

# QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG TRUYỀN THÔNG TRONG CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC VIỆT NAM THỜI KÌ TỰ CHỦ: TIẾP CẬN LÝ LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

MANAGEMENT OF COMMUNICATION ACTIVITIES IN VIETNAMESE UNIVERSITIES  
IN THE ERA OF AUTONOMY: THEORETICAL APPROACHES AND RECOMMENDATIONS

**Đinh Quốc Cường<sup>+</sup>,  
Phạm Minh Giản**

Trường Đại học Đồng Tháp  
*+Tác giả liên hệ • Email: quoccuongdinh.dthu@gmail.com*

## Article history

Received: 07/8/2025

Accepted: 03/3/2026

Published: 05/4/2026

## Keywords

Communication  
management, university  
autonomy, integrated  
marketing communications  
(IMC), internal  
communication, university  
brand, stakeholder  
management

## ABSTRACT

In the context of Vietnamese universities entering a period of comprehensive autonomy, communication is no longer merely a supportive function but has evolved into a core capability, crucial for the institution's success and sustainable development. This paper systematizes and provides an in-depth analysis of the fundamental theoretical issues of university communication management, based on an extensive review of both domestic and international research. The paper focuses on elucidating the strategic role of communication in brand building and development, effective stakeholder relationship management, and strengthening internal capacity to manage change. Based on this analysis, the author proposes an integrated communication management model and strategic orientations aimed at professionalizing and enhancing the effectiveness of these activities to meet the urgent demands of the current context of university autonomy in Vietnam.

## 1. Mở đầu

Giáo dục đại học trên toàn thế giới và tại Việt Nam đang trải qua một giai đoạn chuyển đổi sâu sắc và mang tính lịch sử. Các xu thế như toàn cầu hóa, kinh tế tri thức, cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư và sự “thị trường hóa” trong giáo dục đã tạo ra một môi trường học thuật ngày càng năng động, phức tạp và cạnh tranh. Trong dòng chảy đó, chủ trương đẩy mạnh tự chủ cho các cơ sở giáo dục đại học công lập tại Việt Nam, được khởi xướng mạnh mẽ từ Nghị quyết số 77/NQ-CP của Chính phủ (2014) và sau đó được thể chế hóa trong Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục đại học (Quốc hội, 2018), đã mở ra một kỉ nguyên mới. Việc thực hiện quyền tự chủ không chỉ giúp giảm bớt gánh nặng ngân sách mà còn tạo điều kiện để các trường chủ động trong quản trị, nâng cao hiệu quả hoạt động (Đinh Xuân Khoa và Phạm Minh Hùng, 2022).

Tuy nhiên, tự chủ không phải là một con đường bằng phẳng. Quyền tự quyết lớn hơn luôn đi kèm với trách nhiệm giải trình cao hơn. Tự chủ đặt các trường đại học (TĐH) vào một vị thế mới: từ một đơn vị hành chính sự nghiệp phụ thuộc vào ngân sách nhà nước trở thành một tổ chức phức hợp, tự chủ, tự chịu trách nhiệm. Các trường phải đối mặt với áp lực cạnh tranh gay gắt trên nhiều phương diện: cạnh tranh thu hút sinh viên (SV) tài năng trước các lựa chọn du học (Bamberger và cộng sự, 2020); cạnh tranh tuyển dụng và giữ chân học giả xuất sắc; cạnh tranh tìm kiếm nguồn tài trợ đa dạng; và quan trọng hơn cả là cạnh tranh để khẳng định vị thế và thương hiệu trong hệ thống giáo dục quốc dân và quốc tế (Phillips và Jones, 2024).

Trong bối cảnh “sống còn” đó, hoạt động truyền thông (HĐTT) nổi lên như một chức năng quản trị chiến lược, chứ không đơn thuần là hoạt động quảng bá, tuyên truyền. Nếu trước đây, truyền thông chỉ được xem là công cụ để phổ biến thông tin tuyển sinh hay đưa tin về các sự kiện của trường, thì ngày nay nó là công cụ thiết yếu để kiến tạo bản sắc, quản trị danh tiếng, xây dựng niềm tin với các bên liên quan và dẫn dắt sự thay đổi trong nội bộ tổ chức. Nhận thức về tầm quan trọng của truyền thông đã tăng lên, nhưng trên thực tế, nhiều TĐH Việt Nam vẫn đang đối mặt với những lúng túng trong việc quản lý hoạt động này một cách bài bản, chiến lược và tích hợp. Các hoạt động thường còn manh mún, thiếu sự liên kết giữa truyền thông bên ngoài và truyền thông nội bộ, giữa quảng bá tuyển sinh và xây dựng thương hiệu dài hạn. Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu quốc tế về các khía cạnh riêng lẻ như marketing trên mạng xã hội (Pawar, 2024; Chugh và Ruhi, 2018) hay truyền thông marketing tích hợp (Gordon-Isasi và cộng sự, 2020), một khung lý luận tổng thể về quản lý truyền thông dành riêng cho bối cảnh tự chủ tại Việt Nam vẫn là một khoảng trống cần được lấp đầy.

Bài báo này được thực hiện với mục tiêu: (1) Hệ thống hóa cơ sở lý luận về quản lý HĐTT trong tổ chức đại học dựa trên các học thuyết và mô hình quốc tế; (2) Phân tích sâu sắc vai trò chiến lược đa diện của truyền thông trong bối cảnh tự chủ; và (3) Đề xuất các định hướng, giải pháp mang tính chiến lược nhằm giúp các TĐH Việt Nam nâng cao hiệu quả quản lý HĐTT, biến nó thành đòn bẩy cho sự phát triển bền vững.

## 2. Kết quả nghiên cứu

### 2.1. Phương pháp nghiên cứu

Bài báo này được thực hiện dựa trên phương pháp nghiên cứu định tính, chủ yếu là phương pháp nghiên cứu tài liệu một cách có hệ thống. Nguồn dữ liệu được phân tích và tổng hợp từ ba nhóm chính: các công trình khoa học trong và ngoài nước về quản lý truyền thông, marketing và quản trị đại học được truy xuất từ các cơ sở dữ liệu học thuật uy tín (Scopus, Google Scholar); các văn bản pháp quy, chính sách của Việt Nam liên quan đến cơ chế tự chủ đại học; và các tài liệu thực tiễn như báo cáo thường niên, chiến lược phát triển của một số TĐH tiêu biểu.

