

# Vận dụng tiếp cận quản lý sự thay đổi trong quản lý hoạt động dạy học

**Nguyễn Long Giao**

Trường Trung học cơ sở Lí Thánh Tông  
481 Ba Đình, Phường 9, Quận 8,  
Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam  
Email: longgiao24@gmail.com

**TÓM TẮT:** Chương trình Giáo dục phổ thông mới được Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành có những đổi mới căn bản. Do đó, công tác quản lý nhà trường, đặc biệt là quản lý hoạt động dạy học cũng phải có những thay đổi nhằm đáp ứng được yêu cầu của chương trình. Hiệu trưởng nhà trường cần phải nắm vững và chủ động chỉ đạo đổi mới hoạt động dạy học trong các trường phổ thông nhằm hướng đến thực hiện Chương trình Giáo dục phổ thông mới, phát huy năng lực của người học. Trên cơ sở lý luận và tiếp cận quản lý sự thay đổi, bài viết đề xuất một số biện pháp nhằm chỉ đạo đổi mới hoạt động dạy học trong các nhà trường hướng đến thực hiện Chương trình Giáo dục phổ thông mới trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh trong giai đoạn hiện nay.

**TỪ KHÓA:** Quản lý sự thay đổi; dạy học; Chương trình Giáo dục phổ thông mới.

→ Nhận bài 25/10/2020 → Nhận bài đã chỉnh sửa 10/12/2020 → Duyệt đăng 10/5/2021.

## 1. Đặt vấn đề

Trong xu thế toàn cầu hóa cùng với sự phát triển như vũ bão của khoa học, công nghệ và sự bùng nổ thông tin, quá trình dạy học trong các nhà trường phổ thông đang tồn tại mâu thuẫn giữa khối lượng tri thức ngày càng tăng lên, phức tạp hơn với thời lượng học tập có hạn, việc đổi mới phương pháp dạy học theo hướng phát huy tính tích cực, độc lập, sáng tạo của học sinh (HS) để từ đó bồi dưỡng cho HS phương pháp tự học, hình thành khả năng học tập suốt đời là một nhu cầu tất yếu trong các nhà trường. Giáo dục phổ thông (GDPT) nước ta đang thực hiện bước chuyển từ giáo dục (GD) tiếp cận nội dung sang tiếp cận năng lực của người học, nghĩa là từ chỗ quan tâm đến việc HS học được cái gì đến chỗ quan tâm HS làm được cái gì qua việc học. Để đảm bảo được điều đó, phải đổi mới cách tiếp cận các thành tố của quá trình dạy học:

- *Mục tiêu dạy học:* Chuyển từ chủ yếu trang bị kiến thức sang hình thành, phát triển phẩm chất và năng lực người học;

- *Chương trình dạy học:* Chuyển từ tập trung, bao cấp sang phân cấp: Chương trình khung của Bộ, chương trình địa phương, chương trình nhà trường;

- *Nội dung dạy học:* Chuyển từ nội dung kiến thức hàn lâm sang tinh giản, chọn lọc, tích hợp, đáp ứng yêu cầu ứng dụng vào thực tiễn và hội nhập quốc tế;

- *Phương pháp dạy học:* Chuyển từ chủ yếu truyền thụ một chiều, HS tiếp thu thụ động (hoạt động dạy của giáo viên (GV) là trung tâm) sang tổ chức hoạt động học cho HS, HS tự lực, chủ động trong học tập (hoạt động học của HS là trung tâm, GV là người hỗ trợ, hướng dẫn);

- *Hình thức dạy học:* Các giờ học chuyển từ chủ yếu diễn ra trên lớp học truyền thống sang việc đa dạng hóa các hình thức dạy học, kết hợp cả trong và ngoài lớp học,

ngoài nhà trường: dạy học tại di sản, dạy học gắn với sản xuất kinh doanh, tăng cường các hoạt động xã hội, tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin, nghiên cứu khoa học, hoạt động trải nghiệm sáng tạo... Từ chủ yếu dạy học toàn lớp sang kết hợp giữa dạy học nhóm nhỏ, cá nhân với toàn lớp học;

