

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
DỰ ÁN PHÁT TRIỂN GIÁO DỤC TRUNG HỌC PHỔ THÔNG GIAI ĐOẠN 2

PGS.TS. Đặng Xuân Hải

**NĂNG LỰC THÍCH ỨNG VỚI THAY ĐỔI
TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC
VÀ NHÀ TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG**

Hà Nội - 2015

Chịu trách nhiệm xuất bản:

Chủ tịch HĐ Thành viên NGUŢ. NGÔ TRẦN ÁI

Tổng Giám đốc kiêm Tổng biên tập GS.TS. VŨ VĂN HÙNG

Chịu trách nhiệm nội dung:

Phó Tổng biên tập PHAN XUÂN KHÁNH

Q. Giám đốc Công ty CP DVXBGD Gia Định TRẦN THỊ KIM NHUNG

Biên tập nội dung:

HUỲNH THANH TRÀ

Biên tập kỹ thuật:

BÙI NGỌC LAN

Trình bày bìa:

THÁI HỮU DƯƠNG

Sửa bản in:

HUỲNH THANH TRÀ

MỤC LỤC

	<i>Trang</i>
* MỤC TIÊU	4
* NỘI DUNG CHUYÊN ĐỀ	5
I. PHẦN MỞ ĐẦU	5
I.1. Vì sao đội ngũ hiệu trưởng phải nghiên cứu chuyên đề này?	5
I.2. Khi nghiên cứu chuyên đề này, hiệu trưởng được trang bị kiến thức, kỹ năng nào?	5
II. NỘI DUNG	6
<i>Vấn đề 1: CÁC THÀNH TỐ CỦA NĂNG LỰC THÍCH ỨNG</i>	6
1.1. Các thành tố của năng lực thích ứng của một cán bộ quản lý giáo dục nhà trường	6
1.2. Một số khía cạnh cần nhận diện của bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay	11
<i>Vấn đề 2: KỸ NĂNG TRIỂN KHAI VÀ VẬN DỤNG CÁC THÀNH TỐ CỦA NĂNG LỰC THÍCH ỨNG VÀO QUẢN LÝ MỘT NHÀ TRƯỜNG TRONG BỐI CẢNH THAY ĐỔI</i>	14
2.1. Nhận diện những thay đổi đặt ra cho nhà trường trong bối cảnh mới	14
2.2. Một số kỹ năng thích ứng mà người hiệu trưởng cần rèn luyện	15
<i>Vấn đề 3: THỰC HÀNH KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH CHO MỘT SỰ THAY ĐỔI (ví dụ: đổi mới dạy học) KHI QUẢN LÝ MỘT NHÀ TRƯỜNG TRONG BỐI CẢNH HIỆN NAY</i>	22
PHỤ LỤC	36
TÀI LIỆU THAM KHẢO	40

MỤC TIÊU (kết quả cần đạt)

Sau khi nghiên cứu/học tập chuyên đề, học viên có thể:

1. Nhận thức được:

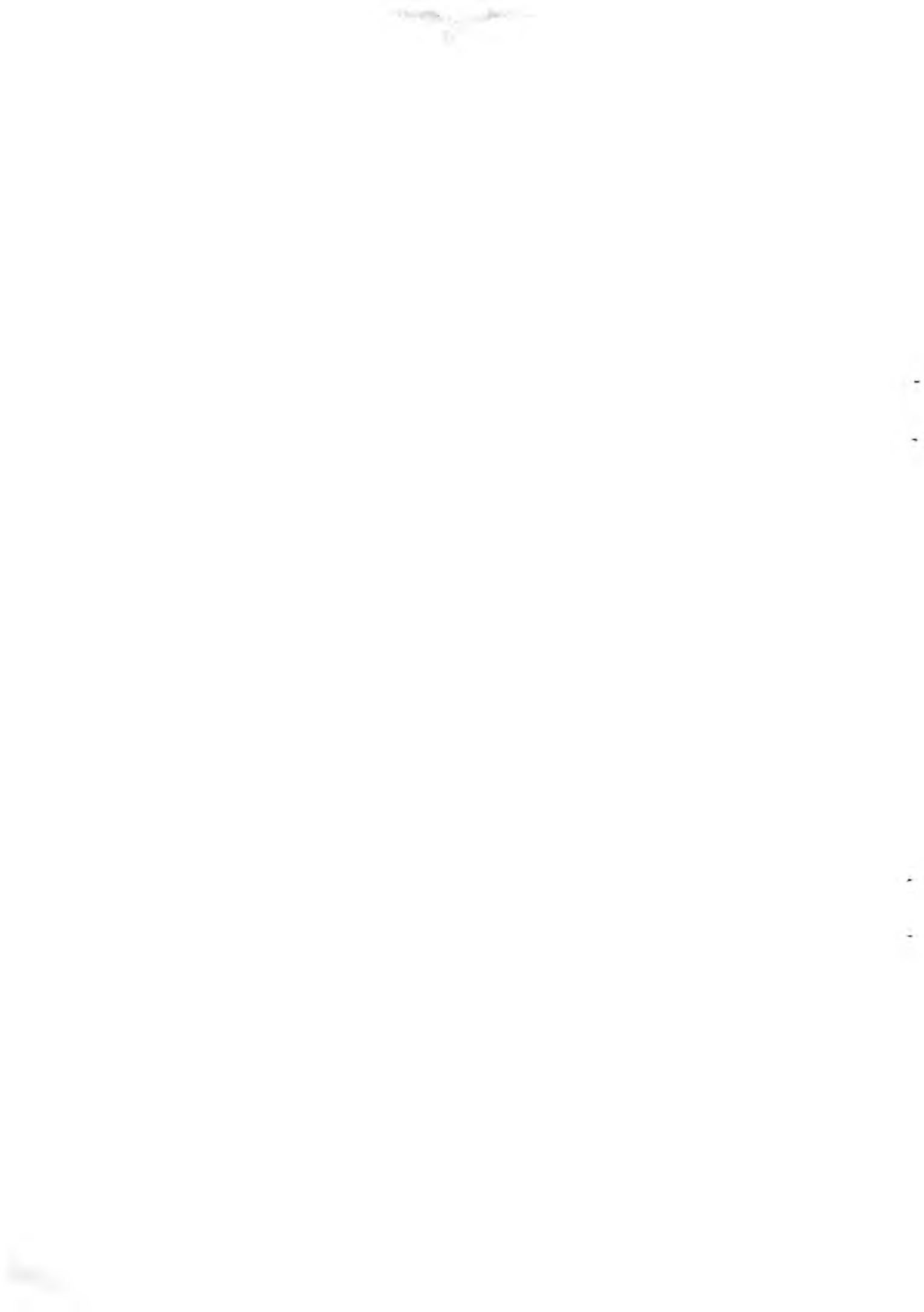
- a. Tại sao hiệu trưởng (HT) phải nghiên cứu chuyên đề này.
- b. Các thành tố của năng lực thích ứng; hình thành được ý tưởng mới để thích ứng với bối cảnh thay đổi (nhận diện hay khởi xướng một sự thay đổi để tăng khả năng thích ứng).

2. Hình thành được kỹ năng:

- a. Xác định được các yếu tố của năng lực thích ứng của người HT trong bối cảnh đổi mới giáo dục (GD).
- b. Vận dụng được các kiến thức ở mục 1. để triển khai một kỹ năng thích ứng cụ thể trong quản lý nhà trường.

3. Phương thức tiến hành:

- a. Nghiên cứu kỹ tài liệu và làm bài tự kiểm tra; chuẩn bị các câu hỏi thắc mắc yêu cầu giải đáp khi gặp GV.
- b. Trao đổi với GV và cùng nhau giải các bài tập thực hành đã nêu ở cuối tài liệu.



NỘI DUNG CHUYÊN ĐỀ

I. PHẦN MỞ ĐẦU

Thích ứng và quản lý thay đổi là một trong những kỹ năng cần có của bất kỳ một người quản lý nào. Trong bối cảnh thay đổi nói chung và đổi mới GD nói riêng, đội ngũ HT cần được hình thành và phát triển năng lực này. Năng lực thích ứng có được nhờ vào nhiều yếu tố, có yếu tố thuộc về tâm lý, có yếu tố thuộc về giáo dục và có cả mức độ trải nghiệm cuộc sống của một con người. Tuy nhiên, năng lực là sự tổng hợp tri thức, kỹ năng và ý thức thái độ được phát lộ thông qua khả năng thực hiện một hoạt động có hiệu quả nên việc bổ sung, cập nhật cho HT những yếu tố liên quan đến các thành tố tạo nên năng lực cũng là một trong những tiếp cận “tăng cường năng lực thích ứng cho HT” trong bối cảnh đổi mới GD hiện nay. Các cơ sở GD nói chung, nhà trường phổ thông nói riêng, hiện nay tiếp nhận nhiều thay đổi, có thay đổi do “cơ chế”, bối cảnh tạo ra, có thay đổi do tự thân cơ sở GD nhận thấy, nếu không thay đổi thì không phát triển được trong bối cảnh mới. Chuyên đề này giúp HT nhà trường THPT các kỹ năng xử lý vấn đề khi muốn thực hiện một sự thay đổi nào đó.

1.1. Vì sao đội ngũ hiệu trưởng cần nghiên cứu chuyên đề này?

Mục đích của thay đổi là để phát triển và khả năng thích ứng ở đây chỉ khu trú vào thích ứng với sự thay đổi trong GD, đối với nhà trường mà HT là thành viên quan trọng trong hệ thống đó. Thay đổi sẽ cải tiến, sẽ đổi mới, sẽ cải cách và thậm chí là cách mạng cái không phù hợp, cái bất cập, cái trì trệ, cái cản trở sự phát triển làm cho sự vật, hiện tượng tiến lên một trạng thái mới hoàn thiện hơn, hiệu quả hơn. Nhưng ai là người tổ chức thực hiện sự thay đổi đó trong nhà trường? Đó chính là người HT và vì vậy HT phải có kỹ năng thích ứng.

Một nhà trường được coi là nhà trường hiệu quả nếu nhà trường đó thực hiện được quan điểm “học đi đôi với hành, nhà trường gắn với cộng đồng xã hội” một cách thực chất. Một trường tốt là trường luôn nhìn nhận lại mình và không ngừng thay đổi để thích ứng với những thay đổi với bối cảnh và nhu cầu của xã hội... Một trường tốt, trường hoạt động hiệu quả là một trường có khả năng phát triển trong mọi hoàn cảnh. Thay đổi chính là động lực cho sự phát triển và người HT nhà trường cần có khả năng thích ứng tốt với các yêu cầu của sự thay đổi để biết điều khiển sự thay đổi đến đích. HT phải đạt chuẩn đã được Bộ GD&ĐT ban hành từ 2009. Nếu xem xét kỹ nội dung của chuẩn năng lực quản lý theo yêu cầu của Bộ GD&ĐT, chúng ta thấy yêu cầu của năng lực quản lý thay đổi với một số tiêu chí cụ thể. HT phải có khả năng “chuyển các thành viên từ trạng thái cam kết với mô hình hoạt động cũ sang cam kết với mô hình hoạt động mới”, chủ động với những yêu cầu thay đổi và hướng dẫn GV cùng thực hiện sự thay đổi...

1.2. Khi nghiên cứu chuyên đề này, HT được trang bị kiến thức, kỹ năng nào?

Khi nghiên cứu chuyên đề này, HT sẽ tìm được câu trả lời cho câu hỏi: *Khi thời thế thay đổi, bạn cần có kiến thức, kỹ năng nào để bắt kịp diễn biến của nó, để tìm ra lối thoát, để không rơi vào thế bị động?* Sống trong bối cảnh thay đổi nhanh, nếu bạn có thể phát hiện chính xác, kịp thời nhất những thay đổi, đồng thời đưa ra phản ứng nhanh nhất có thể hoá

giải những thách thức thì bạn là người có khả năng sinh tồn và phát triển nhất. Để quản lý nhà trường trong bối cảnh thay đổi, bạn phải có khả năng thích ứng và vận dụng chúng vào giải quyết các bài toán mới đặt ra cho nhà trường của bạn. Một người nói chung và một HT nói riêng có khả năng thích ứng là người nhạy cảm với sự thay đổi, có khả năng nhận diện những tác động của nó lên mình và nhà trường của mình; là người có khả năng vượt qua thử thách của sự thay đổi một cách có hiệu quả nhất. Theo các nhà nghiên cứu những người biết “lực tri” và có chỉ số IQ (chỉ số thông minh), CQ (chỉ số sáng tạo), EQ (chỉ số tình cảm, nhân văn) cao thường có khả năng thích ứng cao, người đó có khả năng phân tích, dự báo, tận dụng được các mối quan hệ và xử lý quan hệ liên nhân cách trong bối cảnh thay đổi một cách hợp lý. Đối với một HT nhà trường khi nói về năng lực thích ứng, quan trọng nhất chính là việc người đó có biết “*quản lý sự thay đổi*”, có khả năng hoá giải xung đột trong quá trình thực hiện thay đổi hay không. Thông qua nội dung thực hành, HT sẽ hình thành được kĩ năng “*ra quyết định cho một thay đổi*” cho nhà trường mình quản lý như một ví dụ về vận dụng kiến thức về “*năng lực thích ứng cho hoạt động quản lý nhà trường*” trong bối cảnh đổi mới GD.

II. NỘI DUNG

Vấn đề 1: CÁC THÀNH TỐ CỦA NĂNG LỰC THÍCH ỨNG

1.1. Các thành tố của năng lực thích ứng của một cán bộ quản lý nhà trường

Khi nói về năng lực thích ứng, có nhiều quan niệm với cách tiếp cận khác nhau. Theo quan điểm hiện đại, năng lực thích ứng gắn với các chỉ số như chỉ số IQ (chỉ số thông minh), EQ (chỉ số thông minh cảm xúc), CQ (chỉ số sáng tạo). Theo nhà nghiên cứu Goleman thì chỉ số EQ có vai trò quan trọng trong việc hình thành năng lực thích ứng. Theo quan niệm phương Đông, năng lực thích ứng có chỉ số tham chiếu gắn với **lực tri**. Tuy nhiên năng lực thích ứng còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác và cũng có thể bàn luận ở nhiều khía cạnh. Chúng tôi trình bày vấn đề theo góc nhìn sau:

1.1.1. Người có năng lực thích ứng là người có chỉ số IQ, CQ, đặc biệt là chỉ số EQ (chỉ số thông minh “cảm xúc”) cao

Chúng ta sẽ không trình bày ở đây các khía cạnh của chỉ số IQ và CQ; tuy nhiên xin nêu 4 dấu hiệu để nhận diện các chỉ số đó:

Người có chỉ số IQ cao là người:

- Xem xét vấn đề ở nhiều khía cạnh;
- Chọn được phương án giải quyết tối ưu trong các phương án;
- Liên kết được kiến thức để giải quyết mọi vấn đề đặt ra trong cuộc sống;
- Là “bác học” trong nhiều lĩnh vực.

Người có chỉ số CQ cao là người:

- Luôn có ý tưởng mới, thực tế;
- Xử lý vấn đề hợp lý, thuyết phục;
- Có sáng chế đem lại lợi ích cho bản thân và cộng đồng;

– *Làm được việc mà người khác không làm được.*

Theo Goleman (1998) trong *Về chỉ số EQ*, khả năng thích ứng của một con người nói chung, đối với CBQL nói riêng, phụ thuộc vào nhiều yếu tố, trong đó có chỉ số EQ và có thể nhận diện thông qua “5 chỉ số”, đó là:

a. *Khả năng tự nhận thức tốt*: Đó là sự thấu hiểu sâu sắc về bản thân và môi trường tồn tại của bản thân; nhận ra được những điểm yếu và điểm mạnh, nhu cầu, giá trị và mục tiêu của bản thân để tạo khả năng thích ứng với môi trường thay đổi.

b. *Sự tự điều chỉnh bản thân tốt*: Kiểm soát được cảm xúc, khả năng chuyển chúng thành trạng thái tích cực; khả năng cảm thấy thoải mái với các thách thức và khả năng thích ứng với cái mới.

c. *Biết tự tạo động lực tốt*: Khao khát thành công trên cả mong đợi, được dẫn dắt bởi động lực bên trong hơn là động lực bên ngoài, liên tục phấn đấu đạt được sự tiến bộ đối mục tiêu đầy thách thức mà bản thân đặt ra.

d. *Biết đồng cảm*: Luôn luôn quan tâm đến cảm xúc của người khác cùng với các khía cạnh tâm lý khi đưa ra quyết định với họ.

e. *Có kỹ năng xã hội*: Thân thiện, định vị tốt trong giao tiếp, giỏi trong việc tìm ra những điểm chung và xây dựng quan hệ, là người có tố chất “kết nối bẩm sinh”. Có khả năng thuyết phục và cộng tác tốt. Có khả năng thích ứng tốt với sự thay đổi xung quanh mình.

Một người có đủ 5 phẩm chất trên kết hợp với nền tảng kiến thức tốt sẽ có khả năng thích ứng tốt với các thay đổi của bối cảnh.

1.1.2. Người thích ứng là người có khả năng lục tri (6 biết)

Trong *Tứ thư quân lý* (Đức thư; Ngôn thư; Lễ thư; Trị thư) của Hoà Nhân [10] trang 276 có viết “Khi thời thế thay đổi, bạn nhất thiết phải bắt kịp diễn biến của nó, để tìm ra lối thoát, nếu không bạn sẽ rơi vào thế bị động” và đó chính là khả năng thích ứng! Sống trong bối cảnh thay đổi nhanh, người nào có thể phát hiện chính xác, kịp thời nhất những thay đổi, đồng thời đưa ra phản ứng nhanh nhất thì người đó là người có khả năng sinh tồn và phát triển nhất.

