

NGHIÊN CỨU MÔ HÌNH KINH DOANH GIÁO DỤC HIỆU QUẢ CHO GIÁO DỤC TƯ NHÂN TẠI VIỆT NAM

Đỗ Việt Tuấn¹, Nguyễn Hồng Nhật²

Tóm tắt. Giáo dục tư thực tại Việt Nam đã chứng kiến sự tăng trưởng đáng kể, được thúc đẩy bởi nhu cầu ngày càng tăng về giảng dạy chất lượng cao và khả năng cạnh tranh toàn cầu. Tuy nhiên, các tổ chức phải đối mặt với những thách thức dai dẳng, bao gồm sự phức tạp về mặt quy định, đảm bảo chất lượng giáo dục và đạt được tính bền vững về tài chính. Nghiên cứu này tổng hợp các mô hình lý thuyết đã được thiết lập như Business Model Canvas (BMC) và các quy trình quản lý thay đổi và đặt chúng vào bối cảnh trong lĩnh vực giáo dục tư thực của Việt Nam. Dựa trên các nghiên cứu đáng chú ý trước đây và các ví dụ thành công, bài báo đề xuất một mô hình kinh doanh có cấu trúc phù hợp với bối cảnh giáo dục ở Việt Nam. Các chiến lược tích hợp công nghệ, đa dạng hóa doanh thu và hợp tác với các bên liên quan được thảo luận, tiếp theo là các nghiên cứu tình huống có liên quan. Nghiên cứu cũng đưa ra các khuyến nghị nhằm thúc đẩy cả việc nâng cao chất lượng và phát triển bền vững trong hệ sinh thái giáo dục tư thực của Việt Nam.

Từ khóa: *Giáo dục tư nhân, mô hình kinh doanh, quản lý chiến lược, Việt Nam, Business Model Canvas, quản lý thay đổi, đa dạng hóa doanh thu.*

1. Đặt vấn đề

Giáo dục tư nhân của Việt Nam đã thực sự phát triển nhanh trong hai thập kỷ qua, cung cấp nhiều chương trình đa dạng, từ đào tạo ngôn ngữ đến các bằng cấp giáo dục từ phổ thông đến bậc đại học. Sự gia tăng của các tổ chức tư nhân phù hợp với những thay đổi kinh tế xã hội rộng lớn hơn, bao gồm kết nối toàn cầu gia tăng, tính toàn cầu của sinh viên lớn hơn và các yêu cầu của thị trường lao động đang thay đổi. Trong môi trường cạnh tranh này, các chiến lược kinh doanh hiệu quả trở nên quan trọng đối với các tổ chức muốn cân bằng lợi nhuận với kết quả giáo dục. Sự tham gia của giáo dục tư nhân đã tạo nên một sự cạnh tranh tốt, giúp cho thúc đẩy sự phát triển không chỉ giáo dục tư nhân mà còn thúc đẩy sự phát triển của hệ thống giáo dục công. Ở Hà Nội các hệ thống giáo dục tư nhân bậc phổ thông như hệ thống liên cấp giáo dục tư thực Ngôi Sao Hà Nội, Hệ thống giáo dục Đoàn Thị Điểm, hệ thống giáo dục Achimedes... hay các hệ thống giáo dục Đại học tư thực như Đại học FPT, đại học Thăng Long... hoặc các Đại học có yếu tố đầu tư nước ngoài tại Việt Nam như Đại học RMIT, Đại học Anh Quốc... đã góp phần tạo nên một bức tranh giáo dục cạnh tranh lành mạnh, tích cực, từ đó giúp người học được thụ hưởng thành quả giáo dục tốt nhất.

Bài báo này nhằm mục đích: Xem xét các lý thuyết chính và nghiên cứu trước đây về các mô hình kinh doanh giáo dục tư nhân; Xác định những khoảng trống nghiên cứu trong bối cảnh Việt Nam; Đề xuất một mô hình kinh doanh giáo dục toàn diện tích hợp các thành tố phù hợp với bối cảnh giáo dục Việt Nam (ví dụ: Business Model Canvas, McKinsey 7-S, Kotter 8-Step) để đảm bảo cả chất lượng học thuật và tính bền vững về tài chính; Cung cấp các nghiên cứu điển hình thực tế về các mô hình giáo dục tư nhân đã tận dụng thành công các mô hình này.