- *Kiểm tra đánh giá:* Từ chủ yếu kiểm tra việc ghi nhớ kiến thức sang đánh giá năng lực; từ chủ yếu đánh giá kết quả học tập sang kết hợp đánh giá kết quả học tập với đánh giá quá trình, đánh giá sự tiến bộ của HS;

- *Các điều kiện dạy học:* Chuyển từ việc chủ yếu khai thác các điều kiện GD trong phạm vi nhà trường sang việc tạo điều kiện cho HS được học tập qua các nguồn học liệu đa dạng, phong phú trong xã hội, nhất là qua Internet; ... phát triển năng lực tự học, tự nghiên cứu và chuẩn bị tâm thế cho học tập suốt đời.

Từ thay đổi cách tiếp cận các thành tố của quá trình dạy học, đòi hỏi công tác quản lý trong nhà trường cũng phải thay đổi: chuyển từ thực hiện kiểu quản lý áp đặt mệnh lệnh từ trên xuống, thực hiện rập khuôn, máy móc theo quy định của cấp trên, cơ chế quản lý hạn chế khả năng sáng tạo của GV và HS, thiếu tính tự chủ, chưa đáp ứng tính phù hợp vùng miền,... sang đổi mới quản lý theo định hướng dân chủ hóa, phân cấp quản lý, giao quyền tự chủ để phát huy tính chủ động, sáng tạo phù hợp thực tế của các nhà trường, của GV.

## 2. Nội dung nghiên cứu

### 2.1. Quản lý sự thay đổi

Theo BNET, Tạp chí về quản lý kinh doanh cho rằng: “*Quản lý thay đổi là sự phối hợp của một giai đoạn chuyển đổi có cấu trúc từ tình huống A sang tình huống B để đạt được sự thay đổi lâu dài trong một tổ chức*”. Điều này đòi hỏi sự hiểu biết về các động lực tổ chức và tâm

lí tại nơi làm việc để dẫn dắt sự thay đổi qua năm giai đoạn: Ra quyết định ban đầu; Lập kế hoạch và lập nhóm; Tạo các sản phẩm; Thực hiện; Đánh giá và cải tiến”. David M. Herold và Donald B. Fedor (2008) quan niệm rằng: “Quản lý thay đổi là thực hiện các chức năng quản lý trong việc triển khai các thay đổi, quản lý thay đổi là điều khiển sự thay đổi để sự thay đổi đó đi đến đích dự kiến. (David M. Herold và Donald B. Fedor, 2008, pp. 27). Theo quan điểm của Gary Yukl (2013) cho rằng: “Quản lý sự thay đổi chính là quá trình chuyển các thành viên từ trạng thái cam kết với mô hình hoạt động cũ sang cam kết với mô hình hoạt động mới” (Gary Yukl, 2013, pp. 31). Theo quan điểm của Jean Helms-Mills, Kelly Dye, Albert J. Mills (2008): “Quản lý sự thay đổi là một quá trình có cấu trúc để chuyển tiếp các cá nhân, tập thể và tổ chức từ trạng thái hiện hữu đến một trạng thái mong muốn khác trong tương lai” (Jean Helms-Mills, Kelly Dye, Albert J. Mills, 2008, pp. 25). Theo quan điểm của Đặng Xuân Hải (2017): “Quản lý sự thay đổi thực chất là kế hoạch hóa, điều hành và chỉ đạo triển khai sự thay đổi để đạt được mục tiêu đề ra cho sự thay đổi đó”. Theo quan điểm của Nguyễn Thị Tuyết Hạnh và Lê Thị Mai Phương (2015): “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”. Còn theo quan điểm của chúng tôi: “*Quản lý sự thay đổi là quá trình vận dụng các chức năng, phương tiện quản lý và đồng thời khai thác có hiệu quả các nguồn lực sẵn có của chủ thể quản lý nhằm đạt đến mục tiêu đã đề ra của sự thay đổi*”.

