

# MÔ HÌNH QUẢN TRỊ – TUYỂN SINH TÍCH HỢP CHO CÁC TRƯỜNG NGOÀI CÔNG LẬP TẠI PHƯỜNG THỦ DẦU MỘT TRONG BỐI CẢNH CẠNH TRANH GIÁO DỤC HIỆN NAY

**Trần Thanh Bình\***

Trường Đại học Thủ Dầu Một; Trường Trung – Tiểu học Pétrus Ký

**Nguyễn Kim Ngân**

Trường Tiểu học Vĩnh Phú

## Tóm tắt:

Bài viết xây dựng mô hình quản trị – tuyển sinh tích hợp cho các trường ngoài công lập tại Phường Thủ Dầu Một, Thành phố Hồ Chí Minh trong bối cảnh cạnh tranh giáo dục hiện nay. Nghiên cứu được thực hiện theo hướng nghiên cứu ứng dụng, sử dụng mẫu tư liệu gồm 16 nguồn được chọn lọc (05 văn bản pháp lý, 07 công trình nghiên cứu/sách chuyên khảo và 04 nguồn dữ liệu bối cảnh – tuyển sinh chính thức), kết hợp phân tích tài liệu, đối sánh bối cảnh địa bàn và tổng hợp mô hình. Khoảng trống nghiên cứu được xác định ở chỗ các công trình hiện có thường tiếp cận riêng rẽ từ góc độ quản trị trường học, school choice hoặc marketing giáo dục, trong khi mối liên hệ hệ thống giữa quản trị nhà trường và đầu ra tuyển sinh ở khối ngoài công lập chưa được mô hình hóa rõ. Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất mô hình gồm 05 trụ cột: định vị chiến lược; chất lượng và khác biệt giáo dục; trải nghiệm phụ huynh – học sinh; truyền thông và kênh tuyển sinh; dữ liệu và cải tiến liên tục. Điểm mới của nghiên cứu nằm ở việc: (i) tích hợp ba dòng tiếp cận vốn thường tách biệt; (ii) chuyển đơn vị phân tích từ chiến dịch tuyển sinh sang hệ thống quản trị; và (iii) gắn mô hình với bộ chỉ số đánh giá để hỗ trợ triển khai, giám sát và cải tiến. Mô hình có thể được sử dụng như khung tham chiếu cho các trường ngoài công lập trong đổi mới quản trị, nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển tuyển sinh bền vững.

**Từ khóa:** Mô hình quản trị – tuyển sinh tích hợp; Quản trị nhà trường; Tuyển sinh; Trường ngoài công lập; Cạnh tranh giáo dục.

## DOI:

### An integrated governance–admissions model for non-public schools at Thu Dau Mot Ward in the current context of educational competition

#### Abstract:

This paper develops an integrated governance–admissions model for non-public schools in Thu Dau Mot Ward, Ho Chi Minh City, in the current context of educational competition. The study adopts an applied research design based on a corpus of 16 carefully selected sources, combining document analysis, contextual comparison, and model synthesis. The research gap lies in the fact that prior studies have usually examined school governance, school choice, or educational marketing separately, while the systemic linkage between school governance and admissions outcomes in the non-public sector has not been clearly modelled. Accordingly, the paper proposes a five-pillar model consisting of strategic positioning; educational quality and differentiation; parent–student experience; communication and admissions channels; and data governance with continuous improvement. The study contributes by integrating previously separated strands of literature, shifting the unit of analysis from isolated recruitment campaigns to the governance system of the school, and attaching an evaluation indicator set to support implementation and refinement.

**Keywords:** Integrated governance–admissions model; School governance; Admissions; Non-public schools; Educational competition.

## 1. Đặt vấn đề

Giáo dục ngoài công lập đang giữ vai trò ngày càng rõ trong việc mở rộng cơ hội tiếp cận giáo dục, giảm áp lực cho khu vực công lập và tạo thêm các lựa chọn phù hợp với nhu cầu đa dạng của phụ huynh. Trong bối cảnh cạnh tranh giáo dục gia tăng, năng lực tuyển sinh không chỉ phản ánh hiệu quả truyền thông mà còn phản ánh chất lượng quản trị, mức độ khác biệt của chương trình, khả năng tạo lập niềm tin xã hội và năng lực chuyển hóa các giá trị giáo dục thành trải nghiệm có thể kiểm chứng (Quốc hội, 2019; Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2020; Kotler và cộng sự, 1995; Napitupulu và cộng sự, 2024). Năm học 2025–2026, TP. Hồ Chí Minh có 169.080 học sinh tốt nghiệp lớp 9; hệ

thống THPT công lập tuyển gần 80% số học sinh này, đồng nghĩa với việc gần 40.000 học sinh phải lựa chọn các hướng đi khác, trong đó có khối ngoài công lập (Cổng thông tin tuyển sinh TP. Hồ Chí Minh, 2026). Trên cổng thông tin tuyển sinh lớp 10 của thành phố, hệ thống ngoài công lập được ghi nhận với 109 trường tham gia công bố thông tin tuyển sinh, cho thấy cạnh tranh không chỉ diễn ra ở phạm vi một địa bàn nhỏ mà trải rộng ở cấp thành phố (Cổng thông tin tuyển sinh TP. Hồ Chí Minh, 2026).

