

XÂY DỰNG MÔ HÌNH QUẢN TRỊ PHÂN TẦNG ĐỐI VỚI TỔ HỢP DỊCH VỤ THỂ DỤC THỂ THAO TẠI CÁC CƠ SỞ ĐÀO TẠO THUỘC BỘ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ

Đặng Văn Dũng⁽¹⁾; Nguyễn Mã Lương⁽²⁾

Thông tin bài báo:

Ngày nhận bài: 19/04/2026

Ngày phản biện: 26/05/2026

Ngày đăng: 26/06/2026

Tác giả liên hệ:

Đặng Văn Dũng

Email: dangvandung@gmail.com

Tập 16, số 3 (2026), trang 49-54

DOI:

<https://doi.org/10.64024/upes14083>

Bản quyền © 2026. Bài báo này là công bố Truy cập Mở (Open Access) và được phân phối theo các điều khoản của Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0).

Tóm tắt:

Bài báo tập trung xây dựng mô hình quản trị tối ưu cho các tổ hợp dịch vụ TĐTT tại các cơ sở đào tạo trực thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư trong bối cảnh tự chủ đại học. Thông qua phương pháp chuyên gia (n=31), nghiên cứu đã so sánh đối chiếu 03 mô hình quản trị dựa trên 05 tiêu chí đánh giá khoa học. Kết quả cho thấy mô hình quản trị phân tầng (M3) đạt điểm phù hợp cao nhất (4.53/5.0), thể hiện sự vượt trội về tính linh hoạt và khả năng cân bằng giữa nhiệm vụ đào tạo chính khóa với khai thác dịch vụ thương mại. Nghiên cứu đề xuất cấu trúc mô hình M3 tích hợp các lớp mục tiêu chiến lược giúp tối ưu hóa hệ số thời gian khai thác và năng suất không gian, tạo tiền đề cho việc hiện đại hóa hạ tầng TĐTT học đường một cách bền vững.

Từ khóa: Quản trị phân tầng; Dịch vụ TĐTT; Cơ sở đào tạo.

Developing a multi-tier governance model for sports service complexes at educational institutions under the Ministry of Planning and Investment

Dang Van Dung⁽¹⁾; Nguyen Ma Luong⁽²⁾

Abstract:

This paper focuses on developing an optimal governance model for Sports service complexes at educational institutions under the Ministry of Planning and Investment in the context of university autonomy. Using the expert method (n = 31), the study compared three governance models based on five scientific evaluation criteria. The results indicated that the multi-tier governance model (M3) achieved the highest suitability score (4.53/5.0), demonstrating superior flexibility and a greater capacity to balance formal educational responsibilities with commercial service operations. The study proposes the M3 model structure, which integrates multiple strategic objective layers to optimize facility utilization time and spatial productivity. The proposed model will establish a foundation for the sustainable modernization of Sports infrastructure in educational institutions under the Ministry of Planning and Investment.

Keywords: multi-tier governance; Physical Education and Sports services; educational institutions.

Article Information:

Received: 19/04/2026

Review date: 26/05/2026

Published: 26/06/2026

Corresponding Author:

Dang Van Dung

Email: dangvandung@gmail.com

Vol 16, Issue 3 (2026), pp 49-54

DOI:

<https://doi.org/10.64024/upes14083>

Copyright © 2026. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0).

⁽¹⁾PGS TS Trường Đại học TĐTT Bắc Ninh

⁽²⁾NCS Trường Đại học TĐTT Bắc Ninh

ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong tiến trình đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục đại học đã đặt ra yêu cầu cấp bách về tối ưu hóa năng lực quản trị tài chính và khai thác nguồn lực tài sản công. Theo quy định tại Luật Quản lý, sử dụng tài sản công năm 2017 và Nghị định số 60/2021/NĐ-CP, các cơ sở đào tạo công lập được trao quyền chủ động trong việc sử dụng tài sản vào mục đích kinh doanh, liên doanh, liên kết nhằm tái đầu tư cho giáo dục. Tuy nhiên, việc chuyển đổi từ tư duy quản trị hành chính sang quản trị dịch vụ đối với hạ tầng thể dục thể thao (TDTT) vẫn đang là một bài toán hóc búa đối với nhiều cơ sở đào tạo, đặc biệt là nhóm các trường trực thuộc bộ ngành.