Trong GD, chúng ta có thể thấy rõ sự thay đổi là một yếu tố quan trọng liên quan đến sự thành công của một nhà trường. Nếu không mau chóng thích ứng với sự thay đổi nhà trường khó có thể giữ được vị trí và chất lượng GD thay đổi. Hiện nay, nhiều quốc gia trên thế giới đặc biệt quan tâm đến vai trò của người hiệu trưởng trong việc quản lý sự thay đổi trong nhà trường. Hiệu trưởng luôn giữ vai trò kép, vừa lãnh đạo để luôn có được sự thay đổi và phát triển bền vững vừa quản lý để các hoạt động trong nhà trường có sự ổn định và phát triển nhằm đạt tới mục tiêu đã đề ra.

## 2.2. Quản lý sự thay đổi trong nhà trường

Từ những quan điểm của các tác giả nêu trên có thể hiểu quản lý sự thay đổi trong nhà trường là tập hợp các tác động của hiệu trưởng vào quá trình thay đổi thông qua công tác lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo, kiểm tra và sử dụng các nguồn lực sẵn có của nhà trường để đạt mục tiêu thay đổi và thường trải qua ba giai đoạn:

### *Giai đoạn 1: Chuẩn bị cho sự thay đổi*

Ở bước này, hiệu trưởng xác định và chọn lựa được những việc cần làm để thay đổi trường phổ thông. Hiệu trưởng phải nhận diện cho được “sự thay đổi” mà mình phải quản lý có đặc điểm, tính chất như thế nào, những

nội dung cơ bản nào cần giải quyết. Hiệu trưởng phải phân tích được khả năng đón nhận sự thay đổi của nhà trường, dự báo trước những xu hướng, cơ hội và nguy cơ của nhà trường và tiến trình thay đổi trong nhà trường để chuẩn bị với những thách thức đặt ra.

### *Giai đoạn 2: Xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch thay đổi*

- Hiệu trưởng phải làm cho mọi người hiểu đúng mục đích, nội dung, sự thay đổi, tránh nhiều không cần thiết. Lập kế hoạch để thực hiện hệ thống mục tiêu tức là tìm các nguồn lực (nhân lực, vật lực, tài lực) và thời gian, không gian... cần cho việc hoàn thành các mục tiêu. Chi phí về tất cả các mặt phải được xác định. Hơn nữa, phải tìm ra phương án chi phí ít nhất cho việc thực hiện mỗi một mục tiêu. Thay đổi có kế hoạch là loại hình thay đổi tổ chức được sử dụng nhiều nhất hiện nay.

- Hiệu trưởng soạn thảo và ra các quyết định liên quan đến sự thay đổi của nhà trường. Xác định và phân loại các hoạt động cần thiết để thực hiện mục tiêu, nhóm các hoạt động lại theo nhân lực và các nguồn lực hiện có một cách tối ưu theo hoàn cảnh để hình thành cơ cấu tổ chức. Lựa chọn, sử dụng cán bộ phù hợp thực hiện sự thay đổi, phân nhiệm và phân quyền rành mạch cho các bộ phận, ràng buộc các bộ phận theo chiều dọc và chiều ngang trong mối quan hệ trách nhiệm, quyền hạn và thông tin.

### *Giai đoạn 3: Kiểm tra, đánh giá việc thực hiện thay đổi và củng cố sự thay đổi*

Ở giai đoạn này, hiệu trưởng cần theo dõi tiến độ, duy trì sự cân bằng, xem xét lại các kết quả, thành công và thất bại để từ đó điều chỉnh mục tiêu và kế hoạch. Đồng thời, cần kiểm định, đánh giá kết quả thay đổi, đánh giá chất lượng và năng lực thay đổi của nhà trường.