Phường Thủ Dầu Một hình thành sau sắp xếp đơn vị hành chính năm 2025 theo Nghị quyết số 1685/NQ-UBTVQH15 (Ủy ban Thường vụ Quốc hội, 2025). Trên các cổng thông tin quản lý và tuyển sinh của ngành giáo dục TP. Hồ Chí Minh, địa bàn này hiện ghi nhận 03 cơ sở ngoài công lập gồm Trường Trung – Tiểu học Pétrus Ký, Việt Anh và Ngô Thời Nhiệm (Cổng thông tin tuyển sinh TP. Hồ Chí Minh, 2026). Sự hiện diện của nhiều cơ sở cùng nhóm trên một địa bàn đô thị sau sắp xếp hành chính tạo ra điều kiện thích hợp để khảo sát vấn đề quản trị và tuyển sinh trong mối liên hệ với cạnh tranh giáo dục.

Các nghiên cứu gần đây chủ yếu tiếp cận hai hướng: (i) xem xét quản trị trường học như một vấn đề thể chế, tự chủ và trách nhiệm giải trình (Truong và cộng sự, 2024; Trinh, 2024); hoặc (ii) phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn trường của phụ huynh như chất lượng, hình ảnh, giá phí, sự an toàn và truyền thông (Kotler và

cộng sự, 1995; Napitupulu và cộng sự, 2024; Akhlaq và cộng sự, 2025; Independent School Victoria, 2022). Tuy nhiên, số lượng công trình kết nối hai hướng tiếp cận này thành một khung phân tích chung còn hạn chế. Đây chính là research gap mà bài viết này tập trung xử lý thông qua việc kiến tạo mô hình quản trị – tuyển sinh tích hợp cho nhóm trường ngoài công lập tại Phường Thủ Dầu Một, TP. Hồ Chí Minh.

## **2. Cơ sở lý luận và khoảng trống nghiên cứu**

### **2.1. Quản trị trường ngoài công lập**

Theo Luật Giáo dục năm 2019, Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục năm 2025 và các điều lệ trường phổ thông hiện hành, cơ sở giáo dục ngoài công lập phải đồng thời đáp ứng yêu cầu về chất lượng giáo dục, điều kiện hoạt động, trách nhiệm giải trình và phối hợp với gia đình – xã hội (Quốc hội, 2019; Quốc hội, 2025; Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2020). Điều này cho thấy quản trị nhà trường không còn dừng ở quản lý hành chính – chuyên môn, mà mở rộng sang các chiều cạnh chiến lược, chất lượng, trải nghiệm và dữ liệu.

Nghiên cứu của Truong Tan Dat và Tran Quoc Giang về hiện trạng quản trị trong các trường tư thục khu vực Đông Nam Bộ cho thấy các trường đang đối mặt với yêu cầu nâng cao năng lực quản trị, phát triển chiến lược nhà trường và thích ứng với đòi hỏi mới của môi trường giáo dục (Truong và cộng sự, 2024). Ở góc độ rộng hơn, Thạch Ngọc Trinh chỉ ra rằng nhận thức về quản trị

trường học của các chủ thể liên quan có ý nghĩa quyết định đến hiệu quả vận hành và quá trình đổi mới thể chế trong giáo dục phổ thông (Trinh, 2024).

## **2.2. Tuyển sinh, lựa chọn trường và marketing giáo dục**

Trong lĩnh vực marketing giáo dục, Kotler và Fox nhấn mạnh rằng tuyển sinh phải gắn với định vị chiến lược, giá trị cung ứng và sự khác biệt có thể nhận biết của cơ sở giáo dục (Kotler và cộng sự, 1995). Ở bình diện quan hệ nhà trường – gia đình – cộng đồng, Epstein cho rằng niềm tin của phụ huynh và sự gắn kết cộng đồng có vai trò quan trọng đối với hình ảnh và sức hút của nhà trường (Epstein, 2018).

Các nghiên cứu gần đây tiếp tục khẳng định phụ huynh lựa chọn trường không chỉ dựa trên một yếu tố riêng lẻ. Napitupulu và cộng sự cho thấy các thành tố của marketing mix như sản phẩm giáo dục, giá phí, con người, địa điểm và minh chứng hữu hình có ảnh hưởng đáng kể đến quyết định chọn trường của phụ huynh (Napitupulu và cộng sự, 2024). Akhlaq và cộng sự chỉ ra rằng chất lượng học thuật, môi trường kiểm soát, kỷ luật và mức độ phù hợp với kỳ vọng gia đình là các biến số có ảnh hưởng đến sự hài lòng khi lựa chọn giữa trường công và trường tư (Akhlaq và cộng sự, 2025). Báo cáo Drivers of School Choice và Schooling in America cũng cho thấy phụ huynh ngày càng quan tâm đến chất lượng học tập, an toàn trường học, minh bạch thông tin và trải nghiệm tương tác với nhà trường (Independent School Victoria, 2022;

Công thông tin tuyển sinh TP. Hồ Chí Minh, 2026).

