

THÍCH ỨNG VỚI THAY ĐỔI CỦA CÁN BỘ QUẢN LÝ NHÀ TRƯỜNG TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC HIỆN NAY

PGS.TS. BÀNG XUÂN HẢI*

TÓM TẮT

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)... Bài viết này trao đổi một số góc nhìn của phương đông và hiện đại liên quan đến năng lực thích ứng với thay đổi của CBQL nhà trường trong bối cảnh triển khai mạnh mẽ vấn đề đổi mới căn bản giáo dục.

Từ khóa: Thích ứng, cán bộ quản lý nhà trường.

1. Mở đầu

Trong tác phẩm "Tứ thư lãnh đạo" của Hòa Nhân⁽¹⁾ có nêu một quan điểm đại ý: "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 hóa giải những thách thức, người đó có khả năng sống sót và phát triển nhất". Chúng tôi khảo sát ý kiến

quản lý nhà trường (CBQLNT) ở một lớp bồi dưỡng do Bộ GD và ĐT tổ chức; trong 125 ý kiến trả lời câu hỏi "trong bối cảnh đổi mới GD hiện nay CBQLNT cần nâng cao năng lực thích ứng không" có 120/125 ý kiến CỎ; chúng tôi hỏi tiếp "để CBQLNT có khả năng thích ứng với những yêu cầu của đổi mới GD, người đó cần gì nhất" có 89% chọn phương án: "Để có khả năng thích ứng người CBQLNT phải nhạy cảm với sự thay đổi, có khả năng thấu hiểu những tác động của nó lên mình và nhà trường của mình, có khả năng vượt qua thử thách của sự thay đổi một cách có hiệu quả nhất". Bài viết này trao đổi một số góc nhìn liên quan đến năng lực thích ứng với thay đổi của CBQLNT trong bối cảnh triển khai mạnh mẽ việc "đổi mới căn bản giáo dục..." theo tinh thần của NQ29/TW8.

2. Một số quan điểm của các nhà nghiên cứu về khả năng thích ứng của CBQLNT trong bối cảnh đổi mới GD

Lí thuyết về năng lực thích ứng của một người lãnh đạo tổ chức chỉ ra rằng, nếu một tổ chức ở trong bối cảnh có sự ép buộc nhiều từ sự thay đổi, hệ thống bị phá vỡ, hệ thống đó phải được chẩn đoán và khắc phục bằng cách chấp nhận rủi ro và thách thức để tạo ra sự thay đổi cho tổ chức mình. Khả năng thích ứng của một người quản lý tập trung vào các nhu cầu thay đổi trong các tổ chức và khuyến khích các hành động phá vỡ thực trạng để đưa tổ chức mình tiến về phía trước dù gặp các lực cản của tâm lý ngại thay đổi.

Thích ứng với thay đổi được tích hợp với khả

năng nhanh nhạy khi đối mặt với sự thay đổi với động lực bên trong và bên ngoài mà người đó có được để thay đổi mình nhằm đáp ứng các yêu cầu thay đổi của bối cảnh. Khi nói về năng lực thích ứng, có nhiều quan niệm với cách tiếp cận khác nhau. Theo quan niệm phương đông năng lực thích ứng có chỉ số tham chiếu gắn với LỤC TRÍ. 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). Chúng tôi trình bày vấn đề nêu trên ở một số góc nhìn cụ thể:

2.1. Người thích ứng là người có khả năng Lục trí (SÁU BIẾT)

Trong "Tứ thư lãnh đạo" (Đức thư; Ngôn thư; Lễ thư; Trị thư) của Hòa Nhân (Như ĐH Tây Bắc, TQ, 2002)⁽²⁾ 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!

Theo quan điểm của tư tưởng của "Tứ thư lãnh đạo" của Hòa Nhân⁽³⁾ thì một người có khả năng thích ứng tốt nếu làm chủ được "Lục trí" (6 biết):

a. *Tri kỷ, Tri bỉ* (biết mình, biết người): Trên đời ai cũng có điểm mạnh, điểm yếu; nếu một người biết định vị tốt, biết đối nhân hợp lý; biết mình có điểm mạnh gì, điểm yếu gì để có ứng xử hợp lý: "biết mình, biết người trăm trận trăm thắng";

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: "thời thế tạo anh hùng";

c. *Tri túc, Tri chí* (biết đủ, biết đúng): Biết tự thỏa mãn với cái mình có và lượng sức mình mà xử lý: "biết đủ là đủ".

Và nếu "BIẾT" được như vậy và có khả năng vận dụng chúng vào thực tế cuộc sống và công việc thì có khả năng thích ứng tốt! Trong chương 9 của sách này⁽⁴⁾ 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 tinh thần hoạt cao độ, không bảo thủ: Mục tiêu thì kiên định nhưng phương pháp đi đến mục tiêu có thể thay

* Trường Đại học Giáo dục, ĐHQGHN

đổi theo "thời thế", đừng thỏa mãn với thành công của quá khứ mà lấy đó làm "kinh nghiệm để đời", phải "đi biển, ứng biến" tức là lấy thay đổi để ứng phó với thay đổi!