## 2.3. Vận dụng lí thuyết quản lý sự thay đổi vào quản lý hoạt động dạy học trong nhà trường hướng đến thực hiện Chương trình Giáo dục phổ thông mới

### 2.3.1. Sự cần thiết phải chỉ đạo đổi mới hoạt động dạy học trong nhà trường trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh trong giai đoạn hiện nay

Trong những năm học vừa qua, công tác quản lý hoạt động dạy học trong các nhà trường trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh đã được lãnh đạo các nhà trường chú trọng đầu tư. Đa số các nhà trường đều quán triệt yêu cầu và nội dung đổi mới tổ chức hoạt động dạy học trong nhà trường bao gồm đổi mới hoạt động dạy của GV và hoạt động học của HS, xây dựng kế hoạch dạy học và phân phối chương trình mới phù hợp với đối tượng HS và điều kiện của nhà trường, điều chỉnh nội dung dạy học theo hướng tích hợp, phù hợp với điều kiện thực tế của nhà trường và địa phương, đảm bảo chuẩn kiến thức, kĩ năng và thái độ của từng cấp học, tổ chức các hình thức dạy học phù hợp. Công tác bồi dưỡng chuyên môn cho đội ngũ GV và triển khai các đợt tập huấn được thực hiện nghiêm túc, đầy đủ.

Tuy nhiên, nhận thức của một số cán bộ quản lý và GV về những chủ trương đổi mới trong công tác quản lý, dạy học ở một số trường còn hạn chế. Số lượng HS phát triển mạnh trong khi số lượng trường lớp, trang thiết bị dạy học không thể ngày một ngày hai đáp ứng kịp thời. Công tác chỉ đạo đổi mới hoạt động dạy học trong một số nhà trường chưa được chú trọng đúng mức, dẫn đến chất lượng GD còn có sự chênh lệch giữa các địa phương trong thành phố. Việc đổi mới hoạt động dạy học diễn ra trong môi trường tương tác giữa người dạy và người học mà ít có sự tham gia của người quản lý và các GV khác nên chất lượng của việc đổi mới phụ thuộc rất lớn vào sự nỗ lực của chính GV và HS.

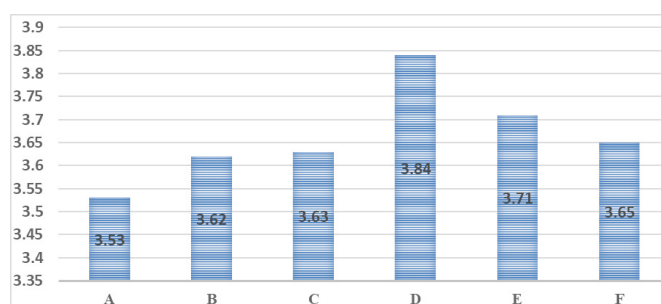
Trong bối cảnh GD nước ta đang có những thay đổi như hiện nay, nâng cao chất lượng dạy học vẫn là yêu cầu, nhiệm vụ cao nhất mà ngành GD&ĐT nói chung và ngành GD&ĐT Thành phố Hồ Chí Minh nói riêng cần phải đạt tới. Chương trình GD phổ thông mới đã xác định nhiều “cái mới” về hoạt động dạy học trong các nhà trường trong thời gian sắp đến. Do đó, công tác quản lý hoạt động dạy học trong các nhà trường cũng cần được quan tâm, nhất là việc đổi mới cơ chế quản lý nhà trường theo hướng dân chủ hóa, xã hội hóa, nhà trường được tự chủ, được giám sát và chịu trách nhiệm giải trình. Khi quản lý, chỉ đạo đổi mới hoạt động dạy học trong nhà trường trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh, nhất thiết phải vận dụng các kiến thức của quản lý sự thay đổi. Bên cạnh đó, thành tố của quá trình dạy học theo Chương trình GDPT mới cũng cần thay đổi về mục tiêu dạy học, chương trình dạy học, nội dung dạy học, hình thức dạy học, kiểm tra đánh giá các điều kiện dạy học sao cho phát triển năng lực, phẩm chất giúp cho HS củng cố kiến thức, tham gia xã hội có hiệu quả và rèn luyện kỹ năng sống, các phẩm chất, phong cách học tập suốt đời sau này. Hoạt động dạy học phải thay đổi để HS được làm chủ; chú trọng tính sáng tạo, tính độc lập, tính tích cực trong phát triển nhân cách của người học. Dạy học và GD thông qua tổ chức các hoạt động của HS, biến nó trở thành trung tâm của quá trình dạy học, chú trọng rèn luyện phương pháp tự học, phương pháp tư duy và phương pháp giải quyết vấn đề; tăng cường học tập của mỗi cá nhân, phối hợp giữa học hợp tác với học nhóm tạo ra môi trường học tập tương tác, thầy-trò, trò-trò, từ đó phát huy năng lực của mỗi HS. Dạy học trên những gì các em đã có, qua trải nghiệm và kinh nghiệm thực tế, giúp HS làm việc độc lập, tổ chức công việc để giải quyết các đòi hỏi của xã hội và nhu cầu đa dạng, phức tạp của công việc sau này. GV hướng dẫn mang tính định hướng, không áp đặt trong quá trình học của HS, kết hợp đánh giá của thầy với tự đánh giá của trò, khai thác hiệu quả, vận dụng linh hoạt các trang thiết bị, cơ sở vật chất sẵn có trong nhà trường.