Dữ liệu thu thập được xử lý bằng các phương pháp phân tích nội dung, tổng hợp - so sánh và hệ thống hóa. Cách tiếp cận này giúp xác định các khái niệm, lý thuyết cốt lõi, đối chiếu các mô hình khác nhau để tìm ra xu hướng phát triển và xây dựng một khung lý luận chặt chẽ. Phương pháp luận này cho phép bài báo không chỉ mô tả lại các lý thuyết đã có mà còn kiến giải, bình luận và tích hợp chúng, nhằm tạo ra một khung phân tích sâu sắc, phù hợp với bối cảnh đặc thù của các TĐH Việt Nam hiện nay.

### 2.2. Cơ sở lý luận về quản lý hoạt động truyền thông đại học

#### 2.2.1. Tổng quan các nghiên cứu

Lịch sử phát triển của truyền thông trong các TĐH trên thế giới đã chứng kiến những sự dịch chuyển mô hình sâu sắc. Ban đầu, chức năng này thường chỉ giới hạn ở hoạt động của một văn phòng báo chí hay quan hệ công chúng (Public Relations - PR) ở cấp độ chiến thuật, với nhiệm vụ chính là đưa tin sự kiện và duy trì mối quan hệ tốt với giới truyền thông. Tuy nhiên, khi môi trường giáo dục đại học ngày càng bị “thị trường hóa” từ những năm 1980, các trường bắt đầu áp dụng các nguyên tắc marketing. Các công trình tiên phong của Kotler và Fox (1985) về “Marketing cho các tổ chức phi lợi nhuận” đã mở đường cho việc áp dụng các công cụ marketing hỗn hợp (4P, 7P) vào hoạt động tuyển sinh và quảng bá hình ảnh.

Bước sang thế kỉ XXI, với sự bùng nổ của công nghệ số và mạng xã hội, tư duy về truyền thông đại học tiếp tục có sự chuyển đổi lớn. Khái niệm Truyền thông Marketing Tích hợp (Integrated Marketing Communications - IMC) được nhấn mạnh, kêu gọi sự phối hợp nhất quán và đồng bộ trên tất cả các kênh truyền thông (Claassen và Verwey, 1998), từ quảng cáo truyền thống đến website, email marketing và mạng xã hội, nhằm tạo ra một thông điệp thương hiệu thống nhất và mạnh mẽ (Constantinides và Zinck Stagno, 2011).

Gần đây, giới học thuật và thực hành đã tiến đến một cách tiếp cận bao trùm và chiến lược hơn: Quản lý Truyền thông Chiến lược. Cách tiếp cận này không chỉ nhìn nhận truyền thông như một công cụ marketing mà là một chức năng quản trị cấp cao, gắn liền với sứ mệnh và chiến lược tổng thể của tổ chức (Hallahan và cộng sự, 2007). Nó bao hàm việc quản lý tất cả các luồng thông tin, với mọi bên liên quan (cả bên trong và bên ngoài), một cách có chủ đích để xây dựng và duy trì tính hợp pháp, danh tiếng và các mối quan hệ có giá trị của tổ chức. Trong kỉ nguyên số, yêu cầu về một phương pháp tiếp cận hệ thống trong truyền thông nội bộ và bên ngoài càng trở nên cấp thiết để đảm bảo tính nhất quán của thông điệp (Burukina, 2021). Trong môi trường đại học, điều này có nghĩa là truyền thông phải là một dòng chảy hai chiều, tích hợp chặt chẽ giữa những gì nhà trường “hứa hẹn” với xã hội (truyền thông bên ngoài) và những gì nhà trường “thực thi” trong văn hóa và hoạt động nội bộ (truyền thông bên trong). Một chiến dịch marketing rầm rộ sẽ phản tác dụng nếu trải nghiệm thực tế của SV và sự gắn kết của đội ngũ không tương xứng (Altarif, 2014).

Tại Việt Nam, các nghiên cứu ban đầu thường tập trung vào các công cụ cụ thể như marketing tuyển sinh (Ngô Văn Định, 2023; Nguyễn Thu Quỳnh, 2022), vai trò của PR và thương hiệu (Nguyễn Trần Sỹ và Nguyễn Thuý Phương, 2014), hay việc sử dụng mạng xã hội. Dần dần, các nghiên cứu đã có tính tổng hợp hơn, đề cập đến việc xây dựng thương hiệu trong bối cảnh đổi mới (Phạm Thị Minh Khuyên và Ma Thị Thu Thủy, 2018) và vai trò quan trọng của truyền thông nội bộ (Nguyen và Ha, 2023). Tuy nhiên, sự kết nối các yếu tố này thành một khung quản lý chiến lược tích hợp, đặc biệt là gắn với các thách thức cụ thể của cơ chế tự chủ, vẫn cần được làm rõ và sâu sắc hơn.

#### 2.2.2. Quản lý hoạt động truyền thông trong trường đại học trong bối cảnh tự chủ

Trong bối cảnh học thuật hiện đại, quản lý HĐTT trong TĐH được định nghĩa là quá trình có hệ thống bao gồm việc lập kế hoạch, triển khai, giám sát và đánh giá toàn bộ các hoạt động và thông điệp truyền thông, cả bên trong lẫn bên ngoài, nhằm thực hiện các mục tiêu chiến lược của nhà trường. Truyền thông doanh nghiệp trong giáo dục

đại học được xem là chức năng quan trọng để điều phối các mối quan hệ phức tạp này (Kocabaş và Alpaydın, 2022). Định nghĩa này nhấn mạnh bốn yếu tố cốt lõi: (1) *Tính hệ thống và quản trị*: Đây là một chu trình quản lý (hoạch định - tổ chức - lãnh đạo - kiểm tra), không phải là các hành động riêng lẻ, phản ứng tức thời; (2) *Tính toàn diện*: Bao quát tất cả các kênh (owned, paid, earned media) và thông điệp; (3) *Tính tích hợp*: Phối hợp nhịp nhàng giữa truyền thông bên ngoài (external) và truyền thông bên trong (internal); (4) *Tính chiến lược*: Mọi HĐTT đều phải hướng đến việc thực hiện các mục tiêu lớn của nhà trường như nâng cao thứ hạng, thu hút nhân tài hay tăng cường nguồn thu.

