

## QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI TRONG NHÀ TRƯỜNG

Nguyễn Thị Thúy Dung - Trường Đại học Sài Gòn

Ngày nhận bài: 18/05/2018; ngày sửa chữa: 22/05/2018; ngày duyệt đăng: 01/06/2018.

**Abstract:** Socio-economic development and scientific and technological achievements lead to changes in education and in schools. In fact, the changes are required to meet requirements of reality. The article presents the contents of managing changes at school and also analyses the role of school principals - the management agents - as well as essential qualities and competencies for principals to manage changes at school in current period.

**Keywords:** Management, changes, school.

### 1. Mở đầu

Chúng ta đang sống trong giai đoạn lịch sử, khi mà những thay đổi về chính trị, pháp luật, KT-XH, khoa học - công nghệ... diễn ra nhanh chóng hơn bao giờ hết và có tác động to lớn đến cuộc sống thường nhật của tất cả mọi người. Không thể cưỡng lại được sự thay đổi và cũng không thể bỏ qua chúng. Theo nghĩa chung nhất, *sự thay đổi* là sự đổi khác, trở nên khác trước của sự vật, hiện tượng. Đây là quá trình vận động do ảnh hưởng, tác động qua lại của sự vật, hiện tượng, của các yếu tố bên trong và bên ngoài. Thay đổi là thuộc tính chung của bất kì sự vật, hiện tượng nào trong thế giới khách quan. Đối với một tổ chức, thay đổi mang tính tích cực vì đưa đến sự thích nghi, tồn tại và phát triển hoặc tiêu cực vì có thể gây xáo trộn, ảnh hưởng các mặt, các hoạt động trong nội bộ tổ chức. Giáo dục nói chung và nhà trường nói riêng cũng trong “guồng máy” này, luôn đứng trước những thay đổi cấp bách và liên tục. Những thay đổi mang tính tích cực có thể do nhà nước và xã hội “đặt hàng” cho giáo dục, nhà trường; cũng có thể do tự thân nhà trường nhận thấy không thay đổi thì khó tồn tại và phát triển. Sứ mệnh của hiệu trưởng nhà trường là phải nắm bắt được sự thay đổi và kiểm soát nó nhằm giảm thiểu những tác động tiêu cực mà sự thay đổi tạo ra, điều chỉnh nó theo hướng có lợi nhất cho nhà trường. Hiệu trưởng nhà trường phải là người lãnh đạo sự thay đổi; người quản lý sự thay đổi và người tiên phong trong thực hiện sự thay đổi.

Bài viết này trình bày những thay đổi diễn ra trong mọi lĩnh vực của nhà trường, từ đó phân tích các nội dung quản lý sự thay đổi mà hiệu trưởng nhà trường cần thực hiện; phân tích vai trò của hiệu trưởng là chủ thể quản lý sự thay đổi, các chức năng quản lý, các phẩm chất và năng lực cần thiết đối với hiệu trưởng để quản lý sự thay đổi thành công.

### 2. Nội dung nghiên cứu

#### 2.1. Nội dung quản lý sự thay đổi trong nhà trường

Những thay đổi diễn ra trong nhà trường do nhiều nguyên nhân khác nhau. Có thể kể ra 2 nhóm nguyên nhân chính như sau: *Các nguyên nhân bên ngoài nhà trường* (Chỉ đạo của các cấp quản lý; nhu cầu, đòi hỏi của cha mẹ học sinh; yêu cầu của bối cảnh phát triển kinh tế, xã hội của địa phương, quốc gia, quốc tế,...); *các nguyên nhân bên trong nhà trường* (Nhu cầu của cán bộ quản lý và tập thể sư phạm nhà trường; nhu cầu, đòi hỏi của học sinh về sự thay đổi,...).

Các nguyên nhân nói trên dẫn đến sự thay đổi trong tất cả các lĩnh vực liên quan đến hoạt động của nhà trường: từ những thay đổi về các nguồn lực (nhân lực, tài chính, cơ sở vật chất) của nhà trường, đến những thay đổi trong các hoạt động chuyên môn (giáo dục, dạy học), những thay đổi liên quan đến người học, những thay đổi về văn hóa nhà trường.

Quản lý sự thay đổi trong nhà trường chính là quản lý sự thay đổi ở các lĩnh vực nói trên. Như vậy, nội dung quản lý sự thay đổi trong nhà trường mà hiệu trưởng cần thực hiện bao gồm các nội dung sau đây:

##### 2.1.1. Quản lý sự thay đổi về các nguồn lực trong nhà trường

- *Quản lý sự thay đổi về nguồn nhân lực:* Do yêu cầu của công việc và tình hình thực tế, đội ngũ cán bộ quản lý, giáo viên, nhân viên của nhà trường cần có những thay đổi về số lượng, chất lượng (năng lực, phẩm chất); cơ cấu (ghép, tách các bộ phận; cơ cấu độ tuổi, giới tính, trình độ).