2. Tổng quan nội dung nghiên cứu

Cân bằng lợi nhuận và chất lượng giáo dục: Các nghiên cứu ban đầu, chẳng hạn như Bray (1999) và Smith & Parrish (2009), đã giải quyết vấn đề căng thẳng giữa lợi nhuận của tổ chức và khả năng tiếp cận

Ngày nhận bài: 07/01/2025. Ngày chỉnh sửa: 18/02/2025. Ngày nhận đăng: 24/02/2025.

¹Học viện Quản lý Giáo dục

²Đại học kinh tế Quốc dân

Tác giả liên hệ: Đỗ Việt Tuấn. Địa chỉ e-mail: tuandv@niem.edu.vn

giáo dục công bằng. Họ cảnh báo rằng việc quá phụ thuộc vào học phí có thể vô tình loại trừ những sinh viên có thu nhập thấp. Tuy nhiên, các nghiên cứu gần đây hơn cho thấy các tổ chức tư nhân có thể đạt được kết quả chất lượng và doanh thu bền vững bằng cách đa dạng hóa các nguồn thu nhập và duy trì các tiêu chuẩn học thuật nghiêm ngặt.

Khung mô hình kinh doanh: Osterwalder và Pigneur (2010) đã giới thiệu Business Model Canvas (BMC), trong đó lập mô hình với chín thành phần cơ bản (đề xuất giá trị, phân khúc khách hàng, luồng doanh thu...). Clark, Gibb và Li (2012) sau đó đã áp dụng BMC cho các trường cao đẳng tư thục ở Trung Quốc và Đông Nam Á, cho thấy tầm quan trọng của các đề xuất giá trị rõ ràng, chẳng hạn như chương trình giảng dạy quốc tế hoặc các chương trình chuyên biệt để thu hút nhiều nhóm sinh viên và đối tác trong ngành.

Quy trình quản lý thay đổi. Các mô hình cơ bản trong quản lý thay đổi của tổ chức bao gồm:

Quy trình 8 bước của Kotter (1996): Nhấn mạnh vào việc tạo ra tính cấp bách, hình thành liên minh chỉ đạo, tạo ra chiến thắng ngắn hạn và neo giữ các hoạt động mới trong văn hóa tổ chức.

Khung 7-S của McKinsey (Waterman và cộng sự, 1980): Xem xét bảy yếu tố có mối liên hệ với nhau—Chiến lược, Cấu trúc, Hệ thống, Giá trị chung, Kỹ năng, Phong cách và Nhân viên—để đảm bảo sự liên kết toàn diện của tổ chức.

Mô hình ADKAR (Fullan, 2007 thích ứng trong giáo dục): Tập trung vào sự sẵn sàng của các bên liên quan thông qua Nhận thức, Mong muốn, Kiến thức, Khả năng và Củng cố.

Tích hợp công nghệ và Thực hành dựa trên dữ liệu: Means và cộng sự (2014) nhấn mạnh rằng việc kết hợp hiệu quả EdTech và phân tích có thể mang lại kết quả giáo dục tốt hơn, trong khi West, Kraut và Ei Chew (2019) lập luận rằng các công cụ phân tích dự đoán giúp các tổ chức dự báo xu hướng tuyển sinh và rủi ro duy trì. Trong giáo dục tư thục, việc áp dụng công nghệ không chỉ hỗ trợ cải thiện phương pháp sư phạm mà còn cải thiện hiệu quả hoạt động.

Bối cảnh Việt Nam: Truong và Nguyen (2018) cung cấp thông tin chi tiết về các chính sách giáo dục tư thục đang phát triển của Việt Nam, nhấn mạnh việc cấp phép và các tiêu chuẩn chương trình giảng dạy là những rào cản chính. Pham và Vu (2020) xem xét triển vọng của quan hệ đối tác công tư (PPP), chỉ ra các sáng kiến giai đoạn đầu nhưng sự hợp tác trên quy mô lớn về cơ sở hạ tầng hoặc nghiên cứu còn rất hạn chế. Các nghiên cứu ở Việt Nam tập trung khá nhiều vào mô hình giáo dục công tư, tuy nhiên bài toán về mô hình kinh doanh cho giáo dục tư nhân vẫn còn chưa được nghiên cứu sâu để có những hành lang pháp lý, kết hợp công tư và tương thích với chuỗi cung ứng giáo dục công và toàn cầu hóa hiện nay.

