

CURRENT PRACTICES IN IMPLEMENTING QUALITY MANAGEMENT PRINCIPLES IN ACADEMIC ADVISING DEVELOPMENT AT SELECTED UNIVERSITIES IN HANOI

Bui Phuong Thuy

Email: bpthuy@hunre.edu.vn

Hanoi University of Natural Resources and Environment
41A Phu Dien street, Phu Dien ward,
Hanoi, Vietnam

Received: 14/01/2026

Revised: 02/4/2026

Accepted: 10/3/2026

Published: 20/5/2026

Abstract: As higher education increasingly adopts competency-based approaches alongside strengthened quality assurance, autonomous learning requires effective academic advising support. However, the development of academic advisors is often not systematically guided by quality management principles, and there remains a lack of validated instruments to assess their implementation. This study addresses this gap by developing and applying a validated measurement instrument to assess the implementation of quality management principles. A questionnaire survey was conducted, yielding 745 valid responses from administrators, academic advisors, and students at selected universities in Hanoi. Data were analyzed using descriptive statistics and ANOVA to examine differences across stakeholder groups. The results indicate that quality management principles are implemented at a moderate level, with statistically significant differences across groups (ANOVA, $p < 0.001$). Academic advisors reported consistently lower ratings than administrators and students. In particular, principles related to stakeholder participation and feedback-driven continuous improvement remain insufficiently operationalized. These findings highlight the need for a system-based, data-driven approach to quality management, offering empirical evidence and practical implications for improving academic advisor development in higher education.

Keywords: *Academic advising, quality management principles, autonomous learning, higher education, continuous improvement.*

THỰC TRẠNG THỰC HIỆN CÁC NGUYÊN TẮC QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TRONG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CỐ VẤN HỌC TẬP TẠI MỘT SỐ TRƯỜNG ĐẠI HỌC Ở HÀ NỘI

Bùi Phương Thúy

Email: bpthuy@hunre.edu.vn

Trường Đại học Tài nguyên và Môi trường Hà Nội
41A Phú Diễn, phường Phú Diễn,
Hà Nội, Việt Nam

Nhận bài: 14/01/2026

Chỉnh sửa xong: 02/4/2026

Chấp nhận đăng: 10/3/2026

Xuất bản: 20/5/2026

Tóm tắt: Trong bối cảnh giáo dục đại học chuyển sang tiếp cận phát triển năng lực gắn với bảo đảm chất lượng, học tập tự chủ trở thành năng lực cốt lõi đòi hỏi sự hỗ trợ hiệu quả từ hoạt động cố vấn học tập. Tuy nhiên, việc phát triển đội ngũ cố vấn học tập tại nhiều cơ sở giáo dục đại học chưa được định hướng một cách hệ thống theo các nguyên tắc quản lý chất lượng, đồng thời còn thiếu các công cụ đo lường được kiểm định để đánh giá mức độ thực hiện các nguyên tắc này. Nghiên cứu này được thực hiện nhằm góp phần khắc phục khoảng trống đó. Nghiên cứu sử dụng phương pháp khảo sát bằng bảng hỏi với 745 phiếu hợp lệ thu thập từ cán bộ quản lý, cố vấn học tập và sinh viên tại một số trường đại học ở Hà Nội. Dữ liệu được phân tích bằng thống kê mô tả và kiểm định ANOVA nhằm xem xét sự khác biệt giữa các nhóm đối tượng. Kết quả cho thấy các nguyên tắc quản lý chất lượng được thực hiện ở mức trung bình, đồng thời tồn tại sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa các nhóm (ANOVA, $p < 0,001$). Đội ngũ cố vấn học tập có xu hướng đánh giá thấp hơn so với cán bộ quản lý và sinh viên. Đặc biệt, các nguyên tắc liên quan đến sự tham gia của các bên liên quan và phản hồi - cải tiến liên tục chưa được vận hành hiệu quả. Kết quả nghiên cứu nhấn mạnh sự cần thiết của việc tiếp cận phát triển đội ngũ cố vấn học tập theo hướng hệ thống, dựa trên quản lý chất lượng tích hợp và cải tiến liên tục, đồng thời cung cấp bằng chứng thực nghiệm và hàm ý thực tiễn cho các cơ sở giáo dục đại học.

Từ khóa: *Cố vấn học tập, nguyên tắc quản lý chất lượng, học tập tự chủ, giáo dục đại học, cải tiến liên tục.*

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh giáo dục đại học chuyển từ mô hình quản lý hành chính sang tiếp cận quản lý chất lượng và phát triển năng lực người học, học tập tự chủ ngày càng được khẳng định là năng lực cốt lõi của sinh viên. Năng lực này không chỉ quyết định hiệu quả học tập mà còn gắn với khả năng học tập suốt đời. Điều này đặt ra yêu cầu các cơ sở giáo dục đại học không chỉ đổi mới chương trình đào tạo mà còn tăng cường các cơ chế hỗ trợ nhằm giúp sinh viên chủ động trong quá trình học tập.

Trong hệ thống đó, cố vấn học tập giữ vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ sinh viên xây dựng kế hoạch học tập, phát triển kỹ năng tự quản lý và tiếp cận các nguồn lực học tập (Phạm Thị Thanh Hải, 2016; Ngô Hải Chi, 2021). Bằng chứng trong nước cho thấy, chất lượng hoạt động của đội ngũ này có ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả hỗ trợ học tập tự chủ của sinh viên (Phạm Thị Ngọc Lan, 2021).

