

NGHIÊN CỨU ĐÁNH GIÁ MÔ HÌNH TRƯỜNG PHỔ THÔNG LIÊN CẤP TƯ THỰC TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC Ở VIỆT NAM

Phan Ngọc Huỳnh

Trường Tiểu học, Trung học cơ sở và Trung học phổ thông Học viện Anh Quốc, Phường Bà Rịa, TP. Hồ Chí Minh
Email: baria@uka.edu.vn

Tóm tắt: Nghiên cứu phân tích cơ hội và thách thức đối với sự phát triển của mô hình trường phổ thông liên cấp tư thực ở Việt Nam trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay, trên cơ sở nghiên cứu và tổng hợp các văn bản chính sách và các công trình nghiên cứu liên quan trong và ngoài nước. Kết quả nghiên cứu cho thấy mô hình trường phổ thông liên cấp tư thực có nhiều ưu thế nổi bật như bảo đảm tính liên thông chương trình giữa các cấp học, tạo môi trường học tập ổn định và lâu dài cho học sinh, thuận lợi cho việc cá nhân hóa quá trình giáo dục, tích hợp các chương trình quốc tế và tăng cường giảng dạy ngoại ngữ, đồng thời sử dụng hiệu quả các nguồn lực nhờ cơ chế quản lý tập trung. Tuy nhiên, mô hình này đang đối mặt với nhiều thách thức trong công tác quản lý, bao gồm sự phức tạp trong quản lý tổ chức liên cấp, quản lý chương trình và hoạt động dạy học liên thông, phát triển đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lý, bảo đảm chất lượng giáo dục, cân bằng giữa mục tiêu giáo dục và yêu cầu tự chủ tài chính, cũng như thích ứng với yêu cầu chuyển đổi số.

Từ khóa: Trường phổ thông liên cấp tư thực, quản lý giáo dục, đổi mới giáo dục, phát triển bền vững.

AN EVALUATIVE STUDY OF THE PRIVATE MULTI-LEVEL GENERAL EDUCATION SCHOOL MODEL IN THE CONTEXT OF EDUCATIONAL REFORM IN VIETNAM

Abstract: This study analyzes the opportunities and challenges associated with the development of the private multi-level general education school model in Vietnam in the current context of educational reform. The analysis is based on a review and synthesis of relevant policy documents and related domestic and international studies. The findings indicate that the private multi-level general education school model possesses several notable advantages, including ensuring curricular continuity across educational levels, providing a stable and long-term learning environment for students, facilitating the personalization of the educational process, integrating international programs, strengthening foreign language instruction, and efficiently utilizing resources through a centralized management mechanism. However, this model also faces numerous management challenges, such as the complexity of managing multi-level organizational structures, overseeing integrated curricula and cross-level teaching activities, developing teaching staff and administrators, assuring educational quality, balancing educational objectives with financial autonomy requirements, and adapting to the demands of digital transformation.

Keywords: Private multi-level general education school, educational management, educational reform, sustainable development.

Nhận bài: 22/11/2025

Phản biện: 21/12/2025

Duyệt đăng: 26/12/2025

I. ĐẶT VẤN ĐỀ

Ở Việt Nam hiện nay, hệ thống các cơ sở giáo dục ngoài công lập, đặc biệt là các trường phổ thông tư thực, đang có sự phát triển mạnh mẽ cả về quy mô lẫn loại hình (Đỗ Thị Thu Hằng & Nguyễn Thị Quỳnh, 2024). Trong số đó, mô hình trường phổ thông liên cấp tư thực (PTLCTT), bao gồm từ tiểu học đến trung học cơ sở và trung học phổ thông, ngày càng trở nên phổ biến, nhất là tại các thành phố lớn và khu vực có tốc độ đô thị hóa cao. Mô hình này được đánh giá là có nhiều ưu thế như bảo đảm tính liên thông trong giáo dục, tạo môi trường học tập ổn định và nhất quán cho học sinh (HS), đồng thời thuận lợi cho việc xây dựng văn hóa nhà trường và định hướng phát triển dài hạn (Uljens & cộng sự, 2016). Tuy nhiên, sự phát triển nhanh chóng của mô hình trường PTLCTT cũng đặt ra nhiều thách thức mới đối với công tác quản lý (QL) nhà trường.