3. Khoảng trống nghiên cứu tại Việt Nam

Mặc dù có nhiều nghiên cứu toàn cầu về lĩnh vực về giáo dục tư nhân, tuy nhiên ở Việt Nam vẫn tồn tại ba khoảng trống nghiên cứu lớn:

Thích ứng cục bộ với các khuôn khổ toàn cầu. Các nghiên cứu thường áp dụng các khuôn khổ phương Tây với sự tùy chỉnh hạn chế theo các điều kiện văn hóa, quy định và kinh tế của Việt Nam. Vì vậy giải quyết bài toán thích ứng toàn cầu là một hướng nghiên cứu cần thiết về mô hình giáo dục tư nhân hiện nay.

Tiếp cận công bằng. Học phí cao có nguy cơ loại trừ các nhóm thu nhập thấp và sẽ gặp phải sự cạnh tranh từ hệ thống giáo dục công lập; nghiên cứu về các mô hình hòa nhập hoặc cơ chế học bổng vẫn còn hạn chế.

Quan hệ đối tác công tư (PPP). Mặc dù một số chính sách của chính phủ khuyến khích PPP, nhưng vẫn chưa có đủ sự khám phá về cách triển khai, mở rộng quy mô và duy trì các quan hệ đối tác này để có tác động xã hội và kinh tế tối đa.

4. Mô hình kinh doanh giáo dục tư nhân được đề xuất

Dựa trên mô hình kinh doanh Business Model Canvas (BMC), các lý thuyết quản lý thay đổi và bài học từ các nghiên cứu cụ thể của Việt Nam, mô hình tích hợp sau đây được đề xuất để giải quyết bối cảnh giáo dục tư nhân tại Việt Nam.

4.1. Mô hình kinh doanh Canvas (BMC) được điều chỉnh cho Việt Nam

Đề xuất giá trị

Chương trình giảng dạy toàn diện: Được đánh giá chuẩn mực quốc tế nhưng được bản địa hóa theo nhu cầu về văn hóa và ngôn ngữ của Việt Nam. Chương trình đảm bảo định hướng phát triển năng lực với giáo dục phổ thông và đáp ứng các chuẩn đầu ra với giáo dục Đại học.

Phương thức cung cấp linh hoạt: Các phương pháp học tập kết hợp bao gồm cả hướng dẫn trực tiếp và các mô-đun trực tuyến.

Phân khúc khách hàng

Học sinh trong độ tuổi đi học, sinh viên đại học, người đi làm cần nâng cao kỹ năng.

Sinh viên quốc tế và các công ty tìm kiếm dịch vụ đào tạo hoặc tư vấn đào tạo nhân lực.

Các nền tảng

Nền tảng kỹ thuật số: Phương tiện truyền thông xã hội, trang web chuyên dụng và hệ thống quản lý học tập trực tuyến (LMS).

Tiếp cận trực tiếp: Tham gia các hội chợ giáo dục, sự kiện cộng đồng địa phương và quan hệ đối tác với trường học.

Quan hệ khách hàng

Hỗ trợ cá nhân: Tư vấn học thuật, cố vấn và các dịch vụ hành chính có trách nhiệm.

Tham gia cộng đồng: Các buổi họp thị trấn hoặc phản hồi thường xuyên với sinh viên, phụ huynh và nhân viên.

Nguồn thu nhập

Học phí & Tuyển sinh: Thu nhập cốt lõi từ các chương trình cấp bằng và khóa học ngắn hạn.

Đào tạo & Tư vấn Doanh nghiệp: Doanh thu đa dạng thông qua các khóa học chuyên nghiệp được thiết kế riêng cho doanh nghiệp.

Cấp phép & Quan hệ đối tác: Liên doanh trong phát triển chương trình giảng dạy, mô hình nhượng quyền thương mại và PPP.

Nguồn lực chính

Khoa, trường và Nhân viên đủ tiêu chuẩn: Đào tạo liên tục để duy trì các tiêu chuẩn sư phạm hiện đại và trình độ công nghệ.

