

THE THEORETICAL BASIS FOR THE MANAGEMENT OF EDUCATIONAL SERVICE ACTIVITIES IN PRIVATE PRESCHOOLS IN THE CURRENT CONTEXT

Nguyen Phung Chau

Email: chaunp.edu@gmail.com

MerryStar Kindergarten
Tulip 09-38 & 40, Vinhomes Riverside 2,
Viet Hung ward, Hanoi, Vietnam

Received: 01/4/2025

Revised: 06/5/2026

Accepted: 10/6/2026

Published: 15/7/2026

Abstract: Educational service activities in private preschools comprise a system of childcare, nurturing, and educational practices aimed at meeting parents' needs within the context of educational socialization and a market-oriented mechanism. In recent years, many studies have addressed service quality and parental satisfaction; however, the theoretical foundation for managing educational service activities in private preschools remains insufficiently systematized and lacks integration between educational management and service management approaches. This paper aims to address this gap by clarifying the theoretical basis for managing educational service activities in private preschools in the current context. The study adopts a theoretical orientation, using methods of analysis-synthesis, systematization, and generalization of domestic and international literature. The findings indicate that educational service activities in private preschools include four core components: teaching and education; childcare and nurturing; extracurricular activities and skills development; and parental support and collaboration. Management is implemented through key functions: planning, organizing, directing, and inspection-evaluation linked to service quality improvement. The study contributes to enriching the theoretical foundation for managing educational service activities in private preschools in an integrated manner aligned with ongoing educational reform.

Keywords: *Services, educational services, educational service activities, private preschools, management of educational service activities.*

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG DỊCH VỤ GIÁO DỤC TRONG CÁC TRƯỜNG MẦM NON TƯ THỰC TRONG BỐI CẢNH HIỆN NAY

Nguyễn Phùng Châu

Email: chaunp.edu@gmail.com

Hệ thống Mầm non song ngữ MerryStar
Biệt thự Tulip 09-38&09-40 Vinhomes Riverside 2,
phường Việt Hưng, Hà Nội, Việt Nam

Nhận bài: 01/4/2026

Chỉnh sửa xong: 06/5/2026

Chấp nhận đăng: 10/6/2026

Xuất bản: 15/7/2026

Tóm tắt: Hoạt động dịch vụ giáo dục trong các trường mầm non tư thực là tổng thể các hoạt động chăm sóc, nuôi dưỡng và giáo dục trẻ nhằm đáp ứng nhu cầu của cha mẹ trẻ trong bối cảnh xã hội hóa giáo dục và cơ chế thị trường. Thời gian qua, nhiều nghiên cứu đã đề cập đến chất lượng dịch vụ giáo dục và sự hài lòng của cha mẹ trẻ; tuy nhiên, cơ sở lý luận về quản lý hoạt động dịch vụ giáo dục trong các trường mầm non tư thực vẫn còn thiếu tính hệ thống và chưa được tích hợp đầy đủ giữa tiếp cận quản lý giáo dục và quản trị dịch vụ. Bài viết nhằm thu hẹp khoảng trống này bằng việc làm rõ cơ sở lý luận của quản lý hoạt động dịch vụ giáo dục trong các trường mầm non tư thực trong bối cảnh hiện nay. Nghiên cứu được thực hiện theo định hướng lý luận, sử dụng phương pháp phân tích - tổng hợp, hệ thống hóa và khái quát hóa các công trình khoa học trong và ngoài nước. Kết quả nghiên cứu cho thấy, hoạt động dịch vụ giáo dục trong trường mầm non tư thực gồm bốn nhóm nội dung cơ bản: dạy học và giáo dục; chăm sóc, nuôi dưỡng trẻ; tổ chức các hoạt động ngoại khóa và phát triển kỹ năng; hỗ trợ và phối hợp với cha mẹ trẻ. Công tác quản lý được triển khai theo các chức năng cơ bản: lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, chỉ đạo và kiểm tra - đánh giá gắn với cải tiến chất lượng dịch vụ. Kết quả nghiên cứu góp phần bổ sung và hoàn thiện cơ sở lý luận về quản lý hoạt động dịch vụ giáo dục trong các trường mầm non tư thực theo hướng tích hợp và phù hợp với bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay.

Từ khóa: *Dịch vụ, dịch vụ giáo dục, hoạt động dịch vụ giáo dục, trường mầm non tư thực, quản lý hoạt động dịch vụ giáo dục.*

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục Việt Nam và xu thế xã hội hóa giáo dục ngày càng sâu rộng, hệ thống các trường mầm non tư thục đang phát triển nhanh chóng, đặc biệt tại các đô thị lớn. Sự gia tăng về số lượng và đa dạng về loại hình đã góp phần đáp ứng nhu cầu gửi trẻ của cha mẹ trẻ, đồng thời tạo nên sự cạnh tranh mạnh mẽ trong cung ứng dịch vụ giáo dục mầm non. Thực tiễn này đặt ra yêu cầu cấp thiết phải nâng cao chất lượng và hiệu quả quản lý hoạt động dịch vụ giáo dục - một lĩnh vực có vai trò quan trọng trong việc bảo đảm chất lượng chăm sóc, nuôi dưỡng và giáo dục trẻ, cũng như uy tín và tính bền vững của các cơ sở tư thục.

Trong thời gian qua, các nghiên cứu trong nước và quốc tế đã đề cập đến hoạt động dịch vụ giáo dục và quản lý hoạt động dịch vụ giáo dục. Một số nghiên cứu điển hình trong nước như Nguyễn Thị Thanh Thủy (2017) và Lê Vũ Hà (2020) đã làm rõ khái niệm, đặc điểm của dịch vụ giáo dục và đề xuất các mô hình quản lý cũng như công cụ đánh giá chất lượng hoạt động dịch vụ. Ở góc độ quốc tế, các nghiên cứu như Gruber, Lüdeke-Freund và Hanns-Kristian (2010) đã phân tích mối quan hệ giữa chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của người sử dụng, chỉ ra rằng việc cung ứng dịch vụ giáo dục hiệu quả đòi hỏi sự kết hợp giữa quản lý, chất lượng và trải nghiệm của khách hàng. Những công trình này đã tạo nên tảng lý luận quan trọng cho việc nghiên cứu dịch vụ giáo dục nói chung. Tiếp đến, tác giả Hoàng Thế Hải (2022) đã khảo sát sự hài lòng của cha mẹ trẻ đối với dịch vụ giáo dục mầm non tại Đà Nẵng, chỉ ra rằng, cơ sở vật chất, chương trình học, năng lực giáo viên và dịch vụ hỗ trợ ảnh hưởng trực tiếp đến mức độ hài lòng chung của cha mẹ trẻ. Phạm Minh Hoa và đồng sự (2024) chỉ ra rằng, phát triển chuyên môn giáo viên mầm non là yếu tố cấu thành chất lượng giáo dục mầm non nhưng nghiên cứu chưa gắn kết với quản lý hoạt động dịch vụ tại các cơ sở tư thục... Trong khi đó, nghiên cứu quốc tế như Goddard, Whiteford & McFadden (2025) phân tích quan điểm của trẻ về chất lượng giáo dục sớm, nhấn mạnh rằng chất lượng dịch vụ cần được xem xét từ nhiều góc độ, bao gồm cả trải nghiệm của trẻ. Bên cạnh đó, Rademacher (2025) tổng hợp các nghiên cứu quốc tế về chất lượng dịch vụ ECEC (Early Childhood Education and Care, thường được dịch là Giáo dục và chăm sóc trẻ em sớm) và tác động đến kết quả phát triển của trẻ, cho thấy xu hướng nghiên cứu gần đây vẫn tập trung vào chất lượng dịch vụ và

kết quả giáo dục, chưa đi sâu vào quản lý hoạt động dịch vụ....