Theo quan điểm của tư tưởng của *Tứ thư quân lý* thì một người có khả năng thích ứng tốt nếu làm chủ được “lục tri” (6 biết), có khả năng vận dụng chúng vào thực tế cuộc sống và công việc:

a. *Tri kỉ, tri bỉ* (biết mình, biết người): Biết định vị tốt, biết đối nhân hợp lí; biết mình có điểm mạnh gì, điểm yếu gì và trên đời ai cũng có điểm mạnh, điểm yếu;

b. *Tri thời, tri thế* (biết thời, biết thế): Biết mình đang sống trong thời đại nào và vị thế của mình trong bối cảnh đó;

c. *Tri túc, tri chí* (biết đủ, biết dừng): Biết tự thoả mãn với cái mình có và lượng sức mình mà xử lý;

Chương 9 của *Tứ thư quân lý* cũng nhấn mạnh: muốn thích ứng tốt, trước hết cần có sự chuẩn bị tốt: chuẩn bị về nhận thức, về các thông tin liên quan đến bối cảnh thay đổi; chuẩn bị tâm thế đối mặt với sự thay đổi và chuẩn bị những điều kiện tối thiểu cho sự thay đổi. Tiếp theo phải có tính linh hoạt cao độ, không bảo thủ: mục tiêu thì kiên định nhưng phương pháp đi đến mục tiêu có thể thay đổi theo “thời thế”, đừng thoả mãn với thành công

của quá khứ mà phải lấy đó làm “kinh nghiệm để đời”, phải “dĩ biến, ứng biến” tức là lấy thay đổi để ứng phó với thay đổi.

1.1.3. Người thích ứng là người có khả năng nhận diện bối cảnh thay đổi

Cuộc sống không đứng yên, vạn vật luôn phát triển. Khi yêu cầu của kinh tế – xã hội (KT–XH) luôn thay đổi thì tư duy phát triển GD cũng phải thay đổi theo và nhà trường phải không ngừng đổi mới mới đáp ứng được nhu cầu xã hội. Trong thay đổi này, GD và nhà trường vừa bị chi phối bởi môi trường KT–XH vừa phải biết tận dụng vai trò của KT–XH hỗ trợ. Thay đổi của nhà trường không được xã hội ủng hộ và tạo điều kiện thì khó mà phát huy được tác dụng.

Như trên đã đề cập, nhà trường mới là nhà trường phải tạo cho người học khả năng phân tích, suy luận, phê phán nên phải định hướng cho người học khả năng tự học và biết cách học để có thể học tập suốt đời. GV giỏi là GV biết truyền cảm hứng cho người học, tạo động lực học cho họ và luôn khơi dậy sự khao khát khám phá, từ đó tạo tính tích cực cho học sinh (HSTC). Trường tốt là những trường nhận ra các khiếm khuyết của mình, sẵn sàng tìm nguyên nhân và giải pháp, thường xuyên đánh giá, chấp nhận phê bình và điều chỉnh mục tiêu nhằm đáp ứng nhu cầu của học sinh nói riêng và của xã hội nói chung.

• Không thích ứng thì bị diệt vong

**Loài sống sót không phải là loài mạnh nhất mà là loài biết thích nghi tốt nhất !
(Đac uyn)**



1.1.4. Người thích ứng là người có khả năng dự báo và xây dựng tầm nhìn

Trong tài liệu [1], GS.TS. Nguyễn Mỹ Lộc có đề cập: “...Trong môi trường biến đổi, người quản lý không bị ngạc nhiên hoặc “sốc”. Đơn giản vì tổ chức được thiết kế sao cho các xu thế biến đổi đều được dự báo và do đó tổ chức dễ dàng thích ứng, điều chỉnh...” ([1], trang 68) và nhấn mạnh thêm:

Một nhà lãnh đạo chuyển đổi sẽ có những đặc tính sau đây:

- **Tầm nhìn:** Có ý tưởng định hướng tới tương lai, từ đó kết nối chúng với những vấn đề khác, thúc đẩy sự đam mê đạt được những giấc mơ...

- **Uy tín:** Khơi dậy lòng nhiệt tình, niềm tin, sự trung thành và niềm tự hào của cấp dưới thông qua sức mạnh ý kiến cá nhân và những lời cuốn về cảm xúc.

- *Sự trao quyền*: Giúp đỡ cấp dưới phát triển, loại bỏ đi những thách thức trong công việc, chia sẻ trách nhiệm và giao phó những công việc thực sự khó khăn.

- *Khuyến khích trí tuệ*: Thu hút được sự tham gia của cấp dưới bằng việc nâng cao ý thức về vấn đề và kích thích ý tưởng của họ để họ đưa ra các giải pháp có hiệu quả cao.

Khả năng dự báo và xây dựng tầm nhìn của một HT liên quan đến việc phân tích các xu thế chủ đạo của kinh tế xã hội và tác động lên GD; nhận diện được yêu cầu cụ thể của giai đoạn phát triển của đất nước để khi triển khai các hoạt động GD hay thực thi quản lí nhà trường; xác định đúng “hệ quy chiếu” mình đang vận hành. Các nhà quản lí giáo dục phải có tư duy của quản lí thay đổi khi xử lí các bài toán đang đặt ra. Muốn vậy vai trò của GV và của nhà trường phải thay đổi. Tất cả vấn đề nêu trên tạo động lực cho GD thực hiện thay đổi và buộc người HT nhà trường khi đối mặt với các vấn đề nêu trên cần có khả năng thích ứng trên cơ sở của tinh thần “QL sự thay đổi” cho bản thân và cho tổ chức mà mình phụ trách. Để có năng lực dự báo và khả năng thích ứng cần nhiều yếu tố, trong đó có yếu tố quan trọng là tầm nhìn và khả năng điều chỉnh bản thân. Tầm nhìn đối với một người quản lí có thể có nếu họ luôn nắm bắt được xu thế phát triển của đối tượng mà họ quản lí và sự thay đổi của bối cảnh. Muốn có được những điều trên thì họ cần không ngừng tích lũy hiểu biết và luôn có tư duy mở để đón nhận những thay đổi.

Tóm lại, muốn có khả năng thích ứng, người quản lí phải không ngừng hoàn thiện khả năng “phản xạ” với những cái mới trên cơ sở phân tích, dự báo tốt. Tầm nhìn là phương tiện cho công tác dự báo và cũng là điều kiện tạo khả năng thích ứng cho một cán bộ quản lí trong bối cảnh luôn thay đổi, vì vậy đây là năng lực rất quan trọng của cán bộ quản lí GD hiện nay.

1.1.5. Người thích ứng là người có khả năng nhận diện và khởi xướng thay đổi

Trong thực tế, nhà trường phải tổ chức thực hiện những chủ trương đổi mới được hoạch định từ cấp trên, người HT phải nhận diện tốt những yêu cầu và nội dung thay đổi chỉ đạo từ cấp trên và cụ thể hoá các nội dung đó cho trường mình. Về vấn đề này, Nghị quyết 29/TW viết gần 5 trang. Người quản lí cần biết nhận diện nội dung cốt lõi từ Nghị quyết liên quan trực tiếp đến vị trí công tác của mình; ví dụ, một HT nhà trường cần ghi nhớ nội dung... “*đổi mới mạnh mẽ và đồng bộ các yếu tố cơ bản của chương trình giáo dục theo hướng phát triển phẩm chất và năng lực người học; đổi mới căn bản hình thức và phương pháp kiểm tra, thi và đánh giá chất lượng giáo dục, bảo đảm trung thực, khách quan, chính xác, theo yêu cầu phát triển năng lực, phẩm chất người học; hoàn thiện hệ thống giáo dục quốc dân theo hướng hệ thống giáo dục mở, học tập suốt đời và xây dựng xã hội học tập; đổi mới căn bản công tác quản lí giáo dục, bảo đảm dân chủ, thống nhất; tăng quyền tự chủ và trách nhiệm xã hội của các cơ sở giáo dục; coi trọng quản lí chất lượng...*”. HT cần nhận diện chính xác các nội dung liên quan trực tiếp đến nhà trường mình đang quản lí để có thể triển khai đúng chỉ đạo của cấp trên. Từ đó khởi xướng sự thay đổi cụ thể cho trường mình.

Khả năng khởi xướng sự thay đổi của người HT phụ thuộc vào việc nhận thức bối cảnh và sự biết mình, nhà trường mình đang đứng ở đâu trong bối cảnh thay đổi đó, đặc biệt điều kiện cụ thể của trường mình khi triển khai một thay đổi. Nhận diện được đặc điểm, tính chất cái thay đổi mà mình muốn thực hiện trong điều kiện cụ thể của trường mình để thấy được tính khả thi và mức độ phù hợp...

1.1.6. Người thích ứng là người có khả năng nhận diện và xử lý xung đột khi thực hiện thay đổi

Các nhà khoa học khi nghiên cứu sự thay đổi đã có kết luận mọi thay đổi đều có thể gặp mâu thuẫn, rào cản nào đó, mức độ của chúng phụ thuộc vào đặc điểm của thay đổi và văn hoá của tổ chức tiến hành thay đổi.

a) Các mâu thuẫn, xung đột thường gặp khi có sự thay đổi:

Không có sự thay đổi nào lại không kèm theo sự xung đột nếu người quản lý không lường hết khía cạnh của vấn đề liên quan đến thay đổi. Xử lý xung đột là một yếu tố của năng lực thích ứng của người HT khi đối mặt với thay đổi.

Theo tài liệu [2], khi có sự thay đổi thường gặp các xung đột sau:

– *Xung đột tâm lý và nhận thức:* Mọi thay đổi có thể liên quan đến thay đổi thói quen và nếp nghĩ đã được hình thành từ trước đó. Nhận thức về cái mới luôn là một quá trình và đưa cái mới vào công việc của mình lại cần thời gian và sự hiểu biết thích hợp. Ví dụ, nhiều GV có sáng kiến thay đổi cách dạy học ở môn học mình phụ trách nhưng lại thấy nếu làm như vậy không thật phù hợp với “chỉ đạo” của cấp trên (mẫu giáo án, quy định sổ sách, quan điểm của HT...), họ có thể đối mặt với việc không được các GV khác đồng thuận hay HT không ủng hộ... Tất cả những điều này có thể tạo nên mâu thuẫn trong nhận thức và nếu truyền thông giao tiếp không tốt, mâu thuẫn sẽ kéo theo các phản ứng và lớn hơn sẽ là xung đột nhận thức và cách tiếp nhận sự thay đổi.

– *Xung đột cách thực hiện:* Nếu xung đột về tâm lý như trên đã hoá giải thì vẫn có thể xung đột cách tiến hành thay đổi do thiếu kiến thức và kỹ năng đối với “cái thay đổi” ở cả người quản lý và ở cả người thực hiện. Một ví dụ có thể nêu ra trong ngành GD, là câu chuyện đổi mới phương pháp dạy học “phát” mà không “động” hoặc có nơi “động” thì lại kém hiệu quả và không duy trì được tính bền vững. Hay câu chuyện chuyển đổi quy trình đào tạo sang hệ thống tín chỉ ở các trường đại học, có sự lúng túng trong thời gian dài... chủ yếu là do xung đột về cách thực hiện.

– *Xung đột lợi ích:* Câu hỏi đầu tiên thường xuất hiện trong đầu khi một người đối mặt với “sự thay đổi” là: *liệu chúng ảnh hưởng đến tôi như thế nào?* Nhiều thay đổi trong GD, ở nhà trường có thể liên quan đến lợi ích của một số người và từ đó cũng kéo theo mâu thuẫn và nếu giải quyết không thoả đáng sẽ trở thành xung đột. Ví dụ, GV cần nhiều công sức, thời gian để có thể dạy học và kiểm tra đánh giá theo yêu cầu đổi mới dạy học (chuyển sang dạy học hướng vào mục tiêu năng lực) nhưng chế độ chính sách đối với GV chưa thay đổi kịp cũng là nguyên nhân kìm hãm sự triển khai vấn đề nêu trên trong thực tế và họ có thể thực hiện thay đổi đó một cách hời hợt. Ở đây xung đột lợi ích là một nguyên nhân.

– *Xung đột giá trị:* Xung đột lớn nhất nếu có, là xung đột giá trị và nguyên nhân chính là sự khác biệt về văn hoá. Từ xung đột tâm lý và nhận thức của một vài người lây lan ra đa số người trong tổ chức làm cho họ cảm thấy “bản sắc của tổ chức” đang bị thách thức và sự tồn tại của bản thân có nguy cơ liên lụy và từ đó văn hoá tổ chức bị đảo lộn... Sự đảo lộn này dẫn đến suy giảm niềm tin ở người lãnh đạo và xuất hiện “xung đột giá trị”. Để hoá giải xung đột này cần “thay đổi sự quản lý” và mất khá nhiều thời gian; nếu không hoá giải được “xung đột giá trị”, quản lý thay đổi có thể thất bại và các thay đổi khó đi đến đích.

Tóm lại: Sự phản đối có thể đến từ cá nhân do thiếu hiểu biết, thiếu niềm tin, muốn an thân, do tính cách quen chống đối, ngại thay đổi. Chống đối cũng có thể đến từ các nhóm do công tác truyền thông kém, quyết định thiếu sáng suốt (áp đặt cách làm...). Chống đối ở mức “tổ chức” có thể do khủng hoảng giá trị (vài sự thay đổi trước đó không đem lại kết quả mong muốn); “hoài cổ”; áp lực quá sức; thiếu nguồn lực, văn hoá tổ chức kém phát triển...

1.2. Một số khía cạnh cần nhận diện của bối cảnh đổi mới GD hiện nay

– Xu thế hội nhập, toàn cầu hoá: Từ 2007, Việt Nam đã trở thành thành viên thứ 150 của Tổ chức thương mại thế giới (WTO) và ngày càng hội nhập sâu. Đã tham gia vào “sân chơi” này chắc chắn chúng ta phải đối mặt với những thách thức mới. Thách thức quan trọng hơn cả đối với GD là việc thực hiện các cam kết trong nội dung Hiệp định chung về thương mại dịch vụ (GATS); trong đó giáo dục và đào tạo được coi là lĩnh vực dịch vụ xã hội và như vậy hội nhập quốc tế là một yêu cầu hiện hữu đối với GD Việt Nam nói chung và nhà trường nói riêng. Trong công cuộc đổi mới tư duy trong giáo dục và đào tạo để hội nhập, các cơ sở giáo dục và đào tạo cũng đối mặt với yêu cầu của nhiều sự thay đổi.

– Sự phát triển KT–XH với nền kinh tế thị trường, kinh tế tri thức: sự nghiệp công nghiệp hoá và hiện đại hoá đất nước tạo ra nhu cầu học ngày càng tăng, mục tiêu học ngày càng đa dạng... Để thực hiện triết lý GD cho mọi người trong bối cảnh mới (Học để biết, Học để làm, Học để biết chung sống, Học để khẳng định bản thân) đòi hỏi một lực lượng lao động có năng lực tư duy và kỹ năng thay đổi; chỉ riêng việc “học để làm” cũng yêu cầu nâng cao năng lực thích ứng.

– Ngày 04/11/2013 Hội nghị Trung ương 8 khoá XI đã ban hành Nghị quyết số 29-NQ/TW về Đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hoá – hiện đại hoá trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế. Đây là một cú hích cho sự thay đổi lớn trong GD, với nhà trường.

Bộ trưởng Bộ GD&ĐT Phạm Vũ Luận, khi quán triệt nghị quyết này cho CBQLNT đã chỉ rõ, GD của chúng ta cũng có một số thành tựu như:

+ *Thứ nhất:* Hệ thống trường lớp và quy mô giáo dục phát triển nhanh, đã xây dựng được nền giáo dục toàn dân, đáp ứng nhu cầu học tập ngày càng tăng của nhân dân để nâng cao được trình độ đào tạo, trình độ và kỹ năng nghề nghiệp của người lao động.

+ *Thứ hai:* Chất lượng giáo dục và đào tạo được nâng lên một bước, góp phần đáp ứng yêu cầu nhân lực phục vụ cho phát triển kinh tế – xã hội, xây dựng và bảo vệ Tổ quốc. Học sinh, sinh viên Việt Nam đạt kết quả cao trong các kì thi quốc tế và khu vực.

Bên cạnh đó, GD cũng còn bộc lộ nhiều yếu kém:

+ *Thứ nhất:* Chất lượng GD còn thấp so với yêu cầu phát triển KT–XH, nhất là ở giáo dục đại học và giáo dục nghề nghiệp. Chất lượng GD có tiến bộ so với bản thân nó trước đây, nhưng so với yêu cầu của sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá, so với mong muốn của thầy và trò, của phụ huynh, của Đảng, nhà nước và xã hội thì chưa đáp ứng.

+ *Thứ hai:* Hệ thống GD còn cứng nhắc, thiếu tính liên thông giữa các trình độ đào tạo và các phương thức GD.

+ *Thứ ba:* Chương trình GD còn coi nhẹ thực hành, coi nhẹ vận dụng kiến thức; Thiếu gắn kết giữa đào tạo với nghiên cứu khoa học, với thực tiễn sản xuất, kinh doanh và nhu cầu

của thị trường lao động. GD nặng về lí thuyết, hàn lâm, không gắn với thực tiễn, không gắn với nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ. Điều này xảy ra ở cả GD bậc phổ thông và cả ở đại học.