Các nghiên cứu quốc tế gần đây tiếp cận cố vấn học tập như một thành tố của hệ thống bảo đảm chất lượng trong giáo dục đại học, nhấn mạnh vai trò của chuẩn hóa quy trình, sử dụng dữ liệu và cơ chế phản hồi - cải tiến liên tục (NACADA, 2017; UKAT, 2023; Gordon và cộng sự, 2011). Từ góc độ quản lý, phát triển đội ngũ cố vấn học tập cần được tiếp cận theo các nguyên tắc quản lý chất lượng như lấy người học làm trung tâm, sự tham gia của các bên liên quan và cải tiến liên tục (Deming, 1986; Sallis, 2002).

Tuy nhiên, trong thực tiễn giáo dục đại học Việt Nam, hoạt động cố vấn học tập vẫn còn phân tán, thiếu chuẩn hóa và chưa được vận hành như một hệ thống, dẫn đến khoảng cách giữa định hướng và triển khai. Đồng thời, các nghiên cứu hiện nay chủ yếu tập trung vào vai trò và năng lực cá nhân của cố vấn học tập, trong khi còn thiếu các tiếp cận tích hợp giữa quản lý chất lượng và phát triển đội ngũ cũng như thiếu các công cụ đo lường được kiểm định để đánh giá mức độ thực hiện các nguyên tắc quản lý chất lượng tổng thể (Total Quality Management - TQM).

Bên cạnh đó, các nghiên cứu gần đây trong bối cảnh Việt Nam chỉ ra rằng, hoạt động cố vấn học tập trong đào tạo theo hệ thống tín chỉ còn tồn tại nhiều bất cập, như thiếu đồng bộ trong triển khai, hạn chế về năng lực và tình trạng quá tải công việc của đội ngũ cố vấn (Nguyễn Ngọc Diệu Linh, Vũ Thị Bích Ngọc, 2024).

Do đó, khoảng trống nghiên cứu được xác định trên ba bình diện: 1) Lý thuyết - thiếu tiếp cận tích hợp giữa cố vấn học tập và quản lý chất lượng; 2) Công cụ đo - thiếu thang đo đánh giá mức độ thực hiện các nguyên tắc quản lý chất lượng; 3) Bối cảnh -

thiếu bằng chứng thực nghiệm trong điều kiện giáo dục đại học Việt Nam.

Trên cơ sở các tiếp cận lý luận nêu trên, nghiên cứu đề xuất khung phân tích dựa trên bốn nguyên tắc quản lý chất lượng trong phát triển đội ngũ cố vấn học tập, bao gồm: 1) Lấy người học làm trung tâm; 2) Sự tham gia của các bên liên quan; 3) Cơ chế phản hồi và cải tiến liên tục; 4) Gắn kết với mục tiêu phát triển bền vững của nhà trường. Các nguyên tắc này được cụ thể hóa thành các biến quan sát, làm cơ sở thiết kế công cụ khảo sát và định hướng phân tích dữ liệu.

Trên cơ sở đó, nghiên cứu này phân tích thực trạng việc vận dụng các nguyên tắc quản lý chất lượng trong phát triển đội ngũ cố vấn học tập tại một số trường đại học ở Hà Nội, dựa trên khảo sát đa chủ thể. Nghiên cứu này đóng góp ở ba khía cạnh: 1) Tiếp cận phát triển đội ngũ cố vấn học tập dưới góc độ quản lý chất lượng; 2) Xây dựng và kiểm định công cụ đo lường dựa trên bốn nguyên tắc quản lý chất lượng; 3) Cung cấp bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh giáo dục đại học Việt Nam.

2. Phương pháp nghiên cứu

2.1. Thiết kế nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp khảo sát định lượng kết hợp với phân tích tài liệu, thuộc nhóm nghiên cứu trong lĩnh vực khoa học giáo dục. Thiết kế nghiên cứu mang tính mô tả - phân tích, nhằm đánh giá mức độ thực hiện các nguyên tắc quản lý chất lượng tổng thể trong phát triển đội ngũ cố vấn học tập.

Cách tiếp cận này cho phép thu thập dữ liệu trên diện rộng, phản ánh thực trạng triển khai và hỗ trợ phân tích, so sánh giữa các nhóm đối tượng khảo sát. Phương pháp nghiên cứu được lựa chọn phù hợp với quan điểm của Cohen và cộng sự (2002). Theo đó, nghiên cứu khảo sát định lượng và thiết kế mô tả - phân tích là cách tiếp cận hiệu quả để nhận diện và lý giải các hiện tượng trong bối cảnh giáo dục.

2.2. Mẫu nghiên cứu và địa bàn khảo sát

Nghiên cứu được triển khai tại 05 cơ sở giáo dục đại học công lập trên địa bàn Thành phố Hà Nội, gồm: Đại học Bách khoa Hà Nội, Đại học Công nghiệp Hà Nội, Trường Đại học Hà Nội, Trường Đại học Tài nguyên và Môi trường Hà Nội và Trường Đại học Thủ đô Hà Nội. Dữ liệu được thu thập trong năm 2025.

Tổng số phiếu khảo sát phát ra là 780; sau khi làm sạch dữ liệu, 745 phiếu hợp lệ được sử dụng cho phân tích (tỷ lệ 95,5%), bao gồm cán bộ quản lý (75), cố vấn học tập (245) và sinh viên (430). Mẫu khảo sát được lựa chọn theo phương pháp phân tầng theo

cơ sở đào tạo, kết hợp phân bổ có chủ đích giữa các nhóm đối tượng nhằm đảm bảo khả năng so sánh.