Tuy nhiên, mặc dù các nghiên cứu hiện có đã cung cấp những luận cứ quan trọng về chất lượng dịch vụ giáo dục và sự hài lòng của cha mẹ trẻ, song vẫn tồn tại một số khoảng trống nghiên cứu đáng chú ý:

Thứ nhất, về cách tiếp cận, các nghiên cứu chủ yếu tiếp cận dịch vụ giáo dục từ góc độ chất lượng hoặc marketing dịch vụ, trong khi chưa tích hợp một cách hệ thống với cách tiếp cận quản lý giáo dục khiến khía cạnh quản lý hoạt động dịch vụ giáo dục trong nhà trường chưa được nghiên cứu một cách toàn diện

Thứ hai, về mô hình quản lý, các công trình nghiên cứu hiện nay chưa xây dựng được mô hình quản lý hoạt động dịch vụ giáo dục phù hợp với đặc thù của cơ sở mầm non tư thục, nơi hoạt động giáo dục gắn chặt với cơ chế cung ứng dịch vụ và chịu tác động mạnh mẽ của yếu tố thị trường, cạnh tranh và yêu cầu của cha mẹ trẻ.

Thứ ba, về khung lý thuyết, các công trình nghiên cứu chưa thể hiện khung lý thuyết tích hợp giữa lý thuyết quản lý và lý thuyết dịch vụ để lý giải một cách đầy đủ bản chất, cấu trúc và cơ chế vận hành của hoạt động dịch vụ giáo dục trong trường mầm non tư thục. Vì vậy, khung lý luận về quản lý hoạt động dịch vụ giáo dục trong các trường mầm non tư thục vẫn còn thiếu sự hệ thống và chưa được làm rõ đầy đủ, đặc biệt trong bối cảnh đổi mới giáo dục và sự phát triển mạnh mẽ của khu vực giáo dục ngoài công lập hiện nay.

Từ thực tế đó, bài viết tập trung trả lời câu hỏi nghiên cứu trung tâm: “Cơ sở lý luận nào cần được xác lập để làm nền tảng cho việc quản lý hoạt động dịch vụ giáo dục trong các trường mầm non tư thục trong bối cảnh hiện nay?”. Việc nghiên cứu vấn đề này góp phần bổ sung và hoàn thiện khung lý luận về quản lý hoạt động dịch vụ giáo dục trong các trường mầm non tư thục, cung cấp cơ sở khoa học cho công tác hoạch định chính sách, đồng thời định hướng cho việc nâng cao hiệu quả quản lý trong các cơ sở mầm non tư thục theo hướng chuyên nghiệp, hiện đại và lấy trẻ làm trung tâm.

2. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết được thực hiện theo định hướng nghiên cứu lý luận, tập trung hệ thống hóa và khái quát hóa các quan điểm khoa học về quản lý hoạt động dịch vụ giáo dục trong các trường mầm non tư thục trong

bối cảnh hiện nay. Trong quá trình nghiên cứu, tác giả vận dụng một số phương pháp chủ yếu như:

Phương pháp hệ thống hóa và khái quát hóa lí luận: Tổ chức lại các tri thức lí luận theo hướng logic, xác định cấu trúc nội dung, nguyên tắc và các yếu tố ảnh hưởng đến quản lí hoạt động dịch vụ giáo dục trong trường mầm non tư thục.

Cách tiếp cận hệ thống và chức năng quản lí: Phân tích hoạt động dịch vụ giáo dục trong mối quan hệ giữa mục tiêu, nội dung, chủ thể quản lí và điều kiện bảo đảm; làm rõ nội dung quản lí hoạt động dịch vụ giáo dục theo các chức năng cơ bản của quản lí.

Quy trình nghiên cứu gồm bốn bước: Xác định vấn đề - thu thập tài liệu - phân tích, tổng hợp - khái quát hóa kết quả nhằm bảo đảm tính logic và độ tin cậy của nghiên cứu.

Tác giả có sử dụng công cụ ChatGPT (GPT-5, OpenAI) để hỗ trợ biên tập ngôn ngữ và định dạng học thuật.

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Một số khái niệm cơ bản

3.1.1. Hoạt động dịch vụ giáo dục

Trong quá trình phát triển xã hội, nhu cầu của con người ngày càng đa dạng và phức tạp hơn, không chỉ dừng lại ở nhu cầu vật chất mà còn có những nhu cầu phi vật chất. Trong khi những nhu cầu vật chất được đáp ứng bởi các hàng hóa hữu hình thì nhu cầu phi vật chất được xác định dưới dạng trừu tượng theo cảm nhận của con người. Theo đó, khái niệm dịch vụ ra đời nhằm mô tả loại hình sản xuất phục vụ nhu cầu phi vật chất của con người.

Theo quan điểm của kinh tế học thì, dịch vụ là những thứ tương tự như hàng hóa nhưng phi vật chất. Quan điểm này sau đó được Philip Kotler (2000) thể hiện rõ hơn: *Dịch vụ là bất kì hoạt động hay lợi ích nào mà chủ thể này cung cấp cho chủ thể kia, trong đó đối tượng cung cấp nhất thiết phải mang tính vô hình và không dẫn đến quyền sở hữu một vật nào cả, còn việc sản xuất dịch vụ có thể hoặc không có thể gắn liền với một sản phẩm vật chất nào.*

Từ đó, dịch vụ là những hoạt động, quá trình hoặc hành vi mà một tổ chức hoặc cá nhân cung cấp cho khách hàng để đáp ứng nhu cầu và mong đợi của họ.

Điểm đặc biệt của dịch vụ là nó không tạo ra sản phẩm vật chất mà mang tính vô hình, không thể sở hữu. Dịch vụ có thể liên quan đến một sản phẩm vật chất, nhưng chính yếu là tạo ra giá trị thông qua việc giải quyết vấn đề hoặc cung cấp lợi ích cho khách hàng. Quá trình cung cấp dịch vụ thường có sự

tương tác trực tiếp giữa khách hàng và nhà cung cấp và sự hài lòng của khách hàng phụ thuộc vào chất lượng và hiệu quả của dịch vụ trong suốt quá trình đó. Trong giáo dục, dịch vụ giáo dục là khái niệm được sử dụng ngày càng phổ biến.

Theo tổ chức Thương mại Thế giới WTO, dịch vụ giáo dục được định nghĩa gồm bốn loại hình dịch vụ sau: Dịch vụ giáo dục tiểu học, dịch vụ giáo dục trung học, dịch vụ giáo dục đại học và dịch vụ giáo dục sau đại học. Tuy nhiên, định nghĩa này chưa đề cập đến dịch vụ giáo dục mầm non, do đó định nghĩa này chưa thật hoàn chỉnh (Nguyễn Thị Hương, 2020).

Theo Cục Thống kê Lao động Mỹ, dịch vụ giáo dục là dịch vụ cung cấp cho các cơ sở giáo dục đào tạo và dịch vụ hỗ trợ giáo dục khác (Nguyễn Thị Hương, 2020).

Theo nhóm tác giả Phùng Hữu Phú, Nguyễn Văn Đăng và Nguyễn Viết Thông (2016), khái niệm dịch vụ giáo dục và đào tạo có nghĩa rộng là coi toàn bộ hoạt động giáo dục và đào tạo thuộc khu vực dịch vụ (trong tương quan với hai khu vực khác là công nghiệp và nông nghiệp). Nghĩa hẹp là dịch vụ giáo dục và đào tạo gắn liền với từng hoạt động giáo dục và đào tạo cụ thể.

Trong khuôn khổ bài viết này, dịch vụ giáo dục được hiểu là hoạt động có chủ đích nhằm đáp ứng nhu cầu về giáo dục ở tất cả các cấp học và trình độ đào tạo của người dân, vì lợi ích chung của xã hội, do nhà nước chịu trách nhiệm (trực tiếp đảm nhận hay uỷ quyền và tạo điều kiện cho khu vực tư nhân thực hiện) nhằm đảm bảo ổn định, phát triển và công bằng xã hội (Lê Vũ Hà, 2020).

Theo Philip Kotler (2000) và Lê Vũ Hà (2020), dịch vụ giáo dục có một số đặc điểm mang tính đặc thù như sau:

Tính vô hình: Dịch vụ giáo dục không thể cảm nhận trực tiếp qua các sản phẩm vật chất mà là qua quá trình học tập, giảng dạy, tương tác giữa giáo viên và học sinh.