Cách tiếp cận tích hợp này đòi hỏi sự phá vỡ các “ốc đảo” chức năng trong nhà trường. Phòng Truyền thông không thể hoạt động độc lập với Phòng Đào tạo, Phòng Khoa học Công nghệ, hay Phòng Công tác SV. Thông điệp truyền thông phải được xây dựng dựa trên thế mạnh thực chất về chất lượng đào tạo, thành tựu nghiên cứu và môi trường văn hóa của nhà trường (Phạm Thị Minh Khuyên và Ma Thị Thu Thủy, 2018; Ngô Văn Định, 2023; Nguyen và Ha, 2023). Từ những sự dịch chuyển mô hình trên thế giới, khi áp dụng vào bối cảnh tự chủ đại học đặc thù tại Việt Nam, vai trò của truyền thông đã được nâng lên một tầm cao mới. Nó không còn là hoạt động bên lề mà phải trở thành một năng lực quản trị cốt lõi để thích ứng với quá trình chuyển đổi số và quản trị đại học tiên tiến. Bối cảnh này được định hình bởi sự hội tụ của ba áp lực lớn:

*Thứ nhất, áp lực cạnh tranh ngày càng khốc liệt.* Tự chủ đã đặt các trường vào một “thị trường” giáo dục thực sự, nơi họ phải cạnh tranh gay gắt để thu hút SV giỏi, giảng viên tài năng và các nguồn lực tài chính khác. Cuộc cạnh tranh này đòi hỏi các trường phải có những chiến lược marketing và xây dựng thương hiệu bài bản để giải quyết các thách thức về tuyển sinh (Phillips và Jones, 2024) và thu hút các phân khúc mục tiêu, bao gồm cả SV quốc tế (Bamberger và cộng sự, 2020). Trong cuộc đua này, truyền thông chiến lược chính là công cụ để kiến tạo và truyền tải một định vị thương hiệu khác biệt, xây dựng vốn thương hiệu (brand equity) và uy tín như một tài sản cạnh tranh bền vững (Perera và cộng sự, 2022).

*Thứ hai, yêu cầu giải trình (accountability) với xã hội ngày càng cao.* Khi được trao quyền tự chủ lớn hơn, các TĐH cũng phải tự chịu trách nhiệm về chất lượng và hiệu quả hoạt động trước các bên liên quan: SV, phụ huynh, doanh nghiệp và toàn xã hội. Vấn đề đảm bảo chất lượng và vai trò của các bên liên quan (stakeholders) trở thành trọng tâm của quản trị đại học hiện đại. Truyền thông không còn đơn thuần là quảng bá, mà trở thành phương tiện cốt lõi để thực thi trách nhiệm giải trình, đảm bảo tính minh bạch, và xây dựng niềm tin. Việc tạo ra giá trị cho SV thông qua một hệ thống truyền thông marketing tích hợp lấy khách hàng làm trung tâm là một minh chứng cho sự chuyên đổi này (Gordon-Isasi và Ronda, 2024).

*Thứ ba, nhu cầu củng cố nội lực để quản trị sự thay đổi trở nên cấp bách.* Tự chủ là một quá trình cải cách sâu sắc từ bên trong, đòi hỏi sự thay đổi về tư duy, quy trình và văn hóa tổ chức. Để quá trình chuyển đổi này thành công, việc huy động sự đồng thuận, thấu hiểu và cam kết từ toàn bộ đội ngũ cán bộ, giảng viên là yếu tố tiên quyết. Tại đây, truyền thông nội bộ và marketing nội bộ đóng vai trò chiến lược, không chỉ để truyền tải thông tin mà còn để dẫn dắt sự thay đổi, xây dựng văn hóa mới và đảm bảo rằng sức mạnh nội tại của tổ chức tương xứng với những lời hứa thương hiệu bên ngoài (Asif và cộng sự, 2022; Royo-Vela và Hünermund, 2016).

Như vậy theo tác giả, “Quản lý HĐTT của TĐH trong bối cảnh tự chủ” là quá trình quản lý chiến lược, tích hợp, nâng tầm truyền thông từ chức năng hỗ trợ thành năng lực cạnh tranh cốt lõi. Hoạt động này tập trung vào ba nhiệm vụ trọng tâm: kiến tạo và quản lý thương hiệu để thu hút nguồn lực, xây dựng mối quan hệ tin cậy với các bên liên quan và dẫn dắt sự thay đổi trong nội bộ. Vận hành dựa trên nguyên tắc kết hợp chặt chẽ giữa truyền thông bên ngoài và bên trong, nó đảm bảo tính xác thực và giúp nhà trường phát triển bền vững.

### **2.3. Vai trò chiến lược của quản lý hoạt động truyền thông trong bối cảnh tự chủ đại học**

Khi các TĐH vận hành theo cơ chế tự chủ, vai trò của truyền thông được nâng lên một tầm chiến lược mới. Nó không còn là công cụ công bố thông tin đơn thuần mà trở thành “bộ não” hoạch định và “trái tim” kết nối của tổ chức, thể hiện qua ba vai trò trọng yếu sau đây:

- *Kiến tạo vốn thương hiệu và nâng cao năng lực cạnh tranh:* Cơ chế tự chủ đã đặt các TĐH vào một thị trường học thuật cạnh tranh, nơi thương hiệu (brand) trở thành tài sản vô hình và nguồn vốn chiến lược quyết định sự thành công. Vượt trên các biểu hiện vật chất, thương hiệu đại học là tổng hòa những nhận thức, trải nghiệm và cảm xúc mà các bên liên quan có được về nhà trường. Quản lý truyền thông chiến lược là quá trình kiến tạo và quản trị nguồn vốn thương hiệu đó. Một trong những chức năng cốt lõi của truyền thông là kiến tạo bản sắc và định vị chiến lược thương hiệu. Truyền thông giúp nhà trường hệ thống hóa các giá trị và năng lực cốt lõi, từ đó định vị một vị thế độc đáo và có ý nghĩa trong tâm trí công chúng, dù đó là đại học nghiên cứu, đại học ứng dụng, hay đại học khai phóng.