+ *Thứ tư*: chưa chú trọng đúng mức việc GD đạo đức, lối sống và kĩ năng làm việc. Phương pháp GD, kiểm tra, thi và đánh giá lạc hậu, nhiều bất cập. Chúng ta chưa chú ý đến việc giúp học sinh hình thành các kĩ năng mềm; dạy quá nặng về lí thuyết.

+ *Thứ năm*: Đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lí GD còn nhiều bất cập về chất lượng, số lượng và cơ cấu; một bộ phận chưa theo kịp yêu cầu đổi mới và phát triển GD, thiếu tâm huyết, thậm chí vi phạm đạo đức nghề nghiệp.

Trong tình hình đó buộc phải “đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục”:

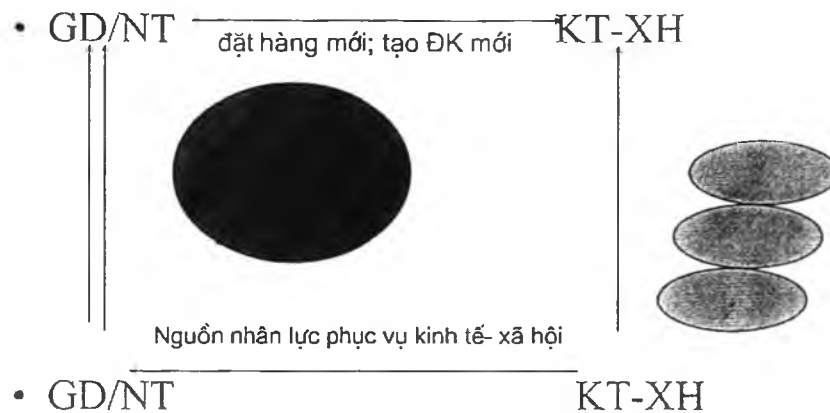
– Chuyển mô hình phát triển GD và đào tạo từ chủ yếu dựa vào số lượng và quy mô, vốn là một thành quả của giai đoạn vừa qua, sang chú trọng chất lượng và hiệu quả. Phải chuyển mạnh quá trình GD từ “nặng” về truyền thụ kiến thức sang nền GD “trọng” về hình thành, phát triển năng lực, phẩm chất của người học.

– Đổi mới toàn diện tức là thay đổi toàn bộ (cả chương trình, sách giáo khoa, phương pháp dạy, phương pháp học và thi cử; cả ở phổ thông và cả ở đại học; cả thầy và cả trò...); là thay đổi tổng thể, có hệ thống (có trước có sau, có trên có dưới, có trong có ngoài, có chính có phụ...) tất cả các yếu tố, các quan hệ của ngành GD và giữa ngành GD với các ngành khác.

Bối cảnh nêu trên đặt lên vai cán bộ quản lí giáo dục nhà trường sứ mạng mới và phải tăng khả năng thích ứng.

Một nhận thức quan trọng liên quan đến khả năng thích ứng của đội ngũ HT là họ đang phải xử lí nhiều bài toán quản lí khi nhà trường đổi mới. Dưới góc nhìn GD như một bộ phận của xã hội thì nội dung cơ bản là đi tìm lời giải cho bài toán “ cân bằng động” giữa phát triển GD nói chung, nhà trường nói riêng với phát triển KT–XH của đất nước. Với nhận thức đó, GD nói chung, nhà trường nói riêng *phải tự nâng mình lên* để một mặt, tận dụng những điều kiện mới, mặt khác đáp ứng yêu cầu mới mà KT–XH đặt ra. Muốn làm được như vậy, hệ thống giáo dục (HTGD) phải là một *hệ tự điều khiển*, và nhà trường, đặc biệt nhà trường trong bối cảnh thay đổi phải có ý thức “đi trước một bước”, điều chỉnh mục tiêu GD của mình tương thích với yêu cầu ở từng giai đoạn phát triển của xã hội (lưu ý đến sức ép của sự thay đổi thị trường lao động và yêu cầu đối với sản phẩm GD&ĐT ở từng giai đoạn). Mỗi quan hệ “*cân bằng động*” này đã tồn tại trong suốt tiến trình của lịch sử. Chẳng hạn: sự thay đổi nội dung, phương thức GD khi loài người chuyển từ nền văn minh nông nghiệp sang nền văn minh công nghiệp, sự thay đổi nội dung, phương thức GD trong những đòi hỏi mới đang và sẽ đặt ra cũng như những điều kiện mới của một xã hội thông tin trong nền kinh tế trí thức. Với chức năng cơ bản là nâng cao dân trí, đào tạo nhân lực, bồi dưỡng nhân tài cho xã hội, GD và nhà trường phải làm động lực cho KT–XH phát triển, đến lượt mình KT –XH “lại đặt hàng “và tạo điều kiện cho GD nhà trường phát triển, mối quan hệ “cân bằng động hình xoắn ốc” này vận hành nhờ “những người được GD&ĐT”, nhờ đội ngũ nhân lực mà nhà trường cung cấp cho xã hội. Với tiếp cận này người ta rất coi trọng tiêu chí “tính thích nghi – đáp ứng” của GD nói chung, nhà trường nói riêng đối với KT–XH. Những nội dung mô tả trên có thể minh hoạ bằng sơ đồ sau:

“CÂN BẰNG ĐỘNG”: TƯ DUY CHỦ ĐẠO CỦA “QL SỰ THAY ĐỔI” ĐỐI VỚI GD



Tóm lại: Các dấu hiệu nhận diện năng lực thích ứng của một CBQLGD/NT

Như trên đã đề cập, có 6 yếu tố liên quan đến năng lực thích ứng của một người HT trong bối cảnh hiện nay. Từ những nội dung trên, chúng ta có thể liệt kê được những dấu hiệu sau đây để nhận diện “mức độ thích ứng” của một người HT:

Người thích ứng là người có những phẩm chất sau:

- Rất nhạy cảm với sự thay đổi (thấy được trước người khác các vấn đề có thể xảy ra khi đối mặt với sự thay đổi), có khả năng nhận diện sự thay đổi của bối cảnh tác động đến mình;
- Vượt qua được thách thức của bối cảnh và của sự thay đổi một cách có hiệu quả nhất;
- Có chỉ số IQ, CQ, đặc biệt là chỉ EQ cao và có khả năng sử dụng “**lực tri**” tốt trong mọi trường hợp;
- Có khả năng xử lí các mối quan hệ (trong cuộc sống, trong hoạt động nghề nghiệp...) một cách khoa học;
- Biết “quản lí sự thay đổi”, có khả năng hoá giải xung đột trong quá trình thực hiện thay đổi.

Vấn đề 2: KĨ NĂNG TRIỂN KHAI VÀ VẬN DỤNG CÁC THÀNH TỐ CỦA NĂNG LỰC THÍCH ỨNG VÀO QUẢN LÝ MỘT NHÀ TRƯỜNG TRONG BỐI CẢNH THAY ĐỔI

2.1. Nhận diện những thay đổi đặt ra cho nhà trường trong bối cảnh mới

– Trên phương diện KT–XH, Việt Nam chuyển từ nền kinh tế tập trung quan liêu bao cấp sang nền kinh tế nhiều thành phần vận hành theo cơ chế thị trường theo định hướng xã hội chủ nghĩa, có sự điều tiết của nhà nước đã ảnh hưởng tích cực đến GD/NT và GD/NT phải thực hiện được sứ mạng:

+ Phải đa dạng hoá các phương thức GD và đào tạo, thực hiện công bằng trong GD.

+ GD và đào tạo phải gắn chặt với yêu cầu phát triển của đất nước và phù hợp với tiến bộ của thời đại.

+ Phát huy cao độ tính tích cực, sáng tạo của con người, kích thích con người nắm bắt nhanh nhạy yêu cầu của KT–XH.

+ Tạo điều kiện, môi trường cho thế hệ trẻ Việt Nam có khả năng thích ứng trước những biến đổi của môi trường KT–XH, năng động và sáng tạo, có tri thức văn hoá, khoa học, có kĩ thuật nghề nghiệp vững vàng, có phẩm chất đạo đức và thái độ đúng đắn...

– Đảng và Nhà nước Việt Nam đã xác định chiến lược phát triển GD và đào tạo để phục vụ tích cực cho phát triển KT–XH, cụ thể là: GD và đào tạo phải đi trước sự phát triển KT–XH; GD và đào tạo là quốc sách hàng đầu, là động lực thúc đẩy, là điều kiện cơ bản đảm bảo cho việc thực hiện mục tiêu KT–XH. Đầu tư cho GD là một hướng chính của đầu tư phát triển và GD phải thích ứng với thay đổi của xã hội... Nội dung “đổi mới căn bản, toàn diện GD” theo tinh thần của Nghị quyết 29, tạo động lực cho GD&ĐT thực hiện thay đổi và buộc người quản lí GD&ĐT phải đối mặt với các vấn đề nêu trên theo tinh thần của “thích ứng nhanh, có hiệu quả”.

– Với những “đặt hàng” mới của xã hội đối với GD những yêu cầu mới về nguồn nhân lực cho nền kinh tế nhiều thành phần, chủ đề đổi mới GD và phát triển trường học trở thành vấn đề thời sự trong thời gian gần đây và sẽ là muôn thuở khi các trường luôn luôn vươn tới sự hoàn thiện. Hiện nay nhiều sự thay đổi diễn ra trong nhà trường. Sự thay đổi này có thể do yêu cầu của ngành GD gắn với các cuộc vận động và phong trào được phát động trong giai đoạn đổi mới GD (xây dựng trường học thân thiện, học sinh tích cực; chuẩn hoá nghề nghiệp giáo viên; đổi mới quy trình và phương pháp GD, dạy học; xây dựng các mô hình trường học mới...). Tuy nhiên cũng có sự thay đổi do tự thân khi NT muốn hoàn thiện, tạo thương hiệu để tồn tại và phát triển. Ví dụ, việc đổi mới phương pháp GD nói chung, và quy trình đào tạo nói riêng hiện nay ở các nhà trường hay tăng tính thích ứng với thay đổi của xã hội đối với các loại hình trường... vừa là do yêu cầu của xã hội, của các cấp quản lí GD vừa là yêu cầu tự thân của các nhà trường muốn có thương hiệu uy tín và chất lượng. Uy tín và chất lượng nhà trường liên quan đến hiệu quả GD của nhà trường, ảnh hưởng của nhà trường với xã hội hay triển khai có hiệu quả phương pháp dạy học tiên tiến, coi trọng hoạt động của người học... Các phương tiện để nâng cao chất lượng dạy học nói riêng, GD nói chung. Những thay đổi của nhà trường liên quan đến các nội dung trình bày trên chính là sứ mạng mà ngành GD muốn nhà trường nhận thức được trong bối cảnh thay đổi và tiến hành thay đổi để nhà trường thích ứng hơn với yêu cầu của xã hội.

– Một vài vấn đề liên quan đến sự thay đổi trong GD nói chung và ở nhà trường nói riêng cần được nhận thức sâu sắc:

+ Nhu cầu nâng cao chất lượng GD và đổi mới quá trình GD dạy học (theo tinh thần của đổi mới chương trình và sách giáo khoa đã được Quốc hội thông qua ngày 28/11/2014)

+ Đổi mới mục tiêu (MT), nội dung, phương pháp GD và cách thức kiểm tra đánh giá... theo tinh thần của Nghị quyết 29.

– Trong giai đoạn hiện nay nhiều sự thay đổi diễn ra trong GD nói chung, ở nhà trường nói riêng nhưng không phải mọi đã người nhận diện được một cách chính xác. Các nhà trường đang đối mặt với những thay đổi có tính thời sự sau đây:

+ Thực hiện quá trình đảm bảo chất lượng và kiểm định chất lượng;

+ Thực hiện các chủ trương đổi mới quy trình GD và dạy học theo hướng coi trọng mục tiêu năng lực và phẩm chất hơn là chú trọng vào kiến thức;

Phần lớn các thay đổi đã nói là do bối cảnh và sự chỉ đạo từ cấp trên, tuy nhiên còn có các nhân tố tạo ra sự thay đổi ở các cơ sở GD, là:

+ Các hoạt động của nhà trường hiện bất cập so với yêu cầu phát triển nhanh chóng của KT-XH và yêu cầu của “đổi mới căn bản GD...”.

+ Chuyển sang cơ chế quản lí mới mọi người cảm thấy “sự kìm hãm không đáng có”, cần phải có sự thay đổi để tăng sự thích ứng với bối cảnh...

v.v...

Dù sự thay đổi xuất phát từ đâu thì vẫn gây áp lực lên vai người quản lí và người quản lí phải học cách quản lí sự thay đổi và phải nâng cao khả năng thích ứng với thay đổi cho bản thân, truyền cảm hứng cho GV của nhà trường mình phụ trách tham gia vào sự thay đổi.

2.2. Một số kĩ năng thích ứng mà người HT cần rèn luyện

1/ Kĩ năng nhận diện sự thay đổi tác động lên bản thân và lên nhà trường mình đang quản lí và cách vượt qua nó

a. Muốn nhận diện được sự thay đổi tác động lên bản thân mình phải biết “nhìn lại mình và phân tích bối cảnh mình đang sống”:

– Nhìn lại mình chính là sự thấu hiểu sâu sắc về bản thân và môi trường tồn tại của bản thân; nhận ra được những điểm yếu và điểm mạnh, nhu cầu, giá trị và mục tiêu của bản thân để tạo khả năng thích ứng với sự thay đổi. Điều tĩnh đón nhận thay đổi (Kiểm soát được cảm xúc, khả năng chuyển chúng thành trạng thái tích cực...) và luôn khao khát thử thách cái mới...

– Phân tích bối cảnh mình đang sống chính là việc xem xét môi trường pháp lí, môi trường làm việc và các yếu tố khác (thậm chí cả cái gọi là “cơ chế”) chi phối cuộc sống, công việc của mình để thấy trong bối cảnh đó buộc mình phải có những điều chỉnh nhất định để thích ứng với môi trường, bối cảnh đã thay đổi (điều chỉnh thói quen, điều chỉnh phong cách sống, làm việc...).

Trường tốt là những trường nhận ra các khiếm khuyết của mình, sẵn sàng tìm nguyên nhân và giải pháp, thường xuyên đánh giá, chấp nhận phê bình và điều chỉnh mục tiêu nhằm

đáp ứng nhu cầu của học sinh nói riêng và của xã hội nói chung. Rõ ràng có một số trường thích ứng tốt hơn các trường khác vì ở đó có người HT có khả năng thích ứng tốt hơn. Mục đích cuối cùng của việc phát triển trường học là cải tiến quá trình dạy học và môi trường GD xung quanh để đem lại hạnh phúc nhiều nhất cho người học. Phương hướng hoạt động của nhà trường sẽ không thể thực hiện được trừ khi quy trình thông tin, trao đổi và ra quyết định được xây dựng hoàn chỉnh. Cải tiến quy trình của một trường học là một phần quan trọng trong quản lý thay đổi. Thay đổi nội dung chương trình cần đến sự thay đổi về thái độ, kiến thức và kỹ năng của giáo viên và của người hiệu trưởng. Nội dung chương trình tốt nhất sẽ trở thành vô dụng nếu giáo viên không tự giác thực hiện, không hiểu nội dung, thiếu kỹ năng hoặc không ủng hộ việc thực hiện chương trình một cách có hiệu quả. Để làm tốt điều nêu trên, HT nhà trường phải có khả năng thích ứng tốt và truyền cảm hứng cho GV của mình.

b. Muốn nhận diện được sự thay đổi tác động lên nhà trường mình đang quản lý trước hết phải “biết phân tích SWOT” (SWOT: S–Mạnh; W–Yếu của đơn vị/nhà trường; O– thời cơ; T–Thách thức từ bối cảnh):

Khi phân tích SWOT thì SW được gọi là yếu tố bên trong của một tổ chức/nhà trường; OT được coi là yếu tố bên ngoài bối cảnh, môi trường. S chính là lợi thế, mặt mạnh của tổ chức/nhà trường mình; W chính là “yếu thế”, mặt hạn chế của tổ chức/nhà trường mình; O là thời cơ, cơ hội đang tồn tại từ bối cảnh, môi trường đối với tổ chức/nhà trường mình; T là nguy cơ, thách thức, trở ngại mà tổ chức/nhà trường có thể phải đối mặt tác động từ môi trường. Tất cả yếu tố trên có tính “động”, tương đối trong một thời điểm xác định và cơ sở dữ liệu phải là tập hợp các chỉ số liên quan đến các yếu tố của SWOT. Khi phân tích SWOT cần quan tâm đến cặp SO; WO; ST; WT để tìm ra các “chiến lược” hay các “dữ kiện” cần thiết cho dự báo, nhận diện được sự thay đổi tác động lên nhà trường mình đang quản lý.

Về kỹ thuật phân tích SWOT, có 3 bước cơ bản lớn:

Bước I: nhận diện các yếu tố của SWOT:

- 1: Liệt kê những mặt mạnh mà tổ chức/nhà trường mình đang có;
- 2: Liệt kê những mặt yếu/hạn chế mà tổ chức/nhà trường mình đang có;
- 3: Liệt kê các yếu tố có tính thời cơ đang diễn ra liên quan đến tổ chức/nhà trường của mình;
- 4: Liệt kê những thách thức mà môi trường, bối cảnh đang tạo ra đối với tổ chức/nhà trường của mình.