Tính tương tác: Sự tương tác giữa người học và người dạy hoặc giữa học viên và các yếu tố hỗ trợ khác (như tư vấn viên, cộng đồng học tập) đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra giá trị cho người học.

Không có quyền sở hữu vật chất: Dịch vụ giáo dục không mang lại quyền sở hữu vật chất như hàng hóa, mà chủ yếu cung cấp kiến thức, kĩ năng và cơ hội phát triển cá nhân cho người học.

Sự thay đổi theo nhu cầu: Dịch vụ giáo dục luôn phải thay đổi và cập nhật để đáp ứng nhu cầu của

người học trong các bối cảnh xã hội, công nghệ và nghề nghiệp thay đổi liên tục.

3.1.2. Hoạt động dịch vụ giáo dục trong trường mầm non tư thục

Căn cứ theo Điều 2 Quy chế tổ chức và hoạt động trường mầm non tư thục, ban hành kèm theo Thông tư 13/2015/TT-BGDĐT quy định về vị trí của nhà trường, nhà trẻ, nhóm trẻ, lớp mẫu giáo độc lập tư thục như sau: 1/ Nhà trường, nhà trẻ, nhóm trẻ, lớp mẫu giáo độc lập tư thục là cơ sở giáo dục mầm non thuộc hệ thống giáo dục quốc dân, do tổ chức xã hội, tổ chức xã hội - nghề nghiệp, tổ chức kinh tế hoặc cá nhân thành lập khi được cơ quan nhà nước có thẩm quyền cho phép. Nguồn vốn đầu tư xây dựng cơ sở vật chất và bảo đảm kinh phí hoạt động là nguồn ngoài ngân sách Nhà nước. 2/ Nhà trường, nhà trẻ tư thục có tư cách pháp nhân, có con dấu và được mở tài khoản riêng".

Theo đó, có thể hiểu, trường mầm non tư thục là cơ sở giáo dục mầm non thuộc hệ thống giáo dục quốc dân, do tổ chức hoặc cá nhân thành lập khi được cơ quan Nhà nước có thẩm quyền cho phép. Trường mầm non tư thục có tư cách pháp nhân, có con dấu, được mở tài khoản riêng và có nguồn vốn để đầu tư xây dựng cơ sở vật chất và đảm bảo kinh phí hoạt động là nguồn ngoài ngân sách Nhà nước.

Từ khái niệm dịch vụ giáo dục và trường mầm non tư thục, có thể hiểu hoạt động dịch vụ giáo dục trong trường mầm non tư thục là tập hợp có hệ thống các hoạt động cụ thể, có chủ đích được tổ chức như một quá trình đáp ứng nhu cầu dạy học, các hoạt động chăm sóc và giáo dục trẻ trong nhà trường mầm non tư thục, do nhà nước uỷ quyền và tạo điều kiện cho khu vực tư nhân thực hiện để đảm bảo ổn định, phát triển và công bằng xã hội.

3.1.3. Quản lý hoạt động dịch vụ giáo dục trong trường mầm non tư thục

Quản lý là một khái niệm xuất hiện từ sớm và được nhiều nhà khoa học quan tâm nghiên cứu ở nhiều góc độ khác nhau tạo nên sự phong phú trong cách định nghĩa:

Tác giả Henri Fayol (1916), định nghĩa rằng, quản lý là quá trình thực hiện các chức năng cơ bản như lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra. Ông nhấn mạnh tính hệ thống của quản lý, coi đây là một chuỗi hoạt động liên kết chặt chẽ nhằm đảm bảo tổ chức vận hành ổn định và đạt được mục tiêu đề ra.

Theo tác giả Nguyễn Quốc Chí và tác giả Nguyễn

Thị Mỹ Lộc (2012): "Quản lý là quá trình đạt đến mục tiêu của tổ chức bằng cách vận dụng các hoạt động (chức năng) kế hoạch hóa, tổ chức, chỉ đạo (lãnh đạo) và kiểm tra".

Tuy nhiên, trong bối cảnh phát triển của nền kinh tế dịch vụ, đặc biệt trong lĩnh vực giáo dục tư thục, hoạt động giáo dục không chỉ đơn thuần là hoạt động chuyên môn mà còn mang bản chất của một loại hình dịch vụ giáo dục. Theo tiếp cận quản trị dịch vụ, dịch vụ được đặc trưng bởi tính vô hình, tính không tách rời giữa cung ứng và tiêu dùng, tính không đồng nhất và không thể lưu trữ (Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman & Leonard L. Berry, 1985); đồng thời nhấn mạnh vai trò trung tâm của khách hàng, chất lượng dịch vụ và trải nghiệm quá trình cung ứng giá trị (Christian Grönroos, 2000; Stephen L. Vargo & Robert F. Lusch, 2004). Do đó, quản lý trong lĩnh vực này cần hướng tới việc thiết kế, tổ chức và kiểm soát toàn bộ quá trình cung ứng dịch vụ nhằm thỏa mãn nhu cầu và kì vọng của người sử dụng dịch vụ.

Trên cơ sở kết hợp tiếp cận quản lý theo chức năng và tiếp cận quản trị dịch vụ, có thể hiểu: Quản lý hoạt động dịch vụ giáo dục trong trường mầm non tư thục là quá trình tác động có mục đích, có tổ chức của chủ thể quản lý thông qua việc thực hiện các chức năng kế hoạch hóa, tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra đối với toàn bộ hoạt động cung ứng dịch vụ giáo dục trong nhà trường; nhằm thiết kế, vận hành và không ngừng cải tiến hệ thống dịch vụ chăm sóc - nuôi dưỡng - giáo dục trẻ, đáp ứng nhu cầu, kì vọng của cha mẹ trẻ và xã hội, đồng thời đảm bảo chất lượng, hiệu quả và sự phát triển bền vững của cơ sở giáo dục mầm non tư thục.

3.2. Lí luận về hoạt động dịch vụ giáo dục trong trường mầm non tư thục

3.2.1. Đặc điểm của hoạt động dịch vụ giáo dục trong trường mầm non tư thục

Tính tự chủ cao: Các trường mầm non tư thục có quyền chủ động trong việc xây dựng chương trình, tổ chức hoạt động và sử dụng nguồn lực, từ đó tạo điều kiện cho đổi mới những cũng đặt ra yêu cầu cao về năng lực quản lý.

Dịch vụ giáo dục trường mầm non luôn hướng đến đáp ứng nhu cầu khách hàng: Hoạt động giáo dục trong các trường mầm non tư thục mang tính dịch vụ cao, chịu sự tác động mạnh mẽ từ nhu cầu và mong muốn của cha mẹ trẻ. Theo quan điểm marketing trong giáo dục, các chương trình và dịch vụ giáo dục

có thể được xem như một loại hình dịch vụ cần được thiết kế phù hợp với nhu cầu của người học và các bên liên quan (Kotler & Fox, 1995). Do đó, các trường mầm non tư thục thường linh hoạt trong việc xây dựng chương trình, phương pháp giáo dục và các dịch vụ hỗ trợ nhằm đáp ứng nhu cầu đa dạng của cha mẹ trẻ và tạo lợi thế cạnh tranh giữa các cơ sở giáo dục.

Sự kết hợp giữa giáo dục và kinh doanh: Khác với các cơ sở giáo dục công lập được ngân sách nhà nước hỗ trợ một phần kinh phí, các trường mầm non tư thục phải thực hiện cơ chế tự chủ tài chính và duy trì hoạt động dựa trên nguồn thu từ học phí và các dịch vụ giáo dục. Mặt khác, hoạt động của nhà trường chịu tác động mạnh mẽ của cơ chế thị trường, gắn liền với quy luật cung - cầu, cạnh tranh và thương hiệu. Do đó, việc đầu tư cơ sở vật chất, phát triển chương trình giáo dục và nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên trở thành yếu tố quan trọng để nâng cao chất lượng dịch vụ, đảm bảo tính hấp dẫn và tạo sức cạnh tranh của nhà trường (UNESCO, 2022).

