

LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI CỦA HIỆU TRƯỞNG NHÀ TRƯỜNG

NGUYỄN VĂN NGUYỄN

Viện Phát triển nguồn lực, Trường Đại học Trà Vinh

NGUYỄN VĂN HÙNG

Viện Công nghệ và Quản trị Á Châu

Nhận bài ngày 12/12/2022. Sửa chữa xong 03/01/2023. Duyệt đăng 07/01/2023.

Abstract

Leadership and change management are processes for building a bridge between vision and action. The school principal's mission is to capture change and control it in order to minimize the negative effects that change creates, and to adjust it in the most beneficial way for the school. School principals must be leaders of change, change managers and pioneers in implementing change.

Keywords: Leadership, management, change, school principal.

1. Mở đầu

Thế giới đang liên tục thay đổi, thay đổi diễn ra quanh ta và là quy luật tất yếu của sự phát triển trong tự nhiên, xã hội và trong tổ chức. Sứ mệnh của các nhà lãnh đạo là nắm bắt sự thay đổi và điều chỉnh theo hướng có lợi cho tổ chức. Như John F. Kennedy từng khẳng định rằng: “Thay đổi là quy luật của cuộc sống và những người chỉ nhìn thấy quá khứ hoặc hiện tại thì chắc chắn sẽ bỏ lỡ những cơ hội trong tương lai”. Socrates, triết gia Hy Lạp cổ đại, người được mệnh danh là bậc thầy về truy vấn: “Người nào muốn thay đổi thế giới thì trước tiên phải tự thay đổi mình”. Heraclitus từng nói: “Cuộc sống là dòng chảy” ông kết luận rằng vì bản chất của cuộc sống là biến đổi, nên việc chống lại dòng chảy tự nhiên này là chống lại chính bản chất của sự tồn tại. “Không có gì vĩnh cửu ngoại trừ sự biến đổi”. Hãy chấp nhận thay đổi. Hay như tiểu thuyết gia Elena Ferrante mới đây nói rằng: “Chúng ta không việc gì phải sợ thay đổi, và không nên hoảng sợ trước những điều khác biệt”.

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

2. Nội dung nghiên cứu

2.1. Một số khái niệm cơ bản

2.1.1. Lãnh đạo (Leadership)

Trong tiếng Anh “nhà lãnh đạo” và “lãnh đạo” là 2 khái niệm khác nhau. Theo Từ điển Oxford, nhà lãnh đạo (leader) là người dẫn dắt một nhóm người, đặc biệt là người đứng đầu một quốc gia hay một tổ chức... Cũng theo từ điển này, lãnh đạo (leadership) được định nghĩa: (i) Tình trạng hay vị trí của một nhà lãnh đạo. (ii) Năng lực để trở thành một nhà lãnh đạo hoặc phẩm chất một nhà lãnh đạo tốt cần có [9] .

Email: nguyenvannguyenrdi@tvu.edu.vn

Mỗi quan niệm có những cách tiếp cận khác nhau về lãnh đạo và vai trò của một người lãnh đạo. Có thể dẫn ra một số định nghĩa về sự lãnh đạo như sau:

Hemphill và Coons (1957), “Lãnh đạo là hành vi của một cá nhân khi anh ta chỉ đạo hoạt động của nhóm để đạt tới những mục tiêu chung” [6].

Stogdill (1957), “Lãnh đạo là một hoạt động có ảnh hưởng đến người khác hoặc tổ chức để đạt được các mục tiêu do lãnh đạo” [6].

Yukl (1994), “Lãnh đạo là quá trình ảnh hưởng đến cấp dưới, giúp nhân viên lấy cảm hứng để đạt được các mục tiêu, duy trì hợp tác, thực hiện các nhiệm vụ” [6].

R. House (1999), “Lãnh đạo là khả năng của cá nhân tác động, gây ảnh hưởng, tạo động lực cho những người khác hành động vì thành công và hiệu quả của tổ chức” [6].

Warren Bennis (2002), “Lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng mang tính xã hội nhằm tìm kiếm sự tham gia tự nguyện của cấp dưới để thực hiện một cách tốt nhất các mục tiêu của tổ chức” [6].