Qua khảo sát thực trạng hoạt động dạy học ở các trường phổ thông trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh

mà chúng tôi thu thập từ 926 phiếu khảo sát đối với cán bộ quản lý cấp Sở GD&ĐT Thành phố Hồ Chí Minh, lãnh đạo Phòng GD&ĐT quận huyện, hiệu trưởng, phó hiệu trưởng, tổ trưởng chuyên môn và GV các trường phổ thông trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh cho thấy (xem Bảng 1 và Biểu đồ 1):

**Bảng 1: Tổng hợp kết quả khảo sát thực trạng dạy học ở các trường phổ thông trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh**

TT	Nội dung đánh giá	$\bar{X}$	Độ lệch chuẩn	Thứ bậc
1	Mục tiêu dạy học	3,53	0,71	6
2	Nội dung dạy học	3,62	0,75	5
3	Phương pháp dạy học	3,63	0,66	4
4	Sử dụng phương tiện dạy học	3,84	0,85	1
5	Hình thức tổ chức dạy học	3,71	0,75	2
6	Kiểm tra, đánh giá kết quả học tập	3,65	0,89	3
Chung		3,66	0,77	



**Ghi chú:** A: Mục tiêu dạy học; B: Nội dung dạy học; C: Phương pháp dạy học; D: Sử dụng phương tiện dạy học; E: Hình thức tổ chức dạy học; F: Kiểm tra, đánh giá kết quả học tập

**Biểu đồ 1: Thực trạng hoạt động dạy học ở các trường trung học cơ sở trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh**

Bảng 1 và Biểu đồ 1 thể hiện kết quả khảo sát thực trạng dạy học ở các trường phổ thông trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả cho thấy mức độ thực hiện hoạt động dạy học đạt ở mức khá, với  $\bar{X} = 3,66$ , độ lệch chuẩn là 0,77). Trong đó, kết quả sử dụng phương tiện dạy học trong quá trình hoạt động dạy học đạt kết quả cao nhất với (trung bình  $\bar{X} = 3,84$ , độ lệch chuẩn là 0,85), kế đến là đánh giá hình thức tổ chức dạy học, mức độ thực hiện kiểm tra, đánh giá kết quả học tập của HS và phương pháp dạy học với mức đánh giá lần lượt là (trung bình  $\bar{X} = 3,71$ , độ lệch chuẩn là 0,75), (trung bình  $\bar{X} = 3,65$ , độ lệch chuẩn là 0,89) và (trung bình  $\bar{X} = 3,63$ , độ lệch chuẩn là 0,75). Sau cùng là mức độ thực hiện mục tiêu và nội dung dạy học được đánh giá là (trung bình  $\bar{X} = 3,62$ , độ lệch chuẩn là 0,89) và (trung bình  $\bar{X} = 3,53$ ,