Bước II: Lập ma trận với Cột là Mạnh/Yếu; hàng là Thời cơ/ Thách thức

Bước III: Cho các yếu tố liệt kê ở “cột” như mạnh–yếu giao thoa với yếu tố liệt kê ở hàng như thời cơ–thách thức để tìm được các biện pháp quản lý tận dụng mặt mạnh và thời cơ để hạn chế/mặt yếu của nhà trường mình và vượt qua thách thức đối với tổ chức/nhà trường mình đang phải đối mặt khi có những thay đổi tác động vào.

2/ Kỹ năng hoá giải các tác động không mong muốn lên bản thân và lên nhà trường mình đang quản lý khi tiếp nhận sự thay đổi

Thông thường khi có sự thay đổi thường xuất hiện các rào cản sau và nó có thể gây những tác động không mong muốn lên sự phát triển của nhà trường, đó là những yếu tố:

- *Yếu tố tâm lý: sức ỳ lớn, bảo thủ, ngại thay đổi, sợ thất bại...;*
- *Yếu tố nhận thức: thiếu hiểu biết về nội dung “cái thay đổi”, không có khả năng thực hiện thay đổi...;*
- *Yếu tố lợi ích: đụng chạm lợi ích, sợ mất “giá trị”, tổn công sức...;*
- *Yếu tố nguồn lực (nhân lực–vật lực–tài lực–tin lực–thời lực): điều kiện tối thiểu để triển khai không có, thiếu thông tin, thiếu sự hỗ trợ, thiếu động lực để thay đổi;*
- *Yếu tố Môi trường: thiếu đồng bộ, không được sự đồng thuận của những người liên quan, văn hoá tổ chức kém, môi trường niềm tin thiếu...;*
- *Yếu tố quản lý: Người quản lý thiếu năng lực cần thiết cho quản lý thay đổi, uy tín thấp...;*

Những yếu tố trên nếu không có biện pháp hoá giải sẽ tác động xấu cho sự phát triển nhà trường.

Các nghiên cứu về cách hoá giải các tác động không mong muốn gợi ý một số giải pháp sau:

– *Nếu sức ỳ lớn, bảo thủ, ngại thay đổi, sợ thất bại...:* Hãy tạo điều kiện cho GV thời gian đủ để thử nghiệm cái mới, tạo môi trường niềm tin vào kết quả của sự thay đổi, cho họ biết thành công hay thất bại đứng sau sự “dám nghĩ, dám làm” và họ được các cấp quản lý hỗ trợ.

– *Nếu thiếu hiểu biết về nội dung “cái thay đổi”, không có khả năng thực hiện thay đổi:* Hãy bổ sung kiến thức kỹ năng cho những người tham gia sự thay đổi; mời chuyên gia tư vấn hỗ trợ và đặc biệt chuẩn bị điều kiện tối thiểu để thay đổi có thể thành công.

– *Nếu đụng chạm lợi ích, sợ mất “giá trị”, tổn công sức:* Hãy cho những người tham gia thay đổi thấy giá trị và lợi ích của sự thay đổi và cho họ thấy xứng đáng để đầu tư công sức cho sự thay đổi. Nếu thay đổi thành công nhà trường sẽ phát triển và lợi ích của cộng đồng xã hội, của nhà trường, của những người tham gia sự thay đổi sẽ được đền đáp... thông qua “thương hiệu” nhà trường.

– *Nếu điều kiện tối thiểu để triển khai không có, thiếu thông tin, thiếu sự hỗ trợ, thiếu động lực để thay đổi:* Hãy làm cho những người tham gia thấy rằng những điều kiện tối thiểu cho việc thực hiện thay đổi sẽ được đáp ứng (và đây là nhiệm vụ của người quản lý). Họ sẽ được tạo động lực bằng việc đáp ứng nhu cầu chính đáng và được tưởng thưởng cho những kết quả đạt được; họ được cung cấp mọi thông tin cần thiết, kịp thời và được xử lý những vướng mắc trong điều kiện cụ thể của vấn đề đang thực hiện thay đổi.

– *Nếu môi trường hoạt động thiếu đồng bộ, không được sự đồng thuận của những người liên quan, văn hoá tổ chức kém, môi trường niềm tin thiếu:* Hãy cho những người tham gia thực hiện thay đổi tin rằng những vấn đề trong “tầm tay” của HT thì để tạo sự đồng thuận HT sẽ cố gắng thực hiện (HT sẽ đi thuyết phục những người liên đới lợi ích của sự thay đổi, sẽ phát huy vai trò “đầu mối quan hệ” để huy động cộng đồng cho sự thay đổi...). Nhà trường sẽ chú trọng xây dựng văn hoá nhà trường là “văn hoá của một tổ chức biết học hỏi”, ở đó có phong cách lãnh đạo dân chủ, có công khai, minh bạch và có tính nhân văn cao và mọi người được tạo điều kiện môi trường cho việc tự khẳng định mình, ở đó “mình vì mọi người và mọi người cũng vì mình”...

– Nếu người quản lí có khả năng thích ứng kém, thiếu năng lực cần thiết cho quản lí thay đổi; uy tín thấp: HT phải là người ham học hỏi và luôn tận dụng các cơ hội để nâng cao trình độ, năng lực của mình, làm chỗ dựa cho GV trong trường. HT sẽ nâng cao uy tín của mình thông qua những quyết định sáng suốt trên cơ sở làm chủ được thông tin và có những hiểu biết về những thay đổi mà nhà trường phải tiếp nhận. HT coi trọng phong cách quản lí dân chủ, hiệu quả trên cơ sở nhận thức uy tín không phải chỉ có tạo bởi “uy quyền” mà trước hết phải có “uy danh” và muốn có “uy danh” bản thân phải luôn học hỏi, phấn đấu trở thành “con chim đầu đàn”...

– Nhà trường của Việt Nam vẫn vận hành theo kiểu nhà trường truyền thống, có nghĩa là GV vẫn là nguồn cung cấp tri thức chủ yếu chứ chưa phải là người hướng dẫn cách lựa chọn, xử lí và vận dụng tri thức, tạo điều kiện môi trường cho người học tự chiếm lĩnh và vận dụng nội dung dạy học. Nhà trường vẫn khép kín và nặng tính hàn lâm, học để thi là chính. Trong khi đó nhà trường mới là nhà trường lấy HS làm trung tâm, có nghĩa là nhu cầu, nguyện vọng của HS phải là trung tâm chú ý, hoạt động của nhà trường và tạo điều kiện cho người học học để có năng lực cạnh tranh trong thị trường lao động đa dạng và thay đổi. Trong nhà trường mới hình thức tổ chức dạy học phải được đa dạng hoá, coi trọng phương thức học qua hoạt động tự lực và tự quản... Những vấn đề trên HT và GV phải nhận diện chính xác các nội dung của nó để triển khai đúng, có hiệu quả... Đó cũng chính là “hoá giải” những thách thức khi đối mặt với thay đổi đối với nhà trường.

– Biết lập kế hoạch một cách linh hoạt, không xa rời thực tế, đặc biệt phải tôn trọng tư duy của duy vật biện chứng để tránh duy ý chí khi vạch kế hoạch và đặt mục tiêu cho bất kì sự thay đổi nào, đó là:

Xác định được nội dung, đặc trưng (số lượng, chất lượng, cấp độ, tính chất...) của “sự thay đổi”. Nhận diện chính xác, cụ thể sự thay đổi (nếu sự thay đổi do “đặt hàng” từ ngoài) hay mô tả tương minh đích đến của sự thay đổi mà mình muốn triển khai ở nhà trường (nếu sự thay đổi do mình khởi xướng).

Hoạt động này trong thực tế cần nhiều thao tác khoa học như phải phân tích SWOT, xây dựng đề án thay đổi trong đó chú ý xác định những khía cạnh cần thay đổi và kết quả mong đợi mà sự thay đổi đó mang lại. Xác định lộ trình đi đến đích một cách khoa học và biết cách duy trì, phát huy thành quả của thay đổi đã đạt được. Và khi quản lí thay đổi cần lưu ý tính đi lên trong cân bằng động với yêu cầu của bên trong và bên ngoài để duy trì bền vững kết quả đạt được theo một chiến lược dài hơi hơn.

3/ Kỹ năng phát huy chỉ số IQ, CQ, đặc biệt là chỉ số EQ để hoá giải các tác động không mong muốn lên bản thân và lên nhà trường mình đang quản lí khi tiếp nhận sự thay đổi

Như trên đã trình bày, theo quan niệm của “các cụ” nếu làm chủ được “Lục tri” (6 biết): a. Tri kỉ, tri bỉ (biết mình, biết người); b. Tri thời, tri thế (biết thời, biết thế); c. Tri túc, tri chi (biết đủ, biết dừng) thì có khả năng thích ứng tốt. Điều đó cũng có nghĩa, mình nên luôn “biết mình là ai” với những điểm mạnh, yếu nhất định để tìm cách phù hợp nhất ứng phó với thay đổi trong bối cảnh, hoàn cảnh cụ thể của mình. Quan niệm nêu trên cũng đồng nghĩa người HT phải rèn luyện khả năng phán đoán sự việc, dự báo được xu thế phát triển (có IQ – chỉ số thông minh cao) và có khả năng đưa ra các biện pháp xử lí và các giải pháp cụ thể để hoá giải các rào cản khi đối mặt với thay đổi, xử lí có hiệu quả các vấn đề thay đổi đặt ra (có CQ – chỉ số sáng tạo cao); HT phải là người huy động được khả năng của mình để

tiếp nhận và giải quyết các bài toán liên quan đến yêu cầu đổi mới. Điều kiện cho việc phát lộ IQ và CQ chính là chỉ số EQ—chỉ số cảm xúc, nhân văn của người đó cũng phải cao. Khi một người có chỉ số EQ cao người đó sẽ có *khả năng tự nhận thức tốt*: HT phải cố gắng thấu hiểu sâu sắc về bản thân và môi trường tồn tại của bản thân; nhận ra được những điểm yếu và điểm mạnh, nhu cầu, giá trị và mục tiêu của bản thân để tạo khả năng thích ứng với môi trường thay đổi; HT cần rèn luyện khả năng *tự điều chỉnh bản thân tốt*: Kiểm soát được cảm xúc, khả năng chuyển chúng thành trạng thái tích cực. Cảm thấy thoải mái với các thách thức và khả năng thích ứng với cái mới; HT phải biết *tự tạo động lực cho bản thân và biết tạo động lực cho GV*: Bản thân người HT khao khát thành công để đạt được mục tiêu của bản thân mình và của nhà trường, liên tục phấn đấu đạt được sự tiến bộ đối mục tiêu đầy thách thức mà bản thân đặt ra; luôn luôn quan tâm đến cảm xúc của người khác; thân thiện, định vị tốt trong giao tiếp, giỏi trong việc tìm ra những điểm chung và xây dựng quan hệ... Có khả năng thuyết phục và cộng tác tốt... HT phải là người tạo động lực tốt cho GV thông qua kĩ năng đánh giá chính xác, khách quan, công bằng những kết quả của GV, thông qua việc tạo môi trường làm việc đầy hứng khởi và quan tâm tới đa tới họ, sẵn sàng đáp ứng các yêu cầu chính đáng của họ nếu trong tầm với của mình.

4/ Kĩ năng tận dụng các mối quan hệ để hoá giải các tác động không mong muốn lên bản thân và lên nhà trường mình đang quản lí khi tiếp nhận sự thay đổi

Quan hệ công tác liên quan quy định về điều kiện làm việc, quy trình xử lí công việc, cách thức xử lí các xung đột về sự không đồng thuận. *Khả năng tận dụng các mối quan hệ* đòi hỏi phải có năng lực về quản lí sự đa dạng (như chấp nhận các quan điểm khác nhau khi nhìn nhận một sự vật hiện tượng và cần phải trao đổi để thống nhất quan điểm chung, không thành kiến với các vấn đề về tôn giáo, giới tính...), có năng lực thuyết phục và đàm phán để xử lí những vấn đề chưa đồng thuận trong quan hệ công tác. Chúng ta đều biết, GD là một hệ con của hệ thống xã hội; nhà trường là đơn vị cơ sở của hệ thống GD vì vậy mọi thay đổi của nhà trường, của GD ảnh hưởng lên nhiều người và có thể nói là sự quan tâm của toàn xã hội. Tính đa lợi ích và quan hệ đa chiều khi nói về các kết quả của GD nói chung, của một nhà trường nói riêng buộc những người tham gia quản lí nhà trường cần tận dụng các mối quan hệ trong tổ chức thực hiện mục tiêu GD. Đây là một nét đặc trưng cần nhận diện khi thực hiện và quản lí thay đổi với một cơ sở GD&ĐT. Kết quả của mọi thay đổi ở một nhà trường, trong GD khó có hiệu ứng tức thì và khó đo lường. Nhiều khi nhận diện kết quả thay đổi phải thông qua nhiều yếu tố liên quan. Đây là một nét đặc trưng tiếp theo cần nhận diện khi thực hiện và quản lí thay đổi với một NT.

Như trên đã đề cập, thay đổi nào cũng cần nguồn lực tối thiểu; tuy nhiên thay đổi trong GD, với nhà trường thì sự ủng hộ của cộng đồng xã hội là nguồn lực quan trọng nhất. Trên cơ sở nhận diện các nguồn lực (nhân lực, vật lực, tài lực, thời lực, tin lực...) liên quan trực tiếp đến sự thay đổi; người HT phải biết huy động cộng đồng cho sự thay đổi; phải biết kết nối các mối quan hệ, kết nối nhu cầu và nguồn lực để quyết định tính khả thi khi tiến hành sự thay đổi đối với trường của mình... Một trong những “nguồn lực” quan trọng trong quản lí thay đổi là thông tin và sự tham gia tích cực của những người liên quan; người quản lí thay đổi cần lưu ý:

**** Tạo điều kiện trao đổi thông tin bên trong và bên ngoài***

Cần đảm bảo rằng tất cả tất cả mọi nhân viên đều nhận được thông tin liên quan đến nội dung thay đổi mà mình được yêu cầu thực hiện và hiểu về chủ trương của cấp trên cũng như

của nhà trường. Nếu trường mình tham gia vào “dự án đổi mới” thì cần đảm bảo rằng GV được thông báo về tiến độ của họ qua tờ tin nội bộ, qua tư vấn hoặc thăm viếng cá nhân. Để làm được điều này HT nên:

- Thông tin đầy đủ cho nhân viên, HS phụ huynh và cấp trên khi có điều kiện về kế hoạch thay đổi của trường;
- Tìm cơ hội để nhắc nhở GV và những người có liên quan về việc thay đổi đối với trường và mọi thứ sẽ như thế nào nếu thay đổi đó được thực hiện;
- Chỉ ra những cải tiến cần lưu ý do kết quả của kế hoạch đổi mới yêu cầu.

5/ Kỹ năng hoá giải các xung đột khi tiếp nhận sự thay đổi

Như trên chúng ta cũng đã đề cập, trong quá trình thay đổi sẽ gặp nhiều tình huống xảy ra. Người HT phải biết đánh giá tình hình trên cơ sở nhận biết những mặt mạnh, mặt yếu của trường mình, nắm bắt được trạng thái tâm lý của đội ngũ GV của trường mình cũng như khả năng của họ để lựa chọn các giải pháp tối ưu trong điều kiện cụ thể của trường mình nhằm tạo bầu không khí tin tưởng và chia sẻ, bao dung; đặc biệt biết tiếp cận mềm dẻo trên cơ sở xác định đúng nguyên nhân khi giải quyết các xung đột nếu có.

Để hoá giải các xung đột cần xác định đúng nguyên nhân và phạm vi của vấn đề. Các chiến lược khắc phục “rào cản” và lớn hơn là xung đột khi quản lý sự thay đổi có đề cập trong tài liệu của Leon&Hans [2] là:

– *Cách đối mặt với chống đối mức “cá nhân”*: Chú ý tạo môi trường cho việc “cam kết cá nhân” với sự thay đổi liên quan đến cá nhân; quan tâm đến phát triển cá nhân và kịp thời hỗ trợ họ; tăng cường đối thoại và coi trọng vai trò trọng tài khi giải quyết các lợi ích cá nhân và liên kết lợi ích (ta có phương châm “hài hoà 3 lợi ích”) trong quá trình thực hiện thay đổi.

– *Cách đối mặt với chống đối mức “nhóm”*: Chú ý “thay đổi phong cách lãnh đạo” của người quản lý sự thay đổi, người hiệu trưởng phải không ngừng học hỏi, nâng cao năng lực thích ứng và làm tốt 5 vai trò sau: *Vai trò người cổ vũ, “xúc tác” kích thích sự thay đổi; Vai trò người hỗ trợ suốt quá trình sự thay đổi; Vai trò người xử lý tốt các tình huống xảy ra trong quá trình thay đổi; Vai trò người liên kết các nguồn lực cho sự thay đổi; Vai trò người duy trì sự ổn định trong sự thay đổi*; đồng thời chú ý tăng cường tinh đồng đội; chú ý đối thoại công khai.

– *Cách đối mặt với chống đối mức “tổ chức”*: Chú ý “điều kiện thực hiện”; “phân tích kỹ hơn chiến lược hành động”; coi trọng công tác truyền thông, nên hội thảo rộng rãi về khả năng thực hiện. Việc coi trọng tính phù hợp, thích ứng với hoàn cảnh và điều kiện nguồn lực mà đơn vị mình có thể khai thác được trong trường hợp này là rất quan trọng.