Khi đã được định vị rõ ràng, một thương hiệu mạnh sẽ có năng lực gia tăng sức hấp dẫn và thu hút các nguồn lực tinh hoa. Nó hoạt động như một tín hiệu bảo chứng về chất lượng, giúp giảm thiểu rủi ro trong quyết định lựa chọn của SV và gia đình. Đồng thời, nó mang lại vốn tượng trưng và môi trường làm việc danh giá để thu hút các nhà khoa học tài năng, cũng như là sự đảm bảo về uy tín và năng lực để hấp dẫn các đối tác chiến lược. Cuối cùng, truyền thông giúp nâng cao giá trị cảm nhận và củng cố vị thế xã hội của nhà trường. Thương hiệu uy tín làm tăng giá trị tấm bằng trong mắt thị trường lao động, mang lại lợi thế cạnh tranh trực tiếp cho người học. Hơn thế nữa, nó cũng có tính chính danh và tầm ảnh hưởng của trường trong xã hội, cho phép nhà trường đóng vai trò dẫn dắt tri thức và định hướng các xu thế. Điều này tạo ra một vòng tuần hoàn tích cực: uy tín thu hút nguồn lực, nguồn lực nâng cao chất lượng và chất lượng lại củng cố vững chắc hơn cho thương hiệu.

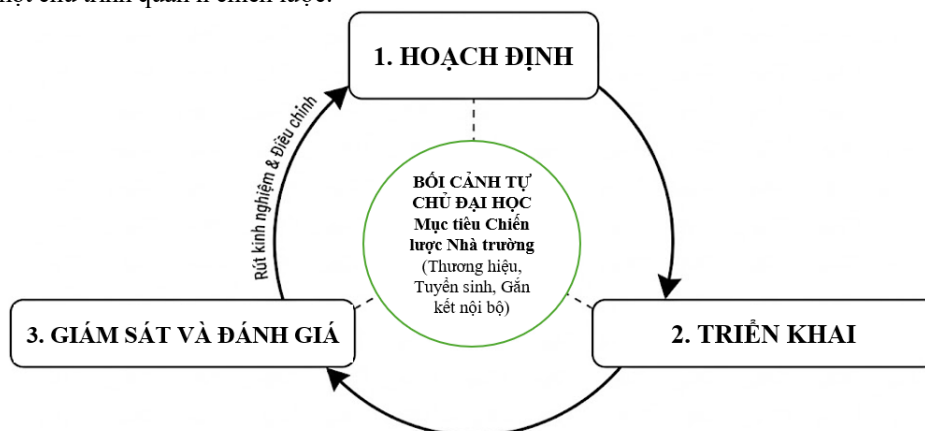
- *Quản trị hiệu quả các mối quan hệ với bên liên quan*: Tự chủ đại học đòi hỏi nhà trường phải quản trị một hệ sinh thái các bên liên quan phức hợp với những lợi ích đa dạng. Dưới góc độ của Lí thuyết các bên liên quan (Freeman, 1984), sự phát triển bền vững phụ thuộc vào năng lực cân bằng và hài hòa các lợi ích này, từ cơ quan quản lí, nhà tuyển dụng, cộng đồng khoa học, đến SV và đội ngũ nội bộ. Trong mạng lưới quan hệ đó, truyền thông chiến lược đóng vai trò là cầu nối trung tâm, có nhiệm vụ xây dựng và duy trì sự tin cậy, ủng hộ. Chức năng này đòi hỏi sự chuyển đổi từ truyền thông một chiều sang đối thoại đa phương, nơi các kênh lắng nghe phản hồi từ SV, doanh nghiệp hay cựu SV được thiết lập một cách có hệ thống.

Để thực thi vai trò này, truyền thông phải đảm bảo tính minh bạch và trách nhiệm giải trình thông qua việc cung cấp thông tin rõ ràng về chất lượng và hiệu quả hoạt động. Đây là yếu tố then chốt trong bối cảnh các TĐH tự chủ phải chịu sự giám sát ngày càng cao từ xã hội về chất lượng đào tạo và cam kết chuẩn đầu ra. Song song đó, nhà trường phải xây dựng năng lực quản trị khủng hoảng chuyên nghiệp, sẵn sàng bảo vệ danh tiếng trước những rủi ro trong môi trường thông tin mở.

- *Củng cố nội lực, thúc đẩy sự gắn kết và quản lí sự thay đổi*: Thành công của mọi chiến lược hướng ngoại đều phụ thuộc vào sức mạnh nội tại của tổ chức. Tự chủ là một quá trình thay đổi sâu sắc và truyền thông nội bộ chính là công cụ quản trị chiến lược để dẫn dắt quá trình này, giữ vai trò là “chất keo” gắn kết và “bánh lái” định hướng. Trước hết, truyền thông nội bộ có nhiệm vụ tạo sự đồng thuận về tầm nhìn. Lãnh đạo phải sử dụng các kênh truyền thông để diễn giải một cách thuyết phục về chiến lược và mục tiêu thay đổi, giúp đội ngũ thấu hiểu, tin tưởng và cùng đồng lòng thực hiện. Điều này đặc biệt quan trọng khi phát triển đội ngũ giảng viên và nâng cao năng lực quản trị trong bối cảnh chuyển đổi số. Song song đó, truyền thông nội bộ giúp thúc đẩy sự gắn kết của đội ngũ. Các nghiên cứu đã khẳng định mối liên hệ chặt chẽ giữa chất lượng truyền thông nội bộ với sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên. Một đội ngũ gắn kết, tự hào về tổ chức sẽ là những đại sứ thương hiệu đáng tin cậy nhất. Cuối cùng, truyền thông nội bộ là phương tiện chủ đạo để dẫn dắt và định hình văn hóa tổ chức mới - một nền văn hóa chủ động, sáng tạo và có trách nhiệm, phù hợp với yêu cầu của cơ chế tự chủ. Nó lan tỏa các giá trị mới và tôn vinh những hình mẫu đi đầu trong quá trình thay đổi (Asif và cộng sự, 2022; Royo-Vela và Hünermund, 2016).