## **2.3. Nền tảng lý thuyết của mô hình tích hợp**

Mô hình được đề xuất trong bài viết được hình thành từ sự giao thoa của bốn cụm lý thuyết. Thứ nhất, nhóm lý thuyết quản trị trường học nhấn mạnh vai trò của định vị chiến lược, năng lực điều hành, trách nhiệm giải trình và cải tiến liên tục đối với hiệu quả vận hành nhà trường (Truong và cộng sự, 2024; Trinh, 2024). Thứ hai, nhóm nghiên cứu về school choice cho thấy quyết định lựa chọn trường của phụ huynh phụ thuộc vào chất lượng học thuật, sự an toàn, môi trường học tập, mức độ phù hợp với kỳ vọng gia đình và các tín hiệu tin cậy về chất lượng (Akhlaq và cộng sự, 2025; Independent School Victoria, 2022).

Thứ ba, marketing giáo dục cung cấp cơ sở để phân tích định vị giá trị, thông điệp truyền thông và các kênh tiếp cận người học như những thành tố của cạnh tranh tuyển sinh (Kotler và cộng sự, 1995; Napitupulu và cộng sự, 2024). Thứ tư, tiếp cận quan hệ nhà trường – gia đình – cộng đồng cho thấy trải nghiệm phụ huynh – học sinh và mức độ gắn kết của gia đình có vai trò trung gian quan trọng đối với hình ảnh và sức hút của nhà trường (Epstein, 2018; Independent School Victoria, 2022). Việc tích hợp bốn cụm lý thuyết này cho phép xác lập cơ sở khoa học cho cả năm trụ cột của mô hình đề xuất, thay vì chỉ dừng ở mô tả thực tiễn quản lý.

## **2.4. Khoảng trống nghiên cứu và logic hình thành mô hình**

Các công trình nêu trên cung cấp hai nhóm tri thức quan trọng: một là các luận điểm về quản trị trường học; hai là các bằng chứng về hành vi lựa chọn trường của phụ huynh. Tuy nhiên, các nghiên cứu này phần lớn dừng ở việc mô tả từng chiều cạnh riêng biệt. Số lượng công trình xây dựng một mô hình tích hợp vừa giải thích logic quản trị, vừa chỉ ra cách chuyển hóa logic đó thành hiệu quả tuyển sinh ở khối ngoài công lập còn hạn chế, đặc biệt trong bối cảnh đô thị mới sau sắp xếp đơn vị hành chính. Vì vậy, bài viết đề xuất mô hình quản trị – tuyển sinh tích hợp gồm 5 trụ cột, trong đó tuyển sinh được xem là đầu ra của toàn bộ hệ thống quản trị chứ không phải một bộ phận vận hành độc lập. Khoảng trống này có ý nghĩa khoa học vì nó liên quan đến việc thiếu vắng một cấu trúc giải thích cơ chế chuyển hóa từ năng lực quản trị sang kết quả tuyển sinh, và có ý nghĩa thực tiễn vì các trường ngoài công lập đang phải cạnh tranh trong điều kiện không thể tách rời chất lượng, trải nghiệm và dữ liệu vận hành.

## **3. Phương pháp nghiên cứu**

Nghiên cứu được thực hiện theo hướng nghiên cứu ứng dụng nhằm kiến tạo một khung quản trị có thể sử dụng trong thực tiễn trường ngoài công lập. Thay vì kiểm định giả thuyết định lượng, bài viết tập trung xây dựng mô hình trên cơ sở phân tích tài liệu có chọn lọc, đối sánh bối cảnh địa bàn và tổng hợp logic quản trị – tuyển sinh. Cách

tiếp cận này phù hợp với mục tiêu phát triển mô hình khái niệm và bộ chỉ số đánh giá sơ bộ trong điều kiện dữ liệu thực nghiệm liên trường còn hạn chế.

Mẫu tư liệu của nghiên cứu gồm 16 nguồn: 05 văn bản pháp lý và văn bản quản lý giáo dục (Ủy ban Thường vụ Quốc hội, 2025; Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2020); 07 công trình học thuật và sách chuyên khảo liên quan đến quản trị trường học, school choice, marketing giáo dục và quan hệ nhà trường – gia đình – cộng đồng (Truong và cộng sự, 2024; Independent School Victoria, 2022); và 04 nguồn dữ liệu bối cảnh – tuyển sinh chính thức (Cổng thông tin tuyển sinh TP. Hồ Chí Minh, 2026). Mỗi tài liệu được đọc và mã hóa theo bốn biến: phạm vi nội dung, đơn vị phân tích, yếu tố tác động chính và hàm ý quản trị. Kết quả mã hóa được dùng để nhận diện các thành tố lặp lại và xây dựng cấu trúc mô hình.

Nghiên cứu sử dụng ba nhóm phương pháp chủ đạo. Thứ nhất, phân tích tài liệu được dùng để hệ thống hóa cơ sở pháp lý và học thuật. Thứ hai, phương pháp đối sánh được vận dụng để so sánh giữa các hướng tiếp cận trước đây và đối chiếu với bối cảnh địa bàn nghiên cứu. Thứ ba, tổng hợp mô hình được thực hiện theo quy trình 05 bước: xác định vấn đề – chọn tư liệu – phân tích bối cảnh – cấu trúc hóa trụ cột – xây dựng bộ chỉ số đánh giá. Việc trình bày quy trình này nhằm tăng tính minh bạch và khả năng tái sử dụng của nghiên cứu.