Hệ thống các cơ sở đào tạo trước đây thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư, bao gồm: Học viện Chính sách và Phát triển (APD), Trường Cao đẳng Thống kê (COS) và Trường Cao đẳng Kinh tế - Kế hoạch Đà Nẵng (CEP). Do nghiên cứu được thực hiện tại các cơ sở đào tạo trước đây trực thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư (hiện nay đã sáp nhập và chịu sự quản lý của Bộ Tài chính theo Nghị định số 29/2025/NĐ-CP ngày 24/02/2025 của Chính phủ). Để đảm bảo tính thống nhất với tên đề tài luận án đã được phê duyệt, bài báo sử dụng danh xưng cơ quan chủ quản tại thời điểm phê duyệt tên đề tài. Sau khi sáp nhập về Bộ Tài chính theo Nghị định số 29/2025/NĐ-CP, áp lực về việc nâng cao hiệu quả khai thác tài sản công càng trở nên cấp bách. Thực tế khảo sát cho thấy, các đơn vị này sở hữu tiềm năng hạ tầng TDTT rất lớn với chỉ số tiềm năng khai thác (Ipe) đạt mức lý tưởng, tọa lạc tại các vị trí đắc địa tiếp giáp các khu dân cư trung lưu. Tuy nhiên, tỷ lệ vận hành thực tế lại tỷ lệ nghịch với quy mô diện tích hiện có.

Nguyên nhân cốt lõi dẫn đến tình trạng “đóng băng” tài sản hoặc khai thác chưa hiệu quả tại các cơ sở đào tạo nằm ở sự thiếu vắng một mô hình quản trị tương thích. Các nhà quản lý hiện đang đối mặt với mâu thuẫn trực tiếp giữa việc đảm bảo nhiệm vụ chính trị (giảng dạy GDTC chính khóa) và nhu cầu khai thác thương mại để tự chủ ngân sách. Việc áp dụng các mô hình ủy thác vận hành cho bên thứ ba thường vấp phải rào cản về năng lực thị trường và tính

an toàn pháp lý, trong khi mô hình kiêm nhiệm nội bộ lại thiếu tính chuyên nghiệp và tính linh hoạt trước các biến động của nhu cầu xã hội. Để giải quyết triệt để nút thắt này, nghiên cứu đề xuất việc “Xây dựng mô hình quản trị phân tầng” như một giải pháp đột phá cho giai đoạn quá độ. Mô hình không tiếp cận quản trị theo dạng đơn mục tiêu mà được cấu thành từ hệ thống “Các lớp mục tiêu chiến lược”. Tại đó, các hoạt động được phân tách rõ ràng thành: Lớp sứ mệnh (phục vụ đào tạo); Lớp cộng đồng (phục vụ phong trào nội bộ); và Lớp Giá trị gia tăng (khai thác dịch vụ thương mại).

Mô hình quản trị phân tầng không chỉ là sự phân định về khung thời gian sử dụng công trình TDTT, mà còn là một khung quản trị tích hợp giúp chuyển hóa từng m² công trình TDTT thành những đơn vị kinh tế tự chủ, cho phép các đơn vị tận dụng triệt để hàm lượng chất xám cao của đội ngũ giảng viên trong vai trò giám sát chuyên môn, đồng thời mở cửa cho cơ chế nhân sự linh hoạt để đáp ứng các môn thể thao mới như Pickleball, Khiêu vũ thể thao... Việc xây dựng và chuẩn hóa mô hình giúp các cơ sở đào tạo tối ưu hóa hiệu quả sử dụng tài sản công, tạo tiền đề vững chắc cho việc hiện đại hóa hạ tầng TDTT học đường một cách bền vững. Bài báo tập trung vào việc thiết kế cấu trúc và xác lập cơ chế điều tiết giữa các lớp mục tiêu để đảm bảo sự hài hòa tối đa giữa lợi ích giáo dục và hiệu quả kinh tế.

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Phương pháp phân tích và tổng hợp tài liệu: Thu thập các tài liệu về Luật Quản lý, sử dụng tài sản công, các mô hình quản trị TDTT quốc tế để hình thành khái niệm quản trị phân tầng.

Phương pháp chuyên gia: Thực hiện phỏng vấn và trưng cầu ý kiến của 31 chuyên gia (bao gồm nhà quản lý giáo dục, giảng viên TDTT và chuyên gia kinh tế) thông qua phiếu hỏi thang đo Likert 5 mức độ để đánh giá 03 mô hình (M1, M2, M3).