Đa dạng hóa dịch vụ và chương trình giáo dục: Bên cạnh chương trình giáo dục mầm non theo quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo, nhiều trường tư thục triển khai các chương trình quốc tế như Montessori, STEAM, Reggio Emilia... nhằm tăng cường tính trải nghiệm và cá nhân hóa quá trình học tập của trẻ (Morrión, 2019). Đồng thời, các hoạt động ngoại khóa và các chương trình phát triển kỹ năng như nghệ thuật, thể thao, ngoại ngữ hoặc kỹ năng sống cũng thường được tổ chức nhằm mở rộng môi trường học tập và tạo điều kiện cho trẻ phát triển toàn diện.

Cơ chế thu phí và tài chính linh hoạt: Học phí của các trường mầm non tư thục không cố định mà thay đổi theo chất lượng dịch vụ, thương hiệu của trường, khu vực địa lý... Một số trường triển khai nhiều gói dịch vụ khác nhau như học bán trú, nội trú, đưa đón, ăn uống theo yêu cầu... để đáp ứng nhu cầu của cha mẹ trẻ.

Chất lượng dịch vụ phụ thuộc vào quản lý và đào tạo nhân sự: Trong giáo dục mầm non, chất lượng tương tác giữa giáo viên và trẻ em được xem là yếu tố quan trọng quyết định hiệu quả giáo dục và sự phát triển của trẻ (OECD, 2021). Vì vậy, các trường mầm non tư thục thường chú trọng tuyển dụng, đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ giáo viên nhằm nâng cao chất lượng cung cấp dịch vụ giáo dục.

Tuân thủ quy định nhưng vẫn có sự linh hoạt: Các cơ sở giáo dục mầm non phải thực hiện chương trình giáo dục mầm non và đảm bảo các yêu cầu về an

toàn, chăm sóc và giáo dục trẻ theo quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2021). Tuy nhiên, trong phạm vi cho phép, các trường mầm non tư thục có thể linh hoạt điều chỉnh phương pháp tổ chức hoạt động, thời gian học và các dịch vụ hỗ trợ nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ và đáp ứng nhu cầu của cha mẹ trẻ.

Sự chi phối của yếu tố lợi nhuận: Khác với khu vực công lập, mục tiêu tài chính là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến quyết định quản lý trường mầm non tư thục, từ phân bổ nguồn lực đến thiết kế dịch vụ. Điều này đòi hỏi nhà quản lý trường mầm non tư thục phải cân bằng giữa hiệu quả kinh tế và chất lượng giáo dục.

3.2.2. Nội dung hoạt động dịch vụ giáo dục trong trường mầm non tư thục

Hoạt động dịch vụ giáo dục trong các trường mầm non tư thục bao gồm nhiều nội dung được thiết kế nhằm đáp ứng nhu cầu chăm sóc, nuôi dưỡng và giáo dục trẻ trong bối cảnh xã hội hóa giáo dục và cơ chế cung ứng dịch vụ. Theo cách tiếp cận giáo dục mầm non hiện đại, các trường mầm non không chỉ thực hiện chức năng giáo dục mà còn kết hợp chặt chẽ với hoạt động chăm sóc, nuôi dưỡng và hỗ trợ sự phát triển toàn diện của trẻ (OECD, 2021; UNESCO, 2022). Trên cơ sở tổng hợp các quan điểm nghiên cứu và đặc điểm của cơ sở mầm non tư thục, hoạt động dịch vụ trong nhà trường mầm non có thể được khái quát qua một số nội dung chủ yếu sau:

a. Dịch vụ giáo dục và dạy học

Các trường tổ chức thực hiện chương trình giáo dục mầm non theo quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo, đồng thời linh hoạt điều chỉnh nội dung, phương pháp và hình thức tổ chức để phù hợp với đặc điểm của trẻ và nhu cầu của cha mẹ trẻ. Theo chương trình giáo dục mầm non do Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành, các hoạt động giáo dục trong trường mầm non được tổ chức theo hướng tạo môi trường học tập tích cực, giúp trẻ phát triển toàn diện về thể chất, nhận thức, ngôn ngữ, tình cảm - xã hội và thẩm mỹ (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2021). Trong thực tiễn, nhiều trường mầm non tư thục áp dụng các phương pháp giáo dục tiên tiến như Montessori, Reggio Emilia, STEAM, Glenn Doman, Waldorf... nhằm tăng cường tính cá nhân hóa trong quá trình học tập và tạo điều kiện cho trẻ phát huy tối đa tiềm năng phát triển (Morrión, 2019).

b. Dịch vụ chăm sóc và nuôi dưỡng trẻ

Chăm sóc và nuôi dưỡng trẻ là nội dung cốt

lỗi của dịch vụ giáo dục mầm non nói chung và mầm non tư thục nói riêng. Theo quan điểm của UNESCO, giáo dục mầm non được tiếp cận theo mô hình “Early Childhood Education and Care”, trong đó hoạt động giáo dục gắn liền với chăm sóc sức khỏe, dinh dưỡng và sự phát triển tâm lý – xã hội của trẻ (UNESCO, 2022). Trong các trường mầm non tư thục, nội dung này bao gồm việc tổ chức chế độ dinh dưỡng khoa học, đảm bảo an toàn thực phẩm, theo dõi sức khỏe định kỳ và thực hiện các hoạt động y tế học đường. Bên cạnh đó, việc đảm bảo an toàn cho trẻ, hỗ trợ tâm lý và chăm sóc cảm xúc cũng ngày càng được chú trọng thông qua việc ứng dụng các hệ thống giám sát, tư vấn tâm lý và các hoạt động giáo dục cảm xúc - xã hội cho trẻ.

c. Dịch vụ ngoại khóa và phát triển kỹ năng

Bên cạnh các hoạt động giáo dục trong chương trình chính khóa, nhiều cơ sở mầm non tư thục tổ chức các hoạt động ngoại khóa và chương trình phát triển kỹ năng nhằm mở rộng môi trường học tập và tăng cường trải nghiệm cho trẻ. Theo UNICEF (2019), các hoạt động trải nghiệm, vui chơi và học tập thông qua hoạt động là yếu tố quan trọng giúp trẻ phát triển năng lực xã hội, kỹ năng giao tiếp và khả năng sáng tạo. Trong thực tế, các trường thường tổ chức các chương trình như thể thao, nghệ thuật, yoga, bơi lội, dã ngoại hoặc các lớp kỹ năng sống nhằm hỗ trợ trẻ phát triển hài hòa về thể chất, trí tuệ và cảm xúc.

d. Dịch vụ hỗ trợ và đồng hành cùng cha mẹ trẻ

Một đặc điểm của dịch vụ giáo dục trong các trường mầm non tư thục là sự chú trọng đến các dịch vụ hỗ trợ cha mẹ trẻ và tăng cường sự phối hợp giữa nhà trường và gia đình. Theo OECD (2020), sự tham gia của gia đình có vai trò quan trọng trong việc nâng cao chất lượng giáo dục mầm non và hỗ trợ sự phát triển của trẻ. Do đó, nhiều trường mầm non tư thục cung cấp các dịch vụ tiện ích như đưa đón trẻ, tư vấn giáo dục gia đình, tổ chức các buổi trao đổi với cha mẹ trẻ và chia sẻ thông tin về quá trình phát triển của trẻ. Bên cạnh đó, việc ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý và giao tiếp với cha mẹ trẻ thông qua các nền tảng số, ứng dụng di động hoặc sổ liên lạc điện tử ngày càng được sử dụng phổ biến nhằm tăng cường tính minh bạch và hiệu quả trong quản lý.

Như vậy, hoạt động dịch vụ giáo dục trong trường mầm non tư thục không chỉ bao gồm hoạt động dạy học mà còn mở rộng sang chăm sóc, nuôi dưỡng, phát triển kỹ năng và hỗ trợ cha mẹ trẻ. Đặc trưng của loại hình này là tính linh hoạt, đa dạng hóa và hướng đến khách hàng, song vẫn phải đảm bảo

tuân thủ quy định của cơ quan quản lý giáo dục về chất lượng, an toàn và chuẩn mực nghề nghiệp.