Đối tượng khảo sát bao gồm: 1) Cán bộ quản lý liên quan đến công tác đào tạo và hỗ trợ sinh viên; 2) Giảng viên hoặc nhân sự kiêm nhiệm cố vấn học tập; 3) Sinh viên hệ chính quy tại các cơ sở được khảo sát.

Cỡ mẫu đáp ứng yêu cầu phân tích định lượng theo Hair và cộng sự (2013) đối với phân tích đa biến, đồng thời vượt ngưỡng tối thiểu theo Cochran (1977) với mức tin cậy 95% và sai số 5% (Cochran, 1977; Hair và cộng sự, 2013).

2.3. Công cụ khảo sát

Công cụ nghiên cứu là bảng hỏi cấu trúc, được xây dựng dựa trên các nguyên tắc quản lý chất lượng. Bảng hỏi gồm bốn thang đo với 12 biến quan sát: 1) Lấy người học làm trung tâm; 2) Sự tham gia của các bên liên quan; 3) Phản hồi và cải tiến liên tục; 4) Gắn với mục tiêu phát triển bền vững.

Các biến được đo bằng thang Likert 5 mức (Từ mức 1 - Không hiệu quả đến mức 5 - Rất hiệu quả). Bảng hỏi được tham vấn chuyên gia và thử nghiệm trước khi khảo sát chính thức.

2.4. Phân tích dữ liệu

Dữ liệu được xử lý bằng SPSS 26. Độ tin cậy thang đo được kiểm định bằng hệ số Cronbach's Alpha; kết quả kiểm định cụ thể được trình bày trong phần Kết quả nghiên cứu.

Các phân tích bao gồm thống kê mô tả (Mean, SD) và kiểm định sự khác biệt giữa các nhóm bằng ANOVA; khi có ý nghĩa thống kê, phân tích hậu kiểm (Tukey HSD) được thực hiện để xác định sự khác biệt cụ thể giữa các nhóm. Ngưỡng ý nghĩa thống kê được xác định tại $p < 0,05$.

Giá trị trung bình được diễn giải theo 5 mức: Rất thấp (1,00-1,80), thấp (1,81-2,60), trung bình (2,61-3,40), khá (3,41-4,20) và cao (4,21-5,00).

2.5. Đạo đức nghiên cứu

Nghiên cứu bảo đảm nguyên tắc tự nguyện tham gia, bảo mật thông tin người trả lời và chỉ sử dụng dữ liệu cho mục đích nghiên cứu khoa học.

2.6. Khai báo ứng dụng trí tuệ nhân tạo

Tác giả không sử dụng các công cụ trí tuệ nhân tạo trong quá trình thu thập dữ liệu, xử lý số liệu và hình thành nội dung khoa học của bản thảo bài báo.

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Độ tin cậy của thang đo

Độ tin cậy của các thang đo được kiểm định bằng hệ số Cronbach's Alpha nhằm đánh giá mức độ nhất

quán nội tại giữa các biến quan sát. Kết quả phân tích chỉ ra cả các thang đo đều đạt độ tin cậy cao, với hệ số Cronbach's Alpha dao động từ 0,896 đến 0,931, vượt ngưỡng chấp nhận 0,7 theo khuyến nghị của Hair và cộng sự (2013).

Bên cạnh đó, các hệ số tương quan biến - tổng hiệu chỉnh (Corrected Item-Total Correlation) đều lớn hơn 0,3, cho thấy các biến quan sát có mức độ đóng góp phù hợp vào cấu trúc thang đo. Đồng thời, hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến không tăng đáng kể, chứng tỏ không có biến nào làm suy giảm độ tin cậy của thang đo.

Các thang đo đạt yêu cầu về độ tin cậy, cho phép sử dụng trong các phân tích tiếp theo; chi tiết được trình bày trong Bảng 1.

Bảng 1: Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo

STT	Thang đo	Số biến	Cronbach's Alpha
1	Lấy người học làm trung tâm	3	0,919
2	Sự tham gia của các bên liên quan	3	0,912
3	Phản hồi và cải tiến liên tục	3	0,896
4	Gắn với mục tiêu phát triển bền vững	3	0,931

Các thang đo đều đạt độ tin cậy cao (Cronbach's Alpha $> 0,8$), khẳng định tính nhất quán nội tại và khả năng sử dụng trong các phân tích tiếp theo.

3.2. Kết quả khảo sát thực trạng nguyên tắc quản lý chất lượng

Nhằm phản ánh thực trạng phát triển đội ngũ cố vấn học tập theo tiếp cận quản lý chất lượng, nghiên cứu tiến hành khảo sát ý kiến của ba nhóm đối tượng gồm cán bộ quản lý, cố vấn học tập và sinh viên. Nội dung khảo sát tập trung đánh giá mức độ thực hiện các nguyên tắc quản lý chất lượng chi phối quá trình phát triển đội ngũ cố vấn học tập. Kết quả khảo sát được trình bày trong các bảng số liệu dưới đây.

3.2.1. Thực trạng thực hiện nguyên tắc "Lấy sinh viên làm trung tâm"

Nguyên tắc "Lấy sinh viên làm trung tâm" là trụ cột của quản lý chất lượng trong giáo dục đại học, đặc biệt trong tổ chức các hoạt động hỗ trợ sinh viên học tập tự chủ. Nghiên cứu khảo sát ý kiến của sinh viên, cố vấn học tập và cán bộ quản lý theo các tiêu chí liên quan đến việc khảo sát nhu cầu sinh viên, sử dụng phản hồi của sinh viên và thiết kế chương trình

bồi dưỡng cố vấn học tập dựa trên nhu cầu thực tiễn (xem Bảng 2).

