QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG TƯ VẤN HỌC ĐƯỜNG CỦA HIỆU TRƯỞNG CÁC TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG TỈNH ĐỒNG THÁP

VÕ LÊ NGỌC THẢO
HVCH Trường Đại học Đồng Tháp
PHẠM MINH GIẢN
Trường Đại học Đồng Tháp

Nhận bài ngày 29/9/2026. Sửa chữa xong 19/10/2026. Duyệt đăng 24/10/2026.

Abstract

This study examines principals' management of school counselling activities at ten upper secondary schools in Dong Thap Province. The survey involved 250 respondents, including 50 educational managers and 200 teachers or staff members, supplemented by interviews with 16 participants. A five-point questionnaire assessed four management functions. The overall mean score was 2.81 (SD = 0.66), indicating a moderate level of implementation. Planning received the highest score (M = 3.23), followed by organization (M = 2.97) and direction (M = 2.82), while monitoring and evaluation received the lowest score (M = 2.21). Higher-rated practices included integrating counselling into school educational plans and establishing counselling teams. Major limitations concerned private counselling spaces, referral coordination, confidentiality reviews, and stakeholder feedback. The findings highlight discontinuities between administrative arrangements and operational oversight and support improvements in planning, staffing, professional support, coordination, and evaluation. As the study reflects respondents' assessments, it does not directly measure counselling effectiveness or changes in students' mental health.

Keywords: *Educational management, management functions, principals, school counselling, upper secondary schools.*

1. Đặt vấn đề

Quản lý hoạt động tư vấn học đường (TVHĐ) đặt hiệu trưởng trước một yêu cầu cụ thể: chuyển nhu cầu hỗ trợ của học sinh (HS) thành công việc có người phụ trách, có thời gian, nguồn lực và cơ chế theo dõi. Kế hoạch và quyết định thành lập tổ tư vấn là điều kiện khởi đầu. Chất lượng vận hành còn phụ thuộc việc HS có thể tiếp cận người hỗ trợ, thông tin được bảo vệ và trường hợp vượt khả năng nhà trường được kết nối đến nơi phù hợp. Nghiên cứu của UNICEF Việt Nam (2022) xem các dịch vụ hỗ trợ tại trường là một thành phần trong chăm sóc sức khỏe tinh thần thanh thiếu niên. Đối với cấp trung học phổ thông (THPT), việc tổ chức tư vấn cần gắn với học tập, định hướng nghề nghiệp và các quan hệ xã hội của người học. Nếu công tác quản lý chỉ ghi nhận số buổi tuyên truyền hoặc số lượt tham vấn, nhà trường chưa có đủ căn cứ để biết HS được hỗ trợ như thế nào và điều gì cần thay đổi. Khung tổ chức hoạt động đã được cụ thể hóa qua các văn bản chuyên ngành. Thông tư số 20/2023/TT-BGDĐT hướng dẫn vị trí việc làm và định mức số lượng người làm việc; Thông tư số 11/2024/TT-BGDĐT quy định tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp viên chức tư vấn HS. Những quy định này liên quan trực tiếp đến bố trí nhân sự và năng lực chuyên môn tại cơ sở (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2023, 2024). Thông tư số 05/2025/TT-BGDĐT quy định chế độ làm việc, trong đó có việc sử dụng tiết dạy cho giáo viên (GV) kiêm nhiệm công tác tư vấn HS (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2025b). Thông tư số 18/2025/TT-BGDĐT hướng dẫn công tác TVHĐ và công tác xã hội trong trường học là căn cứ tổ chức hoạt động hỗ trợ (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2025c). Tài liệu được phê duyệt theo Quyết định số 2655/QĐ-BGDĐT bổ sung hướng dẫn

Email: volengocthao@gmail.com

nhận diện, đánh giá khó khăn tâm lý (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2025a). Tuy vậy, có văn bản hướng dẫn chưa đồng nghĩa với việc các khâu quản lý đã được thực hiện với cùng mức độ tại từng trường. Đề án của Võ Lê Ngọc Thảo (2026) khảo sát hoạt động TVHĐ và công tác quản lý tại 10 trường ở Đồng Tháp. Bài báo khai thác hợp phần 250 cán bộ quản lý và GV/nhân viên để phân tích bốn chức năng: lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, chỉ đạo thực hiện và kiểm tra, đánh giá. Câu hỏi trung tâm là các chức năng được đánh giá ở mức nào, những chỉ báo nào tạo ra sự phân hóa và ưu tiên cải thiện cần đặt vào khâu nào của chu trình quản lý.