Công nghệ & Cơ sở hạ tầng: Phần cứng, phần mềm và nền tảng học tập ảo hiện đại.

Hoạt động chính

Thiết kế & Triển khai chương trình giảng dạy: Nghiên cứu liên tục để duy trì tính phù hợp của chương trình.

Tiếp thị & Xây dựng thương hiệu: Xây dựng danh tiếng về chất lượng và các mối liên kết quốc tế.

Đảm bảo chất lượng: Quy trình công nhận (trong nước hoặc quốc tế), đánh giá ngang hàng, hệ thống phản hồi của sinh viên.

Quan hệ đối tác chính

Các trường đại học trong và ngoài nước: Trao đổi học thuật, chương trình cấp bằng kép, hợp tác nghiên cứu và triển khai các dự án giáo dục.

Đối tác trong ngành: Điều chỉnh chương trình giảng dạy theo nhu cầu của thị trường lao động, thực tập và các dự án được tài trợ.

Các cơ quan chính phủ: Tuân thủ quy định, các khoản tài trợ tiềm năng và các dự án cơ sở hạ tầng chung.

Cấu trúc chi phí

Lương và phát triển của nhân viên và giảng viên: Giữ chân các nhà giáo dục có trình độ cao.

Quản lý cơ sở vật chất và đầu tư công nghệ: Đảm bảo lớp học an toàn, ứng dụng công nghệ.

Chi phí hành chính và tiếp thị: Quản lý hiệu quả và quảng bá thương hiệu.

Dưới đây là mô hình kinh doanh Canvas điều chỉnh cho Việt Nam được đề xuất

4.2. Quản lý thay đổi

Khung 7-S của McKinsey

Các giá trị chung: Nhấn mạnh trách nhiệm xã hội và sự xuất sắc trong giáo dục, đảm bảo các giá trị này

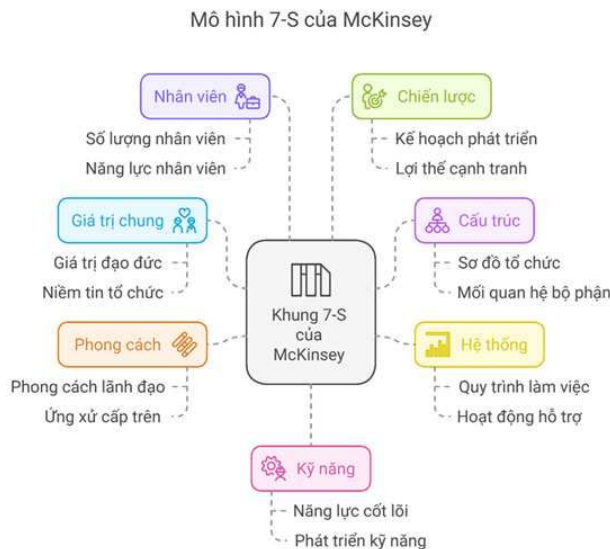


Hình 1. Mô hình kinh doanh Canvas cho giáo dục tư nhân tại Việt Nam

hướng dẫn cả các quyết định chiến lược và hàng ngày.

Cấu trúc & Hệ thống: Phát triển các nhóm chức năng chéo để giám sát đổi mới học thuật, lập kế hoạch tài chính và quan hệ đối ngoại.

Kỹ năng & Nhân viên: Phát triển chuyên môn liên tục, các ưu đãi dựa trên hiệu suất và các kênh lãnh đạo.



Hình 2. Mô hình 7s của McKinsey

Quy trình 8 bước của Kotter

Thiết lập tính cấp bách: Truyền đạt sự cần thiết của đổi mới do áp lực cạnh tranh của thị trường và sự gián đoạn công nghệ.

Xây dựng liên minh: Thành lập một ủy ban chỉ đạo với đại diện từ giảng viên, ban quản lý, sinh viên và

các bên liên quan bên ngoài.

Tạo ra những chiến thắng ngắn hạn: Khởi chạy các chương trình thí điểm (ví dụ: chứng chỉ vi mô, gia sư do AI thúc đẩy) để chứng minh những thành công nhanh chóng.