độ lệch chuẩn là 0.89). Qua đây cho thấy, khi thực hiện mục tiêu và nội dung dạy học vẫn còn một số hạn chế, phản ánh sự lúng túng trong quá trình xây dựng mục tiêu và nội dung dạy học hướng đến đích là phát huy hết năng lực, phẩm chất của HS trong quá trình dạy học. Ngoài ra, trong quá trình thực hiện nội dung dạy học, hầu hết các trường chỉ mới tập trung nhiều vào dạy kiến thức và kỹ năng, chưa chú trọng nhiều đến rèn cho các em thói quen tự học. Trong những năm qua, các trường phổ thông trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh tuy đã chú trọng đến đổi mới phương pháp dạy học, đa dạng hóa các hình thức tổ chức dạy học và hình thức đánh giá kết quả học tập của HS, quan tâm đến điều kiện cơ sở vật chất trang thiết bị dạy học theo hướng phát triển năng lực người học, song vẫn còn không ít một số trường chậm đổi mới hoặc nếu có thì kết quả đạt được chưa cao, phản ánh thực trạng trên là do nhiều nguyên nhân, tuy nhiên trên hết vẫn cần có sự thay đổi trong công tác quản lý.

### 2.3.2. Vận dụng lí thuyết sự thay đổi trong chỉ đạo đổi mới hoạt động dạy học trong nhà trường hướng đến thực hiện Chương trình Giáo dục phổ thông mới trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh

*a. Nâng cao nhận thức cho đội ngũ GV về Chương trình tổng thể, chuẩn bị tốt tâm thế và các điều kiện cần thiết để GV thực hiện đổi mới trong dạy học*

Việc tuyên truyền, phổ biến kế hoạch đổi mới hoạt động dạy học nhằm nâng cao nhận thức, tạo tính cấp bách về đổi mới hoạt động dạy học đối với các thành viên trong nhà trường. Cần tạo ra sự đồng thuận, ủng hộ của những người liên quan và của toàn xã hội, lôi kéo mọi thành viên trong nhà trường, mọi lực lượng trong và ngoài trường cùng tham gia quá trình đổi mới hoạt động dạy học của nhà trường. Để tạo ra sự đồng thuận cần làm tốt công tác truyền thông bằng việc cung cấp đầy đủ, kịp thời thông tin, tuyên truyền cho mọi người cùng thấy được sự cần thiết và lợi ích của việc đổi mới hoạt động dạy học. Kinh nghiệm cho thấy, mọi sự thay đổi sẽ gặp phải các phản ứng từ nhiều phía nếu công tác truyền thông không tốt, chưa làm cho xã hội hiểu và chia sẻ với các đổi mới của ngành.

Hình thức tuyên truyền: Sử dụng nhiều diễn đàn khác nhau theo nguyên tắc "Lặp lại, lặp lại và lặp lại"; Thuyết phục bằng sự làm gương của hiệu trưởng, phó hiệu trưởng, tổ trưởng chuyên môn và thành công bước đầu của đội tiên phong trong thực hiện đổi mới phương pháp dạy học. Đối tượng tuyên truyền gồm:

- *Trong nhà trường*: Đối tượng cần được tuyên truyền, phổ biến về đổi mới phương pháp dạy học bao gồm cả GV, tất cả nhân viên trong nhà trường và HS.

- *Ngoài nhà trường*: Cha mẹ HS, các tổ chức đoàn thể, chính quyền địa phương trên địa bàn nơi trường đóng, các doanh nghiệp, cơ sở sản xuất, dịch vụ...

