

VẬN DỤNG LÝ THUYẾT QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI ĐỂ QUẢN LÝ NHÀ TRƯỜNG TRONG BỐI CẢNH GIÁO DỤC HIỆN NAY

APPLYING CHANGE MANAGEMENT THEORIES TO SCHOOL MANAGEMENT IN THE CURRENT EDUCATIONAL CONTEXT

LÊ THỊ ĐỖ QUYÊN, quyentld@hiu.vn
Trường Đại học Quốc tế Hồng Bàng

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>Ngày nhận: 21/3/2025 Ngày nhận lại: 15/4/2025 Duyệt đăng: 18/06/2025 Mã số: TCKH-S02T06-2025-B06 ISSN: 2354 - 0788</p> <p>Từ khóa: Nhà trường, mô hình Lewin, mô hình Kotter, đổi mới giáo dục, chiến lược quản lý trường học.</p> <p>Keywords: School, Lewin's model, Kotter's model, educational innovation, school management strategy.</p>	<p>Nhằm đáp ứng những thách thức và yêu cầu đổi mới trong bối cảnh giáo dục hiện nay, nghiên cứu này, thông qua việc vận dụng các lý thuyết quản lý sự thay đổi, cụ thể là mô hình ba bước của Kurt Lewin và mô hình tám bước của John Kotter, phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình thay đổi trong việc quản lý nhà trường và vai trò của quản lý sự thay đổi, văn hóa tổ chức, và sự tham gia của các bên liên quan trong quá trình chuyển đổi. Đồng thời, nghiên cứu mang lại một số kết quả cụ thể và ý nghĩa thực tiễn trong việc đề xuất quy trình quản lý sự thay đổi để quản lý nhà trường cách phù hợp, xác định được những yếu tố ảnh hưởng đến quá trình thay đổi và nâng cao chất lượng giáo dục. Ngoài ra, những phát hiện mới từ nghiên cứu này cung cấp cơ sở khoa học quản trị trong cho các nhà quản lý giáo dục trong việc hoạch định chính sách và xây dựng hệ thống quản lý nhà trường một cách linh hoạt, sáng tạo và giải quyết hiệu quả các thách thức của kỷ nguyên số và là tiền đề cho những nghiên cứu tiếp theo.</p> <p>ABSTRACT <i>In response to the challenges of innovation in the current educational context, this study, by applying the change management theories, specifically Kurt Lewin's three-step model and John Kotter's eight-step model, analyzes the factors influencing the change process in school management and the role of change management, organizational culture, and stakeholder participation in the transformation process. At the same time, the study provides some specific results and practical implications in proposing a change management process for appropriate school management, identifying factors affecting the change process, and enhancing the educational quality. The study findings will provide a significant scientific foundation for educational managers in policy making and the development of a flexible, innovative school management system that effectively responds to the challenges of the digital era, serving as a premise for further studies.</i></p>

1. Đặt vấn đề

Vận động là một phạm trù của triết học Marx - Lenin dùng để chỉ về một phương thức tồn tại của vật chất. Bản chất tồn tại của vật chất là sự thay đổi trong tương quan với cặp phạm trù không gian và thời gian, đó là sự thay đổi của tất cả mọi sự vật hiện tượng, mọi quá trình diễn ra trong không gian, vũ trụ từ đơn giản đến phức tạp. Vận động là mọi

sự biến đổi. Thông qua vận động, vật chất mới biểu hiện và bộc lộ bản chất của mình. Và sự thay đổi là tất yếu diễn ra ở mọi mặt của đời sống nhân loại. Lúc này, sự thay đổi trong giáo dục và sự cần thiết phải quản lý sự thay đổi trong quá trình giáo dục không nằm ngoài quy luật vận động này.

Nói cách khác, giáo dục là hình thái xã hội. Sự thay đổi trong giáo dục là sự vận động xã hội,

nghĩa là sự thay đổi, sự thay thế được sinh ra từ trong các quá trình vận động xã hội (chính trị, kinh tế, văn hóa...) đã tác động lên động lực của sự vận động và phát triển của quá trình giáo dục, làm chuyên hoá mạnh mẽ, bất định, khó kiểm soát quá trình giáo dục, tạo ra một thách thức tất yếu trong quản lý giáo dục là phải điều chỉnh thích ứng để tạo ra năng lực tương hợp và tăng tính tích cực từ chính nội tại của quá trình giáo dục.

Thế nên, việc nắm bắt sâu sắc bản chất từ bên trong sự thay đổi của các hình thái xã hội có tác động biến đổi lên quá trình giáo dục để xác định đúng đắn về các nguyên lý, các nguyên nhân, các dấu hiệu, các thách thức và cơ hội trong tương quan với sự thay đổi giúp cho các nhà chiến lược, các nhà quản lý đương đại về giáo dục có cái nhìn tổng quan, có cách tiếp cận khách quan nhằm đảm bảo kiểm soát ổn định các tác nhân, làm chủ được con đường thay đổi và chủ động điều hướng, dẫn dắt quá trình giáo dục đạt đến tính tương thích, tính hiệu nghiệm, hiệu quả và phù hợp với vận động xã hội là vấn đề cần được quan tâm trong bối cảnh giáo dục hiện nay.