Phương pháp so sánh đối chiếu: Đánh giá các mô hình dựa trên 05 tiêu chí cốt lõi (C1-C5) để tìm ra phương án tối ưu.

Phương pháp toán học thống kê: Sử dụng phần mềm thống kê để xử lý các tham số đặc

trung (Giá trị trung bình, Độ lệch chuẩn) nhằm kiểm chứng sự đồng thuận của các chuyên gia. Đồng thời xây dựng mô hình định lượng hóa 3 trục cho mô hình quản trị phân tầng đối với tổ hợp dịch vụ TDDT tại các cơ sở đào tạo thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư.

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ BÀN LUẬN

1. Định hướng và nguyên tắc xây dựng mô hình quản trị tổ hợp dịch vụ TDDT ở các cơ sở đào tạo thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư

Căn cứ cơ sở lý luận và thực tiễn, mô hình quản trị lý tưởng cho các trường APD, COS hay CEP cần đáp ứng được 5 tiêu chí sau: Tính an toàn pháp lý (C1): Khả năng tuân thủ Luật Quản lý tài sản công và các quy định của Bộ Tài chính; Tính ưu tiên giáo dục (C2): Khả năng đảm bảo 100% thời lượng và chất lượng cho môn học GDTC chính khóa; Hiệu quả kinh tế (C3): Khả năng tạo nguồn thu ổn định để tự chủ tài chính và tái đầu tư hạ tầng; Tính khả thi về nhân sự (C4): Sự tương thích với trình độ thực sĩ hiện có và khả năng huy động nhân sự vận hành; Tính linh hoạt (C5): Khả năng thích ứng với các bộ môn xu hướng (Pickleball, Khiêu vũ thể thao) và nhu cầu thay đổi của thị trường.

2. Lựa chọn mô hình quản trị tối ưu tổ hợp dịch vụ TDDT ở các cơ sở đào tạo thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư

Để xác định được mô hình quản trị tổ hợp dịch vụ TDDT tại các cơ sở đào tạo thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư, đề tài đã sử dụng phương pháp so sánh đối chiếu giữa 3 mô hình phổ biến để tìm ra phương án tối ưu. Tức là lựa chọn tối ưu nhất trong bối cảnh thực tế, chứ không phải là sự lựa chọn duy nhất. Ba mô hình đưa ra phỏng vấn gồm:

Mô hình 1 (M1) - Quản trị hành chính truyền thống: Nhà trường trực tiếp quản lý, tập trung vào giảng dạy, khai thác dịch vụ mang tính tự phát, tận dụng.

Mô hình 2 (M2) - Ủy thác/Liên kết toàn bộ: Giao khoán toàn bộ hạ tầng cho một đơn vị tư nhân vận hành và thu phí cố định/phần trăm.

Mô hình 3 (M3) - Quản trị phân tầng (Mô hình được đề tài đề xuất): Chia lớp mục tiêu chiến lược, kết hợp giảng viên cơ hữu và nhân sự vận hành linh hoạt.

Kết quả được trình bày ở bảng 1 và biểu đồ 1.

Bảng 1. Kết quả phỏng vấn lựa chọn mô hình quản trị tổ hợp dịch vụ TDDT ở các cơ sở đào tạo thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư (n = 31)

TT	Tiêu chí	Mô hình hành chính (M1)		Mô hình ủy thác toàn bộ (M2)		Mô hình quản trị phân tầng (M3)	
		$\bar{x} \pm \delta$	Mức	$\bar{x} \pm \delta$	Mức	$\bar{x} \pm \delta$	Mức
1	Tính an toàn pháp lý (C1)	4.84 ± 0.37	Tuyệt đối	2.16 ± 0.58	Khó kiểm soát	4.71 ± 0.46	Tuyệt đối
2	Tính ưu tiên giáo dục (C2)	4.90 ± 0.30	Rất tốt	1.84 ± 0.73	Thấp	4.77 ± 0.43	Rất tốt
3	Hiệu quả kinh tế (C3)	1.52 ± 0.51	Thấp	4.65 ± 0.49	Rất cao	4.13 ± 0.62	Khá - Cao
4	Tính khả thi về nhân sự (C4)	3.10 ± 0.79	Trung bình	2.26 ± 0.73	Thấp	4.55 ± 0.51	Rất cao
5	Tính linh hoạt (C5)	1.68 ± 0.65	Rất thấp	4.42 ± 0.56	Cao	4.48 ± 0.57	Cao
	Điểm trung bình chung	3.21	Phù hợp một phần	3.06	Phù hợp một phần	4.53	Rất phù hợp