P. Hersey và Ken Blanchard (2005), “Lãnh đạo là một quá trình gây ảnh hưởng đến các hoạt động của một cá nhân hay một nhóm nhằm đạt mục đích trong tình huống nhất định” [6]. John C. Maxwell (2007) nói rằng: “Lãnh đạo là gây ảnh hưởng” và “Lãnh đạo là khả năng thu phục nhân tâm” [6].

Từ các cách tiếp cận trên đây, khái niệm lãnh đạo trong tài liệu này được hiểu: “Lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng giữa chủ thể lãnh đạo và khách thể lãnh đạo nhằm truyền cảm hứng, tạo động lực, khơi dậy cảm xúc có mong muốn về các thay đổi và giữ vững cam kết để hành động vì mục tiêu tầm nhìn của tổ chức”.

2.1.2. Quản lý (Management)

Thuật ngữ quản lý (từ Hán Việt) “Quản lý” gồm hai mặt tích hợp vào nhau, quá trình “quản” gồm sự coi sóc, giữ gìn, duy trì ở trạng thái ổn định; quá trình “lý” gồm sửa sang sắp xếp, đưa hệ vào thể “phát triển”.

Henry Fayol (1841 - 1925) thì “Quản lý là một hoạt động mà mọi tổ chức (gia đình, doanh nghiệp, chính phủ) đều có, nó gồm 5 yếu tố tạo thành là: kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo, điều chỉnh và kiểm soát. Quản lý chính là thực hiện kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo, điều chỉnh và kiểm soát quá trình thực hiện kế hoạch ấy”.

Tác giả Trần Kiểm (2021), “Quản lý là những tác động có định hướng, có kế hoạch của chủ thể quản lý đến đối tượng bị quản lý trong tổ chức để vận hành tổ chức, nhằm đạt mục đích nhất định” [7].

Tác giả Đặng Quốc Bảo (1999), “Quản lý là quá trình gây tác động của chủ thể quản lý đến khách thể quản lý nhằm đạt mục tiêu chung” [2].

Tác giả Vũ Dũng (2006) trong cuốn Tâm lý học quản lý cũng đã nhấn mạnh: “Quản lý là sự tác động có định hướng, có mục đích, có kế hoạch và có hệ thống thông tin của chủ thể đến khách thể của nó” [8].

Từ các cách tiếp cận trên đây, khái niệm quản lý trong tài liệu này được hiểu một cách khái quát hơn: “Quản lý là quá trình đạt đến mục tiêu của tổ chức bằng cách vận dụng các hoạt động (chức năng): kế hoạch hóa, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra”.

2.1.3. Lãnh đạo quản lý nhà trường

Lãnh đạo nhà trường là sự thiết lập mục tiêu, định hướng chiến lược phát triển nhà trường, là quá trình gây ảnh hưởng, tác động của các chủ thể lãnh đạo nhà trường (đứng đầu là người hiệu trưởng) lên người dạy, người học, cán bộ nhân viên và tất cả các bên liên quan để phát huy tầm ảnh hưởng, tạo lòng tin, sự ủng hộ tự nguyện của họ, dẫn dắt họ đi theo người lãnh đạo nhà trường để hiện thực hóa sứ mệnh của nhà trường đối với hệ thống giáo dục và đào tạo, với cộng đồng xã hội, đáp ứng mục tiêu giáo dục đào tạo con người theo nhu cầu xã hội

Người hiệu trưởng là người đứng đầu nhà trường, phải làm tốt cả hai vai trò nhà lãnh đạo và người quản lý. Hai vai trò này tồn tại trong nhau, đan xen lẫn nhau, như hai mặt của một thể thống

nhất. Quản lý không có lãnh đạo dễ bị chệch hướng, lãnh đạo mà thiếu quản lý là lãnh đạo chung chung, không hiệu quả.