Quản lý TVHĐ được tiếp cận qua bốn chức năng liên tục: kế hoạch xác định công việc; tổ chức bố trí điều kiện; chỉ đạo điều hành quá trình thực hiện; kiểm tra cung cấp thông tin điều chỉnh. Phân tích đặt trọng tâm vào mối liên hệ giữa quyết định ban đầu và việc duy trì hoạt động hỗ trợ.

2. Phương pháp nghiên cứu

2.1. Thiết kế và đối tượng khảo sát

Nghiên cứu sử dụng khảo sát mô tả tại một thời điểm, kết hợp thông tin định lượng và phỏng vấn sâu. Khảo sát thực tế được thực hiện tập trung trong Quý II năm 2026. Mẫu phân tích gồm 250 người, trong đó có 50 cán bộ quản lý và 200 GV/nhân viên. Đây là hợp phần người lớn trong mẫu 650 người của đề án; 400 HS của hợp phần còn lại không được đưa vào mẫu số các bảng đánh giá quản lý. Mười đơn vị khảo sát gồm các trường THPT Cao Lãnh, Lấp Vò 2, Tân Hồng, Tràm Chim, Tân Hiệp, Vĩnh Kim, Cái Bè, Gò Công Đông và hai trường THCS - THPT Hòa Bình, Bình Phục Nhứt. Mỗi đơn vị có năm cán bộ quản lý và 20 GV/nhân viên tham gia. Thiết kế mẫu bao quát địa bàn đô thị, nông thôn và biên giới theo phạm vi đề án. Bài viết không coi 50 cán bộ quản lý là 50 hiệu trưởng; đây là nhóm chức danh quản lý được khảo sát tại các trường. Hợp phần phỏng vấn sâu có 16 người, gồm hai người thuộc Sở Giáo dục và Đào tạo, năm cán bộ quản lý trường, năm người trực tiếp tham gia hỗ trợ và bốn HS. Thông tin được sử dụng để giải thích trở ngại khi lập kế hoạch, phân công nhân sự, bảo đảm không gian và tiếp nhận phản hồi. Các ý kiến không được quy thành tần suất của toàn bộ trường hoặc dùng thay cho kết quả định lượng.

2.2. Công cụ và quy ước đánh giá

Bảng hỏi dành cho cán bộ quản lý và GV/nhân viên có 16 chỉ báo đánh giá bốn chức năng quản lý, mỗi chức năng gồm bốn chỉ báo. Thang trả lời gồm năm mức: 1 là không thực hiện; 2 là ít thực hiện; 3 là thực hiện ở mức trung bình; 4 là thực hiện khá; 5 là thực hiện tốt. Điểm trung bình (ĐTB) được diễn giải theo năm khoảng, có độ rộng 0,80, thống nhất với quy ước của đề án. Cụ thể, khoảng từ 1,00 đến 1,80 được xếp mức không thực hiện; trên 1,80 đến 2,60 là ít thực hiện; trên 2,60 đến 3,40 là thực hiện trung bình; trên 3,40 đến 4,20 là thực hiện khá; trên 4,20 đến 5,00 là thực hiện tốt. Tên mức là quy ước diễn giải điểm tổng hợp, không hàm ý mọi người đều lựa chọn cùng phương án. Trường hợp ĐTB làm tròn bằng 1,80 cần được đọc cùng phân bố trả lời để tránh kết luận hoạt động hoàn toàn vắng mặt. Bảng hỏi còn đánh giá tám yếu tố ảnh hưởng theo thang năm mức từ hoàn toàn không ảnh hưởng đến ảnh hưởng rất nhiều. Kết quả phần này phản ánh nhận định của người trả lời về mức độ ảnh hưởng, không phải hệ số tác động được xác định bằng mô hình thống kê. Nội dung về điều kiện bảo đảm được dùng bổ sung cho việc phân tích trở ngại nguồn lực; không gộp điểm của các thang có mục đích khác nhau.