#### 2.4. Đề xuất mô hình quản lí hoạt động truyền thông cho trường đại học tự chủ

Dựa trên việc tổng hợp các lí thuyết quốc tế và phân tích bối cảnh Việt Nam, một mô hình quản lí HĐTT toàn diện cho TĐH tự chủ cần được xây dựng dựa trên nguyên tắc tích hợp, bao gồm các thành tố cốt lõi sau đây, vận hành trong một chu trình quản lí chiến lược.



Hình 1. Chu trình Quản lí: Hoạch định → Triển khai → Giám sát & Đánh giá

Mọi HĐTT phải bắt đầu từ việc Hoạch định (xác định mục tiêu, phân tích công chúng, xây dựng thông điệp, lựa chọn kênh, phân bổ ngân sách), sau đó Triển khai một cách chuyên nghiệp và cuối cùng là Giám sát & Đánh giá (đo lường hiệu quả thông qua các chỉ số KPIs cụ thể, rút kinh nghiệm và điều chỉnh).

#### 2.4.1. Truyền thông bên ngoài

Truyền thông bên ngoài bao gồm một tổ hợp các hoạt động chiến lược nhằm kiến tạo và lan tỏa hình ảnh, giá trị của nhà trường đến các nhóm công chúng bên ngoài. Đây là giao diện chính của TĐH với xã hội, là phương tiện cốt lõi để xây dựng vốn thương hiệu, khẳng định vị thế và cạnh tranh hiệu quả trong thị trường học thuật. Trong bối cảnh tự chủ, các hoạt động này cần được quản lý một cách tích hợp và chuyên nghiệp, xoay quanh ba trụ cột chính.

- *Truyền thông marketing*: Trong mô hình tự chủ, khi các TĐH phải vận hành với định hướng thị trường rõ nét hơn, truyền thông marketing trở thành động cơ chiến thuật để đạt được các mục tiêu tăng trưởng cụ thể. Chức năng của nó là “bán” các sản phẩm và dịch vụ giáo dục, tập trung vào các kết quả có thể đo lường được như: hoàn thành chỉ tiêu tuyển sinh cho các hệ đào tạo, quảng bá và thu hút người học cho các chương trình mới. Để đạt hiệu quả, các công cụ marketing cần được triển khai theo một chiến lược tích hợp (Integrated Marketing Communications - IMC), tạo ra một hành trình trải nghiệm liền mạch. Ví dụ, việc ứng dụng dạy học tích hợp và công nghệ số không chỉ nâng cao chất lượng đào tạo mà còn là điểm nhấn marketing quan trọng để thu hút SV trong bối cảnh mới (Lê Thị Luận và Vũ Thị Hương Giang, 2024; Phạm Thị Bền và cộng sự, 2024). Một chiến dịch tuyển sinh thành công có thể kết hợp giữa quảng cáo số (Google Ads, Social Media Ads) để tạo nhận biết, content marketing để nuôi dưỡng sự quan tâm và các sự kiện như “Ngày hội tư vấn” (Open Day) để thúc đẩy quyết định.

- *Quan hệ công chúng (PR) và truyền thông thương hiệu*: Nếu truyền thông marketing tập trung vào các mục tiêu ngắn hạn và mang tính giao dịch, thì Quan hệ công chúng và Truyền thông Thương hiệu là một cuộc đầu tư dài hạn vào tài sản quý giá nhất của nhà trường: uy tín và tính chính danh. Chức năng của nó không phải là “bán” mà là “xây dựng mối quan hệ” và “kiến tạo niềm tin”. Các công cụ của PR mang tính chiến lược sâu sắc. Quan hệ báo chí là nghệ thuật xây dựng đối tác với cơ quan truyền thông để có được sự công nhận khách quan. Việc tổ chức các sự kiện học thuật hay hoạt động phục vụ cộng đồng giúp khẳng định trách nhiệm xã hội. Hơn nữa, việc chủ động lan tỏa những câu chuyện thành công về giảng viên, SV là cách hiệu quả nhất để nhân cách hóa thương hiệu. Cuối cùng, năng lực quản lý chương trình giáo dục và phát triển kỹ năng giao tiếp cho SV cũng là một khía cạnh quan trọng giúp nâng cao uy tín và thương hiệu của nhà trường trong mắt xã hội.

- *Truyền thông kỹ thuật số*: Truyền thông kỹ thuật số là hệ thần kinh trung ương, tích hợp toàn bộ các HĐTT hiện đại. Trong kỷ nguyên số, giao tiếp là cuộc đối thoại đa chiều, liên tục và tức thời. Mục tiêu là làm chủ cuộc đối thoại này, tạo ra tương tác sâu sắc và cá nhân hóa trải nghiệm, đặc biệt với thế hệ Z. Để làm được điều này, nhà trường cần quản trị một hệ sinh thái số toàn diện. Website đóng vai trò là trung tâm thông tin chính thống. Các nền tảng mạng xã hội (Facebook, YouTube, LinkedIn, TikTok...) hoạt động như những vệ tinh. Nghiên cứu cho thấy các trường cần biết cách “kể chuyện” và tạo nội dung tương tác thay vì chỉ thông báo (Eger và Gangur, 2024), đồng thời mạng xã hội giúp gia tăng giá trị thương hiệu thông qua sự tương tác của người dùng (Nguyễn và cộng sự, 2021). Điểm mạnh của truyền thông số là khả năng khai thác dữ liệu để chuyển từ cảm tính sang chiến lược dựa trên dữ liệu (Peruta và Shields, 2017; Pringle và Fritz, 2018).

#### 2.4.2. Truyền thông bên trong

Truyền thông bên trong là nền tảng của mọi thành công và là bộ phận cho sự lan tỏa thương hiệu. Trong bối cảnh tự chủ, nó trở thành công cụ quản trị cốt lõi để đảm bảo liên kết chiến lược và kiến tạo văn hóa tổ chức. Tầm quan trọng của nó đã được khẳng định trong việc nâng cao hiệu suất và giải quyết xung đột (Barreto, 2020; Setyanto và cộng sự, 2020).