- *Quản lý sự thay đổi về đầu tư tài chính cho các hoạt động trong nhà trường:* Nguồn tài chính có thể từ kinh phí của nhà nước, các nguồn thu hợp pháp của nhà trường, các nguồn tài trợ khác. Vì thế, mức đầu tư tài chính cho các hoạt động của nhà trường cũng có thể thay đổi phù hợp tình hình thực tế và đảm bảo cho các hoạt động đạt chất lượng và hiệu quả cao nhất.

- *Quản lý sự thay đổi về đầu tư cơ sở vật chất, phương tiện, thiết bị trong nhà trường:* Mức đầu tư này cũng có thể có sự thay đổi để phù hợp mức độ mà nhà trường được cung cấp và yêu cầu của các hoạt động trong trường.

### 2.1.2. Quản lý sự thay đổi về các hoạt động chuyên môn

Những thay đổi trong lĩnh vực giáo dục, dạy học của nhà trường diễn ra để đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục trong bối cảnh mới. Những thay đổi này, thông qua hệ thống văn bản pháp lý, được các cấp quản lý từ Bộ GD-ĐT; các Sở, Phòng GD-ĐT chỉ đạo đến các trường, cần được hiệu trưởng nhà trường quản lý một cách chủ động:

- Quản lý sự thay đổi về mục tiêu giáo dục, dạy học;
- Quản lý sự thay đổi về nội dung chương trình giáo dục, dạy học;
- Quản lý sự thay đổi về phương pháp giáo dục, dạy học;
- Quản lý sự thay đổi về hình thức giáo dục, dạy học;
- Quản lý sự thay đổi về kiểm tra, đánh giá kết quả giáo dục, dạy học.

### 2.1.3. Quản lý sự thay đổi về học sinh

Những thay đổi liên quan đến người học có thể diễn ra, cần được hiệu trưởng nhìn nhận và quản lý là:

- *Quản lý sự thay đổi về số lượng học sinh:* Trong bối cảnh cạnh tranh giữa các cơ sở giáo dục và xu hướng đổi mới theo hướng tăng tính tự chủ của nhà trường, sự thay đổi về số lượng học sinh là nội dung cần được đón nhận và quản lý một cách chủ động.

- *Quản lý sự thay đổi về chất lượng học sinh:* Sự phát triển KT-XH, khoa học và công nghệ, GD-ĐT ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng học sinh về cả thể chất lẫn sự hiểu biết, trình độ, kỹ năng của học sinh. Những thay đổi này cần được nhìn nhận để tính toán trong tiêu chuẩn tuyển sinh đầu vào, chuẩn bị quá trình đào tạo và đảm bảo chất lượng đầu ra của nhà trường.

### 2.1.4. Quản lý sự thay đổi về văn hóa nhà trường

Bối cảnh mới dẫn đến những thay đổi về văn hóa nhà trường. Những thay đổi này cần được hiệu trưởng quan tâm quản lý để vừa giữ vững và phát huy được các giá trị truyền thống tốt đẹp, vừa tiếp thu và bắt kịp các giá trị hiện đại phù hợp với xu thế hội nhập và phát triển. Nội dung quản lý sự thay đổi về văn hóa nhà trường bao gồm:

- Quản lý sự thay đổi về khung cảnh trường học, bài trí lớp học, logo, trang phục, nghi thức,...
- Quản lý sự thay đổi về nội quy, quy định, các quy tắc ứng xử trong nhà trường.
- Quản lý sự thay đổi về niềm tin, nhận thức, tình cảm làm nền tảng cho các suy nghĩ và hành động của các thành viên trong nhà trường.

## 2.2. Hiệu trưởng - chủ thể quản lý sự thay đổi trong nhà trường

### 2.2.1. Các chức năng của hiệu trưởng trong quản lý sự thay đổi

Theo tác giả Nguyễn Thị Bích Đào (2009), chức năng của chủ thể quản lý sự thay đổi bao gồm: chức năng dự báo, lập kế hoạch, tổ chức, đánh giá, điều chỉnh [1; tr 161]. Tuy nhiên, nếu xem xét khái niệm quản lý theo quan điểm

của Nguyễn Lộc (2010): “*quản lý là quá trình lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra công việc của các thành viên trong tổ chức và sử dụng mọi nguồn lực sẵn có để đạt những mục tiêu của tổ chức*” [2; tr 16], thì các chức năng của hiệu trưởng trong quản lý sự thay đổi bao gồm 4 chức năng cơ bản: hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra.