Neo thay đổi: Tôn vinh những nhà vô địch thay đổi và tích hợp các chương trình thí điểm thành công vào kế hoạch chiến lược của tổ chức.



Hình 3. Mô hình 8 bước của Kotter

Mô hình ADKAR

Nhận thức & Mong muốn: Tổ chức các hội thảo trình bày lợi ích của phương pháp sư phạm hiện đại và chuyển đổi số.

Kiến thức & Khả năng: Cung cấp các buổi đào tạo, cố vấn và nguồn lực cho giảng viên và nhân viên.

Củng cố: Ghi nhận thành tích, đề nghị thăng chức hoặc tiền thưởng và kết hợp các vòng phản hồi vào hệ thống đánh giá của tổ chức.



Hình 4. Mô hình ADKAR

4.3. Các thành phần quản lý chiến lược

Quyết định dựa trên dữ liệu

Phân tích & Bảng thông tin: Theo dõi tuyển sinh, hiệu suất của sinh viên và hiệu quả chi phí theo thời gian thực.

Công cụ dự đoán: Dự báo nhu cầu cho các chương trình trong tương lai, chủ động giải quyết rủi ro và giữ chân học sinh, sinh viên.

Lãnh đạo hợp tác

Sự tham gia của các bên liên quan: Tạo các diễn đàn thường xuyên bao gồm phụ huynh, giảng viên, cựu sinh viên và các đối tác doanh nghiệp.

Minh bạch và hòa nhập: Thu hút nhân viên ở nhiều cấp độ, thúc đẩy ý thức sở hữu chung đối với những cải tiến của tổ chức.

Phương pháp tiếp cận lấy học sinh, sinh viên làm trung tâm

Dịch vụ chăm sóc sức khỏe: Tích hợp hỗ trợ sức khỏe tâm thần, tư vấn nghề nghiệp và cố vấn vào các hoạt động cốt lõi, đáp ứng yêu cầu đầu ra về nghề nghiệp.

Lộ trình linh hoạt: Cung cấp các mô-đun trực tuyến, chứng chỉ mô-đun và câu lạc bộ ngoại khóa để phát triển toàn diện.

Đa dạng hóa doanh thu

Dịch vụ chuyên nghiệp: Mở rộng tư vấn, đào tạo doanh nghiệp tùy chỉnh và dịch vụ tư vấn.

Quan hệ đối tác và PPP: Tận dụng nguồn tài trợ của chính phủ và tư nhân cho các cơ sở chuyên biệt hoặc trung tâm nghiên cứu chung.

Đảm bảo chất lượng và tính bền vững

Công nhận bên ngoài: Theo đuổi chứng nhận giống ISO hoặc các hội đồng công nhận quốc tế. Thực hiện quy trình kiểm định, đánh giá ngoài các chương trình đào tạo.

Nâng cấp chủ động: Đánh giá thường xuyên để điều chỉnh chương trình giảng dạy, áp dụng các công nghệ mới nổi và đáp ứng nhu cầu mới của thị trường.

5. Nghiên cứu tình huống

5.1. RMIT Vietnam – Trường Đại học Quốc tế thành công nhất tại Việt Nam

Sản phẩm và dịch vụ

Chương trình cử nhân và thạc sĩ theo chuẩn quốc tế.

Đào tạo doanh nghiệp, chương trình ngắn hạn về kỹ năng chuyên môn.

Đầu tư vào cơ sở vật chất hiện đại phục vụ nghiên cứu và học tập.

Định hướng kinh doanh

Trở thành trường đại học hàng đầu tại Việt Nam theo chuẩn quốc tế.

Tập trung vào trải nghiệm sinh viên, kết nối doanh nghiệp để đảm bảo đầu ra.

Phát triển mô hình campus-based education, hỗ trợ sinh viên tiếp cận các công ty đa quốc gia.

Doanh thu

Học phí từ các chương trình đại học và sau đại học (học phí cao, từ 300 - 400 triệu VNĐ/năm).

Chương trình đào tạo doanh nghiệp, hợp tác với các tập đoàn lớn.

Đầu tư từ các tổ chức quốc tế và đối tác chiến lược.

Thành tựu đạt được

Sở hữu 2 campus lớn tại TP.HCM và Hà Nội, thu hút hàng nghìn sinh viên mỗi năm.