Từ kết quả khảo sát ở bảng 1 đã cho thấy tính ưu việt của Mô hình M3 so với các mô hình truyền thống hoặc ủy thác hoàn toàn, với điểm trung bình chung cao nhất (4.53 - Rất phù hợp) và không có tiêu chí nào dưới mức 4.0. Phân tích cụ thể hơn cho thấy:

Mô hình M3 có sự cân bằng giữa “Nhiệm vụ chính trị” và “Hiệu quả kinh tế”. Đây là điểm mấu chốt nhất trong quản lý tài sản công tại các trường đại học. Về tính an toàn pháp lý (C1) và Ưu tiên giáo dục (C2), Mô hình M3 đạt điểm số rất cao (4.71 và 4.77), chỉ thấp hơn một chút không đáng kể so với mô hình Hành chính (M1). Điều này cho thấy các chuyên gia tin tưởng rằng việc phân lớp quản lý vẫn đảm bảo tuyệt đối tính thượng tôn pháp luật và không làm ảnh hưởng đến việc giảng dạy chính khóa. Về hiệu quả kinh tế (C3), Mô hình M3 đạt mức 4.13 (Khá - Cao), vượt trội hoàn toàn so với mô hình M1 (1.52). Mặc dù thấp hơn mô hình Ủy thác (M2 - 4.65), nhưng đây là sự đánh đổi cần thiết để giữ vững quyền kiểm soát tài sản công.

Mô hình M3 giải quyết được điểm nghẽn về nhân sự (C4). Chỉ số C4 là nơi mô hình M3 thể hiện sự vượt trội tuyệt đối (4.55) so với M1 (3.10) và M2 (2.26). Tại các đơn vị như APD hay COS, đội ngũ giảng viên GDTC có trình độ đào tạo rất cao nhưng thiếu kỹ năng thực chiến về kinh doanh. Mô hình M3 cho phép giảng viên tập trung vào chuyên môn (Lớp 1), trong khi các hoạt động vận hành dịch vụ (Lớp 3) được giao cho đội ngũ linh hoạt hoặc thuê ngoài. Kết quả điểm 4.55 cho thấy các chuyên gia đánh giá đây là cách tiếp cận thực tế nhất với bộ máy nhân sự hiện có.

Mô hình M3 có tính linh hoạt và khả năng thích ứng (C5). Chỉ số linh hoạt của M3 đạt 4.48, cao hơn cả mô hình ủy thác toàn bộ (M2 - 4.42) và bỏ xa mô hình hành chính (M1 - 1.68). Sự linh hoạt này đến từ việc phân định các “Lớp mục tiêu chiến lược”. Khi có sự thay đổi về nhu cầu xã hội (ví dụ: môn Pickleball), lớp giá trị gia tăng có thể thay đổi ngay lập tức mà không cần điều chỉnh lại bộ máy hành chính hay phụ thuộc vào hợp đồng dài hạn với đơn vị ủy thác.

Phân tích về độ lệch chuẩn (δ) và sự đồng thuận cho thấy: Độ lệch chuẩn của M3 ở các tiêu chí quan trọng (như C1: 0.46, C2: 0.43) thấp

hơn đáng kể so với M2 (C1: 0.58, C2: 0.73). Điều này chứng tỏ quan điểm của các chuyên gia về mô hình phân tầng có độ tập trung và thống nhất rất cao. Ngược lại, mô hình M2 (ủy thác) gây ra nhiều tranh cãi và lo ngại (thể hiện qua độ lệch chuẩn cao và điểm số thấp ở các tiêu chí an toàn).