Thực tiễn cho thấy, nhiều cơ sở giáo dục tư thực hiện nay vẫn gặp khó khăn trong việc xây

dựng mô hình QL phù hợp với đặc thù liên cấp,

dẫn đến những bất cập như thiếu sự thống nhất trong chỉ đạo chuyên môn, chồng chéo trong phân công QL, hoặc chưa phát huy được lợi thế liên thông của mô hình này (Lê Mai Lan, 2019). Bên cạnh đó, quá trình đổi mới giáo dục cũng tạo ra những yêu cầu mới đối với công tác QL trường tư thực, như tăng cường QL chất lượng theo hướng phát triển năng lực HS, đổi mới kiểm tra - đánh giá, thúc đẩy ứng dụng công nghệ trong QL và dạy học, nâng cao trách nhiệm giải trình của nhà trường đối với xã hội (Nguyễn Thị Hương, 2019). Những yêu cầu này đòi hỏi cán bộ QL phải có tư duy quản trị hiện đại, có năng lực quản trị tổng thể, bao gồm QL tổ chức bộ máy, QL hoạt động dạy học liên thông giữa các cấp học, QL đội ngũ giáo viên (GV) dạy đa cấp học, QL chất lượng giáo dục, cân bằng giữa mục tiêu giáo dục và yêu cầu tự chủ tài chính của loại hình trường tư thực (Trần Quốc Giang & Trương Tấn Đạt, 2024).

Mặc dù mô hình trường PTLCTT đã và đang phát triển mạnh ở Việt Nam, song các nghiên cứu về mô hình này còn tương đối hạn chế. Phần lớn các công trình hiện có mới tập trung vào phân tích chính sách phát triển giáo dục tư thục, mô tả thực trạng hoạt động của các trường ngoài công lập, hoặc nghiên cứu những khía cạnh riêng lẻ như QL chất lượng, QL đội ngũ GV. Chưa có nhiều nghiên cứu phân tích một cách hệ thống xu hướng phát triển của mô hình trường PTLCTT gắn với việc đề xuất các giải pháp QL phù hợp trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay ở Việt Nam.

Xuất phát từ những lý do trên, bài báo này tập trung phân tích thuận lợi và hạn chế đối với xu hướng phát triển của mô hình trường PTLCTT ở Việt Nam hiện nay. Kết quả nghiên cứu không chỉ có ý nghĩa về mặt lý luận trong việc bổ sung cơ sở khoa học cho lĩnh vực QL giáo dục, mà còn có giá trị thực tiễn đối với các nhà QL, hiệu trưởng và các cơ sở giáo dục tư thục trong quá trình tổ chức và điều hành hoạt động giáo dục phù hợp với yêu cầu đổi mới giáo dục.

II. NỘI DUNG NGHIÊN CỨU

2.1. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện theo phương pháp nghiên cứu tài liệu nhằm phân tích và tổng hợp các cơ sở lý luận và thực tiễn liên quan đến mô hình trường PTLCTT trong bối cảnh đổi mới giáo dục ở Việt Nam. Các nguồn tài liệu được sử dụng bao gồm: văn bản pháp lý và chính sách giáo dục của Nhà nước; các công trình nghiên cứu khoa học trong và ngoài nước về QL giáo dục, QL trường học và giáo dục tư thục; các báo cáo chuyên đề, kỷ yếu hội thảo và tài liệu khoa học có liên quan. Trên cơ sở phân tích, đối chiếu và tổng hợp các nguồn tài liệu này, nghiên cứu làm rõ xu hướng phát triển của mô hình trường PTLCTT, đồng thời nhận diện những vấn đề đặt ra trong công tác QL nhà trường trước yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay. Phương pháp phân tích - tổng hợp, so sánh và khái quát hóa được sử dụng xuyên suốt nhằm rút ra các luận điểm khoa học.

