

# BIỆN PHÁP LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI Ở CÁC TRƯỜNG THPT KHU VỰC MIỀN NÚI PHÍA BẮC VIỆT NAM

## TỔNG QUAN

Lãnh đạo; quản lý; lãnh đạo và quản lý sự thay đổi trường học là những vấn đề thu hút sự quan tâm, nghiên cứu của nhiều tác giả trong và ngoài nước.

### 1. Trên thế giới

Từ trước đến nay, trên thế giới đã có rất nhiều tác giả quan tâm, nghiên cứu về vấn đề lãnh đạo và quản lý, phong cách lãnh đạo và quản lý, các phẩm chất và năng lực cần có của một người lãnh đạo, một nhà quản lý...

- Warren Bennis đã nghiên cứu, đề xuất lý thuyết về lãnh đạo do đặc tính cá nhân. Tác giả cho rằng: "Người lãnh đạo là người có khả năng trình bày tư tưởng một cách đầy đủ và rõ ràng; họ biết rõ họ muốn gì, tại sao họ muốn điều đó, và làm sao để truyền đạt điều họ muốn đến những người xung quanh để thuyết phục mọi người cùng hợp tác và thực hiện điều họ muốn và cuối cùng là họ biết làm thế nào để đạt đến mục đích mong muốn".

- Với lý thuyết về lãnh đạo qua thăng hóa, Burns (1977) cho rằng chúng ta có thể phân biệt những người lãnh đạo kiểu giao dịch và những người lãnh đạo kiểu thăng hóa. Loại người đầu tiên đối xử với các thuộc cấp theo cung cách thực tiễn, trao đổi chuyện này, chuyện khác, còn loại sau là những người lãnh đạo có viễn kiến, muốn tìm thấy ở thuộc cấp "cái bản chất tốt đẹp hơn" và đưa họ đạt đến những mức nhu cầu và mục đích cao hơn và phổ quát hơn. Nói cách khác, theo mô hình này, người lãnh đạo được xem như là nhân tố làm thay đổi.

- Theo Fayol: "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".

- Theo Peter F. Druker: "Suy cho cùng, quản lý là thực tiễn. Bản chất của nó không nằm ở nhận thức mà là ở hành động; kiểm chứng nó không nằm ở sự logic mà ở thành quả; quyền uy duy nhất của nó là thành tích".

Vấn đề quản lý sự thay đổi cũng nhận được sự quan tâm nghiên cứu của nhiều tác giả.

- Trong cuốn "Quản lý sự thay đổi", NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh, 2006, R.Heller đã nghiên cứu và chỉ ra tính cấp thiết của sự thay đổi trường học, các bước tổ chức thực hiện sự thay đổi trường học, mô hình của một trường học thành công v.v...

- Ngoài ra, còn có một số công trình nghiên cứu của một số tác giả khác như: A.Bruce và K.Langdon (2005): "Quản lý dự án"- NXB Tổng hợp TP. HCM; NIE (Singapore) (2008): Leaders In Education Programme International; Cy Charney (2007): "Nhà quản lý tức thì"- NXB Tri thức,v.v..

### 2. Ở Việt Nam

Ở Việt Nam, lãnh đạo và quản lý sự thay đổi là một vấn đề khá mới mẻ nhưng cũng đã thu hút được sự quan tâm nghiên cứu của nhiều nhà khoa học.

- PGS.TS Đặng Xuân Hải có bài viết: "Vận dụng lý thuyết Quản lý sự thay đổi để chỉ đạo đổi mới phương pháp dạy học trong các trường đại học trong giai đoạn hiện nay", bài đăng trên tạp chí Giáo dục số 3/2005.

- Trong cuốn "Quản lý sự thay đổi", sách bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục của dự án đào tạo giáo viên THCS, PGS.TS Đặng Xuân Hải đã nghiên cứu và cụ thể hóa các bước của quá

trình quản lý sự thay đổi như sau: Bước 1: Nhận diện sự thay đổi; bước 2: Chuẩn bị cho sự thay đổi; bước 3: Thu thập số liệu, dữ liệu; bước 4: Tìm các yếu tố kích lệ, hỗ trợ sự thay đổi; bước 5: Xác định mục tiêu cụ thể cho các bước chỉ đạo sự thay đổi; bước 6: Xác định trọng tâm của các mục tiêu; bước 7: Xem xét các giải pháp; bước 8: Lựa chọn giải pháp; bước 9: Lập kế hoạch chỉ đạo việc thực hiện; bước 10: Đánh giá sự thay đổi; bước 11: Đảm bảo tiếp tục đổi mới.