Tiêu chí lựa chọn tài liệu gồm: (i) liên quan trực tiếp đến quản trị trường học,

lựa chọn trường, marketing giáo dục hoặc tuyển sinh; (ii) có giá trị cập nhật đối với bối cảnh Việt Nam giai đoạn 2019–2026; và (iii) có khả năng cung cấp căn cứ đối sánh cho việc cấu trúc mô hình. Việc lựa chọn Phường Thủ Dầu Một làm địa bàn nghiên cứu được biện luận từ ba căn cứ: đây là địa bàn đô thị sau sắp xếp đơn vị hành chính năm 2025 (Ủy ban Thường vụ Quốc hội, 2025); có

sự hiện diện của các cơ sở ngoài công lập trên các cổng thông tin chính thức của ngành giáo dục (Cổng thông tin tuyển sinh TP. Hồ Chí Minh, 2026); và chịu tác động trực tiếp từ áp lực phân luồng, lựa chọn trường và cạnh tranh tuyển sinh trong bối cảnh quy mô học sinh lớp 9 của TP. Hồ Chí Minh tăng lên (Cổng thông tin tuyển sinh TP. Hồ Chí Minh, 2026).

**Bảng 1.** Tiêu chí lựa chọn tài liệu và cơ sở đối sánh trong nghiên cứu

| Nhóm tiêu chí      | Nội dung áp dụng                                                                                                                                   | Ý nghĩa đối với mô hình                                                  |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Liên quan chủ đề   | Tài liệu phải gắn với quản trị trường học, school choice, marketing giáo dục hoặc tuyển sinh trường ngoài công lập.                                | Bảo đảm mô hình được hình thành từ đúng phạm vi tri thức.                |
| Tính cập nhật      | Ưu tiên văn bản pháp lý, báo cáo ngành và nghiên cứu công bố trong giai đoạn 2019–2026; chỉ giữ lại một số tài liệu nền tảng có giá trị lý thuyết. | Khắc phục tình trạng phụ thuộc quá nhiều vào tài liệu cũ.                |
| Khả năng đối sánh  | Tài liệu phải cung cấp căn cứ để so sánh giữa quản trị nhà trường, trải nghiệm người học, truyền thông và dữ liệu.                                 | Hỗ trợ cấu trúc hóa mô hình theo logic tích hợp thay vì liệt kê rời rạc. |
| Cơ cấu mẫu tư liệu | 05 văn bản pháp lý; 07 công trình học thuật/sách chuyên khảo; 04 nguồn dữ liệu bối cảnh – tuyển sinh chính thức.                                   | Làm rõ quy mô và thành phần tư liệu được sử dụng để hình thành mô hình.  |

*Nguồn: Tác giả*



**Hình 1.** Quy trình nghiên cứu xây dựng mô hình

*Nguồn: Tác giả tổng hợp.*

4. Bối cảnh cạnh tranh giáo dục và những yêu cầu mới đối với trường ngoài công lập

Từ góc nhìn quản trị, cạnh tranh giáo dục hiện nay không chỉ là cạnh tranh về số lượng người học mà là cạnh tranh về niềm tin, minh chứng chất lượng và năng lực phục vụ. Ở cấp thành phố, hệ thống ngoài công lập tham gia công bố thông tin tuyển sinh với quy mô lớn (Cổng thông tin tuyển sinh TP. Hồ Chí Minh, 2026), trong khi quy mô học sinh lớp 9 tăng mạnh trong năm học 2025–2026 đã làm gia tăng áp lực phân luồng và mở rộng không gian lựa chọn của phụ huynh (Cổng thông tin tuyển sinh TP. Hồ Chí Minh, 2026). Trong điều kiện đó, khu vực ngoài công lập phải cạnh tranh đồng thời với khối công lập và với

các cơ sở cùng loại trên thị trường giáo dục đô thị.

Phường Thủ Dầu Một có tính đặc thù ở chỗ vừa là địa bàn đô thị dịch vụ, vừa chịu tác động của tái cấu trúc không gian hành chính sau năm 2025 (Ủy ban Thường vụ Quốc hội, 2025). Việc hiện diện ít nhất 03 cơ sở ngoài công lập trên các cổng thông tin tuyển sinh chính thức (Cổng thông tin tuyển sinh TP. Hồ Chí Minh, 2026) cho thấy đây là không gian cạnh tranh có thể quan sát được. Trong bối cảnh đó, các trường ngoài công lập không thể dựa chủ yếu vào vị trí địa lý hoặc quảng bá đơn lẻ, mà cần xây dựng đồng bộ định vị chiến lược, chuẩn chất lượng, hành trình trải nghiệm phụ huynh – học sinh, hệ thống truyền thông và dữ liệu quản trị.