Tuyên truyền để GV và nhân viên của nhà trường hiểu

rõ về chủ trương đổi mới căn bản, toàn diện GD 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 của Đảng và Nhà nước.

Tổ chức quán triệt sâu rộng trong đội ngũ cán bộ quản lý, GV về tầm quan trọng và sự cần thiết của đổi mới hoạt động dạy học trong nhà trường trong giai đoạn hiện nay khi mà các nhà trường đang chuẩn bị thực hiện lộ trình đổi mới Chương trình, sách giáo khoa GDPT.

Phổ biến các văn bản liên quan đến Chương trình GD tổng thể cho tập thể GV, nhân viên của nhà trường. Phân tích những điểm mới liên quan đến hoạt động dạy học trong nhà trường và những nội dung mà Chương trình mới kế thừa từ Chương trình hiện tại để GV hiểu rõ.

Trung cầu ý kiến đóng góp và tổ chức cho tập thể GV được thảo luận về những điểm mới trong Chương trình tổng thể để từ đó GV lập kế hoạch thay đổi cho bản thân hướng tới việc thực hiện Chương trình tổng thể từ năm 2018.

*b. Thực hiện đầy đủ các nội dung của quản lí sự thay đổi của hiệu trưởng trong công tác chỉ đạo đổi mới hoạt động dạy học trong nhà trường*

*Giai đoạn 1: Chuẩn bị cho sự thay đổi*

- Phân tích tình hình nhà trường để xác định rõ những điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ và thách thức đối với việc đổi mới hoạt động dạy học trong nhà trường. Đối chiếu với những yêu cầu đổi mới hoạt động dạy học trong Chương trình tổng thể để nhận diện những thay đổi mà nhà trường cần hướng đến.

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

- Tiếp thu ý kiến, nguyện vọng của mọi người (kể cả HS và phụ huynh HS) về mong muốn thay đổi một cách nghiêm túc và thấu hiểu.

*Giai đoạn 2: Xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch thay đổi*

- Xây dựng kế hoạch dạy học cho nhà trường một cách linh hoạt, mềm dẻo mà vẫn đảm bảo đúng yêu cầu của chương trình.

- Xác định rõ các mục tiêu đổi mới hoạt động dạy học trong nhà trường hướng đến phát huy năng lực của HS.

- Xây dựng và thực hiện kế hoạch đổi mới hoạt động dạy học nên được thực hiện theo phương án đổi mới dần dần, thực hiện từ từ, có trọng tâm, trọng điểm.

- Phát huy vai trò của các phó hiệu trưởng chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn và các chuyên gia trong quá trình chỉ đạo đổi mới hoạt động dạy học trong nhà trường.

- Xây dựng hệ thống các giải pháp nhằm thực hiện

đổi mới hoạt động dạy học và lộ trình để thực hiện các giải pháp.

- Tìm các yếu tố kích lệ, hỗ trợ sự thay đổi: Tìm kiếm hình nhiệt tình tham gia đổi mới phương pháp dạy học, tổ chức các hoạt động dạy học trong trường để kích lệ phong trào; Tạo điều kiện cho GV 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 GV đi tập huấn theo chương trình của các dự án.

- Hướng dẫn, chỉ đạo sát sao yêu cầu cụ thể đối với từng GV tham gia vào việc đổi mới hoạt động dạy học hướng đến việc thực hiện chương trình mới. Đánh giá kịp thời, khách quan mức độ thực hiện các nội dung và chỉ tiêu đề ra cho từng hoạt động.

- Cung cấp, hỗ trợ các điều kiện nguồn lực; động viên, khuyến khích tinh thần, vật chất hay kết hợp cả hai; tạo điều kiện cho GV triển khai, nhân rộng điển hình, duy trì sự đổi mới.

- Thực hiện hệ thống các giải pháp đã được xác định nhằm đổi mới các hoạt động dạy và học trong nhà trường. Xây dựng các phong trào thi đua đổi mới hoạt động dạy học trong nhà trường.