- Trong cuốn tài liệu tập huấn: "Bồi dưỡng nâng cao năng lực quản lý cho nữ cán bộ viên chức Đại học Thái Nguyên" do Đại học Thái Nguyên tổ chức tháng 11 năm 2010, PGS.TS Đặng Xuân Hải đã đưa ra 6 câu hỏi mà theo ông người quản lý sự thay đổi phải tìm được câu trả lời khi bắt tay vào "Quản lý sự thay đổi". Cụ thể là:

1. Cái gì đang/cần thay đổi, kết quả mong đợi là cái gì?
2. Dự báo trạng thái hiện hành của tổ chức: Tình trạng hiện tại của tổ chức (so với sự thay đổi của bối cảnh) là như thế nào?
3. Khoảng cách hiện hữu giữa hai trạng thái nêu trên là gì?
4. Có "năng lượng/sự sẵn sàng" hay "rào cản/chống đối" khi tiến hành sự thay đổi không?
5. Điều người quản lý sự thay đổi mong muốn và khả năng thực hiện là gì?
6. Tính phù hợp và khả năng hiện thực hóa sự thay đổi?

- Th.S Nguyễn Anh Thuấn, Sở Giáo dục và Đào tạo Hải Phòng đã nghiên cứu và cho ví dụ cụ thể về việc quản lý sự thay đổi trong một công việc cụ thể của nhà trường. Tác giả đã minh họa cho việc quản lý sự thay đổi trong quá trình chỉ đạo đổi mới phương pháp dạy học ở nhà trường trong giai đoạn hiện nay theo 11 bước cụ thể như sau:

+ Bước 1: Nhận diện sự thay đổi

Tìm hiểu số lượng và chất lượng đội ngũ cán bộ, giáo viên trong trường, cơ sở vật chất trang thiết bị dạy học; trạng thái của nhà trường và thói quen, sức ỳ của giáo viên đối với việc đổi mới phương pháp dạy học; xác định những thuận lợi, khó khăn khi triển khai chủ trương đổi mới phương pháp dạy học.

+ Bước 2: Chuẩn bị sự thay đổi

Có thể bắt đầu bằng việc quán triệt chủ trương đánh giá chất lượng các trường THCS trong giai đoạn hiện nay cho Ban Giám hiệu các trường THCS, lãnh đạo các Phòng Giáo dục quận, huyện trong thành phố. Cán bộ quản lý các trường THCS cần tìm hiểu kỹ việc đánh giá chất lượng giáo dục ở các trường THCS, tác dụng của việc đánh giá chất lượng giáo dục các trường THCS; quy trình chỉ đạo để bản thân có đủ kiến thức để chỉ đạo vấn đề này trong thực tiễn nhà trường cũng như trong thực tiễn các Phòng Giáo dục.

+ Bước 3: Thu thập số liệu, dữ liệu

Ở bước này người cán bộ quản lý cần nắm được tình hình đội ngũ cán bộ, giáo viên trong trường; ý thức chuyên môn và tinh thần đổi mới phương pháp dạy học của giáo viên; tình hình thiết bị và điều kiện dạy học của nhà trường, v.v...

+ Bước 4: Tìm các yếu tố kích lệ, hỗ trợ sự thay đổi

Tìm điển hình nhiệt tình tham gia đổi mới phương pháp dạy học trong trường để kích lệ phong trào; tạo điều kiện cho giáo viên có thành tích tốt, hay tâm huyết với việc tìm hiểu việc đổi mới phương pháp dạy học đi tham quan học tập tại một số trường điểm; cử giáo viên đi tập huấn theo chương trình của dự án; đáp ứng tối đa yêu cầu trong điều kiện có thể của giáo viên xung phong đi đầu trong việc đổi mới phương pháp; tạo cơ chế hỗ trợ các nguồn lực và kích lệ việc đổi mới phương pháp, v.v...