Vì vậy, nghiên cứu khái luận về lý thuyết quản lý sự thay đổi để vận dụng phát triển cơ sở luận trong lĩnh vực giáo dục và quản lý giáo dục là vấn đề cần thiết. Bên cạnh đó, vận dụng hệ thống cơ sở luận vào thực tiễn quản lý sự thay đổi ở các cơ sở giáo dục là vấn đề cần được quan tâm định hướng và thực hiện đúng đắn trong thực tế ngày nay. Việc quan tâm quản lý hiệu nghiệm, hiệu quả sự thay đổi tại các nhà trường trong tương quan với thách thức, vận hội từ khách quan của sự vận động xã hội đương đại sẽ góp phần đáng kể cho giáo dục Việt Nam tiên gần hơn với chiến lược và mục tiêu đổi mới giáo dục và quản lý giáo dục trong bối cảnh hiện nay.

2. Nội dung

2.1. Khái niệm cơ bản

2.1.1. Nhà trường

Nhà triết học và sư phạm người Mỹ, John Dewey (1859-1952) nhấn mạnh rằng nhà trường không chỉ là nơi truyền đạt kiến thức mà còn là môi trường xã hội nơi học sinh được học hỏi qua thực tiễn. Nhà trường cần tạo ra các hoạt động học tập có tính thực tiễn để phát triển kỹ năng tư duy và giải quyết vấn đề của học sinh. Paulo Freire (1921-1997) nhà giáo dục Brazil, trong tác phẩm nổi tiếng *Pedagogy of the Oppressed*, cho rằng nhà trường không chỉ là nơi truyền đạt kiến thức mà còn là không gian để giải phóng tư tưởng và phát triển năng lực tự chủ của con người.

Tóm lại, khái niệm nhà trường có thể được tiếp cận từ nhiều góc độ như là một tổ chức xã hội, môi trường phát triển cá nhân, không gian giải phóng tư duy, hay hệ sinh thái học tập mở

giúp làm sáng tỏ vai trò đa dạng của nhà trường trong việc giáo dục và phát triển con người.

2.1.2. Quá trình giáo dục trong nhà trường

Nhà tâm lý học giáo dục, Jerome Bruner (1915-2016), cho rằng quá trình giáo dục là một quá trình cải tiến liên tục, nơi học sinh không chỉ tiếp nhận kiến thức mà cần phải tham gia vào quá trình tạo dựng kiến thức thông qua sự khám phá và nghiên cứu. John Dewey tin rằng quá trình giáo dục là sự tương tác liên tục giữa học sinh và môi trường giáo dục, nơi mà học sinh được thực hành các kỹ năng sống thực tế và phát triển tư duy phản biện thông qua kinh nghiệm để chuẩn bị cho cuộc sống thực tế. Do đó, quá trình giáo dục trong nhà trường là một quá trình phức tạp, bao gồm sự phát triển nhận thức, xã hội, tình cảm, và văn hóa của học sinh; từ việc truyền tải kiến thức và kỹ năng đến việc thúc đẩy sự tự do suy nghĩ, phát triển toàn diện và học tập suốt đời.

2.1.3. Quản lý sự thay đổi

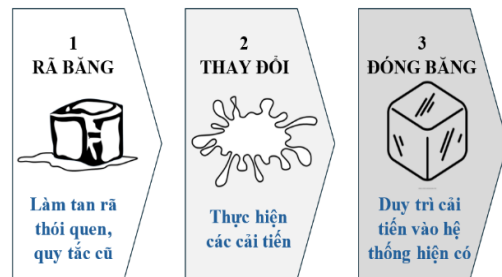
David và Donald (2008) quan niệm rằng quản lý thay đổi là thực hiện các chức năng quản lý trong việc triển khai các thay đổi, điều khiển sự thay đổi để sự thay đổi đó đi đến đích dự kiến. Kotter (2023) khẳng định rằng quản lý sự thay đổi là một quá trình có cấu trúc được thiết kế để giúp các tổ chức thích ứng với môi trường thay đổi. Do đó, tổ chức cần linh hoạt và luôn sẵn sàng để đối phó với các thách thức và cơ hội mà sự thay đổi mang lại. Bên cạnh đó, quản lý sự thay đổi đòi hỏi sự hiểu biết sâu sắc về các hình thức khác nhau của sự thay đổi và cách điều chỉnh chiến lược cho phù hợp (Bateman & cs, 2023).

Như vậy, quản lý sự thay đổi là một khái niệm đa chiều, đòi hỏi sự hiểu biết sâu sắc về tổ chức, con người, và bối cảnh cụ thể mà các nhà lãnh đạo có thể áp dụng hoặc kết hợp nhiều mô hình khác nhau để đạt được kết quả mong muốn.