- *Đối tượng và vai trò kép*: Đối tượng của truyền thông nội bộ không chỉ giới hạn ở đội ngũ cán bộ, giảng viên, nhân viên mà còn bao gồm cả SV đang theo học. Cán bộ, giảng viên, nhân viên vừa là người lao động, vừa là những người trực tiếp thực thi “lời hứa thương hiệu” thông qua chất lượng giảng dạy, nghiên cứu và phục vụ. Họ là những người kiến tạo trải nghiệm cho SV và là đại sứ thương hiệu quan trọng nhất. Sự thấu hiểu và đồng thuận của họ với chiến lược nhà trường là yếu tố tiên quyết (Bashir và cộng sự, 2021). SV vừa là “khách hàng nội bộ”, đối tượng thụ hưởng chính của dịch vụ giáo dục, vừa là những đại sứ thương hiệu có sức ảnh hưởng và độ tin cậy cao, đặc biệt trên không gian mạng. Trải nghiệm và tiếng nói của họ là thước đo chân thực nhất về chất lượng của nhà trường (Kethüda và Bilgin, 2023; Asif và cộng sự, 2022).

- *Hệ sinh thái kênh truyền thông nội bộ*: Để tiếp cận và tương tác hiệu quả, cần xây dựng một hệ sinh thái kênh truyền thông nội bộ tích hợp, kết hợp giữa các kênh chính thống và phi chính thống. Đặc biệt trong thời đại số, việc

lựa chọn các công cụ truyền thông nội bộ phù hợp là rất quan trọng để đảm bảo dòng chảy thông tin (Đặng Thị Việt Hòa và cộng sự, 2021): + Kênh chính thống bao gồm hệ thống email, cổng thông tin điện tử (portal), các bản tin nội bộ (newsletter) và đặc biệt là các kênh đối thoại trực tiếp như các cuộc họp toàn thể, hội nghị cán bộ nhân viên, hay các buổi đối thoại mở với Ban Giám hiệu (“Rector’s Town Hall”). Các kênh này đóng vai trò then chốt trong việc truyền tải các thông tin mang tính chỉ đạo, các chính sách và quyết định chiến lược, đảm bảo sự rõ ràng, nhất quán và có thẩm quyền. Kênh phi chính thống và nền tảng cộng đồng, bao gồm các nhóm nội bộ trên mạng xã hội, các hoạt động văn hóa-thể thao, team-building, các chương trình vinh danh... Đây là không gian cho dòng chảy giao tiếp từ dưới lên và giao tiếp hàng ngang, giúp thúc đẩy sự gắn kết không chính thức, xây dựng vốn xã hội và tạo ra một môi trường làm việc cởi mở, nơi các ý tưởng và tâm tư nguyện vọng được chia sẻ.

- *Mục tiêu chiến lược*: Các HĐTT nội bộ phải hướng tới ba mục tiêu chiến lược sau: (1) Đảm bảo sự thông suốt và minh bạch chiến lược, đây là mục tiêu nền tảng. Trong một giai đoạn có nhiều thay đổi như tự chủ, việc truyền thông rõ ràng, kịp thời và nhất quán về các chủ trương, chính sách mới giúp giảm thiểu sự hoài nghi, chống lại tin đồn thất thiệt và xây dựng niềm tin vào sự lãnh đạo của nhà trường; (2) Kiến tạo văn hóa tổ chức, truyền thông nội bộ là công cụ chính để định hình và lan tỏa các giá trị văn hóa mong muốn: văn hóa đổi mới sáng tạo, văn hóa phục vụ, văn hóa hợp tác và trách nhiệm giải trình. Nó thực hiện điều này bằng cách liên tục truyền bá các giá trị cốt lõi và tôn vinh những tấm gương điển hình; (3) Thúc đẩy động lực và sự gắn kết, như các nghiên cứu đã chỉ ra (Dzaga, 2019; Ruck và Welch, 2012), một đội ngũ cảm thấy được lắng nghe, được tôn trọng và được ghi nhận sẽ có mức độ gắn kết và động lực làm việc cao hơn. Truyền thông nội bộ tạo ra sự gắn kết bằng cách xây dựng các cơ chế công nhận, tôn vinh những đóng góp và thường xuyên lắng nghe, phản hồi tâm tư, nguyện vọng của các thành viên. Sau cùng, sự tích hợp giữa truyền thông bên trong và bên ngoài là yếu tố sống còn. Một thương hiệu chỉ có thể bền vững khi những lời hứa hẹn với thế giới bên ngoài được chứng thực bằng một nền tảng văn hóa và chất lượng nội tại vững chắc. Sự thiếu nhất quán giữa “lời nói” và “hành động” sẽ phá vỡ niềm tin của công chúng và làm suy yếu thương hiệu một cách nhanh chóng.

### 2.5. Một số khuyến nghị cho các trường đại học Việt Nam

Một là, nâng tầm tư duy và xây dựng chiến lược truyền thông tích hợp. Cần thay đổi tư duy từ làm truyền thông theo sự vụ, bị động sang tư duy quản trị chiến lược. Lãnh đạo cao nhất của nhà trường phải là “Tổng công trình sư” về truyền thông. Cần xây dựng một bản chiến lược truyền thông bài bản, là một phần không thể tách rời của chiến lược phát triển tổng thể của nhà trường. Bản chiến lược này phải xác định rõ: phân tích bối cảnh (SWOT), các nhóm công chúng mục tiêu, mục tiêu truyền thông cho từng giai đoạn (SMART), thông điệp cốt lõi (key messages) gắn liền với cam kết chất lượng và trách nhiệm giải trình của cơ chế tự chủ.

Hai là, chuyên nghiệp hóa bộ máy tổ chức và phát triển đội ngũ nhân sự. HĐTT không thể là công việc kiêm nhiệm. Cần thành lập một bộ phận chuyên trách về Truyền thông và Quan hệ đối ngoại, có vị thế và nguồn lực tương xứng. Bộ phận này cần quy tụ những nhân sự được đào tạo bài bản, có đủ năng lực về hoạch định chiến lược, sáng tạo nội dung đa phương tiện, phân tích dữ liệu số và xử lý khủng hoảng (Bazata và cộng sự, 2021). Đồng thời, đội ngũ làm truyền thông cần am hiểu sâu sắc về quản trị đại học và các tiêu chuẩn đảm bảo chất lượng để truyền tải thông tin chính xác.