Tỷ lệ có việc làm sau tốt nghiệp khoảng 96% trong vòng 6 tháng sau khi tốt nghiệp.

Được công nhận là một trong những trường đại học quốc tế hàng đầu tại Đông Nam Á.

Mạng lưới quan hệ với hơn 300 doanh nghiệp lớn tại Việt Nam và quốc tế.

5.2. Topica EdTech Group – Startup giáo dục trực tuyến thành công

Sản phẩm & Dịch vụ

Chương trình đại học online liên kết với các trường đại học trong và ngoài nước.

Nền tảng đào tạo kỹ năng trực tuyến (Topica Native, Topica AI Tutor).

Đào tạo kỹ năng chuyên môn cho doanh nghiệp (Topica Uni).

Định hướng kinh doanh

Trở thành nền tảng EdTech lớn nhất Đông Nam Á.

Ứng dụng công nghệ AI để cá nhân hóa trải nghiệm học tập.

Mô hình học tập linh hoạt, phù hợp với người đi làm.

Doanh thu

Học phí từ sinh viên đăng ký các khóa học online (10 - 50 triệu VNĐ/khóa).

Hợp tác với các trường đại học để phát triển chương trình đào tạo online.

Nguồn vốn từ các quỹ đầu tư như IDG Ventures, EduLab (hơn 50 triệu USD).

Thành tựu đạt được

Phát triển tại 6 quốc gia Đông Nam Á với hơn 100.000 học viên.
 Đối tác với hơn 20 trường đại học lớn trong và ngoài nước.
 Huy động hơn 50 triệu USD từ các quỹ đầu tư lớn.
 Nền tảng học tập áp dụng AI, chatbot hỗ trợ giảng dạy.

5.3. Vinschool – Hệ thống trường phổ thông tư thục hàng đầu

Sản phẩm & Dịch vụ

Chương trình giáo dục từ mầm non đến THPT theo tiêu chuẩn quốc tế.
 Đào tạo song ngữ với chương trình Cambridge và chương trình Việt Nam nâng cao.
 Dịch vụ tư vấn hướng nghiệp, chuẩn bị du học.
 Định hướng kinh doanh
 Phát triển hệ thống giáo dục liên cấp chuẩn quốc tế tại Việt Nam.
 Ứng dụng công nghệ và phương pháp giáo dục tiên tiến.
 Kết hợp giáo dục học thuật với kỹ năng mềm, tư duy sáng tạo.

Doanh thu

Học phí từ học sinh (từ 150 - 500 triệu VNĐ/năm).
 Dịch vụ ngoại khóa, chương trình nâng cao, trại hè.
 Hợp tác đào tạo với các tổ chức giáo dục quốc tế.

Thành tựu đạt được

Hơn 50.000 học sinh đang theo học trên toàn quốc.
 Tích hợp chương trình Cambridge với phương pháp giáo dục tiên tiến.
 Được xếp hạng cao trong các hệ thống giáo dục tư nhân tại Việt Nam.
 95% học sinh đỗ vào các trường đại học lớn trong và ngoài nước.

5.4. Tổ chức Giáo dục FPT (FPT Education) – Hệ sinh thái giáo dục tư nhân lớn nhất Việt Nam

Sản phẩm & Dịch vụ

FPT Education triển khai chuỗi hệ thống giáo dục liên cấp, gồm:

FPT Schools (TH - THCS - THPT): Trường phổ thông ứng dụng công nghệ và đào tạo theo hướng STEAM.

FPT Polytechnic: Trường cao đẳng đào tạo theo mô hình thực hành.

Đại học FPT: Đào tạo các ngành công nghệ, kinh doanh, truyền thông theo tiêu chuẩn doanh nghiệp.

FUNiX: Hệ thống học trực tuyến với các khóa học chuyên ngành công nghệ thông tin.

FPT Aptech, FPT Arena, FPT Jetking: Các trung tâm đào tạo chuyên sâu về CNTT, thiết kế đồ họa, quản trị mạng.

Định hướng kinh doanh

Trở thành hệ thống giáo dục ứng dụng công nghệ hàng đầu tại Việt Nam.
 Tập trung vào đào tạo thực tiễn, giúp sinh viên có việc làm ngay sau khi tốt nghiệp.
 Hợp tác chặt chẽ với doanh nghiệp để điều chỉnh chương trình học theo nhu cầu thị trường.