Bảng 2. Một số chỉ báo bối cảnh cạnh tranh giáo dục liên quan đến nghiên cứu

| Chỉ báo                                                 | Thông tin mô tả                                                                                                                                                    | Hàm ý đối với trường ngoài công lập                                                          |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Quy mô học sinh lớp 9 TP. Hồ Chí Minh năm học 2025–2026 | 169.080 học sinh tốt nghiệp lớp 9.                                                                                                                                 | Áp lực phân luồng lớn làm gia tăng không gian lựa chọn của phụ huynh.                        |
| Năng lực tiếp nhận của THPT công lập                    | Hệ thống THPT công lập tuyển gần 80% học sinh lớp 9.                                                                                                               | Khối ngoài công lập tiếp nhận phần đáng kể nhu cầu học tập còn lại.                          |
| Số học sinh phải tìm hướng đi khác                      | Dự kiến hơn 50.000 học sinh phải lựa chọn lộ trình ngoài hệ THPT công lập.                                                                                         | Cạnh tranh tuyển sinh giữa các cơ sở ngoài công lập trở nên rõ nét hơn.                      |
| Bối cảnh địa bàn nghiên cứu                             | Các cổng thông tin chính thức của ngành giáo dục ghi nhận sự hiện diện của trường ngoài công lập tại Phường Thủ Dầu Một như Pétrus Ký, Việt Anh và Ngô Thời Nhiệm. | Địa bàn có tính đại diện cho không gian cạnh tranh giáo dục đô thị sau sắp xếp hành chính.   |
| Quy mô hệ thống THPT ngoài công lập công bố tuyển sinh  | 109 trường trên cổng thông tin tuyển sinh lớp 10 của TP. Hồ Chí Minh.                                                                                              | Phản ánh mức độ cạnh tranh rộng ở cấp thành phố và áp lực định vị khác biệt của từng trường. |

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Những yêu cầu mới đối với trường ngoài công lập có thể khái quát ở ba điểm. Thứ nhất, trường phải chứng minh giá trị giáo dục bằng minh chứng có thể kiểm chứng thay vì thông điệp quảng bá đơn thuần. Thứ hai, trường cần quản trị trải nghiệm phụ huynh – học sinh như một cấu phần của chất lượng dịch vụ giáo dục. Thứ ba, dữ liệu tuyển sinh phải được sử dụng như cơ sở cho ra quyết định, không chỉ như danh sách hành chính của mùa tuyển sinh.

### 5. Đối chiếu với các tiếp cận hiện có và sự cần thiết của mô hình tích hợp

Từ tổng quan tài liệu có thể nhận thấy ba nhóm tiếp cận gần gũi với chủ đề nghiên cứu. Nhóm thứ nhất tập trung vào quản trị trường học và nhấn mạnh tự chủ, trách nhiệm giải trình, chiến lược và hiệu quả vận hành (Truong và cộng sự, 2024; Trinh, 2024). Nhóm thứ hai tập trung vào school choice, giải thích hành vi lựa chọn trường của phụ huynh dựa trên chất lượng, an toàn, mức phí và sự phù hợp với kỳ vọng gia đình (Akhlaq và cộng sự, 2025; Independent School Victoria, 2022). Nhóm thứ ba tiếp cận từ marketing giáo dục, chú

trọng định vị giá trị, truyền thông và marketing mix như công cụ thu hút người học (Kotler và cộng sự, 1995; Napitupulu và cộng sự, 2024).

Mỗi hướng tiếp cận đều cung cấp một lát cắt quan trọng, nhưng nếu tách rời nhau sẽ khó giải thích đầy đủ cơ chế chuyển hóa từ năng lực quản trị nhà trường sang hiệu quả tuyển sinh. Các tiếp cận quản trị thường mạnh về chiều sâu tổ chức nhưng chưa chỉ ra đầu ra tuyển sinh; ngược lại, các nghiên cứu school choice và marketing giáo dục làm rõ hành vi lựa chọn trường nhưng thường xem tuyển sinh như kết quả của truyền thông hoặc thuộc tính dịch vụ hơn là kết quả của cả hệ thống quản trị.

Vì vậy, sự cần thiết của mô hình tích hợp nằm ở chỗ phải đặt tuyển sinh trở lại trong cấu trúc vận hành của nhà trường, nơi chất lượng giáo dục, trải nghiệm phụ huynh – học sinh, truyền thông và dữ liệu cùng được xem là thành tố của một cơ chế chung. Cách tiếp cận này vừa trả lời khoảng trống nghiên cứu đã nêu, vừa tạo cơ sở để chứng minh tính mới học thuật của mô hình được đề xuất.

**Bảng 3.** Đối chiếu mô hình đề xuất với các hướng tiếp cận gần gũi

| Khía cạnh đối chiếu | Các tiếp cận trước                                                                                     | Mô hình quản trị – tuyển sinh tích hợp                                                              |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Đơn vị phân tích    | Hoặc nhà trường như thiết chế quản trị, hoặc phụ huynh như chủ thể lựa chọn.                           | Nhà trường là một hệ thống quản trị, trong đó tuyển sinh là đầu ra tổng hợp.                        |
| Trọng tâm lý giải   | Nhấn mạnh riêng lẻ tự chủ/trách nhiệm giải trình, hoặc chất lượng – chi phí – hình ảnh – truyền thông. | Liên kết chiến lược, chất lượng, trải nghiệm, truyền thông và dữ liệu trong cùng cấu trúc vận hành. |

| Khía cạnh đối chiếu | Các tiếp cận trước                                                       | Mô hình quản trị – tuyển sinh tích hợp                                              |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Cơ chế tác động     | Mô tả các yếu tố ảnh hưởng song song nhưng chưa làm rõ quan hệ vận hành. | Mô hình hóa chuỗi tác động từ quản trị đến tuyển sinh qua 05 trụ cột liên kết.      |
| Đầu ra phân tích    | Dừng ở hiệu quả quản trị hoặc quyết định chọn trường.                    | Hướng tới hiệu quả tuyển sinh, chất lượng dịch vụ, duy trì nguồn tuyển và cải tiến. |
| Giá trị học thuật   | Cung cấp các khung đơn ngành hoặc bán tích hợp.                          | Bổ sung khung tích hợp gắn với bộ chỉ số để hỗ trợ kiểm tra khả năng vận hành.      |