2.2. Lý thuyết về quản lý sự thay đổi

2.2.1. Mô hình 3 giai đoạn quản lý sự thay đổi của Kurt Lewin (1947)

Bản chất của sự thay đổi, theo Kurt Lewin, có thể được mô tả bằng mô hình 3 giai đoạn như sau:



Hình 1: Mô hình 3 bước quản lý sự thay đổi Kurt Lewin (1947)

Giai đoạn Rã băng: Mục tiêu chính của giai đoạn này là giúp tổ chức cũng như mỗi cá nhân trong tổ chức nhận thức được sự cấp thiết phải thay đổi, sẵn sàng cho sự thay đổi sắp diễn ra khi phải rũ bỏ các thói quen, quy tắc cũ. Thay đổi chỉ có thể đạt kết quả khi nhà quản lý đưa ra được những lý do chính đáng và tạo động lực thay đổi mạnh mẽ cho tổ chức.

Giai đoạn Thay đổi: Đây là giai đoạn khó khăn nhất, giai đoạn thực hiện các cải tiến. Nhà quản lý triển khai sự thay đổi, thực hiện các hành động và quy trình mới, điều chỉnh tư duy và hành vi của tổ chức cho phù hợp với sự thay đổi để đảm bảo quá trình chuyển đổi được diễn ra suôn sẻ.

Giai đoạn Đóng băng: Giai đoạn này băng đóng thành khuôn dưới một hình dạng mới. Sự thay đổi đã được củng cố và mọi người trong tổ chức đang vận hành theo cách thức mới. Do đó, việc thích nghi với những cải tiến và đảm bảo sự thay đổi tiếp tục thành công, bằng cách làm cho nó trở thành chuẩn mực và tạo ra sự ổn định mới, giúp tổ chức duy trì kết quả dài hạn.

Tóm lại, mô hình của Kurt Lewin cung cấp một khung lý thuyết được xem là nền tảng của quá trình thay đổi trong tổ chức và từng người của tổ chức cần phải hiểu rõ: Tại sao cần thay đổi? Cách thực hiện sự thay đổi như thế nào? Và kết quả mong đợi sau khi thực hiện sự thay đổi ra sao? Như vậy, quá trình thay đổi sẽ được diễn ra thuận lợi và đạt được kết quả mong muốn.

2.2.2. Mô hình 8 bước quản lý sự thay đổi của Kotter (1996)

Mô hình quản lý sự thay đổi của John Kotter cung cấp một khung lý thuyết gồm tám bước cần thiết trong việc thực hiện quản lý sự thay đổi:

Bước 1: Tạo cảm giác cấp bách

Quá trình thay đổi luôn bắt đầu từ việc nhận ra và ý thức sự cấp thiết trong tổ chức về lý do cần cải cách và sẵn sàng tham gia vào tiến trình thay đổi. Để làm được điều này, nhà quản lý cần tạo ra cảm

giác khẩn cấp, nhấn mạnh các vấn đề hiện tại của tổ chức, nhu cầu phát triển, cũng như áp lực trong việc thích ứng và hội nhập với xu thế chung.

Bước 2: Xây dựng nhóm dẫn dắt

Để sự thay đổi thành công, cần phải có một nhóm lãnh đạo mạnh mẽ và có khả năng ảnh hưởng, làm việc cùng nhau, đa dạng về kỹ năng để dẫn dắt và thực hiện quá trình thay đổi và tạo ra sự đồng thuận trong tổ chức.

Bước 3: Phát triển tầm nhìn và chiến lược

Một tầm nhìn về sự thay đổi rõ ràng và phù hợp với mục tiêu sẽ giúp định hướng sự thay đổi. Điều này đòi hỏi nhà quản lý phải có một lộ trình chi tiết để hướng dẫn các bước triển khai chiến lược.

Bước 4: Truyền đạt tầm nhìn

Việc truyền đạt tầm nhìn về sự thay đổi cần phải được thực hiện một cách liên tục, dễ hiểu và truyền cảm hứng giúp đảm bảo tất cả các thành viên trong tổ chức đều hiểu rõ mục tiêu và vai trò của họ trong quá trình thay đổi. Nhà quản lý cần sử dụng mọi kênh truyền thông có sẵn để chia sẻ tầm nhìn một cách rộng rãi và thường xuyên. Truyền thông hiệu quả là chìa khóa trong việc thuyết phục tổ chức chấp nhận sự thay đổi.

Bước 5: Trao quyền hành động cho nhân viên

Bước này mọi thành viên trong tổ chức cần được trao quyền để thực hiện các hành động nhằm thúc đẩy sự thay đổi. Ngoài ra, khuyến khích tổ chức và cá nhân tham gia vào các sáng kiến đổi mới, nhằm loại bỏ các rào cản ngăn cản sự thay đổi. Đồng thời, loại bỏ các chính sách lỗi thời hoặc sự phản đối có thể làm cản trở sự thay đổi.

Bước 6: Đạt được các chiến thắng ngắn hạn

Việc tạo ra các kết quả thành công ngắn hạn là yếu tố quan trọng để duy trì động lực và đà tiến triển của sự thay đổi. Những thành tựu ban đầu của quá trình thay đổi sẽ giúp thuyết phục những người vẫn còn hoài nghi và củng cố sự tin tưởng vào quá trình thay đổi.