*Giai đoạn 3: Kiểm tra, đánh giá việc thực hiện thay đổi và củng cố sự thay đổi*

- Đánh giá sự thay đổi nhận thức về vấn đề đổi mới

hoạt động dạy học trong nhà trường. Phân tích, đánh giá, rút kinh nghiệm để có thể kế hoạch hóa đổi mới hoạt động dạy học trong những năm tiếp theo.

- Chỉ đạo và tạo điều kiện môi trường thuận lợi để GV tiếp tục đổi mới hoạt động dạy học trong nhà trường.

- Việc đổi mới hoạt động dạy học được đưa vào kế hoạch hành động của nhà trường, của các tổ chuyên môn và của mọi GV.

- Xây dựng văn hóa nhà trường, duy trì bền vững kết quả của sự thay đổi.

### 3. Kết luận

Ba giai đoạn trên không phải lúc nào cũng tách rời nhau một cách máy móc, có lúc chúng đan xen vào nhau. Điều quan trọng đối với hiệu trưởng là cần nắm bắt thật chắc chắn sự xuất hiện từng giai đoạn trong quá trình thay đổi để xác định trách nhiệm quản lý phù hợp. Để các giai đoạn phát triển có hiệu quả, trách nhiệm của hiệu trưởng là phải khuyến khích sự thay đổi, nâng đỡ những ý tưởng mới của cấp dưới, xây dựng văn hóa lành mạnh, chia sẻ và ủng hộ, hỗ trợ họ, kịp thời phát hiện và khẳng định những việc làm tốt, những sáng kiến của họ, làm cho nó trở thành mẫu mực hành động chung, một tài sản chung, một nét văn hóa của nhà trường.

#### Tài liệu tham khảo

- [1] David M. Herold - Donald B. Fedor, (2008), *Change the way you lead change: leadership strategies that really work*, Board of trustees of the Leland Stanford Junior University, pp.27.
- [2] Đặng Xuân Hải, (01/2006), *Vận dụng lý thuyết quản lý sự thay đổi trong đổi mới phương pháp dạy học ở nhà trường trong giai đoạn hiện nay*, Tạp chí Giáo dục.
- [3] Huber George P. and Glick, William H, (1993), *Change and organizational design*, New York: Oxford University Press, pp. 38.
- [4] Gary Yukl, (2013), *Leadership in Organizations, (Eighth Edition)*, Pearson Education Limited, pp. 31 - 40.
- [5] Nguyễn Thị Tuyết Hạnh - Lê Thị Mai Phương, (2015), *Nâng cao năng lực quản lý sự thay đổi của hiệu trưởng để hỗ trợ trẻ trong giai đoạn chuyển tiếp từ Mầm non lên Tiểu học*, Tài liệu tập huấn cán bộ quản lý giáo dục của Dự án Wob education for development Việt Nam.
- [6] Tony Wanger and Robert Kegan, (2011), *Lãnh đạo sự thay đổi: Cẩm nang cải tổ trường học* (Trần Thị Ngân Tuyết dịch), Thành phố Hồ Chí Minh, NXB Trẻ.

## APPLYING THE CHANGE MANAGEMENT APPROACH IN MANAGING TEACHING ACTIVITIES

### Nguyen Long Giao

Ly Thanh Tong Secondary School  
481 Ba Dinh, Ward 9, District 8,  
Ho Chi Minh City, Vietnam  
Email: longgiao24@gmail.com

**ABSTRACT:** *The new general education program promulgated by the Ministry of Education and Training has been fundamentally reformed. Therefore, the management of schools, especially the teaching activities, must be changed to meet the requirements of the program. From now on, the school principals need to master and actively direct the renovation of teaching activities in secondary schools in order to implement the new general education program, aiming at promoting students' competence. Based on the theory and approach to change management, the paper proposes a number of measures to direct the innovation process in teaching activities in schools towards the implementation of the general education program in Ho Chi Minh City in the current period.*

**KEYWORDS:** Change management; teaching; the new general education program.