2.1.4. Thay đổi và lãnh đạo quản lý

Theo Từ điển Tiếng Việt (2013), “Thay đổi là thay cái này bằng cái khác hay là sự đổi khác, trở nên khác trước”. P. Dejager cho rằng “Sự thay đổi là sự dịch chuyển từ trạng thái cũ sang trạng thái mới, là sự loại bỏ cái cũ trong quá khứ và nhận lấy cái mới cho tương lai”. Trong đó, thay đổi và phát triển có mối quan hệ chặt chẽ với nhau: thay đổi là mục tiêu của phát triển, phát triển là động lực của thay đổi; thay đổi có thể là cơ hội để phát triển tổ chức, phát triển năng lực của người lãnh đạo quản lý cũng như phát triển của các thành viên trong tổ chức. Thay đổi là tiến trình không thể tránh khỏi trong quá trình phát triển và nó thường mang đến những kì vọng phát triển cùng với những thách thức, rủi ro.

Lãnh đạo sự thay đổi là sự định hướng xây dựng và chia sẻ tầm nhìn về sự thay đổi của tổ chức, lựa chọn những việc cần thay đổi và xác định chiến lược để thay đổi.

Quản lý sự thay đổi được xác định như một tập hợp toàn diện các quy trình cho việc ra quyết định, lập kế hoạch, thực hiện và các bước đánh giá quá trình thay đổi trong mọi hoạt động của tổ chức...

2.1.5. Quản lý sự thay đổi

Ngày nay, với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học công nghệ, quá trình quốc tế hóa, cạnh tranh toàn cầu, các tổ chức đòi hỏi phải thay đổi và sự thay đổi này phải được quản lý tốt. Nếu thay đổi được quản lý tốt sẽ mang lại nhiều cơ hội, lợi ích, tạo được những tiến bộ lớn cho tương lai, giúp tổ chức phát triển. Ngược lại, nếu quản lý không tốt, thay đổi sẽ trở thành một điều phiền toái, nặng nề, có thể khiến cho tổ chức chậm phát triển hoặc đi ngược lại với sự phát triển.

H. James Harrington cho rằng: Quản lý sự thay đổi không chỉ áp dụng vào tổ chức mà là một quan niệm có thể áp dụng vào mọi việc làm. Chỉ quản lý chi phí, lịch trình và chất lượng của dự án thôi chưa đủ vì không quản lý tác động xã hội của dự án, hầu hết các dự án sẽ không đạt đến khả năng đầy đủ của nó, nên để giảm thiểu những tác động tiêu cực mà sự thay đổi đã tạo ra cho tổ chức cần phải quản lý sự thay đổi.

Vì vậy, quản lý sự thay đổi là một vấn đề cần thiết, có ý nghĩa, đó cũng là một khoa học, một nghệ thuật đối với các nhà quản lý.

2.1.6. Các nguyên tắc lãnh đạo - quản lý sự thay đổi nhà trường

Quản lý thay đổi là một trong những công việc rất khó khăn và nhạy cảm bởi nó dễ tác động đến tâm lý của nhiều người. Nhà lãnh đạo là người khởi xướng và thực hiện thay đổi cần phải nắm rõ thực hiện thay đổi như thế nào, theo nguyên tắc nào, dưới hình thức nào để đạt được hiệu quả cao nhất.

2.1.7. Truyền đạt trong quản lý sự thay đổi

Giao tiếp sẽ là một yếu tố tạo nên tính đột phá của quản lý sự thay đổi. Hãy đưa ra những tuyên bố về sứ mệnh hoặc giá trị cốt lõi của nhà trường để mọi người thấy được tác động tích cực đến “bức tranh lớn” là như thế nào và từ đây được truyền cảm hứng cảm hứng, tăng trách nhiệm và thêm phần động lực.

2.1.8. Thay đổi bản thân trước khi yêu cầu người khác thay đổi

Không thể thay đổi người khác, nếu như bản thân mình không thay đổi. Ở vị trí đứng đầu nhà trường, hiệu trưởng phải là người thực hiện thay đổi đầu tiên, để mọi người hiểu rõ lợi ích của việc thay đổi, và tin tưởng vào sự thay đổi sắp tới. “Nếu muốn thay đổi thế giới, thì trước tiên hãy thay đổi bản thân mình” - Gandhi. Câu nói nổi tiếng này của Gandhi nhắc nhở tất cả chúng ta trong mọi mối quan hệ - từ quan hệ giữa lãnh đạo và cộng sự, giữa thủ lĩnh chính trị và người ủng hộ, cho tới mối quan hệ giữa cha mẹ và con cái: hãy là một tấm gương thể hiện những mặt tích cực nhất mà sự thay đổi có thể đem đến.