Hình 2. Mô hình 8 bước quản lý sự thay đổi John Kotter (1996)

Bước 7: Hợp nhất những cải tiến và thúc đẩy thêm thay đổi

Khi đạt được thành công ban đầu, tổ chức cần tận dụng động lực này để thúc đẩy và mở rộng quy mô của nhiều sự thay đổi khác, tránh nguy cơ chững lại. Điều này đảm bảo rằng sự thay đổi không chỉ là một biện pháp tạm thời mà là một phần của quá trình phát triển lâu dài.

Bước 8: Cắm rễ sự thay đổi vào văn hóa tổ chức

Bước cuối cùng là đảm bảo rằng những thay đổi mới được đưa vào văn hóa của tổ chức, có nghĩa là các giá trị mới, cần được xem như những tiêu chuẩn trong tổ chức và được mọi người chấp nhận.

Mô hình của John Kotter chỉ ra việc quản lý sự thay đổi thành công không chỉ ở việc thực hiện theo đúng trình tự của mỗi bước, mà còn là sự hiểu biết sâu sắc về tổ chức, con người, sự cam kết và kiên nhẫn của nhà quản lý. Như vậy, sự thay đổi có thể đối diện với những sự kháng cự, nhưng vẫn có thể vượt qua, nhờ sự chuẩn bị chu đáo và tinh thần hợp tác của cả tổ chức.

2.3. Vấn đề vận dụng lý thuyết quản lý sự thay đổi trong giáo dục bối cảnh hiện nay

2.3.1. Động lực vận động và phát triển của quá trình giáo dục trong nhà trường với bối cảnh giáo dục hiện nay

a. Động lực của sự vận động và phát triển

Triết học duy vật biện chứng chỉ ra rằng: bất kỳ một quá trình nào cũng có mâu thuẫn từ bên trong và bên ngoài, nhờ giải quyết có hiệu quả những mâu thuẫn của nó mà tạo nên sự phát triển. Trong bối cảnh giáo dục hiện nay, quan điểm này có thể được áp dụng để phân tích và giải thích nguyên nhân của sự vận động và phát triển trong hệ thống giáo dục của các trường học như:

Công nghệ và chuyên đổi số đặt ra mâu thuẫn giữa hệ thống giáo dục cũ và nhu cầu sử dụng các công nghệ mới, hiện đại hóa phương pháp học tập.

Thay đổi trong nhu cầu xã hội khi thị trường lao động yêu cầu các kỹ năng mới như tư duy phản biện, sáng tạo, và kỹ năng mềm.

Chính sách giáo dục, đặc biệt là áp lực quốc tế hóa và cải cách giáo dục có thể tạo ra mâu thuẫn giữa các yêu cầu đổi mới và khả năng hiện tại của các trường học trong việc thích nghi.

Vậy sự vận động và phát triển của quá trình giáo dục trong các trường là kết quả của sự kết hợp giữa công nghệ, yêu cầu xã hội, và tư duy giáo dục mới, để có cái nhìn sâu sắc hơn về sự thay đổi cần thiết để cải thiện chất lượng giáo dục trong bối cảnh hiện nay.

b. Mâu thuẫn của quá trình giáo dục trong nhà trường

Các mâu thuẫn nội tại trong quá trình giáo dục ở các trường với bối cảnh giáo dục hiện nay

là một quá trình phức tạp. Mâu thuẫn nội tại trong quá trình giáo dục gồm: mâu thuẫn giữa lý thuyết và thực tiễn, dẫn đến việc học sinh khó áp dụng kiến thức đã học vào đời sống thực tiễn; mâu thuẫn giữa mục tiêu giáo dục và phương pháp giảng dạy làm hạn chế khả năng sáng tạo và tự chủ của người học, khiến họ trở nên thụ động trong quá trình học tập; mâu thuẫn giữa yêu cầu đánh giá và mục tiêu phát triển cá nhân bao gồm các kỹ năng mềm, tư duy phản biện và khả năng tự học. Vì vậy, mâu thuẫn này khiến nhiều học sinh cảm thấy áp lực từ điểm số mà bỏ qua việc phát triển bản thân một cách cân bằng.

Mâu thuẫn bên ngoài của quá trình giáo dục là những mâu thuẫn nảy sinh khi hệ thống giáo dục bên trong nhà trường đối diện với các yêu cầu và tác động từ xã hội. Với sự phát triển nhanh chóng của các lĩnh vực kinh tế, khoa học, công nghệ và xã hội, giáo dục cần phải thay đổi để thích ứng, nhưng thường gặp phải các mâu thuẫn với môi trường bên ngoài như: mâu thuẫn giữa mục tiêu giáo dục và yêu cầu thị trường lao động, mâu thuẫn giữa phương pháp giảng dạy truyền thống và sự phát triển của công nghệ, mâu thuẫn giữa mục tiêu giáo dục toàn diện và áp lực từ xã hội, hay mâu thuẫn giữa nội dung chương trình giáo dục và sự thay đổi của xã hội.

Vì vậy, giải quyết những mâu thuẫn này là một nhu cầu tất yếu trong việc đào tạo, đáp ứng với đòi hỏi của xã hội.