Ba là, quyết liệt đẩy mạnh chuyển đổi số trong HĐTT. Đầu tư vào công nghệ và nền tảng số là yêu cầu bắt buộc để thích ứng với bối cảnh chuyển đổi số trong giáo dục đại học. Việc này không chỉ dừng lại ở việc duy trì website hay fanpage, mà cần phải: - Xây dựng hệ sinh thái nội dung số, sản xuất nội dung sáng tạo, chất lượng cao, phù hợp với từng nền tảng; - Ứng dụng phân tích dữ liệu (Google Analytics, Facebook Insights...) để thấu hiểu chân dung, hành vi của công chúng mục tiêu, từ đó cá nhân hóa thông điệp; - Đầu tư hệ thống quản trị quan hệ khách hàng (CRM) để quản lý chuyên nghiệp dữ liệu đối tác, SV và cựu SV, phục vụ hiệu quả cho công tác tuyển sinh và kết nối doanh nghiệp.

Bốn là, đặt truyền thông nội bộ vào vị trí trung tâm của quản trị sự thay đổi. Sự thành công của tự chủ phụ thuộc vào sự đồng lòng của đội ngũ. Lãnh đạo nhà trường phải xem truyền thông nội bộ là công cụ quản trị chiến lược để thúc đẩy đổi mới sáng tạo trong giảng dạy và nghiên cứu (Phạm Thị Bền và cộng sự, 2024; Lê Thị Luận và Vũ Thị Hương Giang, 2024). Cần ưu tiên: - *Tăng cường đối thoại*: Tổ chức các buổi đối thoại định kỳ giữa lãnh đạo và nhân viên để lắng nghe và giải quyết kịp thời các vướng mắc; - *Minh bạch hóa thông tin*: Công khai các chính sách nhân sự, tài chính để tạo dựng niềm tin và giảm thiểu tin đồn; - *Trao quyền và tôn vinh*: Khuyến khích mỗi cán bộ, giảng viên, SV trở thành một “đại sứ thương hiệu” bằng cách chia sẻ những câu chuyện tích cực và thành tựu học thuật của nhà trường trên các kênh cá nhân.

### 3. Kết luận

Quá trình chuyển đổi sang cơ chế tự chủ đã đưa quản lý HĐTT từ chức năng hỗ trợ trở thành một năng lực cạnh tranh cốt lõi, đóng vai trò chiến lược trong việc định vị thương hiệu, quản trị mối quan hệ với các bên liên quan và củng cố nội lực để dẫn dắt sự thay đổi. Để phát triển bền vững, các TĐH Việt Nam cần xây dựng chiến lược truyền thông tích hợp (IMC), chuyên nghiệp hóa tổ chức và đẩy mạnh ứng dụng công nghệ số nhằm đáp ứng yêu cầu giải trình và cạnh tranh ngày càng cao. Tuy nhiên, do nghiên cứu hiện tại chủ yếu dựa trên tiếp cận lý thuyết và định tính, các hướng nghiên cứu tiếp theo cần tập trung vào phương pháp định lượng để kiểm định thực nghiệm mô hình đề xuất, qua đó đo lường cụ thể mức độ tác động của HĐTT đến uy tín và hiệu quả hoạt động của nhà trường trong thực tiễn.

### Tài liệu tham khảo

- Altarifi, S. (2014). Internal marketing activities in higher education. *International Journal of Business and Management*, 9(6), 126-138. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n6p126>
- Asif, S., Fatima, J. K., & Johns, R. (2022). The role of internal marketing in the Australian higher education sector: Age, gender, and job status as moderators. *Journal of Marketing for Higher Education*, 35(1), 62-79. <https://doi.org/10.1080/08841241.2022.2049951>
- Bamberger, A., Bronshtein, Y., & Yemini, M. (2020). Marketing universities and targeting international students: A comparative analysis of social media data traces. *Teaching in Higher Education*, 25(4), 476-492. <https://doi.org/10.1080/13562517.2020.1712353>
- Barreto, A. (2020). The importance of internal communication and teamwork in higher education institution (literature review). *IJRAR-International Journal of Research and Analytical Reviews*, 7(2), 134-145.
- Bashir, I., Malik, A., & Mahmood, K. (2021). Social media use and information-sharing behavior of university students. *IFLA Journal*, 47(4), 481-492. <https://doi.org/10.1177/0340035221991564>
- Bazata, D. C., Cox, T. D., & Boote, D. (2021). An interdisciplinary approach to the design and implementation of a university-oriented internal communications strategy for a bachelor of general studies degree program. *Journal of Higher Education Research*, 2(2), 71-83. <https://doi.org/10.32629/jher.v2i2.293>
- Burukina, O. (2021). University internal communication in the digital era: Finding a systemic approach. *Journal of Emerging Trends in Marketing and Management*, 1(1), 182-192.
- Chính phủ (2014). *Nghị quyết số 77/NQ-CP ngày 24/10/2014 về thí điểm đổi mới cơ chế hoạt động đối với các cơ sở giáo dục đại học công lập giai đoạn 2014-2017*.
- Chugh, R., & Ruhi, U. (2018). Social media in higher education: A literature review of Facebook. *Education and Information Technologies*, 23(2), 605-616. <https://doi.org/10.1007/s10639-017-9621-2>
- Claassen, T., & Verwey, S. (1998). Managing communication in the organisation: An integrated communication management model. *Communicare: Journal for Communication Sciences in Southern Africa*, 17(2), 73-89.
- Constantinides, E., & Zinck Stagno, M. C. (2011). Potential of the social media as instruments of higher education marketing: A segmentation study. *Journal of Marketing for Higher Education*, 21(1), 7-24. <https://doi.org/10.1080/08841241.2011.573593>
- Đặng Thị Việt Hòa, Nguyễn Yến Nhi, Nguyễn Thanh Huyền (2021). *Công cụ truyền thông nội bộ nào cho trường đại học trong thời đại số?*. Kì yếu Hội thảo quốc tế “Chuyển đổi số và giáo dục đại học: Khi thách thức là cơ hội”, 149-164. NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
- Đình Xuân Khoa, Phạm Minh Hùng (2022). Giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị trường đại học công lập Việt Nam trong bối cảnh hiện nay. *Tạp chí Khoa học Giáo dục Việt Nam*, 28, 1-6.
- Dzaga, T. V. (2019). *The role of internal communication in the morale of staff and improvement of productivity: A case of the University of Venda*. International Conference on Public Administration and Development Alternative (IPADA).
- Eger, L., & Gangur, M. (2024). How universities communicate with the public via social media: A content analysis. *Communication Today*, 15(1), 156-173. <https://doi.org/10.34135/communicationtoday.2024.Vol.15.No.1.10>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Gordon-Isasi, J., & Ronda, L. (2024). Creating student value in higher education through customer-centric integrated marketing communication. *Journal of Marketing for Higher Education*, 1-24. <https://doi.org/10.1080/08841241.2024.2301776>