Doanh thu

Học phí từ các hệ đào tạo (15 - 100 triệu VNĐ/năm tùy cấp học).
 Chương trình đào tạo doanh nghiệp (hợp tác với các tập đoàn, khóa học nội bộ).
 Các khóa học online & EdTech (FPT Play, FUNiX).
 Liên kết đào tạo quốc tế (cấp bằng đôi, trao đổi sinh viên).

Thành tựu đạt được

Hơn 100.000 học sinh - sinh viên theo học trên toàn hệ thống.
 98% sinh viên Đại học FPT có việc làm sau tốt nghiệp, 19% làm việc tại nước ngoài.
 FUNiX trở thành nền tảng EdTech đầu tiên tại Việt Nam với hàng nghìn học viên.

Được vinh danh là mô hình đào tạo đại học tư nhân tiêu biểu tại châu Á.

5.5. Hệ thống Giáo dục Nguyễn Hoàng (NHG) – Chuỗi giáo dục liên cấp đa dạng

Sản phẩm & Dịch vụ

NHG sở hữu một hệ sinh thái giáo dục từ mầm non đến đại học:

Trường Hội nhập Quốc tế iSchool (liên cấp).

Trường Quốc tế Bắc Mỹ (SNA) – Chương trình Cambridge.

Trường Quốc tế UK Academy – Đào tạo theo tiêu chuẩn Anh Quốc.

Trường Đại học Hoa Sen, Đại học Bà Rịa – Vũng Tàu – Giáo dục đại học ứng dụng.

Định hướng kinh doanh

Phát triển hệ thống trường liên cấp tư nhân hàng đầu tại Việt Nam.

Tích hợp chương trình quốc tế vào hệ thống giáo dục phổ thông.

Định hướng đa dạng hóa dịch vụ, kết hợp giáo dục với hoạt động ngoại khóa, thể thao, âm nhạc.

Doanh thu

Học phí từ bậc phổ thông đến đại học (100 - 500 triệu VNĐ/năm).

Dịch vụ ngoại khóa, trại hè, học tập trải nghiệm.

Chương trình đào tạo doanh nghiệp & hợp tác quốc tế.

Thành tựu đạt được

Hơn 60.000 học sinh, sinh viên theo học trên toàn hệ thống.

Trường SNA đạt chuẩn Cambridge quốc tế tại Việt Nam.

Đưa chương trình STEAM vào giảng dạy phổ thông.

Học sinh đạt nhiều giải thưởng trong nước và quốc tế.

6. Khuyến nghị thực hiện

Vận động chính sách và tham gia quản lý

Hợp tác với Chính phủ: Tham gia các diễn đàn chính sách để định hình các quy định về giáo dục tư nhân tạo điều kiện cho sự đổi mới.

Xây dựng lòng tin thông qua tính minh bạch: Công bố các cuộc kiểm toán thường xuyên, đánh giá chất lượng và thông tin cấp phép.

Phát triển đội ngũ giảng viên và nhân viên

Chương trình đào tạo có cấu trúc: Đảm bảo giáo viên và quản trị viên được đào tạo liên tục về sư phạm, công nghệ và trình độ tiếng Anh.

Hướng dẫn và khuyến khích: Phát triển các lộ trình thăng tiến chuyên môn, do đó thúc đẩy việc duy trì và động lực.

Tích hợp công nghệ

Triển khai theo từng giai đoạn: Bắt đầu với các nền tảng LMS cơ bản, sau đó mở rộng sang phân tích do AI thúc đẩy, các mô-đun học tập được cá nhân hóa và phòng thí nghiệm VR/AR.

An ninh mạng và bảo vệ dữ liệu: Đầu tư vào bảo mật CNTT mạnh mẽ để bảo vệ thông tin của sinh viên và dữ liệu của tổ chức.

Quan hệ đối tác công tư

Chia sẻ cơ sở hạ tầng: Hợp tác với chính quyền địa phương hoặc doanh nghiệp để xây dựng phòng thí nghiệm, trung tâm nghiên cứu hoặc cơ sở thể thao.