2.3.2. Tình tất yếu về quản lý sự thay đổi trong các nhà trường với bối cảnh giáo dục hiện nay

a. Nghiên cứu chỉ ra các đánh giá định tính, các chỉ báo định lượng, các dự báo chiến lược mạng tầm quốc tế, khu vực, quốc gia về sự thay đổi trong giáo dục

Đại dịch Covid - 19 đã mở ra những cơ hội và thách thức mới trong việc thúc đẩy quá trình thay đổi hệ thống giáo dục toàn cầu. Tại Mỹ, Darling-Hammond (2019) chỉ ra rằng các chính sách giáo dục liên quan đến chuyển đổi số và cá nhân hóa giáo dục đang đóng vai trò quan trọng trong quản lý sự thay đổi. Theo nghiên cứu của OECD (2020), có hơn 70% các nhà quản lý giáo dục tại các nước phát triển cho rằng sự thay đổi trong môi trường công nghệ là thách thức lớn nhất đối với hệ thống giáo dục hiện tại. Leithwood & cs (2020) chỉ ra rằng việc lãnh đạo thay đổi tại các trường học ở Canada và Anh có xu hướng tập trung vào việc phát triển năng lực của giáo viên và sử dụng dữ liệu để cải thiện hiệu quả dạy và học. Một khảo sát tại 30 quốc gia do UNESCO thực hiện vào năm 2021 cho thấy có sự gia tăng 40% trong việc áp dụng các phương pháp dạy học số hóa sau đại dịch Covid - 19. Báo cáo The Future of Jobs của Diễn đàn Kinh tế thế giới

(World Economic Forum, 2020) cho thấy rằng đến năm 2025, khoảng 85 triệu công việc trên toàn cầu sẽ bị thay thế bởi sự tự động hóa, đồng thời tạo ra khoảng 97 triệu công việc mới, đòi hỏi các kỹ năng liên quan đến công nghệ và kỹ năng mềm. Điều này đòi hỏi hệ thống giáo dục phải thích ứng và đào tạo những kỹ năng mới cho học sinh, sinh viên ngay từ trong nhà trường.

Trong khi đó, Singapore được xem là quốc gia đi đầu trong việc quản lý sự thay đổi giáo dục ở khu vực Đông Nam Á, bằng việc triển khai một loạt cải cách trong giáo dục, tập trung vào việc phát triển năng lực sáng tạo và tư duy phản biện cho học sinh, đồng thời tăng cường khả năng áp dụng công nghệ vào giảng dạy. Một chiến lược nổi bật của Singapore là chương trình "SkillsFuture" nhằm trang bị cho người học kỹ năng suốt đời, đáp ứng nhu cầu thay đổi của nền kinh tế số (Tan & Wong, 2020). Philippines cũng đã thực hiện nhiều biện pháp cải cách giáo dục mà một trong những chương trình lớn nhất là "K to 12" nhằm kéo dài thời gian giáo dục cơ bản từ 10 lên 12 năm, đồng thời tích hợp các kỹ năng cần thiết cho thị trường lao động hiện đại vào chương trình học (ASEAN Secretariat, 2021). Theo báo cáo của UNESCO (2021), Singapore, Malaysia và Thái Lan đã có cơ sở hạ tầng công nghệ mạnh mẽ và đã áp dụng các mô hình giáo dục số trong hơn 60% các trường học. Ngược lại, các quốc gia như Lào, Campuchia và Myanmar vẫn gặp nhiều khó khăn trong việc tiếp cận công nghệ giáo dục, với chưa đầy 10% các trường học có kết nối Internet đủ mạnh để triển khai học trực tuyến.

Tại Việt Nam, quản lý sự thay đổi trong các trường học được thúc đẩy mạnh mẽ từ sau khi chính phủ ban hành Chương trình Giáo dục Phổ

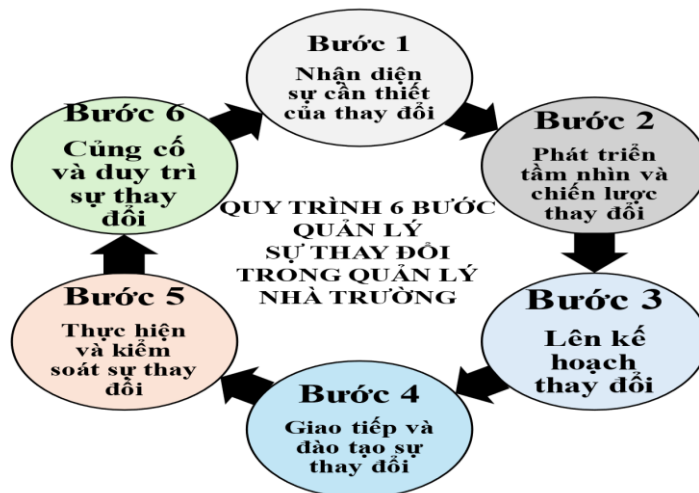
thông mới (2018). Một khảo sát định lượng của Nguyễn & cs (2021) cho thấy 65% giáo viên tại các trường trung học phổ thông đánh giá việc đổi mới chương trình học đã giúp cải thiện chất lượng dạy học. Chiến lược giáo dục quốc gia đến năm 2030 của Việt Nam tập trung vào việc cải cách toàn diện chương trình giáo dục, với việc tích hợp học tập trực tuyến và ứng dụng công nghệ vào giảng dạy.