Nguồn: Tác giả

6. Đề xuất mô hình quản trị – tuyển sinh tích hợp cho các trường ngoài công lập

Trên cơ sở các phân tích ở trên, bài viết đề xuất mô hình quản trị – tuyển sinh tích hợp gồm 05 trụ cột có mối liên hệ hữu cơ. Mô hình được hình thành từ ba nguyên tắc: (i) tuyển sinh là đầu ra của hệ thống quản trị; (ii) lợi thế tuyển sinh bền vững phải được nâng đỡ bởi chất lượng thực; và (iii) toàn bộ quá trình cần được vận hành theo vòng phản hồi dữ liệu và cải tiến liên tục.

So với các nghiên cứu trước vốn chủ yếu phân tích riêng lẻ yếu tố school

choice hoặc marketing mix (Napitupulu và cộng sự, 2024; Akhlaq và cộng sự, 2025; Independent School Victoria, 2022), mô hình này có ba điểm khác biệt. Thứ nhất, đơn vị phân tích được chuyển từ “chiến dịch tuyển sinh” sang “hệ thống quản trị nhà trường”. Thứ hai, mô hình không chỉ nêu các thành tố ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn trường mà còn chỉ ra quan hệ vận hành giữa các thành tố đó thông qua cơ chế dữ liệu và cải tiến. Thứ ba, mô hình gắn kèm bộ chỉ số đánh giá, qua đó chuyển khung khái niệm thành một cấu trúc có khả năng được vận dụng và kiểm tra trong thực tiễn.



Hình 2. Mô hình quản trị – tuyển sinh tích hợp gồm 05 trụ cột cho trường ngoài công lập

Nguồn: Tác giả đề xuất

### 6.1. Trụ cột 1 – Định vị chiến lược

Trụ cột này trả lời ba câu hỏi cốt lõi: trường phục vụ nhóm người học nào, tạo ra giá trị khác biệt nào và muốn được nhận diện bằng thuộc tính gì. Định vị chiến lược là điểm xuất phát để thống nhất chương trình giáo dục, chính sách truyền thông, tiêu chí tuyển sinh và cách sử dụng nguồn lực. Nếu định vị mơ hồ, mọi hoạt động tuyển sinh phía sau dễ rơi vào tình trạng dàn trải.

### 6.2. Trụ cột 2 – Chất lượng và khác biệt giáo dục

Khác biệt bền vững không được tạo ra từ khẩu hiệu mà từ cấu trúc chất lượng. Trụ cột này bao gồm chương trình, đội ngũ, chuẩn đầu ra, môi trường học tập, trải nghiệm học sinh và các minh chứng kiểm định/đánh giá chất lượng. Đây là phần lõi tạo nên sức hấp dẫn của trường và là căn cứ chính để phụ huynh so sánh các lựa chọn (Napitupulu và cộng sự, 2024; Akhlaq và cộng sự, 2025).

### 6.3. Trụ cột 3 – Trải nghiệm phụ huynh – học sinh

Tuyển sinh không chỉ là hoạt động cung cấp thông tin. Quyết định đăng ký của phụ huynh thường được hình thành xuyên suốt hành trình tiếp xúc với nhà trường: từ tư vấn ban đầu, tham quan

trường, phản hồi câu hỏi, trải nghiệm thử, chăm sóc trước nhập học đến hỗ trợ sau tuyển sinh. Vì vậy, trải nghiệm phụ huynh – học sinh cần được chuẩn hóa như một thành tố của chất lượng dịch vụ giáo dục (Epstein, 2018; Independent School Victoria, 2022).

### 6.4. Trụ cột 4 – Truyền thông và kênh tuyển sinh

Truyền thông tuyển sinh cần vận hành nhất quán giữa website, fanpage, video ngắn, ngày hội trải nghiệm, mạng lưới phụ huynh giới thiệu và các kênh tư vấn trực tiếp. Vai trò của trụ cột này không phải “quảng bá thay cho chất lượng” mà là chuyển tải đúng và đủ những giá trị mà nhà trường thực sự tạo ra.

### 6.5. Trụ cột 5 – Dữ liệu và cải tiến liên tục

Trụ cột thứ năm tạo nên tính tích hợp của mô hình. Dữ liệu tuyển sinh cần được theo dõi dưới dạng dashboard tối thiểu gồm nguồn tiếp cận, tỷ lệ chuyển đổi, thời gian phản hồi, nguyên nhân chưa đăng ký, mức độ hài lòng, tỷ lệ quay lại và tỷ lệ giới thiệu. Khi được gắn với vòng PDCA, dữ liệu không chỉ giúp nhà trường đo kết quả mà còn hỗ trợ cải tiến định kỳ.