+ Bước 5: Xác định mục tiêu cụ thể cho các bước chỉ đạo sự thay đổi

Xác định mục tiêu ở bước thí điểm là xem xét khả năng vận dụng tư tưởng đổi mới phương pháp dạy học cho một vài tiết của một vài giáo viên nêu trên. Bước tiếp theo sẽ được tiếp tục sau khi phân tích thành công, thất bại của bước thí điểm và lựa chọn bước đi tiếp theo.

Xem xét tiến độ triển khai thích hợp với từng giai đoạn nhưng kiên trì với mục đích cuối cùng là đưa việc đổi mới phương pháp dạy học vào chương trình hành động hàng năm và duy trì lâu dài.

+ Bước 6: Xác định trọng tâm của các mục tiêu

Trọng tâm của mục tiêu là đổi mới cách thức triển khai và phát huy hiệu quả của các phương pháp dạy học quen thuộc, đồng thời áp dụng từng bước các phương pháp dạy học hiện đại.

+ Bước 7: Xem xét các giải pháp

Thông thường, để chỉ đạo đổi mới phương pháp dạy học người quản lý có thể sử dụng một số giải pháp thúc đẩy như: Động viên, khuyến khích tinh thần, vật chất hay kết hợp cả hai; hướng dẫn, chỉ đạo sát sao, yêu cầu cụ thể đối với từng giáo viên tham gia vào việc đổi mới phương pháp dạy học ở những bộ môn cụ thể, từng giờ học cụ thể; cung cấp, hỗ trợ các điều kiện nguồn lực; đánh giá kịp thời, khách quan mức độ thực hiện các nội dung và chỉ tiêu đề ra cho từng hoạt động, từng giai đoạn; khen - chê, thưởng - phạt kịp thời, công minh.

+ Bước 8: Lựa chọn giải pháp

Việc lựa chọn giải pháp thích hợp được hiệu trưởng xác định là nó phải phụ thuộc vào từng hoàn cảnh cụ thể.

+ Bước 9: Lập kế hoạch chỉ đạo việc thực hiện

Quán triệt chủ trương, phổ biến các văn bản chỉ đạo; thảo luận khả năng và biện pháp triển khai chủ trương đổi mới phương pháp của trường; tạo điều kiện cho giáo viên triển khai; tổ chức dự giờ, đánh giá, rút kinh nghiệm theo tiêu chí cụ thể của đổi mới phương pháp.

+ Bước 10: Đánh giá sự thay đổi

Đánh giá sự thay đổi nhận thức về vấn đề đổi mới phương pháp dạy học; thay đổi cách soạn bài theo hướng đổi mới phương pháp dạy học; thay đổi cách tổ chức giờ dạy theo hướng sư phạm tích cực; thay đổi cách đánh giá kết quả lĩnh hội của học sinh, v.v...

+ Bước 11: Đảm bảo tiếp tục đổi mới

Việc đổi mới phương pháp dạy học được đưa vào kế hoạch hành động của giáo viên, các tổ bộ môn và của nhà trường.

Tóm lại, có nhiều tác giả trong và ngoài nước quan tâm, nghiên cứu sự thay đổi nói chung và sự thay đổi nhà trường nói riêng. Tuy nhiên, chưa có công trình nào nghiên cứu thực trạng và các biện pháp lãnh đạo, quản lý sự thay đổi ở các trường THPT khu vực miền núi phía Bắc Việt Nam. Vì vậy, chúng tôi chọn đề tài: "Biện pháp lãnh đạo và quản lý sự thay đổi ở các trường THPT khu vực miền núi phía Bắc Việt Nam" để nghiên cứu.

## **MỤC TIÊU**

Mục đích nghiên cứu

Nghiên cứu thực trạng lãnh đạo và quản lý sự thay đổi ở các trường THPT khu vực miền núi phía Bắc Việt Nam, trên cơ sở đó xây dựng hệ thống biện pháp lãnh đạo và quản lý sự thay đổi ở các trường THPT nhằm góp phần nâng cao chất lượng giáo dục và đào tạo.

## **NỘI DUNG**

1. Nghiên cứu cơ sở lý luận của đề tài. Cụ thể là:

- Nghiên cứu lý thuyết về lãnh đạo và quản lý.
- Nghiên cứu, hệ thống hóa cơ sở lý luận về sự thay đổi trường học; lãnh đạo và quản lý sự

thay đổi trường học.