Để so sánh các mô hình quản trị tổ hợp dịch vụ TDTT, nghiên cứu đã phác họa diện mạo quản trị của từng mô hình qua biểu đồ 1. Kết quả phân tích cho thấy sự phân hóa sâu sắc về năng lực vận hành giữa các mô hình:

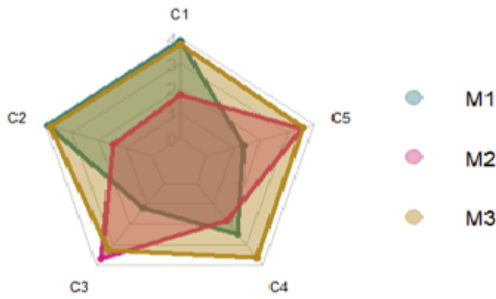
Trước hết, mô hình hành chính (M1) tạo ra một hình đa giác lệch hẳn về phía trục các tiêu chí C1 (Tính an toàn pháp lý) và C2 (Tính ưu tiên giáo dục). Diện tích vùng phủ của mô hình này bị “thu hẹp” tại các trục C3 (Hiệu quả kinh tế) và C5 (Tính linh hoạt), phản ánh đúng thực trạng quản lý truyền thống: mặc dù đảm bảo tốt các giá trị cốt lõi của đơn vị sự nghiệp nhưng lại thiếu động lực tự chủ và khả năng thích ứng với kinh tế thị trường.

Ngược lại, mô hình ủy thác toàn bộ (M2) thể hiện một cấu trúc đối lập hoàn toàn khi mở rộng tối đa về phía các tiêu chí C3 và C5. Tuy nhiên, hình khối của mô hình M2 lại xuất hiện những “điểm khuyết” tại trục C1 và C2. Điều này minh chứng cho lo ngại của các chuyên gia về rủi ro kiểm soát tài sản công và sự lệch lạc mục tiêu giáo dục khi thương mại hóa toàn bộ hạ tầng thể thao trường học.

Điểm nhấn quan trọng nhất của biểu đồ nằm ở mô hình quản trị phân tầng (M3). Vùng phủ diện tích của mô hình M3 không chỉ rộng nhất mà còn đạt được độ cân đối cao nhất trên cả 5 tiêu chí. Hình khối của M3 bao trùm lên phần lớn các ưu điểm của M1 về mặt pháp lý, giáo dục và tiệm cận năng lực kinh tế của M2. Đặc biệt, tại trục C4 (Tính khả thi về nhân sự), M3 tạo ra đỉnh nhọn cao nhất, khẳng định sự tương thích tuyệt đối với cấu trúc đội ngũ giảng viên giáo dục thể chất hiện có tại các cơ sở đào tạo thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư.

Tóm lại, sự giao thoa và bao phủ của mô hình M3 trên biểu đồ mạng nhện là minh chứng trực quan cho tính tối ưu của phương án quản trị đa mục tiêu. Mô hình này đã khắc phục triệt để các vùng lỗm của quản trị hành chính và loại bỏ các

vùng rủi ro của quản trị ủy thác, xác lập một khung vận hành hài hòa, bền vững cho tổ hợp dịch vụ TDDT trong giai đoạn quá độ.



Biểu đồ 1. So sánh các mô hình quản lý tổ hợp dịch vụ TDDT

3. Thiết kế mô hình quản trị phân tầng đối với tổ hợp dịch vụ TDDT tại các cơ sở đào tạo thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư

3.1. Định nghĩa: Mô hình quản trị phân tầng đối với tổ hợp dịch vụ TDDT tại các cơ sở đào tạo thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư là hệ thống quản trị động, đa mục tiêu, lấy việc đảm bảo nhiệm vụ chính trị làm nền tảng và khai thác giá trị kinh tế làm động lực tái đầu tư. Thay vì gọi là “các tầng”, nghiên cứu sử dụng thuật ngữ “Các lớp mục tiêu chiến lược” và được thiết kế gồm:

Lớp 1: Lớp sứ mệnh. Bản chất là phục vụ chương trình GDTC chính khóa.

Cơ chế: Quản trị theo kế hoạch.

Chỉ số đo lường: Tỷ lệ hoàn thành chương trình, chất lượng đầu ra của sinh viên.

Nguồn lực: Giảng viên cơ hữu, ngân sách nhà nước cấp.

Lớp 2: Lớp cộng đồng. Bản chất là phục vụ CLB sinh viên, cán bộ giảng viên và các hoạt động ngoại khóa.

Cơ chế: Quản trị phối hợp.

Chỉ số đo lường: Tỷ lệ sinh viên tham gia TDDT ngoại khóa, chỉ số sức khỏe nội bộ.