3.3. Quản lý hoạt động dịch vụ giáo dục trong trường mầm non tư thục

3.3.1. Mục tiêu của quản lý hoạt động dịch vụ giáo dục trong trường mầm non tư thục

Đảm bảo chất lượng giáo dục, chăm sóc trẻ theo các tiêu chuẩn và chương trình đã được quy định, nhằm giúp trẻ phát triển toàn diện về thể chất, trí tuệ và cảm xúc.

Phát triển các dịch vụ giáo dục sao cho phù hợp với nhu cầu của trẻ và điều kiện cụ thể của từng trường mầm non, tạo ra môi trường học tập lý tưởng để trẻ có thể khám phá và sáng tạo.

Tạo môi trường học tập an toàn, lành mạnh, khuyến khích trẻ phát triển tư duy và năng lực cá nhân.

3.3.2. Nguyên tắc quản lý hoạt động dịch vụ giáo dục trong trường mầm non tư thục

Nguyên tắc toàn diện: Quản lý cần phải bao quát tất cả các khía cạnh của hoạt động dịch vụ giáo dục, từ giảng dạy, chăm sóc đến các hoạt động ngoại khóa để đảm bảo sự phát triển toàn diện của trẻ.

Nguyên tắc hiệu quả: Mọi hoạt động quản lý phải đạt hiệu quả tối ưu, không chỉ đảm bảo chất lượng giáo dục mà còn phải sử dụng hợp lý các nguồn lực sẵn có, từ tài chính, cơ sở vật chất đến nhân lực.

Nguyên tắc minh bạch: Quản lý phải rõ ràng, minh bạch và công khai, giúp đảm bảo tính công bằng và minh bạch trong việc đánh giá chất lượng dịch vụ giáo dục.

Nguyên tắc linh hoạt: Các phương pháp và cách thức quản lý cần được điều chỉnh, thay đổi kịp thời để phù hợp với các yếu tố thay đổi trong môi trường giáo dục và đáp ứng nhu cầu của học sinh.

3.3.3. Nội dung quản lý hoạt động dịch vụ giáo dục trong trường mầm non tư thục

Quản lý hoạt động dịch vụ giáo dục trong trường mầm non tư thục là quá trình tác động có tổ chức của chủ thể quản lý nhằm bảo đảm các dịch vụ giáo dục được cung cấp hiệu quả, đáp ứng nhu cầu của trẻ và cha mẹ trẻ, đồng thời tuân thủ các quy định của cơ quan quản lý giáo dục. Theo quan điểm của Khoa học quản lý, quá trình quản lý thường được thực hiện thông qua các chức năng cơ bản gồm lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra (Henri Fayol, 1916; Nguyễn Quốc Chí & Nguyễn Thị Mỹ Lộc, 2010). Mặt khác, hoạt động giáo dục trong trường mầm non tư thục,

xét về bản chất không chỉ là quá trình sư phạm đơn thuần mà còn mang đầy đủ đặc trưng của một loại hình dịch vụ giáo dục. Do đó, quản lý hoạt động này có thể tiếp cận theo lý thuyết quản trị dịch vụ - nhấn mạnh vào giá trị, chất lượng và trải nghiệm khách hàng. Sự kết hợp hai cách tiếp cận này cho phép hình thành một mô hình quản lý vừa đảm bảo tính khoa học, vừa phù hợp với đặc thù thị trường của các cơ sở giáo dục mầm non tư thục (Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman & Leonard L. Berry, 1985, Christian Grönroos, 2000; Stephen L. Vargo & Robert F. Lusch, 2004). Theo đó, nội dung quản lý hoạt động dịch vụ giáo dục trong trường mầm non tư thục có thể được triển khai thông qua các nội dung sau:

- *Lập kế hoạch hoạt động dịch vụ giáo dục*: Lập kế hoạch là khâu khởi đầu và có ý nghĩa định hướng đối với việc tổ chức và quản lý hoạt động dịch vụ giáo dục trong trường mầm non tư thục. Trước khi xây dựng kế hoạch, nhà trường cần tiến hành phân tích bối cảnh và các căn cứ liên quan như quy định của cơ quan quản lý giáo dục, điều kiện thực tiễn của nhà trường, nhu cầu của cha mẹ trẻ và đặc điểm phát triển của trẻ. Trên cơ sở đó, kế hoạch hoạt động dịch vụ giáo dục được xây dựng bảo đảm tính thực tiễn và khả thi.

Trong kế hoạch, mục tiêu hoạt động dịch vụ giáo dục cần được xác định rõ ràng theo nguyên tắc SMART (cụ thể, đo lường được, có thể đạt được, phù hợp và có thời hạn). Đồng thời, kế hoạch phải xác định đầy đủ nội dung và các loại hình dịch vụ giáo dục mà nhà trường cung cấp, bao gồm dịch vụ dạy học và giáo dục, chăm sóc - nuôi dưỡng trẻ, các hoạt động ngoại khóa và phát triển kỹ năng cũng như các dịch vụ hỗ trợ và phối hợp với cha mẹ trẻ. Việc xác định các nội dung này cần hướng tới đáp ứng nhu cầu của cha mẹ trẻ và bảo đảm sự phát triển toàn diện của trẻ.

Bên cạnh đó, kế hoạch cần dự kiến việc phân công nhiệm vụ cụ thể cho cán bộ quản lý, giáo viên và nhân viên; xác định rõ tiến độ triển khai các hoạt động theo từng giai đoạn. Nhà trường đồng thời xây dựng kế hoạch huy động và sử dụng hiệu quả các nguồn lực, đặc biệt chú trọng đầu tư cơ sở vật chất và trang thiết bị phục vụ hoạt động dịch vụ giáo dục.

Việc xác định mục tiêu phát triển toàn diện của trẻ gắn với nhu cầu và kỳ vọng của cha mẹ trẻ; thiết kế các gói dịch vụ; hoạch định các nguồn lực tương thích với mức độ cam kết chất lượng dịch vụ... , đặc biệt, sự gắn kết chặt chẽ giữa mục tiêu giáo dục và giá trị cảm nhận của khách hàng chính là những điểm

cốt lõi, bởi trong môi trường cạnh tranh của khu vực tư thục, sự lựa chọn của cha mẹ trẻ không chỉ dựa trên chương trình mà còn dựa trên trải nghiệm tổng thể mà nhà trường mang lại.

Ngoài ra, nội dung kiểm tra, đánh giá việc thực hiện các hoạt động dịch vụ giáo dục cũng cần được xác định trong kế hoạch nhằm theo dõi và điều chỉnh quá trình triển khai. Trong quá trình thực hiện, kế hoạch cần được xem xét và điều chỉnh kịp thời để phù hợp với điều kiện thực tế của nhà trường.

Như vậy, kế hoạch hóa trong quản lý dịch vụ giáo dục mầm non phải mang tính định hướng thị trường, đồng thời vẫn đảm bảo chuẩn mực sư phạm, tạo nền tảng cho các chức năng quản lý tiếp theo.

- *Tổ chức hoạt động dịch vụ giáo dục*: Tổ chức hoạt động dịch vụ giáo dục trong trường mầm non tư thục nhằm đảm bảo các dịch vụ được triển khai đồng bộ, hiệu quả và phù hợp với mục tiêu đã xác định trong kế hoạch. Trong tiếp cận dịch vụ, chức năng tổ chức không chỉ dừng lại ở việc thiết lập cơ cấu và phân công nhiệm vụ mà còn phải xây dựng hệ thống cung ứng dịch vụ giáo dục một cách đồng bộ.