2.3. Xử lý dữ liệu và giới hạn suy luận

Đề án thu thập phiếu trực tiếp kết hợp Google Forms và xử lý bằng Microsoft Excel. Bài báo giữ nguyên ĐTB, độ lệch chuẩn (ĐLC), tỷ lệ và thứ hạng của các bảng nguồn; chuẩn hóa cách viết số thập phân bằng dấu phẩy. Tỷ lệ trong các bảng quản lý có mẫu số 250. Các so sánh giữa chỉ báo và chức năng có tính mô tả, không được gọi là khác biệt có ý nghĩa thống kê khi chưa có kiểm định.

3. Nội dung nghiên cứu

3.1. Thực tiễn lập kế hoạch hoạt động tư vấn học đường

Chức năng lập kế hoạch đạt ĐTB 3,23, ĐLC 0,62. Trong bốn chỉ báo, tích hợp chỉ tiêu TVHĐ vào kế

hoạch giáo dục chung có điểm cao nhất, đạt 3,76 và thuộc mức thực hiện khá. Các chỉ báo còn lại nằm trong khoảng trung bình. Phân bố này cho thấy việc đưa nhiệm vụ tư vấn vào văn bản kế hoạch được đánh giá cao hơn việc chuẩn bị nguồn lực và lịch trình sàng lọc.

Bảng 1: Lập kế hoạch hoạt động TVHĐ (N = 250)

Nội dung quản lý	ĐTB	ĐLC	Mức đánh giá	Hạng
Tích hợp chỉ tiêu TVHĐ vào kế hoạch giáo dục chung của nhà trường	3,76	0,81	Khá	1
Lập dự toán kinh phí từ chi thường xuyên và xã hội hóa	3,07	0,93	Trung bình	3
Lập kế hoạch phân bổ quỹ tiết giảm dạy	3,21	0,87	Trung bình	2
Lập kế hoạch rà soát, sàng lọc SDQ-25 diện rộng	2,87	0,95	Trung bình	4

Nguồn: Võ Lê Ngọc Thảo (2026).

Ở chỉ báo tích hợp kế hoạch, 68,4% người trả lời lựa chọn mức khá hoặc tốt. Đây là nền tảng để công tác TVHĐ có vị trí trong hoạt động giáo dục chung, có căn cứ giao nhiệm vụ và theo dõi. Tuy nhiên, điểm cao của một chỉ báo về tích hợp nội dung chưa cho biết kế hoạch đã có dữ liệu nhu cầu, lịch thực hiện hay đầu mối giải quyết từng trường hợp. Những nội dung đó cần được đọc qua các chỉ báo thành phần khác. Lập kế hoạch phân bổ quỹ tiết giảm dạy đạt 3,21, ĐLC 0,87; lập dự toán kinh phí đạt 3,07, ĐLC 0,93. Hai kết quả xác định thời gian làm việc và kinh phí là các điều kiện cần được cụ thể hóa hơn trong kế hoạch. Nhiệm vụ tư vấn khó duy trì nếu được giao cho GV nhưng chưa có thời gian thực hiện hoặc dự toán cho học liệu, hồ sơ và hoạt động phối hợp. Lập kế hoạch rà soát, sàng lọc bằng SDQ-25 đạt 2,87, ĐLC 0,95, thấp nhất trong nhóm. Có 86 người, chiếm 34,4%, đánh giá ở hai mức không thực hiện và ít thực hiện. Kết quả này phản ánh sự hạn chế của việc đưa dữ liệu đầu vào vào kế hoạch tư vấn. Dù vậy, chỉ báo đang đo mức độ lập kế hoạch sàng lọc, không trực tiếp kiểm tra năng lực sử dụng công cụ hoặc độ chính xác của kết quả chấm điểm. Trong phỏng vấn, cán bộ quản lý mã HT2 cho biết áp lực ưu tiên chỉ tiêu chuyên môn, thiếu kinh phí và thiếu người theo dõi dài hạn gây khó khăn khi xây dựng kế hoạch sàng lọc. Phản hồi giúp giải thích vì sao nhiệm vụ có trong kế hoạch chung nhưng các điều kiện triển khai chưa được chuẩn bị tương ứng. Vấn đề cần giải quyết là xác định rõ mục tiêu, người phụ trách, tiến độ và căn cứ sử dụng nguồn lực cho từng công việc.