Nguồn lực: Đoàn thanh niên/Hội sinh viên điều phối dưới sự giám sát của giảng viên.

Lớp 3: Lớp giá trị gia tăng. Bản chất: Dịch vụ thương mại cho cộng đồng bên ngoài.

Cơ chế: Quản trị theo thị trường.

Chỉ số đo lường: Doanh thu, tỷ lệ lấp đầy giờ trống, chỉ số hài lòng của khách hàng (CSI).

Nguồn lực: Nhân sự thuê ngoài, cộng tác viên chuyên trách kinh doanh.

3.2. Cấu trúc mô hình M3

Sử dụng nguyên lý 3D (3-Dimensional Architecture) để mô tả được sự tương tác giữa 3 trục: đối tượng (S), thời gian (T) và không gian (V). Đồng thời, thông qua sự tương tác giữa 3 lớp cho thấy, Mô hình quản trị phân tầng không phải sơ đồ tĩnh, mà là một hệ thống vận hành động, có khả năng tối ưu hóa nguồn lực theo thời gian thực.

3.3. Xây dựng mô hình định lượng hóa 3 trục

Trục đối tượng (Subject Axis - S): Định lượng bằng hệ số ưu tiên (ws) cho mỗi nhóm đối tượng một trọng số ưu tiên (ws) trong thang điểm từ 0 đến 1.

Lớp 1 (S1 - Đào tạo chính khóa): $ws_1 = 1.0$ (Ưu tiên tuyệt đối, không thể thay thế).

Lớp 2 (S2 - Phong trào nội bộ): $ws_2 = 0.6 - 0.7$ (Có thể linh hoạt điều chỉnh nhưng vẫn được ưu tiên hơn dịch vụ).

Lớp 3 (S3 - Dịch vụ thương mại): $ws_3 = 0.3 - 0.5$ (Phụ thuộc vào khả năng chi trả và lợi ích kinh tế mang lại).

Chỉ số đo lường (Is): Tổng số lượt người tập hoặc quy mô tệp khách hàng tiềm năng của từng lớp.

Trục thời gian (Time Axis - T): Định lượng bằng hệ số khai thác (kt). Trục này được định lượng dựa trên tổng quỹ thời gian có thể vận hành trong ngày (T_{total} , ví dụ 15 tiếng từ 6h00 đến 21h00).

Thời gian hữu dụng (t_i): Số giờ thực tế mà mỗi lớp đối tượng sử dụng.

Hệ số lấp đầy (R_t): $R_t = \frac{\sum t_i}{T_{total}}$

Giá trị kinh tế theo thời gian (Vt): Xác định giá trị của 1 giờ sử dụng sân tại các khung giờ khác nhau (Giờ vàng có hệ số $kt > 1$, giờ thấp điểm $kt < 1$).

Trục không gian (Space Axis - V): Định lượng bằng năng suất không gian (Pv). Định lượng dựa trên diện tích thực tế và khả năng sinh lợi trên mỗi m^2 .

Diện tích quy chuẩn (A): Diện tích thực tế của hạng mục (ví dụ 4.529 m^2 tại APD).

Hệ số công năng (cv): Khả năng chuyển đổi của không gian. (Ví dụ: Nhà đa năng có cv cao vì tập được nhiều môn, sân quần vợt có cv thấp vì chỉ tập được 1 môn).

Năng suất không gian (Pv): Doanh thu hoặc số sinh viên phục vụ được trên 1 m² (Pv = Value/A).

Chỉ số hiệu quả quản trị (E): công thức tổng quát để tính toán hiệu quả của mô hình tại một thời điểm hoặc một khu vực.

$$E = \sum_{i=1}^3 (w_{si} \times k_{ti} \times P_{vi})$$

Trong đó:

E: Hiệu quả tổng thể của tổ hợp dịch vụ.

w_{si}: Trọng số ưu tiên của lớp đối tượng i.

k_{ti}: Hệ số khai thác thời gian của lớp i.

P_{vi}: Năng suất không gian thực tế tại lớp i.

3.4. Cơ chế điều tiết “Bánh răng” (The Cogwheel Mechanism)

Thiết lập thứ tự ưu tiên giảm dần từ Lớp 1 → Lớp 2 → Lớp 3. Mọi biến động ở Lớp 1 (như lịch thi học kỳ) sẽ tự động đẩy các hoạt động ở Lớp 3 vào trạng thái bù giờ.