2.1.9. Xây dựng được lòng tin ở mọi người

Nhà lãnh đạo càng được nhiều người tin nhiệm thì những thay đổi đưa ra càng được nhiều người ủng hộ. Nhà lãnh đạo phải tạo được niềm tin ở nhân viên, và bản thân họ cũng phải tin tưởng ở nhân viên. Khi xây dựng được sự tin tưởng lẫn nhau, thì mọi thay đổi đều có thể sẵn sàng thực hiện.

2.1.10. Mọi thành viên trong nhà trường làm chủ sự thay đổi

Nhà lãnh đạo thành công là người biết lôi kéo tất cả mọi người vào quá trình thay đổi và để họ có được quyền tự chủ trong mọi thay đổi. Nếu không có sự tự chủ, sự thay đổi chỉ là tạm thời, và mọi người thực hiện thay đổi với thái độ bằng mặt chứ không bằng lòng. Không có nó, có thể nhà lãnh đạo sẽ phải liên tục vẽ lại những chỉ dẫn thay đổi cho mọi người.

2.2. Các mô hình quản lý sự thay đổi phổ biến

Một vài mô hình phổ biến cung cấp các hướng dẫn và nguyên tắc giúp tổ chức quản lý sự thay đổi một cách tốt nhất, có thể kể đến như:

2.2.1. Mô hình chuyển đổi của Bridges

Mô hình của William Bridges là một trong những mô hình quản lý sự thay đổi hiệu quả nhất, xoay quanh và lấy hành trình cá nhân làm trọng tâm. Mô hình này lập luận rằng thay vì tập trung vào sự thay đổi, nên tập trung vào quá trình chuyển đổi mà mỗi người phải trải qua để thành công.

Mô hình bao gồm 3 giai đoạn nổi bật của quá trình chuyển đổi mà mọi người trải qua khi đối mặt với sự thay đổi:

a. Giai đoạn buông bỏ: (mất mát và bỏ cuộc): Quá trình chuyển đổi trong quản trị sự thay đổi này có nghĩa là bắt đầu với sự kết thúc và mất mát, khi nhân viên phải nói lời tạm biệt với cách mà mọi việc đã vận hành. Điều này có thể dẫn đến cảm giác tức giận, bị chối bỏ, bối rối và thất vọng.

b. Giai đoạn trung lập: (không chắc chắn và bối rối) Đây là khi mọi người đã cố loại bỏ những suy nghĩ tiêu cực bằng cách áp dụng một quy trình và xử lý thông tin mới về sự thay đổi. Thời gian này bao gồm cảm giác phấn khích, lo lắng, sáng tạo nhưng thỉnh thoảng phản kháng.

c. Khởi đầu mới: (chấp nhận) Phần này của mô hình bao gồm giải phóng sức mạnh và năng lượng theo hướng mới – củng cố những cách làm mới và kết hợp với cách cũ để tạo ra chuẩn mực làm việc mới. Cảm giác trong giai đoạn này có thể nhẹ nhõm, không chắc chắn, háo hức khám phá.

2.2.2. Mô hình 8 bước thay đổi tổ chức của John Kotter

Giáo sư John P. Kotter là một Giáo sư danh dự về lãnh đạo Konosuke Matsushita, ở trường Kinh doanh Harvard. Ông đã phát minh quy trình 8 bước để dẫn dắt sự thay đổi cụ thể như sau:

- Thiết lập một cảm giác cấp bách cần thiết để tạo ra thay đổi;
- Tạo ra các nhóm liên minh mạnh;
- Xây dựng tầm nhìn và chiến lược phù hợp;
- Truyền đạt tầm nhìn về sự thay đổi;
- Loại bỏ trở ngại;
- Tạo ra các chiến thắng ngắn hạn;
- Củng cố thành quả và tạo ra nhiều sự thay đổi hơn;
- Nắm bắt sự thay đổi vào văn hóa tổ chức.