3.2. Thực tiễn tổ chức thực hiện hoạt động tư vấn học đường

Tổ chức thực hiện đạt ĐTB 2,97, ĐLC 0,65. Chỉ báo ban hành quyết định thành lập và kiện toàn tổ tư vấn đạt 3,70, thuộc mức khá; trong khi bố trí nhân sự, bảo đảm thời gian kiêm nhiệm và không gian tư vấn đều thấp hơn. Kết quả ở Bảng 3 phân biệt việc xác lập bộ máy với việc tạo điều kiện để bộ máy hoạt động.

Bảng 2: Tổ chức thực hiện hoạt động TVHĐ (N = 250)

Nội dung quản lý	ĐTB	ĐLC	Mức đánh giá	Hạng
Thành lập và kiện toàn tổ tư vấn học đường	3,70	0,69	Khá	1
Bố trí vị trí việc làm chuyên trách hoặc phân công kiêm nhiệm	3,07	0,89	Trung bình	2
Phê duyệt và bảo đảm thực thi giảm tiết dạy cho GV kiêm nhiệm	2,92	0,93	Trung bình	3
Quy hoạch, cải tạo phòng tư vấn biệt lập, riêng tư, cách âm	2,18	0,93	Ít thực hiện	4

Nguồn: Võ Lê Ngọc Thảo (2026).

Có 66,8% người trả lời đánh giá việc ban hành quyết định ở mức khá hoặc tốt. Tuy nhiên, bố trí vị trí việc làm chuyên trách hoặc phân công kiêm nhiệm chỉ đạt 3,07, ĐLC 0,89. Chênh lệch này cho thấy một quyết định thành lập chưa đủ thay thế cho bản phân công trách nhiệm và điều kiện làm việc. Mỗi nhiệm vụ cần có người thực hiện, đầu mối thay thế và giới hạn trách nhiệm rõ ràng khi phát sinh trường hợp vượt năng lực. Phê duyệt và bảo đảm thực thi giảm tiết dạy cho GV kiêm nhiệm đạt 2,92, ĐLC 0,93. Việc diễn giải chế độ này phải phân biệt quỹ tiết dành cho công tác tư vấn của trường với số tiết giảm cho mỗi GV. Theo khoản 2 Điều 11 Thông tư số 05/2025/TT-BGDĐT, hiệu trưởng quyết định

số tiết giảm theo khối lượng kiêm nhiệm, trong tổng quỹ tiết được sử dụng của trường; không mặc nhiên áp dụng mức 4–8 tiết cho từng thành viên (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2025b). Quy hoạch, cải tạo phòng tư vấn riêng tư, cách âm đạt 2,18, ĐLC 0,93, thuộc mức ít thực hiện. Có 170 người, chiếm 68,0%, đánh giá ở hai mức thấp. Không gian vì thế là hạn chế nổi rõ trong nhóm tổ chức. Ý kiến cán bộ quản lý mã HT4 về việc phải tận dụng không gian làm việc chung và sự e ngại bị quan sát của HS giúp làm rõ ý nghĩa thực tế của chỉ báo này. Phòng tư vấn cần được xem là điều kiện tiếp cận dịch vụ, gắn với trải nghiệm an toàn của người học. Đầu tư không gian nên đi cùng lịch tiếp nhận, quy định ra vào, nơi lưu trữ và cách trao đổi thông tin. Việc đánh giá điều kiện vật chất chỉ qua sự hiện diện của một căn phòng khó phản ánh đầy đủ những yêu cầu này. Trong phạm vi quyền quản lý, hiệu trưởng cần xác định phần việc trường có thể điều chỉnh ngay và phần nguồn lực cần kiến nghị cấp có thẩm quyền.