2.2. Xu hướng phát triển của mô hình trường PTLCTT ở Việt Nam

2.2.1. Khái quát về mô hình trường PTLCTT

Trường PTLCTT là cơ sở giáo dục ngoài công lập, được tổ chức và QL theo một đơn vị pháp nhân thống nhất, thực hiện nhiệm vụ giáo dục ở

nhiều cấp học trong hệ thống giáo dục phổ thông, tối thiểu từ hai cấp học trở lên, bao gồm tiểu học, trung học cơ sở và trung học phổ thông. Mô hình này cho phép nhà trường triển khai đồng bộ các hoạt động QL, giảng dạy và giáo dục HS trong một hệ thống liên thông, tạo điều kiện thuận lợi cho việc xây dựng chiến lược phát triển dài hạn cũng như bảo đảm tính nhất quán trong định hướng giáo dục và QL nhà trường (Uljen & Ylimäki, 2015).

Đặc điểm nổi bật của mô hình trường PTLCTT là chương trình giáo dục được thiết kế xuyên suốt và có tính kế thừa giữa các cấp học. Việc tổ chức chương trình theo hướng liên thông giúp hạn chế tình trạng trùng lặp nội dung hoặc đứt gãy kiến thức khi HS chuyển cấp, đồng thời tạo điều kiện cho nhà trường chủ động xây dựng lộ trình phát triển năng lực HS một cách hệ thống và liên tục (Fullan, 2015). Nhờ đó, quá trình dạy học có thể được điều chỉnh linh hoạt, phù hợp với đặc điểm phát triển tâm sinh lý và năng lực của HS ở từng giai đoạn.

Bên cạnh đó, mô hình trường PTLCTT tạo ra môi trường học tập ổn định và liên tục cho HS. Việc HS không phải trải qua các kỳ thi tuyển chuyển cấp trong cùng một hệ thống trường học góp phần giảm áp lực tâm lý, giúp các em duy trì động lực học tập và thích nghi tốt hơn với môi trường giáo dục (Webber & Quintiliani, 2010). Đặc biệt, mô hình này cho phép nhà trường xây dựng lộ trình học tập cá nhân hóa cho HS trong thời gian dài, có thể kéo dài suốt 12 năm học, qua đó đáp ứng tốt hơn nhu cầu, năng lực và định hướng phát triển của từng cá nhân.

Một đặc trưng đáng chú ý khác của các trường PTLCTT hiện nay là việc tích hợp chương trình quốc tế và tăng cường giảng dạy tiếng Anh. Nhiều trường áp dụng các chương trình song ngữ hoặc chương trình quốc tế như Cambridge, IB hoặc các chương trình quốc tế khác, nhằm đáp ứng nhu cầu hội nhập và nâng cao năng lực ngoại ngữ cho HS (Nguyễn Thị Thu Hà & Nguyễn Thúy Nga, 2018). Sự tích hợp này không chỉ góp phần nâng cao chất lượng giáo dục mà còn tạo lợi thế cạnh tranh cho các trường tư thục trong bối cảnh giáo dục ngày càng đa dạng và mở rộng.

Về mặt QL, mô hình trường PTLCTT có ưu thế rõ rệt nhờ cơ chế QL tập trung và sử dụng hiệu quả các nguồn lực. Việc dùng chung cơ sở

vật chất, đội ngũ và bộ máy vận hành giúp nhà trường tối ưu hóa chi phí, đồng thời nâng cao hiệu quả QL và điều hành (Lê Mai Lan, 2019). Trên thực tế, các trường liên cấp tư thục thường được đầu tư cơ sở vật chất hiện đại và đồng bộ, với các khu chức năng chuyên biệt như phòng thí nghiệm STEM, phòng nghệ thuật, khu thể thao, bể bơi, khu nội trú, đáp ứng yêu cầu tổ chức các hoạt động giáo dục toàn diện và trải nghiệm cho HS.