Kết quả tại Bảng 2 cho thấy, nguyên tắc “Lấy sinh viên làm trung tâm” được thực hiện ở mức trung bình khá, với điểm trung bình chung đạt $\bar{X} = 3,27$. Các tiêu chí có giá trị trung bình dao động từ 3,23 đến 3,32, cho thấy mức độ triển khai còn chưa đồng đều giữa các nội dung.

Xét theo từng tiêu chí, việc thu thập và sử dụng ý kiến góp ý của sinh viên để điều chỉnh hoạt động phát triển đội ngũ cố vấn học tập được đánh giá cao nhất ($\bar{X} = 3,32$), trong khi tiêu chí khảo sát nhu cầu sinh viên làm căn cứ xây dựng tiêu chí năng lực có mức đánh giá thấp nhất ($\bar{X} = 3,21$).

Độ lệch chuẩn của các tiêu chí dao động từ 0,83 đến 0,88, phản ánh mức độ phân tán ý kiến ở mức trung bình giữa các đối tượng khảo sát.

Xét theo nhóm đối tượng, sinh viên ($\bar{X} = 3,41$) và cán bộ quản lý ($\bar{X} = 3,38$) có xu hướng đánh giá cao hơn so với nhóm cố vấn học tập ($\bar{X} = 2,99$). Kết quả

kiểm định ANOVA cho thấy sự khác biệt giữa các nhóm có ý nghĩa thống kê ($F = 24,143$; $p < 0,001$). Phân tích hậu kiểm cho thấy sự khác biệt chủ yếu nằm giữa nhóm cố vấn học tập và hai nhóm còn lại.

3.2.2. Thực trạng thực hiện nguyên tắc “Đảm bảo sự tham gia của các bên liên quan”

Nguyên tắc “Đảm bảo sự tham gia của các bên liên quan” giữ vai trò quan trọng trong quản lý chất lượng giáo dục, đặc biệt trong phát triển đội ngũ cố vấn học tập. Trong nghiên cứu này, nguyên tắc được đánh giá thông qua các tiêu chí liên quan đến cơ chế phối hợp giữa các đơn vị chức năng, sự tham gia của các chủ thể liên quan trong xây dựng kế hoạch và hoạt động đánh giá năng lực cố vấn học tập (xem Bảng 3).

Theo Bảng 3, nguyên tắc “Đảm bảo sự tham gia của các bên liên quan” được thực hiện ở mức trung bình, với điểm trung bình chung đạt $\bar{X} = 3,20$. Các tiêu chí có giá trị trung bình dao động từ 3,16 đến 3,24, cho thấy mức độ thực hiện giữa các nội dung còn chưa đồng đều.

Bảng 2: Thực trạng thực hiện các nguyên tắc “Lấy sinh viên làm trung tâm”

TT	Tiêu chí đánh giá	\bar{X} (Sinh viên)	\bar{X} (Cố vấn học tập)	\bar{X} (Cán bộ quản lý)	\bar{X} Chung	Độ lệch chuẩn	Thứ bậc
1	Nhà trường thường xuyên khảo sát nhu cầu, nguyện vọng của sinh viên	3,37	2,94	3,33	3,23	0,83	3
2	Ý kiến góp ý của sinh viên được thu thập và sử dụng để điều chỉnh hoạt động	3,44	3,02	3,49	3,31	0,88	1
3	Chương trình bồi dưỡng cố vấn học tập được thiết kế theo nhu cầu người học	3,42	3,00	3,32	3,28	0,87	2
Trung bình chung		3,41	2,99	3,38	3,27	0,86	

(Nguồn: Kết quả khảo sát và xử lý dữ liệu bằng SPSS 26, 2025)

Bảng 3: Thực trạng thực hiện các nguyên tắc “Đảm bảo sự tham gia của các bên liên quan”

TT	Tiêu chí đánh giá	\bar{X} (Sinh viên)	\bar{X} (Cố vấn học tập)	\bar{X} (Cán bộ quản lý)	\bar{X} Chung	Độ lệch chuẩn	Thứ bậc
1	Nhà trường có cơ chế phối hợp giữa các đơn vị chức năng trong phát triển đội ngũ cố vấn học tập	3,38	2,93	3,29	3,20	0,83	2
2	Quá trình xây dựng kế hoạch phát triển đội ngũ cố vấn học tập có sự tham gia của các bên liên quan	3,39	3,03	3,29	3,24	0,81	1
3	Hoạt động đánh giá năng lực cố vấn học tập có sự tham gia của nhiều bên liên quan	3,32	2,89	3,27	3,16	0,84	3
Trung bình chung		3,36	2,95	3,28	3,20	0,83	

(Nguồn: Kết quả khảo sát và xử lý dữ liệu bằng SPSS 26, 2025)

Xét theo từng tiêu chí, tiêu chí về sự tham gia của các bên liên quan trong xây dựng kế hoạch phát triển đội ngũ cố vấn học tập được đánh giá cao nhất ($\bar{X} = 3,24$), trong khi tiêu chí về sự tham gia trong hoạt động đánh giá năng lực có mức thấp nhất ($\bar{X} = 3,16$).

Độ lệch chuẩn của các tiêu chí dao động từ 0,81 đến 0,84, phản ánh mức độ phân tán ý kiến ở mức trung bình giữa các nhóm đối tượng khảo sát.