Trước hết, nhà trường cần xây dựng cơ cấu tổ chức quản lý hoạt động dịch vụ giáo dục rõ ràng, phù hợp với quy mô và đặc điểm hoạt động của đơn vị. Trên cơ sở đó, việc phân công nhiệm vụ cho cán bộ quản lý, giáo viên và nhân viên được thực hiện cụ thể, minh bạch; đội ngũ giáo viên và nhân viên được bố trí phù hợp với trình độ và năng lực chuyên môn nhằm phát huy hiệu quả nguồn nhân lực. Tuy nhiên, điểm khác biệt của quản trị dịch vụ nằm ở chỗ: hiệu quả tổ chức không chỉ phụ thuộc vào sự phân công hợp lý mà còn phụ thuộc vào mức độ phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận trong toàn bộ “chuỗi dịch vụ” từ đón trẻ, chăm sóc, giáo dục đến tương tác với cha mẹ trẻ. Do đó, trong quá trình tổ chức, nhà trường cần đảm bảo sự phối hợp hiệu quả giữa các bộ phận như chuyên môn, nuôi dưỡng, y tế học đường và các bộ phận hỗ trợ khác, đồng thời huy động đầy đủ các lực lượng tham gia vào việc cung cấp dịch vụ giáo dục cho trẻ.

Bên cạnh đó, cơ sở vật chất và trang thiết bị cần được bố trí hợp lý, đáp ứng yêu cầu của các hoạt động dạy học, chăm sóc, nuôi dưỡng và tổ chức các hoạt động trải nghiệm. Nhà trường cũng cần xây dựng và thực hiện các quy trình, quy định rõ ràng trong tổ chức hoạt động dịch vụ giáo dục; đồng thời tăng cường sự phối hợp giữa nhà trường và cha mẹ trẻ nhằm hỗ trợ quá trình chăm sóc và giáo dục trẻ. Việc tổ chức các điều kiện bảo đảm an toàn, vệ sinh cho trẻ cần được thực hiện đầy đủ, qua đó góp phần

bảo đảm các hoạt động dịch vụ giáo dục được triển khai thống nhất và hiệu quả trong toàn trường. Từ đó nâng cao sự hài lòng và niềm tin của cha mẹ trẻ đối với chất lượng dịch vụ giáo dục nhà trường.

Ngoài ra, việc chuẩn hóa các quy trình dịch vụ (đón - trả trẻ, tổ chức bữa ăn, giấc ngủ, xử lý tình huống...) có ý nghĩa đặc biệt quan trọng nhằm giảm thiểu tính không đồng nhất - một đặc trưng vốn có của dịch vụ. Như vậy, chức năng tổ chức trong trường mầm non tư thục cần hướng tới việc xây dựng một hệ thống dịch vụ ổn định, đồng bộ và lấy con người làm trung tâm.

- *Chỉ đạo hoạt động dịch vụ giáo dục*: Trong quản lý hoạt động dịch vụ giáo dục tại trường mầm non tư thục, chức năng chỉ đạo (lãnh đạo) không chỉ dừng lại ở việc điều hành thực hiện kế hoạch mà còn là quá trình tác động trực tiếp đến con người nhằm định hướng hành vi, tạo động lực làm việc và hình thành văn hóa phục vụ trong nhà trường. Dưới góc độ quản trị dịch vụ, yếu tố con người giữ vai trò trung tâm, quyết định chất lượng và giá trị trải nghiệm của dịch vụ giáo dục.

Trước hết, cán bộ quản lý cần tổ chức hướng dẫn, phân công và điều phối đội ngũ giáo viên, nhân viên triển khai các hoạt động dịch vụ giáo dục theo đúng mục tiêu và yêu cầu chuyên môn. Đồng thời, cần chú trọng bồi dưỡng đội ngũ không chỉ về năng lực sư phạm mà còn về kỹ năng giao tiếp, ứng xử, chăm sóc trẻ và tương tác với cha mẹ trẻ theo định hướng dịch vụ. Đây là cơ sở để đảm bảo chất lượng dịch vụ được "hiện thực hóa" thông qua các tương tác hằng ngày giữa giáo viên với trẻ và giữa nhà trường với cha mẹ trẻ.

Trong quá trình chỉ đạo, cán bộ quản lý cần thường xuyên theo dõi, hỗ trợ và kịp thời đưa ra các quyết định quản lý nhằm xử lý những vấn đề phát sinh, đồng thời tạo động lực thông qua việc động viên, khích lệ và ghi nhận đóng góp của đội ngũ. Việc duy trì kỷ luật, đảm bảo thực hiện nghiêm các quy trình, quy định chuyên môn phải được gắn kết với việc xây dựng môi trường làm việc tích cực, hợp tác, qua đó nâng cao tinh thần trách nhiệm và chất lượng phục vụ của từng cá nhân.

Bên cạnh đó, việc xây dựng văn hóa nhà trường theo hướng lấy trẻ làm trung tâm, coi cha mẹ trẻ là đối tác đồng hành là nội dung cốt lõi của chức năng chỉ đạo trong tiếp cận quản trị dịch vụ. Văn hóa này cần được thể hiện nhất quán trong thái độ phục vụ, chuẩn mực hành vi và tinh thần trách nhiệm của toàn bộ đội ngũ.

Một nội dung quan trọng khác là chỉ đạo quản lý mối quan hệ với cha mẹ trẻ. Nhà trường cần thiết lập và duy trì các kênh giao tiếp hiệu quả, minh bạch thông tin, chủ động tương tác và tiếp nhận phản hồi từ cha mẹ trẻ. Trên cơ sở đó, cán bộ quản lý điều chỉnh kịp thời hoạt động dịch vụ giáo dục nhằm đáp ứng nhu cầu thực tế, nâng cao sự hài lòng và xây dựng niềm tin lâu dài.

Như vậy, chức năng chỉ đạo trong quản lý hoạt động dịch vụ giáo dục vừa đảm bảo việc tổ chức thực hiện kế hoạch một cách hiệu quả, vừa hướng tới nâng cao chất lượng trải nghiệm và giá trị dịch vụ thông qua việc phát huy vai trò của con người và xây dựng văn hóa phục vụ trong nhà trường.

- *Kiểm tra- đánh giá hoạt động dịch vụ giáo dục*: Trong quản lý hoạt động dịch vụ giáo dục tại trường mầm non tư thục, chức năng kiểm tra - đánh giá không chỉ nhằm theo dõi mức độ thực hiện kế hoạch và đảm bảo tuân thủ các quy định chuyên môn, mà còn hướng tới việc đo lường chất lượng dịch vụ thông qua mức độ đáp ứng nhu cầu và sự hài lòng của cha mẹ trẻ. Theo tiếp cận quản trị dịch vụ, tiêu chí đánh giá cần được mở rộng từ việc xem xét "đúng - sai" sang đánh giá "mức độ phù hợp và chất lượng trải nghiệm".

Trước hết, nhà trường cần xây dựng hệ thống tiêu chí và căn cứ kiểm tra rõ ràng, dựa trên kế hoạch hoạt động, các quy định nội bộ và các chuẩn chất lượng dịch vụ giáo dục. Nội dung kiểm tra cần bao quát các lĩnh vực cốt lõi như: Chất lượng chăm sóc - giáo dục trẻ; việc thực hiện quy trình nuôi dưỡng, đảm bảo dinh dưỡng và an toàn; hiệu quả làm việc và năng lực của đội ngũ giáo viên, nhân viên; cũng như các dịch vụ hỗ trợ khác.

Trên cơ sở đó, cán bộ quản lý lập kế hoạch kiểm tra cụ thể, xác định nội dung, thời gian, phương pháp và đối tượng kiểm tra, bảo đảm tính hệ thống và khả thi.

Trong quá trình thực hiện, hoạt động kiểm tra cần được tiến hành thường xuyên, kết hợp giữa kiểm tra định kỳ và đột xuất nhằm theo dõi liên tục tiến độ và chất lượng cung cấp dịch vụ. Kết quả kiểm tra phải được ghi nhận, phân tích và so sánh với các tiêu chuẩn đã xác định để đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ, đồng thời phát hiện kịp thời những hạn chế, sai sót trong quá trình triển khai.

Đặc biệt, trong tiếp cận quản trị dịch vụ, việc thu thập và phân tích phản hồi từ cha mẹ trẻ giữ vai trò quan trọng. Nhà trường cần thiết lập các kênh tiếp nhận ý kiến đa dạng, từ đó so sánh giữa kỳ vọng

của cha mẹ trẻ và trải nghiệm thực tế khi sử dụng dịch vụ giáo dục. Việc nhận diện “khoảng cách chất lượng dịch vụ” là cơ sở quan trọng để đề xuất các biện pháp điều chỉnh và cải tiến phù hợp.