2.2.2. Thuận lợi đối với mô hình trường PTLCTT trong bối cảnh đổi mới giáo dục

Trong quá trình triển khai Chương trình Giáo dục phổ thông 2018 theo định hướng phát triển phẩm chất và năng lực người học, mô hình trường PTLCTT có nhiều điều kiện thuận lợi để phát huy ưu thế và nâng cao hiệu quả hoạt động giáo dục. Những thuận lợi này không chỉ xuất phát từ đặc thù tổ chức và QL của mô hình trường liên cấp, mà còn gắn liền với cơ chế tự chủ và khả năng thích ứng linh hoạt của các cơ sở giáo dục ngoài công lập trước những yêu cầu đổi mới.

Trước hết, trường PTLCTT có tính linh hoạt cao trong tổ chức và QL hoạt động giáo dục, cho phép nhà trường chủ động điều chỉnh chương trình, kế hoạch giáo dục và phương thức tổ chức dạy học phù hợp với định hướng đổi mới (Uljens & Ylimäki, 2015). Cơ chế tự chủ giúp các trường nhanh chóng tiếp cận và triển khai các phương pháp dạy học phát triển năng lực, đổi mới kiểm tra - đánh giá, cũng như tích hợp các nội dung giáo dục trải nghiệm, hướng nghiệp và giáo dục kỹ năng sống. Đây là lợi thế quan trọng trong bối cảnh giáo dục phổ thông đang chuyển mạnh từ dạy học truyền thụ kiến thức sang phát triển toàn diện năng lực và phẩm chất HS.

Cấu trúc liên thông giữa các cấp học cũng tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực hiện đồng bộ và xuyên suốt các mục tiêu đổi mới giáo dục. Thay vì triển khai chương trình và hoạt động giáo dục một cách rời rạc ở từng cấp học, các trường liên cấp tư thục có thể xây dựng kế hoạch giáo dục tổng thể, bảo đảm sự thống nhất về mục tiêu, nội dung và phương pháp dạy học trong toàn bộ lộ trình học tập của HS (Uljens & Ylimäki, 2015). Điều này đặc biệt phù hợp với yêu cầu của Chương trình Giáo dục phổ thông 2018 về tính liên thông, kế thừa và phát triển liên tục của các năng lực cốt lõi ở người học.

Điểm thuận lợi đáng kể khác của mô hình trường PTLCTT là khả năng đầu tư và huy động nguồn lực phục vụ đổi mới giáo dục. Với sự chủ động về tài chính, các trường tư thục có điều kiện đầu tư cơ sở vật chất hiện đại, trang thiết bị dạy học tiên tiến và hạ tầng công nghệ thông tin phục vụ chuyên đổi số trong QL và giảng dạy (Lê Mai Lan, 2019). Đây là nền tảng quan trọng để triển khai các mô hình dạy học mới như giáo dục STEM, giáo dục trải nghiệm, dạy học tích hợp và cá nhân hóa quá trình học tập, phù hợp với yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay.

Trường PTLCTT còn có lợi thế trong phát triển đội ngũ GV và cán bộ QL theo định hướng đổi mới. Việc QL tập trung và ổn định đội ngũ trong một hệ thống liên cấp giúp nhà trường chủ động xây dựng kế hoạch bồi dưỡng chuyên môn, nâng cao năng lực QL và đổi mới phương pháp dạy học cho GV một cách đồng bộ (Uljens & cộng sự, 2016). Đồng thời, môi trường làm việc ổn định và cơ hội phát triển nghề nghiệp dài hạn cũng góp phần thu hút và giữ chân đội ngũ GV có trình độ, đáp ứng yêu cầu nâng cao chất lượng giáo dục.