3.3. Thực tiễn chỉ đạo thực hiện hoạt động tư vấn học đường

Chức năng chỉ đạo thực hiện đạt ĐTB 2,82, ĐLC 0,68. Lồng ghép tư vấn với công tác xã hội đạt 3,33; tập huấn chuyên môn đạt 3,16, cùng ở mức trung bình. Hai chỉ báo về ứng dụng công nghệ, sàng lọc và phối hợp chuyển tuyến nằm trong khoảng ít thực hiện. Bảng 4 cho thấy hạn chế tập trung ở những công việc đòi hỏi quy trình chuyên môn và kết nối nhiều lực lượng.

Bảng 3: Chỉ đạo thực hiện hoạt động TVHĐ (N = 250)

Nội dung quản lý	ĐTB	ĐLC	Mức đánh giá	Hạng
Lồng ghép TVHĐ với công tác xã hội trường học	3,33	0,83	Trung bình	1
Tập huấn nâng cao năng lực chuyên môn nghiệp vụ	3,16	0,87	Trung bình	2
Số hóa, ứng dụng công nghệ thông tin và sàng lọc SDQ-25	2,54	0,94	Ít thực hiện	3
Phối hợp liên ngành và chuyển tuyến y tế	2,26	0,89	Ít thực hiện	4

Nguồn: Võ Lê Ngọc Thảo (2026).

Chỉ đạo số hóa, ứng dụng công nghệ thông tin và sàng lọc SDQ-25 đạt 2,54, ĐLC 0,94. Có 124 người, chiếm 49,6%, chọn hai mức thấp. Chỉ báo gộp nhiều công việc nên kết quả chưa xác định riêng khâu hạn chế nhất là hạ tầng, kỹ năng công nghệ hay năng lực đánh giá tâm lý. Khi cải thiện, hiệu trưởng cần tách các nhiệm vụ này để giao việc và bồi dưỡng đúng nội dung, tránh đồng nhất việc có biểu mẫu điện tử với năng lực sàng lọc. Chỉ đạo cơ chế phối hợp liên ngành và chuyển tuyến y tế đạt 2,26, ĐLC 0,89, thấp nhất trong nhóm; 62,8% đánh giá ở hai mức thấp. Kết quả xác định đây là khâu cần có đầu mối, phạm vi trách nhiệm và cách trao đổi thông tin được thống nhất. Việc phối hợp cần phù hợp với tính chất trường hợp, nhất là khi nhu cầu vượt phạm vi chuyên môn của nhân sự tư vấn tại trường. Phỏng vấn cán bộ quản lý mã HT4 ghi nhận trở ngại khi phụ huynh lo con bị gán nhãn và chưa đồng thuận với đề nghị hỗ trợ chuyên sâu. Ý kiến này cho thấy hoạt động chỉ đạo phải bao gồm cách giải thích với gia đình về mục đích đánh giá và nhu cầu của HS. Ban hành quy trình chuyển tuyến vẫn cần đi cùng năng lực giao tiếp của người trực tiếp làm việc với phụ huynh và cơ chế theo dõi sau giới thiệu.

3.4. Thực tiễn kiểm tra và đánh giá hoạt động tư vấn học đường

Kiểm tra, đánh giá đạt ĐTB 2,21, ĐLC 0,69, thấp nhất trong bốn chức năng. Kiểm tra thực thi giảm tiết dạy đạt 2,65, vừa nằm trong khoảng trung bình; các chỉ báo về chất lượng hồ sơ và bảo mật thuộc mức ít thực hiện. Đánh giá tác động và tiếp nhận phản hồi đạt 1,80, là chỉ báo thấp nhất trong toàn bộ 16 nội dung quản lý.