- *Chức năng hoạch định:* thể hiện qua 2 việc:

- 1) Hoạch định sự thay đổi toàn diện các mặt của nhà trường (trên cơ sở phân tích bối cảnh bên trong và bên ngoài nhà trường, xác định các thay đổi toàn diện cần tiến hành và chọn lựa thứ tự thực hiện các thay đổi đó);
- 2) Lập kế hoạch thực hiện một thay đổi cụ thể trong một lĩnh vực cụ thể (phân tích tình hình của vấn đề cụ thể cần thay đổi, xác định mục tiêu, nội dung công việc, biện pháp tiến hành, phân công thực hiện, thời gian hoàn thành, các nguồn lực dự kiến cho việc thay đổi đó).

- *Chức năng tổ chức:* Phân công các bộ phận và cá nhân tham gia, xác định mối quan hệ giữa các bộ phận và cá nhân trong quá trình thực hiện sự thay đổi.

- *Chức năng lãnh đạo:* Theo tác giả Lê Phước Minh và cộng sự (2013), đứng trước sự thay đổi, không phải ai cũng đón nhận một cách chủ động, mà có thể thực hiện một cách bị động, thậm chí không đồng tình, phản kháng sự thay đổi, tìm các lý do khách quan và chủ quan để trì hoãn sự thay đổi [3; tr 127]. Nhóm tác giả của Trường Đại học Harvard (2003) trong cuốn “*Quản lý sự thay đổi và chuyển tiếp*” cũng nêu 4 giai đoạn con người phản ứng sự thay đổi (bất ngờ, rút về phòng thủ, nhận thức, chấp nhận và thích ứng) [4; tr 109]. Vì thế, chức năng lãnh đạo sự thay đổi chủ yếu là phải định hướng và tạo động lực cho tập thể quyết tâm thực hiện sự thay đổi. Theo Howard Gardner (2004), lãnh đạo sự thay đổi tức là “*tuyên bố chặt chẽ và rõ ràng về vấn đề cần thay đổi*”, “*tìm kiếm sự cộng hưởng và xóa bỏ sự phản đối*” [5; tr 259-260]. Tony Wagner và các cộng sự (2006) cũng nhấn mạnh điều này: “*Để tích lũy được năng lượng và cảm nhận tính cấp bách cần thiết để thay đổi, người ta cần phải hiểu rõ lý do phía sau cuộc hành trình họ đang sắp khởi hành*” [6; tr 196]. Thành công hay thất bại trong công cuộc thay đổi của nhà trường phụ thuộc rất nhiều vào khả năng lãnh đạo của hiệu trưởng, khả năng định hướng, tạo động lực cho tập thể quyết tâm thực hiện sự thay đổi.

- *Chức năng kiểm tra:* Quá trình thực hiện và kết quả thực hiện sự thay đổi cần được hiệu trưởng thường xuyên kiểm tra, đánh giá, kịp thời điều chỉnh, từ đó, có kế hoạch củng cố, giữ vững kết quả đã đạt được và phát triển trong thời gian tiếp theo.

### 2.2.2. Năng lực và phẩm chất cần thiết đối với hiệu trưởng để quản lý sự thay đổi

Trên cơ sở phân tích các nội dung quản lý và các chức năng của hiệu trưởng quản lý sự thay đổi trong nhà trường,

có thể xác định hệ thống năng lực và phẩm chất cần thiết giúp hiệu trưởng quản lý thành công sự thay đổi như sau:

#### 2.2.2.1. Các năng lực cần thiết

- Nắm vững các văn bản chỉ đạo của các cấp quản lý về đổi mới các lĩnh vực trong nhà trường;
- Hiểu biết về lý thuyết quản lý sự thay đổi;
- Kỹ năng phân tích bối cảnh bên trong và bên ngoài nhà trường, xác định được điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ và thách thức của nhà trường trong từng giai đoạn;
- Kỹ năng xác định các thay đổi cần tiến hành trong nhà trường và chọn lựa thứ tự thực hiện các thay đổi đó;
- Kỹ năng lập kế hoạch thực hiện một thay đổi cụ thể;
- Kỹ năng sử dụng người và thiết lập mối quan hệ giữa các cá nhân và bộ phận trong quá trình thực hiện sự thay đổi;
- Kỹ năng thuyết phục, tạo động lực cho tập thể;
- Kỹ năng truyền đạt thông tin, chỉ dẫn, tập huấn thực hiện sự thay đổi;
- Kỹ năng làm việc nhóm trong quá trình quản lý sự thay đổi;
- Kỹ năng giải quyết vấn đề nảy sinh trong quá trình quản lý sự thay đổi;
- Kỹ năng huy động các nguồn lực tài chính và cơ sở vật chất phục vụ sự thay đổi;
- Kỹ năng đánh giá kết quả, điều chỉnh, rút kinh nghiệm, duy trì và phát triển kết quả đã đạt được.