Nghiên cứu đồng tài trợ: Theo đuổi các khoản tài trợ chung cho nghiên cứu ứng dụng, mang lại lợi ích cho cả tổ chức và đối tác thương mại.

Cải tiến chất lượng liên tục

Công nhận thường xuyên và Đánh giá ngang hàng: Thu hút các tổ chức bên ngoài để xác nhận chất lượng chương trình thông qua các chương trình kiểm định, đánh giá ngoài.

Vòng phản hồi: Thu thập ý kiến đóng góp từ sinh viên, cựu sinh viên và các đối tác trong ngành để tinh

chính chương trình giảng dạy và dịch vụ.

7. Kết luận

Khu vực giáo dục tư nhân của Việt Nam có tiềm năng to lớn trong việc giải quyết các nhu cầu học tập đa dạng, đóng góp vào tăng trưởng quốc gia và hội nhập liền mạch vào bối cảnh giáo dục toàn cầu. Việc triển khai các mô hình kinh doanh mạnh mẽ được điều chỉnh từ Business Model Canvas, được hỗ trợ bởi quản lý thay đổi có cấu trúc và được hỗ trợ bởi các chiến lược dựa trên dữ liệu có thể giúp các tổ chức phát triển mạnh mẽ. Các nghiên cứu tình huống của RMIT Việt Nam, Topica EdTech Group và Apollo English Việt Nam chứng minh rằng quan hệ đối tác chiến lược, đổi mới dựa trên công nghệ và sự tham gia toàn diện của các bên liên quan tạo thành nền tảng cho các hoạt động thành công. Cuối cùng, việc cân bằng khả năng tài chính với tính chính trực trong giáo dục không chỉ khả thi mà còn cần thiết cho sự phát triển bền vững của giáo dục tư nhân tại Việt Nam.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Bray, M. (1999). *The Private Costs of Public Schooling: Household and Community Financing of Primary Education in Cambodia*. UNESCO Publishing.
- [2] Clark, R., Gibb, R., & Li, Y. (2012). "Applying the Business Model Canvas to Education Ventures in China." *International Journal of Educational Management*, 26(3), 279–288.
- [3] Fullan, M. (2007). *Leading in a Culture of Change*. Jossey-Bass.
- [4] Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- [5] Means, B., Toyama, Y., Murphy, R., Bakia, M., & Jones, K. (2014). *Evaluation of Evidence-Based Practices in Online Learning: A Meta-Analysis and Review of Online Learning Studies*. U.S. Department of Education.
- [6] Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
- [7] Pham, T. D., & Vu, L. H. (2020). "Public-Private Partnerships in Education: The Vietnamese Context." *Asian Education and Development Studies*, 9(4), 379–394.
- [8] Smith, J., & Parrish, W. (2009). "Private Education Growth in Southeast Asia: Balancing Quality and Profit." *Journal of Educational Development*, 45(2), 210–220.
- [9] Topica EdTech Group. (2021). *Corporate Website and Annual Report*. Retrieved from Topica Website
- [10] Truong, N. Q., & Nguyen, T. T. H. (2018). "Private Higher Education in Vietnam: Policy and Practice." *Higher Education Policy*, 31, 301–317.
- [11] Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). "Structure Is Not Organization." *Business Horizons*, 23(3), 14–26.
- [12] West, R., Kraut, R., & Ei Chew, H. (2019). "Inequalities in the Pathways to Higher Education: Role of Learning Analytics." *Computers & Education*, 141, 103602.

ABSTRACT

Research on effective education business models for private education in Vietnam

Private education in Vietnam has experienced significant growth, driven by the increasing demand for high-quality teaching and global competitiveness. However, institutions face persistent challenges, including regulatory complexities, quality assurance, and financial sustainability. This study integrates established theoretical models, such as Business Model Canvas (BMC) and change management frameworks, within the context of Vietnam's private education sector. Based on notable previous studies and successful case examples, this paper proposes a structured business model tailored to Vietnam's educational landscape. Key strategies discussed include technology integration, revenue diversification, and stakeholder collaboration, followed by relevant case studies. The research also provides recommendations to promote both quality enhancement and sustainable development within Vietnam's private education ecosystem.

Keywords: *Private education, business model, strategic management, Vietnam, Business Model Canvas, change management, revenue diversification.*