Bảng 4: Kiểm tra, đánh giá hoạt động TVHĐ (N = 250)

Nội dung quản lý	ĐTB	ĐLC	Mức đánh giá	Hạng
Kiểm tra thực thi giảm tiết dạy kiêm nhiệm	2,65	0,89	Trung bình	1
Đánh giá chất lượng hồ sơ, ca tư vấn theo chuẩn nghiệp vụ	2,28	0,89	Ít thực hiện	2
Kiểm tra quy trình bảo mật thông tin HS	2,09	0,91	Ít thực hiện	3
Đánh giá tác động, tiếp nhận phản hồi từ HS và phụ huynh	1,80	0,77	Không thực hiện	4

Nguồn: Võ Lê Ngọc Thảo (2026).

Đánh giá chất lượng hồ sơ, ca tư vấn đạt 2,28, ĐLC 0,89. Kết quả cho thấy hoạt động kiểm tra cần chuyển từ việc ghi nhận có hồ sơ sang xem nội dung đã được ghi chép và theo dõi như thế nào. Tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp tại Thông tư số 11/2024/TT-BGDĐT là một căn cứ chuyên môn; khi áp dụng cần chuyển thành tiêu chí phù hợp với nhiệm vụ được giao và phạm vi năng lực của người thực hiện (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2024). Kiểm tra quy trình bảo mật thông tin HS đạt 2,09, ĐLC 0,91; 72,0% người trả lời lựa chọn hai mức thấp. Đây là hạn chế quản lý cần được xem xét cùng quyền riêng tư của người học. Luật Trẻ em quy định quyền về đời sống riêng tư, bí mật cá nhân và gia đình của trẻ em (Quốc hội, 2016). Việc kiểm tra cần làm rõ ai được xem hồ sơ, nơi lưu trữ và căn cứ chia sẻ, thay vì yêu cầu phổ biến thông tin cá nhân rộng hơn để phục vụ giám sát. Đánh giá tác động, tiếp nhận phản hồi từ HS và phụ huynh đạt 1,80, ĐLC 0,77; 213 người, chiếm 85,2%, chọn mức không thực hiện hoặc ít thực hiện. Theo khoảng điểm của nghiên cứu, chỉ báo được xếp mức không thực hiện. Tuy vậy, phân bố trả lời vẫn có các lựa chọn cao hơn. Kết luận phù hợp là đây là nội dung được đánh giá thấp nhất, chưa được duy trì với mức độ đáp ứng cần thiết trong mẫu, không phải khẳng định tất cả trường đều không tiếp nhận phản hồi. Cán bộ quản lý mã HT3 mô tả việc kiểm tra chủ yếu dựa vào báo cáo số lượng ca cuối học kỳ, chưa có bảng kiểm hồ sơ, bảo mật hoặc kênh phản hồi kín. Phản hồi này phù hợp với hướng phân hóa trong dữ liệu định lượng. Vấn đề nằm ở thông tin phục vụ điều chỉnh: số ca cho biết khối lượng tiếp nhận, nhưng chưa cho biết nhu cầu đã được giải quyết, việc theo dõi có liên tục hoặc HS có an tâm với cách hỗ trợ hay không.