2.3. Chức năng của lãnh đạo quản lý sự thay đổi

Chức năng dự báo: Để báo trước sự thay đổi giúp cho chủ thể quản lý chủ động trước mọi tình huống, có thời gian chuẩn bị và đối phó kịp thời với mọi sự thay đổi.

Chức năng lập kế hoạch: Để ứng phó kịp thời với sự thay đổi nhằm đạt được những mục tiêu mà tổ chức cũng như cá nhân chủ thể quản lý đã đề ra.

Chức năng tổ chức: Để chủ thể quản lý tạo ra được chuỗi các hoạt động có tính tối ưu nhất, thích ứng với sự thay đổi một cách nhanh chóng, tổ chức hoạt động hiệu quả sẽ tạo ra được êkip làm việc có năng suất, chất lượng cao.

Chức năng đánh giá: Để nhận ra xu hướng và môi trường diễn ra sự thay đổi từ đó lựa chọn phương án hợp lý nhất cho từng sự thay đổi dựa vào tình hình, đặc điểm của tổ chức đó là rất cần thiết.

Chức năng điều chỉnh: Để thích ứng với sự thay đổi đang diễn ra liên tục.

2.4. Quản lý sự thay đổi trong nhà trường

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

Quản lý sự thay đổi về nguồn lực con người.

Quản lý sự thay đổi về nguồn lực tài chính.

Quản lý sự thay đổi về đầu tư cơ sở vật chất - kỹ thuật và cơ sở hạ tầng.

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

2.4.2. Quản lý sự thay đổi vai trò của người thầy trong bối cảnh mới

Các tiến bộ về công nghệ cho phép giáo viên có thể thiết kế lộ trình học tập riêng biệt phù hợp với từng trường hợp cụ thể và dạy sinh viên cách tự học; cách tư duy, cách đánh giá các tình huống, các vấn đề phức tạp trong cuộc sống, qua đó hình thành năng lực giải quyết vấn đề. Vì vậy, giảng viên và cán bộ quản lý (CBQL) trong bối cảnh mới đang có những thay đổi lớn về vai trò. Để đáp ứng yêu cầu này, đội ngũ nhà giáo, CBQL phải có cơ cấu hợp lý, đủ về số lượng và cần có những năng lực mới như năng lực sáng tạo, sáng nghiệp và học tập suốt đời. Họ phải có tâm huyết, trách nhiệm, tầm nhìn và sáng tạo.

2.4.3. Quản lý sự thay đổi về sinh viên

Những thay đổi liên quan đến người học là nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện, đổi mới cơ cấu tổ chức, cơ chế quản lý, nội dung phương pháp dạy và học. Vấn đề căn nguyên và các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng không thể không kể đến yếu tố người học. Trong giáo dục đại học, động cơ học tập là một hệ thống các yếu tố vừa có tính chất định hướng, vừa có chức năng kích thích, thúc đẩy và duy trì hoạt động học tập. Cũng theo Dương Thị Kim Oanh (2013) động cơ học tập là yếu tố tâm lý phản ánh đối tượng có khả năng thỏa mãn nhu cầu của người học, định hướng, thúc đẩy và duy trì hoạt động học tập của người học nhằm chiếm lĩnh đối tượng đó [1]. Những thay đổi liên quan đến người học có thể diễn ra, cần được hiệu trưởng nhìn nhận và quản lý là:

Quản lý sự thay đổi về số lượng sinh viên;

Quản lý sự thay đổi về chất lượng sinh viên.

Những thay đổi này cần được nhìn nhận để tính toán trong tiêu chuẩn tuyển sinh đầu vào, chuẩn bị quá trình đào tạo và đảm bảo chất lượng đầu ra của nhà trường.

2.4.4. Quản lý sự thay đổi về văn hóa nhà trường

Văn hóa nhà trường liên quan đến toàn bộ đời sống vật chất, tinh thần biểu hiện trước hết trong tầm nhìn, sứ mạng, triết lý, mục tiêu, các giá trị, phong cách lãnh đạo, quản lý bầu không khí tâm lý. Nội dung quản lý sự thay đổi về văn hóa nhà trường bao gồm:

Quản lý sự thay đổi về kiến trúc đặc trưng và diện mạo như khung cảnh trường học, bài trí lớp học, logo, nghi thức, bài hát truyền thống, trang phục,...