Ngoài ra, trong bối cảnh hội nhập quốc tế, các trường PTLCTT còn có lợi thế trong việc tiếp cận và tích hợp các chương trình giáo dục quốc tế và tăng cường giảng dạy ngoại ngữ. Sự linh hoạt trong QL cho phép các trường chủ động hợp tác với các tổ chức giáo dục nước ngoài, triển khai các chương trình song ngữ hoặc chương trình quốc tế, qua đó góp phần nâng cao năng lực ngoại ngữ, kỹ năng hội nhập và tư duy toàn cầu cho HS (Nguyễn Thị Thu Hà & Nguyễn Thúy Nga, 2018). Đây là một trong những yếu tố đáp ứng tốt nhu cầu của xã hội và phụ huynh trong bối cảnh toàn cầu hóa giáo dục.

Cuối cùng, sự đồng hành lâu dài của phụ huynh trong mô hình trường PTLCTT cũng là một thuận lợi quan trọng đối với công tác QL nhà trường (Anderson-Butcher & cộng sự, 2022). Việc HS theo học trong cùng một hệ thống trường học trong nhiều năm giúp hình thành mối quan hệ gắn kết và hợp tác chặt chẽ giữa nhà trường và gia đình. Sự hỗ trợ tích cực từ phía phụ huynh không chỉ góp phần nâng cao hiệu quả giáo dục mà còn tạo điều kiện thuận lợi cho nhà trường trong việc triển khai các hoạt động đổi mới, xây dựng văn hóa nhà trường và nâng cao chất lượng

QL giáo dục.

2.2.3. Thách thức đối với mô hình trường PTLCTT trong bối cảnh đổi mới giáo dục

Bên cạnh những thuận lợi, mô hình trường PTLCTT hiện nay cũng đang đối mặt với nhiều thách thức đáng kể, xuất phát từ cả yếu tố nội tại của mô hình tổ chức liên cấp lẫn những yêu cầu mới đặt ra đối với công tác QL nhà trường. Việc nhận diện đầy đủ và khách quan các thách thức này có ý nghĩa quan trọng trong việc đề xuất các giải pháp QL phù hợp, nhằm bảo đảm hiệu quả và tính bền vững của mô hình trường PTLCTT ở Việt Nam.

Trước hết, một thách thức lớn đối với các trường PTLCTT là sự phức tạp trong công tác QL tổ chức và điều hành. Việc QL đồng thời nhiều cấp học trong cùng một đơn vị pháp nhân đòi hỏi bộ máy QL phải có cơ cấu hợp lý, phân cấp rõ ràng và cơ chế phối hợp hiệu quả giữa các bộ phận (Trần Quốc Giang & Trương Tấn Đạt, 2024). Trên thực tế, không ít trường gặp khó khăn trong việc xác định ranh giới trách nhiệm giữa QL cấp trường và QL cấp học, dẫn đến tình trạng chồng chéo trong chỉ đạo, thiếu nhất quán trong triển khai các hoạt động chuyên môn và QL.

QL chương trình và hoạt động dạy học liên thông giữa các cấp học là một thách thức đáng kể trong bối cảnh đổi mới giáo dục (Rapp & Ståhlkrantz, 2021). Mặc dù mô hình trường liên cấp có lợi thế về tính liên thông, song việc xây dựng và thực hiện chương trình giáo dục bảo đảm sự kế thừa, phát triển liên tục và phù hợp với yêu cầu của Chương trình Giáo dục phổ thông 2018 đòi hỏi năng lực QL chuyên môn cao. Nếu thiếu sự điều phối và giám sát chặt chẽ, nguy cơ xảy ra tình trạng mất cân đối giữa các cấp học, hoặc chưa phát huy được ưu thế liên thông của mô hình trường liên cấp là điều khó tránh khỏi.