Muốn hoá giải xung đột trong quá trình thay đổi phải biết rõ nguyên nhân gây ra xung đột đó. Có 2 nguyên nhân thường gặp, thứ nhất xuất phát từ sự thiếu nhận thức, kỹ năng và ít đồng thuận khi thực hiện thay đổi; thứ 2 xuất phát từ điều kiện, nguồn lực và kéo theo là va chạm lợi ích khi triển khai thay đổi. Để hoá giải xung đột cần dự báo nhiều yếu tố, phải có kiến thức và kỹ năng của tâm lý học giao tiếp và tâm lý học quản lý. Các kiến thức liên quan nói trên đối với một người quản lý có thể tham khảo ở rất nhiều tài liệu. Để giảm thiểu xung đột cần nhận thức rằng: HT phải là người coi trọng phong cách lãnh đạo dân chủ. GV có thể

tiếp xúc với người quản lí mà không chút ngại ngùng, bày tỏ băn khoăn mà không chút xấu hổ, có thể nêu ý kiến phản đối mà không bị trù dập.

Cần lưu ý các vấn đề sau khi hình thành năng lực giao tiếp, truyền thông:

+ Nhận diện được các đối tượng giao tiếp phù hợp với vị thế và mục đích giao tiếp khi thực hiện quản lí thay đổi;

+ Nhận diện được các mức độ phản ứng ở các đối tượng khác nhau khi tiến hành thay đổi.

+ Nhận diện và giải thích được rõ ràng sự thay đổi (ND–đặc điểm, tính chất...) vì cần lưu ý rằng nếu chưa hiểu được bản chất của sự thay đổi thì khó chỉ đạo được mọi người thực hiện thay đổi.

+ Biết cách lôi kéo mọi người tham gia vào sự thay đổi và biết bảo vệ giáo viên khi họ vấp ngã (bước đầu họ có thể chưa quen với cái mới).

Quan hệ cộng tác hợp lí và giao tiếp truyền thông tốt nhằm đạt những mục đích sau:

+ Tạo cơ hội cho việc chia sẻ một cách trung thực và cởi mở những vấn đề gặp phải trong quá trình thực hiện thay đổi.

+ Tạo điều kiện cho “đồng nghiệp phản hồi”, giúp GV chia sẻ khái niệm và ý nghĩa của thay đổi, cách thức vận dụng, những vấn đề và hướng giải quyết các vấn đề đó.

+ Ở trường học, mối quan hệ trợ giúp giữa các GV được thể hiện một cách tự nguyện để hợp tác và hoàn thành nhiệm vụ. Bên ngoài nhà trường mối quan hệ đó thường được mở rộng ra trong các hoạt động huy động cộng đồng, xã hội.

Khả năng hoá giải xung đột trong quá trình thay đổi liên quan đến kĩ năng phát hiện và xử lí các mâu thuẫn khi nó mới hình thành và nếu nó đã trở thành xung đột cần sử dụng các “cách” xử lí mà sách “tâm lí học quản lí” đã đề cập. Trong chuyên đề “Xung đột và xử lí xung đột” (có thể tham khảo ở sách[1]) đã chỉ ra một số phong cách (cách thức) xử lí xung đột như “phong cách né tránh”; “phong cách đối đầu”; “phong cách thoả hiệp”... Người quan tâm có thể tham khảo ở sách đã dẫn.

Vấn đề 3: THỰC HÀNH KĨ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH CHO MỘT SỰ THAY ĐỔI (ví dụ: đổi mới dạy học) KHI QUẢN LÝ MỘT NHÀ TRƯỜNG TRONG BỐI CẢNH HIỆN NAY

Để có một quyết định cho một thay đổi trước tiên (theo quan điểm của Subir Chowdhury ở quyển sách *Quản lý trong thế kỉ XXI* [6]) cần nhận thức: Khi tiếp nhận hay ra quyết định cho một sự thay đổi, người quản lý sẽ gặp những thách thức sau: Thiếu thời gian; thiếu hỗ trợ; xác định cho đúng mức độ quan trọng của sự thay đổi; thiếu cam kết, thiếu niềm tin vào kết quả thay đổi và làm thế nào để có thước đo kết quả đạt được của sự thay đổi; cách duy trì và lan toả kết quả thay đổi đã đạt được... Khi ra quyết định cho một sự thay đổi cần lưu ý các thách thức đó.

– Theo [6], nên sử dụng các biện pháp sau để hoá giải các thách thức nêu trên: Nên chọn 20% việc quan trọng nhất để làm và ưu tiên đầu tư cho nó (nguyên tắc 20/80); nếu thiếu hỗ trợ thì dành hỗ trợ đó cho “nhóm tiên phong” (hay nhóm xung phong thử nghiệm cái mới) hơn là “chia đều” vì như thế hiệu quả sẽ thấp; Nếu thiếu cam kết, niềm tin thì tốt nhất HT phải là người cam kết trước tiên và mạnh mẽ; tạo niềm tin cho GV là nếu mọi người cùng đồng tâm hiệp lực thì chúng ta sẽ thay đổi thành công. Phải biết nhân rộng thành công của nhóm tiên phong. Thước đo của kết quả thay đổi nằm ở chính sản phẩm của hoạt động thay đổi, ví dụ ở nhà trường kết quả thay đổi của nhà trường phản ánh ở kết quả học tập (không chỉ ở điểm số nếu điểm số đó chỉ là điểm “kiểm đếm kiến thức học được” mà ở việc nâng cao năng lực, phẩm chất của HS khi họ kết thúc hoạt động học tập)...

Sau khi nhận thức tốt những vấn đề trên, việc tiếp theo là giải quyết các vấn đề sau để có thể có một quyết định cho sự thay đổi cho trường mình mang tính khoa học:

1/ Cái gì ở trường mình cần thay đổi, kết quả mong đợi là cái gì?

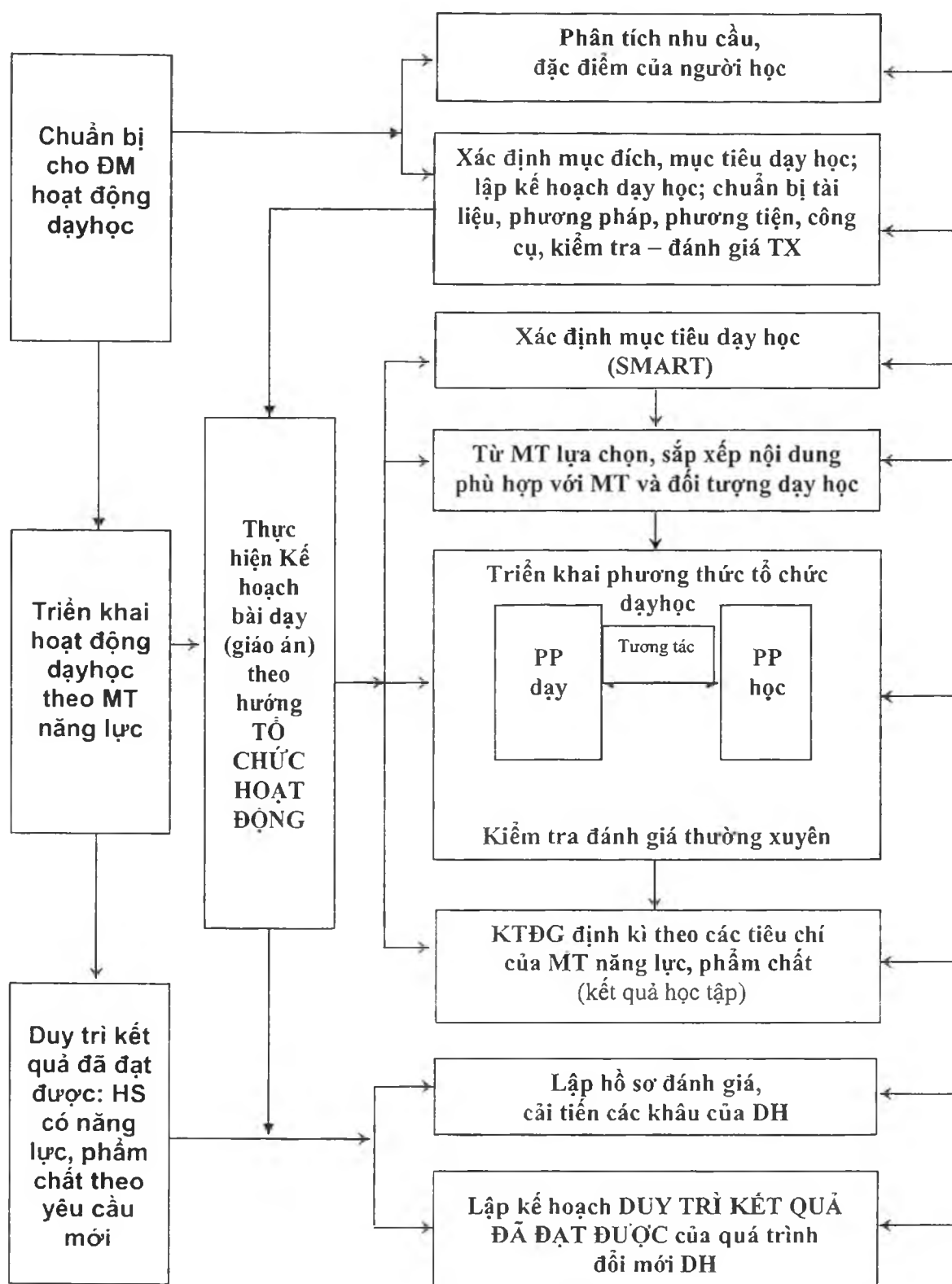
Cái đích muốn đến khi thực hiện sự thay đổi?

Gợi ý: Có 2 gợi ý cho câu hỏi “cái gì cần thay đổi” và kết quả mong đợi của chúng:

a) Thay đổi cách thức quản lý: Mọi thay đổi ở nhà trường liên quan đến mọi GV của nhà trường, cách quản lý cũ có phát huy được tính sáng tạo của GV không, nếu không HT phải thay đổi. Tốt nhất là chuyển từ phong cách quản lý theo kiểu mệnh lệnh, hành chính sang phong cách quản lý dân chủ, coi trọng ý kiến khác nhau của các GV để tìm cách tiếp cận đồng thuận cao nhất trong nhà trường. Đích mong muốn của thay đổi cách quản lý là làm sao mọi GV và HS của trường đều được phát huy cao độ tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm, phát lộ được tiềm năng của họ trong việc thực hiện nhiệm vụ giảng dạy và học tập, làm cho nhà trường khẳng định được giá trị của mình trước cộng đồng, địa phương; góp phần nâng cao thương hiệu của nhà trường.

b) Thay đổi cách dạy và học: Thay đổi cách dạy học có thể tiếp cận theo quá trình dạy học, nghĩa là cần thay đổi các yếu tố tạo nên quá trình dạy học như đổi mới mục tiêu dạy học (cho môn học, cho một bài học), lựa chọn nội dung dạy học theo mục tiêu đã xác định, lựa chọn phương thức dạy học và kiểm tra, đánh giá kết quả sao cho mục tiêu dạy học được thực hiện và được kiểm chứng... Tuy nhiên cũng có thể thay đổi cách dạy và học đi theo hướng thay đổi hoạt động dạy và hoạt động học để DH có chất lượng hơn, đáp ứng được nhu cầu, nguyện vọng của HS và của xã hội. Hoạt động DH có mối quan hệ biện chứng và mọi thay đổi của quá trình dạy học phải gắn với thay đổi hoạt động dạy và hoạt động học.

Tuy nhiên muốn thay đổi hoạt động học trước tiên phải thay đổi hoạt động dạy và sơ đồ tư duy cho hoạt động dạy học có thể minh họa như sau:



Sơ đồ 2.1. Sơ đồ tư duy cho việc triển khai hoạt động dạy học

Khi quan sát sơ đồ này hãy chú ý đến các mũi tên có trong sơ đồ. Sau đây là các gợi ý tư duy và cách làm để hiện thực hoá sơ đồ nêu trên

– Dạy học bắt đầu phải trả lời câu hỏi dạy ai (phải hiểu đặc điểm người học) và dạy học nội dung đó để làm gì (thấu hiểu mục đích của nội dung dạy học). Chỉ từ đó mới tìm được phương thức dạy học phù hợp. Phương pháp dạy học đặc trưng và hình thức dạy học chủ yếu để đổi mới dạy học là “tổ chức hoạt động nhận thức và trải nghiệm”; lưu ý thích đáng những vấn đề sau:

+ Xác định mục tiêu, thời gian, chủ đề, nội dung cốt lõi cần trình bày trong giờ lên lớp từ đó xây dựng kịch bản hoạt động cho mỗi giờ lên lớp;

+ Lựa chọn các nội dung, phương thức dạy học (thảo luận, tranh luận, phản biện, tự học, trải nghiệm theo nhóm, v.v...) phụ thuộc vào đặc thù của từng môn học và trình độ lớp học để đạt được mục tiêu đã xác định;

+ Xác định các nội dung tự học, hoạt động trải nghiệm đối với môn học cho HS và dạy cho HS kỹ năng tự học để họ hoàn thành được khối lượng kiến thức theo yêu cầu của môn học để có cơ sở cho việc kiểm tra đánh giá thương xuyên, thúc đẩy việc học;

+ Cung cấp cho HS các câu hỏi, các bài tập trắc nghiệm kiến thức cùng với các tiêu chí đánh giá cho bài học sắp tới để HS chuẩn bị bài ở nhà; coi trọng mục đích thúc đẩy, tư vấn trong KT/ĐG kết quả học tập

+ Xây dựng, thu thập, phân loại, hướng dẫn sử dụng các học liệu/tài liệu phục vụ cho việc tự học, tự nghiên cứu của HS.

+ Giao tiếp có hiệu quả với HS (tương tác, cộng tác, hợp tác...), đặc biệt trong công tác tổ chức hoạt động, tư vấn học tập nội dung học. GV nên khơi gợi, khích lệ để HS tiếp thu kiến thức một cách chủ động, tích cực mà không cảm thấy căng thẳng, gò ép, rập khuôn. Hãy sử dụng nhiều hơn phương pháp dạy học thông qua hoạt động.

c) Thay đổi các điều kiện phục vụ hoạt động DH, tăng cường ứng dụng CNTT vào quản lý và dạy học?

– Dạy và học cần có những phương tiện hỗ trợ mới nâng cao được chất lượng, hiệu quả. Ví dụ, CNTT là công cụ đắc lực hỗ trợ đổi mới phương pháp giảng dạy, học tập và hỗ trợ đổi mới quản lý GD, góp phần nâng cao hiệu quả và chất lượng GD ở một nhà trường. Có thể nói CNTT và truyền thông tạo ra *Công nghệ GD, công nghệ DH*: Làm thay đổi cách thức chuyển tải nội dung, phương pháp dạy và học; thay đổi cách thức điều hành và quản lý GD. Việc từng bước trang bị các phương tiện CNTT, nâng cao trình độ hiểu biết và ứng dụng CNTT cho đội ngũ GV, cán bộ QL, nhân viên TT là việc làm hết sức cần thiết trong bối cảnh đổi mới GD.

– Tin học hoá công tác quản lý. Xây dựng công thông tin điện tử, hộp thư điện tử, website để triển khai các ứng dụng CNTT. Tận dụng vai trò của CNTT để trao đổi thông tin, tài liệu qua mạng.

– Mở các lớp tập huấn bồi dưỡng kiến thức tin học cho toàn thể cán bộ, GV, nhân viên. Mời chuyên gia hướng dẫn kỹ năng sử dụng, khai thác các tính năng ưu việt của máy tính, máy chiếu, các phương tiện kỹ thuật hiện đại. Hãy sử dụng nhiều hơn các ứng dụng của CNTT vào quản lý nhà trường: Quản lý điểm số; xây dựng ngân hàng đề thi, xây dựng

Website của nhà trường để cung cấp thông tin của nhà trường và kết quả học tập, rèn luyện của học sinh cho phụ huynh biết. Khuyến khích giáo viên soạn bài trình chiếu, bài giảng điện tử; GV hướng dẫn cho HS biết cách khai thác và ứng dụng CNTT vào quá trình học tập nhằm phát huy tính tích cực tự học, tự tìm tòi thông tin qua mạng, tạo điều kiện để HS có thể học mọi lúc, mọi nơi.

2/ Tìm hiểu hiện trạng của trường mình khi tiếp nhận thay đổi (có mặt mạnh, mặt yếu nào); vấn đề định thay đổi có đặc điểm gì, động lực và rào cản ở nhà trường khi thực hiện sự thay đổi đó?

Gợi ý: Muốn nhà trường thích ứng với yêu cầu của đổi mới GD cần phân tích trạng thái hiện hành của trường mình (Những yếu tố có liên quan trực tiếp đến sự thay đổi) và khả năng tiến hành thay đổi thành công. Nhà trường là cơ sở GD của hệ thống GD quốc dân nên nó vận hành theo quy chế chung của nhà trường trong hệ thống GD quốc dân. Tuy nhiên dưới ánh sáng của NQ29/NQTW nhiều hoạt động nhà trường đã trở nên bất cập. Nhà trường hiện nay phải chuyển từ mục tiêu dạy học chủ yếu coi trọng kiến thức sang mục tiêu chú trọng phát triển toàn diện năng lực và phẩm chất của người học. Một câu hỏi luôn phải đặt ra: nhà trường mình đã “thay đổi để thực hiện được mục tiêu đã xác định trong NQ29/NQTW chưa? Nếu chưa thì cần thay đổi cái gì và làm như thế nào để thực hiện được thay đổi đó; nếu đã thay đổi thì hiệu quả và tính bền vững của kết quả thu được có duy trì được bền vững không? Những rào cản nào vẫn còn hiện hữu, những động lực nào đã có nhưng chưa đủ mạnh để thúc đẩy mọi GV đi đến đích của sự thay đổi? Những mặt mạnh nào nên phát huy, những hạn chế nào phải khắc phục...? Đó là những câu hỏi thường xuyên phải tìm câu trả lời của một HT trong bối cảnh đổi mới GD hiện nay và chỉ có thể tìm được câu trả lời trên cơ sở của lý luận và kỹ năng quản lý sự thay đổi (có thể tìm được những nội dung cơ bản trong chuyên đề này hoặc chuyên đề “Quản lý sự thay đổi ở nhà trường”).