2. Nghiên cứu thực trạng lãnh đạo và quản lý sự thay đổi ở các trường THPT khu vực miền núi phía Bắc Việt Nam.

3. Xây dựng hệ thống biện pháp lãnh đạo và quản lý sự thay đổi ở các trường THPT khu vực miền núi phía Bắc Việt Nam.

## **PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

1. Nhóm phương pháp nghiên cứu lý thuyết

- Phân tích, tổng hợp những tư liệu, tài liệu lý luận về lãnh đạo và quản lý sự thay đổi ở các trường phổ thông trong và ngoài nước để xây dựng cơ sở lý luận của đề tài.

- Phân tích lịch sử, lô gic các kết quả nghiên cứu lý luận và những kết quả khảo sát, đánh giá thực trạng lãnh đạo và quản lý sự thay đổi ở các trường phổ thông để xác lập cơ sở lý luận và thực tiễn của việc xác định các biện pháp lãnh đạo và quản lý sự thay đổi ở các trường THPT khu vực miền núi phía Bắc Việt Nam.

2. Nhóm phương pháp nghiên cứu thực tiễn

- Phương pháp điều tra bằng anket

Điều tra khảo sát, lấy ý kiến của các nhà quản lý, các nhà giáo dục, giáo viên THPT để tìm hiểu thực trạng lãnh đạo và quản lý sự thay đổi ở các trường THPT khu vực miền núi phía Bắc Việt Nam.

- Phương pháp quan sát sự phạm

Quan sát hoạt động của cán bộ quản lý, giáo viên và học sinh trong trường nhằm đánh giá thực trạng sự thay đổi ở trường phổ thông.

- Phương pháp đàm thoại

Phỏng vấn sâu các nhà quản lý, các nhà giáo dục, các thầy cô giáo tại các trường THPT về thực trạng và hiệu quả của các biện pháp lãnh đạo và quản lý sự thay đổi ở trường phổ thông.

- Phương pháp lấy ý kiến chuyên gia

Thu thập, lấy ý kiến của các chuyên gia, các cán bộ quản lý có kinh nghiệm, tham khảo ý kiến của một số nhà khoa học nghiên cứu về lãnh đạo và quản lý sự thay đổi nhà trường để định hướng cho việc xây dựng cơ sở lý luận của đề tài và nghiên cứu thực trạng, đề xuất các biện pháp lãnh đạo và quản lý sự thay đổi ở các trường THPT khu vực miền núi phía Bắc.

- Phương pháp khảo nghiệm

Tổ chức khảo nghiệm về sự cần thiết và tính khả thi của các biện pháp lãnh đạo và quản lý sự thay đổi ở các trường THPT khu vực miền núi phía Bắc.

3. Nhóm phương pháp xử lý số liệu

Chúng tôi sử dụng một số phương pháp toán học như: Toán thống kê, tính trung bình cộng, tính tỷ lệ phần trăm... để xử lý số liệu thu được nhằm đảm bảo độ tin cậy và tính khách quan của kết quả nghiên cứu.

## **HIỆU QUẢ KTXH**

1. Giá trị khoa học

Đề tài khái quát hóa hệ thống lý luận lãnh đạo và quản lý sự thay đổi trường học.

Nghiên cứu thực trạng lãnh đạo và quản lý sự thay đổi ở các trường trung học phổ thông khu vực miền núi phía Bắc.

Đề xuất các biện pháp lãnh đạo và quản lý sự thay đổi ở các trường trung học phổ thông khu vực miền núi phía Bắc. Các biện pháp đề xuất có tính khả thi, có ý nghĩa quan trọng nhằm nâng cao chất lượng giáo dục ở bậc trung học phổ thông.

## 2. Giá trị ứng dụng của đề tài

Kết quả nghiên cứu của đề tài được ứng dụng trong quá trình đào tạo giáo viên trung học phổ thông.

Làm tài liệu tham khảo cho cán bộ quản lý ở bậc trung học phổ thông.

Dùng làm tài liệu tham khảo cho giảng viên và sinh viên chuyên ngành Quản lý giáo dục, học viên hệ cử nhân quản lý giáo dục, cao học Giáo dục học và Quản lý giáo dục, v.v...

### **ĐƠN VỊ SỬ DỤNG**

Các Sở giáo dục

Các Trường THPT

Các Trường ĐHSP

v.v...