Quản lý sự thay đổi về biểu trưng phi trực quan về cơ bản bao gồm: Triết lý giáo dục; Tầm nhìn; Sứ mệnh và Giá trị của nhà trường.

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

Hiệu trưởng phải làm cho nhà trường có trạng thái trong ổn định tạo ra mầm mống của sự phát triển, trong phát triển luôn luôn giữ được hạt nhân ổn định. Giáo sư John Vũ từng đề cập: “Dàn nhạc có một nhạc trưởng và nhiều nhạc công, nhạc trưởng là người lãnh đạo và nhạc công là người quản lý, họ quản lý nhạc cụ riêng của họ để chơi nhạc”. Lãnh đạo và quản lý là không như nhau nhưng họ được liên kết và bổ sung cho nhau. Việc của nhạc công là trình diễn năng lực nghệ sĩ tốt nhất của họ. Việc của giáo viên/giáo sư là tổ chức lớp theo khả năng chuyên môn tốt nhất của họ. Việc của nhạc trưởng là truyền cảm hứng và động viên. Việc của Hiệu trưởng cũng là truyền cảm hứng và động viên”.

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

Theo tác giả Nguyễn Thị Bích Đào (2009), chức năng của chủ thể quản lý sự thay đổi bao gồm: chức năng dự báo, lập kế hoạch, tổ chức, đánh giá, điều chỉnh [5]. Tuy nhiên, nếu xem xét khái niệm quản lý theo quan điểm của Nguyễn Lộc (2010): “Quản lý là quá trình lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra công việc của các thành viên trong tổ chức và sử dụng mọi nguồn lực sẵn có để đạt những mục tiêu của tổ chức” [4], thì các chức năng của hiệu trưởng trong quản lý sự thay đổi bao gồm 4 chức năng cơ bản: hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra.

(i) *Chức năng hoạch định* - thể hiện qua 2 việc: Một là, Hoạch định sự thay đổi toàn diện các mặt của nhà trường; Hai là, Lập kế hoạch thực hiện một thay đổi cụ thể trong một lĩnh vực cụ thể;

(ii) *Chức năng tổ chức*: Xác định những công việc nào cần được thực hiện, do ai thực hiện, cách thức phối hợp thực hiện, cơ chế báo cáo và giải trình trách nhiệm; đảm bảo các nguồn lực tài chính, vật chất và con người cần có để thực hiện thành công kế hoạch và đặt đúng chỗ, đúng lúc, đúng số lượng và được sử dụng một cách hiệu quả;

(iii) *Chức năng lãnh đạo*: Định hướng, tạo động lực cho tập thể quyết tâm thực hiện sự thay đổi;

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

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

Trên cơ sở phân tích các nội dung quản lý và các chức năng của hiệu trưởng quản lý sự thay đổi trong nhà trường, có thể xác định hệ thống năng lực và phẩm chất cần thiết giúp hiệu trưởng quản lý thành công sự thay đổi như sau:

Nắm vững các văn bản chỉ đạo của các cấp quản lý về đổi mới các lĩnh vực trong nhà trường;

Hiểu rõ tổ chức của mình để lãnh đạo tổ chức đi đúng hướng, đúng mục tiêu đề ra và kịp thời điều chỉnh để thích ứng với những thay đổi trong tổ chức;

Khéo léo tài tình trong việc dùng người, quản người. Để thành công nhà quản trị cần phải hiểu nhân viên, quan tâm đến họ, đồng thời giao quyền, giao nhiệm vụ và giám sát họ.