3/ Phân tích SWOT để tìm các giải pháp

Chúng ta sẽ làm ví dụ cụ thể cho việc phân tích SWOT cho “đổi mới DH” ở nhà trường.

Gợi ý: Sử dụng 3 bước của “phân tích SWOT” như trên đã trình bày cho một thay đổi cụ thể. Ví dụ, đổi mới dạy học trong nhà trường để thực hiện mục tiêu tăng cường năng lực, phẩm chất cho HS.

Bước I: Nhận diện các yếu tố của SWOT (cho đổi mới dạy học ở trường):

1: Liệt kê những mặt mạnh mà tổ chức/nhà trường mình đang có khi đổi mới dạy học: S (Mặt Mạnh). Ví dụ: S1 – đa số GV là Đảng viên nên đều được quán triệt đầy đủ nội dung của Nghị quyết 29; S2 – nhiều GV trẻ, được học nghiệp vụ trong giai đoạn đổi mới trường sư phạm nên họ có một số kiến thức, kỹ năng hiện đại thuận lợi cho việc đổi mới dạy học ở nhà trường; v.v...

2: Liệt kê những mặt yếu/hạn chế mà tổ chức/nhà trường mình đang có khi đổi mới dạy học: W (Mặt Yếu). Ví dụ: W1 – một số GV có tuổi, được học sư phạm trong giai đoạn trước nên họ thiếu một số kiến thức, kỹ năng hiện đại thuận lợi cho việc đổi mới DH ở nhà trường; W2 – điều kiện cơ sở vật chất, trang thiết bị dạy học còn nghèo nàn, khai thác kém hiệu quả cho việc đổi mới DH, v.v...

3: Liệt kê các yếu tố có tính thời cơ đang diễn ra liên quan đến tổ chức/nhà trường của mình O (Thời cơ); Ví dụ: O1 – Đảng và Nhà nước (cụ thể là Bộ GD&ĐT) đã có chương

trình hành động “đổi mới căn bản” ; O2 – có một số dự án tài trợ của WB và ADB có thể hỗ trợ cho các nhà trường đổi mới DH, v.v...

4: Liệt kê những thách thức mà môi trường, bối cảnh đang tạo ra đối với tổ chức/nhà trường của mình T (Thách thức); Ví dụ: T1– yêu cầu ngày càng quyết liệt buộc nhà trường phải đổi mới DH để nâng cao chất lượng; T2 – nguy cơ GD nhà trường tụt hậu ngày càng nhiều trong bối cảnh hội nhập hiện nay, v.v...

Bước II: Lập ma trận với cột là Mạnh/Yếu; hàng là Thời cơ/ Thách thức (cho “đổi mới DH” ở trường) bằng cách điền các yếu tố S...; W...; O...; T... đã xác định ở trên vào cột/hàng của ma trận phía dưới.

PHÂN TÍCH SWOT	THỜI CƠ/THÁCH THỨC:			
	THỜI CƠ: O1....	THỜI CƠ: O2...	THÁCH THỨC: T1....	THÁCH THỨC: T2....
MẠNH/YẾU:				
MẠNH: S1... ..	 >SO			
MẠNH: S2... ..	 >ST			
YẾU: W1... ..	 >WO			
YẾU: W2... ..	 >WT			

Sơ đồ 2.2. Ma trận phân tích SWOT

Bước III: Cho các yếu tố liệt kê ở “cột” như mạnh–yếu giao thoa với yếu tố liệt kê ở hàng như Thời cơ – Thách thức để tìm được các biện pháp quản lí tận dụng mặt mạnh và thời cơ để hạn chế mặt yếu của nhà trường mình và vượt qua thách thức đối với tổ chức/nhà trường mình đang phải đối mặt khi có những thay đổi tác động vào. Ở đây cặp SO chính là biện pháp tận dụng thời cơ để phát huy mặt mạnh cho việc thực hiện thay đổi (ở đây là đổi mới DH); cặp ST chính là biện pháp tận dụng mặt mạnh của nhà trường đang có để hạn chế thách thức bối cảnh đang tác động đến nhà trường cho việc thực hiện thay đổi (ở đây là đổi mới DH); cặp WO chính là biện pháp tận dụng thời cơ để hạn chế mặt yếu/hạn chế của trường mình cho việc thực hiện thay đổi (ở đây là đổi mới DH); cặp WT chính là biện pháp nhằm hạn chế tối đa “cộng hưởng âm” nghĩa là tìm cách để thách thức không làm trầm trọng thêm hạn chế mà trường mình đang có trong việc thực hiện thay đổi (ở đây là đổi mới DH). Với các điểm “giao thoa” nêu trên chúng ta xác định được các giải pháp cho việc “đổi mới DH” và đó chính là kĩ năng phân tích SWOT để tìm giải pháp trong “Quản lí thay đổi” cụ thể ở nhà trường (ở đây là đổi mới DH).

4/ Xác định khoảng cách hiện hữu giữa 2 trạng thái (trước khi thay đổi và đích đến khi thay đổi thực hiện được) và hoá giải các rào cản khi thực hiện thay đổi

Gợi ý: Không có “khoảng cách chung chung” mà chỉ tìm được “khoảng cách” khi xác định được một sự thay đổi nào đó. Ví dụ chuyển trường học ít thân thiện, học sinh ít tích cực sang “trường học thân thiện, học sinh tích cực” (THTT–HSTC). Đích đến của thay đổi này là nhà trường phải thực hiện được 2 MT, 5 yêu cầu, 5 nội dung của một THTT–HSTC và đích này chung cho mọi nhà trường. Tuy nhiên thực trạng của trường Chu Văn An hay trường Amsteddan của Hà Nội so với đích đến (nhiều nội dung của THTT–HSTC đã hiện hữu ở đây) không giống như của trường ở Mường Tè (Điện Biên) hay ở Mù Căng Chải (Yên Bái) (nhiều nội dung của THTT–HSTC chưa hiện hữu) và như vậy khoảng cách đến đích không thể giống nhau (trường ở Hà Nội đích còn 1 đoạn ngắn trong khi trường ở vùng cao đường đến đích dài hơn). Khi đã biết khoảng cách đến đích của trường mình ngắn hay dài lục đó mới xác định được lộ trình (bước đi và cách đi) chính xác. Điều nêu trên cũng thuộc năng lực thích ứng của một HT khi quản lý một sự thay đổi ở trường mình

– Tìm kiếm cách thức hoá giải các “rào cản/phản ứng” khi tiến hành sự thay đổi; những giải pháp có thể thực hiện để tăng động lực, giảm rào cản để thực hiện thay đổi ở trường mình;

Gợi ý: Như trên có đề cập, khi tiếp nhận một sự thay đổi thường gặp các rào cản sau: Rào cản tâm lý: sức ỳ lớn, bảo thủ, ngại thay đổi, sợ thất bại; Rào cản nhận thức: thiếu hiểu biết về nội dung “cái thay đổi”, không có khả năng thực hiện thay đổi... Rào cản lợi ích: đụng chạm lợi ích, sợ mất “giá trị”, tổn công sức; Rào cản nguồn lực (nhân lực – vật lực – tài lực – tin lực – thời lực...): điều kiện tối thiểu để triển khai không có, thiếu thông tin, thiếu sự hỗ trợ, thiếu động lực để thay đổi; Rào cản môi trường: thiếu đồng bộ, không được sự đồng thuận của những người liên quan, văn hoá tổ chức kém, môi trường niềm tin thiếu...; Rào cản quản lý: Người quản lý thiếu năng lực cần thiết cho quản lý thay đổi, uy tín thấp. Cần phải biết giảm thiểu các rào cản này.

Cách thức giảm thiểu các rào cản trên cũng không có “đáp án” chung cho mọi nhà trường vì mức độ của rào cản mỗi nơi mỗi khác. Tuy nhiên các nhà nghiên cứu khuyến cáo: Đối với rào cản tâm lý, HT phải biết tạo môi trường niềm tin cho những người tham gia sự thay đổi. Đối với rào cản nhận thức, HT có thể dùng biện pháp chuyên gia tư vấn để hỗ trợ những người tham gia bổ sung kiến thức, kỹ năng để họ có thể thực hiện được thay đổi cụ thể liên quan trực tiếp đến công việc của họ. Với rào cản lợi ích, HT cần đánh giá chính xác, khách quan sự đóng góp của từng thành viên tham gia sự thay đổi để thưởng-phạt hợp lý, tạo động lực cho họ thay đổi. Với rào cản nguồn lực (nhân lực – vật lực – tài lực – tin lực – thời lực), có thể giảm thiểu bằng biện pháp sử dụng nguồn lực có ưu tiên, có hiệu quả và hỗ trợ kịp thời khi GV gặp khó khăn thực hiện thay đổi. Còn với rào cản môi trường thì dùng biện pháp coi trọng sự phản biện xã hội của những người liên đới để huy động sự đồng thuận và xây dựng văn hoá, tổ chức theo các bước sau:

a. *Phân tích mức độ văn hoá nhà trường đang có (chủ yếu về văn hoá của trường mình với tư cách là một tổ chức);*

b. *Đưa các đặc điểm của một “tổ chức biết học hỏi” nêu trên vào trường mình (Các bộ phận/cá nhân trong tổ chức được phân quyền rộng rãi; lãnh đạo/quản lý theo tư tưởng công khai, dân chủ);*

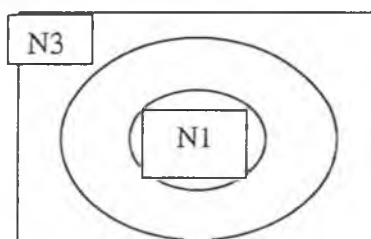
c. *Phát triển và đi đến khẳng định tổ chức của mình đã trở thành tổ chức biết học hỏi với đầy đủ các đặc trưng của nó và phát huy tác dụng trong thực hiện sứ mạng của đơn vị* (Văn hoá tổ chức mạnh nghĩa là ở đó mọi người đối xử với nhau đầy tình thương và trách nhiệm đồng thời mọi người đều thấm nhuần chức năng nhiệm vụ của bản thân và tự nguyện, tự giác thực hiện).

5/ *Phân tích điều người HT mong muốn và khả năng hiện thực hoá sự thay đổi* (Ví dụ đối với một sự thay đổi cụ thể: Đổi mới dạy học ở nhà trường...)

Gợi ý:

– Khi đổi mới dạy học, HT muốn GV chuẩn bị và triển khai bài lên lớp theo tinh thần đổi mới, sử dụng có hiệu quả các trang thiết bị, công nghệ dạy học để nâng cao chất lượng dạy học... nhưng phải xem xét năng lực của đa số GV của trường có làm được điều đó không hoặc họ có cam kết làm như vậy không. Nếu không, việc đầu tiên phải làm là nâng cao chất lượng đội ngũ GV của trường mình và tiếp đến là phải thống nhất các tiêu chí đánh giá giờ lên lớp với phiếu dự giờ được công khai cho mọi đối tượng liên quan, coi trọng phản hồi của người học đối với người dạy...

– Khi đổi mới dạy học, HT muốn HS được nâng cao tinh thần, thái độ học tập; chăm chỉ, chuyên cần, tham gia các hoạt động học tập chủ động, tích cực, tự quản trên lớp... nhưng những điều đó chỉ có thể có nếu HS được GV tận tình giúp đỡ, sâu sát và thường xuyên quan tâm... Phải xem xét xem, đa số GV của trường có tinh thần trách nhiệm cao, có ý thức làm hoặc có cam kết làm như vậy không. Nếu không, việc đầu tiên phải làm là chỉ cho GV thấy việc học chỉ thay đổi khi việc dạy phải thay đổi và người GV phải đam mê với công việc và dám đương đầu với thử thách. Tuy nhiên, GV có thể đặt vấn đề về kinh phí, chế độ đãi ngộ, chính sách lương bổng tương xứng để làm được tất cả những điều nêu trên. Đây chính là lúc HT phải cân nhắc giữa cái muốn làm và cái có thể làm để lựa chọn ưu tiên những thay đổi khả thi trong điều kiện, hoàn cảnh cụ thể. Lời khuyên của các nhà nghiên cứu là nên quan tâm đến nguyên tắc 20/80 (chọn 20% nội dung ưu tiên trong 100% nội dung thay đổi để đầu tư 80% nguồn lực cho nó); nguyên tắc này cũng được vận dụng chọn tối đa 20% những người chấp nhận thay đổi để lập “nhóm tiên phong” (những người có khả năng và điều kiện cam kết thực hiện thay đổi) và sự thành công của nhóm này sẽ lan toả và nhân rộng dần ra cả trường theo thời gian. Với nhóm này cần nhờ chuyên gia tư vấn huấn luyện cho họ biết cách xác định mục tiêu đáp ứng tiêu chuẩn SMART (SMART: Specific: cụ thể – Measurable: đo đếm được – Achievable: khả thi – Reality: thực tiễn – Timeable: có thời gian thực hiện cụ thể); mục tiêu dạy học phải hướng vào người học, là cái đích người học phải đạt được khi hoạt động DH kết thúc (người học vận dụng được kiến thức đã học vào cuộc sống, vào công việc...); huấn luyện cho GV cách xác định, lựa chọn nội dung theo mục tiêu đã xác định nêu trên; huấn luyện cho họ, ví dụ với một môn học, một bài học có “3 tầng nội dung” như mô tả ở hình dưới:



Sơ đồ 2.3. Trọng số nội dung theo mục tiêu dạy học

– Vòng tròn 1, trong cùng mô tả những nội dung cốt lõi của môn/bài học (kí hiệu N1) mà người học *Phải biết* – *phải chiếm lĩnh thì mục tiêu môn/bài học mới đạt được*;

– Vòng tròn 2, tiếp theo mô tả những nội dung liên quan gần, khía cạnh thực tiễn của nội dung của môn/bài học (kí hiệu N2) mà người học *nên biết, nên chiếm lĩnh thì mục tiêu môn/bài học đạt được tốt hơn*;

– Phần còn lại của “hình chữ nhật” phía ngoài 2 vòng tròn nêu trên (vùng 3) mô tả những nội dung mở rộng hay ít quan trọng so với MT (kí hiệu là N3) của môn/bài học đối với đối tượng người học cụ thể nào đó và có thể coi là phần nội dung mà người học *có thể biết* (không nắm được cũng không ảnh hưởng lắm đến việc thực hiện được mục tiêu của môn/bài học);

Việc xác định nội dung *Phải biết* (N1), *Nên biết* (N2), *Có thể biết* (N3) có thể cho một bài học, một môn học, nó giúp cho ta xác định phần cứng cốt lõi hay phần mềm. Phần bắt buộc (chất liệu chủ yếu để thực hiện mục tiêu đã đặt ra cho đối tượng người học nào đó), phần tự chọn trong nội dung học tập. Tuy nhiên, đối với một giờ dạy học, điều này giúp người dạy phân bổ thời lượng hợp lí cũng như đặt đúng trọng số ưu tiên cho kế hoạch dạy học. Cũng cần lưu ý rằng, thời gian tiếp xúc giữa GV và HS trên lớp không không phải để GV “đọc chép”; cần lựa chọn cách thức tổ chức dạy học thích hợp với trọng số nội dung theo mục tiêu đã xác định cho đối tượng dạy học cụ thể. Huấn luyện cho họ biết lựa chọn và triển khai các “PPDH tổ chức hoạt động” đúng kĩ thuật (kĩ thuật chọn nội dung hoạt động, chọn phương thức tổ chức hoạt động, kĩ thuật tương tác, tấn công não...). Tạo điều kiện cho người học “phản biện”, tranh luận, tham gia đánh giá kiến thức, hình thành kĩ năng. Chỉ cho người học cách liên kết nội dung (thực tế – sách vở) và vận dụng chúng. Liên hệ nội dung học với thực tiễn, không quên ví dụ minh họa xác thực, huy động trải nghiệm của người học. GV cùng HS (trên cơ sở GV dẫn dắt) tóm tắt nội dung dạy học. GV cần “chốt” các nội dung DH (kiến thức, kĩ năng) cốt lõi để lấy điểm tựa cho việc học tiếp theo, hướng dẫn người học vận dụng kiến thức qua các bài tập “trải nghiệm cuộc sống”, giới thiệu học liệu cần tham khảo, hoạt động cần tiến hành sau khi học ở lớp... GV phải huấn luyện cho HS để họ có năng lực tư duy, đó là cách thu thập và xử lí thông tin, tập hợp tri thức lí luận và thực tiễn, đặc biệt khả năng liên kết kiến thức với trải nghiệm... Khi học với tư duy nghiên cứu khoa học, để trau dồi năng lực hãy tự đặt cho mình các câu hỏi: *Tại sao? Như thế nào?* khi lĩnh hội bất cứ nội dung nào... Yêu cầu chuyên gia trang bị kiến thức về các hình thức tổ chức dạy học và phương pháp dạy học tương ứng cùng kĩ năng lựa chọn, kết hợp các phương pháp dạy học phù hợp với mục tiêu dạy học là một hoạt động cần được quan tâm khi thực hiện chủ trương “đổi mới dạy và học” ở nhà trường hướng tới mục tiêu “chú trọng năng lực”. Cần trang bị cho GV các phương pháp kĩ thuật dạy học tiên tiến (dạy học thông qua tổ chức hoạt động) và tạo động lực để họ áp dụng các phương pháp dạy học này. Trong thời gian quan sát, hướng dẫn nhóm hoặc cá nhân thực hiện các thao tác, các hoạt động để hình thành các kĩ năng, tạo dựng năng lực thực hiện sau này (ví dụ, kĩ năng xác định vấn đề, kĩ năng lựa chọn giải pháp, kĩ năng triển khai các thao tác, hoạt động, kĩ năng thao tác chuẩn...) GV phải làm gì, làm như thế nào, v.v...