Bên cạnh đó, hoạt động kiểm tra - đánh giá cần được thực hiện một cách linh hoạt, kết hợp giữa phương pháp định tính và định lượng, giữa đánh giá nội bộ và đánh giá từ bên ngoài. Không chỉ dừng lại ở chức năng kiểm soát, kết quả kiểm tra cần được sử dụng như một công cụ quản lý để điều chỉnh hoạt động, bồi dưỡng đội ngũ và hoàn thiện quy trình cung cấp dịch vụ.

Như vậy, chức năng kiểm tra - đánh giá trong quản lý hoạt động dịch vụ giáo dục vừa đảm bảo kiểm soát chất lượng và sự tuân thủ, vừa định hướng cải tiến liên tục nhằm nâng cao giá trị dịch vụ, đảm bảo an toàn, quyền lợi của trẻ và sự hài lòng của cha mẹ trẻ, góp phần phát triển bền vững các cơ sở mầm non tư thục.

3.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý hoạt động dịch vụ giáo dục trong trường mầm non tư thục

Chính sách và quy định của Nhà nước: Hệ thống văn bản pháp lý về giáo dục mầm non giữ vai trò định khung cho toàn bộ hoạt động quản lý và cung cấp dịch vụ của các cơ sở tư thục. Các quy định về chương trình, đội ngũ, cơ sở vật chất và an toàn trẻ em vừa là chuẩn mực kiểm soát chất lượng, vừa là “giới hạn hành động” của nhà trường. Khi chính sách đồng bộ và được thực thi hiệu quả, nó góp phần chuẩn hóa chất lượng dịch vụ và tạo niềm tin cho cha mẹ trẻ. Ngược lại, nếu chính sách thiếu ổn định hoặc khâu thực thi chưa nghiêm, sẽ làm gia tăng khoảng cách chất lượng giữa các cơ sở, gây khó khăn cho công tác quản lý và làm suy giảm uy tín dịch vụ giáo dục mầm non.

Bối cảnh kinh tế - xã hội: Điều kiện kinh tế - xã hội tác động trực tiếp đến cả “cầu” và “nguồn lực cung” của dịch vụ giáo dục mầm non. Khi kinh tế phát triển, nhu cầu của cha mẹ trẻ không chỉ dừng ở việc “trông giữ trẻ” mà chuyển sang yêu cầu cao hơn về chất lượng chăm sóc, chương trình giáo dục và trải nghiệm dịch vụ, buộc nhà trường phải đổi mới quản lý theo hướng chuyên nghiệp hóa. Ngược lại, trong bối cảnh kinh tế khó khăn, áp lực tài chính có thể khiến nhà trường cắt giảm chi phí, ảnh hưởng đến đầu tư cơ sở vật chất và chất lượng dịch vụ. Bên cạnh đó, quá trình đô thị hóa nhanh làm gia tăng nhu cầu gửi trẻ, tạo áp lực về quy mô và chất lượng, đòi hỏi nhà quản lý phải cân đối giữa mở rộng dịch vụ và đảm bảo chuẩn chất lượng.

Sự cạnh tranh giữa các cơ sở giáo dục: Sự gia tăng số lượng trường mầm non tư thục tạo ra môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt, chuyển trọng tâm quản lý từ “đảm bảo hoạt động” sang “nâng cao năng lực cạnh tranh dịch vụ”. Trong bối cảnh này, chất lượng đội ngũ, cơ sở vật chất và trải nghiệm cha mẹ trẻ trở thành các yếu tố khác biệt cốt lõi. Cạnh tranh buộc các trường phải liên tục cải tiến dịch vụ, nâng cao chất lượng quản lý và xây dựng thương hiệu. Tuy nhiên, nếu cạnh tranh thiếu lành mạnh hoặc chạy theo lợi nhuận, có thể dẫn đến việc cắt giảm chi phí không hợp lý, ảnh hưởng tiêu cực đến chất lượng chăm sóc và giáo dục trẻ.

Ứng dụng công nghệ trong quản lý: Công nghệ thông tin là công cụ quan trọng giúp nâng cao hiệu quả quản lý và chất lượng dịch vụ giáo dục. Việc ứng dụng công nghệ trong quản lý hồ sơ, theo dõi sự phát triển của trẻ, kết nối với cha mẹ trẻ không chỉ giúp tối ưu hóa quy trình mà còn nâng cao tính minh bạch và trải nghiệm dịch vụ. Tuy nhiên, nếu nhà trường thiếu đầu tư hoặc đội ngũ chưa có năng lực sử dụng công nghệ, việc quản lý vẫn mang tính thủ công, dẫn đến hạn chế trong kiểm soát chất lượng và giảm hiệu quả tương tác với cha mẹ trẻ.

Cơ sở vật chất và trang thiết bị: Cơ sở vật chất không chỉ là điều kiện đảm bảo hoạt động mà còn là một thành tố cấu thành chất lượng dịch vụ giáo dục. Môi trường học tập an toàn, thân thiện, đầy đủ trang thiết bị góp phần nâng cao hiệu quả chăm sóc - giáo dục và tạo sự yên tâm cho cha mẹ trẻ. Ngược lại, hạn chế về không gian, sân chơi và trang thiết bị sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến trải nghiệm của trẻ và khả năng tổ chức các hoạt động giáo dục, từ đó đặt ra thách thức cho công tác quản lý trong việc vừa duy trì chất lượng vừa tối ưu hóa điều kiện hiện có.

Chất lượng đội ngũ giáo viên và nhân sự quản lý: Đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lý là yếu tố quyết định trực tiếp đến chất lượng cung cấp dịch vụ giáo dục. Năng lực chuyên môn, kỹ năng sư phạm, thái độ phục vụ và khả năng quản lý ảnh hưởng trực tiếp đến trải nghiệm của trẻ và sự hài lòng của cha mẹ trẻ. Trong điều kiện thu nhập và chế độ đãi ngộ chưa thực sự hấp dẫn, tình trạng thiếu hụt và biến động nhân sự có thể làm gián đoạn hoạt động và giảm chất lượng dịch vụ. Điều này đặt ra yêu cầu đối với nhà quản lý trong việc phát triển đội ngũ, tạo động lực làm việc và xây dựng văn hóa tổ chức tích cực.

Sự phối hợp giữa nhà trường và gia đình: Trong tiếp cận quản trị dịch vụ, cha mẹ trẻ không chỉ là người sử dụng mà còn là đối tác đồng hành trong quá trình

giáo dục trẻ. Mức độ phối hợp giữa nhà trường và gia đình ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả chăm sóc – giáo dục và sự nhất quán trong tác động giáo dục. Khi mối quan hệ này được thiết lập trên cơ sở tin cậy và minh bạch thông tin, chất lượng dịch vụ được nâng cao và sự hài lòng của cha mẹ trẻ được củng cố. Ngược lại, nếu thiếu sự phối hợp hoặc thông tin không đầy đủ, sẽ làm giảm hiệu quả giáo dục và gây khó khăn cho công tác quản lý hoạt động dịch vụ.

Các yếu tố trên không tồn tại độc lập mà có sự tương tác lẫn nhau, tạo thành môi trường tác động đa chiều đến hoạt động quản lý. Trong đó, yếu tố thị trường và chất lượng đội ngũ có vai trò quyết định, trong khi chính sách à công nghệ đóng vai trò điều kiện và công cụ hỗ trợ.

4. Kết luận

Trong bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục Việt Nam và xu thế xã hội hóa giáo dục ngày càng sâu rộng, việc nghiên cứu quản lý hoạt động dịch vụ giáo dục trong các trường mầm non tư thục có ý nghĩa đặc biệt quan trọng. Trên cơ sở tổng hợp và phân tích các quan điểm nghiên cứu trong và ngoài nước, bài viết đã tiếp cận vấn đề theo hướng tích hợp giữa lý thuyết quản lý giáo dục và lý thuyết quản trị dịch vụ, qua đó góp phần làm rõ bản chất, cấu trúc và cơ chế vận hành của hoạt động dịch vụ giáo dục trong trường mầm non tư thục.