Xét theo nhóm đối tượng, nhóm cố vấn học tập có mức đánh giá thấp hơn ($\bar{X} = 2,95$) so với sinh viên ($\bar{X} = 3,36$) và cán bộ quản lí ($\bar{X} = 3,28$). Phân tích phương sai (ANOVA) cho thấy sự khác biệt giữa các nhóm có ý nghĩa thống kê ($p < 0,001$), trong đó sự khác biệt chủ yếu nằm giữa nhóm cố vấn học tập và hai nhóm còn lại.

3.2.3. Thực trạng thực hiện nguyên tắc “phản hồi và cải tiến liên tục”

Nguyên tắc “Phản hồi và cải tiến liên tục” giữ vai trò cốt lõi trong quản lí chất lượng tổng thể, đặc biệt trong phát triển đội ngũ cố vấn học tập theo hướng nâng cao hiệu quả hỗ trợ sinh viên học tập tự chủ. Trong nghiên cứu này, nguyên tắc được đánh giá thông qua các tiêu chí liên quan đến hệ thống tiếp nhận phản hồi, việc sử dụng kết quả đánh giá để điều chỉnh kế hoạch phát triển đội ngũ và sự tồn tại của các kênh thông tin chính thức phục vụ cải tiến hoạt động (xem Bảng 4).

Kết quả tại Bảng 4 cho thấy, nguyên tắc “Phản hồi và cải tiến liên tục” được thực hiện ở mức trung bình khá, với điểm trung bình chung đạt $\bar{X} = 3,25$. Các tiêu chí có giá trị trung bình dao động từ 3,18 đến 3,31, cho thấy mức độ thực hiện giữa các nội dung còn có sự khác biệt.

Xét theo từng tiêu chí, tiêu chí về hệ thống tiếp nhận phản hồi từ sinh viên và đội ngũ cố vấn học tập được đánh giá cao nhất ($\bar{X} = 3,31$), trong khi tiêu chí về việc sử dụng kết quả đánh giá để điều chỉnh kế

hoạch phát triển đội ngũ có mức thấp nhất ($\bar{X} = 3,18$).

Độ lệch chuẩn của các tiêu chí dao động từ 0,88 đến 0,94, phản ánh mức độ phân tán ý kiến ở mức trung bình giữa các nhóm đối tượng khảo sát.

Xét theo nhóm đối tượng, cán bộ quản lí có mức đánh giá cao hơn ($\bar{X} = 3,41$) so với sinh viên ($\bar{X} = 3,37$), trong khi nhóm cố vấn học tập có mức đánh giá thấp hơn ($\bar{X} = 2,98$). Kết quả kiểm định ANOVA cho thấy sự khác biệt giữa các nhóm có ý nghĩa thống kê ($p < 0,001$), trong đó sự khác biệt chủ yếu nằm giữa nhóm cố vấn học tập và hai nhóm còn lại.

3.2.4. Thực trạng thực hiện nguyên tắc “gắn kết với mục tiêu phát triển bền vững”

Nguyên tắc “Gắn kết với mục tiêu phát triển bền vững” nhằm bảo đảm hoạt động phát triển đội ngũ cố vấn học tập không chỉ đáp ứng yêu cầu trước mắt mà còn gắn với chiến lược phát triển dài hạn của cơ sở giáo dục đại học. Trong nghiên cứu này, nguyên tắc được đánh giá thông qua các tiêu chí liên quan đến mức độ gắn kết với mục tiêu chiến lược, chính sách bảo đảm nguồn lực và việc cập nhật tiêu chí phát triển đội ngũ (xem Bảng 5).

Kết quả tại Bảng 5 cho thấy, nguyên tắc “Gắn kết với mục tiêu phát triển bền vững” được thực hiện ở mức trung bình khá, với điểm trung bình chung đạt $\bar{X} = 3,28$. Các tiêu chí có giá trị trung bình dao động từ 3,27 đến 3,29, cho thấy mức độ đánh giá tương đối đồng đều giữa các nội dung.

Xét theo từng tiêu chí, tiêu chí về chính sách bảo đảm nguồn lực bền vững cho phát triển đội ngũ cố vấn học tập được đánh giá cao nhất ($\bar{X} = 3,29$), trong khi tiêu chí về mức độ gắn kết với mục tiêu chiến lược có mức thấp hơn ($\bar{X} = 3,27$).

Độ lệch chuẩn của các tiêu chí dao động từ 0,89 đến 0,92, cho thấy mức độ phân tán ý kiến ở mức trung bình giữa các đối tượng khảo sát.

Bảng 4: Thực trạng thực hiện các nguyên tắc “Phản hồi và cải tiến liên tục”

TT	Tiêu chí đánh giá	\bar{X} (Sinh viên)	\bar{X} (Cố vấn học tập)	\bar{X} (Cán bộ quản lí)	\bar{X} Chung	Độ lệch chuẩn	Thứ bậc
1	Nhà trường có hệ thống tiếp nhận phản hồi từ sinh viên và cố vấn học tập	3,41	3,02	3,49	3,31	0,93	1
2	Kết quả đánh giá cố vấn học tập được sử dụng để điều chỉnh kế hoạch phát triển đội ngũ	3,29	2,95	3,29	3,18	0,88	3
3	Có các kênh thông tin chính thức để cố vấn học tập đề xuất ý kiến cải tiến hoạt động	3,41	2,95	3,45	3,27	0,94	2
Trung bình chung		3,37	2,98	3,41	3,25	0,92	

(Nguồn: Kết quả khảo sát và xử lí dữ liệu bằng SPSS 26, 2025)

Bảng 5: Thực trạng thực hiện các nguyên tắc “Gắn kết với mục tiêu phát triển bền vững”