– GV cần hướng dẫn cho HS lập kế hoạch học tập; kế hoạch phân đầu trong học tập để đạt mục tiêu cụ thể của bài học, của môn học nhằm phân đầu cho mục tiêu năng lực cần được lưu ý:

+ Cần xác định mục tiêu cho học tập nhằm hình thành các năng lực cụ thể mà việc học tập đặt ra.

+ Cần xác định những việc làm ngay và những việc sẽ làm trong thời gian tới.

+ Cần xác định kết quả cần đạt cơ bản là gì cho mục tiêu học không chỉ để biết mà còn để làm và trở thành người có năng lực cạnh tranh trong cuộc sống.

+ Để đạt được những kết quả ấy phải cần có những giải pháp thực hiện như thế nào.

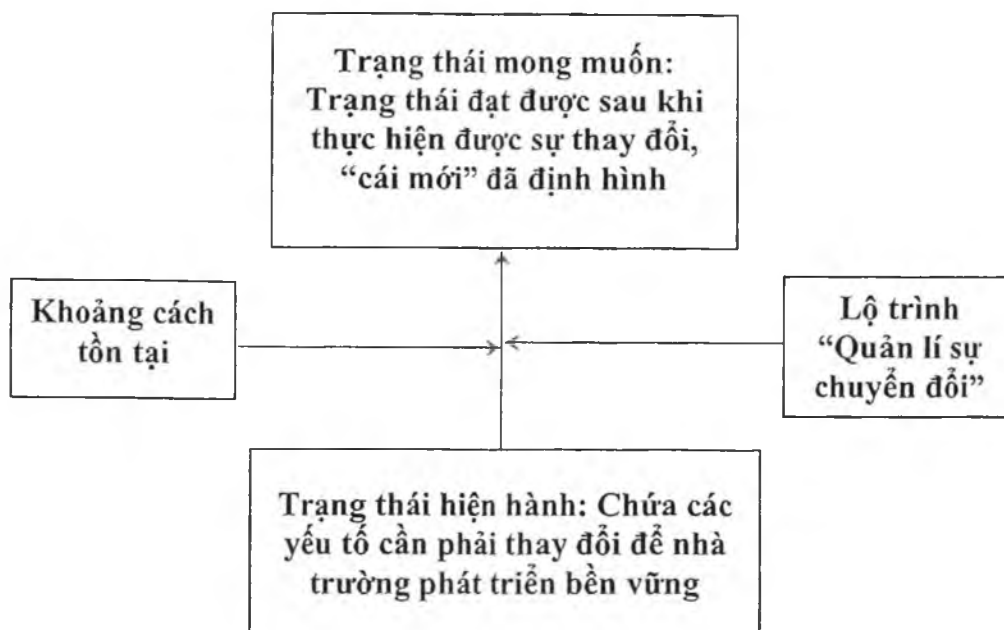
Việc hướng dẫn cho HS biết cách lập kế hoạch sử dụng thời gian sẽ giúp cho học sinh làm chủ được quỹ thời gian, không quên những công việc mình sẽ dự kiến làm, không bị động trước nhiều tư liệu cần phải đọc và nhiều công việc phải hoàn thành đúng thời hạn. Việc quan trọng và khẩn cấp đưa vào ô ưu tiên hoàn thành trước, việc quan trọng nhưng chưa khẩn cấp đưa vào ô ưu tiên thứ 2....

– Muốn đổi mới dạy học trước tiên phải đổi mới kiểm tra–đánh giá (KT/ĐG) và Bộ GD&ĐT coi đây là khâu đột phá. Cần huấn luyện cho GV biết xác định mục đích và kỹ thuật KT/ĐG. Trong dạy học KT/ĐG không chỉ hướng vào mục đích xác nhận kết quả học tập mà còn nhằm mục đích hướng dẫn, hỗ trợ, thúc đẩy việc học vì vậy cần lựa chọn phương thức KT/ĐG phù hợp với mục đích đã xác định (ví dụ chuyển từ dạy học chủ yếu trang bị kiến thức sang dạy học chú trọng phát triển năng lực, phẩm chất thì kiểm tra đánh giá hướng vào mức độ “vận dụng sáng tạo”, coi trọng KT/ĐG thường xuyên, theo quá trình để hỗ trợ, điều chỉnh việc học cho HS). – Huấn luyện cho GV kỹ năng tìm hiểu người học mà mình được dạy (kiến thức nền, hứng thú, động cơ, phong cách học). Muốn dạy học hiệu quả, trước tiên GV phải biết trình độ xuất phát của người học mà mình đang được dạy; hiểu biết của người học liên quan đến nội dung mà mình sẽ chuyển tải và năng lực nhận thức của họ để lựa chọn cách thức trao đổi nội dung phù hợp nhất. Đó cũng chính là việc tạo được động lực học tập cho người học thông qua việc truyền cảm hứng cho người học khi chuyển tải và lĩnh hội nội dung học tập. Biết sử dụng các nguyên tắc và kỹ năng giao tiếp sư phạm hiệu quả... Những điều nêu trên cho thấy kháng cách giữa những điều HT muốn chỉ đạo đổi mới nhà trường với thực tế không hề nhỏ. HT phải nhận diện được khoảng cách cụ thể này ở trường mình để có thể ra quyết định thay đổi phù hợp, không duy ý chí. Lời khuyên của các nhà nghiên cứu như sau: Trong thực tế mục đích thay đổi phải kiên định nhưng cách tiếp cận vấn đề và dẫn dắt lộ trình đi đến đích phải mềm dẻo, phù hợp với điều kiện hoàn cảnh của chính trường bạn.

6/ Xem xét tính phù hợp của lộ trình thực hiện thay đổi và khả năng tận dụng bối cảnh (đặc điểm của bối cảnh, sự ủng hộ của cộng đồng xã hội, điều kiện nguồn lực có thể hỗ trợ cho sự thay đổi).

Gợi ý:

Như ở cuối phần trên đã kết luận: Trong thực tế mục đích thay đổi phải kiên định nhưng cách tiếp cận vấn đề và dẫn dắt lộ trình đi đến đích phải mềm dẻo, phù hợp với điều kiện hoàn cảnh của chính trường bạn! Điều kiện hoàn cảnh ở đây bao gồm sự ủng hộ của cộng đồng xã hội, sự hỗ trợ, đồng thuận của các cấp quản lý; năng lực thực hiện của đội ngũ nhà trường và điều kiện cơ sở vật chất, nguồn lực mà nhà trường đang có và có thể huy động được... cũng như khoảng cách trường bạn đang đứng so với đích thay đổi cần đến. Sơ đồ sau đây sẽ cho gợi ý về cách tư duy để ra quyết định lộ trình cho một sự thay đổi:



Sơ đồ 2.4. Tư duy để xác định lộ trình thay đổi

Chỉ trên cơ sở phân tích kĩ lưỡng những vấn đề nêu trên, người HT mới ra quyết định đúng cho các bước đi và cách đi (lộ trình thay đổi) khi quản lí sự thay đổi.

7/ Nhận diện và duy trì kết quả đạt được của sự thay đổi

Gợi ý:

Ví dụ bạn có thể phát cho GV bảng sau để xem các thay đổi hoạt động dạy học ở trường bạn đến đích nào:

Hãy đánh dấu vào ô chỉ mức độ mà anh (chị) cho là phù hợp nhất. Mức độ tăng từ 1 đến 5: 1 là mức độ bản thân hoàn toàn không đồng ý hay không tâm đắc và 5 là mức độ đồng ý nhất (hay tâm đắc nhất).

Nội dung ý kiến thăm dò	1	2	3	4	5
Về “mức độ thay đổi” của GV với sự thay đổi nhà trường đang tiến hành					
1. Tôi nhận thức được tất cả những yếu tố liên quan đến đổi mới dạy học ở môn học mà tôi phụ trách.					
2. Tôi đã thấu hiểu cách triển khai đổi mới DH bắt đầu từ việc tìm hiểu đặc điểm của người học của mình và triển khai DH phù hợp với đặc điểm của HS, phát huy tính tích cực của HS.					
3. Tôi biết muốn HS tiến bộ và có năng lực cần tổ chức hoạt động đa dạng để HS chiếm lĩnh được nội dung DH hơn là nhồi nhét kiến thức; tôi coi trọng hoạt động trải nghiệm của HS và đánh giá hướng vào vận dụng kiến thức.					
4. Tôi thấy mọi GV trong nhà trường đều đã thay đổi và có thể thoải mái đưa những ý kiến góp ý chân thành và xây dựng cho nhau để đổi mới DH thành công.					
5. Tôi thấy HS học đầy hứng khởi và không còn thụ động như trước nữa.					

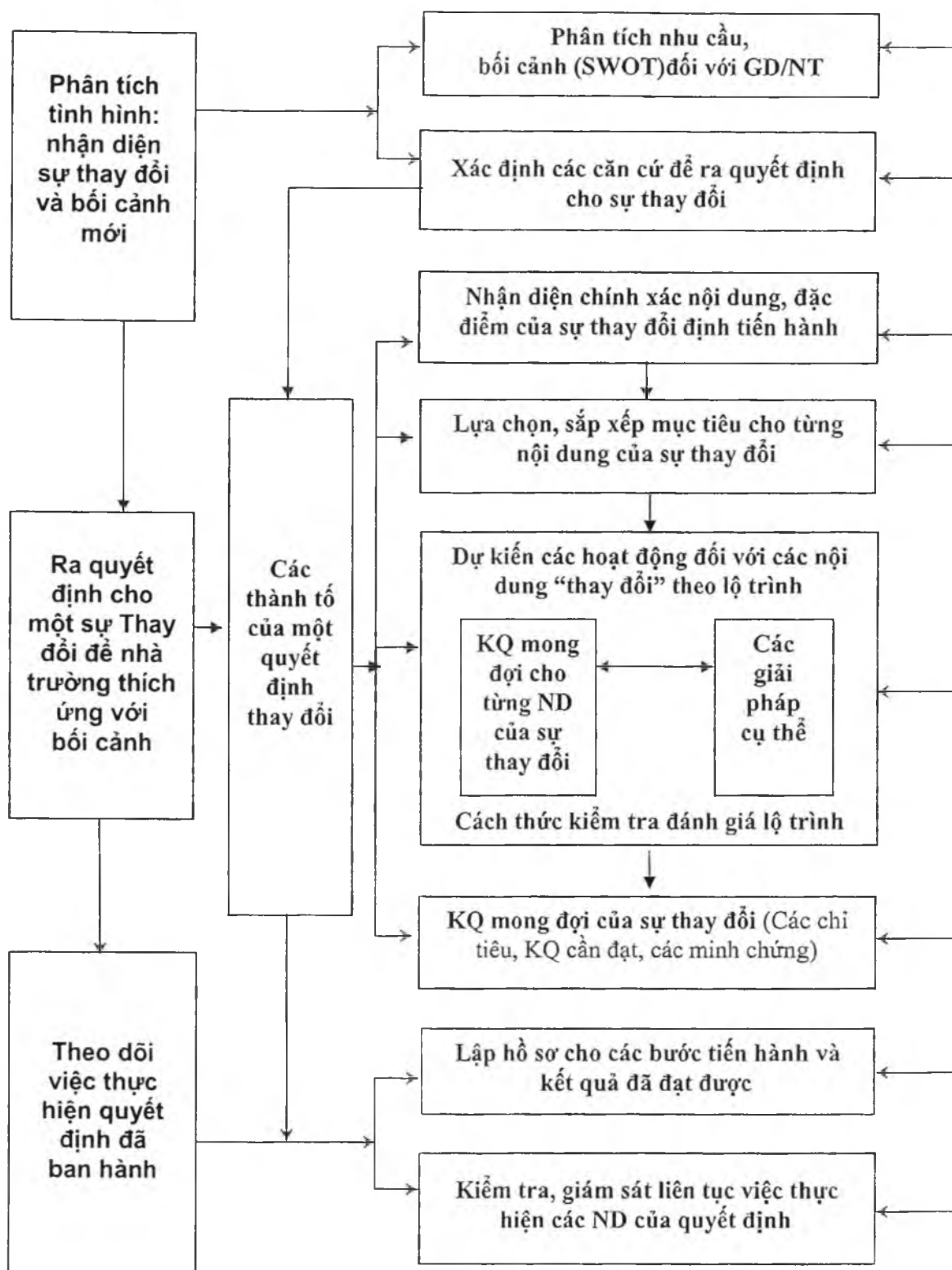
Hãy cho vài vài minh chứng về những thay đổi đang diễn ra ở trường mình:

Nếu nhiều GV trường bạn cho điểm chủ yếu là 4–5 và có những minh chứng xác thực về thay đổi đã diễn ra ở trường bạn, HT có thể nhận định là thay đổi đã được đưa vào lớp học. Tất cả những thông tin đó đều quan trọng. Nó giúp HT đưa ra quyết định về kết quả của sự thay đổi một cách sáng suốt dựa trên thực tế chứ không phải là cảm nhận.

Sau khi đã thực hiện thay đổi thành công, hãy nhìn lại quá trình thay đổi mà nhà trường đã thành công để có các bài học cho sự chỉ đạo các thay đổi tương tự hay các thay đổi khác liên quan đến nhà trường trong tương lai. Phương tiện để bạn có thể nhìn lại quá trình đi đến đích của sự thay đổi liên quan đến vấn đề lưu hồ sơ việc thực hiện thay đổi. Trong hồ sơ này tóm tắt các buổi thảo luận, các quyết định, các mục tiêu và chiến lược cơ bản mà nhà trường đã thực hiện trong quá trình chỉ đạo sự thay đổi; những bài học và các tình huống gay cấn trong quá trình chỉ đạo mà HT đã làm gì để khắc phục... Điều quan trọng là phải lưu trữ hồ sơ cho cả quá trình, từ khi bắt đầu khởi xướng dự án thay đổi. Việc lưu trữ sẽ có lợi cho công tác đánh giá quá trình. Bên cạnh việc lưu hồ sơ thay đổi HT cần chú ý thể chế hoá các kết quả và quy trình thay đổi thành các giá trị của nhà trường. Hãy ghi rõ ràng những yếu tố cơ bản của tiến trình thay đổi. Đưa một số tóm tắt về xuất phát điểm để chỉ ra thay đổi như thế nào và khi nào thay đổi, hoặc trích dẫn các kết quả đã đạt được vào các mục của kế hoạch chiến lược phát triển nhà trường và coi nó là các giá trị mới của trường bạn mà những người nối tiếp phải tuân theo.

Trên đây là 7 nội dung cần nhận thức khi ra quyết định cho một thay đổi ở nhà trường. Sau khi nhận thức đầy đủ những vấn đề nêu trên, HT có thể đề ra những thay đổi cụ thể trong thay đổi chung của trường mình từ đó có kế hoạch hành động để thực hiện một thay đổi nào đó ở nhà trường mình để đáp ứng yêu cầu của cấp trên hay tự thân nhà trường nhận thấy cần phải thực hiện những thay đổi đó để nhà trường phát triển và đây là lúc HT phải ra quyết định cho một sự thay đổi để tăng khả năng tích ứng cho nhà trường khi xã hội yêu cầu nhà trường thay đổi. Có thể tham khảo sơ đồ nguyên tắc sau cho việc ra quyết định cho một sự thay đổi ở nhà trường:

Có thể tóm tắt những điều nêu trên thành sơ đồ minh họa sau:



Sơ đồ 2.3. Sơ đồ cụ thể cho việc ra quyết định cho một sự thay đổi trong NT

Hãy nghiên cứu các nội dung và các mũi tên trình bày trong sơ đồ 2.3. để thấy “quy trình” cho việc ra quyết định cho một sự thay đổi ở nhà trường.

Theo những gì trình bày ở trên, kết hợp với nghiên cứu kĩ hình 2.3. nêu trên có thể tóm tắt quy trình ra quyết định cho một sự thay đổi là:

1. Phân tích tình hình, xác lập các căn cứ cho việc ra quyết định cho một thay đổi cụ thể (nhận diện bối cảnh, nhận diện đặc điểm của sự thay đổi, xem xét khả năng thực hiện sự thay đổi ở nhà trường mình và mức độ kết quả có thể đạt được).

2. Ra quyết định thay đổi, trong đó chỉ rõ những việc phải làm, cách làm và điều kiện, nguồn lực cần có để làm và thời hạn; xác lập các chỉ số để nhận diện và đánh giá kết quả, phương thức kiểm chứng kết quả...

3. Theo dõi, giám sát việc thực hiện quyết định đã ban hành (tuy được xếp cuối nhưng được thực hiện thường xuyên trong suốt quá trình từ khi ban hành đến khi kiểm chứng được kết quả đạt được của sự thay đổi và duy trì được kết quả đó bền vững).