Bài viết có một số đóng góp quan trọng như: xây dựng và luận giải khái niệm quản lý hoạt động dịch vụ giáo dục trong trường mầm non tư thục theo hướng tiếp cận tích hợp, trong đó nhấn mạnh đồng thời hai phương diện: 1) Quản lý theo chức năng (kế hoạch hóa, tổ chức, chỉ đạo, kiểm tra); 2) Quản trị quá trình cung ứng dịch vụ hướng tới giá trị và trải nghiệm của người sử dụng. Bên cạnh đó, bài viết đã làm rõ nội hàm và cấu trúc của hoạt động dịch vụ giáo dục trong trường mầm non tư thục theo hướng hệ thống, bao gồm các nhóm dịch vụ cốt lõi (giáo dục – chăm sóc – nuôi dưỡng), dịch vụ gia tăng (ngoại khóa, phát triển kỹ năng) và dịch vụ hỗ trợ (đồng hành cùng cha mẹ trẻ). Điểm mới ở đây là việc đặt các nội dung này trong mối liên hệ với cơ chế thị trường và đặc thù tự chủ của khu vực tư thục, từ đó

chỉ ra yêu cầu quản lý không chỉ đảm bảo chuẩn mực sư phạm mà còn phải hướng tới nâng cao giá trị dịch vụ và năng lực cạnh tranh của nhà trường. Đặc biệt, bài viết đã đề xuất nội dung quản lý hoạt động dịch vụ giáo dục theo chức năng nhưng được “dịch vụ hóa” trong từng khâu: Từ lập kế hoạch gắn với nhu cầu và kì vọng của cha mẹ trẻ; tổ chức theo chuỗi cung ứng dịch vụ; chỉ đạo dựa trên yếu tố con người và văn hóa phục vụ; đến kiểm tra - đánh giá theo hướng đo lường chất lượng trải nghiệm và sự hài lòng. Cách tiếp cận này góp phần khắc phục khoảng trống của các nghiên cứu trước đây vốn còn tách rời giữa quản lý giáo dục và quản trị dịch vụ. Ngoài ra, việc phân tích các yếu tố ảnh hưởng theo hướng làm rõ cơ chế tác động đa chiều đã cung cấp một cái nhìn hệ thống về môi trường quản lý hoạt động dịch vụ giáo dục trong trường mầm non tư thục, trong đó nhấn mạnh vai trò tương tác giữa chính sách, thị trường, công nghệ, đội ngũ và mối quan hệ với cha mẹ trẻ.

Về ý nghĩa khoa học, bài viết góp phần bổ sung và hoàn thiện khung lý luận về quản lý hoạt động dịch vụ giáo dục trong trường mầm non tư thục theo hướng tích hợp, có tính hệ thống và phù hợp với bối cảnh kinh tế thị trường. Về ý nghĩa thực tiễn, các kết quả nghiên cứu cung cấp cơ sở tham chiếu cho các nhà quản lý, nhà đầu tư và cơ sở giáo dục mầm non tư thục trong việc thiết kế, tổ chức và cải tiến hoạt động dịch vụ giáo dục theo hướng chuyên nghiệp, lấy trẻ làm trung tâm và nâng cao trải nghiệm của cha mẹ trẻ.

Tuy nhiên, do giới hạn của một nghiên cứu lý luận, bài viết chưa kiểm chứng các luận điểm thông qua dữ liệu thực tiễn. Vì vậy, các nghiên cứu tiếp theo cần tập trung vào khảo sát thực nghiệm mô hình quản lý hoạt động dịch vụ giáo dục tại các cơ sở mầm non tư thục, phân tích mối quan hệ giữa chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của cha mẹ trẻ cũng như đánh giá vai trò của chuyển đổi số trong quản lý dịch vụ giáo dục. Đây là hướng đi cần thiết nhằm tiếp tục hoàn thiện cả về lý luận và thực tiễn trong lĩnh vực này.

Tài liệu tham khảo

Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2015). *Quy chế tổ chức và hoạt động trường mầm non tư thục* (Ban hành kèm theo Thông tư số 13/2015/TT-BGDĐT ngày 30 tháng 6 năm 2015 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo). Hà Nội. [https://thuvienphapluat.vn/van-](https://thuvienphapluat.vn/van-ban/Giao-duc/Thong-tu-13-2015-TTBGDDT-Quy-che-to-chuc-hoat-dong-truong-mam-non-tu-thuc-280845.aspx)

[ban/Giao-duc/Thong-tu-13-2015-TTBGDDT-Quy-che-to-chuc-hoat-dong-truong-mam-non-tu-thuc-280845.aspx](https://thuvienphapluat.vn/van-ban/Giao-duc/Thong-tu-13-2015-TTBGDDT-Quy-che-to-chuc-hoat-dong-truong-mam-non-tu-thuc-280845.aspx).

Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2021). *Chương trình giáo dục mầm non*. NXB Giáo dục Việt Nam.

- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Paris: H. Dunod & E. Pinat.
- Gruber, T., Lüdeke-Freund, F. & Hanns-Kristian, K. (2010). Service quality in education: How to manage and evaluate service offerings in educational institutions. *Journal of Educational Management*, 54(2), 52–63.
- Goddard, S., Whiteford, C. & McFadden, A. (2025). *Through their eyes: Children's perspectives on quality in early childhood education*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/393343135_Through_Their_Eyes_Children%27s_Perspectives_on_Quality_in_Early_Childhood_Education
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*.
- Hoàng Thế Hải (2022). Parents' satisfaction with the quality of preschool education services in Danang city. *Journal of Social Sciences, Humanities and Education*, 12(1), 12–19. <https://vjol.info.vn/index.php/jshe/article/download/79017/67312>
- Kotler, P. & Fox, K. F. A. (1995). *Strategic marketing for educational institutions* (2nd ed.). Prentice Hall
- Kotler, P. (2000). *Marketing management* (International ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Lê Vũ Hà. (2020). *Quản lý chất lượng dịch vụ giáo dục của hiệu trưởng trường tiểu học để thu hẹp 5 khoảng cách chất lượng hướng tới sự hài lòng của cha mẹ học sinh*. Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học Sư phạm, Hà Nội.
- Morrison, G. S. (2019). *Early childhood education today* (14th ed.). Pearson..
- Nguyễn Quốc Chí, & Nguyễn Thị Mỹ Lộc. (2012). *Đại cương khoa học quản lý giáo dục*. NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
- Nguyễn Thị Hương. (2020). Phát triển dịch vụ giáo dục tại một số quốc gia trên thế giới và bài học kinh nghiệm cho Việt Nam. *Tạp chí Khoa học Giáo dục Việt Nam*, (26), 15–20.
- Nguyễn Thị Thanh Thủy. (2017). Các mô hình quản lý dịch vụ giáo dục mầm non tại Việt Nam: Thực trạng và giải pháp. *Tạp chí Quản lý giáo dục*, 41(2), tr.122–134.
- OECD. (2021). *Starting strong VI: Supporting meaningful interactions in early childhood education and care*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/f47a06ae-en>
- Phạm Minh Hoa, Nguyễn Mạnh Tuấn, Nguyễn Hà Linh (2024). Tổng quan nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển chuyên môn của giáo viên mầm non. *Hanoi National University of Education Journal of Science*. <https://hnuejs.edu.vn/es/article/download/522/206/2107>
- Phùng Hữu Phú, Nguyễn Văn Đăng & Nguyễn Việt Thông. (2016). *Tìm hiểu một số thuật ngữ trong Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XII của Đảng*. NXB Chính trị Quốc gia - Sự thật.
- Rademacher, A. (2025). *The effects of early childhood education and care quality on children's outcomes: A systematic review and meta-analysis*. Early Childhood Research Journal. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10212-025-01005-w>
- UNESCO. (2022). *Global report on early childhood care and education*. UNESCO Publishing. <https://unesdoc.unesco.org>
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. & Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*.