**Bảng 4.** Cấu trúc vận hành của mô hình quản trị – tuyển sinh tích hợp

| Trụ cột               | Nội dung lõi                                                               | Căn cứ học thuật gần nhất                                                                   | Tác động dự kiến                                          |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 1. Định vị chiến lược | Phân khúc mục tiêu, giá trị khác biệt, thương hiệu và chỉ tiêu tuyển sinh. | Quản trị trường học, marketing giáo dục (Truong và cộng sự, 2024; Kotler và cộng sự, 1995). | Tạo nền tảng thống nhất cho toàn bộ hoạt động tuyển sinh. |

| Trụ cột                             | Nội dung lõi                                                                     | Căn cứ học thuật gần nhất                                                                                                                               | Tác động dự kiến                                               |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| 2. Chất lượng và khác biệt giáo dục | Chương trình, đội ngũ, chuẩn đầu ra, trải nghiệm học tập, minh chứng chất lượng. | School quality, school choice (Napitupulu và cộng sự, 2024; Akhlaq và cộng sự, 2025; Independent School Victoria, 2022).                                | Tạo sức hấp dẫn và niềm tin có thể kiểm chứng.                 |
| 3. Trải nghiệm phụ huynh – học sinh | Tư vấn, phản hồi, tham quan trường, chăm sóc trước – trong – sau tuyển sinh.     | Quan hệ nhà trường – gia đình (Epstein, 2018; Independent School Victoria, 2022).                                                                       | Nâng tỷ lệ chuyển đổi và tỷ lệ giới thiệu.                     |
| 4. Truyền thông và kênh tuyển sinh  | Website, fanpage, ngày hội trải nghiệm, nội dung số, mạng lưới giới thiệu.       | Marketing mix và minh bạch thông tin (Napitupulu và cộng sự, 2024; Independent School Victoria, 2022; Cổng thông tin tuyển sinh TP. Hồ Chí Minh, 2026). | Tăng tiếp cận đúng đối tượng và củng cố hình ảnh nhà trường.   |
| 5. Dữ liệu và cải tiến liên tục     | Dashboard, đo lường chuyển đổi, phân tích nhu cầu, PDCA.                         | Quản trị dựa trên dữ liệu và cải tiến (Truong và cộng sự, 2024; Trinh, 2024).                                                                           | Tăng khả năng dự báo, điều chỉnh và duy trì hiệu quả bền vững. |

Nguồn: Tác giả

7. Thảo luận, điều kiện triển khai và chỉ số đánh giá

Về mặt học thuật, mô hình được đề xuất tạo cầu nối giữa ba dòng nghiên cứu vốn thường tách biệt: quản trị trường học (Truong và cộng sự, 2024; Trinh, 2024); school choice và hành vi lựa chọn của phụ huynh (Akhlaq và cộng sự, 2025; Independent School Victoria, 2022); và marketing giáo dục (Kotler và cộng sự, 1995; Napitupulu và cộng sự, 2024). Điểm bổ sung của bài viết không nằm ở việc phát hiện một biến số hoàn toàn mới, mà ở việc tái cấu trúc các tri thức sẵn có thành một logic vận hành thống nhất, trong đó tuyển sinh

được xem là đầu ra của toàn bộ hệ thống quản trị.

Về mặt thực tiễn, mô hình phù hợp với bối cảnh các trường ngoài công lập phải đồng thời giải quyết ba bài toán: nâng cao chất lượng thực; duy trì niềm tin của phụ huynh; và sử dụng hiệu quả dữ liệu điều hành. Điểm mạnh của mô hình là có thể áp dụng theo mức độ khác nhau tùy quy mô trường, từ chuẩn hóa định vị và hành trình phụ huynh – học sinh ở giai đoạn đầu đến phát triển dashboard dữ liệu và chu trình cải tiến ở giai đoạn sau.

Điều kiện triển khai gồm: cam kết của ban giám hiệu; thống nhất định vị và

chuẩn chất lượng; phân công trách nhiệm liên phòng ban; năng lực truyền thông nội dung số; và hạ tầng dữ liệu tối thiểu. Thiếu một trong các điều kiện này, mô hình có nguy cơ bị thu hẹp thành tập hợp giải pháp rời rạc thay vì cơ chế vận hành tích hợp.

Trong phạm vi nghiên cứu này, bài viết chưa kiểm định mô hình bằng khảo

sát định lượng hoặc đánh giá chuyên gia trên nhiều trường. Vì vậy, bộ chỉ số ở Bảng 5 được xem là công cụ đánh giá đề xuất ban đầu. Đây vừa là giới hạn của nghiên cứu, vừa là hướng mở cho các nghiên cứu tiếp theo về kiểm định cấu trúc mô hình, trọng số các trụ cột và tác động của mô hình tới hiệu quả tuyển sinh thực tế.

**Bảng 5.** Bộ chỉ số đề xuất để đánh giá hiệu quả của mô hình

| Nhóm chỉ số               | Ví dụ chỉ báo                                                                                                         | Ý nghĩa đánh giá                                      |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Đầu vào                   | Tỷ lệ hoàn thành bộ nhận diện/định vị; tỷ lệ chuẩn hóa tài liệu tuyển sinh; số minh chứng chất lượng được công bố.    | Đo mức độ sẵn sàng triển khai mô hình.                |
| Quá trình                 | Thời gian phản hồi phụ huynh; số lượt tham quan trường; số nội dung số được xuất bản; tỷ lệ cập nhật dữ liệu định kỳ. | Đo chất lượng vận hành của từng trụ cột.              |
| Đầu ra tuyển sinh         | Số hồ sơ quan tâm; tỷ lệ chuyển đổi từ quan tâm sang nhập học; tỷ lệ học sinh trúng tuyển/nhập học theo kênh.         | Đo hiệu quả trực tiếp của mô hình đối với tuyển sinh. |
| Đầu ra chất lượng dịch vụ | Mức độ hài lòng của phụ huynh; tỷ lệ phụ huynh giới thiệu; tỷ lệ học sinh tiếp tục học sau năm đầu.                   | Đo niềm tin và khả năng duy trì nguồn tuyển bền vững. |
| Cải tiến                  | Số vấn đề được xử lý qua dashboard; số vòng cải tiến đã thực hiện; mức giảm chi phí/kênh tuyển sinh kém hiệu quả.     | Đo năng lực học hỏi của hệ thống quản trị.            |

