Vì vậy, thúc đẩy chuyển đổi số cần được xem là một giải pháp chiến lược nhằm nâng cao hiệu quả thực hiện tự chủ đại học tại Việt Nam. Các trường đại học cần đầu tư mạnh vào hạ tầng công nghệ thông tin, hệ thống quản lý học tập trực tuyến (LMS), cơ sở dữ liệu số, học liệu mở, thư viện điện tử, trí tuệ nhân tạo trong giáo dục.

### 2.5.6. Xây dựng mô hình quản trị đại học số và đại học thông minh

Trong bối cảnh chuyển đổi số, các trường đại học cần chuyển từ mô hình quản trị hành chính truyền thống sang mô hình quản trị đại học số dựa trên dữ liệu và công nghệ. Các trường cần xây dựng hệ thống quản trị tích hợp bao gồm quản trị đào tạo, quản trị tài chính, quản trị nhân sự, quản lý nghiên cứu khoa học, quản lý người học, hệ thống đánh giá chất lượng nội bộ.

### 2.5.7. Phát triển hạ tầng số và cơ sở dữ liệu giáo dục đại học

Hiện nay nhiều trường đại học tại Việt Nam, đặc biệt là các trường địa phương vẫn còn hạn chế về hệ thống mạng, trung tâm dữ liệu, nền tảng học trực tuyến, phần mềm quản trị, thư viện điện tử. Do đó, Nhà nước cần tăng cường đầu tư phát

triển hạ tầng số giáo dục đại học theo hướng hiện đại và đồng bộ. Đồng thời, cần xây dựng cơ sở dữ liệu giáo dục đại học quốc gia kết nối giữa Bộ Giáo dục và Đào tạo; các cơ sở giáo dục đại học; doanh nghiệp; cơ quan kiểm định chất lượng; thị trường lao động.

#### 2.5.8. *Đổi mới mô hình đào tạo và nâng cao chất lượng giáo dục trong môi trường số*

Chuyển đổi số đang làm thay đổi căn bản phương thức đào tạo trong giáo dục đại học. Do đó, các trường đại học cần đổi mới mô hình đào tạo theo hướng linh hoạt, cá nhân hóa, kết hợp giữa trực tiếp và trực tuyến, lấy người học làm trung tâm. Các cơ sở giáo dục đại học cần phát triển hệ thống đào tạo trực tuyến chất lượng cao, xây dựng học liệu số, ứng dụng AI trong hỗ trợ học tập, triển khai mô hình học tập kết hợp (Blended

Learning), tăng cường trải nghiệm học tập số cho sinh viên.

### III. KẾT LUẬN

Tự chủ đại học là xu hướng tất yếu nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của các cơ sở giáo dục đại học trong bối cảnh toàn cầu hóa và chuyển đổi số. Thời gian qua, quá trình thực hiện tự chủ đại học ở Việt Nam đã đạt được nhiều kết quả tích cực về quản trị, đào tạo, nghiên cứu khoa học và huy động nguồn lực xã hội. Tuy nhiên, quá trình triển khai vẫn còn nhiều hạn chế liên quan đến khung pháp lý, năng lực quản trị và bảo đảm công bằng giáo dục. Do đó, cần tiếp tục hoàn thiện cơ chế chính sách, nâng cao năng lực quản trị đại học và thúc đẩy chuyển đổi số nhằm nâng cao hiệu quả thực hiện tự chủ đại học trong thời gian tới.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2023). Báo cáo tổng kết giáo dục đại học Việt Nam năm 2023.  
Chính phủ. (2014). Nghị quyết số 77/NQ-CP về thí điểm đổi mới cơ chế hoạt động đối với các cơ sở giáo dục đại học công lập.  
Đảng Cộng sản Việt Nam. (2013). Nghị quyết số 29-NQ/TW về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo.  
UNESCO. (2015). Higher Education in Asia: Expanding Out, Expanding Up.  
World Bank. (2020). Improving Higher Education Performance in Vietnam: Strategic Priorities and Policy Options.