Năng lực lãnh đạo và quản lý sự thay đổi của hiệu trưởng - chủ thể quản lý sự thay đổi, có thể mô tả súc tích như cách nói của David M. Herold và Donald B. Fedor (2008) như sau: Không chỉ là “việc xác lập những phương hướng mới”, “phát biểu rõ ràng một tầm nhìn tương lai”, mà còn là “việc xác lập các giai đoạn thực hiện một cách thích đáng, đưa ra những lý lẽ thuyết phục, xây dựng một kế hoạch hợp lý, có óc thực tế về các nguồn lực, đánh giá những khả năng, và chú tâm thực hiện các tiểu tiết” [7; tr 84-85].

#### 2.2.2.2. Các phẩm chất cần thiết

Quản lý sự thay đổi trong bất cứ lĩnh vực nào của nhà trường cũng là quá trình khó khăn và phức tạp, đòi hỏi thời gian lâu dài và sự đầu tư công sức thỏa đáng. Chủ thể quản lý sự thay đổi cần có những phẩm chất, thái độ cần thiết sau đây:

- Nhận thức được tầm quan trọng của việc chủ động quản lý sự thay đổi nhằm kiểm soát những thay đổi sao cho có hiệu quả nhất, nhằm tìm ra được những lợi ích và giảm thiểu những tác động tiêu cực mà sự thay đổi mang lại cho nhà trường;
- Dễ thích nghi và đón nhận cái mới;
- Bản lĩnh, không sợ thay đổi;
- Tiên phong, gương mẫu trong thực hiện sự thay đổi;
- Quyết đoán trong quá trình quản lý sự thay đổi;

- Kiên trì thực hiện sự thay đổi;
- Tinh thần trách nhiệm đối với sự phát triển lâu dài và bền vững của nhà trường;
- Cầu tiến, ham học hỏi;
- Khiêm tốn, biết lắng nghe ý kiến đồng nghiệp, cấp dưới và các đối tượng liên quan khác trong quá trình quản lý sự thay đổi...

### 3. Kết luận

Các nguyên nhân bên trong và bên ngoài nhà trường dẫn đến những thay đổi không thể tránh khỏi trong mọi lĩnh vực hoạt động của nhà trường: nhân sự, tài chính, cơ sở vật chất, các hoạt động dạy học và giáo dục, văn hóa nhà trường. Để nhà trường có thể thích nghi, tồn tại và phát triển theo kịp đà phát triển của thời đại, người hiệu trưởng nhà trường cần chủ động quản lý sự thay đổi thông qua các chức năng hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra, đồng thời chú trọng rèn luyện các năng lực và phẩm chất cần thiết để thành công trong quản lý sự thay đổi.

Kết quả nghiên cứu được trình bày trong bài viết góp phần xây dựng hệ thống lý luận về quản lý sự thay đổi trong nhà trường. Trên cơ sở lý luận này, các nhà nghiên cứu có thể xây dựng bộ công cụ khảo sát thực trạng việc hiệu trưởng quản lý những thay đổi trong nhà trường hiện nay, mức độ đáp ứng về phẩm chất và năng lực của hiệu trưởng trong quản lý sự thay đổi diễn ra trong nhà trường.

### Tài liệu tham khảo

- [1] Nguyễn Thị Bích Đào (2009). *Quản lý những thay đổi trong tổ chức*. Tạp chí Khoa học, Đại học Quốc gia Hà Nội, Kinh tế và kinh doanh 25, tr 159-166.
- [2] Nguyễn Lộc (2010). *Lý luận về quản lý*. NXB Đại học Sư phạm.
- [3] Lê Phước Minh và cộng sự (2013). *Lãnh đạo và quản lý sự thay đổi ở trường trung học phổ thông* (Chuyên đề 4 - Tài liệu bồi dưỡng cán bộ quản lý trường trung học phổ thông). NXB Đại học Sư phạm.
- [4] Trường Đại học Kinh doanh Harvard (2015). *Quản lý sự thay đổi và chuyển tiếp* (bộ sách “Cẩm nang kinh doanh Harvard”). NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh (Biên dịch: Trần Thị Bích Nga - Phạm Ngọc Sáu).
- [5] Howard Gardner (2014). *Thay đổi tư duy - Nghệ thuật và khoa học thay đổi tư duy của bản thân và những người khác*. NXB Khoa học xã hội TP. Hồ Chí Minh (Người dịch: Võ Kiều Linh).
- [6] Tony Wagner và cộng sự (2011). *Lãnh đạo sự thay đổi - Cẩm nang cải tổ trường học*. NXB Trẻ TP. Hồ Chí Minh (Người dịch: Trần Thị Ngân Tuyền).
- [7] David M. Herold - Donald B. Fedor (2013). *Dẫn dắt công cuộc thay đổi bằng cách khác*. NXB Hồng Đức (Người dịch: Bùi Thanh Châu - Nguyễn Minh Quang).