*Nguồn: Tác giả*

## 8. Kết luận

Bài viết cho thấy hiệu quả tuyển sinh của trường ngoài công lập cần được tiếp cận như kết quả của toàn bộ hệ thống quản trị chứ không phải của một chiến dịch truyền thông đơn lẻ. Trên nền tảng đó, mô hình quản trị – tuyển sinh tích hợp gồm 05 trụ cột được đề xuất như

một khung tham chiếu nhằm liên kết chiến lược, chất lượng giáo dục, trải nghiệm phụ huynh – học sinh, truyền thông và dữ liệu điều hành.

Đóng góp mới của nghiên cứu nằm ở ba điểm. Thứ nhất, bài viết xác định rõ khoảng trống nghiên cứu giữa các dòng tài liệu về quản trị trường học, school

choice và marketing giáo dục. Thứ hai, bài viết xây dựng một khung tích hợp có cơ chế dữ liệu và cải tiến liên tục, qua đó làm rõ logic chuyển hóa từ quản trị sang tuyển sinh. Thứ ba, nghiên cứu đề xuất bộ chỉ số đánh giá để hỗ trợ triển khai và giám sát mô hình trong thực tiễn trường ngoài công lập.

Giới hạn của nghiên cứu là chưa kiểm chứng mô hình bằng dữ liệu khảo sát liên trường và chưa lượng hóa mức độ tác động của từng trụ cột. Do đó, các nghiên cứu tiếp theo có thể phát triển thang đo, khảo sát cán bộ quản lý – giáo viên – phụ huynh và kiểm định thực nghiệm mức độ phù hợp của mô hình trong các nhóm trường ngoài công lập khác nhau.

---

#### **Tài liệu tham khảo**

- Ủy ban Thường vụ Quốc hội. (2025). Nghị quyết số 1685/NQ-UBTVQH15 về việc sắp xếp các đơn vị hành chính cấp xã của Thành phố Hồ Chí Minh năm 2025.
- Quốc hội. (2019). Luật Giáo dục số 43/2019/QH14.
- Quốc hội. (2025). Luật số 123/2025/QH15 sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục.
- Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2020). Thông tư số 28/2020/TT-BGDĐT ban hành Điều lệ Trường Tiểu học.
- Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2020). Thông tư số 32/2020/TT-BGDĐT ban hành Điều lệ trường trung học cơ sở, trường trung học phổ thông và trường phổ thông có nhiều cấp học.
- Truong, T. T., & Tran, Q. G. (2024). The current state of governance in private schools in the Southeastern region of Vietnam. *Vietnam Journal of Educational Sciences*, 20(12), 88–97.
- Trinh, T. N. (2024). The governance of general education institutions: Perspectives of the key players. *Multidisciplinary Science Journal*, 6, e2024173.
- Kotler, P., & Fox, K. F. A. (1995). *Strategic Marketing for Educational Institutions* (2nd ed.). Prentice Hall.
- Epstein, J. L. (2018). *School, Family, and Community Partnerships: Preparing Educators and Improving Schools* (3rd ed.). Routledge.
- Napitupulu, B. B. J., Silitonga, N., Sudiyono, R. N., et al. (2024). Marketing mix strategies for private schools: Impact on parental decision-making. *Indonesian Journal of Management and Economic Research*, 1(1), 7–14.
- Akhlaq, N., Sattar, R. S., Idrees, M., Muzamil, M. R., Hasan, G., Amir, S. M., & Atif, M. (2025). Parental decision-making in school selection: A comparative analysis of public and private educational preferences. *TPM*, 32(3), 1268–1274.
- Independent Schools Victoria. (2022). Drivers of school choice: The role of behavioural science in parental decision making.
- Cổng thông tin tuyển sinh 10 TP. Hồ Chí Minh. (2026). Tổng quan tuyển sinh lớp 10 và công tác tổ chức thi của TP. Hồ Chí Minh.
- Cổng thông tin tuyển sinh 10 TP. Hồ Chí Minh. (2026). Trường Trung – Tiểu học Pétrus Ký: thông tin đơn vị và tình trạng kiểm định chất lượng giáo dục.
- Cổng thông tin tuyển sinh 10 TP. Hồ Chí Minh. (2026). Trường Việt Anh: thông tin đơn vị ngoài công lập tại Phường Thủ Dầu Một.
- Cổng thông tin tuyển sinh 10 TP. Hồ Chí Minh. (2026). Trường Ngô Thời Nhiệm: thông tin đơn vị ngoài công lập tại Phường Thủ Dầu Một.

---

#### **Thông tin bài**

Ngày nhận bài: 04/05/2026

Ngày hoàn thành: 25/6/2026

Ngày đăng bài: 30/6/2026

Tác giả liên hệ: Trần Thanh Bình

Email: thanhbinhtran020@gmail.com