3.5. Những điều kiện và yếu tố được đánh giá ảnh hưởng đến quản lý

Kết quả về điều kiện bảo đảm ghi nhận ĐTB chung 2,39. Bố trí nhân sự chuyên trách đạt 1,84; kinh phí mua học liệu, phần mềm đạt 2,28; cơ sở vật chất phòng tư vấn đạt 2,64; thực hiện chế độ giảm tiết đạt 2,82. Các chỉ số này thuộc thang đáp ứng điều kiện, không phải thang thực hiện chức năng. Chúng giúp xác định bối cảnh nguồn lực nhưng không được dùng như bằng chứng nhân quả giải thích toàn bộ hạn chế quản lý. Đánh giá các yếu tố ảnh hưởng cho thấy nhóm chủ quan đạt ĐTB chung 3,94, ĐLC 0,62; nhóm khách quan đạt 4,02, ĐLC 0,61. Các yếu tố thành phần được trình bày tại Bảng 5. Thứ hạng trong bảng chỉ có ý nghĩa trong từng nhóm khảo sát, không phải mức độ tác động đo được lên điểm quản lý.

Bảng 5: Các yếu tố được đánh giá ảnh hưởng đến quản lý TVHĐ (N = 250)

Nhóm	Yếu tố	ĐTB	ĐLC	Hạng trong nhóm
Chủ quan	Nhận thức, tầm nhìn và cam kết ưu tiên của hiệu trưởng	4,28	0,63	1
Chủ quan	Năng lực nghiệp vụ và sự sẵn sàng của lực lượng kiêm nhiệm	3,85	0,64	3
Chủ quan	Điều kiện cơ sở vật chất phòng tư vấn	4,00	0,77	2
Chủ quan	Nguồn kinh phí dành cho tư vấn	3,64	0,81	4
Khách quan	Tính đồng bộ và hướng dẫn thi hành văn bản	4,42	0,60	1
Khách quan	Phối hợp, đồng thuận và hỗ trợ của cha mẹ HS	4,12	0,65	2
Khách quan	Định kiến và kỳ thị về rối nhiễu tâm lý	3,95	0,72	3
Khách quan	Cơ chế phối hợp liên ngành	3,59	0,78	4

Nguồn: Võ Lê Ngọc Thảo (2026).

Trong nhóm chủ quan, nhận thức, tầm nhìn và cam kết ưu tiên của hiệu trưởng đạt 4,28, cao nhất nhóm; 92,0% đánh giá ảnh hưởng nhiều hoặc rất nhiều. Kết quả khẳng định vị trí của cam kết quản lý trong nhận định của người tham gia. Tuy nhiên, không thể từ đó tính mức tăng chất lượng tư vấn nếu nhận thức của hiệu trưởng thay đổi. Điều cần cụ thể hóa là cam kết được thể hiện qua quyết định phân công, phân bổ thời gian và thực hiện kiểm tra. Trong nhóm khách quan, tính đồng bộ và hướng dẫn thi hành văn bản đạt 4,42; sự phối hợp của cha mẹ HS đạt 4,12; định kiến và kỳ thị đạt 3,95; cơ chế phối hợp liên ngành đạt 3,59. Kết quả đặt công tác quản lý trong mối

quan hệ giữa điều kiện bên trong và môi trường ngoài trường. Hiệu trưởng cần phân biệt phần có thể chủ động điều chỉnh với phần cần phối hợp hoặc đề xuất cấp có thẩm quyền, để kế hoạch cải thiện có đầu mối thực hiện.

3.6. Bàn luận và ưu tiên cải thiện chu trình quản lý

Mẫu hình xuyên suốt các bảng là các nhiệm vụ thiết lập ban đầu được đánh giá cao hơn nhiệm vụ vận hành chuyên môn và theo dõi. Tích hợp kế hoạch đạt 3,76, kiện toàn tổ tư vấn đạt 3,70, trong khi đánh giá phản hồi chỉ đạt 1,80. Khoảng cách này phản ánh chỗ thiếu liên kết giữa giao việc và thu nhận thông tin về kết quả. Khi chưa có phản hồi, hiệu trưởng thiếu căn cứ để biết kế hoạch đang đáp ứng nhu cầu nào và cần điều chỉnh ở đâu.