TT	Tiêu chí đánh giá	\bar{X} (Sinh viên)	\bar{X} (Cố vấn học tập)	\bar{X} (Cán bộ quản lí)	\bar{X} Chung	Độ lệch chuẩn	Thứ bậc
1	Hoạt động phát triển đội ngũ cố vấn học tập gắn với mục tiêu chiến lược, định hướng dài hạn.	3,42	3,03	3,36	3,27	0,89	3
2	Nhà trường có chính sách bảo đảm nguồn lực bền vững cho phát triển đội ngũ cố vấn học tập.	3,41	3,05	3,40	3,29	0,92	1
3	Tiêu chí phát triển đội ngũ cố vấn học tập được cập nhật phù hợp với yêu cầu đổi mới và phát triển bền vững.	3,37	3,03	3,45	3,28	0,90	2
Trung bình chung		3,40	3,04	3,40	3,28	0,90	

(Nguồn: Kết quả khảo sát và xử lí dữ liệu bằng SPSS 26, 2025)

Xét theo nhóm đối tượng, sinh viên và cán bộ quản lí có mức đánh giá tương đương ($\bar{X} \approx 3,40$), trong khi nhóm cố vấn học tập có mức đánh giá thấp hơn ($\bar{X} = 3,04$). Kết quả kiểm định ANOVA cho thấy sự khác biệt giữa các nhóm đối tượng có ý nghĩa thống kê ($p < 0,001$), trong đó nhóm cố vấn học tập có xu hướng đánh giá thấp hơn.

Bảng 6 trình bày kết quả kiểm định ANOVA nhằm so sánh sự khác biệt trong đánh giá giữa ba nhóm đối tượng (cán bộ quản lí, cố vấn học tập và sinh viên) đối với các nguyên tắc quản lí chất lượng.

Kết quả cho thấy sự khác biệt giữa các nhóm đối tượng là có ý nghĩa thống kê đối với tất cả các nguyên tắc được khảo sát ($p < 0,001$). Cụ thể, giá trị F dao động từ 17,410 đến 24,637, phản ánh mức độ khác biệt đáng kể giữa các nhóm.

Phân tích hậu kiểm bằng phương pháp Tukey HSD chỉ ra rằng, sự khác biệt chủ yếu nằm giữa nhóm cố vấn học tập và hai nhóm còn lại, trong khi không ghi nhận sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa nhóm sinh viên và cán bộ quản lí. Kết quả này cho thấy mức độ đánh giá của nhóm cố vấn học tập có xu hướng thấp hơn một cách nhất quán so với các nhóm khác.

Về mặt diễn giải, sự khác biệt này không chỉ mang ý nghĩa thống kê mà còn phản ánh sự khác biệt về vị trí và vai trò trong hệ thống quản lí. Cụ thể, nhóm cố vấn học tập, với tư cách là chủ thể trực tiếp thực thi lại có xu hướng đánh giá ở mức thận trọng hơn, qua đó phản ánh rõ các rào cản trong quá trình vận hành. Trong khi đó, các nhóm còn lại tiếp cận ở cấp độ hệ thống hoặc trải nghiệm, dẫn đến xu hướng đánh giá tích cực hơn. Sự khác biệt này cho thấy tồn tại khoảng cách giữa cấp độ thiết kế chính sách và

Bảng 6: Kết quả kiểm định ANOVA giữa các nhóm đối tượng

Nguyên tắc quản lí chất lượng	Nguyên tắc	F	Sig.
Lấy sinh viên làm trung tâm	H_TQM1	24.143	.000
Sự tham gia của các bên liên quan	H_TQM2	24.637	.000
Phản hồi và cải tiến liên tục	H_TQM3	20.344	.000
Gắn kết với phát triển bền vững	H_TQM4	17.410	.000

(Nguồn: Kết quả khảo sát và xử lí dữ liệu bằng SPSS 26, 2025)

cấp độ thực thi, đồng thời gợi ý rằng, các nguyên tắc quản lí chất lượng chưa được thể chế hóa đầy đủ một cách nhất quán thành các quy trình vận hành và cơ chế cải tiến dựa trên dữ liệu.

Tuy nhiên, cần lưu ý rằng kết quả phân tích chỉ phản ánh sự khác biệt về mặt nhận thức giữa các nhóm đối tượng trong phạm vi dữ liệu khảo sát, chưa cho phép suy luận về quan hệ nhân quả giữa các yếu tố.

Trên cơ sở đó, Bảng 7 tổng hợp mức độ thực hiện các nguyên tắc quản lí chất lượng trong phát triển đội ngũ cố vấn học tập, qua đó phản ánh bức tranh chung về thực trạng vận dụng các nguyên tắc này tại các cơ sở giáo dục đại học được khảo sát.

Kết quả tổng hợp cho thấy các nguyên tắc quản lí chất lượng trong phát triển đội ngũ cố vấn học tập được thực hiện ở mức trung bình đến trung bình khá (\bar{X} từ 3,20 đến 3,28). Trong đó, nguyên tắc “Gắn kết với mục tiêu phát triển bền vững” có mức đánh giá

Bảng 7: Tổng hợp mức độ thực hiện các nguyên tắc quản lý chất lượng

STT	Nguyên tắc quản lý chất lượng	\bar{X} chung	Mức độ
1	Lấy sinh viên làm trung tâm	3,27	Trung bình khá
2	Sự tham gia của các bên liên quan	3,20	Trung bình
3	Phản hồi và cải tiến liên tục	3,25	Trung bình khá
4	Gắn kết với phát triển bền vững	3,28	Trung bình khá

cao nhất, trong khi nguyên tắc “Đảm bảo sự tham gia của các bên liên quan” có mức thấp nhất.