2.5.1. Kỹ năng của chủ thể quản lý sự thay đổi

Kỹ năng truyền đạt thông tin: Những thông điệp truyền đi phải sinh động, rõ ràng, thông suốt, thống nhất và có sức thuyết phục cao;

Kỹ năng lập kế hoạch: Luôn có những giải pháp để giải quyết mọi khó khăn trong những tình huống nan giải nhất; nhìn rõ bản chất của sự việc ngay cả trước khi các cộng sự chỉ mới bắt đầu nghĩ về nó;

Kỹ năng làm việc theo nhóm: Một nhà quản trị thành công không chỉ nhờ năng lực của bản thân mà phần lớn là nhờ sự hợp tác của nhân viên;

Kỹ năng giao tiếp: Lời nói khi giao tiếp phải khẳng định, quyết đoán và có trách nhiệm, để bày tỏ sự hợp tác cũng như đem lại lòng tin cho đối tác. Lựa lời phù hợp, có thể làm tăng khả năng chinh phục khối óc của người nghe;

Kỹ năng phân tích: Hiểu rõ bối cảnh bên trong và bên ngoài nhà trường, xác định được điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ và thách thức của nhà trường trong từng giai đoạn;

Kỹ năng khích lệ: Tạo động lực thúc đẩy tinh thần gắn kết các cá nhân và bộ phận trong quá trình thực hiện sự thay đổi;

Kỹ năng xử lý tình huống: Phân tích, liên hệ, tìm hiểu các thông tin khác nhau để có thể có một cái nhìn tổng thể nhất về sự vật, hiện tượng đang diễn ra để đưa ra được những phương án đánh giá, giải quyết được vấn đề thỏa đáng nhất.

2.5.2. Quá trình quản lý sự thay đổi

Quá trình quản lý sự thay đổi trải qua bốn bước:

Bước 1: Chuẩn bị cho sự thay đổi

Bước 2: Xây dựng kế hoạch thay đổi

Bước 3: Tổ chức thực hiện thay đổi

Bước 4: Kiểm tra, đánh giá việc thực hiện thay đổi và củng cố sự thay đổi

3. Kết luận

Triết gia Hy Lạp này vào năm 500 trước Công nguyên đã chỉ ra rằng mọi thứ liên tục chuyển động và trở nên khác đi so với nó trước đó. Nhưng đứng trước sự thay đổi, không phải ai cũng đón nhận một cách chủ động, mà có thể thực hiện một cách bị động, thậm chí không đồng tình, phản kháng sự thay đổi, tìm các lý do khách quan và chủ quan để trì hoãn sự thay đổi. Sứ mệnh của hiệu trưởng nhà trường là phải nắm bắt được sự thay đổi và kiểm soát nó nhằm giảm thiểu những tác động tiêu cực mà sự thay đổi tạo ra, điều chỉnh nó theo hướng có lợi nhất cho nhà trường. Đồng thời, hiệu trưởng cũng là người lãnh đạo sự thay đổi; người quản lý sự thay đổi, người tiên phong trong thực hiện sự thay đổi.

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

Tài liệu tham khảo

- [1] Dương Thị Kim Oanh (2013), *Một số hướng tiếp cận trong nghiên cứu động cơ học tập*, Tạp chí Khoa học, Đại học Sư phạm TP. Hồ Chí Minh.
- [2] Đặng Quốc Bảo (1999), *Khoa học tổ chức và quản lý, một số vấn đề lý luận và thực tiễn*, NXB Thống kê, Hà Nội.
- [3] Đặng Xuân Hải, Nguyễn Sỹ Thư (2012), *Quản lý giáo dục, quản lý nhà trường trong bối cảnh thay đổi*, NXB Giáo dục Việt Nam, Hà Nội.
- [4] Nguyễn Lộc (2010), *Lý luận về quản lý*, NXB Đại học Sư phạm, Hà Nội.
- [5] Nguyễn Thị Bích Đào (2009), *Quản lý những thay đổi trong tổ chức*, Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội, Kinh tế và Kinh doanh số 25, tr. 159-166.
- [6] Nguyễn Văn Hùng (chủ biên), Huỳnh Văn Hồng và nhiều tác giả (2022), *Kỹ năng lãnh đạo quản lý*, NXB Tài chính, Hà Nội.
- [7] Trần Kiểm (2021), *Những vấn đề cơ bản của Khoa học quản lý giáo dục*, NXB Đại học Sư phạm, Hà Nội.
- [8] Vũ Dũng (2006), *Giáo trình Tâm lý học quản lý*, NXB Đại học Sư phạm, Hà Nội.
- [9] Oxford Advanced Learner's Dictionary (2010), 8th edition, Oxford University Press.