Một thách thức khác liên quan đến QL và phát triển đội ngũ GV và cán bộ QL. Trong mô hình trường PTLCTT, đội ngũ GV thường có sự đa dạng về trình độ chuyên môn, kinh nghiệm giảng dạy và đặc thù công việc ở từng cấp học. Việc xây dựng kế hoạch bồi dưỡng, đánh giá và sử dụng đội ngũ một cách đồng bộ và hiệu quả đặt ra yêu cầu cao đối với công tác QL nhân sự (Lê Văn Khoa, 2016). Đồng thời, áp lực đổi mới liên tục phương pháp dạy học, kiểm tra - đánh giá theo định hướng phát triển năng lực cũng đòi hỏi GV

phải thường xuyên cập nhật và thích ứng, trong khi không phải tất cả GV đều có sự sẵn sàng và năng lực đáp ứng ngay các yêu cầu này.

Cùng với đó, cân bằng giữa mục tiêu giáo dục và yêu cầu tự chủ tài chính là thách thức không nhỏ, mang tính đặc thù của các trường PTLCTT. Là cơ sở giáo dục ngoài công lập, các trường tự thực phải bảo đảm hiệu quả hoạt động tài chính để duy trì và phát triển, trong khi vẫn phải đáp ứng các yêu cầu về chất lượng giáo dục và công bằng xã hội (Trần Quốc Giang & Trương Tấn Đạt, 2024). Áp lực về học phí, đầu tư cơ sở vật chất và cạnh tranh tuyển sinh có thể ảnh hưởng đến các quyết định QL, nếu không được kiểm soát tốt sẽ dẫn đến nguy cơ thiên về mục tiêu kinh tế hơn là mục tiêu giáo dục.

Trong bối cảnh đổi mới giáo dục và hội nhập quốc tế, các trường PTLCTT cũng phải đối mặt với những thách thức trong việc bảo đảm chất lượng và chuẩn hóa hoạt động giáo dục (Nguyễn Văn Cao, 2019). Việc tích hợp các chương trình quốc tế hoặc chương trình song ngữ đòi hỏi nhà trường phải có năng lực QL chất lượng phù hợp, bảo đảm sự hài hòa giữa chương trình trong nước và chương trình quốc tế, cũng như tuân thủ các quy định pháp lý hiện hành. Thiếu kinh nghiệm QL hoặc cơ chế giám sát hiệu quả có thể dẫn đến những bất cập trong triển khai, ảnh hưởng đến chất lượng giáo dục và uy tín của nhà trường.

Áp lực đổi mới QL theo hướng hiện đại và chuyển đổi số cũng đặt ra thách thức không nhỏ đối với các trường PTLCTT. Việc ứng dụng công nghệ trong QL và dạy học đòi hỏi đầu tư về hạ tầng, nguồn lực và năng lực QL, trong khi không phải cơ sở giáo dục nào cũng có đủ điều kiện và chiến lược triển khai phù hợp. Nếu không có định hướng rõ ràng, quá trình chuyển đổi số có thể mang tính hình thức, chưa thực sự góp phần nâng cao hiệu quả QL và chất lượng giáo dục.

III. KẾT LUẬN

Mô hình trường PTLCTT ngày càng khẳng định vai trò quan trọng trong hệ thống giáo dục phổ thông ở Việt Nam nhờ các ưu thế về tính liên thông chương trình, môi trường học tập ổn định, khả năng cá nhân hóa quá trình giáo dục và cơ chế quản lý linh hoạt. Tuy nhiên, sự phát triển nhanh chóng của các trường PTLCTT cũng đặt ra nhiều thách thức đối với công tác QL nhà trường, đòi hỏi những tiếp cận QL khoa học, hiện đại và