b. Từ (a.) Xác định các con đường tắt yếu dẫn đến sự cần thiết phải quản lý sự thay đổi trong giáo dục với bối cảnh hiện nay

Để thực hiện quản lý sự thay đổi trong giáo dục với bối cảnh hiện nay một cách hiệu quả, các nhà quản lý giáo dục cần: tăng cường hợp tác giữa nhà trường và doanh nghiệp để đảm bảo rằng chương trình giáo dục phù hợp với yêu cầu thực tế của thị trường lao động, đầu tư vào công nghệ giáo dục và đào tạo giáo viên, tạo ra môi trường học tập linh hoạt và khuyến khích sự sáng tạo, tư duy phản biện trong học sinh và xây dựng mối quan hệ chặt chẽ với cộng đồng để đảm bảo rằng giáo dục đáp ứng được nhu cầu và giá trị của xã hội.

2.3.3. Đề xuất quy trình quản lý sự thay đổi để quản lý nhà trường trong bối cảnh hiện nay

Thế giới ngày nay đang thay đổi nhanh chóng với nhiều cơ hội cùng những thách thức, quá trình quản lý sự thay đổi để quản lý nhà trường cần phải được sắp xếp logic nhằm đảm bảo rằng việc chuyển đổi diễn ra thành công, đồng thời giảm thiểu rủi ro và tối ưu hóa hiệu quả của sự thay đổi. Dựa trên các mô hình quản lý sự thay đổi của Lewin và Kotter, tác giả đề xuất quy trình sáu bước đối với việc quản lý sự thay đổi trong quản lý nhà trường ở bối cảnh hiện nay như sau:



Hình 3. Mô hình 6 bước quản lý sự thay đổi trong quản lý nhà trường

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Bước 1: Nhận diện sự cần thiết của thay đổi

Có thể bắt nguồn từ các yếu tố bên ngoài như sự cạnh tranh, tiến bộ công nghệ, hoặc từ các yếu tố nội bộ như hiệu quả hoạt động kém, văn hóa tổ chức không phù hợp hoặc sự thất bại của quy trình quản lý hiện tại. Do đó, việc làm tan băng nhận thức về tầm quan trọng của việc phải thay đổi giúp các bên liên quan sẵn sàng đón nhận sự thay đổi, đồng thời vượt qua sự kháng cự đối với tổ chức có xu hướng bảo thủ.

Bước 2: Phát triển tầm nhìn và chiến lược thay đổi

Nhà quản lý cần có tầm nhìn về sự thay đổi một cách rõ ràng, đưa ra một lộ trình có định hướng và phù hợp với mục tiêu thay đổi, phát triển của tổ chức, đồng thời đáp ứng đòi hỏi thực tế của xã hội, cũng như truyền cảm hứng và động lực cho các bên liên quan.

Bước 3: Lên kế hoạch thay đổi

Là phát triển một kế hoạch cụ thể để thực hiện sự thay đổi, bao gồm các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn, các bước thực hiện, thời gian cụ thể, và các nguồn lực cần thiết. Bên cạnh đó, việc xác định các rủi ro có thể phát sinh và cách thức giải quyết cũng là một phần quan trọng trong quá trình này.

Bước 4: Giao tiếp và đào tạo sự thay đổi

Việc giữ cho mọi người trong tổ chức luôn được cập nhật, nắm rõ tình hình và tham gia vào quá trình thay đổi, nhằm giảm thiểu sự phản kháng và tăng cường sự hỗ trợ từ các thành viên trong tổ chức đóng vai trò quan trọng.

Bước 5: Thực hiện và kiểm soát sự thay đổi

Đây là bước cần được giám sát chặt chẽ để đảm bảo rằng tất cả các yếu tố trong kế hoạch đều được thực hiện đúng như dự kiến, cụ thể: Tiến độ, chất lượng, và phản ứng của tổ chức, những người tham gia và quá trình thực hiện sự thay đổi.

Bước 6: Củng cố và duy trì sự thay đổi

Bước cuối cùng trong quản lý sự thay đổi nhằm củng cố những thành tựu đã đạt được và đảm bảo rằng các thay đổi này sẽ được duy trì lâu dài, được tích hợp vào văn hóa tổ chức và trở thành các chuẩn mực trong việc quản lý, cũng như thiết lập hệ thống đánh giá chất lượng để đo lường hiệu quả của các cải cách trong thời gian dài.

2.3.4. Vấn đề vận dụng quy trình quản lý sự thay đổi để quản lý nhà trường trong bối cảnh hiện nay

Việc vận dụng quy trình 6 bước của quản lý sự thay đổi để quản lý nhà trường trong bối cảnh hiện nay cung cấp một phương pháp tiếp cận có hệ thống, giúp nhà quản lý trường học triển khai đổi mới một cách hiệu quả, hạn chế những kháng cự, tối ưu hóa sự chấp nhận từ các bên có liên quan như giáo viên, nhân viên, học sinh và phụ huynh.