2.2. Người thích ứng là người có các chỉ số IQ, CQ, EQ cao

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)... Tuy nhiên theo nhà nghiên cứu Goleman thì chỉ số EQ có vai trò quan trọng trong việc hình thành năng lực thích ứng. Theo Goleman (1998), sách "Bản 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 với mục tiêu đầy thách thức mà bản thân đặt ra.

d. **Biết đồng cảm:** 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 nhận diện được tác động của sự thay đổi của bối cảnh lên bản thân và lên tổ chức mình đang tồn tại.

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!

2.3. Để có khả năng thích ứng người CBQLNT phải nhạy cảm với sự thay đổi, có khả năng thấu hiểu những tác động của nó lên mình và nhà trường, có khả năng vượt qua thử thách của sự thay đổi một cách có hiệu quả nhất

Trong thực tế nhà trường hiện nay phải tổ chức thực hiện những chủ trương đổi mới được hoạch định từ cấp trên; trong trường hợp này, người cán bộ quản lý nhà trường (CBQLNT) phải nhận diện tốt những yêu cầu và nội dung thay đổi chỉ đạo từ cấp trên và có thể hóa các nội dung đó cho trường mình. Khi nghiên cứu NQ 29/TW với nội dung phong phú, đa dạng được trình bày khá dài, gần 5 trang; cần biết

nhận diện nội dung cốt lõi liên quan trực tiếp đến vị trí công tác của mình. Với một CBQLNT, cần nhận diện chính xác các nội dung liên quan trực tiếp đến nhà trường mình đang quản lý để có thể triển khai đúng chỉ đạo của cấp trên! Từ đó khởi xướng sự thay đổi cụ thể cho trường mình. Ví dụ, đổi mới hiệu trưởng (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;...; đổi mới căn bản công tác quản lý 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 lý chất lượng...*". Trên cơ sở nghiên cứu kỹ những nội dung nêu trên, CBQLNT có thể hóa "*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*" ở cơ sở GD mà mình đang phụ trách thông qua đổi mới phương thức dạy và học cũng như triển khai chương trình trong các hoạt động GD của trường mình.

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 và thay đổi chính là động lực cho sự phát triển và người hiệu trưởng nhà trường phải biết điều khiển sự thay đổi đến đích. Với nhà trường đó cần một HT năng động, sáng tạo và có khả năng thích ứng tốt với các yêu cầu của sự thay đổi. 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"^(14,8). Chủ động với những yêu cầu thay đổi và hướng dẫn GV cũng thực hiện sự thay đổi...

Khả năng khởi xướng sự thay đổi phụ thuộc vào nhận thức bối cảnh và 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 dự kiến. 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...

Không có sự thay đổi nào lại không kèm theo sự phân ứng của người quản lý không lường hết khía cạnh của vấn đề liên quan đến thay đổi. Hóa giải các phản ứng, xử lý xung đột là một yếu tố của năng lực thích ứng của người hiệu trưởng khi đối mặt với thay đổi.

Theo tài liệu¹ khi triển khai một sự thay đổi ở một tổ chức 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 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....) làm cho họ đối mặt với một thử thách là có thể 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 sau chuyện đổi mới phương pháp dạy "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 rất lung tung trong thời gian dài... chủ yếu là 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 do 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 và 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 mong muốn.

Ngoài những xung đột nêu trên vấn đề tạo động lực và áp lực hợp lý để cho đội ngũ của mình thay đổi cũng là những bài toán quản lý mà một CBQLNT trong bối cảnh hiện nay cần tìm lời giải. Để vượt qua thử thách của sự thay đổi một cách có hiệu quả nhất đối với nhà trường trong bối cảnh đổi mới GD hiện nay, CBQLNT cần đổi mới tư duy trong triển khai các chức năng quản lý thông qua đổi mới kế hoạch hoạt động GD của nhà trường. Đổi mới hoạt động chuyên môn theo hướng coi trọng chất lượng các hoạt động trong sinh hoạt tổ chuyên môn, trong quá trình dạy học... Chỉ đạo quyết liệt đổi mới phương thức dạy và học hướng vào mục tiêu coi trọng năng lực, phẩm chất của người học.

3. Thay lời kết

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 mà CBQLNT 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 CBQLNT 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 giáo dục hiện nay.

Tài liệu tham khảo

1. Hòa Nhân (2002), *Tứ thư lãnh đạo* (Đức thư; Ngôn thư; Lễ thư; Trí thư), NXB ĐH Tây Bắc, Bản dịch của NXB Quân đội nhân dân; 2008
2. Goleman (1998), *Bản về chỉ số EQ*, Bản dịch của NXB Văn hóa; 2004
3. Leon de Caluwe; Hans Vermaek (2003), *Learning to change - A guide for Organisation change Agents*, SAGE Publications.
4. Đặng Xuân Hải, Nguyễn Sỹ Thư (2012) QLGD, QL nhà trường trong bối cảnh thay đổi, NXB GD
5. Đặng Xuân Hải (2015), QL thay đổi trong giáo dục, NXB ĐHQGHN

ABSTRACT

According to modern views, adaptive competencies associated with indicators such as the IQ (intelligence quotient), EQ (emotional intelligence quotient) and CQ (index creation). This article discuss some perspectives of modern oriental views as they relate to the competence of school managers in the context of basic education innovation implementation.

Keywords: Adaptation, school management.