phù hợp với đặc thù của loại hình giáo dục ngoài công lập. Trên cơ sở nghiên cứu tài liệu và phân tích các xu hướng phát triển, bài báo đã làm rõ những thuận lợi và thách thức chủ yếu của mô hình này, đặc biệt là các vấn đề liên quan đến QL tổ chức liên cấp, QL chương trình và hoạt động dạy học, phát triển đội ngũ, bảo đảm chất lượng

giáo dục và thích ứng với yêu cầu chuyển đổi số trong QL nhà trường. Các nghiên cứu tiếp theo có thể tiếp cận theo hướng khảo sát thực tiễn, nghiên cứu trường hợp điển hình hoặc đánh giá tác động của các mô hình QL cụ thể nhằm tiếp tục hoàn thiện hệ thống giải pháp QL đối với mô hình trường PTLCTT ở Việt Nam.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Anderson-Butcher, D., Bates, S., Lawson, H. A., Childs, T. M., & Iachini, A. L. (2022). *The Community Collaboration Model for School Improvement: A Scoping Review*. *Education Sciences*, 12(12), 918.
- Đỗ Thị Thu Hằng, & Nguyễn Thị Quỳnh. (2024). *Giáo dục ngoài công lập ở Việt Nam: Xu thế, vai trò và đặc điểm*. *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Thủ đô Hà Nội*, (80), 59-66.
- Fullan, M. (2015). *Coherence: The right drivers in action for schools, districts, and systems*. Corwin.
- Lê Mai Lan. (2019). *Quản lý trường phổ thông liên cấp trong các doanh nghiệp tư nhân ở Việt Nam [Luận án tiến sĩ Khoa học giáo dục]*. Học viện Quản lý Giáo dục.
- Nguyễn Thị Hương. (2019). *Quản trị trường học đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục phổ thông, vận dụng kiến thức trong thời kì cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0*. *Tạp chí Khoa học giáo dục Việt Nam*, (16), 13-18.
- Nguyễn Thị Thu Hà & Nguyễn Thúy Nga. (2018). *Đào tạo song ngữ cấp tiểu học: Góc nhìn người trong cuộc*. *Tạp chí Nghiên cứu Nước ngoài*, 34(3), 1-10.
- Rapp, S., & Ståhlkrantz, K. (2021). *Tensions between Pedagogical Leadership and Boundary Spanning in a Multi-Level School System*. ECER 2021: 26 SES 08 A, Tensions and Subversive Tactics in Educational Leadership. European Educational Research Association.
- Trần Quốc Giang, & Trương Tấn Đạt. (2024). *Một số vấn đề lý luận về quản trị trường phổ thông tư thục trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay*. *Tạp chí Giáo dục*, 24(11), 14-19.
- Uljens, M., & Ylimäki, R. (2015). *Theory of educational leadership, didactic and curriculum studies - A non-affirmative and discursive approach*. In *Educational leadership - Theory, research and school development* (pp. 103-128). Report from the Faculty of Education and Welfare Studies, ÅboAkademi University (No. 38)
- Uljens, M., Sundqvist, R., & Smeds-Nylund, A.-S. (2016). *Educational leadership for sustained multi-level school development in Finland - A non-affirmative approach*. *Nordic Studies in Education*, 36(2), 103-124.
- Webber, K., & Quintiliani, L. (2010). *Effects of a Multi-Level School Based Intervention for 5th and 6th Grade Students*. *Journal of Nutrition Education and Behavior*, 42(4), S120.
- Lê Văn Khoa. (2016). *Về công tác quản lý các trường THPT tư thục trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh*. *Tạp chí Khoa học - Đại học Đồng Nai*, (3), 1-9.
- Nguyễn Văn Cao. (2019). *Thực trạng quản lý các trường trung học phổ thông ngoài công lập trên địa bàn thành phố Hà Nội*. *Tạp chí Khoa học giáo dục Việt Nam*, (15), 104-110.