Trong bối cảnh giáo dục chuyển mình để thích ứng với các xu hướng phát triển chung như chuyển đổi số, đổi mới chương trình và phương pháp giáo dục, yêu cầu từ phụ huynh, các chính sách giáo dục hiện nay, nhà quản lý, trước tiên, có khả năng nhận diện sự cần thiết của thay đổi. Để có thể đánh giá thực trạng và nhận diện các vấn đề cấp bách của nhà trường, nhà quản lý phải thu thập thông tin, dữ liệu và dùng một số công cụ như SWOT để phân tích tình hình thực tế, ưu nhược điểm, thách thức và cơ hội hoặc khảo sát ý kiến của giáo viên, nhân viên, học sinh và phụ huynh mà xác định những thông số khách quan trong việc nhận diện sự cần thiết của thay đổi.

Sau khi xác định nhu cầu thay đổi, bước tiếp theo, nhà quản lý cần xây dựng tầm nhìn rõ ràng về kết quả mong muốn đạt được, chiến lược cụ thể nhằm hướng dẫn quá trình thay đổi. Tầm nhìn cần thể hiện rõ như: Nhà trường muốn đạt được điều gì sau khi thay đổi? Những giá trị cốt lõi nào cần được giữ vững? Lợi ích cụ thể của sự thay đổi là gì? Cụ thể, nếu mục tiêu của nhà trường là trở thành trường học tiên phong trong ứng dụng giáo dục số, hay phát triển toàn diện học sinh qua việc ứng dụng công nghệ thông tin trong lớp học, thì việc phát triển tầm nhìn này cần dựa trên một chiến lược thay đổi bao gồm các mục tiêu cụ thể như nâng cấp hạ tầng công nghệ, bồi dưỡng năng lực số cho giáo viên và xây dựng tài nguyên giảng dạy trực tuyến. Bên cạnh đó, dựa trên bằng chứng thực tiễn và có sự tham gia của các bên liên quan, từ lãnh đạo nhà trường đến giáo viên và học sinh, phụ huynh, việc phát triển chiến lược có thể đảm bảo tính khả thi và sự đồng thuận.

Bước kế tiếp là lên kế hoạch thay đổi chi tiết. Một kế hoạch thay đổi có hiệu quả đòi hỏi nhà quản lý phải có một lộ trình với các bước triển khai chi tiết, thời gian biểu, nguồn lực cần thiết và tiêu chí đánh giá hiệu quả. Cụ thể như, nếu tích hợp công nghệ vào giảng dạy, thì kế hoạch gồm tổ chức khóa đào tạo công nghệ cho giáo viên trong mùa hè, thí điểm giảng dạy trong một học kỳ và đánh giá hiệu quả thông qua phản hồi của học sinh và giáo viên. Ngoài ra, yêu tố đảm bảo quá trình lên kế hoạch diễn ra thuận lợi là việc xác định rủi ro và đề ra giải pháp khắc phục hợp lý.

Một trong những yếu tố quan trọng, quyết định sự thành công của quá trình thay đổi là khả năng giao tiếp và đào tạo sự thay đổi. Do đó, nhà quản lý cần xây dựng kế hoạch truyền thông hiệu quả, thông qua các cuộc họp trực tuyến hoặc trực tiếp, tổ chức các buổi hội thảo chuyên đề, thư điện tử nội bộ, hay tài liệu tham khảo để giúp mọi người trong tổ chức hiểu rõ lý do thay đổi,

lợi ích của sự thay đổi và vai trò của mỗi cá nhân trong quá trình này. Cụ thể, nếu nhà trường ứng dụng công nghệ số vào giảng dạy, giáo viên và cán bộ quản lý cần được bồi dưỡng kỹ năng sử dụng công nghệ số trong giảng dạy hoặc phương pháp giảng dạy sáng tạo, để đảm bảo hiệu quả triển khai. Như vậy, việc đào tạo không chỉ giúp giảm bớt lo ngại mà còn tạo động lực để đội ngũ giáo viên, cán bộ quản lý chủ động tham gia vào quá trình thay đổi.

Khi triển khai thay đổi là bước tiếp theo: Nhà quản lý cần có cơ chế giám sát và đánh giá liên tục để đảm bảo kế hoạch đi đúng hướng. Cụ thể như, nếu nhà trường đổi mới phương pháp dạy học, thì có thể thí điểm trên một số lớp học trước khi triển khai rộng rãi, sau đó thiết lập các chỉ số đo lường mức độ hài lòng của giáo viên hay kết quả học tập của học sinh, dựa trên thang đo Likert 5 mức độ. Bên cạnh đó, việc kiểm soát chặt chẽ giúp nhà quản lý kịp thời nhận diện những vấn đề phát sinh và linh hoạt điều chỉnh kế hoạch thông qua phản hồi thực tế để đảm bảo các hoạt động triển khai đúng hướng và đạt hiệu quả cao, tránh thất bại trong quá trình thay đổi.