Nhìn chung, kết quả khảo sát phản ánh mức độ triển khai các nguyên tắc quản lý chất lượng đã được hình thành ở mức nhất định, đồng thời cho thấy sự khác biệt trong đánh giá giữa các nhóm đối tượng.

4. Thảo luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy các nguyên tắc quản lý chất lượng trong phát triển đội ngũ cố vấn học tập được thực hiện ở mức trung bình, phản ánh quá trình chuyển đổi từ mô hình quản lý hành chính sang tiếp cận quản lý chất lượng trong giáo dục đại học vẫn đang ở giai đoạn trung gian. Phát hiện này tương đồng với các nghiên cứu của NACADA (2017) và Sallis (2002), khi cho rằng, việc thiết lập các nguyên tắc quản lý chất lượng không đồng nghĩa với vận hành hiệu quả trong thực tiễn.

Sự chênh lệch giữa định hướng chính sách và thực tiễn triển khai cho thấy các nguyên tắc quản lý chất lượng chưa được thể chế hóa đầy đủ thành quy trình vận hành cụ thể, đặc biệt trong các khâu đánh giá và cải tiến. Kết quả này cũng phù hợp với các nghiên cứu gần đây trong bối cảnh Việt Nam, khi chỉ ra rằng, hoạt động cố vấn học tập còn thiếu phối hợp đồng bộ, cơ chế phản hồi và điều kiện triển khai hiệu quả (Nguyễn Ngọc Diệu Linh, Vũ Thị Bích Ngọc, 2024). Theo Oakland (2014), hiệu quả quản lý chất lượng không chỉ phụ thuộc vào thiết kế hệ thống mà còn vào mức độ triển khai nhất quán trong thực tiễn. Trong bối cảnh giáo dục đại học, khoảng cách này thường xuất phát từ việc thiếu cơ chế vận hành, công cụ giám sát và vòng phản hồi cải tiến liên tục.

Đáng chú ý, kết quả nghiên cứu cho thấy hệ thống cố vấn học tập hiện nay có xu hướng vận hành theo hướng hành chính hóa, thiếu cơ chế tích hợp

dữ liệu và phản hồi theo chu trình PDCA. Điều này dẫn đến việc các nguyên tắc quản lý chất lượng chưa được chuyển hóa thành hành động cụ thể ở cấp thực thi. Cách tiếp cận này không chỉ làm giảm tính linh hoạt của hệ thống mà còn hạn chế khả năng cá nhân hóa hỗ trợ sinh viên, yếu tố cốt lõi trong phát triển năng lực học tập tự chủ.

Từ góc độ quản lý hệ thống, kết quả cho thấy hoạt động phát triển đội ngũ cố vấn học tập chưa được tích hợp chặt chẽ vào hệ thống quản lý chất lượng tổng thể, dẫn đến thiếu liên kết giữa các khâu bồi dưỡng, đánh giá và cải tiến năng lực. Điều này góp phần lý giải xu hướng đánh giá thấp hơn của nhóm cố vấn học tập so với các nhóm khác, khi họ là những người trực tiếp triển khai và chịu tác động từ các rào cản trong thực tiễn.

Kết quả nghiên cứu cũng phù hợp với các tiếp cận về cố vấn học tập, nhấn mạnh vai trò của hệ thống hỗ trợ mang tính tổ chức. Các nghiên cứu của NACADA (2017) và Gordon và cộng sự (2011) cho thấy hiệu quả cố vấn học tập không chỉ phụ thuộc vào năng lực cá nhân mà còn gắn với mức độ tổ chức và phối hợp từ phía nhà trường. Dưới góc độ quản lý chất lượng tổng thể, Deming (1986) khẳng định các hoạt động giáo dục cần được vận hành trong một hệ thống quản lý liên tục dựa trên chu trình cải tiến nhằm đảm bảo tính nhất quán và hiệu quả. Từ các kết quả phân tích, có thể làm rõ ba luận điểm chính như sau:

Thứ nhất, sự khác biệt trong đánh giá giữa các nhóm đối tượng, đặc biệt việc đội ngũ cố vấn học tập có xu hướng đánh giá thấp hơn, có thể được lý giải từ khoảng cách giữa thiết kế chính sách và thực tiễn triển khai. Trong khi cán bộ quản lý tiếp cận ở cấp độ hệ thống, đội ngũ cố vấn học tập là nhóm trực tiếp thực thi nên phản ánh rõ hơn những khó khăn trong triển khai (Robbins & Judge, 2017).

Thứ hai, hoạt động phản hồi và cải tiến chưa được vận hành như một chu trình khép kín. Theo lý thuyết học tập tự chủ, quá trình học tập hiệu quả gắn với cơ chế tự điều chỉnh dựa trên phản hồi liên tục (Zimmerman, 2002; Pintrich, 2004). Tuy nhiên, việc sử dụng kết quả phản hồi để điều chỉnh hoạt động cố vấn học tập còn hạn chế, cho thấy khoảng cách giữa thu thập và sử dụng dữ liệu trong quản lý.

Thứ ba, nguyên tắc gắn kết với mục tiêu phát triển bền vững có mức đánh giá cao hơn so với các nguyên tắc khác, song sự khác biệt giữa các nhóm đối tượng cho thấy mức độ tiếp cận nguyên tắc này chưa đồng đều. Điều này có thể liên quan đến việc chuyển hóa định hướng chiến lược thành các hoạt động cụ thể ở cấp đơn vị và cá nhân, một vấn đề đã được đề cập

trong các nghiên cứu về quản trị tổ chức và văn hóa tổ chức (Schein, 2010).