- Gordon-Isasi, J., Narvaiza, L., & Gibaja, J. J. (2020). Re-examining integrated marketing communication (IMC): A scale to assess IMC in higher education (HE). *Journal of Marketing for Higher Education*, 31(1), 58-90. <https://doi.org/10.1080/08841241.2020.1758283>
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Kethüda, Ö., & Bilgin, Y. (2023). The role of social media marketing activities in converting current students into university advocates. *Journal of Marketing for Higher Education*, 35(3), 510-531. <https://doi.org/10.1080/08841241.2023.2225431>
- Kocabaş, C., & Alpaydın, Y. (2022). Corporate Communication as a Substantial Function in Higher Education Management. *Alanyazın*, 3(1), 177-187.
- Kotler, P., & Fox, K. F. (1985). *Strategic marketing for educational institutions*. Prentice-Hall.
- Lê Thị Luận, Vũ Thị Hương Giang (2024). Kinh nghiệm của một số quốc gia và bài học cho Việt Nam về tổ chức xây dựng và phát triển Chương trình giáo dục mầm non theo định hướng giáo dục cảm xúc - xã hội. *Tạp chí Khoa học Giáo dục Việt Nam*, 20(9), 89-95.
- Ngô Văn Định (2023). Đánh giá hiệu quả của hoạt động truyền thông marketing trong tuyển sinh đại học chính quy của Trường Đại học Khoa học - Đại học Thái Nguyên. *Tạp chí Khoa học, Trường Đại học Tân Trào*, 9, 110-115.
- Nguyễn Thu Quỳnh (2022). Truyền thông marketing trong tuyển sinh đại học chính quy của các trường đại học Việt Nam. *Tạp chí Công thương*, 25. <https://tapchicongthuong.vn/truyen-thong-marketing-trong-tuyen-sinh-dai-hoc-chinh-quy-cua-cac-truong-dai-hoc-viet-nam-101920.htm>
- Nguyễn Trần Sỹ, Nguyễn Thuý Phương (2014). Quảng bá thương hiệu trong lĩnh vực giáo dục đại học: Lí thuyết và mô hình nghiên cứu. *Tạp chí Phát triển và hội nhập*, 15(25), 81-86.
- Nguyen, C. M. A., & Ha, M. T. (2023). The interplay between internal communication, employee engagement, job satisfaction, and employee loyalty in higher education institutions in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-13. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01806-8>
- Nguyen, P. D., Tran, L. T. T., & Baker, J. (2021). Driving university brand value through social media. *Technology in Society*, 65, 101588. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101588>
- Pawar, S. K. (2024). Social media in higher education marketing: A systematic literature review and research agenda. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2423059>
- Perera, C. H., Nayak, R., & Nguyen, L. T. V. (2022). Social brand engagement and brand positioning for higher educational institutions: An empirical study in Sri Lanka. *Journal of Marketing for Higher Education*, 32(2), 179-196. <https://doi.org/10.1080/08841241.2020.1852366>
- Peruta, A., & Shields, A. B. (2017). Social media in higher education: understanding how colleges and universities use Facebook. *Journal of Marketing for Higher Education*, 27(1), 131-143. <https://doi.org/10.1080/08841241.2016.1212451>
- Phạm Thị Bền, Đỗ Thị Thảo, Nguyễn Thị Anh Thư, Lê Thị Hương Mai (2024). Giới thiệu công cụ đánh giá kỹ năng ngữ dụng của trẻ em: Hồ sơ ngữ dụng trong kỹ năng giao tiếp hằng ngày. *Tạp chí Giáo dục*, 24(13), 5-6. <https://tcgd.tapchigiaoduc.edu.vn/index.php/tapchi/article/view/2036>
- Phạm Thị Minh Khuyên, Ma Thị Thu Thủy (2018). Truyền thông thương hiệu trường đại học trong thời kì đổi mới giáo dục tại Việt Nam. *Tạp chí Công thương*, 4, 192-198.
- Phillips, C. H., & Jones, S. J. (2024). Strategic and tactical marketing strategies for regional public universities to address enrollment cliffs. *Journal of Higher Education*, 96(4), 653-677. <https://doi.org/10.1080/00221546.2024.2378640>
- Pringle, J., & Fritz, S. (2018). The university brand and social media: using data analytics to assess brand authenticity. *Journal of Marketing for Higher Education*, 29(1), 19-44. <https://doi.org/10.1080/08841241.2018.1486345>
- Quốc hội (2018). *Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục đại học*. Luật số 34/2018/QH14, ban hành ngày 19/11/2018.
- Royo-Vela, M., & Hünermund, U. (2016). Effects of inbound marketing communications on HEIs' brand equity: the mediating role of the student's decision-making process. *Journal of Marketing for Higher Education*, 26(2), 143-167. <https://doi.org/10.1080/08841241.2016.1241414>
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294-302. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016>
- Setyanto, Y., Anggarina, P. T., & Sundoro, P. (2020). Public Relations in University: Managing Internal Communication. *PCCS 2019: Proceedings of the 1st Padjadjaran Communication Conference Series*, 107. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200818.026>