Ưu tiên thứ nhất là hoàn thiện kế hoạch gắn với nhu cầu và khả năng thực hiện. Mỗi nhiệm vụ cần nêu người phụ trách, lịch trình, nguồn lực và thông tin dùng để đánh giá hoàn thành. Nếu tổ chức sàng lọc, kế hoạch phải chuẩn bị cả bước đánh giá tiếp theo, không chỉ thời gian phát phiếu. Việc lựa chọn công cụ cần tuân thủ hướng dẫn chuyên môn, đúng phiên bản và cách sử dụng, gắn với năng lực của người phụ trách.

Ưu tiên thứ hai là làm rõ phân công và thời gian của lực lượng kiêm nhiệm. Tổ tư vấn cần xác định người tiếp nhận, người hỗ trợ trực tiếp, người phối hợp và đầu mối giới thiệu chuyên sâu. Việc bố trí giờ cần nằm trong quỹ thời gian được sử dụng của trường theo quy định, tránh ghi một mức giảm chung cho từng cá nhân. Cùng với đó, bồi dưỡng nên tập trung vào tình huống thực hành, ghi chép và giới hạn chuyên môn, phù hợp nhiệm vụ thực tế.

Ưu tiên thứ ba là duy trì phối hợp bằng quy trình có thể vận hành. Nhà trường cần thống nhất đầu mối liên hệ, cách trao đổi với gia đình và trách nhiệm theo dõi sau chuyển tuyến. Kênh trực tuyến có thể mở rộng tiếp cận nhưng phải xác định người phụ trách, thời gian phản hồi và quyền truy cập. Công nghệ chỉ hỗ trợ quy trình; việc kiểm tra chất lượng và bảo vệ thông tin vẫn thuộc trách nhiệm của người quản lý và người thực hiện.

Ưu tiên thứ tư là đưa kiểm tra, phản hồi vào hoạt động thường kỳ. Bảng kiểm cần bao quát tiến độ hỗ trợ, chất lượng ghi chép, bảo mật và phản hồi tự nguyện. Dữ liệu HS nên được tổng hợp hoặc mã hóa khi dùng cho quản lý, đồng thời giới hạn người xem hồ sơ cá nhân. Kết quả kiểm tra phải dẫn đến quyết định cụ thể về bồi dưỡng, thời gian, nguồn lực hoặc điều chỉnh cách phối hợp; nếu chỉ bổ sung báo cáo, khoảng trống của chu trình vẫn còn.

Những ưu tiên trên kế thừa các hướng biện pháp trong đề án, gồm nâng cao nhận thức, chuẩn hóa kế hoạch và tổ chức, bồi dưỡng năng lực, ứng dụng công nghệ, hoàn thiện phối hợp và đổi mới kiểm tra. Bài báo chỉ xác định căn cứ thực trạng cho việc lựa chọn ưu tiên. Các biện pháp chưa được kiểm nghiệm bằng kết quả can thiệp trong nghiên cứu này, nên hiệu quả cần được theo dõi khi triển khai tại từng trường.

3.7. Giới hạn của nghiên cứu

Mẫu gồm 25 người ở mỗi trường, trong khi quy mô đội ngũ và HS giữa các trường khác nhau. Chưa có trọng số hoặc dữ liệu phản hồi theo trường để suy rộng toàn tỉnh. Nhiều người cùng đánh giá hoạt động của một trường cũng tạo ra cấu trúc dữ liệu theo cụm; kết quả hiện tại chưa phân tích cấu trúc đó. Thứ hạng chức năng vì thế cần được xem trong phạm vi mẫu và thang đánh giá sử dụng.

Khảo sát tại một thời điểm chưa xác định được diễn biến hoặc chiều tác động giữa quản lý và chất lượng dịch vụ. Dữ liệu cũng chưa liên kết đánh giá của cán bộ, GV với trải nghiệm và thay đổi của từng HS. Nghiên cứu tiếp theo cần kiểm tra độ tin cậy của bảng hỏi, xác minh cách tính điểm tổng hợp và bổ sung chỉ số tiếp cận, tính liên tục của hỗ trợ, phản hồi của người học. Những chỉ số đó giúp chuyển từ đánh giá mức độ thực hiện sang đánh giá kết quả quản lý.

Xem tiếp trang 526