Tổng hợp các kết quả cho thấy các nguyên tắc quản lý chất lượng trong phát triển đội ngũ cố vấn học tập đã được nhận diện và triển khai ở mức nhất định, nhưng chưa được tích hợp đầy đủ vào hệ thống quản lý theo hướng cải tiến liên tục và dựa trên dữ liệu. Mặc dù các cơ chế thu thập phản hồi đã được thiết lập, việc sử dụng kết quả đánh giá để điều chỉnh kế hoạch phát triển vẫn còn hạn chế, cho thấy chu trình cải tiến chưa được vận hành đầy đủ theo tiếp cận PDCA.

Nghiên cứu đóng góp về mặt lý luận khi tiếp cận phát triển đội ngũ cố vấn học tập dưới góc độ quản lý chất lượng tích hợp, thay vì tiếp cận đơn lẻ theo năng lực cá nhân. Đồng thời, kết quả cung cấp bằng chứng thực nghiệm về khoảng cách giữa thiết kế hệ thống và vận hành thực tiễn trong bối cảnh giáo dục đại học Việt Nam.

Trên cơ sở đó, có thể khẳng định rằng, việc nâng cao hiệu quả hoạt động cố vấn học tập cần được đặt trong một mô hình quản lý chất lượng dựa trên dữ liệu, trong đó hoạt động cố vấn học tập cần được tái cấu trúc như một hệ thống hỗ trợ học tập tích hợp, vận hành theo chu trình cải tiến liên tục (PDCA).

5. Kết luận

Nghiên cứu dựa trên 745 phiếu khảo sát hợp lệ cho thấy các nguyên tắc quản lý chất lượng trong phát

triển đội ngũ cố vấn học tập được triển khai ở mức trung bình, đồng thời tồn tại sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa các nhóm đối tượng. Đáng chú ý, đội ngũ cố vấn học tập có xu hướng đánh giá thấp hơn so với cán bộ quản lý và sinh viên, phản ánh những khó khăn trong quá trình triển khai ở cấp độ thực thi.

Kết quả nghiên cứu cho thấy, các nguyên tắc quản lý chất lượng chưa được thể chế hóa đầy đủ thành các quy trình vận hành cụ thể, đặc biệt trong các khâu phối hợp, phản hồi và cải tiến. Điều này đặt ra yêu cầu chuyển từ tiếp cận mang tính định hướng sang vận hành hệ thống quản lý chất lượng dựa trên dữ liệu và cải tiến liên tục.

Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất hoàn thiện hệ thống quản lý chất lượng tích hợp đối với hoạt động cố vấn học tập theo chu trình PDCA; tăng cường phối hợp liên đơn vị và thúc đẩy sự tham gia thực chất của đội ngũ cố vấn học tập; đồng thời chuẩn hóa quy trình và thiết lập hệ thống phản hồi hiệu quả nhằm nâng cao hỗ trợ sinh viên học tập tự chủ.

Về mặt học thuật, nghiên cứu góp phần làm rõ cách tiếp cận phát triển đội ngũ cố vấn học tập dưới góc độ quản lý chất lượng tích hợp trong bối cảnh giáo dục đại học Việt Nam. Tuy nhiên, nghiên cứu chưa phân tích được quan hệ nhân quả và chưa sử dụng các kỹ thuật phân tích nâng cao như SEM, do đó cần tiếp tục được kiểm định trên phạm vi mẫu rộng hơn trong các nghiên cứu tiếp theo.

Tài liệu tham khảo

- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2002). *Research methods in education* (5th ed.). Routledge.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Gordon, V. N., Habley, W. R. & Grites, T. J. (2011). *Academic advising: A comprehensive handbook*. Jossey-Bass.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2013). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
- NACADA: The Global Community for Academic Advising. (2017). *NACADA academic advising core competencies model*.
- Ngô Hải Chi. (2021). *Giáo dục năng lực tự học tập độc lập cho sinh viên sư phạm qua hoạt động cố vấn học tập*, Luận án Tiến sĩ, Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam.
- Nguyễn Ngọc Diệu Linh, Vũ Thị Bích Ngọc. (2024). *Nâng cao hiệu quả công tác cố vấn học tập của hệ thống đào tạo tin chỉ tại trường đại học*. *Tạp chí Khoa học Giáo dục Việt Nam*, 20(6), tr.28-34.
- Oakland, J. S. (2014). *Total quality management and operational excellence: Text with cases* (4th ed.). Routledge.
- Phạm Thị Ngọc Lan. (2021). *Năng lực thực hiện vai trò cầu nối giữa sinh viên với nhà tuyển dụng của cố vấn học tập ở các trường đại học sư phạm kỹ thuật*. *Tạp chí Khoa học, Trường Đại học Vinh*, 50, tr.49-55.
- Phạm Thị Thanh Hải. (2016). *Quản lý hoạt động học tập của sinh viên trong phương thức đào tạo theo hệ thống tín chỉ ở trường đại học*. NXB Đại học Sư phạm, Hà Nội.
- Pintrich, P. R. (2004). *A conceptual framework for assessing motivation and self-regulated learning in college students*. *Educational Psychology Review*, 16(4), pp.385-407.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th global ed.). Pearson.
- Sallis, E. (2002). *Total quality management in education* (3rd ed.). Kogan Page.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- UKAT. (2023). *The UKAT professional framework for academic advising and personal tutoring*.
- Zimmerman, B. J. (2002). *Becoming a self-regulated learner: An overview*. *Theory Into Practice*, 41(2), pp.64-70.