Số hóa quản trị (Digital Governance): Xây dựng hệ thống hiển thị trạng thái sân bãi (Real-time Dashboard). Khách hàng ở Lớp 3 có thể đặt sân ngay trên App khi hệ thống xác nhận Lớp 1 và Lớp 2 không có lịch sử dụng.

3.5. Hệ thống quản trị nhân sự hỗn hợp (Hybrid HR Model)

Nâng cấp từ việc thuê người trực sân lên thành “Mô hình nhân sự 2 trụ cột”:

Trụ cột Quản lý nhà nước/Chuyên môn: Do các giảng viên giáo dục thể chất cơ hữu có trình độ Thạc sĩ/Tiến sĩ đảm nhiệm (Vai trò: Giám sát tiêu chuẩn, an toàn, chất lượng sự phạm).

Trụ cột Vận hành dịch vụ: Thuê nhân sự chuyên quản lý hạ tầng chuyên nghiệp (Facility Managers). Họ làm việc theo KPI doanh thu và không nằm trong biên chế đào tạo.

3.6. Chu trình tài chính khép kín (Circular Financial Cycle)

Thay vì chỉ dừng lại ở việc nộp quỹ theo tỷ lệ % nhất định, mô hình gồm nhiều vòng phản hồi tài chính: Doanh thu từ Lớp 3 (Thương mại); Trích lập quỹ bảo trì chuyên sâu; Nâng cấp hạ tầng (Ví dụ: Lắp sàn gỗ mới, hệ thống đèn LED thông minh...); và ở Lớp 1 (Sinh viên học chính khóa) được hưởng lợi trực tiếp từ hạ tầng cao cấp này mà không cần tăng ngân sách nhà nước.

KẾT LUẬN

Kết quả nghiên cứu khẳng định Mô hình quản trị phân tầng (M3) là lựa chọn tối ưu cho các trường thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư trong giai đoạn quá độ, vừa duy trì được giá trị cốt lõi của mô hình hành chính (an toàn, giáo dục), vừa tiệm cận được hiệu quả của mô hình thị trường (kinh tế, linh hoạt), đồng thời giải quyết triệt để bài toán năng lực nhân sự tại các cơ sở đào tạo thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư. Mô hình M3 giải quyết được mâu thuẫn giữa “nhiệm vụ giáo dục” và “hiệu quả kinh tế”, đảm bảo tuyệt đối an toàn pháp lý tài sản công trong khi vẫn tạo ra nguồn thu tái đầu tư bền vững. Đồng thời đảm bảo tính khả thi trong việc kết hợp giữa giảng viên GDTC cơ hữu và nhân sự vận hành linh hoạt, giúp trẻ hóa và chuyên nghiệp hóa dịch vụ mà không làm phình bộ máy.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Dương Nghiệp Chí, & Lâm Quang Thành. (2016). *Quản lý Thể dục Thể thao*. NXB TDTT, Hà Nội.
2. Tạ Hữu Hiếu, Ngô Trang Hưng, Phạm Bá Dũng, & Nguyễn Văn Tĩnh. (2017). *Giáo trình Toán kinh tế Thể dục Thể thao*. NXB TDTT.
3. Phạm Việt Hùng, Ngô Trang Hưng, & Nguyễn Cẩm Ninh. (2018). *Giáo trình Cơ sở vật chất Thể dục Thể thao*. NXB TDTT.
4. Lư Quang Hiệp. (2015). Giải pháp phát triển kinh tế thể dục thể thao ở Việt Nam trong quá trình hội nhập quốc tế. *Đề tài cấp Nhà nước mã số KX.01.05/11-15*, đơn vị chủ quản: Trường Đại học Thể dục Thể thao Bắc Ninh.
5. Ngô Thắng Lợi. (2011). *Kinh tế phát triển*. NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
6. Siekmann, R., & Soek, J. (2010). *Models of sport governance in the European Union: The relationship between state and sport authorities*. The Hague: T.M.C. Asser Press.
7. Jovanovic (2011), *Sport management in countries in transition*, Serb J Sports Sci 5(3): 115-125, Serbian Journal of Sports Sciences.
8. В.В.Кузина (2001), *Экономика физической культуры и спорта*, Москва.