Khi sự thay đổi được triển khai và thực hiện, bước cuối cùng và cũng là thách thức lớn nhất của quản lý sự thay đổi, là đảm bảo những cải tiến mới được duy trì lâu dài và trở thành một phần của văn hóa nhà trường. Việc liên tục theo dõi, đánh giá và cải tiến các giải pháp đã triển khai tạo ra các cơ chế hỗ trợ để duy trì và đảm bảo tính bền vững của sự thay đổi. Cụ thể, xây dựng chính sách khuyến khích giáo viên ứng dụng công nghệ vào giảng dạy, tổ chức các buổi chia sẻ kinh nghiệm thực tiễn và ghi nhận, khen thưởng những cá nhân và nhóm có đóng góp tích cực trong quá trình thay đổi. Để tạo tiền đề cho những cải cách giáo dục tiếp theo, văn hóa nhà trường cũng cần được điều chỉnh theo hướng thích nghi với sự thay đổi liên tục, khuyến khích sáng tạo và sẵn sàng thử nghiệm các mô hình mới.

Như vậy, việc áp dụng quy trình 6 bước trong quản lý sự thay đổi không chỉ giúp nhà trường giảm thiểu sự kháng cự, mà còn chủ động thích nghi với những biến động trong giáo dục hiện nay. Thực tế cho thấy, một chiến lược thay

đổi thành công không chỉ là xác định đúng vấn đề, mà cần có kế hoạch thực hiện chặt chẽ, sự đồng tâm nhất trí của tập thể và tinh thần cầu thị cho việc cải tiến liên tục, tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững trong tương lai.

3. Kết luận

Đề nâng cao hiệu quả giáo dục và quản lý nhà trường một cách linh hoạt trong bối cảnh giáo dục hiện nay, việc vận dụng lý thuyết quản lý sự thay đổi vào quản lý nhà trường không chỉ là yêu cầu tất yếu mà còn là một chiến lược quan trọng. Nghiên cứu đã làm rõ các nguyên tắc cốt lõi của mô hình quản lý sự thay đổi như mô hình Kurt Lewin và mô hình John Kotter, đồng thời đề xuất một mô hình thực tiễn gồm 6 bước, cùng cách thức vận dụng chúng vào thực tiễn quản lý nhà trường, nhằm hỗ trợ các nhà quản lý giáo dục trong việc hoạch định, thực hiện và thích ứng với quá trình thay đổi đạt hiệu quả.

Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra được tính mới của nghiên cứu này như việc tiếp cận lý thuyết quản lý sự thay đổi từ góc nhìn quản lý nhà trường. Ngoài ra, dựa trên hai mô hình lý thuyết hiện có, nghiên cứu đã đề xuất một khung vận dụng mang tính thực tiễn, giúp các nhà quản lý trường học có thể dễ dàng phân tích những mâu thuẫn nội tại và ngoại tại của bối cảnh giáo dục, để có những chính sách và chiến lược phù hợp với điều kiện thực tế của cơ sở giáo dục.

Với những đóng góp này, nghiên cứu không chỉ mang ý nghĩa lý luận mà còn có giá trị thực tiễn cao, giúp các nhà quản lý giáo dục có thêm cơ sở khoa học để triển khai các cải tiến trong quản lý nhà trường, hướng tới một hệ thống giáo dục sáng tạo, linh hoạt và bền vững. Qua nghiên cứu này, tác giả đề xuất một số hướng nghiên cứu tiếp theo như sau:

Nghiên cứu về các mô hình quản lý sự thay đổi phù hợp với bối cảnh giáo dục Việt Nam.

Quản lý sự thay đổi đối với quá trình ứng dụng chuyển đổi số trong giáo dục mầm non, tiểu học, trung học, đại học.

Thách thức và cơ hội của quản lý nhà trường trong quá trình quản lý sự thay đổi.

Tác động của văn hóa tổ chức đối với quá trình quản lý sự thay đổi trong nhà trường.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Bateman, C. & cộng sự. (2023). *Quản trị sự thay đổi*. NXB Tổng hợp Tp. HCM.
- Darling-Hammond, L. (2019). *Empowered educators: How high-performing systems shape teaching quality around the world*. John Wiley & Sons.
- David M. H. & Donald B. F. (2008). *Change the way you lead change: leadership strategies that really work*. Board of trustees of the Leland Stanford Junior University, pp.27.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. và cộng sự (2023). *Lãnh đạo sự thay đổi*. Tái bản lần 1. NXB TH TP. HCM.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; equilibrium and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41.

Nguyễn, T. H. (2021). Mô hình Kotter và sự thay đổi trong giáo dục: Kinh nghiệm và bài học. *Tạp chí Giáo dục và Phát triển Bền vững*, 18(4), 32-39.

Organization for Economic Co – operation and Development. (2020). *Education at a Glance 2020: OECD Indicators*. OECD Publishing.

Tan, C., & Wong, B. K. S. (2020). *Education policy in Singapore: From meritocracy to holistic development*. Routledge.

ASEAN Secretariat. (2021). *Philippines' K to 12 education strategy: A comprehensive review*. ASEAN Secretariat.

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2021). *Global education monitoring report 2021: Technology and education*. UNESCO.

World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>