Trong thực tế, việc ra quyết định cho sự thay đổi đã khó, việc hiện thực hoá quyết định đó còn khó hơn và đây chính là khả năng vận dụng những nội dung của chuyên đề “năng lực thích ứng với thay đổi” vào thực tế quản lí nhà trường trong bối cảnh đổi mới GD hiện nay của một người HT nhà trường.

Lưu ý:

I. CÁCH THỨC TIẾP NHẬN NỘI DUNG CỦA CHUYÊN ĐỀ:

1. Nghiên cứu kĩ những nội dung trình bày trong chuyên đề, làm các câu hỏi TNKQ tự đánh giá và tự giải các câu hỏi, bài tập để phát hiện các thắc mắc khi nghiên cứu chuyên đề.

2. Trao đổi với bạn và những người quan tâm về những thắc mắc; nếu không xử lí được hãy liên hệ với GV của chuyên đề để xin tư vấn.

II. KẾ HOẠCH TRIỂN KHAI DẠY HỌC CHO MỘT NGÀY

1. Hoạt động 1: Lấy ý kiến bình luận về bài tập TNKQ cho việc tự kiểm tra đánh giá khi nghiên cứu nội dung chuyên đề ở nhà để phát hiện “nhu cầu và nguyện vọng” học chuyên đề của HV.

2. Hoạt động 2: Đề nghị HV trả lời các câu hỏi sau:

– *Câu hỏi 1:* HV cho biết 1 nội dung bản thân tâm đắc nhất ở các nội dung đã trình bày trong tài liệu của chuyên đề hoặc chỉ ra khả năng vận dụng một vài nội dung mà mình tâm đắc?

– *Câu hỏi 2:* Theo quan điểm của tài liệu này có một số chỉ số nhận diện năng lực thích ứng, hãy liệt kê chúng và cho biết mối quan hệ của các yếu tố đã nêu ra. Nếu yêu cầu bạn thêm, bớt, ý kiến của bạn thế nào?

– *Câu hỏi 3:* Một cán bộ quản lí có năng lực thích ứng là người “rất nhạy cảm với sự thay đổi (thấy được trước người khác các vấn đề có thể xảy ra khi tiếp nhận sự thay đổi)”. (khoanh tròn phương án bạn chọn)

A – ĐÚNG B – SAI

Và giải thích vì sao?

– **Câu hỏi 4:** Hãy chọn phương án đúng nhất trong các phương án sau, khi nói về khả năng thích ứng của một CBQL:

A. Là người ít khả năng vượt qua được thách thức của bối cảnh và của sự thay đổi hay vượt qua chúng kém hiệu quả.

B. Là người có chỉ số IQ, CQ, EQ cao và có khả năng sử dụng “lực tri” tốt trong mọi trường hợp để vượt qua mọi thách thức.

C. Là người có ít khả năng xử lý các mối quan hệ (trong cuộc sống, trong hoạt động nghề nghiệp...) một cách có hiệu quả.

– **Câu hỏi 5:** Khi thực hiện một sự thay đổi, nhà trường thường gặp các rào cản nào và cách khắc phục chúng.

3. Hoạt động 3: Giải các tình huống và làm bài tập thực hành

3.1. Hãy giải các tình huống sau:

a) **Tình huống 1:** Khi HT phổ biến kế hoạch triển khai “đổi mới căn bản toàn diện GD...” và yêu cầu các GV cụ thể hoá nội dung “đổi mới” cho việc dạy học của mình, một GV phát biểu: “Đề nghị HT cho biết tính khả thi của kế hoạch mà HT vừa phổ biến ở nhà trường ta và điều kiện cần và đủ để chúng tôi có thể triển khai tư tưởng của việc “đổi mới căn bản...” vào hoạt động dạy học của mình”. Với tư cách HT, bạn xử lý tình huống đó như thế nào?

b) **Tình huống 2:** Sau khi được tham gia một lớp tập huấn của dự án, một GV đề nghị HT thay đổi cách quản lý, trao quyền tự chủ cho GV nhiều hơn (có thể không theo các mẫu giáo án của nhà trường hay của ngành GD đang chỉ đạo mà cho họ tự “sáng tạo ra kịch bản” cho bài dạy của mình hay chủ động sử dụng tài liệu khác cho việc dạy một bài học cụ thể nào đó, v.v...). Với tư cách HT, anh (chị) sẽ xử lý như thế nào?

3.2. Bài tập thực hành: Hãy ra một quyết định cho “một sự thay đổi” cụ thể ở trường của bạn đang phụ trách để góp phần thực hiện kế hoạch hành động đề án “đổi mới căn bản GD...” của ngành GD theo sơ đồ 2. 3. nêu trong tài liệu (nghiên cứu kỹ các gợi ý ở mục Vấn đề 2 của tài liệu này).

Sản phẩm của một ngày học là một quyết định cho một sự thay đổi được cả lớp cho là hợp lý nhất và trở thành sản phẩm của lớp học.

PHỤ LỤC

Phụ lục 1. Một số lời khuyên có thể tham khảo:

30 nguyên tắc quản lý hiệu quả (<http://www3.tuoitre.vn/Vieclam>; thứ tư, 16/4/2007)

1. **Chỉ tập trung và hoàn thành một vài dự án trong một khoảng thời gian nhất định** (*đừng quá ôm đồm mọi việc, nếu không tất cả sẽ chỉ dở dang và không đạt được hiệu quả như mong muốn*).
2. **Tránh chủ nghĩa cầu toàn** (*trong 80% công sức có thể chỉ có 20% là chất lượng nhưng nó lại đóng góp đáng kể tới kết quả của dự án của bạn*).
3. **Quan tâm đến những việc của ngày hôm nay** (*ngày mai cũng có 24 giờ vì vậy đừng quan tâm đến việc khác khi việc hôm nay còn đang dở*).
4. **Có tính quyết đoán** (*hãy nhớ rằng nếu bạn quyết định sai, hãy quyết định lại*).
5. **Ủy thác cho cấp dưới ngay cả công việc không thuộc nhiệm vụ của họ nhưng bạn phải chịu trách nhiệm về kết quả** (*đây là chìa khoá tạo động lực cho nhân viên*).
6. **Khen ngợi đúng lúc, đúng chỗ** (*và thêm tính chính xác, khách quan, công bằng*).
7. **Tự xem xét bản thân khi cấp dưới đã làm đúng bốn phần mà vẫn còn vấn đề** (*kết quả chưa được như mong muốn*).
8. **Chắc chắn rằng công việc không quá khả năng của nhân viên** (*khi không như vậy nhân viên của bạn sẽ rơi vào tình trạng chán nản và kéo theo hàng loạt sự cố khác*).
9. **Hãy xác định mục đích của mình với nhân viên** (*không hay nếu giao việc hoặc không giao việc chỉ vì tình cảm cá nhân*).
10. **Chú ý đến thái độ người nghe** (*đặc biệt khi muốn chỉ trích ai đó*).
11. **Phê bình ngay khi nhân viên mắc khuyết điểm** (*cũng như khen ngợi ngay khi làm tốt công việc*).
12. **Làm rõ ý định của lời phê bình** (*sau phê bình là gì, nếu không nhân viên của bạn luôn đề phòng khi bạn đưa ra nhận xét*).
13. **Bình tĩnh trước khi đưa lời khiển trách** (*khiển trách là để nhân viên giải quyết vấn đề chứ không phải là trách cứ hay to tiếng*).
14. **Vui vẻ khi đưa ra ý kiến phản hồi mang tính phủ định** (*cách phủ nhận cởi mở có thể cải thiện công việc*).
15. **Bảo vệ nhân viên trước những quyết định liên quan trực tiếp đến họ**.
16. **Khen thưởng ngay nhân viên vì những đóng góp xuất sắc cho tổ chức**.
17. **Dùng những cuộc họp đánh giá kết quả như một cơ hội để truyền kinh nghiệm và hướng dẫn nhân viên**.
18. **Dành riêng ít nhất 1 giờ để đánh giá** (*đừng đánh giá khi nhân viên đang làm việc*).
19. **Thảo luận những thiếu sót khi làm việc** (*đừng để khi việc kết thúc mới nhận xét chưa được*).
20. **Giới thiệu cho nhân viên khách trong và ngoài công ti** (*để họ có cơ hội tiếp xúc một lúc nào đó cho việc học hỏi, chia sẻ kinh nghiệm*).

21. Có sự chuẩn bị để làm việc nhóm có hiệu quả (cách xử lý vấn đề, giao tiếp...).
22. Cung cấp đầy đủ bản chương trình làm việc (Thông báo đầy đủ về toàn bộ công việc phải làm và mục đích công việc).
23. Tóm tắt ý chính của buổi họp (có thể thảo luận nhiều nhưng các nội dung phải được chốt).
24. Quan sát ngôn ngữ cử chỉ (nét mặt nói lên nhiều điều).
25. Đừng để mất bình tĩnh (làm lãnh đạo phải biết kiềm chế).
26. Hoàn thiện kỹ năng nghe và nói của bạn.
27. Cố gắng giải quyết mọi mâu thuẫn ngay khi nó xuất hiện.
28. Tuyển dụng nhân viên đam mê với công việc (một nhân viên đam mê và có tính trách nhiệm cao hơn 10 nhân viên làm việc hời hợt).
29. Dành 75% thời gian lắng nghe (phỏng vấn) và 25% còn lại để nói (nhớ một người có 2 tai, 1 miệng).
30. Nếu muốn đánh giá chính xác phải đề ra các tiêu chí cụ thể.

Phụ lục 2. Các câu hỏi trắc nghiệm khách quan để tự kiểm tra, đánh giá

2.1. Câu hỏi TNKQ để tự đánh giá mức độ nhân thức sau khi nghiên cứu nội dung trình bày (Tự KT/ĐG kết quả tự học)

Hãy đánh dấu vào ô chỉ mức độ mà anh (chị) cho là phù hợp nhất. Mức độ tăng từ 1 đến 5: 1 là mức độ bản thân hoàn toàn không đồng ý hay không tâm đắc và 5 là mức độ đồng ý nhất (hay tâm đắc nhất).

Nội dung ý kiến đánh giá	1	2	3	4	5
I. Về khả năng nhạy bén với các tình huống QL					
1. Hào hứng với những chủ trương đổi mới					
2. Nghiên cứu ngay văn bản chỉ đạo của cấp trên về các thay đổi					
3. Nhận ra các kết quả tích cực của các thay đổi trong đơn vị					
4. Có khả năng nhận ra những ý kiến góp ý chân thành và xây dựng của cấp dưới khi tổ chức thực hiện một thay đổi nào đó					
II. Về khả năng cảm hoá con người					
2. Có khả năng nhìn thấy được mầm mống của xung đột					
3. Trong quá thực hiện nhiệm vụ trân trọng mọi ý kiến góp ý					
4. Sẵn lòng nghe những ý kiến trái chiều					
5. Sẵn sàng “nhập hội” khi có điều kiện					
III. Về khả năng đối mặt với sự thay đổi					
6. Thích câu nói “sự thay đổi luôn tồn tại”					
7. Thích câu nói “muốn thay đổi phải hiểu nội dung cái thay đổi”					

8. Thích câu nói “các loài phát triển được vì nó biết thích nghi”					
9. Thích tìm hiểu rõ ràng khi nghe nói về vấn đề đổi mới nào đó					
10. Ghi nhận câu nói “khi thay đổi có thể phải đối mặt với xung đột”					
11. Muốn xử lý xung đột trước hết phải tìm nguyên nhân					
IV. Về khả năng quản lý bản thân					
12. Thích câu “biết đủ, biết dừng thì cuộc đời luôn thoải mái”					
13. Niềm vui ở gia đình là động lực cho công việc quản lý					
14. Thích câu “Biết mình, biết người trăm trận trăm thắng”					
15. Chọn việc cấp bách làm trước, việc quan trọng làm sau, khi thực hiện công việc trong ngày					

Tự chấm điểm:

– Nếu bạn đạt 60–75 đ: Bạn có năng lực thích ứng cao.

– Nếu bạn đạt 45–60 đ: Bạn có năng lực thích ứng trung bình.

– Nếu bạn đạt 15–45 đ: Bạn có năng lực thích ứng thấp.

2.2. Câu hỏi TNKQ cho tự đánh giá kiến thức liên quan đến việc ra quyết định cho sự thay đổi ở nhà trường

Hãy đánh dấu vào ô chỉ mức độ mà anh (chị) cho là phù hợp nhất. Mức độ tăng từ 1 đến 5: 1 là mức độ bản thân hoàn toàn không đồng ý hay không tâm đắc và 5 là mức độ đồng ý nhất (hay tâm đắc nhất).

Nội dung ý kiến đánh giá	1	2	3	4	5
I. Về khả năng nhận diện các đặc trưng của thay đổi					
1. Thay đổi là một quá trình					
2. Thay đổi có độ bất định					
3. Thay đổi phải phá vỡ sức ỳ, bảo thủ					
4. Thay đổi trong GD liên quan đến toàn hệ thống xã hội					
5. Thay đổi ở nhà trường được phản ánh thông qua thay đổi hoạt động dạy và học.					
II. Về khả năng nhận diện và xử lý xung đột khi thay đổi					
6. Sự không đồng thuận là mầm mống của xung đột					
7. Sự xung đột có thể xảy ra từ nhiều nguyên nhân					
8. Muốn xử lý xung đột phải biết chính xác nguyên nhân của sự xung đột					
9. Xung đột có thể gây ra bởi phong cách lãnh đạo của HT					
10. Xung đột cá nhân với tập thể có thể dùng tập thể để xử lý xung đột đó					
11. Xung đột GV với HT chủ yếu do cách xử lý vấn đề của HT					

III. Về khả năng nhận diện và triển khai một sự thay đổi					
12. Thích câu nói “sự thay đổi luôn tồn tại”					
13. Thích câu nói “muốn thay đổi phải hiểu nội dung cái thay đổi”					
14. Thay đổi trong GD liên quan đến toàn xã hội					
15. Thay đổi ở nhà trường chủ yếu là thay đổi trong hoạt động dạy và học					
16. Để thay đổi được trong GD phải làm tốt việc “huy động cộng đồng”					
17. GD chỉ có thể thay đổi nếu mọi nhà trường trong hệ thống GD thay đổi					
18. Để một nhà trường thay đổi, mỗi GV trong nhà trường đó phải thay đổi					
IV. Về khả năng chỉ đạo thay đổi trong dạy và học ở nhà trường					
19. Muốn thay đổi thành công trong hoạt động DH ở nhà trường HT phải biết huấn luyện cho GV cách đổi mới các yếu tố trong quá trình DH					
20. Muốn đổi mới PPDH trước hết phải đổi mới KT/ĐG					
21. Đổi mới DH cần biết xác định mục tiêu năng lực cần hình thành cho HS ở mỗi môn học, mỗi buổi học					
22. Việc cấp bách hiện nay là huấn luyện cho GV cách đổi mới DH để thực hiện được mục tiêu “không nhồi nhét kiến thức mà hình thành năng lực cho HS”					

Tự chấm điểm:

- Nếu bạn đạt 88–110 đ: Quyết định cho sự thay đổi khá phù hợp đối với nhà trường;
- Nếu bạn đạt 48–88 đ: Quyết định cho sự thay đổi phù hợp đối với thay đổi ở nhà trường;
- Nếu bạn đạt 22–48 đ: Quyết định cho sự thay đổi ít phù hợp đối với thay đổi ở nhà trường.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nhiều tác giả (2013), *Một số vấn đề lí luận và thực tiễn về lãnh đạo và quản lí GD trong thời kì đổi mới*, sách biên soạn do Bộ GD&ĐT yêu cầu, do dự án phát triển GV THPT&TCCN, NXB Văn hoá – Thông tin.
2. Leon de Caluwe; Hans Vermaak (2003), *Learning to change – A guide for Organisation change Agents*, SAGE Publications.
3. Trần Quang Tuệ (Dịch và biên soạn) (1998), *Sổ tay người quản lí – Kinh nghiệm quản lí Nhật Bản*, NXB Lao động.
4. Roysingh (1994), *Nền giáo dục cho thế kỉ XXI – Những triển vọng của châu Á* – Thái Bình Dương, (sách dịch) Viện Khoa học giáo dục.
5. Đặng Xuân Hải; Nguyễn Sỹ Thư (2012), *Quản lí giáo dục, quản lí nhà trường trong bối cảnh thay đổi*, NXB Giáo dục Việt Nam.
6. Subir Chowdhury (2006), *Quản lí trong thế kỉ XXI* [sách dịch], NXB Giao thông vận tải.
7. N. Russel Jones (Dũng Tiến, Thuý Nga biên dịch) (2003), *Kiểm soát sự thay đổi – Sổ tay người QL*, NXB Tổng hợp TP HCM.
8. Đặng Xuân Hải (2010), *Chuyên đề “Quản lí thay đổi vận dụng cho quản lí trường TCCN*, Dự án PTGVTHPT&THCN, NXB Văn hoá – Thông tin (trang 217–252).
9. K.B.Everarad I.Wilsson, (2004), *Quản trị nhà trường hiệu quả*, (chương 4), Sách dịch của dự án SREM, Bộ GD&ĐT, Hà Nội 2010. (K.B. Everarad I. Wilsson; *Effective School Management*, Paul Chapman Publishing).
10. Hoà Nhân (2008), *Tủ thư quản lí*, (nguyên bản, NXB ĐH Tây Bắc, TQ. 2002 – Dương Minh Hào và những người khác Biên dịch), NXB Quân đội nhân dân.